



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ Ε-MBA

«Διπλωματική Εργασία»

**Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων
για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την
Οικονομική Κρίση**

Βασιλική Κ. Μήτσου

Επιβλέπων: Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

“Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση”

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

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Μήτσου Βασιλική

Ημερομηνία: 13/11/2017

*Αφιερωμένο στην οικογένειά μου
και τον άνθρωπό μου*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής κλείνει ένας ακόμη κύκλος ζωής. Δύο χρόνια σπουδών γεμάτα εμπειρίες, γνώσεις, γνωριμίες και όμορφες στιγμές. Σίγουρα τίποτα δεν θα ήταν το ίδιο χωρίς τους ανθρώπους που έβαλαν το λιθαράκι τους σε αυτό το ταξίδι, το προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιά, τους καθηγητές και τους συμφοιτητές μου. Όλοι, παρόντες και απόντες αξίζει να μνημονευτούν σε αυτές τις λίγες γραμμές και να τους πω από καρδιάς ευχαριστώ.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο τόσο για τη διδασκαλία του, όσο και για την έμπνευση που αποτέλεσε για εμένα και την αδιαπραγμάτευτη θέλησή μου να συνεργαστούμε για την παρούσα εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου που είναι πάντα δίπλα μου με υπομονή και αγάπη στηρίζοντας κάθε μου επιλογή. Τους ευχαριστώ για ότι είμαι σήμερα, αλλά και για ότι πρόκειται να γίνω στο μέλλον.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1 ^ο Μέρος – Θεωρητική Προσέγγιση.....	1
Κεφάλαιο 1. «Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα χαρακτηριστικά τους»	1
1.1. Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	1
1.2. Κλάδοι δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	2
1.3. Νομικές μορφές	3
1.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	7
1.5. Μορφές χρηματοδότησης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	9
1.6. Κοινωνική Υπευθυνότητα	10
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο «Στρατηγική, Υλοποίηση και Έλεγχος»	14
2.1. Ορισμός της στρατηγικής.....	14
2.2. Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	18
2.2.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning).....	20
2.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)	20
2.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής (Strategy Implementation).....	21
2.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control).....	22
2.3 Στρατηγικό Σχεδιασμός	23
2.3.1 Όραμα	24
2.3.2 Αποστολή και Σκοπός.....	25
2.3.3 Κουλτούρα και Φιλοσοφία	26
2.4 Η Στρατηγική Κατεύθυνση.....	28
2.5 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	30
Κεφάλαιο 3 «Στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης - Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για την έξοδο από την Οικονομική Κρίση»	31
3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	31
3.1.1 Ανάλυση PESTLE	32
3.1.2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	36
3.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	43
3.2.1 Ανάλυση Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης.....	44
3.2.2 Οργανωτική Δομή της Μικρομεσαίας Επιχείρησης.....	45
3.3. Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης.....	48
3.4. Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος.....	50

3.5. Ανάλυση SWOT	52
3.6. Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές.....	55
3.6.1 Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate-Level Strategy)	56
3.6.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)	57
3.6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy)	62
3.6.1.3 Γονική Στρατηγική (Parenting strategy)	64
3.6.2 Επιχειρηματικό Επίπεδο (Business-level Strategy).....	65
3.6.2.1 Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)	66
3.6.2.2 Διαφοροποίηση (Differentiation)	67
3.6.2.3 Εστίαση (Focus).....	67
3.6.3 Λειτουργικό Επίπεδο (Functional-Level Strategy)	68
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	70
2 ^ο Μέρος – Πρακτική Διερεύνηση	71
Κεφάλαιο 4. «Στρατηγικές Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση – Πρακτική Διερεύνηση – Εταιρεία Arivita»	71
4.1. Εισαγωγή	71
4.2. Η Σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων εν μέσω Οικονομικής κρίσης και η Ανάγκη Υποστήριξής τους	73
4.3. Οι Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η στάση της ΑΡΙΒΙΤΑ.....	74
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	76
Κεφάλαιο 5«Προφίλ Εταιρείας Arivita»	77
5.1 Ιστορικά Στοιχεία	77
5.2. Αντικείμενο Εργασιών.....	81
5.3. Οργανωτική Δομή της Arivita	82
5.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	91
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	94
Κεφάλαιο 6.«Διαμόρφωση Στρατηγικής»	95
6.1. Όραμα και Αποστολή.....	95
6.2. Στόχοι της εταιρείας Arivita.....	95
6.3. Υφιστάμενες στρατηγικές της εταιρείας ΑΡΙΒΙΤΑ	96
6.3.1. Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	97
6.3.2. Επιχειρηματικές Στρατηγικές	100
6.3.3. Λειτουργικές Στρατηγικές.....	100
6.4. Αξιολόγηση Εταιρικής Επίδοσης (Performance)	101

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	102
Κεφάλαιο 7 «Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος»	103
7.1. Εισαγωγή	103
7.2. Μάκρο - Περιβάλλον (PESTAnalysis)	103
7.3. Μίκρο Περιβάλλον (PORTER)	108
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	119
Κεφάλαιο 8 «Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος»	120
8.1. Εταιρική Διάρθρωση	120
8.2. Δυνάμεις και Αδυναμίες	136
8.3. Ανάλυση VRIO	138
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	140
Κεφάλαιο 9 «Εναλλακτικές Στρατηγικές»	141
9.1. Στρατηγικές που στοχεύουν στην επιβίωση ή την έξοδο από την οικονομική κρίση	141
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	144
Κεφάλαιο 10. «Συμπεράσματα και Προτάσεις»	145
10.1. Πρόταση στρατηγικής	145
10.2. Συμπεράσματα	146
Συνολική Βιβλιογραφία	148

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (1991).....	11
Διάγραμμα 2.1: Στρατηγική: Στρατιωτική & Μη.....	14
Διάγραμμα 2.2: Στρατηγική Επιχείρησης.....	18
Διάγραμμα 2.3: Υπόδειγμα στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	23
Διάγραμμα 2.4: Το όραμα και η αποστολή ως βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία στόχων και στρατηγικής.....	28
Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	32
Διάγραμμα 3.2: Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό.....	37
Διάγραμμα 3.3: Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	45
Διάγραμμα 3.4: Βασικές Οργανωτικές Δομές.....	47
Διάγραμμα 3.5: Η Αλυσίδα Αξίας.....	49
Διάγραμμα 3.6: Επίπεδα Στρατηγικής.....	56
Διάγραμμα 3.8: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	69
Διάγραμμα 4.1: Τα σημαντικότερα προβλήματα στη λειτουργία των ΜΜΕ.....	72
Διάγραμμα 4.2: Βαθμός σημασίας των ΜΜΕ για την ανάπτυξη της οικονομίας.....	73
Διάγραμμα 5.1: Μεριδίο αγοράς APIVITA (στην Ελλάδα).....	81
Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα APIVITA.....	90
Διάγραμμα 7.1: Στρατηγικές ομάδες.....	110
Διάγραμμα 8.1: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την ηλικία.....	122
Διάγραμμα 8.2: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με το φύλο.....	123
Διάγραμμα 8.3: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο.....	123

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Ιδιότητες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	2
Πίνακας 3.7: Επίπεδα Στρατηγικής.....	57
Πίνακας 8.1: Οικονομικά στοιχεία 2015 – 2016.....	134
Πίνακας 8.2: Αριθμοδείκτες 2015 – 2016.....	135

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία μελετά τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην πραγματικότητα του σήμερα και της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα. Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσουμε πως διαμορφώνεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αυτών και σε ποιες στρατηγικές καταλήγουν προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν εν καιρώ ύφεσης. Επιπλέον, θα μελετήσουμε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ένα δυσμενές περιβάλλον, αλλά και τις απειλές που αναπόφευκτα προκύπτουν.

Δύο είναι τα βασικά μέρη που χωρίζεται η παρούσα εργασία. Το πρώτο μέρος αφορά τη θεωρητική προσέγγιση για τις στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αποτελείται από τρία κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος αφορά την πρακτική διερεύνηση με ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρεία φυσικών καλλυντικών APIVITA, αποτελούμενο από επτά κεφάλαια.

Η θεωρητική προσέγγιση ξεκινά με τα βασικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα επόμενα δύο κεφάλαια αναφέρονται στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE, το υπόδειγμα του Porter και την ανάλυση των Πόρων και Ικανοτήτων, καταλήγοντας μέσω της ανάλυσης SWOT στις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης. Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές μιας επιχείρησης σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.

Το δεύτερο μέρος της πρακτικής διερεύνησης ξεκινά με μία αναφορά στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως αντιμετωπίζει την ύφεση η εταιρεία APIVITA. Στην συνέχεια περιγράφεται το προφίλ της εταιρείας και οι υφιστάμενες στρατηγικές που εφαρμόζει. Τα κεφάλαια 7 και 8 αναλύσουν σε βάθος την επιχείρηση και τον κλάδο των φυσικών καλλυντικών καθώς διερευνάται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της υπό εξέταση εταιρείας. Στα δύο κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια μικρομεσαία επιχείρηση μέσα στην κρίση και προτείνεται η στρατηγική που θα μπορούσε να εφαρμόσει η εταιρεία APIVITA, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε.

Τέλος, η εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα.

1^ο Μέρος – Θεωρητική Προσέγγιση

Κεφάλαιο 1. «Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα χαρακτηριστικά τους»

1.1. Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον GünterVerheugen (2005), μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και αρμόδιος για θέματα επιχειρήσεων και βιομηχανίας, οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Προσφέρουν μία σημαντική πηγή θέσεων απασχόλησης καλλιεργούν το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κατά συνέπεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης.

Επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα. Οι αυτοαπασχολούμενοι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι προσωπικές εταιρείες ή οι ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα μπορούν να θεωρηθούν επιχειρήσεις. Για την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες εξετάζονται συγκεκριμένα κριτήρια (Ζοπουνίδης Κ., 2010):

- αριθμός απασχολούμενων
- ετήσιος κύκλος εργασιών
- ετήσιος ισολογισμός

Σημειώνεται ότι ενώ είναι υποχρεωτικό να τηρείται το όριο του αριθμού των απασχολούμενων μία μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να διαλέξει, είτε το ανώτατο όριο για τον κύκλο εργασιών, είτε το ανώτατο όριο για τον ισολογισμό. Δεν είναι υποχρεωμένη να πληροί και τα δύο κριτήρια, αντίθετα εάν υπερβαίνει μόνο ένα από τα δύο όρια δεν χάνει την ιδιότητα της ΜΜΕ (EUBookShop, 2016).

Μια μικρομεσαία επιχείρηση, σύμφωνα και με τον πίνακα 1.1θα λέγαμε ότι απασχολεί ένα σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων, με μικρό μερίδιο αγοράς και περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Σε αυτές του είδους τις επιχειρήσεις, συνήθως, ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει τη διοίκηση της επιχείρησης έχοντας τον απόλυτο έλεγχο. Πρέπει να επισημανθεί ότι τα κριτήρια που καθορίζουν μία ΜΜΕ διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή.

Πίνακας 1.1: Ιδιότητες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: ετήσια μονάδα εργασίας (ΕΜΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	ή	Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 40 εκατ. EUR)	ή	≤ 43 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 27 εκατ. EUR)
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 7 εκατ. EUR)	ή	≤ 10 εκατ. EUR (το 1996 ήταν 5 εκατ. EUR)
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)	ή	≤ 2 εκατ. EUR (δεν καθοριζόταν παλαιότερα)

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006

1.2. Κλάδοι δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους του τομείς της οικονομικής πραγματικότητας, όπως (Μάντζαρης Ι., 2011):

- **Αγροτικός τομέας**, που αναφέρεται στην πρωτογενή παραγωγή προϊόντων. Ο τομέας αυτός αποτελείται στη χώρα μας από πολλές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.
- **Μεταποίηση**, που είναι η διαδικασία της μετατροπής των πρώτων υλών σε προϊόντα. Σκοπός της είναι η μεταπώληση των προϊόντων αυτών είτε για τελική χρήση, είτε για επιπλέον επεξεργασία.
- **Χονδρικό εμπόριο**, όπου τα προϊόντα δεν δέχονται καμία επεξεργασία, ενώ μεταπωλούνται είτε απευθείας από το χονδρέμπορο στον τελικό καταναλωτή, είτε στο λιανεμπόριο από όπου θα τα προμηθευτεί ο τελικός καταναλωτής.
- **Λιανικό εμπόριο**, όπου οι επιχειρήσεις αγοράζουν είτε απευθείας από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, είτε από τον χονδρέμπορο προκειμένου να μεταπωλήσουν στον τελικό καταναλωτή.
- **Παροχή υπηρεσιών**, όπου οι επιχειρήσεις πωλούν υπηρεσίες, δεξιότητες και όχι προϊόντα. Ο κλάδος αυτός στη χώρα μας φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ταχέως.

1.3. Νομικές μορφές

Η επιλογή της νομικής μορφής για την οργάνωση της μικρομεσαίας επιχείρησης αποτελεί σημαντική απόφαση για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης. Έτσι σύμφωνα με το φορέα και τη νομική τους μορφή οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές, εταιρικές και συλλογικές.

➤ Ατομικές Επιχειρήσεις

Είναι ή πιο παλιά και πιο απλή μορφή επιχείρησης. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς, ενώ συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη της. Από τη σχέση αυτή εξαρτώνται σοβαρά θέματά, όπως η πιστοληπτική της ικανότητα και η ίδια η ζωή της. Απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της και είναι κατά κανόνα μικρή και οικογενειακή. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας.

➤ **Εταιρικές Επιχειρήσεις**

Η σύσταση αυτών των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δύο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων. Έχουν διάφορες μορφές όπως, Ο.Ε., Ε.Ε., Α.Ε. κ.α. Επιχειρήσεις τέτοιου είδους παρουσιάζουν πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές όπως, την ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα και την ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα τους. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων και η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές, λόγω της σύστασης της επιχείρησης.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Προσωπικές (Ο.Ε., Ε.Ε., και Συμμετοχική Εταιρεία)

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των προσωπικών επιχειρήσεων είναι ότι στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων οι οποίοι προσφέρουν πέρα από το κεφάλαιο και την προσωπική τους γνώση, εμπειρία και εργασία.

2. Κεφαλαιουχικές – Απρόσωπες (Α.Ε. και ΕΠΕ)

Σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις κυριαρχεί κυρίως το κεφάλαιο που εισφέρουν οι Εταίροι ή οι Μέτοχοι. Έχουν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων εταιρικών επιχειρήσεων και η ίδρυσή τους αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από το κράτος.

Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)

Ιδρύεται τουλάχιστον από δύο εταίρους οι οποίοι συνεισφέρουν το κεφάλαιο που διαθέτουν, χωρίς να τους δεσμεύει ο νόμος με συγκεκριμένο ποσό. Στο καταστατικό που συντάσσεται περιγράφονται όλες οι λεπτομέρειες της συνεργασίας των εταίρων, το αντικείμενο της Ο.Ε., η επωνυμία της, η έδρα της κτλ. Με τη δημοσίευση του καταστατικού, τυπικά ιδρύεται και η Ο.Ε. Το χαρακτηριστικό μιας Ο.Ε. είναι η ευθύνη των εταίρων που είναι ίδια για όλους, κάθε ένας ευθύνεται με όλη του την περιουσία για το σύνολο των υποχρεώσεων της εταιρείας ανεξάρτητα από το ύψος της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο. Στη διοίκηση συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλή πιστοληπτική ικανότητα δεδομένης της κατανομής της ευθύνης.

Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)

Η επιχείρηση με αυτή τη νομική μορφή απαιτεί τη συμμετοχή τουλάχιστον δύο εταίρων από τους οποίους ο ένας ομόρρυθμος με απεριόριστη ευθύνη. Η δημοσίευση του καταστατικού με όλα τα στοιχεία της συνεργασίας είναι απαραίτητα (εταίροι, επωνυμία, αντικείμενο εργασιών, έδρα, κτλ). Η διαφορά μιας Ε.Ε. από μία Ο.Ε. είναι ότι στην Ε.Ε. μόνο οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν απεριόριστη ευθύνη και συμμετοχή στη διαχείρισή της, ενώ οι ετερόρρυθμοι ευθύνονται μόνο στο ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο (LongeneckerJ., MooreC., PettyW., 1995).

Συμμετοχική Εταιρεία (ή Αφανής)

Αυτή είναι ουσιαστικά μία συμφωνία συνεργασίας δύο ή περισσότερων ανθρώπων χωρίς νομική υπόσταση και καλύπτει βασικά την αδυναμία των ατόμων αυτών να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά. Ένας απ' αυτούς είναι εμφανής και διαχειρίζεται την εταιρεία.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Η Ανώνυμη Εταιρεία ιδρύεται με τη συμμετοχή τουλάχιστον δύο ατόμων και σύμφωνα με το νόμο απαιτείται ένα ελάχιστο κεφάλαιο. Απαιτείται πολύπλοκη νομική και διαχειριστική διαδικασία για την ίδρυσή της, κάτι όμως που της δίνει τη φερεγγυότητα του κεφαλαιουχικού θεσμού και την ισχυροποιεί στη συνείδηση των μετόχων και του κοινού γενικά. Το κεφάλαιο της Α.Ε. μοιράζεται σε ίσα μερίδια, τα οποία ονομάζονται μετοχές. Η ευθύνη κάθε εταίρου είναι ανάλογη προς το ποσοστό συμμετοχής του στο κεφάλαιο, όπως αυτό φαίνεται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχει. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε μετοχές δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλων κεφαλαίων και γι' αυτό οι Α.Ε. είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες.

Βασικά πλεονεκτήματα αυτής της νομικής μορφής είναι, η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, η εύκολη συγκέντρωση κεφαλαίων, η εύκολη μεταβίβαση των μετοχών και ο τρόπος διοίκησης της Α.Ε. από συλλογικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο αλλά και τη συμμετοχή μη μετόχων. Επιπλέον, μια τέτοια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα, εξασφαλίζοντας έτσι πρόσθετα κεφάλαια με δανεισμό ή με την έκδοση ομολόγων.

Η έλλειψη ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων που είναι χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και η εξουσία των μεγαλομετόχων αποτελούν βασικά μειονεκτήματα αυτής της μορφής. Πολλές Α.Ε. εισάγονται στο χρηματιστήριο, αποφέροντας έτσι κέρδη στους μετόχους.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Η εταιρεία αυτή ιδρύεται με χαμηλό ελάχιστο κεφάλαιο και διαδικασίες απλούστερες από αυτές της Α.Ε. Το κεφάλαιο της διαιρείται σε ίσα μερίδια, στα οποία δεν ενσωματώνεται η ιδιότητα του μετόχου. Τα μερίδια μεταβιβάζονται με συμβολαιογραφική πράξη και όχι άτυπα, όπως οι μετοχές. Συνδυάζει πλεονεκτήματα της Α.Ε. (π.χ. περιορισμένη ευθύνη μετόχων) και των μικρών επιχειρήσεων (π.χ. ευελιξία, προσαρμοστικότητα κτλ.). Στο καταστατικό της προβλέπεται ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων, ενώ στη διαχείρισή της συμμετέχουν και μη μεριδιούχοι (Μάντζαρης Ι., 2011).

➤ Συλλογικές Επιχειρήσεις

Συνεταιρισμοί

Στην κατηγορία αυτή, εκτός από τους συνεταιρισμούς, συγκαταλέγονται και άλλες συλλογικές οργανώσεις (π.χ. σωματεία) ως επί το πλείστον αδύναμων οικονομικά και κοινωνικά επαγγελματιών, ιδιαίτερα του πρωτογενή τομέα παραγωγής. Σκοπός τους είναι η προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους, η βελτίωση του πνευματικού και πολιτιστικού τους επιπέδου, ενώ κυρίως εκφράζουν το πνεύμα και τη δύναμη του συνεργατισμού. Για τη σύστασή τους απαιτείται η συμμετοχή 7 μελών, ενώ ότι έχει σχέση με τη διοίκησή τους, τη διαχείρισή τους, την εκλογή διοικητικών οργάνων κτλ. συμπεριλαμβάνεται στο καταστατικό τους (Καραγιώργος Θ.Α., Πετρίδης Α., 2009).

Έργο του διοικητικού συμβουλίου είναι να κάνει τις ενέργειες που απαιτούνται, προκειμένου οι συνεταιρισμοί να πετύχουν, π.χ. καλύτερες τιμές για τα προϊόντα των μελών τους, ή χαμηλές τιμές για την προμήθεια παραγωγικών πόρων (μηχανήματα, λιπάσματα) και καταναλωτικών αγαθών για τα μέλη τους. Οι συνεταιρισμοί, δηλαδή μπορεί να είναι προμηθευτικοί, καταναλωτικοί, οικοδομικοί κτλ.

Το συνεταιριστικό κίνημα στη χώρα μας είναι πολύ παλιό και έχει μεγάλη ιστορία. Είναι γνωστός άλλωστε από την ιστορία ο συνεταιρισμός των Αμπελακίων (1780-1830) με τα περίφημα κόκκινα νήματα και την πλούσια πολιτιστική του δράση.

1.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Στην περίοδο τόσο της διεθνούς, όσο και της Ελληνικής οικονομικής κρίσης, αναζητούνται ευκαιρίες και προϋποθέσεις ανάπτυξης, οι οποίες μπορούν να μειώσουν το ποσοστό του χρέους. Μια ανάπτυξη δύσκολα στηρίζεται μόνο σε δημόσιες και ξένες επενδύσεις, καθώς σημαντικό ρόλο παίζουν και οι επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες είναι κυρίως μικρομεσαίες.

Η επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανταγωνιστικότητά τους. Με τον όρο ανταγωνιστικότητα εννοούμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να πουλάει αγαθά και υπηρεσίες αξιοποιώντας τα διαθέσιμα συγκριτικά πλεονεκτήματά της σε βαθμό τέτοιο ώστε να υπερτερεί των ανταγωνιστών της.

Η ανταγωνιστικότητα δεν αποτελεί συνάρτηση μόνο του κόστους εργασίας ή του συνολικού κόστους, αλλά και του κόστους ανά μονάδα στο οποίο είναι υπολογισμένη η παραγωγικότητα. Επιπλέον, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών προσδίδουν αξία στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν τα κάτωθι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων (Λυμπερόπουλος Κ., 2012).

Πλεονεκτήματα:

- Η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων (σε αυτό συντελεί και η έλλειψη γραφειοκρατίας).
- Η αφοσίωση και η ταύτιση, τόσο των διοικούντων, όσο και των στελεχών τους με την επιχειρηματική κουλτούρα και τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Η καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών.
- Η ταχύτερη αντίδραση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος.
- Η εξειδίκευση τους, σε μικρές και εξειδικευμένες αγορές.
- Οι στενές, ως και προσωπικές, σχέσεις των διοικούντων με τους πελάτες τους.

- Η υποκίνηση των στελεχών τους, ορισμένες φορές τους δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητας τους.
- Η αξιοποίηση τοπικών πόρων, ο περιορισμός γενικών εξόδων και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αποτελούν επίσης πλεονεκτήματα.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι απαραίτητες για τις μεγάλες.

Μειονεκτήματα:

- Ανυπαρξία οικονομιών κλίμακας
- Δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση αναφορικά με τις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες και κατά συνέπεια τις διαφοροποιημένες προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Οι δυνατότητες χρηματοδότησης είναι περιορισμένες.
- Αναποτελεσματικά συστήματα διοίκησης.
- Έλλειψη εκπαιδευμένων στελεχών και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Ελλιπής γνώσεις για την αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών στις διεθνείς αγορές.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω καθιστούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πιο ανθεκτικές στις κρίσεις υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις τα αξιοποιούν αναλόγως. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις μέρες μας αντιμετωπίζουν ως πρόκληση τη δημιουργία μιας βιώσιμης και ανταγωνιστικής επιχείρησης έχοντας ως εφόδια τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που διαθέτουν και υιοθετώντας επιχειρηματικές στρατηγικές, βελτιώνοντας έτσι τόσο τα μερίδια τους στην εγχώρια αγορά, όσο και τη δυνατότητα επέκτασής τους σε ξένες αγορές.

Μία μικρομεσαία επιχείρηση που επιδιώκει τη διεθνοποίηση ως λύση στην αντιμετώπιση της κρίσης έχει επιπλέον πλεονεκτήματα, όπως επέκταση του κύκλου ζωής των προϊόντων της, εκσυγχρονισμός των δομών και των μεθόδων παραγωγής της και νέες ιδέες για καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιπλέον, η έξοδος μιας μικρομεσαίας επιχείρησης από την τοπική αγορά μειώνει τα σταθερά έξοδα ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και άρα να μπορούν να επιβιώσουν σε καιρούς κρίσης, θα πρέπει να επιδιώκουν η αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες τους να είναι μεγαλύτερη των ανταγωνιστών τους, είτε να δραστηριοποιούνται σε αγορές που ο ανταγωνισμός δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί και οι αγορές δεν είναι κορεσμένες. Επιπλέον, η ανάπτυξη σε τομείς υψηλής τεχνολογίας ή/ και τεχνολογιών που δεν έχουν προηγουμένως χρησιμοποιηθεί μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.5. Μορφές χρηματοδότησης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και κάθε είδους επιχείρησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης, αλλά και για τη διατήρηση της στην αγορά εργασίας.

Μερικές μορφές χρηματοδότησης είναι οι εξής (StoreyD., GreeneF., Χασσίδ Ι., Φαφαλιού Ε., 2011):

- **Ίδια κεφάλαια.** Αποτελούνται από την προσωπική περιουσία του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία.
- **Τραπεζικός δανεισμός.** Ο τραπεζικός δανεισμός έχει δύο μορφές, τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης και τα μακροπρόθεσμα δάνεια. Τα κεφάλαια κίνησης είναι συνήθως μικρής διάρκειας και αποσκοπούν στην άμεση βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τα δάνεια μακράς διάρκειας αποτελούν κυρίως δάνεια εγκατάστασης και επαγγελματικού εξοπλισμού.
- **Κρατικά επενδυτικά προγράμματα ή Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.** Τέτοια προγράμματα είναι τα ΕΣΠΑ, μέσω των οποίων διοχετεύονται στην Ελλάδα τα κονδύλια της ευρωπαϊκής ένωσης.
- **Πιο σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης** όπως, leasing, factoring, venturecapitals. Οι μορφές αυτές απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις που επιχειρούν επενδύσεις υψηλού κινδύνου. Μέσω των σύγχρονων μορφών χρηματοδότησης δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ή/και να επεκτείνουν τον παραγωγικό εξοπλισμό τους, χωρίς να διαθέσουν ίδια κεφάλαια (Leasing).
- **Αναπτυξιακές Πολιτικές** μέσω αναπτυξιακών νόμων, φορολογικής πολιτικής και πολιτικής ενισχύσεων.

- **Φοροαπαλλαγές** για νέες επιχειρήσεις.

Η προτίμηση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στρέφεται κυρίως στη χρηματοδότηση μέσω ίδιων κεφαλαίων, είτε μέσω του Τραπεζικού δανεισμού. Γενικά τα ίδια κεφάλαια προτιμώνται στις περιπτώσεις όπου η αρχική επένδυση είναι χαμηλή. Ενώ σε περίπτωση υψηλής επένδυσης, αυτή συμπληρώνεται από τον τραπεζικό δανεισμό.

1.6. Κοινωνική Υπευθυνότητα

Τα τελευταία χρόνια όλο και πιο έντονα τίθεται υπό συζήτηση το θέμα της Επιχειρηματικής Ηθικής ή Κοινωνικής Υπευθυνότητας και κατά πόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, εκτός από τους μετόχους (shareholders), να λαμβάνουν υπόψη τους και όσους εμπλέκονται με την επιχείρηση (stakeholders). Μια επιχείρηση κατά τη λειτουργία της επηρεάζει ταυτόχρονα και ολόκληρη την κοινωνία, επομένως η πρώτη οφείλει να ενεργή υπεύθυνα. Οι στρατηγικές αποφάσεις ενός οργανισμού δεν επηρεάζουν απλά τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά συνήθως ανθρώπους και φορείς που έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση.

Αναφορικά με την υπευθυνότητα των επιχειρήσεων προς την κοινωνία έχουν τοποθετηθεί διάφοροι επιστήμονες. Παραδείγματα αποτελούν τόσο η άποψη του οικονομολόγου MiltonFriedman, όσο και του καθηγητή ArchieCarroll. Σύμφωνα με το Friedman, η μοναδική κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και άρα η ικανοποίηση των μετόχων της, ενώ, υποστηρίζει ότι με το να ασχολείται ένας οργανισμός με τα “κοινά καλά” προσθέτει επιπλέον κόστος στην εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κόστος το οποίο μετακυλύει στους πελάτες.

Στον αντίποδα, ο ArchieCarroll υποστηρικτής της κοινωνικό – οικονομικής άποψης που ορίζει ότι η επιχείρηση δεν είναι υπεύθυνη μόνο για τη δημιουργία κερδών, αλλά οφείλει να συνεισφέρει στη βελτίωση και ευημερία της κοινωνίας. Η κοινωνική υπευθυνότητα κατά τον Carroll διακρίνεται σε τέσσερις τύπους (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- **Οικονομική υπευθυνότητα** (economicresponsibility): αυτό που η επιχείρηση **πρέπει** να κάνει. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσδίδουν αξία στην

κοινωνία, ικανοποιώντας έτσι η επιχείρηση τόσο τους μετόχους, όσο και τους πιστωτές της.

- **Νομική υπευθυνότητα** (legalresponsibility): αυτό που η επιχείρηση **οφείλει** να κάνει, οι νόμοι που πιστά πρέπει να τηρούνται από έναν οργανισμό.
- **Ηθική υπευθυνότητα** (ethicalresponsibility): αυτό που η επιχείρηση **θα έπρεπε** να κάνει, τα κοινωνικά καθήκοντα.
- **Προαιρετική υπευθυνότητα ή Φιλανθρωπικές υπευθυνότητες** (discretionaryresponsibilityorPhilanthropicresponsibilities): αυτό που η επιχείρηση **θα μπορούσε** να κάνει, όπως εθελοντικές δραστηριότητες, φιλανθρωπίες, γενικότερα κοινωνική προσφορά προς τη βελτίωση του κοινωνικού συνόλου.



Διάγραμμα 1.1: Οι τέσσερις κατά Carroll υπευθυνότητες μιας επιχείρησης (1991)

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, 2015

Η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελείται από την ηθική και την προαιρετική υπευθυνότητα. Προτεραιότητα της επιχείρησης είναι οι οικονομικές και νομικές υπευθυνότητες, εφόσον έχει ανταποκριθεί σε αυτές τις υποχρεώσεις φροντίζει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της απέναντι στην κοινωνία. Σκοπός της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι να καταφέρει να εξισώσει διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ του εσωτερικού και άμεσα εξωτερικού περιβάλλοντός της. Ουσιαστικά να μπορέσει να εξισορροπήσει τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων της.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, τόσο για την αποφυγή της μετατροπής της ηθικής υπευθυνότητας σε νομική, όσο και για τα αποτελέσματα που απολαμβάνει ως ανταμοιβή από τις κοινωνικές της πράξεις (π.χ. η κοινωνική υπευθυνότητα είναι μέσο μάρκετινγκ, το οποίο θα αποφέρει κέρδη στην επιχείρηση).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015
2. Storey D., Greene F., Χασσίδ Ι., Φαφαλιού Ε., Επιχειρηματικότητα για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Κριτική, 2011
3. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Αθήνα 2000
4. Ζοπουνίδης Κ., Ανάπτυξη και Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2010
5. Μάντζαρης Ι., Σύγχρονο Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων, Σέρρες 2011
6. Καραγιώργος Θ.Α., Πετρίδης Α., Πρακτικά Θέματα Εταιρειών, «Θεωρία και Πράξη», Εκδόσεις Αλεξοπούλου - Καραγιώργος, 2009
7. Longenecker J., Moore C., Petty W., Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ελλην, 1995
8. Κυριαζόπουλος Π., Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, 1988
9. Χασσίδ Ι., Καραγιάννης Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία, Εκδόσεις Interbook, 1999
10. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1099/>
11. <http://www.wintowin.gr/blog/useful/item/52-orismos-mikromesaiwn-epixeirisewn-autonomi-aneksartiti-sundedemeni-epixeirisi>
12. <http://www.kathimerini.gr/476116/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--mikromesaies-epixeirhseis-en-mesw-krishs> - Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης, 15.12.2012, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο «Στρατηγική, Υλοποίηση και Έλεγχος»

2.1. Ορισμός της στρατηγικής

Στο πέρασμα των χρόνων, στην προσπάθεια να οριστεί η έννοια της στρατηγικής είναι πολλοί εκείνοι που έχουν προσεγγίσει τον όρο με διαφορετικό τρόπο, όπως άλλωστε και με κάθε έννοια της ζωής. Τόσες πολλές είναι οι απόψεις για τον ορισμό της στρατηγικής που οδήγησαν στο σχεδιασμό σχολών για την προσέγγισή του. Χαρακτηριστικές είναι οι σχολές σκέψης κατά τον Whittington, η κλασική, η εξελικτική, η διαδικαστική και η συστημική σχολή.

Ο όρος στρατηγική προέρχεται από την αρχαία λέξη “στρατηγός” η οποία σημαίνει η “τέχνη των στρατηγών”. Αναφερόμενοι στην τέχνη των στρατηγών εννοούμε στην εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού προκειμένου να αντιμετωπισθεί και εξουδετερωθεί ο “εχθρός”. Έτσι γίνεται κατανοητή η ομοιότητα μεταξύ της στρατιωτικής στρατηγικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Και στις δύο περιπτώσεις των στρατηγικών καθοριστικό ρόλο παίζει το ταίριασμα μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, μεταξύ των ευκαιριών και των απειλών, καθώς και μεταξύ δυνάμεων και αδυναμιών που και οι δύο πλευρές έχουν, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. Σκοπός είναι το αποτέλεσμα του ταιριάσματος να οδηγήσει σε εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα διακρίνει τον οργανισμό που “αγωνίζεται” (Γεωργόπουλος Ν., 2015).



Διάγραμμα 2.1: Στρατηγική: Στρατιωτική & Μη

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμέντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Εάν ανατρέξει κανείς στη βιβλιογραφία θα βρει πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί και γραφεί για την έννοια της στρατηγικής, όπως:

- Στρατηγική κατά τον AlfredChandler (1962) είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών.
- Κατά τον JamesBrainQuinn (1980), στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια ορθά διατυπωμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.
- Η στρατηγική ορίζεται κατά τον KennethAndrews (1981) ως ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής.
- Ο KenichiOhmae (1987) όρισε τη στρατηγική ως το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" της επιχείρησης. Κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορεί η επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Έτσι, κατά τον Kenichi, στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.
- Κατά τον MichaelPorter, είναι το να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Οι παραπάνω ορισμοί μας κάνουν να αντιληφθούμε ότι η στρατηγική δεν μπορεί να αποτελέσει ένα σύνολο κανόνων ή οδηγιών. Πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι μια επιτυχής πορεία μέσω των κατάλληλων διοικητικών αποφάσεων για την απόκτηση και διατήρηση εκείνου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα την ξεχωρίσει.

Ουσιαστικά μιλάμε για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει μεταξύ τους τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Η στρατηγική αποτελεί το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά το σύνολο των τμημάτων μιας επιχείρησης και καλύπτει όλες τις όψεις της.

Επομένως, εάν καταλήγαμε, θα λέγαμε ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος Ν., 2015).

Κάθε επιχείρηση και οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει ότι η στρατηγική που διαμορφώνεται δεν οδηγεί απαραίτητα και στην επιτυχία. Υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία:

- Απλοί, συνεπής και μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής.

Η στρατηγική εκπληρώνει τους ακόλουθους διοικητικούς σκοπούς (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- **Υποστήριξη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.** Ο ρόλος της στρατηγικής εδώ είναι να συντονίσει τις επιμέρους αποφάσεις της επιχείρησης και να τις απλοποιήσει, περιορίζοντας τις εναλλακτικές αποφάσεις και την έρευνα που απαιτείται προκειμένου να βρεθεί λύση σε συγκεκριμένο πρόβλημα.
- **Συντονισμός και επικοινωνία.** Ο ρόλος της στρατηγικής δεν είναι μόνο η συνέπεια των επιχειρηματικών αποφάσεων μακροπρόθεσμα. Αλλά συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων που βρίσκουν σύμφωνους τόσο διαφορετικά άτομα του οργανισμού, όσο τμήματα και ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Η ισορροπία μέσω της στρατηγικής επιτυγχάνεται με την παροχή μιας κοινής κατεύθυνσης για την επιχείρηση λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός επικοινωνίας, εντός του οργανισμού, σαν ένας μηχανισμός διαλόγου μεταξύ των μελών του οργανισμού καλύπτοντας όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

- **Η στρατηγική σαν σκοπός.** Δεδομένου ότι η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση, λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχειρηματικής μονάδας, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, τον τομέα δραστηριοποίησής της ή το περιβάλλον στο οποίο ανήκει.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η δομή της αγοράς, η μεγάλη ανταγωνιστικότητα, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και ο κύκλος ζωής των προϊόντων που όλο συρρικνώνεται επιβάλλουν τη συνεχή αναπροσαρμογή των επιχειρήσεων.

Η διασύνδεση της επιχείρησης με το περιβάλλον μπορεί να πραγματοποιηθεί ομαλά μέσω της στρατηγικής. Η στρατηγική κατευθύνει την επιχείρηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές, ενώ πολλές φορές δημιουργεί η ίδια αλλαγές. Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση συνήθως παραμένει βιώσιμη ή/και κερδοφόρα.

Για να ορίσει μία επιχείρηση τη στρατηγική της πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Πώς να αναπτύσσεται
- Πώς να ικανοποιεί τους πελάτες
- Πώς να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο της
- Πώς να αντιδρά στις μεταβολές της αγοράς
- Πώς να διοικεί κάθε τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύσσει οργανωσιακές ικανότητες
- Πώς να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους της

Διαμορφώνοντας και υλοποιώντας τη στρατηγική, μια επιχείρηση, μπορεί κάθε στιγμή να γνωρίζει που βρίσκεται σε σχέση με το περιβάλλον της και τους ανταγωνιστές της, αλλά και ποιες θα είναι οι επόμενες ενέργειές της εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές, ενισχύοντας τις δυνάμεις της και υπερνικώντας τις αδυναμίες της, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2.



Διάγραμμα 2.2: Στρατηγική Επιχείρησης

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

2.2. Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αντιμετωπίζει καθημερινά διάφορες προκλήσεις, μία από τις σημαντικότερες είναι πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση στο παρόν, θα τεθούν θεμέλια που θα διασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία για το μέλλον. Η επιχείρηση μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έχει να αντιμετωπίσει την αλληλεπίδραση των υφιστάμενων απαιτήσεων, των απαιτήσεων του μέλλοντος, αλλά και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο δρόμος μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις (GlueckL., JauchL., 1988).

Έχει δοθεί άλλη μία έννοια για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ως τη διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και με κάποιο αποτέλεσμα, επιχειρησιακούς στόχους και αποστολή (Σιώμκος Γ., 2004)

Οι βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους.
- Βασική αποστολή του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- Η κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, καθώς σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί, είτε στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

Επί της ουσίας στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, δηλαδή μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης αφ' ενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετημένες στρατηγικές, αφ' ετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματά τους και αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές αυτές όπου κρίνεται απαραίτητο (Γεωργόπουλος Ν., 2015).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως:

- Διαμορφώνει ένα στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δραστηριότητες και την κατεύθυνση της επιχείρησης.
- Καθορίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μετατρέποντας το όραμα της σε συγκεκριμένους στόχους.
- Συνθέτει τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί.
- Υλοποιεί τις στρατηγικές με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.
- Αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των

αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών, αλλά και των περιβαλλοντικών μεταβολών.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις φάσεις οι οποίες αποτελούν τις βασικές δραστηριότητες τους και είναι οι εξής:

1. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος
2. Η διαμόρφωση της στρατηγικής
3. Η υλοποίηση της στρατηγικής
4. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος

2.2.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελείται από τρεις βασικές λειτουργίες την παρακολούθηση, την ανάλυση και την αξιολόγηση τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σκοπός αυτών των λειτουργιών είναι η αναγνώριση της υπάρχουσας κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, των στοιχείων που την αποτελούν, αλλά και αυτών που πιθανόν θα επηρεάσουν την πορεία της μελλοντικά.

Ένα από τα βασικότερα υποδείγματα ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT, παρουσιάζει τις Δυνάμεις (Strengths) και τις Αδυναμίες (Weaknesses) μιας επιχείρησης αναλύοντας με αυτό τον τρόπο το Εσωτερικό περιβάλλον της, καθώς και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) που αναφέρονται στο Εξωτερικό περιβάλλον της και πως αυτές την επηρεάζουν.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί τη βασική πηγή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

2.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation)

Μέσω της διαμόρφωσης της στρατηγικής, η επιχείρηση αναπτύσσει τον μακροχρόνιο σχεδιασμό της βασιζόμενη τόσο στις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και αντιμετωπίζει τις απειλές του.

Πιο συγκεκριμένα η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί τον καθορισμό:

- της **αποστολής** (mission), που αποτελεί την περιγραφή της επιχείρησης, ποια είναι, τι κάνει, και τι θα ήθελε να γίνει μελλοντικά.
- των **σκοπών** (objectives), ορίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα στα οποία επιθυμεί να φτάσει η επιχείρηση μέσω των δραστηριοτήτων της. Οι σκοποί ορίζουν τον τρόπο αλλά και το χρονοδιάγραμμα μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθούν.
- των **στρατηγικών** (strategies), αποτελούν σχέδια αναφορικά με το πώς η επιχείρηση θα υλοποιήσει την αποστολή της και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional).

2.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής (StrategyImplementation)

Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της, αναπτύσσοντας προγράμματα, τον προϋπολογισμό της και τις διαδικασίες.

Πιο αναλυτικά:

- μέσω των **προγραμμάτων** (programs), καθορίζονται οι ενέργειες και τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
- Οι **προϋπολογισμοί** (budgets) είναι η ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και παρουσιάζουν το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από την υλοποίηση ενός προγράμματος.
- Οι **διαδικασίες** (procedures) είναι οι λειτουργίες που αποτελούν ένα σύνολο επιμέρους, απλών και επαναλαμβανόμενων ενεργειών της επιχείρησης.

Η υλοποίηση της στρατηγικής, συνήθως, ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, έχοντας πάντα την άμεση εποπτεία των ανώτερων στελεχών.

2.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control)

Μέσω της αξιολόγησης και του ελέγχου διαπιστώνεται η επίδοση της επιχείρησης. Είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ελέγχουν και ταυτόχρονα συγκρίνουν την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή.

Με τον όρο επίδοση, εννοούμε, το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της, με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η **αποδοτικότητα** (efficiency) υποδηλώνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές ενός συστήματος, ουσιαστικά μετρά τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη μιας εκροής. Ο όρος **αποτελεσματικότητα** (effectiveness) αναφέρεται σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός.

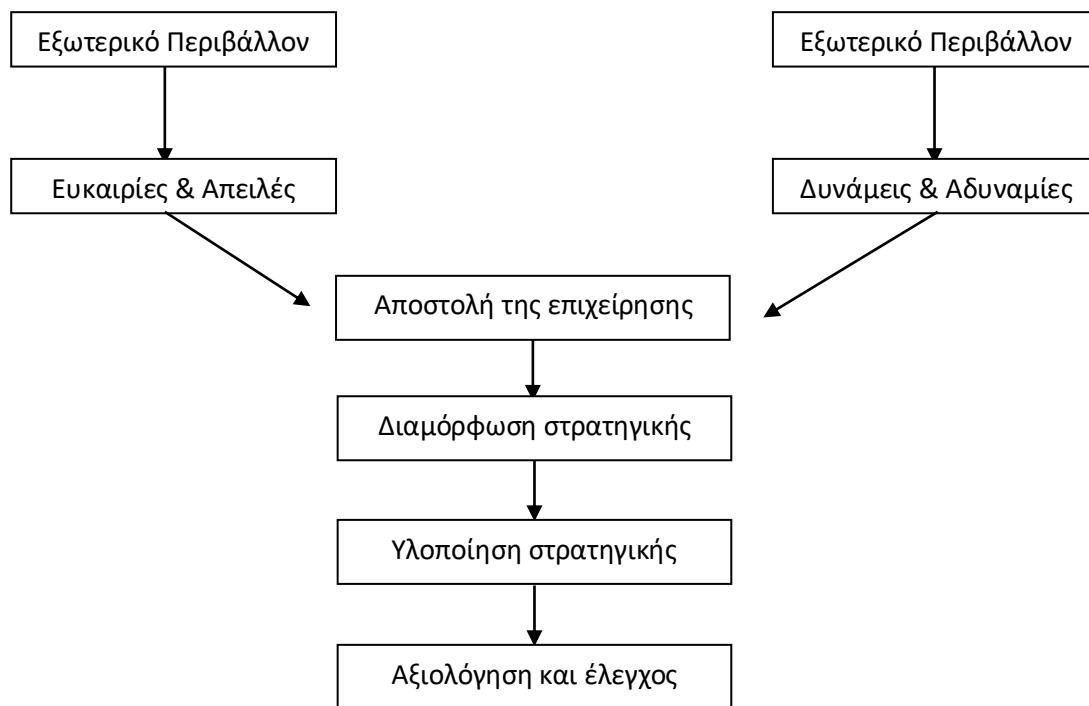
Στο στάδιο αυτό σύμφωνα και με το διάγραμμα 2.3, η επιχείρηση ή καλύτερα η διοίκηση, καλείται να αξιολογήσει εάν οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν πέτυχαν τους σκοπούς που είχαν τεθεί αρχικά. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η επιχείρηση, καταλήγει εάν θα προβεί σε διορθωτικές κινήσεις ή ακόμη και αν θα γίνει επανασχεδιασμός των στρατηγικών.

Γενικά, η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου αποτυπώνεται σε ένα μοντέλο 5 βημάτων από τους Wheelen & Hunger (Wheelen T., Hunger D., 2012):

1. Ο προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί: τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσουν ποιες διαδικασίες και αποτελέσματα πρέπει να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν.
2. Ο καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης: θέτονται τα αποδεκτά επίπεδα της επιχείρησης, προκειμένου να αξιολογηθεί εάν η επίδοση είναι αποδεκτή ή όχι.
3. Η μέτρηση της επίδοσης: η μέτρηση πραγματοποιείται σε προκαθορισμένα και συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.
4. Η σύγκριση της πραγματικής και επιθυμητής επίδοσης: εξετάζεται κατά πόσο η πραγματική επίδοση βρίσκεται εντός των αποδεκτών επιπέδων, εάν αυτό συμβαίνει τότε η διαδικασία ελέγχου σταματάει, εάν όμως οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί τότε πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

5. Η λήψη διορθωτικών μέτρων: κατά τη διαδικασία αυτή θα πρέπει πρώτα να ληφθούν υπόψη τα εξής ζητήματα:

- ✓ Ποια είναι τα ακριβή αίτια της αποτυχίας;
- ✓ Ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν;
- ✓ Ποιοι θα υλοποιήσουν τα μέτρα αυτά;



Διάγραμμα 2.3: Υπόδειγμα στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

2.3 Στρατηγικό Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στην υπόθεση ότι το παρελθόν δεν υποδεικνύει απαραίτητα το μέλλον, ή διαφορετικά, μία επιτυχημένη επιχειρηματική κίνηση του παρελθόντος, δεν προϋποθέτει την επιτυχία και στο μέλλον. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, οφείλουν να προβούν τόσο στην καλή γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσο και στην ανάπτυξη ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά, αυτό συμβαίνει δεδομένου ότι η αγορά είναι περιορισμένη και τα προϊόντα πολλά. Έτσι το ενδιαφέρον των στελεχών μετατοπίζεται από την παραγωγή, στο μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις εξετάζουν με ιδιαίτερη προσοχή τις δυνάμεις της αγοράς και πως αυτές επηρεάζουν την επιχείρηση και τα αποτελέσματά της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται σε 3 υποθέσεις (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθά στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία.
- Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί.

Για να είναι αποτελεσματικός ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι απαραίτητο τα στελέχη να έχουν καλές επιχειρηματικές γνώσεις και να δρουν δυναμικά προσαρμοζόμενοι στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Επιπλέον, παράγοντες όπως, η αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, ο αυξημένος αριθμός των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την καλύτερη πρόβλεψη του μέλλοντος, ο αυξανόμενος αριθμός των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς και άλλα πολλά καθιστούν το στρατηγικό σχεδιασμό πιο δύσκολο στην υλοποίησή του.

2.3.1 Όραμα

Το όραμα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Αφορά μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πως η επιχείρηση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται. Αποτελεί την ιδανική περιγραφή ενός οργανισμού και διαμορφώνει το επιθυμητό μέλλον.

Επιπλέον, μέσω του οράματος σκιαγραφείται η μελλοντική μορφή της επιχείρησης, θέτονται οι γενικοί στόχοι και καθοδηγείται η στρατηγική, απαντώντας στο ερώτημα της επιχείρησης “Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;”.

Για τα στελέχη, το όραμα περιγράφει το όνειρό για το μέλλον της επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνει όλα αυτά που θα ήθελαν να επιτύχουν. Το όραμα (η δήλωση του

οράματος) μεταφράζεται σε όλα όσα οραματίζεται ο ιδρυτής της επιχείρησης για το μέλλον, αναφορικά με την ανάπτυξη, τις αξίες, τους εργαζομένους, τη συνεισφορά στην κοινωνία και άλλα.

Το όραμα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο, οι άνθρωποι που αποτελούν την επιχείρηση θα πρέπει να ξέρουν που επιθυμούν να φτάσουν, αλλά και που είναι τώρα. Έτσι το όραμα αποτελεί τη γέφυρα του παρόντος και ενός ελκυστικού μέλλοντος. Είναι σημαντικό να επικοινωνείται και να αποτελεί πηγή έμπνευσης τόσο για το σύνολο των εργαζομένων, όσο και για όσους εμπλέκονται με την επιχείρηση (Σιώμκος, 2004).

2.3.2 Αποστολή και Σκοπός

Η διατύπωση της αποστολής μιας επιχείρησης δεδομένου ότι αποτελεί *το λόγο ύπαρξης και λειτουργίας της* δεν θα λέγαμε ότι είναι εύκολη υπόθεση.

Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει την τρέχουσα αποστολή και τους σκοπούς της πριν από οποιαδήποτε στρατηγική απόφαση, καθώς η αποστολή αποτελεί τον προάγγελο της στρατηγικής (KoontzH., WehrichH., 1990). Η αποστολή θα πρέπει να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης, καθώς αποτελεί το σκοπό της ύπαρξής της και δηλώνει τόσο τον τρόπο συμπεριφοράς όσων την αποτελούν και αλληλεπιδρούν μαζί της, όσο και το πλαίσιο λειτουργίας της. Είναι πολύ σημαντική και καθοριστική για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης γι' αυτό θα πρέπει να ορίζεται και να επικοινωνείται ορθά, αλλά και να προσαρμόζεται στις απαιτούμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Μια μη κατάλληλη αποστολή, η οποία δεν παρέχει κοινή γραμμή για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και άρα κοινές κατευθυντήριες για τα στελέχη της μπορεί να οδηγήσει σε μη αναμενόμενες επιδόσεις.

Ουσιαστικά, η αποστολή ορίζει τον σκοπό της επιχείρησης, το λόγο ύπαρξής της, την αξία που δίνει στο κοινό που απευθύνεται, καθώς και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο. Μέσω της αποστολής, ορίζονται η αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση, η φιλοσοφία, το αγοραστικό κοινό και οι ανάγκες του και μελλοντικοί στόχοι, για τη διάκρισή της έναντι των ανταγωνιστών της.

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει στη αγορά θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της πλεονεκτήματα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων. Μέσω της αποστολής γίνονται ευδιάκριτα τα πλεονεκτήματα αυτά. Τα κυριότερα οφέλη της πρότασης αποστολής μιας επιχείρησης είναι τα εξής (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
- ✓ Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
- ✓ Εμπνέει και προκαλεί του εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της.
- ✓ Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

Τέλος, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίζει τους σκοπούς της με γνώμονα, πάντα, την αποστολή της. Οι σκοποί της θα πρέπει να είναι σαφείς και ρεαλιστικοί.

2.3.3 Κουλτούρα και Φιλοσοφία

Η Εταιρική Κουλτούρα εκφράζει την προσωπικότητα κάθε επιχείρησης. Η κουλτούρα της επιχείρησης δείχνει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της κουλτούρα, η οποία απορρέει από την ηγεσία και περιλαμβάνει κοινές αξίες, πιστεύω, αρχές και κανόνες που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τις συνήθειες, τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης (μέτοχοι, εργαζόμενοι, συνεργάτες κ.α.), την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, τις καινοτομίες, τη διαχείριση και την οργάνωση και ότι άλλο έχει άμεση σχέση με την επιχείρηση.

Επιπλέον, η Εταιρική Κουλτούρα συνδέεται άμεσα με τις διαδικασίες της επιχείρησης, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τη μάθηση και όποιο άλλο σημαντικό γεγονός αφορά την επιχείρηση.

Με λίγα λόγια, θα λέγαμε, ότι η Εταιρική Κουλτούρα είναι μία σύνθεση ηθικών, κοινωνικών και συμπεριφορικών προτύπων της επιχείρησης. Μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων και αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

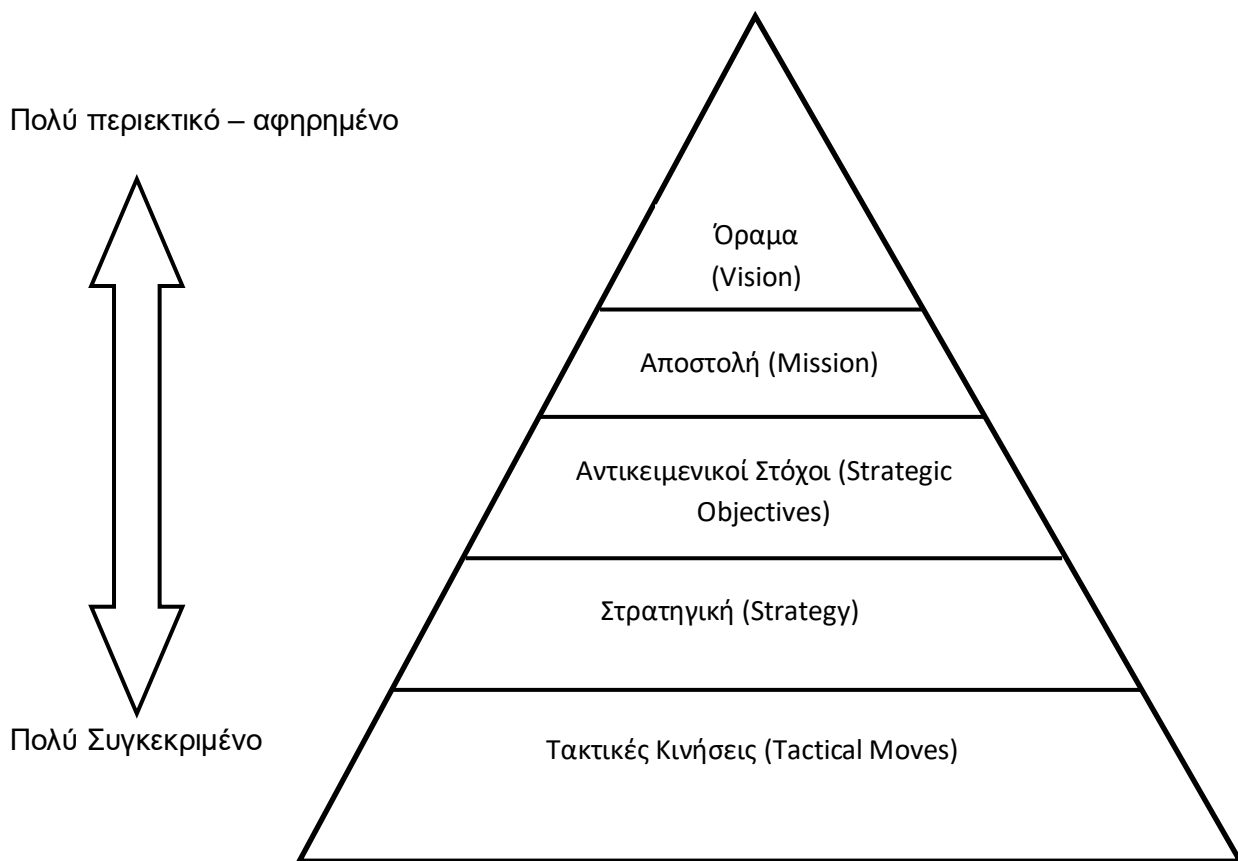
- Στον ενδοεπιχειρησιακό συντονισμό και έλεγχο
- Στην ευθυγράμμιση μεταξύ της επιχείρησης και των ανθρώπων σε σχέση με τους στόχους που θέτονται

- Στις αυξημένες προσπάθειες των υπαλλήλων

Οι επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα οδηγούνται σε θετικά αποτελέσματα για τους εξής λόγους Kotter, J. and Heskett J., (1992):

- Οι κοινές αξίες και κανόνες που διέπονται μέσω της εταιρικής κουλτούρας και ο ενστερνισμός τους από το σύνολο των εργαζόμενων μιας επιχείρησης διευκολύνουν τον κοινωνικό έλεγχο μέσα στον οργανισμό.
- Οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται απόλυτα με την επιχείρηση. Γνωρίζουν εκ των προτέρων ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες οι πρακτικές που θα ακολουθηθούν, με αποτέλεσμα να αντιδρούν άμεσα σε περιόδους όπου αυτό απαιτείται, χωρίς να χάνεται πολύτιμος χρόνος.
- Τέλος, η ισχυρή εταιρική κουλτούρα οδηγεί σε καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, καθώς θεωρούν ότι ενεργούν ελεύθερα μέσα στην επιχείρηση.

Ο όρος φιλοσοφία ενσωματώνει τις οργανωτικές αξίες, ορίζει τις γενικές αρχές και τη δεοντολογική συμπεριφορά εντός της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, πλαισιώνει και καθοδηγεί τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τα μέρη που συναλλάσσεται η επιχείρηση, καθώς επίσης καθορίζει τον τρόπο διοίκησης.



Διάγραμμα 2.4: Το όραμα και η αποστολή ως βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία στόχων και στρατηγικής.

Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 2012

2.4 Η Στρατηγική Κατεύθυνση

Η στρατηγική είναι ένα εργαλείο που συντελεί στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Η στρατηγική κατεύθυνση είναι σημαντική καθώς:

- Θέτει τις βάσεις και τις κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων (Stakeholders).
- Θέτει τα όρια της επιχείρησης και τη θέση που αυτή έχει έναντι του ανταγωνισμού.
- Δίνει την αίσθηση της σταθερότητας σε μια επιχείρηση και μειώνει την οποιαδήποτε αβεβαιότητα.

- Συνήθως διαμορφώνει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Εναρμονίζει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο.
- Συντονίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων.

2.5 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ αποτελεί τη διαδικασία εκπλήρωσης των εργασιών μιας επιχείρησης, αποτελεσματικά και αποδοτικά, μέσω διάφορων μελών της. Οι τέσσερις λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι (RobbinsS., DecenzoD., CoulterM., Κέφης B., 2012):

- **Σχεδιασμός (Planning):** περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τη στρατηγική και το σχεδιασμό για την υλοποίησή της. Ο σχεδιασμός συντελεί στο συντονισμό των μελών ενός οργανισμού προκειμένου να εστιάζουν στις εργασίες που πρέπει αν γίνουν.
- **Οργάνωση (Organizing):** περιλαμβάνει τον καθορισμό των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν, τα πρόσωπα που θα εκτελέσουν την κάθε εργασία, τη δημιουργία δομής της επιχείρησης και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Ηγεσία (Leading):** αποτελεί τον άνθρωπο της επιχείρησης που είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και την κατεύθυνση του προσωπικού, ανάλογα με τις εργασίες που απαιτούνται. Η Ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει, την κινητοποίηση των εργαζομένων, την καθοδήγησή τους, την επιλογή των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας και την επίλυση ενδεχόμενων συγκρούσεων.
- **Έλεγχος (Controlling):** αποτελεί την τελευταία λειτουργία του μάνατζερ μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, τη σύγκριση και διορθώσεις στην επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων. Ο έλεγχος αποτελεί το βήμα μετά τη θέσπιση των στόχων της επιχείρησης, το σχεδιασμό, την πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευσή τους και κατόπιν την αξιολόγησή τους, προκειμένου να εξετάσουν οι μάνατζερ εάν όλα υλοποιούνται βάσει του αρχικού σχεδιασμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, 2012
3. Σιώμκος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004
4. Glueck L., Jauch L., Business Policy and Strategic Management, Εκδόσεις McGraw-Hill, 1988
5. Koontz H., Wehrich H., Essentials of Management, McGraw-Hill, 1990
6. Kotter, J. and Heskett J., Corporate Culture and Performance. The Free Press, New York, 1992
7. Robbins S., Decenzo D., Coulter M., Κέφης Β., Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012
8. Thomson J., Martin F., Strategic Management: Awareness and Change, Thomson, Fifth Edition, 2005
9. Wheelen T, D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 13th edition, 2012
10. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82
11. <http://pinakothiki-korinthos.gr/vivliografia/item/44-%CE%B7-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CE%AF%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82>

Κεφάλαιο 3 «Στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης - Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για την έξοδο από την Οικονομική Κρίση»

Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μία μικρομεσαία επιχείρηση, η ανάλυση του περιβάλλοντός της είναι ζωτικής σημασίας. Μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί εύκολα να αντιληφθεί τόσο τις δυνάμεις και αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης, όσο και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Πραγματοποιώντας αυτή την ανάλυση η επιχείρηση αποκτά σφαιρική γνώση της συνολικής κατάστασης τόσο εντός, όσο και εκτός του οργανισμού. Γνώση η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση, να προβεί σε συγκεκριμένες στρατηγικές και δραστηριότητες που θα την οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται στο Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PESTLEenvironment) και το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης Β., 2012).

3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όλα τα εξωτερικά στοιχεία γύρω από την επιχείρηση αποτελούν το περιβάλλον της και επηρεάζουν τις αποφάσεις της και κατά συνέπεια την επίδοσή της. Όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κάποιο περιβάλλον και επηρεάζονται από αυτό, με αποτέλεσμα να τους ασκούνται επιρροές που επηρεάζουν τις στρατηγικές τους.

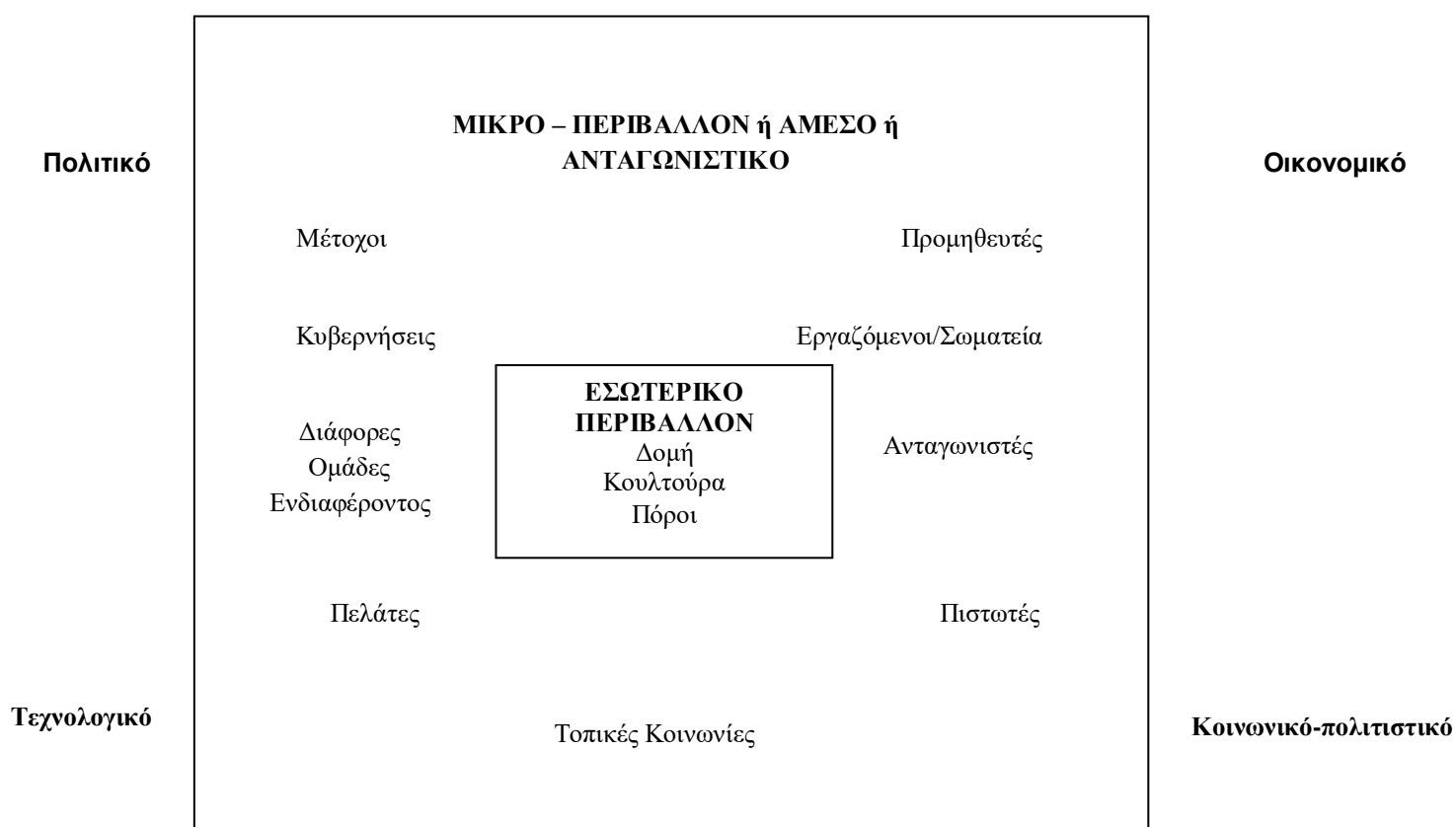
Βασικός σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές, που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών εκμεταλλεόμενης η επιχείρηση τις ευκαιρίες και αποφεύγοντας τις απειλές ή εναλλακτικά περιορίζοντας το αντίκτυπό τους. Η επιχείρηση μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει τη δυνατότητα να αντιδρά άμεσα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να γίνεται πιο ανταγωνιστική και ισχυρή στον κλάδο της (Γεωργόπουλος Ν., 2015). Στο διάγραμμα 3.1 απεικονίζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που βρίσκονται στο Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο, όπως η πολιτική, η οικονομία, η τεχνολογία και οι Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες

μεταβάλλονται διαρκώς, επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στις μεταβολές αυτές.

Οι παράγοντες που ανήκουν στο Μικρο-περιβάλλον, όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι ανταγωνιστές και πολλοί άλλοι σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση και αλληλεπιδρούν καθημερινά.

ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ή ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ



Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, εκδόσεις Μπένου, 2015

3.1.1 Ανάλυση PESTLE

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση και βραχυπρόθεσμα δεν εμπίπτουν στον έλεγχο των διοικητικών στελεχών. Το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο εφόσον διαμορφώνεται από στοιχεία, μεταβλητές,

παράγοντες και γεγονότα που αφορούν τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας (όπως τον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό τομέα). Οι συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται σε όλους τους τομείς επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Προκειμένου να αναλυθεί το Μάκρο-περιβάλλον ενός κλάδου γίνεται η χρήση του εργαλείου "Pest Analysis", το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση του Πολιτικού-Νομικού (*Political*), Οικονομικού (*Economical*), Κοινωνικού-Πολιτιστικού (*Social*) και Τεχνολογικού (*Technological*) περιβάλλοντος. Κανένα από τα τέσσερα υπό-περιβάλλοντα δεν υπερέχει των άλλων, καθώς και τα τέσσερα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης εντός του κλάδου (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011).

- **Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον:** σε αυτό το περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή διακυβέρνησης μιας χώρας. Οι επιχειρήσεις μιας χώρας επηρεάζονται άμεσα από την πολιτική της κατάσταση. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να δραστηριοποιούνται και σε άλλες χώρες πέραν από την ιδρυτική, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να εξετάζουν τυχόν πολιτικές αλλαγές και να προσαρμόζονται ανάλογα. Κυβερνητικές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν έναν οργανισμό, αφορούν συνήθως τη φορολογία, τους συναλλαγματικούς ελέγχους, τη νομοθεσία περί της απασχόλησης, την ύπαρξη των κρατικών μονοπωλίων κ.α. Για να αποφευχθεί ο πολιτικός κίνδυνος τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να προβαίνουν στις εξής ενέργειες (Γεωργόπουλος Ν., 2015):
 - ✓ Να μελετούν εκ των προτέρων τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται.
 - ✓ Να εξετάζουν τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό και σε παγκόσμιο.
 - ✓ Τέλος, να εξετάζουν τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις, αλλά και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.
- **Οικονομικό περιβάλλον:** θα λέγαμε ότι το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί, ίσως και τη σημαντικότερη μεταβλητή που πρέπει να εξετάσει μία επιχείρηση. Οι εξελίξεις στην οικονομία επηρεάζουν σημαντικά διάφορους κλάδους και

επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Παραδείγματα οικονομικών εξελίξεων αποτελούν, ο πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών, δείκτες χρηματιστηρίου και πολλά άλλα.

Ενδεικτικά ορισμένα από τα οικονομικά γεγονότα που περιοδικά έχουν επηρεάσει και επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του Τρίτου κόσμου, το τρομοκρατικό χτύπημα των δίδυμων πύργων στην Αμερική, ο πληθωρισμός κ.α. Τέτοιου είδους οικονομικά γεγονότα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, προκειμένου να γίνεται ο απαραίτητος προγραμματισμός και λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αναλύουν τα κάτωθι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα
 - ✓ Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
 - ✓ Την προσφορά χρήματος
 - ✓ Τα επίπεδα ανεργίας
 - ✓ Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
 - ✓ Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
 - ✓ Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
 - ✓ Τις πληθωριστικές τάσεις
 - ✓ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων
-
- **Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον**: εδώ εστιάζουμε σε ζητήματα όπως, η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων, δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση. Επιπλέον, το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μελών μιας κοινωνίας, όπως τα πιστεύω, οι αξίες και τα ιδανικά. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να μελετούν με

προσοχή και ευαισθησία τα χαρακτηρίστηκα γνωρίσματα μιας κοινωνίας και πως αυτά μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, δεδομένου ότι η παραμικρή απόκλιση μπορεί να δημιουργήσει μη επιθυμητά αποτελέσματα (WheelenT., HungerD., 2010).

Ενδεικτικά ορισμένα από τα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- ✓ Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- ✓ Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- ✓ Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- ✓ Η ισότητα των μειονοτήτων
- ✓ Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση
- ✓ Η έξαρση της εγκληματικότητας
- ✓ Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού

Μεγαλύτερη προσοχή οφείλουν να δείχνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, δεδομένου ότι λειτουργούν υπό διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες, συνήθειες, ιδέες και τρόπο ζωής. Τα στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα χαρακτηρίστηκα γνωρίσματα μιας κοινωνίας, ενός πολιτισμού και να προσαρμόζονται στη διαφορετικότητά τους.

- **Τεχνολογικό περιβάλλον** : το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει κάθε είδους τεχνολογική αλλαγή και ότι αυτό συνεπάγεται, όπως νέες τάσεις και ανακαλύψεις, ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων, καινοτομίες, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, την ταχύτερη επεξεργασία δεδομένων κ.α.

Δεδομένου ότι στην εποχή μας οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ταχύτατες, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές αυτές και να ακολουθούν όσο δύναται τις εξελίξεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος, να αναπτύσσουν τις κατάλληλες τεχνολογίες και να εκμεταλλεύονται ότι νέο υπάρχει στην αγορά.

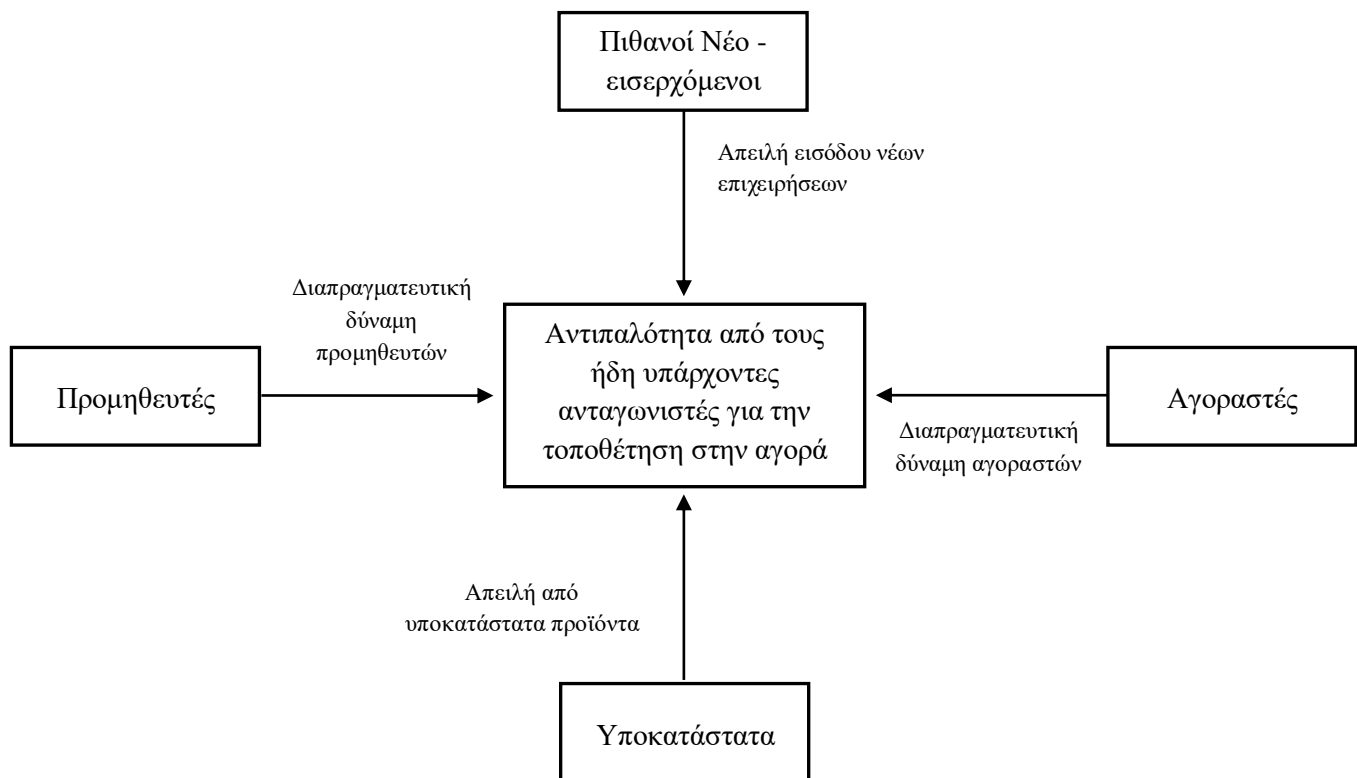
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις ναι μεν προφέρουν ευκαιρίες στους επιχειρηματικούς κλάδους, αλλά μπορούν να προκαλέσουν και σοβαρή απειλή για μία επιχείρηση, υπό την έννοια ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει την ανάπτυξη της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να υπερισχύουν οι ανταγωνιστές της.

3.1.2 Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση των δυνάμεων μιας επιχείρησης πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του Michael Porter, το οποίο προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει μια επιχείρηση, αλλά και των στρατηγικών που μπορούν να αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν.

Το υπόδειγμα Porter περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητά του και κατά συνέπεια την κερδοφορία του. Οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιγράφονται στο διάγραμμα 3.1.2 και είναι:

- Η απειλή από τους νέο – εισερχόμενους σε ένα βιομηχανικό κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση και η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



Διάγραμμα 3.2: Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν στον Ανταγωνισμό

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Σύμφωνα με τον Porter η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ο συνδυασμός μεταξύ των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών που χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Ο βασικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση είναι να εντοπίσει τη θέση της στο βιομηχανικό κλάδο και να ακολουθήσει εκείνες τις πρακτικές ώστε να αμυνθεί και τελικά να ξεχωρίσει.

Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα από την ανάλυση των δυνάμεων του Porter είναι το πόσο ελκυστικός ή μη είναι ο κλάδος που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν υψηλά ελκυστικό κλάδο μπορεί να επιτύχει αντίστοιχα, υψηλά κέρδη, αντιθέτως ένας μη ελκυστικός κλάδος έχει ως αποτέλεσμα χαμηλή κερδοφορία ή μειωμένη.

Τέλος, μέσω της μελέτης του υποδείγματος Porter, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να διακρίνουν ευκολότερα τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου με αποτέλεσμα να είναι σε ετοιμότητα έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις αυτές και να τις αναλύουν αποτελεσματικά.

1. Απειλή Εισόδου Νέο-εισερχόμενων

Ένας κλάδος δεν μπορεί να παραμένει στατικός. Συχνά νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν να εισέλθουν στον κλάδο διεκδικώντας μερίδιο αγοράς, πόρους και κέρδη. Φυσικό επακόλουθο είναι οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις αισθανόμενες την απειλή να δημιουργούν εμπόδια εισόδου στους δυνητικούς ανταγωνιστές τους. Με τον όρο εμπόδια αναφερόμαστε σε οικονομικές δυνάμεις που σκοπό έχουν να επιβραδύνουν ή να αποτρέψουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Φραγμοί εισόδου αποτελούν οι κάτωθι (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011):

- Διαφοροποίηση προϊόντος
 - αναγνώριση μάρκας / πίστη αγοραστών
 - συνωστισμός
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
 - άλλα πλεονεκτήματα
 - καμπύλη μάθησης / καμπύλη εμπειρίας
 - ιδιόκτητη τεχνολογία
 - πρόσβαση σε α' ύλες
 - κυβερνητικές επιχορηγήσεις
 - ευνοϊκή τοποθεσία
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική πολιτική

Οι **Οικονομίες Κλίμακας** αποτελούν ακόμη ένα φραγμό εισόδου για τους νέο-εισερχόμενους. Με το όρο αυτό εννοούμε τη μείωση του κόστους κάθε παραγόμενης μονάδας, καθώς η παραγόμενη ποσότητα προϊόντος αυξάνεται. Οι οικονομίες κλίμακας αποκτούνται με την αύξηση των επιχειρηματικών λειτουργιών όπως, την έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ κ.α. Οι νέο-εισερχόμενοι έχουν να σκεφτούν εάν θα παράγουν μεγάλες ή μικρές ποσότητες προϊόντος, αντιμετωπίζοντας το ανάλογο κόστος και αντιδράσεις του κλάδου.

Οι **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο**, αφορούν τις απαραίτητες επενδύσεις προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος να προσπεράσει τα εμπόδια εισόδου και να καταφέρει να φτάσει χωρίς μειονεκτήματα στη θέση των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Κεφάλαια απαιτούνται για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και γενικά τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Πολλές φορές οι απαιτήσεις κεφαλαίου δημιουργούν σημαντικούς φραγμούς εισόδου κυρίως όταν η νέο-εισερχόμενη επιχείρηση επενδύει σε ενέργειες που δεν θα αποφέρουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα άμεσα.

Η **Διαφοροποίηση του Προϊόντος** αναφέρεται στην πραγματική ή αντιλαμβανόμενη από τον καταναλωτή διαφορά του προϊόντος. Διαφορές οι οποίες καθιστούν το προϊόν μοναδικό στο μυαλό του καταναλωτή και δημιουργούν την απαραίτητη “δέσμευση” και πίστη δημιουργώντας σημαντικό κόστος μετακίνησης. Έτσι οι νέο-εισερχόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν σημαντικούς φραγμούς στην προσπάθειά τους να αποσπάσουν τους καταναλωτές από την δέσμευση τους με τα συγκεκριμένα προϊόντα του κλάδου.

Με την έννοια της **Πρόσβασης στα Κανάλια Διανομής**, εννοούμε την ευκολία διοχέτευσης των προϊόντων στην αγορά και τελικά στον καταναλωτή. Επομένως, όσο ποιοτικό και καινοτόμο κι αν είναι το προϊόν μιας νέο-εισερχομένης επιχείρησης στον κλάδο, έχει να σκεφτεί και να εντοπίσει τα διαθέσιμα κανάλια διανομής.

Η **Κυβέρνηση** μιας χώρας μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου στις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο. Οι φραγμοί αυτοί συχνά αφορούν, άδειες λειτουργίας και διάφορες άλλες απαιτήσεις.

2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές κατά κύριο λόγο αποτελούν τους άμεσους συνεργάτες των επιχειρήσεων καθώς τους προμηθεύουν με πρώτες ύλες. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις είτε θετικά, είτε αρνητικά αυξάνοντας ή μειώνοντας τις τιμές των πρώτων υλών, καθώς επίσης αυξάνοντας ή μειώνοντας την ποιότητά τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από παράγοντες, όπως (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

✓ **Ο αριθμός των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές σε ένα κλάδο συνήθως είναι περιορισμένοι, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που προμηθεύονται από αυτές να μην έχουν περιθώρια διαπραγμάτευσης τόσο των τιμών, όσο και της ποιότητας.

✓ **Έλλειψη εναλλακτικών πηγών εφοδιασμού**

Η έλλειψη αυτή οδηγεί σε μονόδρομο αναφορικά με την προμήθεια των πρώτων υλών, με κίνδυνο τις υψηλές τιμές.

✓ **Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή**

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης κρίνεται και η σημασία που θα λάβει από τον προμηθευτή ή τους προμηθευτές που συνεργάζεται.

✓ **Διαφοροποίηση του προϊόντος**

Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα δημιουργώντας έτσι κόστος μετακίνησης στους αγοραστές, επιβαρύνοντάς τους με επιπλέον κόστος αλλάζοντας προμηθευτές.

✓ **Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός**

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός περιγράφει τη δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν σε μία προς τα εμπρός ολοκλήρωση αποτελώντας άμεσο ανταγωνιστή των αγοραστών-πελατών της. Αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης είναι η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη που αποκτούν.

3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι πελάτες – αγοραστές είναι βασικής σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης. Έτσι οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αγορά πιέζοντας τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, προσπαθώντας για υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση. Η δύναμη των αγοραστών είναι συνήθως μεγαλύτερη όταν συμβαίνουν τα κάτωθι (Γεωργοπουλος Ν., 2015):

✓ **Συγκέντρωση των αγοραστών**

Όταν ένας συγκεκριμένος αριθμός αγοραστών είναι συγκεντρωμένοι και πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν τα περιθώρια να χαθεί ούτε ένας πελάτης.

✓ **Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται**

Όταν ο όγκος των αγορών είναι υψηλός, συχνά επιβάλλονται οι όροι από τους αγοραστές, αναφορικά με τις τιμές, την παραγωγή κ.α.

✓ **Διαφοροποίηση προϊόντος**

Όταν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο οι αγοραστές βρίσκουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού με αποτέλεσμα το χαμηλό κόστος μετακίνησης.

✓ **Οι αγοραστές παρουσιάζουν μικρά κέρδη**

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν χαμηλά κέρδη, ζητούν κατά συνέπεια χαμηλότερες τιμές στους προμηθευτές τους.

✓ **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω**

Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν δραστηριότητες του κλάδου που δραστηριοποιούνται, όπως παραγωγή πρώτων υλών.

4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία προσφέρουν ανάλογα πλεονεκτήματα με τα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσα στον ίδιο κλάδο, μέσω διαφορετικής διαδικασίας. Επιπλέον, υποκατάστατα θεωρούνται τα προϊόντα που αντικαθιστούν το ένα το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση ή λειτουργία, έχοντας όμως διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα υποκατάστατα προϊόντα συνήθως θέτουν μία ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων μπορεί να διαφέρει και εξαρτάται από τους κάτωθι παράγοντες:

- Ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο, εδώ η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη σε περίπτωση που τόσο η ποιότητα, όσο και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Διατήρηση των κερδών σε χαμηλά επίπεδα, με τα υποκατάστατα τίθεται ανώτατη τιμή στα προϊόντα της επιχείρησης.
- Οι επιδράσεις εκτός της βιομηχανίας, τα υποκατάστατα συχνά προέρχονται και από βιομηχανίες εκτός του κλάδου. Έτσι τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να διευρύνουν τις ενέργειές τους και εκτός του κλάδου προκειμένου να εντοπίζουν τις ευρύτερες απειλές.

Γενικά ισχύει ότι όσες περισσότερες οι απειλές από υποκατάστατα, τόσο λιγότερο θελκτικός είναι ο κλάδος.

5. Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ένας διαρκής αγώνας επέκτασης ή διατήρησης του μεριδίου αγοράς που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Για να το επιτύχει αυτό, η κάθε επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες όπως ανταγωνιστικές τιμές, διαφήμιση, δημιουργία νέων προϊόντων κ.α. Έτσι η κερδοφορία του κλάδου εξαρτάται από τον αγώνα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Μια χαμηλή ένταση ανταγωνισμού, αυξάνει τις τιμές και έτσι οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιο κερδοφόρες. Αντιθέτως, η υψηλή ένταση έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς τη μείωση των τιμών και της κερδοφορίας αντίστοιχα. Ανταγωνιστές θεωρούνται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου με παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται στην ίδια ομάδα πελατών. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό είναι (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών: όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς κάθε επιχείρηση θα προσπαθήσει να κερδίσει έδαφος στον κλάδο.
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: όταν η αγορά βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν όσους περισσότερους πόρους γίνεται προκειμένου να κερδίσουν έδαφος στην αγορά και να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Σε αυτή τη φάση οι επιχειρήσεις αποφεύγουν κόστη για την προσέλκυση των αγοραστών ανταγωνιστικών προϊόντων. Κατά τη φάση της ωρίμανσης η ένταση του ανταγωνισμού μεγαλώνει και οι επιχειρήσεις γίνονται ανταγωνιστικές μεταξύ τους για το ποια θα υπερισχύσει στην αγορά.
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης: επιχειρήσεις με διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο, αντιθέτως με τις επιχειρήσεις που προσφέρουν αδιαφοροποίητα προϊόντα ο ανταγωνισμός αυξάνεται. Αποτέλεσμα της προσφοράς αδιαφοροποίητων προϊόντων είναι η εύκολη μετάβαση των καταναλωτών σε ανταγωνιστικά προϊόντα, λόγω χαμηλού κόστους μετακίνησης.
- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: τέτοιου είδους εγκαταστάσεις συχνά διαταράσσουν την ισορροπία σε ένα

κλάδο, αναφορικά με την προσφορά και τη ζήτηση. Υπό αυτές τις συνθήκες η ισορροπία επανέρχεται μέσω των ανταγωνιστικών τιμών.

- Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου: τέτοια εμπόδια όπως, οικονομικά (λόγω κατοχής εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων), συναισθηματικά (υψηλός δεσμός με το προσωπικό εργασίας) ή/και στρατηγικά οδηγούν συχνά τις επιχειρήσεις να παραμένουν στον κλάδο και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται ακόμη και αν η κερδοφορία τους είναι χαμηλή.

Ολοκληρώνοντας με τα βασικά σημεία του υποδείγματος του Porter θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο και επιδιώκουν να αμυνθούν έναντι του υφιστάμενου ανταγωνισμού ή από νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξετάσουν τον κλάδο με σκοπό της ένταξη τους σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις του κλάδου μελετούν τους τρόπους δημιουργίας εμποδίων στις επιχειρήσεις εντός του κλάδου και παράλληλα υψώνουν εμπόδια για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε αυτόν.

3.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε μικρομεσαία επιχείρηση θα πρέπει να προβεί και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Η ανάλυση αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει την επιχείρηση στην ανεύρεση των δυνάμεων και των αδυναμιών της (Σιώμκος Γ., 2004).

Απώτερος σκοπός από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι να συνδυαστούν οι δυνάμεις της, κάνοντάς την ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Επιπλέον, το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία και ομάδες ανθρώπων (μέτοχοι, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κυβερνήσεις, πελάτες, πιστωτές κ.α.) που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και που τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, ικανοποιώντας τις ανάγκες και επιθυμίες τους.

3.2.1 Ανάλυση Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί εύκολα να ξεχωρίσει στον κλάδο μέσω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαθέτει, αλλά και των πόρων και ικανοτήτων της. Μέσω των χαρακτηριστικών αυτών, αλλά και του τρόπου που τα διαχειρίζεται η επιχείρηση δημιουργεί σταθερές βάσεις μέσα στον κλάδο.

Ο συνδυασμός των μοναδικών φυσικών, ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων που κατέχει μια επιχείρηση, δημιουργούν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικά, διακρίνουμε ένα πλεονέκτημα ως ανταγωνιστικό, όταν οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει μία επιχείρηση χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, δύσκολα αποκτούνται ή αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές.

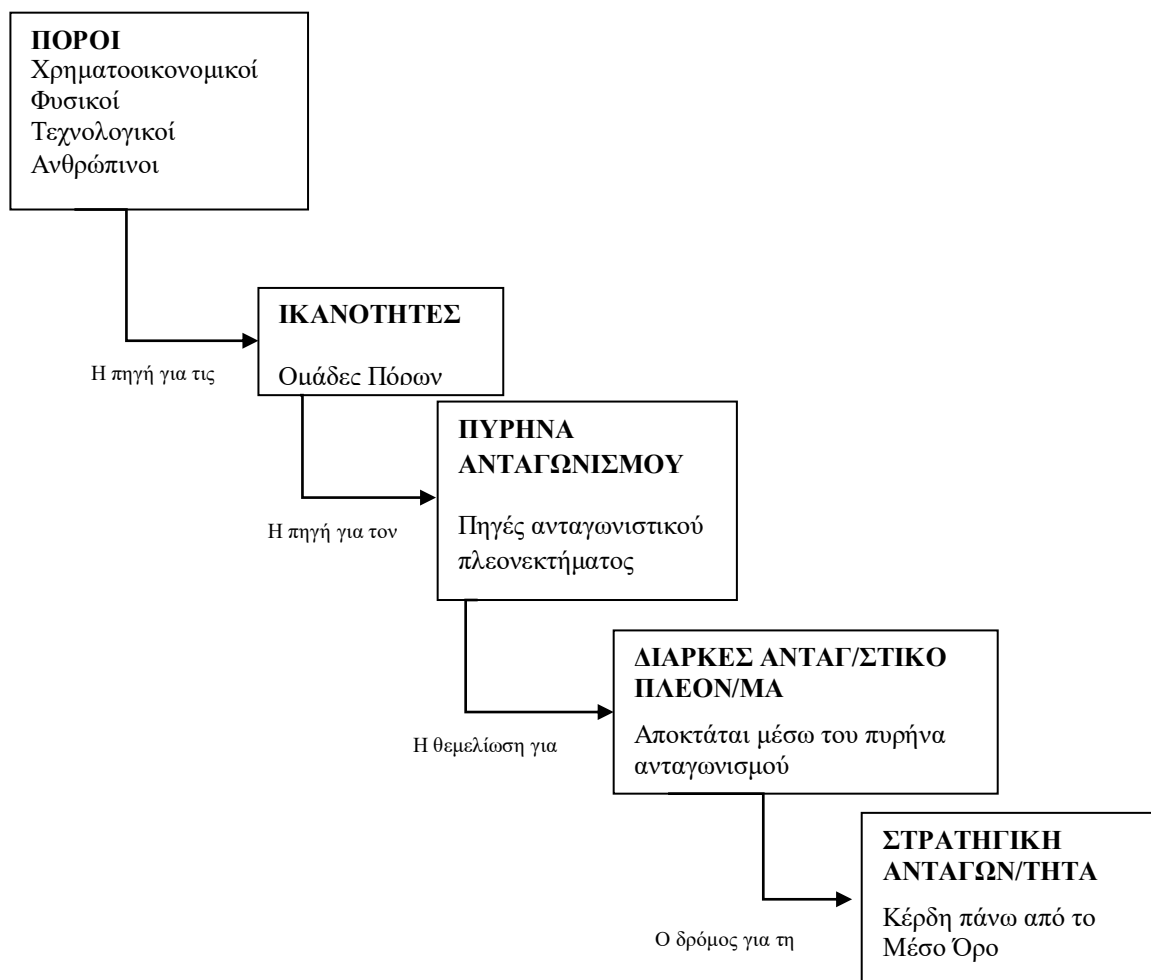
Οι πόροι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους υλικούς (οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι) και τους άυλους (η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη, η πελατεία και η κουλτούρα της επιχείρησης) πόρους.

Μια επιχείρηση όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.2.2, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους της όταν αυτοί μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης εγείρουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ συχνά δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις βασικές και τις μοναδικές ή διακεκριμένες. Οι βασικές είναι ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, ενώ οι μοναδικές συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, καθώς δύσκολα αντιγράφονται.

Έτσι μία επιχείρηση διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους και αναπτύσσοντας μοναδικές ικανότητες, δημιουργεί τη στρατηγική που θα την οδηγήσει στη κερδοφορία.

Μια επιχείρηση προκειμένου να ξεχωρίζει πάντα στην αγορά και να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της θα πρέπει να φροντίζει να δημιουργεί μελλοντικές μοναδικές ικανότητες, δεδομένου ότι ακόμη και οι μοναδικές μετατρέπονται σε βασικές ή απαξιώνονται με το πέρασμα του χρόνου (Γεωργόπουλος Ν., 2015).



Διάγραμμα 3.3: Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

3.2.2 Οργανωτική Δομή της Μικρομεσαίας Επιχείρησης

Η δομή μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τη λειτουργία της, καθώς θέτει τις βάσεις για την υποστήριξη των στρατηγικών της. Η οργανωτική και λειτουργική δομή περιλαμβάνει το πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης μέσω του οποίου καθορίζονται η λειτουργία των μονάδων, η κατανομή των ευθυνών, οι αρμοδιότητες, οι πόροι, οι διαδικασίες κ.α. Μέσω της οργανωτικής δομής η επιχείρηση ή ο οργανισμός θέτει βασικούς κανόνες λειτουργίας, αλλά και τα

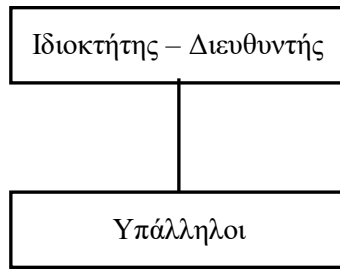
καθήκοντα των μελών που την απαρτίζουν (RobbinsS., DecenzoD., CoulterM., Κέφης Β., 2012).

Επιπλέον, μέσω της οργανωτικής δομής σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες λειτουργίες και ικανότητες της, η επιχείρηση επιτυγχάνει αποδοτικότερη λειτουργία, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της και κατά συνέπεια τη βελτίωση της γενικής θέσης της και τη μεγιστοποίηση των κερδών μέσω του μειωμένου κόστους που επιτυγχάνεται. Οι κυριότεροι τύποι οργανωτικής δομής, όπως απεικονίζονται και στο διάγραμμα 3.4, είναι (RobbinsS., DecenzoD., CoulterM., Κέφης Β., 2012):

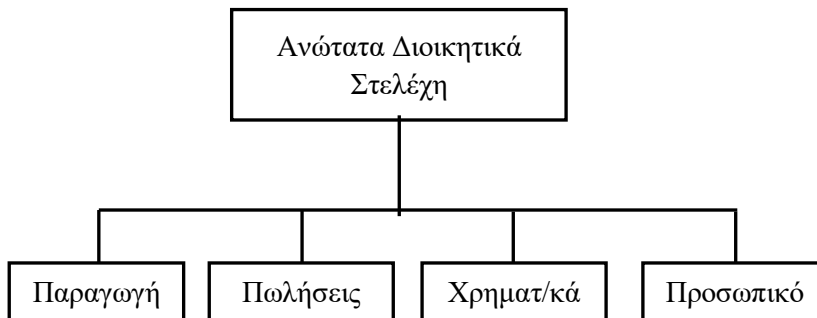
- **Απλή Δομή (SimpleStructure):** αποτελεί ένα οργανωσιακό σχέδιο με μικρή τμηματοποίηση και ευρύ φάσμα ελέγχου, ενώ η εξουσία είναι συγκεντρωμένη σε ένα μόνο πρόσωπο. Η δομή αυτή προτιμάται κυρίως από νέες ή μικρές επιχειρήσεις.
- **Λειτουργική Δομή (FunctionalStructure):** η δομή αυτή βασίζεται σε πρωτογενείς δραστηριότητες που διεκπεραιώνονται από τον οργανισμό (π.χ. παραγωγή, λογιστικά, μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι, έρευνα και ανάπτυξη). Η δομή αυτή αποτελεί το σχέδιο που συνδέει τις διάφορες λειτουργίες και ιδιότητες.
- **Πολύ – τμηματική Δομή (DivisionalStructure):** η δομή αυτή απαρτίζεται από διάφορες επιχειρηματικές μονάδες ή τμήματα έχοντας ως κριτήριο τα προϊόντα της επιχείρησης, τις υπηρεσίες της ή γεωγραφικές περιοχές. Κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για συγκεκριμένες απαιτήσεις, έχοντας έναν μάνατζερ για τον έλεγχο και την παρακολούθηση του τμήματος.
- **Δομή Μήτρας και Έργου (MatrixStructure):** η δομή αυτή ανατίθεται σε ειδικούς από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα προκειμένου να εργαστούν σε έργα που ηγείται ένας υπεύθυνος. Με την ολοκλήρωση του έργου οι εργαζόμενοι επιστρέφουν στα λειτουργικά τους τμήματα.

Σημειώνεται ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συναντάμε είτε απλή δομή, είτε λειτουργική δομή δεδομένου ότι οι άλλοι δύο τύποι οργανωτικών δομών αναφέρονται σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

A. Απλή Δομή



B. Λειτουργική Δομή



Γ. Δομή Κατά Τμήματα



Διάγραμμα 3.4: Βασικές Οργανωτικές Δομές

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 12th Edition, 2010

3.3. Η Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης

Η αλυσίδα αξίας (valuechain) συνθέτει τις δραστηριότητες εντός και εκτός του οργανισμού, οι οποίες δημιουργούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και δίνουν αξία σε αυτά. Μέσω της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, δημιουργώντας αξία η οποία θα οδηγήσει στην κερδοφορία.

Σύμφωνα με τον MichaelPorter, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και δραστηριότητες υποστήριξης, συνθέτοντας τις δραστηριότητες αξίας. Η επιχείρηση, σύμφωνα με τον Porter, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εκτελεί τις δραστηριότητές της καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Ο Porter ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως εξής «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή» (PorterM., 1985).

Κάθε μία από τις δραστηριότητες που εκτελεί η επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή, πωλήσεις, υποστήριξη κ.α.) μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει και άρα στον καταναλωτή, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με το διάγραμμα 3.3, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης συνθέτεται από τις κύριες δραστηριότητες και τις υποστηρικτικές, καθώς και το περιθώριο.

Ως κύριες χαρακτηρίζονται οι δραστηριότητες που συνθέτουν το προϊόν, συμβάλουν στην πώλησή του, στην μεταφορά του μέχρι τον αγοραστή, αλλά και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Υποστηρικτικές είναι εκείνες οι δραστηριότητες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και τον συντονισμό τους.

Ο βασικός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους (KotlerP., KellerK., 2011).



Διάγραμμα 3.5: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμέντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με τη δημιουργία του προϊόντος και είναι η διαχείριση των εισροών, οι λειτουργίες ή διεργασίες που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές (τελικό προϊόν), η διαχείριση εκροών, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Ο συνδυασμός όλων αυτών των δραστηριοτήτων καθορίζει τις βασικές λειτουργίες για την παραγωγή του προϊόντος (Γεωργόπουλος Ν., 2015). Πιο συγκεκριμένα:

- **Η διαχείριση εισροών**, περιλαμβάνει τη μεταφορά και την παραλαβή των πρώτων υλών για τη δημιουργία του προϊόντος.
- **Οι λειτουργίες**, αφορά τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε προϊόντα.
- **Η διαχείριση εκροών**, όπου τα τελικά προϊόντα αποστέλλονται στους τελικούς χρήστες είτε απευθείας, είτε μέσω ενδιάμεσων καναλιών.
- **Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις**, χρησιμοποιούνται ως μέσο ενημέρωσης των χρηστών για την ύπαρξη των νέων προϊόντων και την προσέλκυσή τους.
- **Οι υπηρεσίες μετά την πώληση**, αποτελούν την υποστήριξη (εγκατάσταση, επιδιορθώσεις, κατασκευές) των καταναλωτών κατόπιν της αγοράς του προϊόντος.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ή της αποδοτικότητας των βασικών δραστηριοτήτων. Δραστηριότητες υποστήριξης μπορεί να είναι οι εξής:

- **Η προμήθεια**, μέσω της ενέργειας αυτής εξασφαλίζονται οι εισροές για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.
- **Η ανάπτυξη τεχνολογίας**, αφορά τη βελτίωση των υφιστάμενων τεχνολογιών ή την εισαγωγή νέων.
- **Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες για την διαχείριση του προσωπικού, την εκπαίδευση του, την επίβλεψή του κ.α.
- **Η υποδομή της επιχείρησης**, η δραστηριότητα αυτή αποτελείται από λειτουργίες απαραίτητες για τη δράση της επιχείρησης, όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικά ζητήματα κ.α.

3.4.Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος

Ο Κύκλος Ζωής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά μέχρι την τελική του απόσυρση. Ο Κύκλος Ζωής του προϊόντος χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή. Κατά την διάρκεια του κύκλου ζωής το προϊόν ή η υπηρεσία παρουσιάζουν σημαντικές αλλαγές όπως, το μέγεθος των πωλήσεων, τα κέρδη, κ.α.

Η ανάλυση του κύκλου ζωής βοηθάει στον προσδιορισμό όλων των μεταβλητών που επηρεάζουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται, όπως περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές μεταβλητές. Η ανάλυση αυτή, αποτελεί εργαλείο διαχείρισης ενός οργανισμού, μέσω της ορθής διαχείρισης των μεμονωμένων προϊόντων του, καθώς εντοπίζονται οι επιπτώσεις από τη φάση του κύκλου ζωής και μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο άμεσα.

- 1. Εισαγωγή προϊόντος στην αγορά:** κατά τη φάση αυτή η επιχείρηση λανσάρει το προϊόν στην αγορά σε συγκεκριμένη τιμή, συνήθως υψηλή, με συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες που στοχεύουν σε ένα κοινό στόχο και άμεση διανομή απευθείας στον πελάτη ή μέσω καναλιών διανομής. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση δεν αναμένει κέρδη, καθώς επενδύει πολλούς πόρους

και έξοδα σε στρατηγικές εισόδου στην αγορά, με σκοπό την απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς. Επιπλέον, σκοπός της επιχείρησης σε αυτό το στάδιο είναι η αύξηση της ζήτησης του νέου προϊόντος.

2. **Ανάπτυξη προϊόντος:** και αυτή η φάση αποτελεί ρίσκο για την επιχείρηση, καθώς και εδώ δεν αποκλείεται μια ενδεχόμενη αποτυχία του προϊόντος. Σε αυτό το στάδιο περνούν τα προϊόντα που έχουν επιβιώσει από την προηγούμενη φάση και εμφανίζουν αυξανόμενους ρυθμούς ζήτησης, πωλήσεων και εσόδων για την επιχείρηση. Το προϊόν στη φάση της ανάπτυξης δημιουργεί ανταγωνισμό, καθώς πολλές επιχειρήσεις θέλοντας να “πάρουν” λίγη από την επιτυχία της επιχείρησης, μιμούνται το προϊόν και εντάσσουν παρόμοια προϊόντα στην αγορά. Το γεγονός της ανάπτυξης ανταγωνισμού αποτελεί επιτυχία για την επιχείρηση και για το ίδιο το προϊόν, καθώς αποδεικνύεται ότι εδραιώνεται στην αγορά και πολύ θέλουν να το μιμηθούν. Η προσθήκη και άλλων “παικτών” στην αγορά, δημιουργεί ανταγωνισμό τιμών, εντατικοποίηση των προσπαθειών διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος, καθώς και προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει στο προϊόν της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα την κάνουν να ξεχωρίσει.
3. **Ωρίμανση:** στη φάση αυτή το προϊόν είναι πλέον εδραιωμένο στην αγορά. Οι πωλήσεις παρουσιάζουν αύξηση μεν, αλλά όχι στο ρυθμό που αυξάνονταν στο προηγούμενο στάδιο. Κατά συνέπεια τα κέρδη παρουσιάζουν πτωτική τάση, ενώ το μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζει στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και στη διατήρηση του brandname που είχε δημιουργηθεί. Στη φάση της ωρίμανσης παρατηρούνται μικρές αλλαγές στο προϊόν, οι οποίες σκοπό έχουν να δώσουν την αίσθηση της ανανέωσης στο αγοραστικό κοινό. Η επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει το αγοραστικό κοινό και τους μεσάζοντες στρέφεται σε ενέργειες όπως, προσφορές και χαμηλότερες τιμές.
4. **Παρακμή προϊόντος:** σε αυτή τη φάση παρατηρείται έντονη πτώση των πωλήσεων και κατά συνέπεια των κερδών. Εδώ η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει τη λήξη διάθεσης του προϊόντος στην αγορά. Ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται σε αυτή τη φάση του κύκλου ζωής είναι έντονος και “επίπονος” για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολία στην έξοδό τους.

3.5.Ανάλυση SWOT

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω των στρατηγικών κατευθύνσεων που πρέπει να εντοπίσει και να ξεχωρίσει. Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων βοηθάει την επιχείρηση στο να εκτιμήσει τις διαθέσιμες στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, κάνοντάς την ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Απώτερος σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι η υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, καθώς και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να εντοπιστούν τόσο στη δομή της, όσο και στις λειτουργίες της και τα συστήματα που χρησιμοποιεί (π.χ. το προσωπικό της, χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία κ.α.). Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές έχουν να κάνουν με τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συνήθως η ίδια πρέπει να προσαρμοστεί και να διαμορφώσει τις λειτουργίες της σύμφωνα με αυτές (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, νέες αγορές, νομικό πλαίσιο άλλης χώρας κ.α.).

Επιπλέον, οι Δυνάμεις θεωρούνται σημαντικές για μία επιχείρηση, όταν μέσω αυτών ικανοποιούνται οι επιθυμίες των καταναλωτών. Με τη μετατροπή μιας δύναμης σε ικανότητα, η επιχείρηση καταφέρνει να προσφέρει περισσότερα στο αγοραστικό της κοινό συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Σιώμκος Γ., 2004).

Πιο αναλυτικά, τα **Δυνατά** σημεία για μία επιχείρηση εντοπίζονται στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Το ίδιο το προϊόν, όντας ανταγωνιστικό έναντι παρόμοιων προϊόντων του κλάδου ή και πατενταρισμένο.
- ✓ Προϊόντα που δύσκολα βρίσκει κανείς στο σύνολο της αγοράς.
- ✓ Ισχυρά brandnames, καλή φήμη και ζήτηση.
- ✓ Η επιχείρηση να αποτελεί ηγέτη σε ένα μεμονωμένο τμήμα της αγοράς, με την έννοια μιας nichemarket.

- ✓ Οι διαθέσιμοι πόροι ή προμήθεια αυτών με πολύ μικρό κόστος για την επιχείρηση.
- ✓ Η υγιής οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης (ορθή οικονομική διαχείριση, κερδοφορία, μεγαλύτερος κύκλος εργασιών κ.α.)
- ✓ Η ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα της και συνεργασία με την τράπεζα.
- ✓ Όταν το προσωπικό είναι έμπιστο, εκπαιδευμένο, έμπειρο και ικανοποιημένο.
- ✓ Η τοποθεσία της επιχείρησης να είναι εύκολα προσβάσιμη.
- ✓ Η καλή υποστήριξη των πελατών.

Η επιχείρηση για να μπορέσει να εντοπίσει και να αξιοποιήσει όλα της τα δυνατά σημεία θα πρέπει να βρει τι είναι αυτό που την ξεχωρίζει στην αγορά, αυτό που κάνει καλύτερα από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αγοραστές της.

Σκοπός μιας επιχείρησης είναι να μετατρέπει τις Αδυναμίες της σε Δυνάμεις, προκειμένου να μην αποτελούν φραγμούς ανάπτυξης. Το λιγότερο που πρέπει να κάνει η επιχείρηση είναι να ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις των αδυναμιών της (Σιώμκος Γ., 2004).

Τα **Αδύνατα** σημεία για μία επιχείρηση εντοπίζονται στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Η κακή οικονομική διαχείριση και η έλλειψη κεφαλαίου κίνησης.
- ✓ Η κακή οργάνωση της επιχείρησης, το ανεπαρκές προσωπικό και τα εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα.
- ✓ Οι περιορισμένες πρακτικές μάρκετινγκ.
- ✓ Η ξεπερασμένη τεχνολογία.
- ✓ Προβλήματα στις βασικές της λειτουργίες, όπως η παραγωγή, η διανομή, η προώθηση, η υποστήριξη κ.α.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει και να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία της θα πρέπει να αντιληφθεί τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Επιπλέον, τι θα πρέπει να βελτιώσει και να αποφύγει, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Η μελέτη των δυνάμεων και των αδυναμιών, αποτελεί την εξερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Για την επιχείρηση όμως είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της, γι' αυτό και η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία. Ο εντοπισμός των Ευκαιριών και των Απειλών, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Οι **Ευκαιρίες** για μία επιχείρηση μπορούν εντοπιστούν στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Τα κενά της αγοράς που μπορούν να καλυφθούν από την επιχείρηση.
- ✓ Τη δημιουργία ανάγκης νέων προϊόντων από τους καταναλωτές.
- ✓ Τις αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- ✓ Την ανάπτυξη νέων – εναλλακτικών καναλιών διανομής (π.χ. ίντερνετ).
- ✓ Την τεχνολογική πρόοδο στην οποία δυσκολεύονται να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές.
- ✓ Τις αλλαγές των συνηθειών, των προτύπων και του τρόπου ζωής των καταναλωτών.
- ✓ Τις επιδοτήσεις μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων.
- ✓ Την εξαγορά κάποιου ανταγωνιστή.

Οι Ευκαιρίες μπορούν να εντοπιστούν από μια επιχείρηση, είτε μελετώντας τις δυνάμεις της και την περαιτέρω αξιοποίηση αυτών, είτε τις αδυναμίες της, προσπαθώντας να βρεθούν οι τρόποι εξάλειψης αυτών.

Οι **Απειλές** για μία επιχείρηση μπορούν εντοπιστούν στα εξής σημεία (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Η μείωση της κατανάλωσης του προσφερόμενου προϊόντος.
- ✓ Οι αλλαγές των αγοραστικών αναγκών.
- ✓ Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- ✓ Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- ✓ Η παγκόσμια οικονομική κρίση.

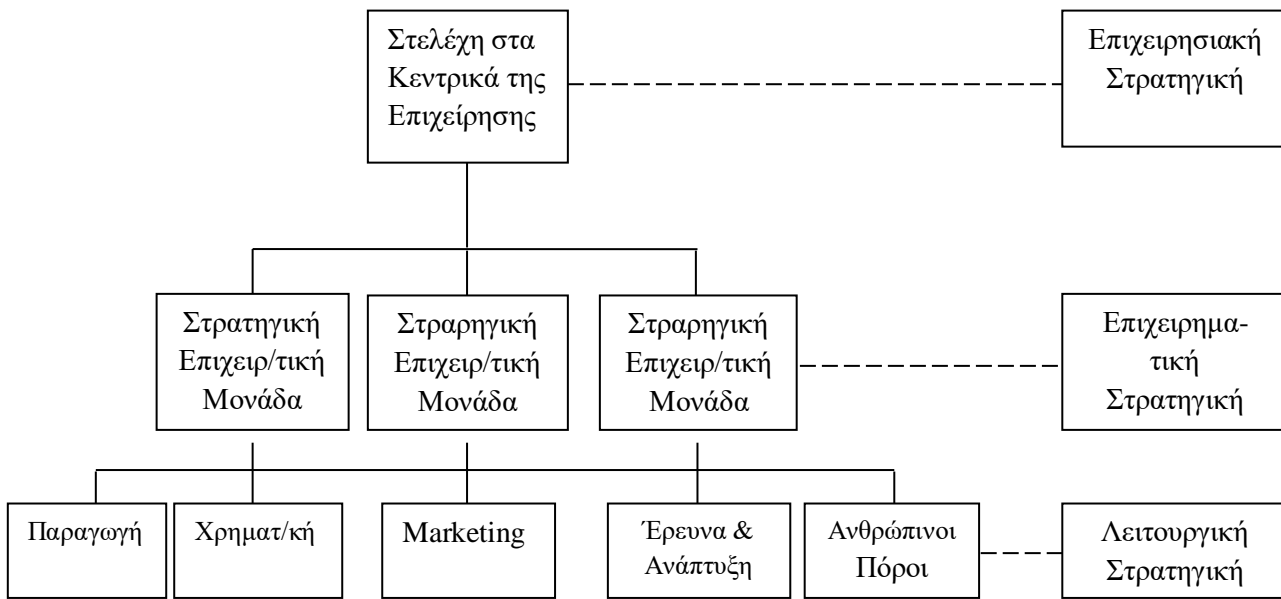
- ✓ Η εξάρτηση από τους προμηθευτές και η αύξηση των τιμών από τους ίδιους.
- ✓ Αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. επιπλέον έγγραφα, άδειες, αύξηση της φορολογίας, περιορισμοί κ.α.).
- ✓ Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα μιας χώρας (π.χ. αύξηση του πληθωρισμού).
- ✓ Ασυνεπείς πελάτες που δεν καλύπτουν τις υποχρεώσεις τους έναντι της επιχείρησης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ρευστότητα της.

3.6.Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές

Για την επιλογή και την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών η κάθε επιχείρηση μελετά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η ορθή επιλογή στρατηγικής της επιχείρησης μπορεί να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών, καθώς και στην αύξηση της κερδοφορίας της (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011). Η στρατηγική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να ασκηθεί σε τρία επίπεδα:

1. Εταιρικό ή επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate-levelstrategy)
2. Επιχειρηματικό ή ανταγωνιστικό επίπεδο (Business-levelstrategy)
3. Λειτουργικόεπίπεδο (Functional-level strategy)

Στο διάγραμμα 3.6 παρουσιάζονται τα τρία επίπεδα στρατηγικής και το αντικείμενό τους.



Διάγραμμα 3.6: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμέντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

3.6.1 Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate-Level Strategy)

Η στρατηγική σε αυτό το επίπεδο προσδιορίζει το συνολικό πεδίο εφαρμογής του οργανισμού και την προσθήκη αξίας στις επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού. Μέσω της στρατηγικής αυτής δημιουργούνται συνέργειες στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης.

Με τη χρήση αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση αποφασίζει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα εστιάσει, πως θα κατανείμει τους χρηματικούς και λοιπούς πόρους της και τι σχέσεις θα αναπτύξει με τις ομάδες του ευρύτερου περιβάλλοντός της.

Πιο ουσιαστικά, η επιχείρηση εξετάζει σε ποιες νέες δραστηριότητες θα δραστηριοποιηθεί (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες δραστηριότητες θα εξακολουθήσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να πάψει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής). Γενικά η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει και αποφασίζει (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Τη γενικότερη στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της.
- Τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής.

- Το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιλέξει.
- Τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον της.
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

3.6.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Ανάλογα με τη θέση της επιχείρησης στη αγορά και την κατάσταση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται μπορεί να ακολουθήσει τρία είδη στρατηγικών: στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές περισυλλογής.

Η επιλογή των στρατηγικών από την επιχείρηση γίνεται βάση της πορείας που επιθυμεί η ίδια να ακολουθήσει μελλοντικά, επιλέγοντας είτε τη διατήρηση των δραστηριοτήτων της, είτε νέες δραστηριότητες ή περιορισμών δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα και με τον πίνακα 3.7 κάθε μία από τις κατηγορίες στρατηγικών περιλαμβάνει διαφορετικές επιχειρησιακές στρατηγικές.

Πίνακας 3.7: Επίπεδα Στρατηγικής

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υ Ψ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση - αναστροφή (Turnaround)
	Μ Ε Τ Ρ Ι Α	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	Χ Α Μ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες στρατηγικών με τις υπό κατηγορίες τους (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Μέσω της Στρατηγικής Ανάπτυξης η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση των οργανωσιακών λειτουργιών της, η οποία περιλαμβάνει την αύξηση των εσόδων της, του προσωπικού της και του μεριδίου που κατέχει στη αγορά.

Οι επιχειρήσεις συνήθως αναπτύσσονται είτε εσωτερικά (τοπικά ή παγκοσμίως), είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή και συμμαχιών.

- ✓ Η Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration Strategy), αφορά την εξειδίκευση της επιχείρησης σε ένα μόνο προϊόν, υπηρεσία ή γραμμή παραγωγής. Ουσιαστικά, η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της και τις ικανότητές της σε ένα προϊόν ή προϊόντα που θα της αποφέρουν περισσότερα κέρδη, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Τρόποι συγκέντρωσης αποτελούν η εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων, της παραγωγικής δυναμικότητας και του εργατικού δυναμικού.

Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι, η καλή γνώση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και η αποφυγή λαθών διαχείρισης, η ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, παρατηρείται ότι η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής συγκέντρωσης αντιμετωπίζει πιο εύκολα τον ανταγωνισμό και η αποστολή της είναι πιο ξεκάθαρη στις ομάδες ενδιαφέροντος.

Τα μειονεκτήματα της στρατηγικής συγκέντρωσης είναι, η μικρή ανάπτυξη της επιχείρησης (πωλήσεων και κερδών) με αποτέλεσμα να είναι περιορισμένες οι ευκαιρίες για νέες επενδύσεις, η ωρίμανση του κύκλου ζωής του προϊόντος και ταυτόχρονα η δυσκολία της επιχείρησης να στραφεί στη δημιουργία νέου προϊόντος. Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι αυτού του είδους η στρατηγική δεν παρέχει πρόκληση και ενδιαφέρον για τα στελέχη ενός οργανισμού.

- ✓ Η Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης (Horizontal Integration Strategy), αφορά την εξαγορά ή τη συγχώνευση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με το ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας. Μέσω αυτής της

στρατηγικής (εξωτερική ανάπτυξη) μειώνεται ο συνολικός αριθμός των ανταγωνιστών του κλάδου.

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης επιτυγχάνει μία επιχείρηση και μέσω της διείσδυσης της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή την εστίασή της σε νέα τμήματα της αγοράς, καθώς επίσης και την αύξηση του εύρους του προϊόντος που προσφέρει.

- ✓ Η Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης ή Καθετοποίησης (Vertical Integration Strategy), αφορά τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η καθετοποίηση μπορεί να είναι είτε προς τα εμπρός, είτε προς τα πίσω, καθώς επίσης και να είναι πλήρης, μερική ή οιονεί καθετοποίηση. Η επιχείρηση που επιλέγει καθετοποίηση προς τα πίσω, αποφασίζει να παράγει μόνη της τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιήσει για την παραγωγή των προϊόντων της. Ενώ μια επιχείρηση που επιλέγει καθετοποίηση προς τα εμπρός αποφασίζει να διαθέτει η ίδια τα προϊόντα της στην αγορά μέσω δικών της καναλιών διανομής.

Η στρατηγική της καθετοποίησης προσφέρει σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα να μειώσει σημαντικά την εξάρτησή της από τους συνεργάτες της, όπως προμηθευτές και αγοραστές, επεκτείνει τον έλεγχο στα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας και έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τα κέρδη της. Επιπλέον, δεδομένου ότι μέσω της καθετοποίησης η επιχείρηση εμπλέκεται ενεργά σε διάφορα μέρη της παραγωγικής διαδικασίας, έχει τη δυνατότητα να ελέγχει άμεσα τους πόρους και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά.

Το βασικότερο μειονέκτημα από τη χρήση μιας στρατηγικής καθετοποίησης είναι η αδυναμία εύκολης εξόδου από έναν κλάδο, λόγω των υψηλών εξόδων της επιχείρησης σε περιουσιακά στοιχεία.

- ✓ Η Στρατηγική Διαποίκισης ή Διεύρυνσης (Diversification Strategy), αφορά την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες όπου τα προϊόντα και οι αγορές είναι καινούριες. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή τη στρατηγική συνήθως για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα κλάδο και κατά συνέπεια τα κέρδη τους. Επιπλέον, σε μερικές περιπτώσεις αυτή η

στρατηγική επιλέγεται για να περιορίσει τις δραστηριότητες μιας άλλης επιχείρησης και να την κάνει λιγότερο ανταγωνιστική.

Η διαποίκιλη μπορεί να είναι είτε συσχετισμένη (related ή concentric diversification), είτε ασυσχέτιστη (unrelated ή conglomerate diversification). Συσχετισμένη διαποίκιλη επιλέγει μια επιχείρηση που επεκτείνει τις δραστηριότητές της σύμφωνα με τις υφιστάμενες όπως, τεχνολογία, προϊόντα και αγορές δραστηριοποίησης. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται συνήθως από επιχειρήσεις που είναι ισχυρά ανταγωνιστικές, με σκοπό την εκμετάλλευση αυτής της ισχυρής θέσης τους επεκτείνονται και σε άλλες δραστηριότητες μέσα στον κλάδο που συνήθως δεν είναι τόσο ελκυστικός.

Με την εφαρμογή της ασυσχέτιστης διαποίκιλης οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε νέους κλάδους και δραστηριότητες που δεν εμφανίζουν κανένα κοινό σημείο με τις υπάρχουσες. Η ασυσχέτιστη διαποίκιλη αποτελεί ρίσκο για μια επιχείρηση, αλλά μπορεί παράλληλα να της αποφέρει υψηλή κερδοφορία.

Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας επιλέγονται για ένα σχετικά ουδέτερο περιβάλλον δράσης, υπό την έννοια ότι η επιχείρηση εξακολουθεί να εξυπηρετεί το ίδιο αγοραστικό κοινό, με τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες διατηρώντας το ίδιο μερίδιο αγοράς. Μια επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική σταθερότητας όταν η απόδοσή της στον κλάδο είναι ικανοποιητική, δεν έχει αντικειμενικές αδυναμίες και το περιβάλλον που δραστηριοποιείται δεν προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες ή απειλές.

Οι συνήθεις στρατηγικές σταθερότητας είναι οι παύση – συνέχιση με προσοχή (pause – proceed with caution) και στρατηγική καμίας αλλαγής (no change strategy). Η στρατηγική παύσης χαρακτηρίζεται από το “διάλλειμα” που επιλέγει μια επιχείρηση να κάνει πριν από μία στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής, ενώ με τη στρατηγική της καμίας αλλαγής η επιχείρηση δεν πράττει τίποτα νέο και εξακολουθεί να δραστηριοποιείται όπως και πριν.

Στρατηγικές Περισυλλογής

Διεθνής καταστάσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές και η τεχνολογική επανάσταση επηρεάζουν τη δράση των επιχειρήσεων και τις οδηγούν σε στρατηγικές περισυλλογής με αποτέλεσμα τη μείωση των μεγεθών τους και των

λειτουργιών τους. Απώτερος σκοπός των στρατηγικών περισυλλογής είναι να καταστήσουν την επιχείρηση πιο αποδοτική και αποτελεσματική. Τέτοιες στρατηγικές συνήθως επιλέγονται από επιχειρήσεις που δεν ξεχωρίζουν στον κλάδο για κάποια ιδιαίτερη ικανότητά τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Οι στρατηγικές περισυλλογής διαφέρουν ανάλογα με την ένταση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και είναι η Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής, Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης, Στρατηγική Αποεπένδυσης, Στρατηγική Ρευστοποίησης και Στρατηγική Χρεοκοπίας.

- ✓ Η Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής, επιλέγεται όταν η επιχείρηση εντοπίσει τα πρώτα προβλήματα σχετικά με την απόδοσή της και λειτουργεί προληπτικά. Η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής αυτής επιδιώκει, την περικοπή περιουσιακών στοιχείων, τον περιορισμό των εκροών που δεν είναι πλέον κερδοφόρες, μείωση του εργατικού δυναμικού και τον επαναπροσδιορισμό της γραμμής παραγωγής και των πελατών που απευθύνεται.
- ✓ Η Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης επιλέγεται όταν η επιχείρηση προσφέρεται να εξαγοραστεί από μια μεγαλύτερη επιχείρηση προκειμένου να εξακολουθήσουν να υπάρχουν τα προϊόντα της και η ίδια. Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση καταφέρνει να μειώσει κάποιες δραστηριότητες και κατά συνέπεια το κόστος.
- ✓ Η Στρατηγική Αποεπένδυσης επιλέγεται όταν η επιχείρηση αποφασίσει να πουλήσει μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της. Στις περιπτώσεις όπου κάποια από τα τμήματα της επιχείρησης την καθιστούν συνολικά μη αποδοτική, στρέφεται στην πώληση επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, η στρατηγική αποεπένδυσης χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση χρειάζεται άμεσα χρηματοδότηση.
- ✓ Η Στρατηγική Ρευστοποίησης σηματοδοτεί και το τέλος της επιχείρησης καθώς στρέφεται στην πώληση των περιουσιακών της στοιχείων με σκοπό την τακτοποίηση των υποχρεώσεών της. Η ρευστοποίηση είναι η τελευταία λύση για μία επιχείρηση, όταν όλες οι άλλες στρατηγικές έχουν αποτύχει.
- ✓ Η Στρατηγική Χρεοκοπίας εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση παύει να λειτουργεί αυτοβούλως καθώς η διαχείρισή της είναι πλέον νομική. Η επιχείρηση διατηρείται μέσω ρυθμίσεων που ορίζονται από το δικαστήριο.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι επιχειρήσεις ανάλογα με τη συνθήκες του κλάδου που δραστηριοποιούνται, αλλά και του αγοραστικού κοινού που απευθύνονται, μπορεί να χρησιμοποιήσουν διάφορες στρατηγικές ή και συνδυασμούς αυτών. Επιπλέον, ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος καθιστά αναγκαία την εναλλαγή των στρατηγικών με σκοπό η επιχείρηση να είναι πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

3.6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy)

Η Στρατηγική Χαρτοφυλακίου χωρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε έξι κατηγορίες. Ο διαχωρισμός αυτός βοηθά τα στελέχη μιας επιχείρησης να κατανοήσουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο σε σύγκριση πάντα με τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, προσφέρεται η δυνατότητα κάθε Επιχειρηματική Μονάδα μιας επιχείρησης να εφαρμόσει διαφορετική στρατηγική. Μέσω της στρατηγικής χαρτοφυλακίου και του διαχωρισμού των προϊόντων προτείνονται λύσεις για την επιχείρηση που βοηθούν στην αποδοτικότερη κατανομή των πόρων της. Πιο αναλυτικά σύμφωνα με τον Drucker, εμπνευστή της στρατηγικής χαρτοφυλακίου, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χωρίζονται σε έξι κατηγορίες (DruckerP., 1964):

1. **Μελλοντικά αστέρια**, είναι τα νέα προϊόντα τα οποία αναμένεται να κάνουν την επιχείρηση κερδοφόρα στο μέλλον.
2. **Σημερινά Αστέρια**, αφορούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση.
3. **Ενδιάμεση Κατηγορία**, αποτελείται από στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες μπορούν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα εάν η επιχείρηση στραφεί σε στρατηγικές διάσωσης ή αναστροφής.
4. **Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, αφορά τις επιχειρηματικές μονάδες που λόγω παλαιότητας δεν αποφέρουν πλέον τα επιθυμητά κέρδη στην επιχείρηση.
5. **Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**, αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει προϊόντα που ενώ δεν αποτελούσαν κίνδυνο για την επιχείρηση τελικά δεν απέφεραν σημαντικά κέρδη.
6. **Αποτυχίες**, είναι οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που πρέπει να πάψουν τη λειτουργία τους, προκειμένου η επιχείρηση να εξακολουθήσει να λειτουργεί ομαλά.

Με τη Στρατηγική Χαρτοφυλακίου η επιχείρηση προσπαθεί να βρει τον κατάλληλο συνδυασμό επιχειρηματικών μονάδων που θα της αποδώσει υψηλά κέρδη και ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επενδύουν σε ελκυστικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες και ισχυρές έναντι των ανταγωνιστών τους.

Για την εφαρμογή της στρατηγικής χαρτοφυλακίου τα στελέχη των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν υποδείγματα με τη μορφή Πινάκων Χαρτοφυλακίου Προϊόντος. Οι πίνακες χαρτοφυλακίου, απεικονίζουν συνολικά το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης, τοποθετούν τις επιχειρηματικές μονάδες σε δύο διαστάσεις εξωτερική και εσωτερική. Επιπλέον, η θέση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε ένα πίνακα χαρτοφυλακίου δείχνει τη στρατηγική της, τις δυνατότητες της και το βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου.

Μερικοί από τους πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος είναι οι:

- Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (GrowthShareMatrix), σκοπός του πίνακα αυτού είναι να απεικονίσει πως οι πόροι μιας επιχείρησης θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να αναπτυχθεί και να γίνει πιο κερδοφόρα.

Μέσω του πίνακα οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες με βασικά κριτήρια, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν, τη δημιουργία ρευστών για την επιχείρηση και τη χρησιμοποίηση ρευστών από την επιχείρηση.

Ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς βοηθά μία επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα σε ποιες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες θα επενδύσει, ποιες θα πρέπει να σταματήσει και ποιες θα συνεχίσει να διατηρεί προκειμένου απλά να της αποφέρουν κέρδη που θα επενδύει για την ανάπτυξη άλλων επιχειρηματικών μονάδων.

- Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης (IndustryAttractiveness – CompetitivePosition). Η ελκυστικότητα της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης καθορίζονται τόσο από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, όσο και από το μερίδιο της αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση. Με βάσει αυτά τα κριτήρια, αλλά και από τα γενικότερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τους σκοπούς της και τον

κλάδο που δραστηριοποιείται, δημιουργείται ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης.

3.6.1.3 Γονική Στρατηγική (Parenting strategy)

Η Γονική Στρατηγική βασίζεται κυρίως στη σχέση και στο αποτέλεσμα αυτής, μεταξύ του οργανισμού και της κάθε Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας. Ουσιαστικά μέσω της στρατηγικής αυτής εξετάζεται η σχέση μεταξύ των ικανοτήτων και των πόρων του οργανισμού και των αναγκών και ευκαιριών που παρουσιάζει μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα. Ο βαθμός που θα ταιριάζει ολόκληρος ο οργανισμός σε σχέση με την κάθε υπό επιχειρηματική ομάδα, θα δημιουργήσει και την ανάλογη αξία.

Μέσω της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις τόσο σε ποιες επιχειρηματικές μονάδες θα επενδύσει, όσο και πως θα τις διοικήσει αποτελεσματικά.

Η Γονική Στρατηγική εξετάζει τη σχέση του οργανισμού και της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη δύο παράγοντες, τη θετική συνεισφορά της γονικής επιχείρησης και τα αρνητικά αποτελέσματα από αυτή τη συνεισφορά.

Από την εξέταση των παραγόντων για τη γονική στρατηγική προκύπτουν πέντε διαφορετικές κατηγορίες ΣΕΜ (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, οι οποίες παρουσιάζουν δυνατότητες βελτίωσης από τον οργανισμό.
- Περιφερειακά Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες, όπου δεν σχετίζονται πλήρως με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον, όπου σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον οργανισμό, αλλά η δυνατότητες βελτίωσης από αυτόν είναι λίγες.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής, όπου τα χαρακτηριστικά τους έχουν μικρές ομοιότητες με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού και οι ευκαιρίες βελτίωσης από τον οργανισμό είναι λίγες.

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Παγίδας Αξίας, όπου οι ΣΕΜΣ σχετίζονται με τον οργανισμό, αλλά ο οργανισμός δεν αντιλαμβάνεται πλήρως τις δυνατότητες επιτυχίας τους.

3.6.2 Επιχειρηματικό Επίπεδο (Business-level Strategy)

Η Επιχειρηματική στρατηγική ή Ανταγωνιστική στρατηγική αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει πως θα καταφέρει να ανταγωνίζεται τις λοιπές επιχειρήσεις σε επίπεδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως τιμολόγηση, καινοτομία και διαφοροποίηση (JohnsonG., WhittingtonR., ScholesK., 2011).

Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. Μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα αποτελείται από ένα τμήμα του οργανισμού ή καλύτερα από μία επιχειρηματική δραστηριότητα ή ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων άμεσα εξαρτημένες που διαμορφώνουν δική τους στρατηγική (υπό τα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής). Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής για έναν οργανισμό είναι να κατακτήσει μια θέση στον κλάδο ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τους ανταγωνιστές του ή να τους χρησιμοποιήσει προς όφελός της.

Η επιχειρηματική Στρατηγική διακρίνεται σε τέσσερις επιμέρους στρατηγικές (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ΗγεσίαΚόστους (cost leadership strategy)
- Στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy)
- Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος (costfocusstrategy)
- Στρατηγική Εστίασης με βάση τηΔιαφοροποίηση (differentiationfocusstrategy)

Η Επιχειρηματική Στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Καθώς επίσης, στον κατάλληλο συνδυασμό των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Τέλος, προκειμένου μία επιχειρηματική μονάδα να

επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική ανταγωνισμού θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα κάτωθι:

- Σε ποιο βαθμό είναι ελκυστική η αγορά που θα απευθυνθεί η επιχείρηση για μακροχρόνια οικονομική απόδοση.
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που θα προσδιορίσουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στην υπό εξέταση αγορά.

3.6.2.1 Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)

Η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους αποτυπώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση επιδιώκει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός του κλάδου. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να διαθέτει το προϊόν της στη χαμηλότερη έως και ανταγωνιστικότερη τιμή της αγοράς.

Η Στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους για να μπορέσει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση, δηλαδή να αποτραπεί η οποιαδήποτε προσπάθεια από τους ανταγωνιστές να παράγουν με χαμηλό κόστος, θα πρέπει να έχει τις εξής προϋποθέσεις (Γεωργόπουλος Ν., 2015):

- ✓ Σημαντικές επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό προκειμένου αυτός να είναι αποδοτικός
- ✓ Να απευθύνεται σε μεγάλο μερίδιο της αγοράς, προκειμένου το χαμηλό κόστος να είναι συνώνυμο της χαμηλής τιμής
- ✓ Να επιτυγχάνονται καλές σχέσεις με τους βασικούς της προμηθευτές για την αγορά φθηνών και ποιοτικών πρώτων υλών
- ✓ Αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου ποιότητας
- ✓ Μειωμένο κόστος λόγω της μεγάλης εμπειρίας
- ✓ Μειωμένα κόστη σε συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης όπως, έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση, πωλήσεις, μάρκετινγκ, υποστήριξη μετά την πώληση κ.α.

Γενικά η στρατηγική ηγεσίας κόστους κάνει ηγέτη έναν οργανισμό όταν έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτερη τιμή στον κλάδο και όταν το αγοραστικό της κοινό επηρεάζεται από την τιμή αυτή.

3.6.2.2 Διαφοροποίηση (Differentiation)

Μέσω της Στρατηγικής Διαφοροποίησης η επιχείρηση επιδιώκει να παράγει «μοναδικά» προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία προσφέρουν μεγαλύτερη «αξία» στους καταναλωτές έναντι των ανταγωνιστών. Σκοπός της επιχείρησης μέσω αυτής της στρατηγικής είναι να προσφέρει προϊόντα, τα χαρακτηριστικά (συλ, εμφάνιση, ποιότητα, τεχνολογία κ.α.) των οποίων είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές του κλάδου.

Η δημιουργία φήμης για τα προφερόμενα προϊόντα, οι καινοτομίες, η τεχνολογία, η διαφήμιση, η ποιότητα και η υλοποίηση των επιθυμιών των αγοραστών μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της.

Αποτέλεσμα της μοναδικότητας των προϊόντων είναι η υψηλή τιμή πώλησης, χωρίς αυτό να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προτίμηση των καταναλωτών. Αντιθέτως, η επιχείρηση μέσω αυτής της στρατηγικής δημιουργεί πιστούς αγοραστές που δεν επηρεάζονται από τις μεταβολές των τιμών.

3.6.2.3 Εστίαση (Focus)

Η Στρατηγική Εστίασης αντλεί στοιχεία τόσο από τη στρατηγική της διαφοροποίησης, όσο και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Μέσω της εστίασης η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες στρατηγικές που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση αποτελείται είτε από ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά, είτε από ένα τμήμα που χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες ανάγκες, επιθυμίες και ενδιαφέροντα.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική Εστίασης έχουν ως σκοπό να εξυπηρετήσουν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά την αγορά στόχο, συγκριτικά πάντα με τους ανταγωνιστές τους που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Έτσι η

επιχείρηση γίνεται, στο τμήμα της αγοράς που απευθύνεται, είτε ηγέτης κόστους, είτε προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα.

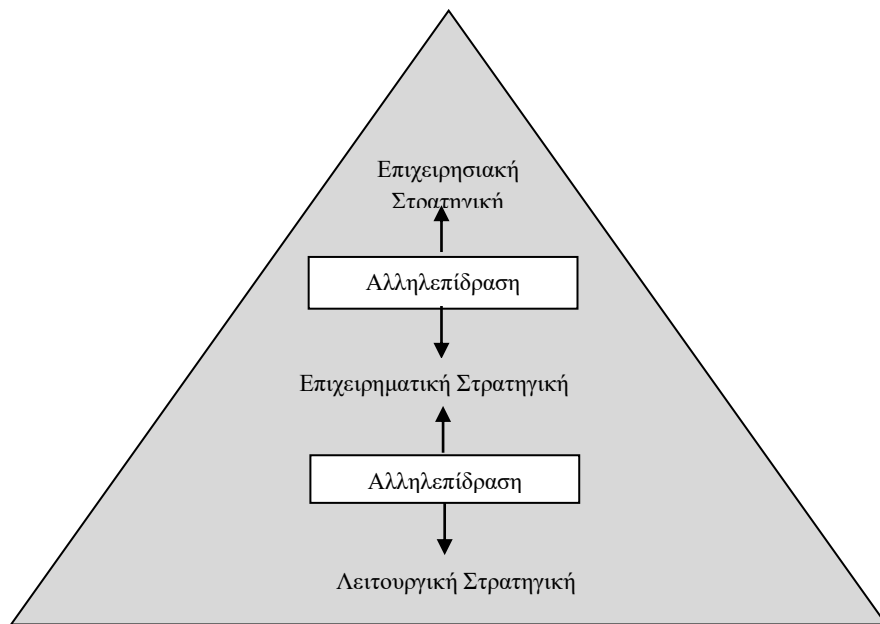
Για την επιλογή του τμήματος που θα εστιάσει η επιχείρηση λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Το αγοραστικό κοινό (εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, ενδιαφέροντα)
- Το προϊόν που διαθέτει η επιχείρηση
- Η γεωγραφική περιοχή που απευθύνεται

3.6.3 Λειτουργικό Επίπεδο (Functional-Level Strategy)

Στο Λειτουργικό Επίπεδο περιλαμβάνονται οι στρατηγικές που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των συστατικών μερών μιας επιχείρησης με σκοπό να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της Λειτουργικής Στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, μέσω της Λειτουργικής Στρατηγικής συντονίζονται οι δράσεις και οι ενέργειες κάθε τμήματος ενός οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Η επιτυχία των επιχειρησιακών στρατηγικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή τις δραστηριότητες που προκύπτουν σε λειτουργικό επίπεδο.



Διάγραμμα 3.8: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αρμονικά. Μέσω αυτής της αλληλεπίδρασης κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Κάθε επίπεδο στρατηγικής έχει να αντιμετωπίσει τους περιορισμούς του προηγούμενου επιπέδου. Σύμφωνα και με το Διάγραμμα 3.8, όσο πιο χαμηλά κατεβαίνουμε ιεραρχικά, τόσο περιορίζεται η εκάστοτε στρατηγική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2015
2. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, 2016
3. Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, 2012
4. Σιώμος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004
5. Drucker P., Managing for Results, Heinemann, London, 1964
6. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Exploring Strategy, Pearson, 9th Edition, 2011
7. Kotler Philip, Keller Kevin, Marketing Management, Pearson, 14th Edition, 2011
8. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985
9. Robbins S., Decenzo D., Coulter M., Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012
10. Wheelen T., Hunger D., Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ (μεταφρασμένο), Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2009
11. Wheelen T., Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 12th Edition, 2010

2^ο Μέρος – Πρακτική Διερεύνηση

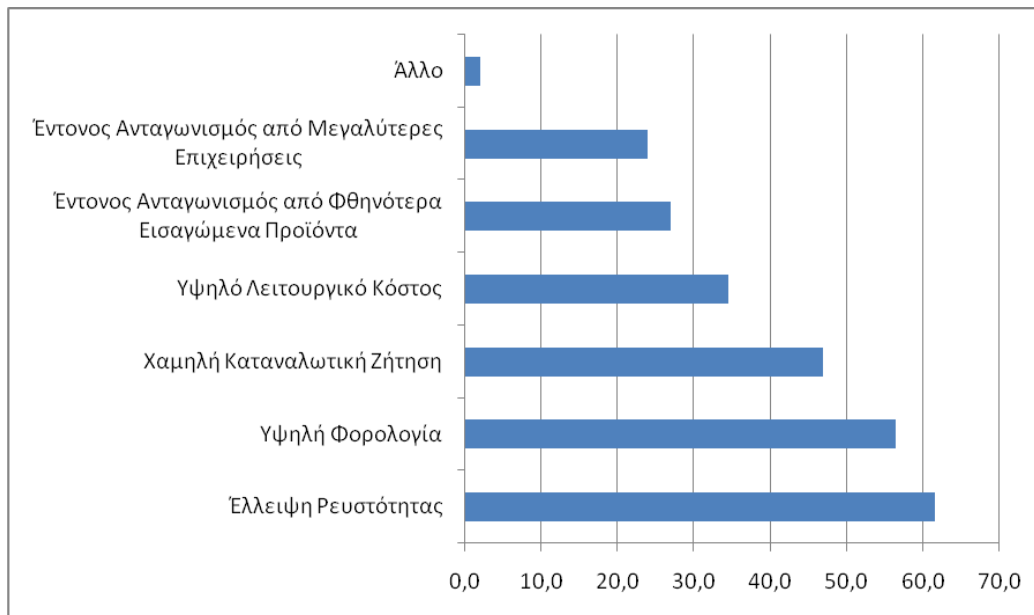
Κεφάλαιο 4. «Στρατηγικές Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση – Πρακτική Διερεύνηση – Εταιρεία Arivita»

4.1. Εισαγωγή

Η οικονομία στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς βρίσκεται εν μέσω ύφεσης. Η ανεργία είναι πλέον σε υψηλά επίπεδα με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μειώνουν τις δαπάνες τους, επομένως και τις αγορές τους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω αυτής της κατάστασης μειώνουν τις δαπάνες τους, ενώ συχνά προχωρούν σε απολύσεις, αναζητώντας διέξοδο από την οικονομική κρίση για την επιβίωση τους. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ύφεσης είναι η μειωμένη ρευστότητα λαμβάνοντας υπόψη και τον ανεπαρκή πλέον δανεισμό από τον τραπεζικό τομέα της χώρας. Πέραν όμως από όσα περιγράφονται παραπάνω, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν να αντιμετωπίσουν και την αυξημένη φορολογία, κάτι που κάνει την επιβίωσή τους ακόμη δυσκολότερη.

Πλήθος ερευνητικών εργασιών αποδεικνύει ότι γράφεται παραπάνω καθώς προκύπτει ότι οι ΜΜΕ πλήττονται πρώτες από μία οικονομική ύφεση. Επιπλέον, οι ΜΜΕ επηρεάζονται δυσανάλογα με το μέγεθός τους από την οικονομική κρίση, λόγω τόσο των περιορισμένων οικονομικών πόρων που συχνά διαθέτουν, όσο και την εξάρτησή τους από τον τραπεζικό δανεισμό που σήμερα είναι μειωμένος και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να πληρώνουν υψηλότερα επιτόκια σε σχέση με τις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζονται τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Προκειμένου να εξέλθουν από το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναζητούν στρατηγικές για την επιβίωση τους. Βλέποντας όμως πιο θετικά την κατάσταση θα λέγαμε ότι η κρίση εν πρώτης αποτελεί πρόβλημα, μπορεί όμως να προσφέρει και ευκαιρίες, καθώς οι εταιρείες πρέπει να ανασυγκροτήσουν τις δυνάμεις τους και να αναζητήσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.



Διάγραμμα 4.1: Τα σημαντικότερα προβλήματα στη λειτουργία των ΜΜΕ

Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε (Ιανουάριος 2013)

Οι εταιρείες που πλήττονται σήμερα έχουν ανάγκη από στρατηγικές ανάπτυξης, καθώς και την αναθεώρηση των εσωτερικών τους λειτουργιών, αλλά και την οργάνωσή τους συνολικά. Στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης, αλλά και οι αγορές που θα δραστηριοποιηθεί, η οργάνωσή της, ο τρόπος λειτουργίας της και οι συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις. Μέσω των στρατηγικών που αναπτύσσει μία επιχείρηση καλύπτονται όλες οι πτυχές της επιχειρησιακής πολιτικής, του σχεδιασμού της, της οργάνωσης και του ελέγχου, αποτελούν δηλαδή ουσιαστικά έναν χάρτη που καθοδηγεί την επιχείρηση και καθορίζει την πορεία της.

Ο βαθμός στον οποίο θα επηρεαστεί μια επιχείρηση από την οικονομική κρίση εξαρτάται από τον κλάδο που ανήκει, τη γεωγραφική της θέση, το μέγεθός της, το βαθμό ανάπτυξής της πριν την οικονομική κρίση και άλλους παράγοντες. Συνήθως μία εταιρεία που βρίσκεται σε αυτή την κατάσταση θα πρέπει να εκπληρώσει δυο στόχους:

- ✓ την επιβίωσή της και
- ✓ την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της

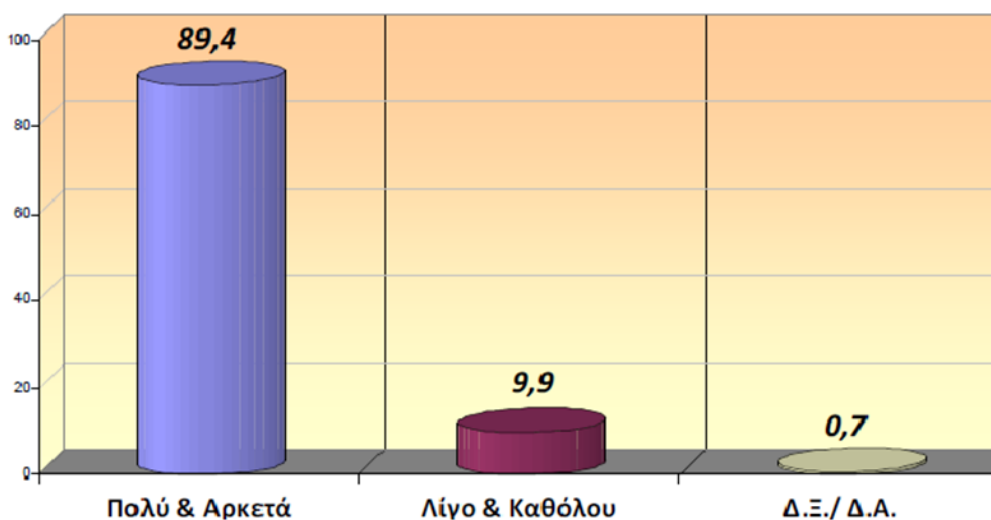
4.2. Η Σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων εν μέσω Οικονομικής κρίσης και η Ανάγκη Υποστήριξής τους

Η επιχειρηματικότητα και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη βασική πηγή θέσεων απασχόλησης, επιχειρηματικού δανεισμού και καινοτομίας για μία χώρα. Οι πιο δυναμικές ΜΜΕ διαμορφώνουν την πλειοψηφία των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται. Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναγνωρίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τους υψηλότερους βαθμούς ανάπτυξης (DeakinsD., FreelM., 2007).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήριο δύναμη της ανάπτυξης στην Ελλάδα καθώς, περίπου το 99% των επιχειρήσεων είναι μικρές ή μεσαίες και το 85% των θέσεων απασχόλησης που έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια προέρχονται από τις ΜΜΕ (ΓΣΕΒΕΕ, 2014).

Σε πανελλαδική έρευνα που είχε πραγματοποιηθεί από την Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου τα στοιχεία που προέκυψαν έδειξαν τη σημασία των ΜΜΕ για την ανάπτυξη της οικονομίας, όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 4.2.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Πόσο σημαντική είναι η στήριξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας;



Διάγραμμα 4.2: Βαθμός σημασίας των ΜΜΕ για την ανάπτυξη της οικονομίας

Πηγή: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου

4.3. Οι Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και η στάση της APIVITA

Η οικονομική κρίση βρήκε τις περισσότερες μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά απροετοίμαστες. Την προηγούμενη δεκαετία οι περισσότερες ΜΜΕ γνώρισαν στιγμές ανάπτυξης και δόξας στον ελλαδικό χώρο, ενώ πολλές από αυτές τόλμησαν και βήματα ανάπτυξης στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη αυτή διαμόρφωσε ανάλογα το κόστος και τα έξοδα των επιχειρήσεων, κυρίως ως προς τα πάγιά τους (εγκαταστάσεις, λειτουργικά έξοδα, ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.). Με την είσοδο των επιχειρήσεων στην οικονομική ύφεση και την ταυτόχρονη μείωση του κύκλου εργασιών τους, κλήθηκαν να λάβουν μέτρα για τη βιωσιμότητα τους και την επαναφορά της κερδοφορίας τους.

Η έλλειψη γνώσης για το εύρος και τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, προκαλεί την αβεβαιότητα και τη δυσκολία προγραμματισμού για τις ελληνικές ΜΜΕ. Έτσι αυτό που χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μια στάση αναμονής. Τα πιο κρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρήσεις είναι:

- η έλλειψη ρευστότητας
- η μειωμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών
- οι πιστωτικές αδυναμίες των επιχειρήσεων και η δέσμευση των υφιστάμενων καταθέσεων
- η αδυναμία δανειοδότησης
- η αδυναμία αποπληρωμής υφιστάμενων δανείων
- τα αυξημένα επιτόκια

Σε αντίθεση με ότι περιγράφηκε παραπάνω η εταιρεία APIVITA αντιμετώπισε και συνεχίζει να αντιμετωπίζει την οικονομική ύφεση με αισιοδοξία. Η εταιρεία επέλεξε να μην κρατήσει στάση αναμονής έναντι των δυσχερειών της χώρας μας, ούτε να περιορίσει τις λειτουργίες της, αλλά να αδράξει ότι ευκαιρία μπορεί και να εξελιχθεί εν μέσω μίας κρίσης.

Σε αντίθεση με τη σταθερή ή πτωτική πορεία της πλειοψηφίας των ΜΜΕ στην Ελλάδα, η APIVITA ακολούθησε ανοδική πορεία στους εξής άξονες:

- αύξηση ανθρώπινου δυναμικού

- εστιασμένες αυξήσεις μισθών
- δημιουργία του βιοκλιματικού της εργοστασίου το 2013, μία επένδυση 17,5 εκατ.

Ενώ, δυο ήταν και είναι οι βασικοί δρόμοι για τη διατήρηση της εταιρείας και την επιβίωση της εν μέσω οικονομικής κρίσης:

- η εξωστρέφεια, με τη δραστηριοποίηση της εταιρείας σε όσες περισσότερες χώρες του εξωτερικού μπορούσε
- η εσωστρέφεια, με την εστίαση στην εγχώρια αγορά και την ενίσχυση των συνεργασιών της με πελάτες που έχουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν το ρυθμό της και να αναπτυχθούν μαζί της

Μέσω αυτών των δύο βασικών αξόνων η APIVITA κατάφερε το 2016 να παρουσιάσει τα υψηλότερα κέρδη σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου}ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος, Δελτίο τύπου: Η έκθεση της ευρωπαϊκής επιτροπής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, 2014
2. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017
3. DeakinsD., FreelM., Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Κριτική, 2007
4. www.esee.gr/Portals/0/EasyDNNNewsDocuments/186/Ekthesi_ESEE_GPO.pdf
5. <http://www.indeepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish>

Κεφάλαιο 5 «Προφίλ Εταιρείας Arivita»

5.1 Ιστορικά Στοιχεία

Ο Νίκος και η Νίκη Κουτσιανά, φαρμακοποιοί και οι δύο, συναντήθηκαν για πρώτη φορά σε ένα συνοικιακό φαρμακείο στην Αθήνα το 1972, όπου ανακάλυψαν το κοινό τους πάθος για τη φύση. Μαζί δημιούργησαν τα πρώτα φυσικά καλλυντικά χρησιμοποιώντας μελισσοκομικά προϊόντα και ελληνικά βότανα. Οι δύο τους αποτέλεσαν τους πρώτους που ασχολήθηκαν με βοτανικά και ομοιοπαθητικά σκευάσματα, ενώ παράλληλα αποφάσισαν να ενασχοληθούν με τις ευεργετικές επιδράσεις των μελισσοκομικών προϊόντων.

Το 1979 γεννήθηκε η εταιρεία APIVITA, η οποία πήρε τον τίτλο της πρώτης εταιρείας φυσικών καλλυντικών στην Ελλάδα. Πηγή έμπνευσης για την εταιρεία, μέχρι και σήμερα είναι η ζωή και τα προϊόντα της μέλισσας, η πλούσια ελληνική χλωρίδα και η ολιστική προσέγγιση του Ιπποκράτη.

Το όνομα της εταιρείας APIVITA μεταφράζεται ως η ζωή της μέλισσας και προέρχεται από το συνδυασμό των λατινικών λέξεων APIS (μέλισσα) και VITA (ζωή). Το όνομα APIVITA αντανάκλα τη φιλοσοφία της εταιρείας, η οποία βασίζεται στη δημιουργία αξίας μέσω της οργάνωσης και της αειφόρας ανάπτυξης, όπως ακριβώς και η ζωή της μέλισσας, δημιουργώντας συνεχώς αξία. Αξία στην κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και την οικονομία.

Το λογότυπο της εταιρείας είναι εμπνευσμένο από τις Μέλισσες των Μαλίων, ένα σπάνιο μινωικό κόσμημα του 18^{ου}–17^{ου} αιώνα π. Χ. Η ένωση που σχηματίζουν οι δύο μέλισσες μαζί συμβολίζει τη γονιμότητα και την αρμονία μέσα στη φύση. Ενώ ο κύκλος που τις περικλείει σαν λύρα του Απόλλωνα συμβολίζει την αφοσίωση, την αειφόρο ανάπτυξη και την πίστη στον Αρχαίο Ελληνικό πολιτισμό. Τόσο το όνομα, όσο και το σήμα της εταιρείας εκφράζουν την πίστη της στη φύση και τη ζωή, αλλά και την έμπνευση από αξίες συνδεδεμένες με την επιστήμη και τον πολιτισμό (Εικόνα 5.1).



Εικόνα 5.1: Λογότυπο APIVITA

Πηγή: Ιστότοπος APIVITA

Η φιλοσοφία και οι αξίες της APIVITA είναι απόλυτα αλληλένδετες με την ελληνική φύση, τον άνθρωπο, την αειφόρο ανάπτυξη και την ποιότητα ζωής με έναν πιο οικολογικό τρόπο σκέψης. Προσεγγίζει την υγεία και την ομορφιά με φυσικό, αποτελεσματικό και ολιστικό τρόπο, μέσα από τη γνώση και την αγάπη για τα ελληνικά βότανα και τα μελισσοκομικά προϊόντα με σεβασμό πάντα στο περιβάλλον.

Με οδηγό την πίστη στους ανθρώπους και τη συσχέτιση της εσωτερικής και εξωτερικής ομορφιάς ενεργεί με οικολογική και συναισθηματική νοημοσύνη. Έμπνευση για την εταιρεία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί η ίδια η φύση. Από το 1979 έως σήμερα, η εταιρεία έχει αναπτύξει περισσότερες από πέντε χιλιάδες συνταγές, χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη μελισσοκομικά προϊόντα, φυτικά εκχυλίσματα και αιθέρια έλαια από εξήντα βιολογικά πιστοποιημένα φυτά.

Σήμερα τα προϊόντα της APIVITA πωλούνται σε χιλιάδες φαρμακεία στην Ελλάδα, ενώ διεθνώς η εταιρεία έχει παρουσία σε 13 χώρες όπως, Ελλάδα, Ισπανία, Αυστραλία, Κύπρο, Χονγκ Κονγκ, Ιαπωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Ουκρανία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Λετονία.

Σημεία σταθμό στη διαδρομή της APIVITA αποτελούν τα κάτωθι γεγονότα (APIVITA, 2017):

- Τα έτη 1972–1978 οι φαρμακοποιοί Νίκος και Νίκη Κουτσιανά παρασκευάζουν στο φαρμακείο τους τις πρώτες κρέμες προσώπου από μέλι και βασιλικό πολτό, μίγμα βοτάνων και διάφορα ροφήματα.

- Το 1979, δημιουργείται η πρώτη εταιρεία φυσικών καλλυντικών στην Ελλάδα, η APIVITA.
- Το 1980 η εταιρεία λανσάρει το πρώτο σαμπουάν Proroline κατά της πιτυρίδας στο κλασικό φαρμακευτικό μπουκάλι, το οποίο είναι γνωστό μέχρι και σήμερα.
- Το 1982 λανσάρει πρώτη το Lipaid, που μέχρι και σήμερα αποτελεί την πρώτη επιλογή των καταναλωτών στο ελληνικό φαρμακείο.
- Το 1990 λανσάρονται οι σειρές της αρωματοθεραπείας και του προσωπικού καλλυντικού.
- Το 2000 η APIVITA καινοτομεί και λανσάρει τις μάσκες προσώπου Express, οι οποίες στηρίζονται στη μεσογειακή διατροφή.
- Το 2003 η εταιρεία εισέρχεται στην αγορά της Ισπανίας και 14 χρόνια μετά έχει παρουσία σε 80 καταστήματα EICortelngles, σε 650 φαρμακεία και σε ένα κατάστημα APIVITA στο κέντρο της Μαδρίτης.
- Το 2005 η εταιρεία εισέρχεται δυναμικά στην αγορά μιας νέας ηπείρου της Ασίας και καταφέρνει μέχρι σήμερα να έχει στη διάθεσή της 11 καταστήματα στο HongKong.
- Το 2006 εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα APIVITA στην Ελλάδα.
- Το 2007 λανσάρεται η σειρά περιποίησης προσώπου QueenBee αποτελώντας ευρεσιτεχνία, μόλις 35 χρόνια μετά την πρώτη κρέμα προσώπου, ενώ ακολουθούν και άλλες σειρές περιποίησης προσώπου. Επιπλέον, ενισχύεται η ανάπτυξη βιολογικών καλλιεργειών Ελληνικών βοτάνων σε συνεργασία με τοπικούς καλλιεργητές σε ολόκληρη την Ελλάδα.
- Το 2009 ιδρύεται η APIVITAfarm και παράλληλα ιδρύεται η θυγατρική εταιρεία στην Ισπανία.
- Το διάστημα 2010–2011 η εταιρεία υπογράφει συμφωνία με την Ajinomoto και εισέρχεται στην αγορά της Ιαπωνίας με δύο καταστήματα στο Τόκυο. Επιπλέον, λανσάρει τη βιολογική σειρά Bio–EcoBaby&Kids και δημιουργεί την πρώτη έκθεση για την αειφορία σύμφωνα με τα πρότυπα GRI–G3. Παράλληλα η APIVITA ανοίγει άλλα 4 νέα καταστήματα στο Τόκυο, ενώ μέχρι σήμερα μετρά συνολικά 10 καταστήματα στην Ιαπωνία.

- Το 2012 η εταιρεία εισέρχεται στην αγορά της Ουκρανίας και υποστηρίζει τους γιατρούς χωρίς σύνορα με την καμπάνια “Παστίλιες για τον Πόνο του άλλου”. Μία καμπάνια η οποία αποδίδει το συνολικό κέρδος στους Γιατρούς χωρίς Σύνορα.
- Το 2013 η APIVITA εγκαινιάζει το νέο βιοκλιματικό εργοστάσιό της στο Μαρκόπουλο Αττικής. Την ίδια χρονιά η εταιρεία παραλαμβάνει το 2^ο Βραβείο στα GlobalSustainableBusinessAwards στο Παρίσι.
- Το 2014 η APIVITA γιορτάζει τα 35 χρόνια λειτουργίας της, ενώ την ίδια χρονιά ιδρύει τη θυγατρική της APICOM στην Ιαπωνία.

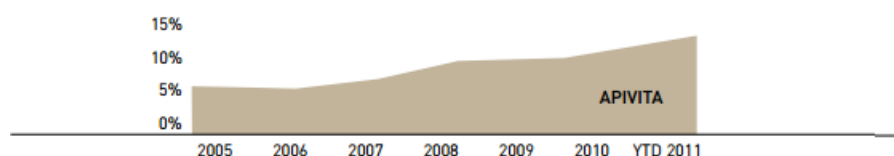
Στις χρονιές που ακολούθησαν η εταιρεία στρέφει το ενδιαφέρον της στη διεθνή ανάπτυξη με την παρουσία της σε ακόμη δύο χώρες. Ενώ παράλληλα από το 2015 και ύστερα η APIVITA ξεκινά την αναζήτηση του στρατηγικού της επενδυτή (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

Η κ. Νίκη Κουτσιανά έχει αναφέρει χαρακτηριστικά για τη μέχρι τώρα πορεία της εταιρείας: “Με συνέπεια και σοβαρότητα έχουμε αναλάβει το ρόλο που μας αναλογεί στην προσπάθεια ενίσχυσης της ελληνικής κοινωνίας, πιστοί στο όραμα και στις αξίες μας συνεχίζουμε τις προσπάθειές μας προκειμένου να βελτιστοποιήσουμε το οικολογικό και κοινωνικό αποτύπωμά μας, συμβάλλοντας έτσι στη βιώσιμη ανάπτυξη του τόπου”(Νίκη Κουτσιανά, 2010).

Επιπλέον, ο κ. Νίκος Κουτσιανός αναφέρει: “Η APIVITA για εμάς είναι η μετουσίωση της έμπνευσής μας, της φιλοσοφίας μας, των αξιών μας, του είναι μας, σε έναν οργανισμό που μιλάει από καρδιάς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε ανθρώπους με οικολογική και κοινωνική συνείδηση, που επιθυμούν καλύτερη ποιότητα ζωής και που θέλουν να έχουν αντίκρισμα οι κόπτοι τους και οι επιλογές τους” (Νίκος Κουτσιανός, 2010).

Ο κύκλος εργασιών της APIVITA το 2012 έφτασε τα €27.573.204. Ενώ απασχολούσε μόνο στην Ελλάδα συνολικά 230 εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις της. Η εταιρεία παρακολουθεί το μερίδιο που κατέχει στην αγορά μέσω της διακίνησης φαρμακευτικών προϊόντων στα φαρμακεία από τον παγκόσμιο οργανισμό InformationMedicalStatistics (IMS), ο οποίος σε μηνιαίες, εξαμηνιαίες και ετήσιες εκθέσεις του καταγράφει την Εθνική κατανάλωση φαρμάκων ανά θεραπευτική κατηγορία και προϊόν. Τα στοιχεία που προκύπτουν από το IMS θεωρούνται ακριβή με +-5% απόκλιση.

Στο διάγραμμα 5.1 παρουσιάζεται το μερίδιο αγοράς της εταιρείας όπως διαμορφώνεται από το 2005 έως και το 2011. Σήμερα το μερίδιο αγοράς που κατέχει η εταιρεία στην Ελλάδα ανέρχεται στο 12%, ενώ στην παγκόσμια αγορά που δραστηριοποιείται κατέχει μόλις το 0,25% της αγοράς των φυσικών καλλυντικών, από το συνολικό μερίδιο που ανέρχεται στο 3,8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς τα τελευταία έτη παρουσιάζει αυξητική τάση καθώς ανέρχεται στο 15%, έναντι του 10% των προηγούμενων ετών.



Διάγραμμα 5.1: Μεριδίο αγοράς APIVITA (στην Ελλάδα)

Πηγή: Εταιρεία APIVITA

5.2. Αντικείμενο Εργασιών

Αντικείμενο εργασιών της εταιρείας APIVITA είναι η παραγωγή και η εμπορία φυσικών σκευασμάτων, είτε καλλυντικών, είτε σκευασμάτων διατροφής. Η εταιρεία παρουσιάζει αρκετά σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σε 15 χώρες. Η δραστηριότητά της αυτή της αποφέρει το 40% των κερδών. Η APIVITA παράγει συνολικά πάνω από 320 προϊόντα. Η πλειοψηφία αυτών (κατά 90%), που αφορά τα καλλυντικά, παράγονται στο εργοστάσιό της στο Μαρκόπουλο, τα οποία πωλούνται τόσο εγχώρια, όσο και στο εξωτερικό. Ενώ τα προϊόντα που αφορούν τρόφιμα (μέλι και βότανα), καθώς και τα προϊόντα της κατηγορίας wellbeing (όπως προϊόντα για το κρυώματα, βήχα, μυϊκούς πόνους) παράγονται για την εταιρεία σε εργοστάσιο συνεργασίας της APIVITA. Σκοπός της εταιρείας είναι:

- Η παραγωγή φυσικών προϊόντων και η εμπορία αυτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Η ανάπτυξη και παραγωγή των πρώτων υλών για τη δημιουργία των φυσικών σκευασμάτων που πουλάει

- Η έρευνα και ανάπτυξη νέων πρώτων υλών
- Η αειφόρος ανάπτυξη

Η APIVITA δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων που αναφέρονται στους εξής τομείς:

- ✓ Πρόσωπο
- ✓ Μαλλιά
- ✓ Σώμα
- ✓ Άνδρας
- ✓ Βρέφη και παιδιά
- ✓ Well Being

5.3.Οργανωτική Δομή της A pivita

Η εταιρεία APIVITA κατηγοριοποιείται στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις με προσωπικό που απαρτίζεται από 255 εργαζόμενους στην Ελλάδα, με τον κύκλο εργασιών για το 2016 να ανέρχεται στα 34,2 εκατομμύρια ευρώ.

Η οργανωτική δομή της εταιρείας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2, απαρτίζεται από τα τμήματα Λειτουργιών (Operations), Ανθρωπίνου Δυναμικού (HR&Sustainability), Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), Μάρκετινγκ (Marketing), την Οικονομική διεύθυνση (Finance), καθώς επίσης και τις διευθύνσεις που ασχολούνται με τη διοίκηση της θυγατρικής στην Ισπανία, την Ελλάδα και τις υπόλοιπες χώρες που δραστηριοποιείται η APIVITA.

Το κάθε επιμέρους τμήμα-διεύθυνση αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση, η οποία είναι υπεύθυνη για τη συνολική διοίκηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων σύμφωνα πάντα με τις στρατηγικές και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι επιμέρους λειτουργίες των βασικών τμημάτων της εταιρείας (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017):

Τμήμα Λειτουργιών (Operations)

- Συντονίζει την Ομάδα Παραγωγής για την κάλυψη των παραγωγικών αναγκών

- Διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του συνόλου των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων της εταιρείας
- Παραλαμβάνει οποιοδήποτε καινούργιο μηχάνημα σχετικό με την παραγωγή και το εργοστάσιο, συμμετέχοντας στις δοκιμές κανονικής λειτουργίας αυτού στις εγκαταστάσεις του κατασκευαστή, ενώ υπογράφει την τελική παραλαβή μετά την ολοκλήρωση των εργασιών εγκατάστασης και των δοκιμών παραγωγής στον εργοστασιακό χώρο της APIVITA
- Επιλέγει σε οποιαδήποτε έκτακτη βλάβη, τον τρόπο αντιμετώπισης αυτής, με την χρησιμοποίηση των τεχνικών της εταιρείας ή σε ειδικές περιπτώσεις με την κλήση εξωτερικού εξειδικευμένου συνεργείου
- Σχεδιάζει και υλοποιεί τις απαιτούμενες αλλαγές (set-up) στις μηχανές παραγωγής, όταν αυτό καθίσταται απαραίτητο (λόγω αλλαγής τύπου παραγόμενου προϊόντος)
- Προτείνει και υλοποιεί οποιαδήποτε αλλαγή και βελτιωτική κίνηση στις μηχανές και την λοιπή μηχανολογική υποδομή, προκειμένου να βελτιωθεί και να γίνει πιο αποδοτική η παραγωγική διαδικασία
- Εκπονεί την ακριβή υλοποίηση του ετήσιου πλάνου προληπτικής συντήρησης του παραγωγικού εξοπλισμού της εταιρείας
- Διασφαλίζει την τήρηση των εσωτερικών διαδικασιών και των απαιτήσεων των προτύπων σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες. Φροντίζει για τη διαρκή βελτίωση των παραγωγικών διεργασιών και εναρμόνιση τους στο 'APIVITA Way of Business'
- Διαμορφώνει το budget του επόμενου οικονομικού έτους. Συντονίζει τις εργασίες για την επίτευξη του budget του τρέχοντος έτους και τη διαρκή βελτίωση του παραγωγικού κόστους μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους
- Διαχειρίζεται τις σχέσεις της εταιρείας με τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς που άπτονται του αντικειμένου
- Φροντίζει για την καλλιέργεια ασφαλούς συμπεριφοράς στο χώρο παραγωγής τόσο των εργαζομένων, όσο και των επισκεπτών του χώρου
- Ελέγχει την εφαρμογή και τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας

στους χώρους εργασίας

- Διαμορφώνει λίστα αξιολόγησης εξωτερικών συνεργατών και συνεργείων
- Διατηρεί στενή συνεργασία με το τμήμα NPD, προκειμένου να γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές για την ενσωμάτωση νέων προϊόντων (έλεγχος για συμβατότητα με υπάρχοντα tools ή παραγγελιάνεων)
- Διαχειρίζεται την αποθήκη ανταλλακτικών του εργοστασίου
- Προωθεί το Brand μέσω εταιρικών παρουσιάσεων και ξεναγήσεων καθώς και συμμετοχής σε Forum και συνέδρια ως εκπρόσωπος της εταιρείας
- Υλοποιεί και επιβλέπει θέματα του ISO 14001 και OHSAS 18001 που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές του.
- Επιβλέπει το σύστημα καταγραφής των KPIs που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές του
- Συγγράφει διαδικασίες και οδηγίες των συστημάτων διαχείρισης που σχετίζονται με την ασφάλεια, το περιβάλλον και τη συντήρηση

Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

- Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού προωθεί και οδηγεί τις πρακτικές και τους στόχους του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες θα προσφέρουν μια κουλτούρα υψηλού επιπέδου με προσανατολισμό στους εργαζομένους που δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση, την παραγωγικότητα και τα πρότυπα, την επίτευξη στόχων και την πρόσληψη και συνεχή ανάπτυξη εργατικού δυναμικού
- Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού συντονίζει την εφαρμογή υπηρεσιών, πολιτικών και προγραμμάτων μέσω του προσωπικού του τμήματος
- Επιτηρεί την εφαρμογή των προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του προσωπικού του τμήματος. Παρακολουθεί τη διοίκηση σε καθιερωμένα πρότυπα και διαδικασίες, προσδιορίζει τις δυνατότητες βελτίωσης και επιλύει τυχόν αποκλίσεις
- Διεξάγει συνεχή μελέτη όλων των πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να ενημερώνεται η διοίκηση για τις νέες εξελίξεις

- Αναπτύσσει και παρακολουθεί έναν ετήσιο προϋπολογισμό που περιλαμβάνει υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού, αναγνώριση και επιβράβευση εργαζομένων, στήριξη αθλητικών ομάδων, φιλανθρωπική προσφορά εταιρείας και διοίκησης κ.α.
- Δημιουργεί ένα εσωτερικό σύστημα εκπαίδευσης των εργαζομένων που καλύπτει τις ανάγκες εκπαίδευσης των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης των αναγκών κατάρτισης, του νέου προσανατολισμού ή των μεταθέσεων των εργαζομένων
- Αναπτύσσει στρατηγικές οργάνωσης εντοπίζοντας και εξετάζοντας θέματα ανθρώπινων πόρων, συμβολή πληροφοριών, αναλύσεων και συστάσεων στην οργάνωση στρατηγικής σκέψης και κατεύθυνσης
- Εφαρμογή στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων με την καθιέρωση εξειδικευμένων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης ταλέντων, στελέχωσης, αξιολόγησης, αμοιβών και παροχών υγείας και ευημερίας, κατάρτισης και ανάπτυξης, διαχείρισης αρχείων, ασφάλειας και υγείας, ανάπτυξης σχεδίων σταδιοδρομίας και σχέσεων εργαζομένων
- Αναπτύσσει οικονομικές στρατηγικές εκτιμώντας και προβλέποντας τις απαιτήσεις, τις τάσεις και τις διακυμάνσεις των καιρών

Οικονομική Διεύθυνση

- Εξασφαλίζει την εφαρμογή, επικαιροποίηση, τροποποίηση και υιοθέτηση κανονιστικών νομοθετικών, ερμηνευτικών και άλλων διατάξεων για την ομαλή και σύννομη λειτουργία της εταιρείας καθώςσον αφορά τον οικονομικό, λογιστικό και φορολογικό τομέα
- Εξασφαλίζει την σωστή υλοποίηση του προϋπολογισμού
- Εξασφαλίζει την έγκαιρη και αποτελεσματική κατάρτιση και παρουσίαση των μηνιαίων και ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, καθώς και των αντίστοιχων εννοποιημένων
- Εξασφαλίζει την ακεραιότητα των συναλλακτικών δραστηριοτήτων και ειδικά εκείνων που αφορούν άμεση διακίνηση χρημάτων (επιταγές, συναλλαγματικές, εντολές εμβασμάτων, μετρητών κλπ.)
- Εξασφαλίζει τη διατήρηση και βελτίωση του Brand Awareness & Fame με

τη δημιουργία Brand Ambassadors και την εφαρμογή του word of mouth & word of mouse στον τομέα ευθύνησ του

- Εξασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής κοινωνικής ευθύνης μέσα από τις αντίστοιχες δράσεις στην περιοχή ευθύνησ του
- Συντονίζει, εποπτεύει και ελέγχει την καθημερινή συναλλακτική δραστηριότητα με τις τράπεζες, επικοινωνεί, όταν απαιτείται η παρέμβασή του για αιτήματα αύξησης χρηματοδοτήσεων, αναβολής πληρωμών, μείωση κόστους χρηματοδότησης κλπ.
- Παρακολουθεί την ακεραιότητα των συναλλακτικών δραστηριοτήτων και ειδικά εκείνων που αφορούν άμεση διακίνηση χρημάτων (επιταγές, συναλλαγματικές, εντολές εμβασμάτων, μετρητών κλπ.)
- Εποπτεύει τις εργασίες κοστολόγησης των προϊόντων και συντονίζει, όπου απαιτείται, με άλλες διευθύνσεις (πχ παραγωγής, πωλήσεων) το παραγωγικό σχεδιασμό τις βελτιώσεις των διαδικασιών παραγωγής και σε ότι επηρεάζει το κόστος των προϊόντων

Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

- Εξασφαλίζει την έγκαιρη υλοποίηση του πλάνου αναπτύξεων νέων προϊόντων και βελτίωσης ή τροποποίησης υπαρχόντων προϊόντων
- Εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις στις χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία (Regulatory Affairs)
- Δημιουργεί τις βασικές μετρήσεις απόδοσης με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος
- Εξασφαλίζει τις κατάλληλες, ποιοτικά και οικονομικά καινοτόμες πρώτες ύλες για την παραγωγή των προϊόντων
- Συμμετέχει στο σχεδιασμό νέων προϊόντων ή βελτίωση υπαρχόντων, στην έγκριση των κειμένων που αναγράφονται στη συσκευασία των νέων προϊόντων, στη διαφήμιση και προώθησή τους, εισηγείται και εγκρίνει μελέτες που αφορούν την ασφάλεια, την αποτελεσματικότητα και τη σταθερότητα των αναπτυσσόμενων προϊόντων, φροντίζει για την τήρηση των αρχείων ανάπτυξης των προϊόντων, παρακολουθεί και συμμετέχει στην

επίλυση προβλημάτων ποιοτικού ελέγχου των ετοιμών προϊόντων, εισηγείται Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες

- Αξιολογεί και επιλέγει νέες πρώτες ύλες σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας και τον ορισμό της καινοτομίας
- Αξιολογεί τους πόρους που απαιτούνται για να τηρηθούν τα πλάνα και διαχειρίζεται την κατανομή της εργασίας στα μέλη του R&D
- Είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία στο BD των αποτελεσμάτων της έρευνας σε επίπεδο α' υλών και εισαγωγή τους στις φόρμουλες των τελικών προϊόντων
- Μελετά τον ανταγωνισμό στον τομέα ευθύνης. Παρακολουθεί ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά και τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της βιομηχανίας καλλυντικών (βιβλιογραφία, internet, συνέδρια, εκθέσεις)
- Παρέχει την επιστημονική και τεχνική πληροφορία στα εμπορικά τμήματα και τμήματα customer service
- Συντάσσει τον προϋπολογισμό του τμήματος, παρακολουθεί την πορεία των εξόδων και ανανεώνει τις προβλέψεις
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση λειτουργικών δια-τμηματικών σχέσεων μεταξύ των τμημάτων (BD, Marketing, Production, QC, Προμήθειες κλπ.)
- Συμμετέχει και υλοποιεί πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών
- Παρουσιάζει τη λειτουργία, τις εργασίες του τμήματος και τη φιλοσοφία ανάπτυξης των προϊόντων και ξεναγεί στο εργαστήριο συνεργάτες και επισκέπτες της εταιρείας κατόπιν ενημέρωσης

Τμήμα Μάρκετινγκ

- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ προσδιορίζοντας τα θέματα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης εμβέλειας που πρέπει να αντιμετωπιστούν
- Διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες μέσω της οργάνωσης και ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων σχέσεων πελατών
- Καθορίζει την παρουσία της εταιρείας σε ετήσιες συναντήσεις,

επαγγελματικές ενώσεις και σεμινάρια

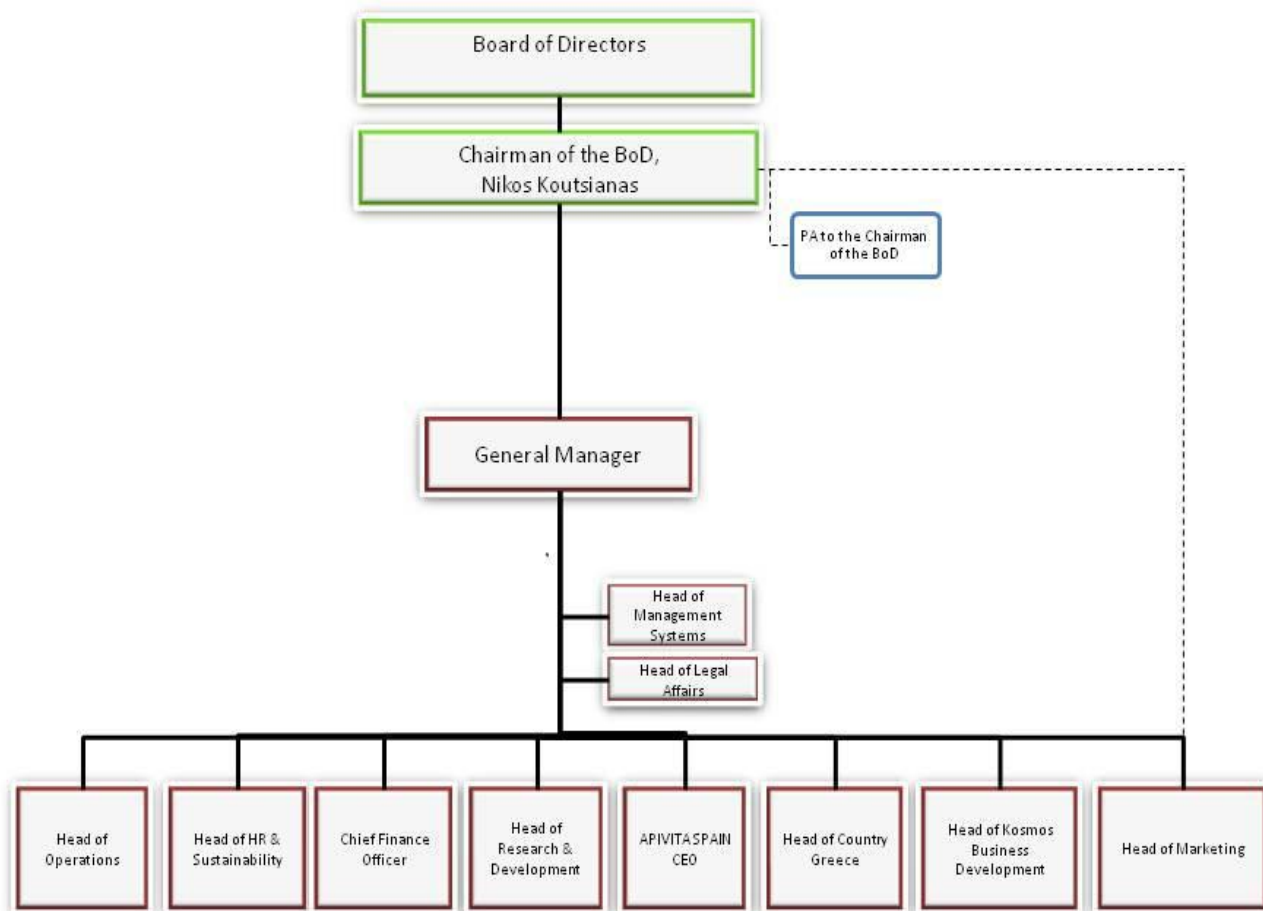
- Επιδρά στα σημερινά και μελλοντικά προϊόντα καθορίζοντας και αξιολογώντας τις τρέχουσες και μελλοντικές τάσεις της αγοράς
- Σχεδιάζει και υλοποιεί ολοκληρωμένες στρατηγικές μάρκετινγκ για τη δημιουργία συνειδητοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρείας
- Εποπτεύει το τμήμα και παρέχει καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σε άλλους επαγγελματίες μάρκετινγκ
- Δημιουργία ιδεών για εκδηλώσεις ή δραστηριότητες προώθησης και αποτελεσματική οργάνωσή τους
- Σχεδιασμός και εκτέλεση καμπανιών για την εταιρική προώθηση, δρομολόγηση νέων σειρών προϊόντων κλπ.
- Παραγωγή πολύτιμου περιεχομένου για την ηλεκτρονική παρουσία της εταιρείας, την εκπόνηση σχεδίου και την οργάνωση των εκδόσεων της εταιρείας
- Διεξαγωγή γενικής έρευνας αγοράς για να παρακολουθούνται οι τάσεις και οι κινήσεις μάρκετινγκ του ανταγωνισμού
- Έλεγχος των προϋπολογισμών και κατανομή των πόρων μεταξύ των έργων

Πέραν από τα τμήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, καθοριστικής σημασίας είναι και το υπό τμήμα **Πωλήσεων** της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα οι λειτουργίες του τμήματος πωλήσεων είναι οι εξής (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017):

- Καθορίζει τα ετήσια σχέδια των επιμέρους μονάδων και τα ακαθάριστα κέρδη με την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ και την ανάλυση των τάσεων και των αποτελεσμάτων.
- Καθορίζει στόχους πωλήσεων προβλέποντας και αναπτύσσοντας ετήσιες ποσοτώσεις πωλήσεων για περιφέρειες και περιοχές, προβάλλοντας τον αναμενόμενο όγκο πωλήσεων και το κέρδος για τα υπάρχοντα και νέα προϊόντα.
- Εφαρμόζει εθνικά προγράμματα πωλήσεων με την ανάπτυξη σχεδίων δράσης σχετικών με τις πωλήσεις. Διατηρεί τον όγκο των πωλήσεων, το

μείγμα προϊόντων και την τιμή πώλησης τους συνυφασμένα με τη σημερινή προσφορά και ζήτηση της αγοράς, τις μεταβαλλόμενες τάσεις, τους οικονομικούς δείκτες και τους ανταγωνιστές.

- Καθορίζει και προσαρμόζει τις τιμές πώλησης παρακολουθώντας το κόστος, τον ανταγωνισμό και την προσφορά καιζήτηση.
- Διατηρεί επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικάεργαστήρια
- Παρακολουθεί την πορεία των πωλήσεων ανά σημείο. Συζητά μετο κατάστημα την πορεία των πωλήσεων, την απόδοση της αισθητικού στο σημείο και προτείνει τρόπους καλύτερης προώθησης των προϊόντων μέσα από τη συνεργασία με την αισθητικό της εταιρίας
- Επισκέπτεται τα σημεία (με συγκεκριμένο πλάνο επισκέψεων) με σκοπό τον έλεγχο της εφαρμογής του Marketing plan που έχειοριστεί
- Ελέγχει την εικόνα και το Visual Merchandising βάσει των οδηγιών που δίνονται από τοτμήμα



ORGANIZATION CHART.
26/05/2017

Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα APIVITA

Πηγή: Εταιρεία APIVITA

5.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η APIVITA, δεσμεύεται στην εφαρμογή συγκεκριμένης πολιτικής που μειώνει την περιβαλλοντική επίπτωση των λειτουργικών και εμπορικών δραστηριοτήτων της. Παράλληλα η εταιρεία αναγνωρίζει ότι νέες ευκαιρίες ανάπτυξης εμπορικών δραστηριοτήτων δημιουργούνται κατά την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών θεμάτων, με την επένδυση σε τεχνολογία και πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας και σε άλλους τομείς που ενισχύουν την οικονομία και δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με την περιβαλλοντική πολιτική, η APIVITA αναγνωρίζει ότι οι ενεργειακές πηγές δεν είναι ανεξάντλητες και οφείλουμε γι αυτό το λόγο να τις χρησιμοποιούμε με υπεύθυνο τρόπο. Επομένως, η συνεισφορά της εταιρείας στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο συνιστώσες, μία εσωτερική και μια εξωτερική.

Η εσωτερική συνιστώσα αποτυπώνεται στις προσπάθειες της εταιρείας να μειώσει τις περιβαλλοντικές συνέπειες της λειτουργίας της. Η εξωτερική συνιστώσα αφορά τις προσπάθειες της εταιρείας να αυξήσει την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των πελατών και προμηθευτών της και στη στήριξη ενεργειών εκτός εταιρείας που αφορούν στη γενικότερη διαφύλαξη του φυσικού περιβάλλοντος για τις επόμενες γενιές. Προκειμένου να ικανοποιηθεί αυτός ο στόχος, έχει σχεδιαστεί ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, σε πλήρη συμμόρφωση με το EMAS (Environmental Management Audit Scheme) και την Ευρωπαϊκή νομοθεσία το οποίο και εφαρμόστηκε στις νέες παραγωγικές και διοικητικές εγκαταστάσεις της (APIVITA, 2010).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι γενικοί στόχοι της περιβαλλοντικής διαχείρισης της εταιρείας διαμορφώνονται ως εξής (APIVITA, 2010):

- ✓ Συνεχής παρακολούθηση και επιτήρηση προκειμένου να εφαρμόζονται άμεσα προληπτικές και διορθωτικές πρωτοβουλίες με σκοπό την παραγωγική χρήση των πόρων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.
- ✓ Ευαισθητοποίηση και συνεχής αύξηση της αντίληψης των εργαζομένων αναφορικά με ζητήματα περιβαλλοντικών θεμάτων.
- ✓ Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των προϊόντων της εταιρείας με σκοπό τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- ✓ Περιορισμός όσο είναι εφικτό των υλικών συσκευασίας και προώθηση που χρησιμοποιούνται.

- ✓ Αύξηση της χρήσης πιστοποιημένων ανακυκλωμένων ή με οικολογική πιστοποίηση πρώτων υλών.
- ✓ Χρήση ανακυκλωμένου ή οικολογικά πιστοποιημένου χαρτιού, το οποίο είναι βιοδιασπώμενο από δάση, η διαχείριση των οποίων γίνεται με αειφόρους μεθόδους.
- ✓ Η APIVITA δημοσιοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία της, αλλά και τα μέτρα που λαμβάνει προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις αυτές.
- ✓ Συντήρηση και βελτίωση της εταιρικής φήμης και εικόνας σχετικά με την περιβαλλοντική προστασία.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι που τίθενται από την εταιρεία εφαρμόζονται μέθοδοι ελέγχου, παρακολούθησης και μέτρησης των διαδικασιών. Οι διαδικασίες συμπεριλαμβάνουν το σχεδιασμό, την παραγωγή και την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας, αλλά και τη σύναψη συνεργασιών από τις οποίες ορίζονται συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι. Στο πλαίσιο αυτό, της περιβαλλοντικής πολιτικής και της επίτευξης των περιβαλλοντικών στόχων που θέτει η εταιρεία, η APIVITA δεσμεύεται να εφαρμόζει τα προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης με πλήρη διαφάνεια.

Για την επίτευξη των περιβαλλοντικών της στόχων η APIVITA ακολουθεί συγκεκριμένες ενέργειες (APIVITA, 2010):

- Την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων μέσω της αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της και την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητάς τους.
- Την ελαχιστοποίηση των εκπομπών μέσω της επιλογής και χρήσης τεχνολογιών και πηγών ενέργειας φιλικών προς το περιβάλλον.
- Προώθηση της νοοτροπίας της ανακύκλωσης εσωτερικά στην εταιρεία, στους συνεργάτες, στους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, όπως προμήθεια, παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών με όσο το δυνατόν μειωμένη περιβαλλοντική επίπτωση.
- Χρήση πιστοποιημένου προγράμματος αντιστάθμισης εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου που προκαλούνται από τις δραστηριότητες της εταιρείας.

- Εκπαιδευτικά προγράμματα του προσωπικού της εταιρείας με σκοπό την αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και την εθελοντική συμμετοχή του στη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης της εταιρείας.
- Ενθάρρυνση της υιοθέτησης των αξιών και αρχών από όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, των προμηθευτών και των συνεργατών της.

Γενικά και κατόπιν των όσων αναφέρθηκαν, η εταιρεία APIVITA κρίνει ότι κάθε είδους πρακτική ΕΚΕ είναι στο πλαίσιο των υποχρεώσεών της και διαμορφώνουν τον τρόπο που λειτουργεί, που αποφασίζει και πράττει μέσα στην κοινωνία που δραστηριοποιείται.

Κάθε ενέργεια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διαμορφώνει για την εταιρεία το αποτύπωμα που αφήνει η ίδια στο περιβάλλον, την κοινωνία, την αγορά και το χώρο εργασίας, δηλαδή τον πυρήνα της APIVITA.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ιστότοπος Apivita Hellas (<https://www.apivita.com/hellas/>)
2. Ιστότοπος Apivita Hellas (https://www.apivita.com/hellas/our_history)
3. Ιστότοπος Apivita Hellas (<https://www.apivita.com/hellas/responsibility>)
4. Ιστότοπος Apivita Hellas
(https://www.apivita.com/media/APIVITA.com_EKE_brochure.pdf)
5. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017

Κεφάλαιο 6. «Διαμόρφωση Στρατηγικής»

6.1. Όραμα και Αποστολή

Το **όραμα** της APIVITA διατυπώνεται ως εξής: *‘να είναι μία κορυφαία καινοτόμος εταιρεία, στους τομείς της φυσικής ομορφιάς, ευεξίας και υγείας με ευθύνη και σεβασμό στο περιβάλλον και τον άνθρωπο’.*

Η **αποστολή** της APIVITA διαμορφώνεται ως εξής: *‘Δημιουργούμε και αναπτύσσουμε προϊόντα και υπηρεσίες ομορφιάς που προάγουν έναν αρμονικό τρόπο ζωής, βασισμένα στην ελληνική φύση με την πλούσια βιοποικιλότητά της και τη μοναδική κοινωνία της μέλισσας με τα υψηλής βιολογικής αξίας προϊόντα της.*

Υιοθετούμε την Ιπποκρατική ολιστική προσέγγιση της ομορφιάς, της ευεξίας και της υγείας, η οποία, σε συνδυασμό με την επιστημονική γνώση, υποστηρίζει και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της φύσης.

Προάγουμε, “το Κάλλος”, ως εσωτερική και εξωτερική υψηλή αισθητική αξία, την ισορροπία, το μέτρο και την ευεξία.

Προσφέρουμε στους πελάτες μας προϊόντα και υπηρεσίες που προάγουν έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής, τον τρόπο ζωής της APIVITA, πάνω και πέρα από τα προϊόντα.’

6.2. Στόχοι της εταιρείας Apivita

Οι στόχοι της εταιρείας APIVITA για την υλοποίηση των δεσμεύσεών της είναι οι εξής:

- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Διαρκής ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Συνεχής διεύρυνση και ενίσχυση της θέσης της στην ελληνική αγορά και στο εξωτερικό
- Συνεχής βελτίωση όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών της

- Πρόληψη της ρύπανσης με τη διαρκή μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της
- Πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών με την προσπάθεια δημιουργίας κουλτούρας ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον.
- Σταθερή, και όχι αλματώδης, ανάπτυξη σε ετήσια βάση η οποία μεταφράζεται σε 12% - 14% του ετήσιου τζίρου.

Για την υλοποίηση των στόχων αυτών απαιτείται:

- Η ανάδειξη της ποιότητας λειτουργίας της εταιρείας, ως ο πρωταρχικός στόχος όλων των εργασιακών δραστηριοτήτων.
- Η υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών συνεχούς βελτίωσης με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.
- Ο έλεγχος και παρακολούθηση των διεργασιών της εταιρίας και η εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών όπου απαιτείται για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων και την εξάλειψη λαθών.
- Η ανάπτυξη πνεύματος ομαδικής εργασίας μεταξύ του προσωπικού της εταιρείας και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της.
- Η συνεχής εκπαίδευση, η βελτίωση των ικανοτήτων και η ικανοποίηση του προσωπικού, στο οποίο η επιχείρηση βασίζεται.

Η διοίκηση της εταιρείας APIVITA δεσμεύεται ως προς την παροχή των αναγκαίων πόρων για την υλοποίηση των στόχων που θέτει και για την μετάδοση της πολιτικής της πέρα από τους εργαζομένους, σε όλου τους συνεργάτες της (πελάτες, προμηθευτές, αντιπρόσωπους κ.α.), στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και στο αγοραστικό κοινό της.

6.3. Υφιστάμενες στρατηγικές της εταιρείας APIVITA

Σε συνέχεια της ανάλυσης που προηγήθηκε, είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να θέτει και να ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές σε Επιχειρησιακό (Corporate),

Επιχειρηματικό (Business) και Λειτουργικό (Functional) επίπεδο. Για να είναι επιτυχημένη μία εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόζει και τα τρία επίπεδα στρατηγικών.

Η εταιρεία AΡΙVITA μελετώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιλέγει στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην αρτιότερη υλοποίηση των στόχων της.

6.3.1. Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η AΡΙVITA είναι μία εταιρεία που κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών που γίνεται ολοένα και πιο ελκυστικός. Η πλειοψηφία των καταναλωτών στρέφεται τα τελευταία χρόνια στη χρήση καλλυντικών φυσικής προέλευσης, καθώς επίσης στη χρήση προϊόντων που ενισχύουν την οικολογική τους συνείδηση.

Δεδομένης της θέσης της εταιρείας στην αγορά, αλλά και του κλάδου που βρίσκεται η AΡΙVITA επιλέγει στρατηγικές Ανάπτυξης όπως, την Καθετοποίηση, την Οριζόντια Ολοκλήρωση και τη Συσχετισμένη Διαποίκιση.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υ Ψ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση - αναστροφή (Turnaround)
	Μ Ε Τ Ρ Ι Α	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Απποεπένδυση
	Χ Α Μ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

➤ **Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης προς τα Εμπρός**

Η APIVITA επιλέγει καθετοποίηση προς τα εμπρός προκειμένου να φτάνει πιο άμεσα στον τελικό καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, αποφασίζει να ιδρύσει τα δικά της καταστήματα ως ένα επιπλέον κανάλι διανομής παρακάμπτοντας τα παραδοσιακά σημεία πώλησης (φαρμακεία και πολυκαταστήματα).

Η εταιρεία το 2003 ιδρύει τη θυγατρική εταιρεία στην Ισπανία και δημιουργεί δικό της κατάστημα, ενώ το 2006 ανοίγει το πρώτο δικό της κατάστημα στην Αθήνα, και στη συνέχεια ακόμη δύο, στο Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και τη Θεσσαλονίκη. Επιπλέον το 2010 η APIVITA επιχειρεί ακόμη ένα βήμα “μπροστά” καθώς δραστηριοποιείται στην Ιαπωνία και το Τόκυο ανοίγοντας τα δικά της κατάστημα.

Η κάθε στρατηγική που επιλέγει μία εταιρεία έχει υπέρ και κατά, τόσο για την ίδια, όσο και για τους πελάτες της. Το βασικό θετικό σημείο της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι η εταιρεία μέσω των δικών της σημείων διανομής προβάλλει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα προϊόντα, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που τα καταστήματά της APIVITA αποκαλούνται ExperienceStores, καθώς επιδιώκεται η προσέλκυση του πελάτη μέσω βιωματικών εμπειριών. Το βασικό θετικό σημείο της στρατηγικής αυτής είναι ότι αφαιρείται η διαπραγματευτική δύναμη από τον πελάτη.

Στα αρνητικά σημεία της στρατηγικής αυτής είναι ότι μένουν “στο περιθώριο” τα βασικά κανάλια διανομής, τα φαρμακεία, τα οποία ως αντίδραση προσανατολίζουν τους πελάτες σε άλλες εταιρείες. Επιπλέον, με τη δημιουργία των δικών της καναλιών διανομής η APIVITA επιβαρύνεται με επιπρόσθετα πάγια έξοδα και κόστη.

➤ **Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης προς τα Πίσω**

Η APIVITA επιλέγει καθετοποίηση προς τα πίσω, καθώς αποφασίζει να παράγει μόνη της τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της. Το 2009 η εταιρεία ιδρύει την APIVITAFarm, ο βασικός ρόλος της οποίας είναι η έρευνα και ανάπτυξη βιολογικών καλλιεργειών, σε διάφορα μέρη της Ελλάδας.

Η εταιρεία με τη στρατηγική αυτή μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της και ταυτόχρονα ελέγχει και έχει την ευθύνη των πρώτων υλών, καθώς εφαρμόζει τακτικές ορθής γεωργικής πρακτικής. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι η APIVITA πραγματοποιεί έλεγχο από το πρώτο στάδιο της δημιουργίας των προϊόντων της αποτελεί μια επιτυχημένη τακτική Μάρκετινγκ.

Στα αρνητικά σημεία της στρατηγικής είναι, τα πάγια έξοδα που αποκτά η εταιρεία (σε περιουσιακά στοιχεία και κόστη), αλλά και το ρίσκο σε περίπτωση που κάποια χρονιά η απόδοση των καλλιεργειών δεν είναι καλή.

➤ **Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης**

Μέσω της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης, μια εταιρεία επιτυγχάνει διείσδυση σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή την εστίασή της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή και την αύξηση του εύρους των προσφερόμενων προϊόντων.

Η εταιρεία APIVITA, το 2003 διεισδύει στην αγορά της Ισπανίας ιδρύοντας τη θυγατρική της με σημαντική παρουσία σε καταστήματα εκεί. Το 2005 η εταιρεία δεν διστάζει να εισβάλει στην αγορά του Hong Kong, όπου αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο των Spa και των ξενοδοχειακών προϊόντων. Το 2014 η APIVITA τολμά ακόμη ένα βήμα με τη θυγατρική εταιρεία στο Τόκυο.

Μέσω αυτής της στρατηγικής, η εταιρεία επιτυγχάνει την εξάπλωσή της σε κερδοφόρες αγορές του εξωτερικού όπου ο ανταγωνισμός είναι μικρός. Στον αντίποδα των θετικών σημείων είναι το σημαντικό ρίσκο που αναλαμβάνει η εταιρεία σε περιόδους ύφεσης σε χώρες με δύσκολη οικονομία.

➤ **Στρατηγική Συσχετισμένης Διαποίκισης**

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης αφορά την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες όπου τα προϊόντα και οι αγορές είναι καινούριες. Μέσω αυτής της στρατηγικής αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης σε ένα κλάδο καθώς και τα κέρδη της. Επιπλέον, μέσω αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται ο περιορισμός των δραστηριοτήτων μιας άλλης επιχείρησης.

Η APIVITA εκμεταλλεύομενη την ισχυρή ανταγωνιστική θέση που κατέχει στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών, ιδρύει την εταιρεία που παράγει παρεμφερή προϊόντα, όπως μελισσοκομικά και βότανα.

Μέσω αυτής της στρατηγικής και της παραγωγής προϊόντων πέραν των καλλυντικών, η εταιρεία ενισχύει το προφίλ της προς τους καταναλωτές, καθώς παράγει προϊόντα που αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία της εταιρείας, την Κοινωνία της Μέλισσας και την Ελληνική Γη. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει για την εταιρεία είναι ότι απευθύνεται σε κορεσμένους κλάδους με μεγάλο ανταγωνισμό όπου κυριαρχούν μεγάλες εταιρείες με πολυετή εμπειρία.

6.3.2. Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές εστιάζουν στις δραστηριότητες εκείνες που θα κάνουν την εταιρεία πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπόλοιπες του κλάδου. Σκοπός της εταιρείας είναι να κατέχει μία από τις πρώτες θέσεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται και να μπορεί να αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές της.

Η APIVITA ακολουθεί τη στρατηγική της **Διαφοροποίησης**, καθώς δημιουργεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα νέα προϊόντα προσφέροντας επιπλέον αξία στο αγοραστικό κοινό που απευθύνεται. Προϊόντα τα οποία συνήθως είναι μοναδικά και αποτρέπουν τους ανταγωνιστές να τα αντιγράψουν. Μέσω της στρατηγικής της Διαφοροποίησης η εταιρεία δημιουργεί φήμη τόσο για την ίδια, όσο και για τα προϊόντα της που συνήθως προσφέρουν μοναδική αξία στους πελάτες της. Η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται για τον πελάτη συνεπάγεται την υψηλότερη τιμή πώλησης των προϊόντων χωρίς αυτό να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την αγορά τους. Η εταιρεία μέσω αυτής της στρατηγικής δημιουργεί πιστούς αγοραστές που δεν επηρεάζονται από τις μεταβολές των τιμών.

Στα αρνητικά σημεία αυτής της στρατηγικής θα μπορούσαμε να καταγράψουμε το υψηλό κόστος της εταιρείας σε Έρευνα και Ανάπτυξη, καθώς και το κόστος για την υψηλή ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή των προϊόντων.

6.3.3. Λειτουργικές Στρατηγικές

Στο λειτουργικό επίπεδο συναντάμε στρατηγικές που περιλαμβάνουν τον τρόπο λειτουργίας των συστατικών μερών της επιχείρησης και σκοπό έχουν να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές στο πλαίσιο των πόρων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός είναι να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των πόρων και να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε τμήματος και κατά συνέπεια της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά θα δούμε τις στρατηγικές που ακολουθούν κάποια βασικά επιμέρους τμήμα τη εταιρείας APIVITA για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της.

Το τμήμα **Έρευνας και Ανάπτυξης** της επιχείρησης συνεργάζεται με καθηγητές Γεωλογίας και Γεωπονίας καθώς και με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά ιδρύματα δίνοντάς του την δυνατότητα να εμβαθύνει την έρευνα και να ενσωματώνει τα αποτελέσματά της σε νέα προϊόντα.

Το τμήμα **Παραγωγής** βάζοντας στόχο την ολοένα και μεγαλύτερη απόδοση των γραμμών παραγωγής και τη μείωση των νεκρών χρόνων και των ελαττωματικών προϊόντων προχώρησε μέσα στο 2013 σε αγορά νέων σύγχρονων μηχανημάτων αυξάνοντας έτσι κατά πολύ την παραγωγικότητά του και μειώνοντας το κόστος παραγωγής.

Το τμήμα **Μάρκετινγκ** βάζοντας σαν στόχο την προβολή της εταιρείας, των προϊόντων της και της φιλοσοφίας της μέσα από το διαδίκτυο και τα social media στελεχώνει με ειδικούς το τμήμα αυτό ορίζοντας ειδικά για τον σκοπό αυτό έναν Digital Communication Manager.

6.4. Αξιολόγηση Εταιρικής Επίδοσης (Performance)

Η εταιρεία APIVITA χρησιμοποιεί το σύστημα IMS για την αξιολόγηση της εταιρικής επίδοσης, καθώς αποτελεί τη βασική προσέγγιση στις διεργασίες της λειτουργίας της εταιρείας. Η εταιρεία εξετάζει τα εξής σημεία: την Οικονομική Ανάπτυξη, τους Πελάτες, το Brand, τις Εσωτερικές Διεργασίες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και υποδομές και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Οι δείκτες του συστήματος καθορίζονται σύμφωνα με τη στρατηγική και τους στόχους των πλάνων της εταιρείας.

Το σύστημα IMS εφαρμόζει τα εξής υπό συστήματα ελέγχου:

- ISO 9001, που αφορά τα διεθνή πρότυπα ποιότητας
- ISO 14001, σύστημα διαχείριση περιβαλλοντικής ασφάλειας
- ISO 22761, περιλαμβάνει τις πρακτικές παρασκευής καλλυντικών
- OHSAS 18001, περιλαμβάνει τα πρότυπα υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας

Η αξιολόγηση της εταιρικής επίδοσης δύναται να πραγματοποιηθεί είτε μέσω του συστήματος εσωτερικών επιθεωρήσεων, είτε μέσω της ανασκόπησης της διοικήσεως τουλάχιστον μία φορά ετησίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ιστότοπος Apivita Hellas (<https://www.apivita.com/hellas/mission>)
2. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017

Κεφάλαιο 7 «Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

7.1. Εισαγωγή

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξή της καθώς εκεί εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές για την επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης αυτής αποκτάται σφαιρική γνώση της ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής κατάστασης και καθορίζονται τα περιθώρια δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με την ίδια την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει, επίσης, στο σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο Γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση ή και όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν για παράδειγμα στην ίδια χώρα και το Άμεσο ή μικρο-περιβάλλον που αφορά την επιχείρηση.

7.2. Μάκρο - Περιβάλλον (PESTAnalysis)

Το Μάκρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει μεταβλητές που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον αυτό είναι αρκετά πολυδιάστατο καθώς διαμορφώνεται από στοιχεία και μεταβλητές που προέρχονται από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από τον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, και τεχνολογικό τομέα.

Για την καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST. Με τη χρήση του εργαλείου αυτού αναλύονται το Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό (Economic), το Κοινωνικό-Πολιτιστικό (Social) και το Τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον.

➤ Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει την πολιτική σταθερότητα μιας χώρας, τους νόμους, το πολιτικό καθεστώς και τη μορφή διακυβέρνησης. Οι

παράγοντες αυτοί μπορούν να καθορίσουν άμεσα τη λειτουργία μιας εταιρείας ή και να αποτρέψουν τη λειτουργία της σε μία συγκεκριμένη χώρα.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των καλλυντικών οφείλουν να γνωρίζουν τους νόμους, τις διατάξεις και τις υπουργικές αποφάσεις που ισχύουν στην εκάστοτε χώρα που διαθέτει τα προϊόντα της. Επιπλέον, είναι σημαντικό να γνωρίζουν την πολιτική ανταγωνισμού, την πολιτική του εξωτερικού εμπορίου και τους κανόνες αναφορικά με την παραγωγή, προώθηση και τιμολόγηση των καλλυντικών. Εταιρείες, όπως η APIVITA, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε χώρες εκτός της χώρας ίδρυσής τους, είναι χρήσιμο να ενημερώνονται τόσο για την εργασιακή νομοθεσία των άλλων χωρών, όσο και για θέματα κυβερνητικής σταθερότητας και παρεμβατισμού.

Δεδομένου ότι η εταιρεία APIVITA δραστηριοποιείται τόσο σε χώρες εντός της Ευρώπης, όσο και εκτός όπως η Αμερική, η Ασία και η Αυστραλία, έχει να αντιμετωπίσει διαφορετικά νομικά πλαίσια από χώρα σε χώρα, έτσι οφείλει να μελετά με ιδιαίτερη προσοχή το πολιτικό και νομικό περιβάλλον προκειμένου να προσαρμόζεται ανάλογα.

Κάθε εταιρεία χρειάζεται να τηρεί μια σειρά από νομοθεσίες που σχετίζονται τόσο με το αντικείμενο δραστηριότητας/παραγωγής της καθαυτό, όσο και με γενικές διατάξεις. Συμμόρφωση θα πρέπει να υπάρχει αναφορικά με τη λειτουργία της, εργατικά και φορολογικά θέματα καθώς και πιο συγκεκριμένα για την κυκλοφορία καλλυντικών, συμπληρωμάτων διατροφής αλλά και βρωσίμων προϊόντων. Οι νόμοι που πρωτίστως ακολουθούνται είναι ο **2190/1920** περί ανώνυμων εταιριών και ο ευρωπαϊκός **1223/2009** που συνιστά κανονισμό για τα καλλυντικά, ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργία της εσωτερικής αγοράς και υψηλό επίπεδο προστασίας της ανθρώπινης υγείας.

➤ Οικονομικό Περιβάλλον

Αναλύοντας το οικονομικό περιβάλλον θα πρέπει πρωταρχικά να ληφθεί υπόψη η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας την τελευταία δεκαετία και η οποία άλλαξε σημαντικά τα δεδομένα της οικονομίας. Οι επιπτώσεις της κατάστασης αυτής ήταν κυρίως η περιορισμένη χρηματοδότηση που δέχονται οι οργανισμοί και οι εταιρείες από τον τραπεζικό τομέα επιβάλλοντας έτσι μέτρα λιτότητας, έλλειψη ρευστότητας και ανάγκη για κάλυψη του δημοσιονομικού ελλείμματος, με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας.

Επιπλέον, μια εξίσου σημαντική οικονομική παράμετρος είναι η αλλαγή της φορολογικής νομοθεσίας που επιβαρύνει τις ελληνικές επιχειρήσεις και στόχο έχει την παρακράτηση όλο και μεγαλύτερου ποσοστού των κερδών τους. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε οικονομική ύφεση, η οποία επηρέασε σημαντικά την ευημερία των πολιτών της χώρας, ενώ ταυτόχρονα μείωσε την αγοραστική τους δύναμη επηρεάζοντας έτσι την κερδοφορία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, η χρηματοδότηση που δέχονται οι επιχειρήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση την περίοδο αυτή εμφανίζεται μειωμένη, καθώς η αβεβαιότητα ανταπόκρισης της χώρας στις δημοσιονομικές της υποχρεώσεις οδηγεί σε δυσπιστία προς τους επιχειρηματίες. Η μόνη στήριξη που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο είναι μέσω των προγραμμάτων ΕΣΠΑ.

Πέραν όμως από τις δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, πάντα υπάρχουν ευκαιρίες για να ξεχωρίσει, έτσι οι επιχειρήσεις που καινοτομούν κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνουν έτσι την κερδοφορία τους.

Αναφορικά με την υπό εξέταση εταιρεία, η APIVITA, ως καινοτόμος εταιρεία τόσο στις πρώτες ύλες και τα εκχυλίσματα που παράγει, όσο και στα προϊόντα επιδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ετησίως. Τη δεδομένη στιγμή η εταιρεία συμμετέχει σε τρία επιδοτούμενα προγράμματα (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

➤ Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό εστιάζει σε μεταβλητές όπως τη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων, δημογραφικά στοιχεία και ψυχογραφικά δεδομένα που μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση.

Οι δημογραφικές αλλαγές σε μία κοινωνία μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την κατανάλωση προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών. Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, στην καθημερινότητα, τη στάση απέναντι στη ζωή, την ομορφιά και την υγεία, αλλά και οι εισοδηματικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση των καλλυντικών προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση στο προσδόκιμο ζωής κυρίως λόγω των ιατρικών επιτευγμάτων, με αποτέλεσμα τα προϊόντα να διαφοροποιούνται με παράγοντα την ηλικία.

Επιπλέον, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται επηρεάζονται από το φύλλο του αγοραστικού κοινού. Η βιομηχανία των καλλυντικών, όπου εξετάζουμε, είναι ένας κλάδος που δραστηριοποιείται κυρίως με γνώμονα τη γυναίκα ως βασικό καταναλωτή των προϊόντων της, παρά το γεγονός ότι παρατηρείται αύξηση στην κατανάλωση τέτοιων προϊόντων και από τον ανδρικό πληθυσμό.

Οι προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, αλλά και ο τρόπος ζωής τους παίζουν σημαντικό ρόλο στη μελέτη του κοινωνικό – πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, η όλο και αυξανόμενη πληροφόρηση που δέχεται ο κόσμος σήμερα κυρίως μέσω του Διαδικτύου και των μέσω κοινωνικής δικτύωσης και παράλληλα η εμφάνιση του ηλεκτρονικού εμπορίου στη ζωή μας, άλλαξε τον τρόπο διανομής και αγοράς των προϊόντων, δίνοντας τη δυνατότητα στο αγοραστικό κοινό να προμηθεύεται προϊόντα απευθείας από τη χώρα προέλευσής τους.

Αξιοσημείωτη είναι η επίδραση της οικονομικής κρίσης στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η οποία τους καθιστά πλέον πιο ώριμους και απαιτητικούς αναφορικά με την ικανοποίηση των αναγκών τους και την αντίληψη της σχέσης ποιότητας και κόστους των παρεχόμενων αγαθών.

Επιπλέον, ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το κοινωνικό περιβάλλον είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση αναφορικά με την εκμετάλλευση των ζώων και την προστασία των οικοσυστημάτων. Αποτέλεσμα του παράγοντα αυτού είναι η στροφή των επιχειρήσεων σε πιο φυσικά προϊόντα, φιλικά στην υγεία και το περιβάλλον.

Η εταιρεία APIVITA αντιλαμβάνεται τη στροφή των καταναλωτών στα φυσικά προϊόντα, όχι ως μία τάση της εποχής, αλλά ως τη φυσική συνέπεια η οποία στο μέλλον θα πάρει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

Σύμφωνα με έρευνες που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία, το 90% του αγοραστικού κοινού δηλώνει πρόθυμο να αγοράσει ένα προϊόν φυσικής προελεύσεως, ως αποτέλεσμα του γενικότερου κοινωνικού περιβάλλοντος.

➤ Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική πρόοδος των τελευταίων ετών έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη πολλών κλάδων της βιομηχανίας. Σημαντικές είναι επίσης οι επενδύσεις των κυβερνήσεων σε έρευνα και ανάπτυξη που οδηγεί τους επιστήμονες σε νέα επιτεύγματα. Με τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε νέες μεθόδους παραγωγής, πιο γρήγορες, μαζικές και αποτελεσματικές.

Η στροφή στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη έχουν οδηγήσει τους παραγωγούς στην παραγωγή φυσικών προϊόντων διατηρώντας τα ευεργετικά τους συστατικά χωρίς να είναι χημικά ακατάλληλα για την ανθρώπινη υγεία και το περιβάλλον. Τα προϊόντα που παράγονται είναι πλέον περισσότερο προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η τεχνολογία στον κλάδο των καλλυντικών έχει δημιουργήσει υψηλής ποιότητας προϊόντα κυρίως λόγω των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της APIVITA απασχολεί έμπειρους επιστήμονες ειδικευμένους στους τομείς της χημείας, της κοσμετολογίας, της φαρμακευτικής, της βιοχημείας και της χημικής μηχανικής, οι οποίοι διεξάγουν υψηλού επιπέδου έρευνα στα εργαστήρια της εταιρείας. Ταυτόχρονα το τμήμα συνεργάζεται με την παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα για τη διεξαγωγή εκτεταμένης έρευνας στα ενδημικά φαρμακευτικά και αρωματικά φυτά και τα μελισσοκομικά προϊόντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν ήδη μελετηθεί συστηματικά εξήντα φυτά, το σύνολο των μελισσοκομικών προϊόντων και έχουν αναπτυχθεί περισσότερα από εκατό εκχυλίσματα και έλαια.

Η εταιρεία επενδύει σταθερά στην έρευνα καινούργιων συστατικών, όπως στο τσάι του βουνού και σε φυτά άγριας συλλογής, γι αυτό και κατατάσσεται στις κορυφαίες πράσινες εταιρείες του κόσμου λόγω της ανάπτυξης μεθόδων εκχύλισης και εφαρμογής καινοτομιών όπως, την ευρεσιτεχνία για τη μέθοδο εκχύλισης της ελληνικής πρόπολης, την ενθυλάκωση του βασιλικού πολτού σε λιπосώματα, την αντικατάσταση του νερού με εγχύματα βοτάνων και την ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης αποτελεσματικότητας των πρώτων υλών στο βιομηχανικό εργαστήριο της APIVITA(Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

7.3.Μίκρο Περιβάλλον (PORTER)

Συνεχίζοντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας APIVITA θα προβούμε στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος. Εργαλείο για την ανάλυση αυτού του περιβάλλοντος αποτελεί το υπόδειγμα Porter και συγκεκριμένα οι πέντε δυνάμεις του Porter: η Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, ο Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, η Απειλή απόΥποκατάστατα προϊόντα, η Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τέλος, η Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Το Άμεσο περιβάλλον ή Μίκρο-περιβάλλον, αποτελείται από όλες τις ομάδες και τα στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση, όπως τους ανταγωνιστές, τους μετόχους, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις, τους πιστωτές, τα συνδικάτα εργαζομένων, τα δίκτυα διανομής, τους πελάτες, αλλά και το σύνολο των ομάδων που έχουν συμφέροντα από τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζουν, αλλά και επηρεάζονται, από την εταιρεία APIVITA είναι, οι καταναλωτές των προϊόντων της, οι φαρμακοποιοί, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες της, το ανθρώπινο δυναμικό της, οι μέτοχοι και οι κρατικοί φορείς και τέλος η κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Για να μπορέσουμε να προβούμε στην ανάλυση του μικρο - περιβάλλοντος της εταιρείας APIVITA θα πρέπει αρχικά να ορίσουμε τον κλάδο στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται. Η APIVITA ως εταιρεία παραγωγής καλλυντικών κατατάσσεται στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων. Βασικό χαρακτηριστικό του Κλάδου των καλλυντικών είναι ο υψηλός ανταγωνισμός που δημιουργείται και προέρχεται από το μεγάλο αριθμό των επιχειρήσεων (παραγωγικών και εισαγωγικών) που δραστηριοποιούνται εντός του Κλάδου, την υπερπροσφορά των προϊόντων, του μεγάλου αριθμού των εμπορικών σημάτων που κυκλοφορούν στην αγορά, τόσο της ευρείας, όσο και της επιλεκτικής διανομής και την υψηλή διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι βασικότερες επιχειρήσεις καλλυντικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι η L' Oreal, η Lancome, η Dior, η Unilever, η Procter&Gamble. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών εταιρειών κατέχοντας συνολικά το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στο χώρο των "χημικών" καλλυντικών. Κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις πέραν από την παραγωγή και πώληση καλλυντικών, ασχολούνται και με τον κλάδο των φαρμακευτικών προϊόντων, των χημικών, των απορρυπαντικών και άλλων τομέων. Μέσω της ευρείας δραστηριοποίησης των εταιριών αυτών δημιουργούνται Οικονομίες Κλίμακας που τις κάνουν ακόμη πιο ανταγωνιστικές στον κλάδο.

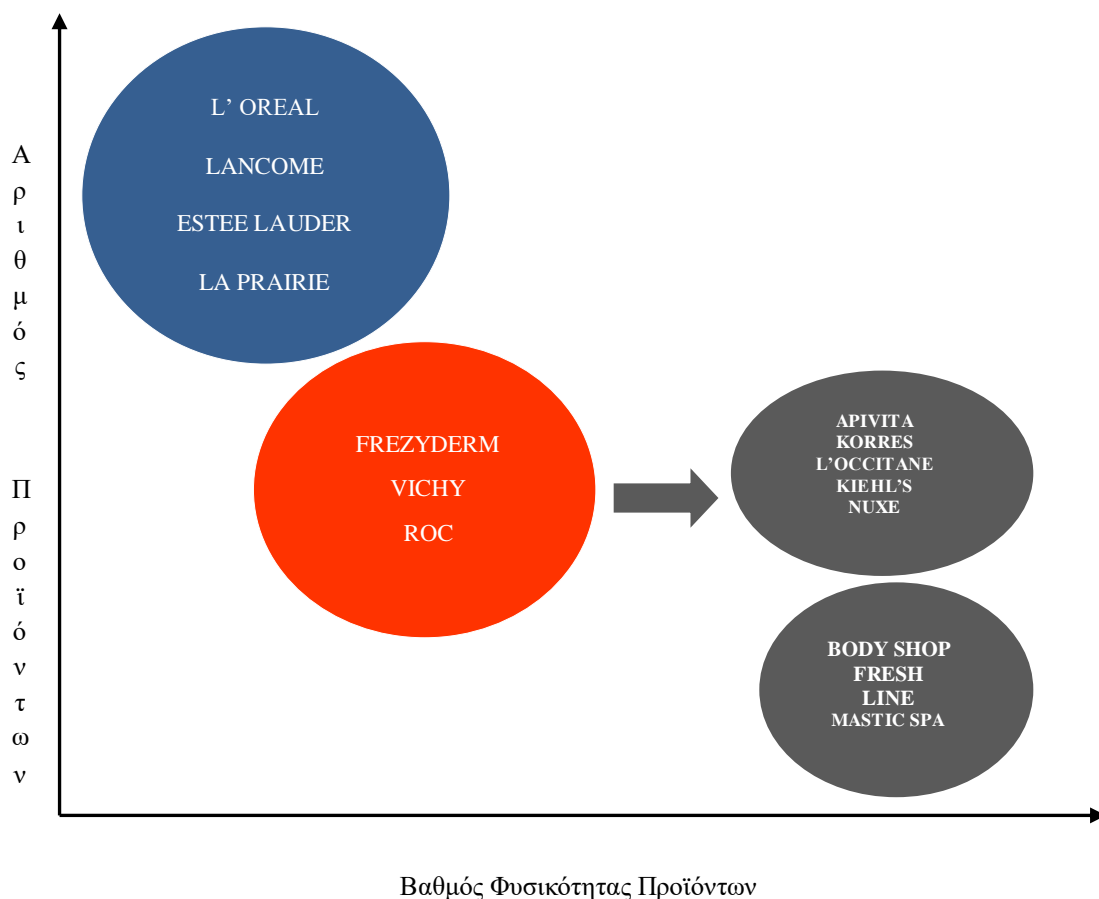
Πέραν από τις κατεξοχήν εταιρείες παραγωγής τεχνιτών – χημικών καλλυντικών, υπάρχουν και οι εταιρείες φυσικών καλλυντικών όπως, η υπό εξέταση εταιρεία APIVITA, ο Κορρές, η Nuxe, η L' OCCITANE και η Kiehl's, των οποίων η ζήτηση όλο και αυξάνεται. Η εταιρεία APIVITA αναγνωρίζει ως βασικό της ανταγωνιστή, ή καλύτερα “συναγωνιστή”, την εταιρεία Κορρές. Οι δύο εταιρείες εκμεταλλευόμενες το συγκριτικό τους πλεονέκτημα, αλλά και την υψηλή αξία των πρώτων υλών τους κυρίως από την Ελληνική χλωρίδα, έχουν ως στόχο μέσω επιχειρηματικών δράσεων και της εμπειρίας που διαθέτουν, την ανάπτυξη του κλάδου των φυσικών καλλυντικών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά των εταιρειών (ο αριθμός των εταιρειών καλλυντικών, το μέγεθός τους, ο αριθμός των προϊόντων που παράγουν, την περιοχή που δραστηριοποιούνται και το είδος των καλλυντικών που παράγονται) διαπιστώνεται η δυσκολία καθορισμού ενός κλάδου. Ένας επιπλέον παράγοντας που δυσχεραίνει τον καθορισμό ενός κλάδου είναι το πλήθος των ανομοιογενών επιχειρήσεων που οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας στρατηγικών ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, τη δημιουργία ομάδων εταιρειών με κοινά χαρακτηριστικά, κοινές στρατηγικές δράσης ή ομάδες εταιρειών που ανταγωνίζονται σε κοινή βάση. Σύμφωνα με τον Porter (1985), Στρατηγική ομάδα, είναι η ομάδα εκείνη των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο που ακολουθεί την ίδια ή παρόμοια στρατηγική δια μήκος των στρατηγικών διαστάσεων. Οι στρατηγικές διαστάσεις στην περίπτωση των εταιρειών φυσικών καλλυντικών, μπορεί να είναι η εξειδίκευση, η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, η ποιότητα του προϊόντος, η κάθετη ολοκλήρωση, το costposition τους, η φυσική ή μη σύστασή τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία σύμφωνα με το ΦΕΚ 2005(352/Β'), αλλά και τη σύσταση των καλλυντικών διακρίνονται οι εξής κατηγορίες:

- Οργανικά καλλυντικά, τα οποία αποτελούνται από φυτά σε διάφορες μορφές από μία μικρή ποσότητα μεταλλικών στοιχείων
- Καλλυντικά φυσικής προέλευσης, που περιέχουν 10% - 80% ενεργά συστατικά από φυσικές ουσίες
- Συνθετικά ή ζωικής προέλευσης καλλυντικά, που περιέχουν συστατικά φυσικά, ζωικά, ορυκτά και συνθετικά προϊόντα βιοτεχνολογίας

Προκειμένου να καθορίσουμε τη στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκει η APIVITA θα πρέπει να αναλύσουμε την αγορά των καλλυντικών στην Ελλάδα λαμβάνοντας υπόψη δύο κριτήρια, τον αριθμό των προϊόντων και το βαθμό φυσικότητά τους.



Διάγραμμα 7.1: Στρατηγικές ομάδες

Εξετάζοντας το διάγραμμα 7.1 διαμορφώνεται η στρατηγική ομάδα στην οποία εντάσσεται και η υπό εξέταση εταιρεία APIVITA. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει τις εταιρείες που πωλούν αποκλειστικά και μόνο φυσικά καλλυντικά, κυρίως σε φαρμακεία (επιλεκτική διανομή) με παρόμοιο αριθμό προϊόντων στην Ελλάδα. Οι εταιρείες αυτές παρουσιάζουν ομοιότητες στη σύνθεση των καλλυντικών τους, αλλά και στη διανομή τους καθώς δεν επιλέγουν να παράγουν καλλυντικά ευρείας διανομής (που πωλούνται και σε supermarkets), αλλά επιλέγουν να τα διακινούν

κυρίως μέσω των φαρμακείων, δικών τους καταστημάτων ή σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους σε πολυκαταστήματα.

Ο Porter (1985) είναι από τους πρώτους που τόνισε την αξία και τη σημασία της δημιουργίας στρατηγικών ομάδων ως ένα τρόπο αναλυτικής εξέτασης των εταιρειών. Η ομαδοποίηση επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει τον κλάδο ως σύνολο, ενώ ταυτόχρονα του δίνει τη δυνατότητα να μελετήσει την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, υπολογίζοντας τόσο τον εσωτερικό, όσο και τον εξωτερικό ανταγωνισμό των ομάδων που βρίσκονται στην αγορά. Επιπλέον, οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση των ομάδων που ανταγωνίζονται για το μερίδιο της αγοράς.

Σύμφωνα και με την παραπάνω ανάλυση, στα πλαίσια της μελέτης της εταιρείας APIVITA, δημιουργήσαμε μία στρατηγική ομάδα που περιλαμβάνει τις εταιρείες που πωλούν αποκλειστικά φυσικά καλλυντικά, κυρίως σε φαρμακεία, αλλά και δικά τους σημεία πώλησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό, επομένως **οποιαδήποτε ανάλυση ακολουθεί αφορά την ομάδα αυτή και όχι το σύνολο του κλάδου.**

A. Ο Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του Κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από τις επιχειρήσεις που τον απαρτίζουν, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ένας διαρκής αγώνας επέκτασης ή διατήρησης του μεριδίου αγοράς που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες όπως, οι ανταγωνιστικές τιμές που θέτει, η διαφήμιση, η δημιουργία νέων προϊόντων κ.α.

Στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρήσει τη θέση της, θα πρέπει να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο συνήθως μεταφράζεται, είτε άυλα με την κουλτούρα της εταιρείας, είτε με τις πατέντες που διαθέτει.

Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο εξαρτάται από διάφορους δείκτες, όπως:

- **Ο αριθμός των ανταγωνιστών:** Δεδομένου ότι ο κλάδος των φυσικών καλλυντικών και ακόμη καλύτερα η υπό εξέταση στρατηγική ομάδα είναι αρκετά μικρή και συγκεντρωμένη θεωρείται σημαντικά ανταγωνιστική.
- **Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου:** Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ανοδική πορεία καθώς από 10%, πλέον ο ρυθμός έχει αυξηθεί στο 15%. Ο ρυθμός ανάπτυξης δείχνει τη δυνητική

μεγέθυνση του κλάδου των φυσικών καλλυντικών, κάτι το οποίο μεταφράζεται σε υψηλότερη ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

- Χαρακτηριστικά των προϊόντων: Τα φυσικά καλλυντικά είναι προϊόντα που ξεχωρίζουν οι καταναλωτές κυρίως για τη σύστασή τους, δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια έχουν στραφεί σε έναν πιο φυσικό τρόπο ζωής, τόσο στη διατροφή τους, όσο και στα προϊόντα που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν.
- Υψηλά εμπόδια εξόδου: Στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά. Οι επιχειρήσεις παραγωγής φυσικών καλλυντικών διαθέτουν εγκαταστάσεις υψηλών προδιαγραφών, με εξειδικευμένο εξοπλισμό που δύσκολα μεταπωλείται για την εγκατάλειψη του κλάδου. Έτσι και η υπό εξέταση επιχείρηση δεδομένου ότι έχει επενδύσει υψηλά ποσά στις εγκαταστάσεις της με τη δημιουργία του βραβευμένου βιοκλιματικού εργοστασίου της παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι **υψηλός**.

B. Απειλή Εισόδου Νέο – Εισερχόμενων

Ένας κλάδος δεν μπορεί να παραμένει στατικός, συχνά νέες επιχειρήσεις επιδιώκουν να εισέλθουν σε αυτόν διεκδικώντας μερίδιο αγοράς, πόρους και κέρδη. Πέρα από τα εμπόδια που δημιουργούν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στους δυνητικούς ανταγωνιστές τους (αφορούν κυρίως τις οικονομικές δυνάμεις τους που σκοπό έχουν να επιβραδύνουν ή αποτρέψουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων), προκύπτουν εμπόδια κι από τις διατάξεις του νόμου που θεσπίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Συνήθως οι επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο πρέπει να εναρμονίζονται με τη νομοθεσία που ορίζεται για το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου.

Η ζήτηση των φυσικών καλλυντικών, και κατά συνέπεια της υπό εξέταση στρατηγικής ομάδας, τα τελευταία χρόνια είναι αυξημένη, πηγάζοντας κυρίως από τη στροφή των καταναλωτών σε ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής, όπου στρέφονται στη χρήση καινοτόμων και αυθεντικών προϊόντων που προσφέρουν αξία, οδηγώντας έτσι πολλές εταιρείες στην προσπάθεια εισόδου στον κλάδο των καλλυντικών.

Για τις δυνητικά νέοεισερχόμενες εταιρείες, θα λέγαμε, ότι η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και τεχνογνωσία είναι εύκολη αλλά, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η νομοθεσία είναι μία σχετικά πολύπλοκη υπόθεση. Στη βιομηχανία των καλλυντικών καθοριστική σημασία έχει η νομοθεσία 76/768/ΕΟΚ, η οποία τον Ιούλιο του 2013

αντικαταστάθηκε από τον κανονισμό 1223/2009 που αφορά την Ορθή Βιομηχανική Πρακτική (Good Manufacturing Practices – GMP), που έχει ως σκοπό:

- Την κατάργηση νομικών αβεβαιοτήτων και ασυνεπειών
- Την αποφυγή αποκλίσεων κατά την εναρμόνιση μεταξύ των Εθνικών Νομοθεσιών
- Την καταπολέμηση της παραπλανητικής πληροφόρησης για τη διάθεση ασφαλών καλλυντικών στην αγορά της ΕΕ

Μια επιπλέον διάταξη του θεσμικού πλαισίου είναι το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ENISO 22716: 2007 του οποίου οι απαιτήσεις αφορούν:

- την υλικοτεχνική υποδομή των εγκαταστάσεων (κανόνες υγιεινής)
- τον τρόπο επιλογής των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας
- τους ελέγχους που τηρούνται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας
- τις βασικές αρχές λειτουργίας του εργαστηρίου ελέγχου ποιότητας
- τη μεταχείριση των τελικών προϊόντων στους τομείς της αποθήκευσης, διακίνησης και διαχείρισης επιστροφών
- την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας

Όλα τα παραπάνω περιγράφουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μία εταιρεία προκειμένου να λειτουργεί ορθά, αλλά και τις απαιτήσεις που πρέπει να ακολουθεί μία εταιρεία καλλυντικών σχετικά με την ορθή Βιομηχανική Πρακτική της. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 22716 περιγράφει τις απαιτήσεις για την Εφαρμογή Κανόνων Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής για όλες τις εταιρείες που παράγουν καλλυντικά προϊόντα που κυκλοφορούν στην ευρωπαϊκή αγορά. Στόχος είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας των καταναλωτών και απευθύνεται μεταξύ άλλων στους παραγωγούς των συστατικών που προμηθεύουν τις εταιρείες καλλυντικών και στις εταιρείες συσκευασίας και διανομής καλλυντικών.

Σε αντίθεση με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, τα οποία περιγράφουν τους περιοριστικούς όρους εισαγωγής μιας νέας εταιρείας στον κλάδο των καλλυντικών και πιο συγκεκριμένα της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας, υπάρχουν κάποια προβλήματα που αμβλύνουν τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, όπως:

- η έλλειψη νομοθετικού πλαισίου για φυσικά καλλυντικά. Η έλλειψη πλαισίου για τον ορισμό των φυσικών καλλυντικών δημιουργεί διαστρεβλώσεις στην αγορά, δεδομένου ότι οποιαδήποτε εταιρεία έχει τη δυνατότητα να λανσάρει τα προϊόντα της ως φυσικά καλλυντικά, χωρίς κάτι τέτοιο να ισχύει.
- Η ελλιπής αναγνωρισιμότητα των σημάτων πιστοποίησης των καλλυντικών από τους καταναλωτές. Η πλειοψηφία των καταναλωτών δεν είναι ενήμεροι για τα συστήματα πιστοποίησης των καλλυντικών, αλλά και τους ελέγχους που οφείλει μια εταιρεία να κάνει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι καταναλωτές να επιλέγουν οικονομικότερα καλλυντικά, τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν πέρα από δερματολογικά προβλήματα και άλλα σοβαρότερα.

Πέραν από το νομοθετικό πλαίσιο υπάρχουν και άλλα εμπόδια που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο, τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια.

- Οικονομίες κλίμακας: Με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας ενός προϊόντος ή με την παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Την τακτική αυτή προσπαθούν να ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις με σκοπό να κρατούν σε χαμηλά επίπεδα το κόστος παραγωγής και άρα να είναι πιο ανταγωνιστικές. Στον κλάδο των φυσικών καλλυντικών παρατηρούνται αυξημένες οικονομίες κλίμακας δημιουργώντας έτσι εμπόδια εισόδου στις νέες επιχειρήσεις, οι οποίες ως νεοεισερχόμενες διαθέτουν μικρή παραγωγική ικανότητα και επιβαρύνονται με μειονεκτήματα κόστους που θα προσπαθήσουν να καλύψουν μέσω υψηλότερων τιμών. Επιπλέον, προκειμένου να εισέλθουν στον κλάδο θα πρέπει να διαθέτουν μεγάλες εγκαταστάσεις και ποικιλία προϊόντων. Μία επιχείρηση που θα επιλέξει τελικά να εισέλθει, θα χρειαστεί υψηλό αρχικό κεφάλαιο.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Ως Κεφάλαια καλούνται οι απαραίτητες επενδύσεις προκειμένου ένας νεοεισερχόμενος να προσπεράσει τα εμπόδια εισόδου και να καταφέρει να φτάσει χωρίς μειονεκτήματα στην θέση των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Κεφάλαια απαιτούνται για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και γενικά τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Κυρίως όμως, στον κλάδο των καλλυντικών κάθε εταιρεία που επιθυμεί να εισέλθει χρειάζεται να επενδύσει ένα μεγάλο ύψος κεφαλαίου αρχικά για έρευνα και ανάπτυξη νέων πρωτοτύπων καλλυντικών, αλλά και στην τεχνολογία και την παραγωγή αυτών.

- Διαφοροποίηση προϊόντος: Με τον όρο διαφοροποίηση προϊόντος αναφερόμαστε στην πραγματική ή αντιλαμβανόμενη από τον αγοραστή διαφορά ενός προϊόντος. Αναφορικά με τον κλάδο των φυσικών καλλυντικών και την υπό εξέταση ομάδα, όλα τα προϊόντα έχουν μοναδική σύνθεση, με βάση φυτικές – φυσικές πρώτες ύλες, ως αποτέλεσμα εκτενούς έρευνας και ανάπτυξης υψηλού επιπέδου με στόχο τη διαφοροποίησή τους. Συχνά, ένας αρκετά σημαντικός αριθμός προϊόντων των εταιρειών του κλάδου καλύπτεται από πατέντα.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει στον κλάδο, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής δεν είναι εύκολη για τον κλάδο των καλλυντικών. Μία επιχείρηση που θα επιχειρήσει να εισέλθει στην αγορά (και στα κανάλια διανομής) έχει να αγωνιστεί με τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις αφορούν πολυεθνικές εταιρείες. Από την πλευρά τους τα κανάλια διανομής είναι διστακτικά στο να αποδεχθούν εύκολα μία νέα επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει, ιδιαίτερα όταν αυτή δεν αποτελεί ένα ισχυρό brandname.
- Κυβερνητική πολιτική: Τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε οποιαδήποτε άλλη χώρα ο κλάδος των καλλυντικών επιβάλλει αυστηρούς ελέγχους προκειμένου να εισέλθει μία επιχείρηση σε αυτόν. Οι ΕΟΦ, FDA και ΕΦΡΙΑ ελέγχουν τόσο το παραγόμενο προϊόν, όσο και την επιχείρηση που το παράγει.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι τα εμπόδια και άρα οι δυσκολίες εισόδου μίας νέας επιχείρησης στον κλάδο που εξετάζουμε είναι υψηλά. Επομένως, η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι **χαμηλή**.

Γ. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών πολλές φορές είναι τόσο μεγάλη που μπορεί να ωθήσει μια εταιρεία στη μείωση της τιμής ενός προϊόντος ή και στην καλύτερη ποιότητα αυτού. Έτσι το αγοραστικό κοινό μπορεί να επηρεάσει τα προϊόντα ή και την ίδια την επιχείρηση, αποκτώντας ισχυρή δύναμη, όταν τα προϊόντα της είναι σχετικά αδιαφοροποίητα από τα ανταγωνιστικά τους ή οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στην τιμή με αποτέλεσμα να μην επιλέγουν μόνο βάση της ποιότητας, αλλά και σύμφωνα με την τιμή τους. Έχει παρατηρηθεί, λοιπόν, ότι ο καταναλωτής γίνεται περισσότερο εξαρτημένος από ένα προϊόν, όσο πιο μοναδικό και διαφορετικό είναι, λαμβάνοντας πάντα υπόψη του την τιμή.

Στην περίπτωση της υπό μελέτη ομάδας των φυσικών καλλυντικών οι βασικοί αγοραστές είναι τα φαρμακεία (συνολικά στην Ελλάδα είναι 12.000) και οι φαρμακαποθήκες.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από:

- **Το μέγεθος της αγοράς** των φυσικών καλλυντικών στην Ελλάδα είναι μετρίου μεγέθους με αυξητικές τάσεις. Μέσω των αγοραστών (φαρμακεία και φαρμακαποθήκες) τα προϊόντα φτάνουν στον τελικό καταναλωτή.
- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος.** Τα προϊόντα φυσικής προέλευσης είναι αρκετά διαφοροποιημένα μεταξύ τους καθώς η σύνθεσή μεταξύ τους συχνά διαφέρει. Ως αποτέλεσμα των διαφοροποιημένων προϊόντων είναι η μη συγκέντρωση των αγοραστών.
- **Κόστος μετακίνησης,** το οποίο στην περίπτωση των φυσικών καλλυντικών, είναι υψηλό καθώς οι αγοραστές δεν μπορούν να μετακινηθούν εύκολα στους ανταγωνιστές, δεδομένου ότι τα φυσικά καλλυντικά δεν μπορούν να συγκριθούν με τα χημικά ή με πιο “ερασιτεχνικά” φυσικά καλλυντικά.
- **Απειλή κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω από τους αγοραστές.** Κρίνεται εξαιρετικά δύσκολο, οι αγοραστές της υπό εξέτασης ομάδας να φτιάξουν δικές τους μονάδες έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων φυσικής προέλευσης. Τα ποσά που θα έπρεπε να επενδυθούν θα φάνταζαν υπέρογκα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι **μέτρια**.

Δ. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές κατά κύριο λόγο αποτελούν τους άμεσους συνεργάτες των επιχειρήσεων καθώς τους προμηθεύουν με πρώτες ύλες. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις είτε θετικά, είτε αρνητικά αυξάνοντας ή μειώνοντας τις τιμές των πρώτων υλών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από παράγοντες, όπως:

- ✓ **Ο αριθμός των προμηθευτών:** Όσο μεγαλώνει ο αριθμός των προμηθευτών τόσο διασπάται η διαπραγματευτική τους δύναμη και αδυνατούν να ασκήσουν μεγάλες πιέσεις σε μία επιχείρηση.

- ✓ Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή: Στις περιπτώσεις όπου ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, οι δεύτεροι έχουν μειωμένη δύναμη και η θέση ισχύος κατέχεται πλέον από τους αγοραστές.
- ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος: Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει επίσης τη δύναμη των αγοραστών. Στον κλάδο των καλλυντικών τα προϊόντα είναι αρκετά διαφοροποιημένα μεταξύ τους.
- ✓ Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Εδώ αναφερόμαστε στα προϊόντα των προμηθευτών για τα οποία υπάρχει μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν περισσότερες εναλλακτικές επιλογές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε αυτή την περίπτωση είναι αισθητά μειωμένη.
- ✓ Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα, εφόσον το επιλέξουν, να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, έχοντας έτσι μεγάλες πιθανότητες μελλοντικά να γίνουν ανταγωνιστές των ίδιων των πελατών τους. Ως αποτέλεσμα, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Γενικότερα στον κλάδο των καλλυντικών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά μικρή καθώς η διάθεση των πρώτων υλών πραγματοποιείται από εταιρείες που παράγουν κυρίως χημικά προϊόντα για τις βιομηχανίες καλλυντικών, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να τα διαθέσουν αλλού.

Αντιθέτως, εστιάζοντας στη στρατηγική ομάδα των φυσικών καλλυντικών που εξετάζουμε θα λέγαμε ότι οι προμηθευτές έχουν ισχυρή δύναμη, όχι τόσο ως προς τον αριθμό τους, αλλά κυρίως ως προς την ποιότητα των υλών που προμηθεύονται οι εταιρείες.

Οι πρώτες ύλες που είναι αναγκαίες για τη σύνθεση των φυσικών προϊόντων αποτελούν συστατικά της χλωρίδας μας και η ποιότητα αυτών παίζει καθοριστικό ρόλο για το προσφερόμενο προϊόν. Επομένως, η επιλογή των προμηθευτών θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη από τις εταιρείες και να διασφαλίζεται η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών, η ποσότητα και η έγκαιρη προμήθεια τους.

Δεδομένου λοιπόν ότι οι προμηθευτές για την υπό εξέταση ομάδα παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του τελικού προϊόντος και κυρίως η σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται με τις εταιρείες, η δύναμη τους είναι **μεγάλη**.

E. Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν που μπορεί να αντικατασταθεί με ένα άλλο που ανήκει σε διαφορετικό κλάδο και έχει την ίδια ή παρόμοια χρήση. Τόσο στον κλάδο των καλλυντικών, όσο και πιο συγκεκριμένα στην ομάδα των φυσικών καλλυντικών που μελετάμε, η πιθανότητα απειλής από υποκατάστατα είναι σχετικά μεγάλη. Από την μία πλευρά υπάρχουν διαθέσιμα στην αγορά ποικίλα φαρμακευτικά προϊόντα και σκευάσματα που μπορούν να καλύψουν παρόμοιες ανάγκες με κάποια φυσικά καλλυντικά και από την άλλη υπάρχουν τα ινστιτούτα ομορφιάς και αισθητικής που ανταγωνίζονται ισχυρά τα φυσικά καλλυντικά και τις δράσεις τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση που προηγήθηκε, καταλήγουμε ότι ο κλάδος και πιο συγκεκριμένα η στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε, είναι ελκυστικός. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούν, τα εμπόδια εισόδου που είναι ισχυρά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπου σε κάποιες περιπτώσεις είναι ισχυρή και τέλος, ο έντονος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των υποκατάστατων, όσο και των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας προκύπτουν οι ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί και οι απειλές που πρέπει να αποφύγει η APIVITA.

Πιο συγκεκριμένα, οι **ευκαιρίες** είναι:

- ✓ Οι επιχορηγήσεις από διάφορους φορείς για την υποστήριξη των καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών
- ✓ Το προσδόκιμο ζωής του πληθυσμού, που όλο αυξάνεται, προσφέρει την ευκαιρία στην εταιρεία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ✓ Η τάση των καταναλωτών να υποστηρίζουν εταιρείες με οικολογική και κοινωνική συνείδηση, όπως η APIVITA, της δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσεται συνεχώς

Οι **απειλές** είναι:

- ✓ Η περίοδος της ύφεσης που βιώνουμε θα μπορούσε να αποτελέσει τη σημαντικότερη απειλή για την εταιρεία. Οι καταναλωτές σήμερα, επιλέγουν να αγοράζουν σε χαμηλότερες τιμές, χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Οι τιμές της APIVITA δεν θεωρούνται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με αποτέλεσμα να βασίζει τις πωλήσεις της κατά κύριο λόγο στη διαπαιδαγώγηση των πελατών της και τη στροφή αυτών σε προϊόντα υψηλής ποιότητας και φυσικής προέλευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985
2. Ιστότοπος Apivita Hellas (<https://www.apivita.com>)
3. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017

Κεφάλαιο 8 «Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος»

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας APIVITA, ακολουθεί η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος. Προκειμένου να αναλυθεί πληρέστερα το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, θα πρέπει να αναφερθούμε στους παράγοντες που συνθέτουν το περιβάλλον αυτό. Παράγοντες όπως, η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι (υλικοί και άυλοι) της επιχείρησης αποτελούν τα βασικά συστατικά προσδιορισμού και εντοπισμού των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.

8.1. Εταιρική Διάρθρωση

Η εταιρεία APIVITA έχει λειτουργική δομή οργάνωσης, χαρακτηριστικό των εταιριών που απασχολούνται στον κλάδο. Η APIVITA είναι Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία με έδρα το Μαρκόπουλο Αττικής. Κύριοι μέτοχοι της APIVITA είναι η οικογένεια Κουτσιανά, η οποία συγκεντρώνει το 83% των μετοχών της εταιρείας.

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από έντεκα μέλη, πέντε εντός της εταιρείας (μεταξύ των οποίων οι ιδιοκτήτες της εταιρείας) και έξι εκτός της εταιρείας. Η εταιρεία διαθέτει επίσης μία εκτελεστική επιτροπή, η οποία αποτελεί το ανώτερο διοικητικό όργανο και λαμβάνει αποφάσεις για τη στρατηγική της εταιρείας, βάσει των κατευθύνσεων που λαμβάνει από το Διοικητικό Συμβούλιο. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα μετατροπής της στρατηγικής σε Σχέδια Δράσεων που οδηγούν στην επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων στόχων της (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

Η εκτελεστική επιτροπή αποτελείται από έξι μέλη, τον CEO, το διευθυντή εργοστασίου, τον οικονομικό διευθυντή, το διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού, το διευθυντή πωλήσεων και υπεύθυνο διοικητικών συστημάτων-IMS. Στην Εκτελεστική επιτροπή αναφέρονται η Επιτροπή Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας και η Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ιδιοκτήτες και ιδρυτές της εταιρείας κος και κα Κουτσιανά παραμένουν στην ηγεσία της εταιρείας και είναι οι λήπτες σημαντικών αποφάσεων για την APIVITA (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

Κύριοι μέτοχοι της εταιρείας είναι οι ιδρυτές, δηλαδή η οικογένεια Κουτσιανά. Οι κ.κ. Κουτσιανά προσδοκούν και επενδύουν δυναμικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της εταιρείας σε διεθνές περιβάλλον. Βασική πολιτική των μετόχων είναι να

υποστηρίζουν και να ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία με τους ανθρώπους για όποια νέα ιδέα ή πρόταση, καθότι η καινοτομία είναι μέσα στο DNA της APIVITA. Για το λόγο αυτό η εταιρεία ακολουθεί open-door policy, με καθημερινές συναντήσεις μεταξύ των ιδιοκτητών, στελεχών και των ομάδων εργασίας.

Στα πλαίσια εφαρμογής αυτής της πολιτικής, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας ζητά από τους εργαζόμενους να προτείνουν ιδέες για τη βελτίωση της λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι εν καιρώ κρίσης, το θέμα που έθεσε η Διοίκηση αφορούσε την κρίση και τρόπους με τους οποίους ο κάθε εργαζόμενος θα συμβάλλει στην αντιμετώπισή της σε τέσσερα επίπεδα : (α) Ατομικό, (β) Τμήματος, (γ) Εταιρείας, (δ) Χώρας (για την Ελλάδα).

1. ΠΟΡΟΙ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι διαθέσιμοι της πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται από τα επιμέρους τμήματα-διευθύνσεις τις εταιρείας όπως φαίνεται παρακάτω:

I. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η APIVITA στην Ελλάδα απασχολεί 255 άτομα, 125 είναι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στη διοίκηση και στην παραγωγή και 130 εργαζόμενοι ασχολούνται με την αγορά. Οι άνθρωποι της APIVITA αποτελούν βασικό συστατικό της επιτυχίας της. Ως εκ τούτου η εταιρεία επενδύει στο να γίνουν οι άνθρωποι της φορείς της κουλτούρας και των αξιών της, να είναι πρεσβευτές της εταιρείας και να αποτελούν το φορέα εκπλήρωσης του οράματος και της αποστολής της (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017). Για την APIVITA, ο σεβασμός των δικαιωμάτων και των συνθηκών ανάπτυξης των ανθρώπων της αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής της, γι' αυτό και βασίζεται στην αρχή: «Πρώτα οι άνθρωποι».

Το μότο «Πρώτα οι άνθρωποι» σημαίνει για την εταιρεία πολλά, όπως (APIVITA, 2010):

- ✓ Η πίστη στους ανθρώπους της ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά
- ✓ Η αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση προς όλους
- ✓ Η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων
- ✓ Η ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα

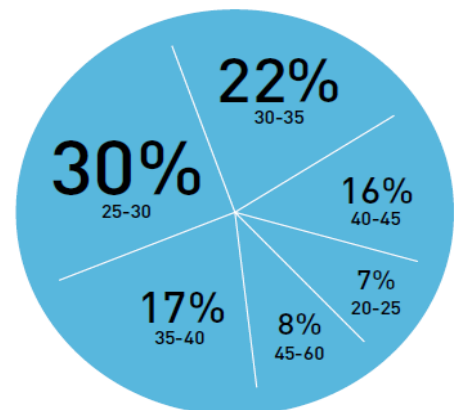
- ✓ Το ομαδικό πνεύμα εργασίας
- ✓ Η αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων με ότι αυτό συνεπάγεται

Η APIVITA έχοντας ως οδηγό τη φιλοσοφία και τις αξίες της, οι οποίες είναι αντίθετες σε κάθε είδους διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων, προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους, ανεξάρτητα από το φύλλο, την εθνικότητα, την ηλικία, τόσο από την πρόσληψη, όσο και στα επόμενα στάδια αξιολόγησης και εξέλιξης μέσα στην εταιρεία. Αναφορικά με τις αποδοχές και τις παροχές, αυτές εξαρτώνται από αντικειμενικούς παράγοντες, όπως οι απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης σε εμπειρία, δεξιότητες και εργασιακά καθήκοντα.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την Ελληνική νομοθεσία και φροντίζει να τηρεί πλήρως τους νόμους σχετικά με την απασχόληση, αλλά και τα θέματα που αφορούν την εξαναγκαστική και παιδική εργασία.

Για όλα τα παραπάνω η APIVITA οφείλει την επιτυχία της στην εργατικότητα και το πάθος των ανθρώπων της.

Στο διάγραμμα 8.1 απεικονίζονται οι ηλικιακές ομάδες του προσωπικού της εταιρείας, από το οποίο προκύπτει ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων είναι μεταξύ 30 και 35 ετών. Ενώ στο διάγραμμα 8.2 απεικονίζονται τα ποσοστά του προσωπικού σε γυναίκες και άνδρες. Επιπλέον, στο διάγραμμα 8.3 γίνεται η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το μορφωτικό επίπεδο, όπου γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ναι μεν η εταιρεία δεν κάνει διακρίσεις στην επιλογή προσωπικού, αλλά διαθέτει και προσωπικό υψηλών προδιαγραφών ακόμη και με διδακτορικές σπουδές.

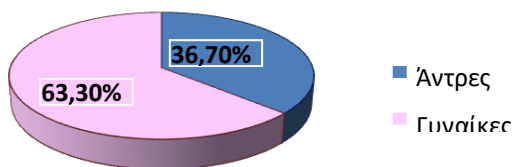


Διάγραμμα 8.1: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με την ηλικία

Πηγή: Εταιρεία APIVITA

ηλικιακή κατηγορία

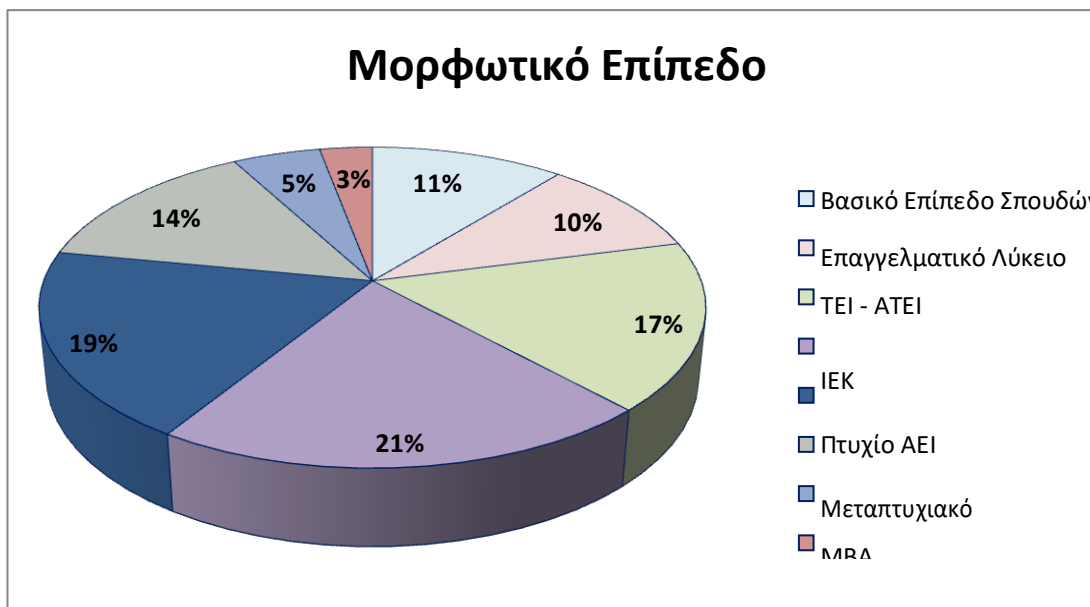
Φύλο



Διάγραμμα 8.2: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με το φύλο

Πηγή: Εταιρεία APIVITA

Μορφωτικό Επίπεδο



Διάγραμμα 8.3: Ανθρώπινο δυναμικό – Κατηγοριοποίηση σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο

Πηγή: Εταιρεία APIVITA

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εταιρεία APIVITA επενδύει σημαντικά σε εκπαιδευτικά προγράμματα στα πλαίσια της συνεχούς ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, τόσο για την επίτευξη των στόχων της, όσο και την ανάπτυξη της ίδιας της εταιρείας. Σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η εμπέδωση της φιλοσοφίας και της εταιρικής κουλτούρας της.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν δύο βασικούς άξονες, η εκπαίδευση κατά την ένταξη των νέο-προσληφθέντων (Induction) και η εκπαίδευση που απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους (εσωτερική) με θέματα γενικού ενδιαφέροντος όπως, υγεία, διατροφή, περιβάλλον κ.α.

Πιο αναλυτικά, το πρόγραμμα ένταξης είναι υποχρεωτικό για όλους και περιλαμβάνει την εκπαίδευση γύρω από τα εξής θέματα:

- ✓ τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας
- ✓ την οργανωτική δομή της εταιρείας
- ✓ τις πολιτικές της εταιρείας αναφορικά με θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, δικαιώματα, διαφθορά κ.α.
- ✓ τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της
- ✓ τις πολιτικές και επιχειρηματικές πρακτικές

Η εκπαίδευση σε θέματα γενικού, αλλά και ειδικού ενδιαφέροντος, πραγματοποιείται σε συνεργασία με διακεκριμένους οργανισμούς εκπαίδευσης και αφορά κυρίως τη Λογιστική, Εργασιακά, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ και την Παραγωγή – Ανάπτυξη προϊόντος.

Για καλύτερα αποτελέσματα σε θέματα εκπαίδευσης, αλλά και δεδομένου ότι η ανάγκη για γνώση είναι στη φύση της εταιρείας APIVITA, η ίδια δημιούργησε την Ακαδημία APIVITA (APIVITAAcademy). Η Ακαδημία αυτή δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους να συνεχίσουν να εκπαιδεύονται σε θέματα σχετικά με τη φύση, αλλά και σε θέματα μάρκετινγκ, μάνατζμεντ, οικονομικά και πολλά άλλα. Η συμμετοχή του δυναμικού της δεν είναι υποχρεωτική, ωστόσο για την APIVITA η ακαδημία είναι η κυψέλη μέσα από την οποία θα προκύψουν τα στελέχη του αύριο για την εταιρεία. Η αποχή από την Ακαδημία κατατάσσει εμμέσως τους εργαζομένους σε more & less involved, αλλά και σε more & less promoted.

Σε θέματα αξιολόγησης η APIVITA επιλέγει την αμφίδρομη αξιολόγηση από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη και το αντίστροφο. Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο, σε επίπεδο εξαμήνου και έτους. Όσον αφορά τις προσλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού η εταιρεία ακολουθεί δύο βασικούς άξονες:

- ✓ Την επαγγελματική εμπειρία και πως συνάδει με τα κριτήρια της θέσης εργασίας
- ✓ Η φιλοσοφία και οι αξίες του υποψηφίου, οι οποίες θα πρέπει να εναρμονίζονται με τις αξίες της εταιρείας

Κυρίως για το δεύτερο σημείο, επιμελείται ο ίδιος ο κύριος Κουτσιανάς, ο οποίος φροντίζει να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία πρόσληψης προκειμένου να εντοπίζει τα κοινά σημεία του υποψηφίου με την εταιρεία.

Επιπλέον, δεδομένου ότι οι αξίες και η κουλτούρα της APIVITA, αλλά και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της θεσπίζουν τον **εθελοντισμό**, στις δράσεις της εταιρείας συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι της εταιρείας.

Η APIVITA έχει συμμετάσχει ή οργανώσει δράσεις όπως, Αιμοδοσία, Καθαρισμός ακτών σε συνεργασία με Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, Δενδροφυτεύσεις, Εταιρικός Αθλητισμός, Συμμετοχή σε προγράμματα του Σωματείου Επιχειρηματικότητας Νέων κ.α.

II. Μάρκετινγκ

Η εταιρεία APIVITA παρόλο που αποτελεί ηγέτιδα στο χώρο της έχει επιλέξει να μην κινείται με παραδοσιακές πρακτικές μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Η APIVITA διέπεται από την Πολιτική Υπεύθυνης Διαφήμισης και Επικοινωνίας, η οποία παρουσιάζεται πιο αναλυτικά στη συνέχεια. Για το σχεδιασμό της επικοινωνιακής της στρατηγικής, η APIVITA, πορεύεται με το τρίπτυχο της βιώσιμης επικοινωνίας, Ειλικρίνεια, Διαφάνεια και Αξιοπιστία. Η εταιρεία επιλέγει να επικοινωνεί κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate brand level) προκειμένου να ενδυναμώσει το brand και την αναγνωρισιμότητα αυτού. Στόχος της είναι να γνωρίσει ο κόσμος τις αξίες και τη φιλοσοφία της και να συνδέσει κάθε προϊόν της εταιρείας με αυτά. «Η APIVITA δεν πουλά καλλυντικά, αλλά μία εμπειρία», μία άποψη των ιδρυτών της εταιρείας που κλόνισε του marketers.

«Όλες οι προωθητικές–διαφημιστικές ενέργειες της APIVITA είναι σύμφωνες με τους κώδικες δεοντολογίας της Ένωσης Διαφημιστικών Εταιρειών, του Συνδέσμου Ελλήνων Διαφημιζομένων και των διεθνών αρχών διαφήμισης και επικοινωνίας. Το προσωπικό του τομέα εμπορίας διαμορφώνει τις διαφημιστικές εκστρατείες και τις προωθητικές ενέργειες σύμφωνα με αυτές τις δεοντολογικές και νομικές κατευθύνσεις, με στόχο τη διαφύλαξη της καθαρότητας του διαφημιστικού λόγου και την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στα διαφημιστικά μηνύματα της APIVITA. Η εταιρεία επικοινωνεί με απόλυτη ειλικρίνεια και διαφάνεια τη φυσικότητα, αποτελεσματικότητα και ασφάλεια των προϊόντων της.» (APIVITA, 2010)

Στα πρώτα της βήματα η εταιρεία είχε ως στόχο το μυαλό των πελατών της, να τη γνωρίσουν. Σε επόμενο στάδιο και εφόσον είχε κερδίσει την αναγνωρισιμότητα, στόχος της ήταν η καρδιά των πελατών της με απώτερο σκοπό να γίνει ένα LoveBrand. Δεδομένου όμως ότι η εταιρεία APIVITA δεν πουλά απλά τα προϊόντα που παράγει, αλλά μια ολιστική εμπειρία στόχος της ήταν και είναι, μέσω των επικοινωνιακών καναλιών, να αγγίξει το πνεύμα των καταναλωτών της και οι ίδιοι να γίνουν *Apivitarians*, όπως τους χαρακτηρίζει η ίδια η εταιρεία.

Με λίγα λόγια η APIVITA επιδιώκει τη δημιουργία “σύνδεσης” με το αγοραστικό της κοινό μέσω των ιστοριών της που την δημιούργησαν και την έφτασαν στο σήμερα. Η εταιρεία ποτέ δεν σκόπευε να το πετύχει αυτό μέσω του παραδοσιακών τρόπων διαφήμισης, όπως η τηλεόραση, γι αυτό και μέχρι πρόσφατα η APIVITA δεν επέλεγε τηλεοπτικά διαφημιστικά μηνύματα. η εταιρεία θεωρεί ότι τηλεοπτικά διαφημίζεται κάθε επιχείρηση από τις πιο μικρές, μέχρι τους κολοσσούς με αποτέλεσμα κανείς να μην ξεχωρίζει πραγματικά. Συνήθως, οι καταναλωτές δεν θυμούνται τις διαφημίσεις που βλέπουν. Σκοπός της APIVITA ήταν να δημιουργηθεί μια αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας με τους καταναλωτές της γι αυτό και επιλέγει να κινείται σε μέσα όπου υπάρχει διάλογος. Μέσα όπως:

- Το *ApivitaExperienceStore*, στο κατάστημα που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας οι επισκέπτες μπορούν να ζήσουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία που προσφέρει τη δυνατότητα για αγορές, υπηρεσίες SPA, κομμωτήριο, το «Χώρο του Ιπποκράτη» που προσφέρεται για διάβασμα και το αναψυκτήριο που παρέχει φρέσκους φυσικούς χυμούς για τους επισκέπτες. Επιπρόσθετα, στο κατάστημα διοργανώνονται σεμινάρια όπου οι καταναλωτές μπορούν αφομοιώσουν τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας και να ζήσουν την ολιστική εμπειρία που η ίδια θεσπίζει.

- Το *Digital περιβάλλον*, μέσω του οποίου η εταιρεία έχει ως σκοπό να μετατρέψει τη στρατηγική της από “mouthtomouth” σε “mouthtomouse” (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017). Μέσω του Διαδικτύου, λοιπόν, ανοίγει διάλογο με τους καταναλωτές δίνοντάς τους το βήμα να μοιραστούν την εμπειρία τους από τη χρήση των προϊόντων της. Γι αυτό το σκοπό η εταιρεία έχει δημιουργήσει στο site της ένα blog με θεματολογία τα προϊόντικά της νέα, τη γυναικεία επιχειρηματικότητα, καθημερινά tips ομορφιάς και περιποίησης και πολλά άλλα. Επιπλέον, επιλέγει γυναίκες (bloggers) από τον χώρο των socialmedia, τις καλεί στους χώρους της προκειμένου να ζήσουν την εμπειρία APIVITA και να τη μοιραστούν online μέσω των blog τους.

Επιπρόσθετα τα digital μέσα αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία καθώς προάγει ένα HolisticGreenWayofCommunication, δεδομένου ότι η επίπτωση στο περιβάλλον είναι πολύ μικρή σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα (π.χ. έντυπη διαφήμιση).

Για τους λόγους αυτούς η εταιρεία APIVITA έχει δημιουργήσει εσωτερικά μία ομάδα που ασχολείται με τη digital στρατηγική η οποία από τη χρήση του μέσου επιτυγχάνει τα εξής:

- ✓ Δημιουργία awareness για το brand
- ✓ Ενίσχυση της χρήσης του site από τους καταναλωτές, στο οποίο μπορούν να βρουν χρήσιμες πληροφορίες τόσο για τα προϊόντα, όσο και για την εταιρεία αλλά και την ελληνική χλωρίδα γενικά
- ✓ Ενίσχυση των ηλεκτρονικών πωλήσεων μέσω του site της
- ✓ Μεταφορά των αξιών της και αυτών που πρεσβεύει μέσω των ηλεκτρονικών μέσων

Επιπλέον, η APIVITA χρησιμοποιεί ως μέσο προβολής δειγματοδιανομές και προωθητικές ενέργειες στα σημεία πώλησης των προϊόντων της. Τα σημεία πώλησης των προϊόντων της εταιρείας αποτελούν από μόνα τους ίσως το σημαντικότερο σημείο προβολής της γι αυτό και η APIVITA δημιουργεί ειδικά διαμορφωμένα corners με stands όπου μπορεί κανείς με μία ματιά να ενημερωθεί για την εταιρεία.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ της εταιρείας περιλαμβάνει επίσης, καταχωρήσεις σε περιοδικά και τοποθέτηση προϊόντος (productplacement) μέσω των τηλεοπτικών μέσων σε δημοφιλή εκπομπές οι οποίες συνάδουν με το πνεύμα της εταιρείας και παρουσιάζουν με αξιοπρέπεια τα προϊόντα και τις αξίες της εταιρείας.

Είναι αξιοσημείωτο ότι η APIVITA επιτυγχάνει μέσα από τις δράσεις της και τη λειτουργία της να διαφημίζεται έμμεσα και χωρίς κόστος, δεδομένου ότι κάθε κίνησή της δεν αφήνει ασυγκίνητη την αγορά. Σημαντικά παραδείγματα αποτελούν τόσο το *ExperienceStore*, όσο και η εταιρεία η οποία αποτελεί μεγάλο ενδιαφέρον για τους επιστήμονες της εγχώριας αγοράς, αλλά και του εξωτερικού.

Τέλος, η εταιρεία στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ διοργανώνει επισκέψεις στις εγκαταστάσεις της, σεμινάρια και παρουσιάσεις προκειμένου τόσο τα προϊόντα της, όσο και η ιδέα, οι αξίες και η κουλτούρα της να γίνουν γνωστές στο ευρύ κοινό απευθείας από την πηγή που την αποτελούν οι άνθρωποι της εταιρείας.

III. Έρευνα & Ανάπτυξη

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας αποτελείται από επιστήμονες με ειδίκευση στους τομείς της χημείας, κοσμετολογίας, της φαρμακευτικής, της βιοχημείας και χημικής μηχανικής, οι οποίοι διεξάγουν καθημερινά υψηλού επιπέδου έρευνες στα εργαστήρια της APIVITA. Επιπλέον, το τμήμα R&D συνεργάζεται με την παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα για τη διεξαγωγή εκτεταμένων ερευνών στα ενδημικά φαρμακευτικά και αρωματικά φυτά, αλλά και τα μελισσοκομικά προϊόντα. Η εταιρεία ερευνά συνεχώς για την εύρεση καινούργιων συστατικών, όπως είναι το τσάι του βουνού, φυτά άγριας συλλογής και εκχυλίσματα βοτάνων και ελαίων.

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση για δυο με τρία ερευνητικά προγράμματα ανά έτος. Όπως δήλωσε μέλος της εταιρείας, παρά τις οικονομικές συνθήκες της χώρας η Ευρωπαϊκή Ένωση εξακολουθεί να επενδύει στην APIVITA καθώς από τις έρευνες που πραγματοποιούνται στα εργαστήριά της προκύπτουν ευρήματα και σκευάσματα σημαντικά, τόσο για το αγοραστικό κοινό της εταιρείας, όσο και την κοινωνία στο σύνολό της.

Οι βασικότερες λειτουργίες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D) της APIVITA είναι οι εξής:

- ✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ✓ Αξιολόγησητωνσυνθέσεων(stability, challenge and patch test)

- ✓ InVivo και InVitro τεστ αποτελεσματικότητας
- ✓ Παρακολούθηση της παγκόσμιας αγοράς καλλυντικών
- ✓ Εφαρμογή των νέων αποτελεσματικών ερευνών στα προϊόντα
- ✓ Συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια και εκθέσεις

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας δεν εμπλέκεται στη συσκευασία των προϊόντων, αλλά μόνο στη συνταγή τους. Για τη συσκευασία των προϊόντων ασχολούνται οι προμηθευτές υπό τις προδιαγραφές που δίδονται από την ίδια την εταιρεία.

Εκτός από το R&D υπάρχει ένα εξίσου σημαντικό τμήμα, αυτό του NPD το οποίο ουσιαστικά μετουσιώνει μαζί με το μάρκετινγκ, μία συνταγή, μία ιδέα σε τελικό προϊόν. Το R&D, το NPD και το MKT αποτελούν μία ομάδα, μία κυψέλη ιδεών μέσα στη μεγαλύτερη κυψέλη της APIVITA.

IV. Εγκαταστάσεις και Παραγωγή

Το 2013 η APIVITA εγκαινιάζει το νέο βιοκλιματικό κτήριο (στο οποίο στεγάζονται τα γραφεία και η παραγωγική της μονάδα), ένα κτήριο που συνοψίζει τη φιλοσοφία των ιδρυτών της. Εναρμονισμένο με την φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας το νέο κτήριο αποτελεί έμπρακτο σύμβολο αειφορίας, καινοτομίας και πρωτοποριακής διασύνδεσης του εργασιακού περιβάλλοντος με το φυσικό. Βρίσκεται στο βιομηχανικό πάρκο Μαρκόπουλου Αττικής, σε μια περιοχή που ήταν ελαιώνας. Ενάντια στην κρίση, η εταιρεία αναλαμβάνει μία επένδυση 17,5 εκατομμυρίων ευρώ για την εκπλήρωση αυτού του έργου βάζοντας ακόμα ένα λιθαράκι στο μακροπρόθεσμο όραμα της. Το κτήριο εκτείνεται σε πέντε επίπεδα (δύο υπόγεια και τρία υπέργεια) με συνολική επιφάνεια δόμησης 6.830 τ.μ. επί οικοπέδου έκτασης 6.170 τ.μ.

Το νέο κτήριο αποτελεί προσομοίωση κυψέλης και συγκεντρώνει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας σε χώρους: παραγωγής καλλυντικών, αποθηκευτικών χώρων, συσκευασίας μελιού, γύρης και βασιλικού πολτού -που είναι οι δυο κύριες δραστηριότητες της εταιρείας- εργαστηρίων, μουσείου μελισσοκομικής ιστορίας, γραφείων, εκπαίδευσης, σίτισης προσωπικού, SPA, εκδηλώσεων και ενημέρωσης κοινού. Για την κατασκευή των νέων εγκαταστάσεων η κυψέλη αποτέλεσε πρότυπο, σε επίπεδο συλλογιστικής, κατανομής και αξιοποίησης του χώρου και κυρίως

λειτουργικότητας, μαζί με το βασικό κριτήριο της ορθής διαβίωσης των εργαζομένων μέσα σε αυτό.

Το κτήριο συμπληρώνει ένας χώρος διαδραστικής επαφής με την ελληνική βιοποικιλότητα, που αποτελεί μικρογραφία των πηγών έμπνευσης της εταιρείας: Στους εξωτερικούς χώρους γύρω από το εργοστάσιο ο επισκέπτης θα δει έναν μικρό βοτανικό κήπο (ενταγμένο στο διεθνές δίκτυο βοτανικών κήπων) με διακόσια διαφορετικά είδη βοτάνων της ελληνικής φύσης, το επισκέψιμο μελισσοκομείο της εταιρείας, αλλά και έναν λαβύρινθο δεντρολίβανα και λεβάντες που σκοπό έχει να ανανεώσει τα ενεργειακά αποθέματα των επισκεπτών και να κάνει αντιληπτή τη μοναδικότητα των αξιών της εταιρείας. Επιπλέον, φυσική προέκταση της μονάδας παραγωγής αποτελεί το συγκρότημα επεξεργασίας νερού το οποίο χρησιμοποιείται σαν βασική πρώτη ύλη στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας. Με τη χρήση των πλέον εξελιγμένων μεθόδων επεξεργασίας (διπλή όσμωση), η εταιρεία έχει επιτύχει να χρησιμοποιεί νερό υψηλότερης καθαρότητας (super purified water) με αγωγιμότητα 0,6 $\mu\text{s/cm}$.

Οι προδιαγραφές για την κατασκευή του κτηρίου επιλέχθηκαν με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Λιτότητα, αισθητική και λειτουργικότητα
- Διαφάνεια σε πολλαπλά επίπεδα για την οπτική επαφή των εργαζομένων με τον εξωτερικό χώρο, τις παραγωγές και των γραφείων μεταξύ τους.
- Εξασφάλιση φυσικού φωτισμού - αερισμού
- Σεβασμός στους φυσικούς πόρους και την τοπική βιοποικιλότητα
- Βιοκλιματικός Σχεδιασμός
- Μείωση οικολογικού αποτυπώματος
- Εξασφάλιση θερμικής και οπτικής άνεσης
- Χρήση ανακυκλώσιμων, φυσικών, οικολογικών, ελληνικών υλικών δόμησης

Για την διαχείριση φυσικών πόρων χρησιμοποιήθηκαν:

- Σύστημα εκμετάλλευσης γεωθερμίας
- Φωτοβολταϊκά

- Δεξαμενή Ομβρίων, όπου συλλέγονται τα όμβρια κτηρίου και περιβάλλοντος για άρδευση
- Βιολογικός Καθαρισμός Αποβλήτων και διάθεση του νερού για άρδευση
- Φυτεμένα δώματα στον πρώτο και δεύτερο όροφο
- Εκτεταμένες φυτεύσεις στον περιβάλλοντα χώρο με αρωματικά, φαρμακευτικά ελληνικά φυτά και βότανα, καρποφόρα δέντρα και είδη τοπικής χλωρίδας, διαμορφώνοντας το μικροκλίμα και στοχεύοντας στη βιοποικιλότητα.

Ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός του κτηρίου βασίστηκε στην ιδέα της επίτευξης άμυνας του από εξωγενείς περιβαλλοντικούς παράγοντες. Μέσω του σχεδιασμού του κτηρίου η εταιρεία επιδιώκει την εισαγωγή φυσικού φωτός στο εσωτερικό του, ώστε τους χειμερινούς μήνες να αποδίδονται ενεργειακά οφέλη στο κτήριο, ενώ τους θερινούς να λειτουργεί σαν χοάνη εξαερισμού και δροσιάς, καθώς η μορφολογία του επιτρέπει την κίνηση του αέρα χωρίς τη χρήση μηχανημάτων (φυσικός ελκυσμός). Επιπλέον, η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει φύτευση στους εσωτερικούς χώρους, ως αποτέλεσμα ο αέρας να καθαρίζει φυσικά και να μεγιστοποιούνται τα ενεργειακά οφέλη.

Όλα τα υλικά κατασκευής που χρησιμοποιήθηκαν από την εταιρεία είναι πιστοποιημένα και στην πλειοψηφία τους οικολογικά- φυσικά ή ανακυκλώσιμα.

Αναφορικά με τη διάταξη του χώρου, και πιο συγκεκριμένα το χώρο παραγωγής στο ισόγειο βρίσκονται οι δύο κύριοι χώροι παραγωγής του εργοστασίου που είναι η παραγωγή καλλυντικών και συσκευασία μελιού. Στο πρώτο υπόγειο πραγματοποιούνται η τροφοδοσία και η είσοδος πρώτων υλών, όπως επίσης η έξοδος ετοιμού προϊόντος (και ότι περιλαμβάνει αυτή η διαδικασία, π.χ. αποθήκες). Ενώ οι αποθήκες ειδών συσκευασίας και τα μηχανοστάσια βρίσκονται στο δεύτερο υπόγειο.

Στον περιβάλλοντα χώρο έγινε προσπάθεια να παραμείνει η τοπική χλωρίδα της περιοχής. Μεταφυτεύθηκαν οι ελιές που προϋπήρχαν στο οικόπεδο και εμπλουτίστηκε η φύτευση με καρποφόρα ελληνικά δέντρα και ενδημικά φυτά. Στον πρώτο όροφο δημιουργήθηκε βοτανικός κήπος με ελληνικά αρωματικά, φαρμακευτικά και ιπποκρατικά φυτά και βότανα που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία για την παραγωγή των φυσικών καλλυντικών της.

Το εργοστάσιο της APIVITA είναι ικανό να εξυπηρετεί παραγωγικά όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία, καθώς κάθε έτος γίνεται ο προϋπολογισμός πωλήσεων και αντίστοιχα η παραγωγή των προϊόντων και η εξαγωγή τους.

V. Πωλήσεις

Το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας APIVITA αποτελείται από 20 πωλητές. Ο κάθε πωλητής έχει υπό την επίβλεψή του 150 φαρμακεία που επισκέπτεται ανά δίμηνο. Οι βασικές αρμοδιότητες των πωλητών είναι, η επίσκεψη στα σημεία πώλησης και η δημιουργία σχέσης-σύνδεσης με τους ιδιοκτήτες, η ενημέρωση για τα νέα της εταιρείας και τα νέα προϊόντα, η καθοδήγηση για την ορθή παραγγελία προϊόντων και η λήψη αυτής προκειμένου να μην μένουν υπερβολικά αποθέματα στο σημείο πώλησης, η εκπαίδευση και οι τρόποι πώλησης των προϊόντων της εταιρείας και η υποστήριξη προωθητικών ενεργειών. Επιπλέον, οι πωλητές φροντίζουν για τη βελτίωση και την ανάδειξη των δυνατών στοιχείων του σημείου πώλησης και τον περιορισμό των αδύνατων, καθώς επίσης και τη μετάδοση νέων ιδεών για την ισχυροποίηση του σημείου πώλησης και την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της εταιρείας. Τέλος, οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για την καταγραφή των αναγκών των φαρμακοποιών ή τυχόν παραπόνων και σημείων προς βελτίωση (Τσουκαλάς Α., APIVITA, 2017).

Το τμήμα πωλήσεων θέτει στόχους σε επίπεδο επιτευξιμότητας ετήσιων πωλήσεων. Η επίτευξη των στόχων μεταφράζεται σε απόδοση bonus. Επιπρόσθετα προνόμια των πωλητών της εταιρείας είναι η παροχή μεταφορικού μέσου, κινητού τηλεφώνου και ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Η APIVITA φροντίζει κατά την εισαγωγή ενός πωλητή την εταιρεία, να εκπαιδευτεί τόσο σε θέματα τεχνικών πωλήσεων, όσο για την ίδια την εταιρεία, τα προϊόντα και τη φύση - ιδιαιτεροτήτων των σημείων πώλησης (φαρμακεία).

VI. Δίκτυα

Η εταιρεία APIVITA διαθέτει περισσότερα από τριακόσια προϊόντα, τα οποία διαθέτει σε κανάλια διανομής όπως:

- Φαρμακεία, σήμερα η εταιρεία συνεργάζεται άμεσα με 3.500 φαρμακεία ανά την Ελλάδα.
- Καταστήματα καλλυντικών, όπως το πολυκατάστημα ΑΤΤΙCΑ.

- Ξενοδοχεία και Spa, όπου η εταιρεία έχει δημιουργήσει και προσφέρει θεραπείες βασισμένες στα Ελληνικά βότανα, τα μελισσοκομικά προϊόντα και τα αιθέρια έλαια.
- Ειδικά διαμορφωμένα σημεία σε πολυκαταστήματα (π.χ. “Δώδεκα γωνιές”)
- Κατάστημα APIVITAShop στο κέντρο της Αθήνας, στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και στη Θεσσαλονίκη

Για την αποθήκευση και διανομή των προϊόντων στα σημεία πώλησης η APIVITA χρησιμοποιεί μεσάζοντες, τρίτη εταιρεία, καθώς οι λειτουργίες αυτές επιλέγει να μην πραγματοποιούνται απευθείας από την ίδια.

Η εταιρεία APIVITA στα πλαίσια της πράσινης πολιτικής που ακολουθεί, φροντίζει να μην επιβαρύνει το περιβάλλον τόσο κατά τη διανομή των προϊόντων της, όσο και κατά την καταστροφή των επιστρεφόμενων προϊόντων.

VII. IT (InformationTechnology)

Το τμήμα IT της εταιρείας απαρτίζεται από πέντε εργαζόμενους, η εργασία των οποίων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα περισσότερα τμήματα της εταιρείας. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει εργασίες όπως, τη ρύθμιση των υπολογιστών και άλλων μηχανημάτων της εταιρείας προκειμένου να λειτουργούν με την ελάχιστη δυνατή ενέργεια, συγχρονισμό των I - rad των πωλητών και την επίλυση προβλημάτων κατά τις επισκέψεις τους στα σημεία πώλησης, την ανακύκλωση υλικών (όπως toner, παλιές συσκευές κ.α.).

VII.Νομική Υπηρεσία

Τη νομική υπηρεσία της εταιρείας εκπροσωπεί ένας δικηγόρος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα νομικά ζητήματα της εταιρείας τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό που δραστηριοποιείται η APIVITA.

IX.Ομάδα ΕΚΕ

Η εταιρεία APIVITA διαθέτοντας πάνω από όλα οικολογική συνείδηση έχει δημιουργήσει μία ομάδα στελεχών από διάφορα τμήματα και διοικητικά επίπεδα προκειμένου να ενισχύσει το τμήμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η ομάδα αποτελείται από χημικούς, μηχανικούς, βιολόγους, περιβαλλοντολόγους, οικονομολόγους, κοσμετολόγους, φαρμακοποιούς, καθώς επίσης από το τμήμα μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, συνθέτοντας μια πολυδιάστατη ομάδα με στόχο τη

συμμετοχή, την ευαισθητοποίηση και την παρακίνηση για τις δράσεις της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η προσέγγιση αυτή της APIVITA αντανακλά τη δέσμευση της αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία και το περιβάλλον, παράλληλα με τις εμπορικές δραστηριότητές της. Είναι στη φύση της εταιρείας να σκέφτεται και να ενεργεί κοινωνικά και οικολογικά υπεύθυνα, μέσα από όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για τη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας, των διεργασιών και τέλος των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Χ . Οικονομικά

Σε συνέχεια της μελέτης των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας για τα έτη 2015–2016, οι οποίες παρατίθενται, και σύμφωνα με τους αριθμοδείκτες, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Πίνακας 8.1: Οικονομικά στοιχεία 2015 - 2016

APIVITA (Total Company)		
	2016	2015
Net Sales	34.231.498 €	28.767.473 €
Gross Profit	22.197.421 €	18.533.824 €
EBITDA	5.604.032 €	3.482.140 €
Gross Profit %	65%	64%
EBITDA %	16%	12%

INTERNATIONAL ACTIVITY				
	2016	2015	2016%	2015%
	10.530.217	8.451.137	31%	29%
	5.313.060	4.142.370		
	1.794.730	1.126.793	32%	32%
	50%	49%		
	17%	13%		

Πηγή: Εταιρεία Apivita

Πίνακας 8.2: Αριθμοδείκτες 2015 - 2016

I ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	Δεκ-16	Δεκ-15
Περιθώριο Μικτού Κέρδους = Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις x 100	64,85%	64,43%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους προ Τόκων, Φόρων και Αποσβέσεων (EBITDA)= Καθ. Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων / Πωλήσεις x 100	16,37%	12,10%
Αποδοτ. Ίδιων Κεφαλαίων = Καθ. Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια x 100	26,19%	3,88%
II ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		
Κυκλοφορ. Ρευστότητα = Κυκλ.Ενεργητικό / Βραχ.Υποχρ.	1,21	1,04
Πραγματ. Ρευστότητα = Κυκλ.Ενεργ. - Αποθέματα / Βραχ.Υποχρ.	0,62	0,49
Άμεση Ρευστότητα = Διαθέσιμα / Βραχυπροθ. Υποχρεώσεις	0,12	0,07
IV ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ		
Δάνεια προς Ίδια Κεφάλαια = Δάνεια / Ίδια Κεφάλαια	3,06	3,67
Γενική Επιβάρυνση = Υποχρεώσεις / σύνολο Παθητικού	0,82	0,83
Κάλυψη τόκων = Καθ. αποτ/τα+Χρεωστ. τόκοι / Χρεωστ. τόκοι	1,81	0,98
Χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων = Μ. Κεφάλαιο / Πάγιο ενεργητικό	0,29	0,27

Πηγή: Εταιρεία Arivita

Πιο αναλυτικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- **Δείκτης τρέχουσας ρευστότητας της εταιρείας:** Ο δείκτης αυτός δείχνει την επάρκεια ή μη σε κεφάλαια κίνησης μίας εταιρείας. Όσο πιο χαμηλά είναι ο δείκτης τόσο πιο αναμενόμενες είναι οι εισροές χρημάτων για την εταιρεία. Ο δείκτης αυτός για την APIVITA κυμαίνεται τα τελευταία δύο έτη στο 1 με 1,2, το οποίο σημαίνει ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην πληρωμή των υποχρεώσεών της.
- **Δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας:** Οι δύο βασικοί δείκτες αυτής της κατηγορίας είναι, ο δείκτης του μικτού κέρδους και ο δείκτης του καθαρού κέρδους. Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης του μικτού κέρδους, η επιχείρηση έχει την ικανότητα να αγοράζει φθηνά και να πωλεί πιο ακριβά. Για την APIVITA ο δείκτης αυτός είναι σχετικά σε υψηλό επίπεδο. Ο δείκτης καθαρού κέρδους, όσο πιο υψηλός είναι τόσο μεγαλύτερα είναι και τα κέρδη για την επιχείρηση. Για την APIVITA στο διάστημα των δύο ετών που εξετάζουμε ο δείκτης αυτός παρουσιάζει σημαντική αύξηση κάτι το οποίο μεταφράζεται και σε αύξηση των κερδών της εταιρείας.
- **Δείκτες δραστηριότητας της εταιρείας:** Οι δείκτες δραστηριότητας αποτυπώνουν την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, αλλά και την ταχύτητα κυκλοφορίας του ενεργητικού, των αποθεμάτων, καθώς και το χρόνο δέσμευσης των απαιτήσεων.

8.2. Δυνάμεις και Αδυναμίες

Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας προκύπτουν οι δυνάμεις και αδυναμίες της APIVITA. Η εταιρεία θα πρέπει να φροντίσει ώστε να διατηρήσει τα δυνατά σημεία και να βελτιώσει αντίστοιχα τα αδύναμά της.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

- Το κοινό όραμα των ιδιοκτητών Νίκου και Νίκης Κουτσιανά για τη δημιουργία και εξέλιξη της APIVITA
- Η επένδυση της εταιρείας σε καινοτόμες υποδομές, όπως η δημιουργία του βιοκλιματικού εργοστασίου που στεγάζεται και η παραμονή της στη Ελλάδα και όχι σε κάποια χώρα του εξωτερικού για χαμηλότερα κόστη

- Η φιλοσοφία και οι αξίες της
- Η κοινωνική δράση της εταιρείας και οι δράσεις ανταπόδοσης στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο εντάσσεται
- Η περιβαλλοντική της πολιτική
- Η αμφίδρομη αξιολόγηση των εργαζομένων από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα επίπεδα και αντίστροφα
- Η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων, αλλά και η έμμεση εκπαίδευση των πελατών μέσω του APIVITAAcademy
- Το τμήμα Μάρκετινγκ όπου καταφέρνει να ενεργεί με το χαμηλότερο αποτύπωμα στον πλανήτη, αλλά και να κερδίζει δωρεάν δημοσιότητα (π.χ. μέσω του APIVITAShop)
- Η ιδιοκτήτρια κ. Κουτσιανά, η οποία λειτουργεί ως πρεσβευτής της εταιρείας στα MME
- Η ολιστική προσέγγιση του καταναλωτή μέσω του APIVITAShop
- Η ενδυνάμωση της σχέσης της εταιρείας με τους πελάτες μέσω Loyaltyprograms. Η εταιρεία μέσω της βιωματικής εμπειρίας που προσφέρει δημιουργεί τους λεγόμενους Aprivitarians
- Η συνεχής και αδιάκοπη επένδυση σε Έρευνα και Ανάπτυξη
- Η προσοχή που δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των συνθηκών εργασίας (σύγχρονες εγκαταστάσεις) και του γενικότερου οικογενειακού κλίματος που επικρατεί στην εταιρεία

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

- Το εργοστάσιο της εταιρείας δεν λειτουργεί μέχρι σήμερα με το μέγιστο δυναμικό με αποτέλεσμα το σταθερό κόστος του εργοστασίου να επιμερίζεται σε μικρότερες ποσότητες και κατά συνέπεια το κόστος να μετακυλύεται στα προϊόντα
- Αδυναμία συνεχούς ελέγχου της διανομής των προϊόντων, σε ποιες συνθήκες διατηρούνται, πως γίνεται η διαχείριση των επιστροφών, κ.α.

- Το μικρό δυναμικό (20 άτομα) της ομάδας πωλήσεων που καλούνται να καλύψουν ένα μεγάλο δίκτυο πώλησης
- Η μικρή συμμετοχή της APIVITA στα παραδοσιακά μέσα προβολής, όπως η τηλεόραση σε σχέση με μεγάλες εταιρείες, τόσο του άμεσου ανταγωνισμού, όσο και του έμμεσου
- Ο συγκεντρωτισμός των Νίκου και Νίκης Κουτσιανά, που έχουν τον έλεγχο και την επίβλεψη όλων των λειτουργιών της εταιρείας.
- Οι υψηλές οικονομικές υποχρεώσεις της εταιρείας εν μέσω κρίσης λόγω της νέας της επένδυσης αξίας 17,5 εκατομμυρίων ευρώ

8.3. Ανάλυση VRIO

Σημείο αναφοράς κάθε στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της το οποίο δεν θα αντιγράφεται, ούτε θα αντικρούεται εύκολα, με βασικό στόχο την μακροπρόθεσμη κερδοφορία της.

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1985) μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν δημιουργήσει αξία για τον πελάτη της, είτε μέσω της μείωσης του κόστους, είτε αυξάνοντας την προσδοκία σύμφωνα με την οποία οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για το προϊόν της εταιρείας.

Μία εταιρεία, όπως η APIVITA, για να μπορέσει να επιβιώσει σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν αρκεί μόνο η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και η μετατροπή του σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να τηρεί τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά των Πόρων και Ικανοτήτων (VRIO).

- **Value**: Η μεγαλύτερη αξία της εταιρείας APIVITA είναι οι άνθρωποι που τη δημιούργησαν ο Νίκος και η Νίκη Κουτσιανά, οι οποίοι οραματίστηκαν μια εταιρεία που θα αντιπροσωπεύει τις αξίες τους, τη φιλοσοφία τους και τις ιδέες τους και την έκαναν πραγματικότητα.
- **Rareness**: Η APIVITA είναι η μόνη εταιρεία φυσικών καλλυντικών που διαθέτει βιοκλιματικό εργοστάσιο για την ανάπτυξη και παραγωγή των

προϊόντων της. Καθώς επίσης η εταιρεία που παράγει, στην πλειοψηφία τους, τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί.

- **Imitation**: Αρκετά από τα προϊόντα της εταιρείας είναι πατενταρισμένα, χαρακτηριστικό που την καθιστά μοναδική στην αγορά των φυσικών καλλυντικών.
- **Organization**: Η εταιρεία διαθέτει σύγχρονες δομές οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού της το οποίο έχει υψηλή κατάρτιση και μεγάλη εμπειρία. Επίσης λόγω της φήμης και της ιστορίας της APIVITA προσελκύει πολύ αξιόλογα στελέχη με μεγάλη εμπειρία που θέλουν να μοιραστούν το ίδιο όραμα με τους ιδρυτές. Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε την εταιρική κουλτούρα της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού με σεμινάρια, συναντήσεις πωλήσεων, επιστημονικές εκδηλώσεις και τις εθελοντικές δράσεις που διέπουν όλη την εταιρεία.

Η αξιοποίηση των δυνάμεων της εταιρείας, η άμβλυση των αδυναμιών της και η εκμετάλλευση και διατήρηση της διακριτής υπεροχής της, δίνει την δυνατότητα στην APIVITA, όχι μόνο να επιβιώνει στην Ελληνική αγορά, αλλά και να θεωρείται μία από τις καλύτερες εταιρείες στον κλάδο της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ιστότοπος Arivita Hellas (https://www.apivita.com/hellas/our_research)
2. Ιστότοπος Arivita Hellas (<https://www.apivita.com/hellas/hive-markopoulo>)
3. Ιστότοπος Arivita Hellas
(https://www.apivita.com/media/APIVITA.com_EKE_brochure.pdf)
4. Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, Καραγιάννης Δ. Ιωάννης, Καραγιάννη Δ. Αικατερίνη, Ανάλυση Ισολογισμών και Δείκτες, Εκδόσεις Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, Καραγιάννης Δ. Ιωάννης, Καραγιάννη Δ. Αικατερίνη Ο.Ε., 2017
5. Νιάρχος Ν., Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Εκδόσεις Σταμούλης , 2004.
6. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017
7. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, 1985

Κεφάλαιο 9 «Εναλλακτικές Στρατηγικές»

9.1.Στρατηγικές που στοχεύουν στην επιβίωση ή την έξοδο από την οικονομική κρίση

Γενικά, όταν μία επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον το οποίο δεν της επιτρέπει να λειτουργεί βιώσιμα, στρέφεται σε επιχειρησιακό επίπεδο σε στρατηγικές Περισυλλογής. Οι στρατηγικές αυτές, συνήθως, έχουν βραχυχρόνια ψυχολογικό κόστος για τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, αλλά μακροχρόνια μπορούν να αποδειχθούν σωτήριες.

Οι στρατηγικές περισυλλογής περιλαμβάνουν:

- Τη στρατηγική **διάσωσης ή αναστροφής**, η οποία σκοπό έχει τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας μέσω αναχαίτισης ή αναστροφής των αδυναμιών της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις μέσω αυτής τη στρατηγικής περιορίζουν τις μη κερδοφόρες εκροές, τα περιουσιακά στοιχεία που επιβαρύνουν με κόστος, το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς επίσης πραγματοποιούν επαναπροσδιορισμό των προϊόντων που παράγουν και των άμεσων πελατών τους.
- Τη στρατηγική **αιχμάλωτης επιχείρησης**, μέσω της οποίας η επιχείρηση αιχμαλωτίζεται από μία άλλη, συνήθως, μεγαλύτερου όγκου επιχείρηση με ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, η οποία θα διασφαλίσει την συνέχιση της ύπαρξης της.
- Τη στρατηγική της **αποεπένδυσης**, όταν η επιχείρηση αναγκάζεται να πουλήσει μία επιχειρηματική της μονάδα ή ένα τμήμα της.
- Τη στρατηγική **ρευστοποίησης**, όταν η επιχείρηση προχωρά σε πώληση ή διάθεση των περιουσιακών της στοιχείων. Επί της ουσίας αυτή η στρατηγική αποτελεί και τη λύση της επιχείρησης.
- Τη στρατηγική **χρεοκοπίας**, η οποία σηματοδοτεί τη λύση της επιχείρησης, αλλά με έναν πιο “βίαιο” τρόπο καθώς η διαχείριση περνά πλέον στα δικαστήρια προκειμένου να ρυθμιστούν οι εκκρεμείς υποχρεώσεις της.

Πέραν από τις στρατηγικές σε επιχειρησιακό επίπεδο, κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει και στις στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να αποφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα με μικρότερο κόστος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την ύφεση σαν ευκαιρία και όχι ως απειλή και να δρουν

προληπτικά. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν μέσω των λειτουργιών μάρκετινγκ και ότι αυτό περιλαμβάνει, το προϊόν, την τιμή, τη διανομή, την προώθηση κ.α.

Στη σημερινή πραγματικότητα, η διέξοδος των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων βρίσκεται σε μία και μόνο λέξη “εξωστρέφεια”. Οι ξένες αγορές και κατά συνέπεια, η στρατηγική επιχειρηματικής εξωστρέφειας αποτελεί τον καταλύτη των ελληνικών επιχειρήσεων για την έξοδο τους από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα. Η στρατηγική της εξωστρέφειας μπορεί να προσφέρει οφέλη τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στη χώρα μας συνολικά τονώνοντας την ελληνική οικονομία. Ενέργειες όπως, οι καινοτομίες, το στοχευμένο μάρκετινγκ, η ποιοτική διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων μπορούν να δώσουν μια σημαντική θέση των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές.

Μέσω της εξωστρέφειας προκύπτουν ποικίλα οφέλη όχι μόνο για τις επιχειρήσεις και τους οικονομικούς δείκτες τους αλλά και για ολόκληρη τη χώρα καταγωγής τους. Οφέλη όπως, η μείωση της ανεργίας, η αύξηση της εγχώριας παραγωγής αγαθών και κατά συνέπεια η αύξηση των δημόσιων εσόδων θα ωφελήσουν συνολικά την κοινωνία. Η εξωστρέφεια για μία επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί είτε αποκλειστικά και μόνο από την ίδια την επιχείρηση, είτε από την εξαγορά αυτής από μία μεγαλύτερη και συνήθως πολυεθνική επιχείρηση, μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής περισυλλογής αιχμάλωτης επιχείρησης.

Η υπό εξέταση εταιρεία APIVITA, παρουσιάζει εξωστρεφή συμπεριφορά από το 2003, όχι όμως ως λύση για την επιβίωσή της αλλά ως τακτική για την ανάπτυξή της. Ήδη από τότε μέχρι και σήμερα έχει παρουσία σε 15 χώρες του εξωτερικού με θετικά αποτελέσματα, καθώς οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό της αποφέρουν το 40% των κερδών της.

Η APIVITA από το 2015 και ύστερα, όπως συζητήθηκε με διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας, βρίσκεται σε αναζήτηση στρατηγικού επενδυτή, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εξαγορά της και να συνεχίσει το πλάνο εξωστρέφειας της. Όπως δήλωσε ο κύριος Τσουκαλάς, αλλά και σύμφωνα με όσα γράφουν τα τοπικά μέσα, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που φλερτάρουν και επιδιώκουν να συνάψουν συνεργασία με την APIVITA.

Η APIVITA μέσω του στρατηγικού της επενδυτή επιδιώκει:

- ✓ Την επέκταση της και σε άλλες χώρες, εφόσον δεν διαθέτει επαρκείς πόρους να πραγματοποιήσει την επέκταση αυτή

- ✓ Να παραμένει ενεργή στην χώρα καταγωγής της, την Ελλάδα, διεκδικώντας το μερίδιο της αγοράς που της αναλογεί
- ✓ Να αυξήσει ακόμη περισσότερο τις πωλήσεις της στο εξωτερικό, οι οποίες θα της αποφέρουν πλέον το 70% των συνολικών κερδών της έναντι του 40% πριν την εξαγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017

Κεφάλαιο 10. «Συμπεράσματα και Προτάσεις»

10.1.Πρόταση στρατηγικής

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο για τις στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης προκειμένου να επιβιώσει σε περιβάλλον ύφεσης, αλλά και της αναφοράς που έγινε περί εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, παρουσιάζεται η πρόταση στρατηγικής για την εταιρεία APIVITA.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εξής παραδοχές:

- Τηνπεριορισμένη ρευστότητα της εταιρείας
- τις δανειακές επιβαρύνσεις της εταιρείας από την επένδυση για το βιοκλιματικό της εργοστάσιο
- το μειωμένο δανεισμό από τα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας, αλλά και
- το άνοιγμα της εταιρείας σε χώρες του εξωτερικού

προτείνεται η εξαγορά της APIVITA από μία μεγαλύτερου εύρους επιχείρηση, πολυεθνική, μέσω της *στρατηγικής περισυλλογής και συγκεκριμένα της αιχμάλωτης επιχείρησης.*

Θεωρείται ότι η APIVITAμπορεί να υποστηρίξει μία επικείμενη εξαγορά δεδομένου ότι έχει τόσο την τεχνογνωσία και την εμπειρία των αγορών του εξωτερικού, όσο και τη δομή για να υποστηρίξει τη συνεργασία με μία εταιρεία διεθνούς χαρακτήρα.

Τα οφέλη για την APIVITAαπό τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης θα μπορούσαν να είναι τα εξής:

- αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης προκειμένου να μπορέσει να αξιοποιήσει σε μέγιστο βαθμό τις παραγωγικές και ερευνητικές δυνατότητές της
- η επέκταση της και σε άλλες χώρες, σύμφωνα και με το πλάνο της εταιρείας που επιθυμεί να έχει παρουσία σε επιπλέον 10 χώρες το ερχόμενο έτος
- η επιβίωση της στην Ελλάδα και η αύξηση του μεριδίου της αγοράς των φυσικών καλλυντικών
- ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό

- διατήρηση της υφιστάμενης σύστασης της εταιρείας, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και τους εξωτερικούς συνεργάτες, δεδομένου ότι δεν θα χρειαστεί να προβεί σε περικοπές για τη μείωση του κόστους

Η στρατηγική αυτή θα μπορούσε να προσφέρει οφέλη και στη χώρα δραστηριοποίησης της APIVITA. Πιο συγκεκριμένα, η εξαγορά μίας ελληνικής επιχείρησης από έναν διεθνή κολοσσό δείχνει ότι η πρώτη μπορεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών. Κατά συνέπεια η μία εξαγορά μπορεί να φέρει την άλλη, και το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινωνίας να αυξηθεί για τη χώρα μας κι έτσι να έρθουν περισσότερες επενδύσεις. Η αύξηση των επενδύσεων στη χώρα μας, θα δώσει μία νέα ώθηση για την εκκίνηση και πάλι της αγοράς που τα τελευταία χρόνια λόγω της ύφεσης λειτουργεί με αργούς ρυθμούς.

Πέραν από τις θετικές συνέπειες που έχει μία νέα στρατηγική, ελλοχεύουν πάντα και ορισμένοι κίνδυνοι από την εφαρμογή της. Μία στρατηγική εξωστρέφειας υπό την εξαγορά της επιχείρησης μπορεί και να αποτύχει φέρνοντας τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Ο βασικός κίνδυνος είναι να μην πετύχει “το πάντρεμα” των δύο επιχειρήσεων, με τη λογική ότι η εξαγορασμένη επιχείρηση μπορεί να μην λειτουργήσει όπως πριν υπό τη διοίκηση και τη δομή της επιχείρησης που την εξαγοράζει.

10.2. Συμπεράσματα

Η εταιρεία APIVITA μετρώντας ήδη 38 έτη στο χώρο των φυσικών καλλυντικών έχει την τύχη να διοικείται από δύο ανθρώπους που δεν θυσίασαν το όραμά τους, τις αξίες τους και την αγάπη για την ελληνική χλωρίδα στο βωμό του κέρδους. Η εταιρεία μέσα από την αποτελεσματική και αποδοτική οργανωτική της δομή, αλλά και την τεχνογνωσία και εμπειρία στο χώρο των καλλυντικών έχει καταφέρει να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις του κλάδου. Η εταιρεία έχει να αντιμετωπίσει μία σκληρή ελληνική πραγματικότητα αναφορικά με την οικονομική ύφεση της χώρας και η ως τώρα πορεία της και λειτουργία της, εν καιρώ οικονομικής κρίσης, την έχουν κάνει πιο δυνατή και πλέον νικήτρια. Η APIVITA αποφάσισε όλα αυτά τα χρόνια ότι δεν θα θυσιάσει ότι με κόπο έχει χτίσει, όπως την αγάπη και την προσφορά φυσικών καλλυντικών, το εργοστάσιο υψηλών προδιαγραφών, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το ανθρώπινο δυναμικό που εκπληρώνει το όραμα των ιδιοκτητών της και ότι άλλο συνθέτει αυτή την εταιρεία. Έτσι με αυτές τις σκέψεις συνεχίζει να λειτουργεί εν μέσω ύφεσης.

Καταλήγοντας, θεωρείται ότι η σύναψη μιας νέας υγιούς σχέσης με μία εταιρεία μεγαλύτερης δυναμικής, αλλά κυρίως ίδιας κουλτούρας, θα συντελέσει στη συνέχιση αυτής της ιστορίας που ονομάζεται APIVITA. Με πρωτοπόρο την APIVITA, μπορεί να ακολουθήσουν κι άλλες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις κι έτσι το γενικότερο κλίμα στη χώρα να αλλάξει, κι άλλοι οργανισμοί να στραφούν στην εξωστρέφεια, ο ανταγωνισμός να αυξηθεί, η αγορά να κινηθεί και η οικονομία της χώρας να εκκινήσει ξανά.

Συνολική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2015
- Ζοπουνίδης Κ., *Ανάπτυξη και Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2010
- Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*, Αθήνα 2000
- Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, Καραγιάννης Δ. Ιωάννης, Καραγιάννη Δ. Αικατερίνη, *Ανάλυση Ισολογισμών και Δείκτες*, Εκδόσεις Καραγιάννης Ι. Δημήτριος, Καραγιάννης Δ. Ιωάννης, Καραγιάννη Δ. Αικατερίνη Ο.Ε., 2017
- Καραγιώργος Θ.Α., Πετρίδης Α., *Πρακτικά Θέματα Εταιρειών, «Θεωρία και Πράξη»*, Εκδόσεις Αλεξοπούλου - Καραγιώργος, 2009
- Κυριαζόπουλος Π., *Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική, 1988
- Μάντζαρης Ι., *Σύγχρονο Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων*, Σέρρες 2011
- Νιάρχος Ν., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004
- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, 2016
- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, 2012
- Σιώμκος Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004
- Χασσίδ Ι., Καραγιάννης Α., *Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία*, Εκδόσεις Interbook, 1999
- Deakins D., Freel M., *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική, 2007
- Drucker P., *Managing for Results*, Heinemann, London, 1964
- Glueck L., Jauch L., *Business Policy and Strategic Management*, Εκδόσεις McGraw-Hill, 1988
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., *Exploring Strategy*, Pearson, 9th Edition, 2011
- Kotler Philip, Keller Kevin, *Marketing Management*, Pearson, 14th Edition, 2011
- Kotter, J. and Heskett J., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992
- Koontz H., Weihrich H., *Essentials of Management*, McGraw-Hill, 1990
- Longenecker J., Moore C., Petty W., *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, 1995

Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985

Robbins S., Decenzo D., Coulter M., *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Κριτική, 2012

Storey D., Greene F., Χασσιδ Ι., Φαφαλιού Ε., *Επιχειρηματικότητα για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική, 2011

Thomson J., Martin F., *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson, Fifth Edition, 2005

Wheelen T., D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th edition, 2012

Wheelen T., Hunger D., *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ (μεταφρασμένο)*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2009

Wheelen T., Hunger D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 12th Edition, 2010

Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος, Δελτίο τύπου: Η έκθεση της ευρωπαϊκής επιτροπής για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, 2014

Συνέντευξη με τον κύριο Αναγνώστη Τσουκαλά, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, Εταιρεία APIVITA, 25.10.2017

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1099/>

<http://www.wintowin.gr/blog/useful/item/52-orismos-mikromesaiwn-epixeirisewn-autonomi-aneksartiti-sundedemeni-epixeirisi>

<http://www.kathimerini.gr/476116/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--mikromesaies-epixeirhseis-en-mesw-krishs>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82

<http://pinakothiki-korinthos.gr/vivliografia/item/44-%CE%B7-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%B5%CE%B3%CE%B3%CE%AF%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82>

www.esee.gr/Portals/0/EasyDNNNewsDocuments/186/Ekthesi_ESEE_GPO.pdf

<http://www.indepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epixeirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish>

<https://www.apivita.com>

<https://www.apivita.com/hellas/>

https://www.apivita.com/hellas/our_history

<https://www.apivita.com/hellas/responsibility>

https://www.apivita.com/media/APIVITA.com_EKE_brochure.pdf

<https://www.apivita.com/hellas/mission>

https://www.apivita.com/hellas/our_research

<https://www.apivita.com/hellas/hive-markopoulo>