



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜ. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ “ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ”

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΠΟΛΛΑΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΙΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ (Δ/1309)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**" Marketing Growth Strategies/Ansoff product-
market matrix:
case study SANITAS brand"**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΝΟΕΜΒΡΗΣ 2015

1 Περιεχόμενα

2	Σκοπός της εργασίας.....	4
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	7
3.1	1.1 Τι είναι στρατηγική	7
3.2	1.2 Η αρχή της στρατηγικής.....	7
3.3	1.3 Τα επίπεδα της στρατηγικής.....	8
3.3.1	1.3.1 Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy) 9	
3.3.2	1.3.2 Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy)	11
3.3.3	1.3.2.1 Υπόδειγμα του κύκλου ζωής του προϊόντος.....	12
3.3.4	1.3.2.2 Υπόδειγμα γενικών στρατηγικών.....	15
3.3.5	1.3.3 Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας (function level strategy).....	15
3.4	1.4 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική	16
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ MARKETING	17
4.1	2.1 Τι είναι το marketing.....	17
4.2	2.2 Στόχος marketing	17
4.3	2.3 Στρατηγική marketing.....	18
4.3.1	2.3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής marketing	18
4.3.2	2.3.2 Το μείγμα marketing.....	20
4.4	2.4 Σύνοψη.....	22
5	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΗΤΡΑ ANSOFF	24
5.1	3.1 Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)	26
5.2	3.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development).....	27
5.3	3.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development)	28
5.4	3.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)	29
6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΡΑΝΤΗΣ	30
6.1	5.1 Περιγραφή της εταιρείας.....	30
6.1.1	5.1.1 Όμιλος Σαράντης.....	30
6.1.2	5.1.2 Ιστορικά στοιχεία	30
6.1.3	5.1.3 Κλάδοι δραστηριότητας.....	32
6.1.4	5.1.4 Διεθνής παρουσία.....	34
6.1.5	5.1.5 Όραμα	34
6.1.6	5.1.6 Οικονομικά στοιχεία	35

6.2	5.2 Τάσεις στο μακρο περιβάλλον που επηρεάζουν την εταιρεία (ανάλυση PESTEL)	37
6.3	5.3 Ανάλυση SWOT	43
6.4	5.4 Η μάρκα SANITAS.....	45
6.4.1	5.4.1 Η ιστορία της μάρκας.....	45
6.4.2	5.4.2 Ανάλυση κατηγοριών.....	46
6.4.3	5.4.3 SWOT ανάλυση για τα προϊόντα SANITAS.....	48
6.4.4	5.4.4 Περιγραφή των ανταγωνιστικών πιέσεων στο πλαίσιο των 5 δυνάμεων του PORTER.....	52
6.4.5	5.4.5 Η μήτρα της Boston Consulting Group (BCG)	56
6.4.6	5.4.6 Αντιληπτική χαρτογράφηση (perceptual map).....	60
7	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ SANITAS (ΜΗΤΡΑ ANSOFF)	67
7.1	6.1 Στρατηγική Διείσδυσης - Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)	68
7.2	6.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development).....	73
7.3	6.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development)	75
7.4	6.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)	77
8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
10	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	83

2 Σκοπός της εργασίας

Ζούμε σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, με τις συνθήκες του χθες να διαφέρουν αρκετά από τις συνθήκες του σήμερα. Η λειτουργία και η διοίκηση μιας επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή έχει γίνει ιδιαίτερα πολύπλοκη σε σχέση με το παρελθόν και ένα απλός οικονομικός έλεγχος και προγραμματισμός δεν είναι ικανός από μόνος του να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να διασφαλισθεί το μέλλον της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και ο στρατηγικός σχεδιασμός κρίνεται πλέον απαραίτητος ακόμα και στις μικρότερες επιχειρήσεις.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι μίας επιχείρησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη μίας στρατηγικής. Δηλαδή η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που αποβλέπει στη επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Για την ανάπτυξη μίας επιτυχημένης στρατηγικής, είναι πολύ σημαντική η λειτουργία του marketing. Η πιο κρίσιμη διαδικασία του marketing είναι η διαμόρφωση των στρατηγικών του marketing.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης για τον ελληνικό πολυεθνικό Όμιλο Σαράντη σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της. Ακολουθεί η διάρθρωση της εργασίας:

Στο 1^ο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της βασική έννοιας της στρατηγικής και σε ποια επίπεδα χωρίζεται, Επίσης, τονίζεται για ποιους λόγους είναι σημαντική η χάραξη μίας στρατηγικής.

Στο 2^ο κεφάλαιο, περιγράφεται πως συνδέεται η στρατηγική με την έννοια του marketing και αναλύεται η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής marketing.

Συνεχίζοντας, στο 3^ο κεφάλαιο, αναλύονται οι 4 πορείες δράσης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία εταιρεία για την στρατηγική της ανάπτυξη ως προς την αγορά και τα προϊόντα της, σύμφωνα με την μήτρα Ansoff (product-market matrix).

Στο 4^ο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια συνοπτική ανάλυση της εταιρείας Σαράντης, αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες που την επηρεάζουν (ανάλυση PESTEL) ενώ εντοπίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία της κάθε κατηγορίας

προϊόντων οικιακής χρήσης Sanitas προκειμένου να αντιμετωπισθούν με τις αντίστοιχες δυνάμεις και ευκαιρίες (ανάλυση SWOT). Επίσης, αναλύονται οι δυνάμεις οι οποίες προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον της μάρκας Sanitas, μέσω του μοντέλου PORTER. Κλείνοντας την ενότητα, απεικονίζονται οι 3 αντιληπτικοί χάρτες (για κάθε μία κατηγορία προϊόντος Sanitas), χρησιμοποιώντας συμπεράσματα τόσο από ποσοτική (ερωτηματολόγια) αλλά και ποιοτική (συνεντεύξεις) έρευνα.

Κλείνοντας, παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις σχετικά με την μελλοντικές στρατηγικές ανάπτυξης που θα μπορούσε να ακολουθήσει η επιχείρηση, τόσο σε επίπεδο αγοράς όσο και προϊόντος, σύμφωνα με τη μήτρα Ansoff. Η εργασία ολοκληρώνεται με κάποια γενικά συμπεράσματα από τη συνολική έρευνα και ανάλυση που πραγματοποιήθηκε.

Υπάρχουν τριών ειδών επιχειρήσεις:

- *οι επιχειρήσεις που προκαλούν, που δημιουργούν γεγονότα*
 - *οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν τα γεγονότα και*
 - *εκείνες που αναρωτιούνται «τι συνέβη;»*

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 1.1 Τι είναι στρατηγική

Σύμφωνα με τους G.Johnson, K.Scholes & R.Whittington, 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία επιτυγχάνει πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσω διαμόρφωσης των πόρων και των ικανοτήτων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των stakeholders'¹. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Πιο συγκεκριμένα, στη διοίκηση, η στρατηγική αποτελεί ένα ενοποιημένο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αναπτύσσεται προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι μίας επιχείρησης. Συνεπώς, η στρατηγική αναπτύσσεται πριν από τις δραστηριότητες στις οποίες εφαρμόζεται και δημιουργείται συνειδητά και σκόπιμα ².

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερόντων.

3.2 1.2 Η αρχή της στρατηγικής

Οι G.Johnson, K.Scholes & R.Whittington υποστηρίζουν η διαδικασία υλοποίησης μίας στρατηγικής ξεκινά από την αποστολή και το όραμα κάθε επιχείρησης:

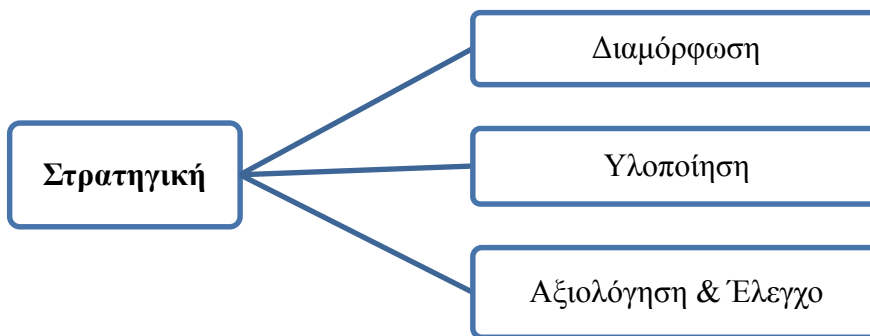
Αποστολή (mission): με τον όρο 'αποστολή' εκφράζεται ο συνολικός σκοπός της επιχείρησης, η οποία ιδανικά συμφωνεί με τις αξίες και τις προσδοκίες των stakeholders. Με την αποστολή, μία εταιρία καθορίζει τη σχέση της με τις άλλες

επιχειρήσεις και θέτει τους στόχους της. Ουσιαστικά, η αποστολή μίας επιχείρησης δίνει απάντηση στο φαινομενικά απλό ερώτημα: «Τι είναι η επιχείρησή μας και τι προσπαθούμε να καταφέρουμε για τους πελάτες μας;»

Όραμα (vision): με τον όρο ‘όραμα’ εκφράζεται η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης. Είναι μία προσδοκία, η οποία θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού προκειμένου είναι εστιασμένα προς αυτή την κατεύθυνση. Γι’ αυτό το λόγο, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και περιεκτικό. Το όραμα οδηγεί τη στρατηγική.

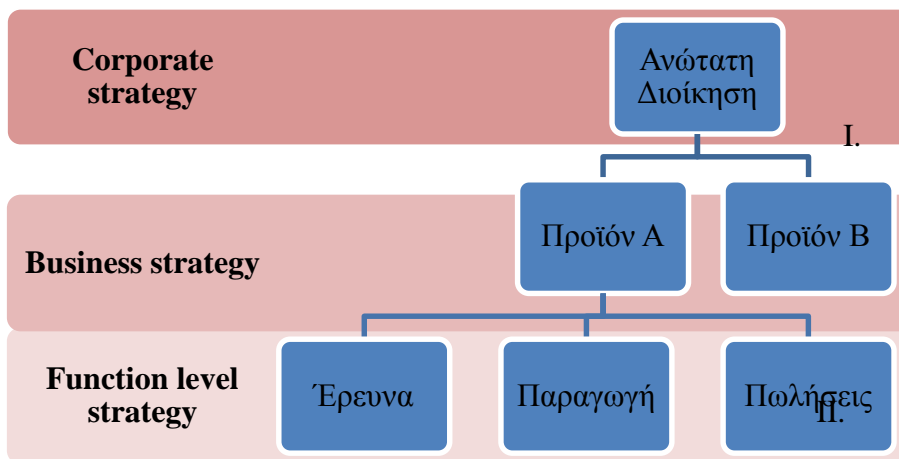
3.3 1.3 Τα επίπεδα της στρατηγικής

Μία επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Συνεπώς, η στρατηγική θεωρείται ότι ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:



Σχήμα 1: Στάδια Στρατηγικής

Υπάρχουν στρατηγικές σε 3 επίπεδα σε έναν οργανισμό, ανάλογα με την ιεραρχία των στόχων:



Σχήμα 2: Επίπεδα Στρατηγικής

I. Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy)

II. Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy)

III. Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας (function level strategy)

3.3.1 1.3.1 Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy)

Το πρώτο επίπεδο, στρατηγική εταιρικού επιπέδου, σχεδιάζεται από την ανώτατη διοίκηση και ασχολείται με τον συνολικό σκοπό του οργανισμού. Δηλαδή, ασχολείται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και πως κατανέμονται οι πόροι της επιχείρησης μεταξύ αυτών, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των stakeholders. Σύμφωνα με τον F.Glueck υπάρχουν 3 κατηγορίες στρατηγικών σε αυτό τον επίπεδο, οι οποίες αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	<p>Στρατηγικές Σταθερότητας ή Σταθερής Ανάπτυξης : όταν οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες με όσα έχουν πετύχει μέχρι τώρα, ‘φοβούνται’ τις ριψοκίνδυνες ενέργειες, θεωρούν το περιβάλλον σχετικά σταθερό, αντιδρούν με μέτρο στις αλλαγές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική καμίας αλλαγής • Στρατηγική συγκομιδής κερδών & διατήρησης των κεκτημένων • Στρατηγική βραδείας ανάπτυξης
	<p>Στρατηγικές Ανάπτυξης: όταν οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν ενέργειες που θα μεγαλώσουν την επιχείρηση ως προς τις πωλήσεις, γραμμές παραγωγής, αγορές κλπ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κάθετης ολοκλήρωσης • Οριζόντιας ολοκλήρωσης • Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων • Συγκέντρωσης – διεύθυνσης αγοράς • Ανάπτυξης αγοράς • Ανάπτυξης προϊόντων

	<p>Στρατηγικές Άμυνας:</p> <p>όταν οι επιχειρήσεις δεν πηγαίνουν καλά, έχουν προβλήματα στην αποδοτικότητα & αποτελεσματικότητα, επιθυμούν να περιορίσουν τις δραστηριότητες τους</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ανόρθωσης • Αποεπένδυσης • Αιχμαλωσίας • Ρευστοποίησης
--	--	---

Πίνακας;1: Κατηγορίες Στρατηγικής σε επίπεδο οργανισμού

3.3.2 1.3.2 Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy)

Το δεύτερο επίπεδο, στρατηγική επιχειρηματικού επιπέδου, σχεδιάζεται από τους Διευθυντές Επιχειρησιακών Μονάδων και ασχολείται με το πώς θα πρέπει οι επιχειρηματικές μονάδες(business units) να ανταγωνιστούν σε συγκεκριμένες αγορές, στο πλαίσιο της συνολικής οργάνωσης. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική των επιχειρήσεων σε αυτό το επίπεδο μερικές φορές αποκαλείται και «ανταγωνιστική στρατηγική». Ως εκ τούτου, θέματα όπως: ποια θα είναι τα προϊόντα / υπηρεσίες και σε ποιες αγορές θα κινηθούν, ποιοι θα είναι οι πελάτες / συνεργάτες και πως θα καταναμηθούν οι πόροι, βρίσκουν απάντηση σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής.

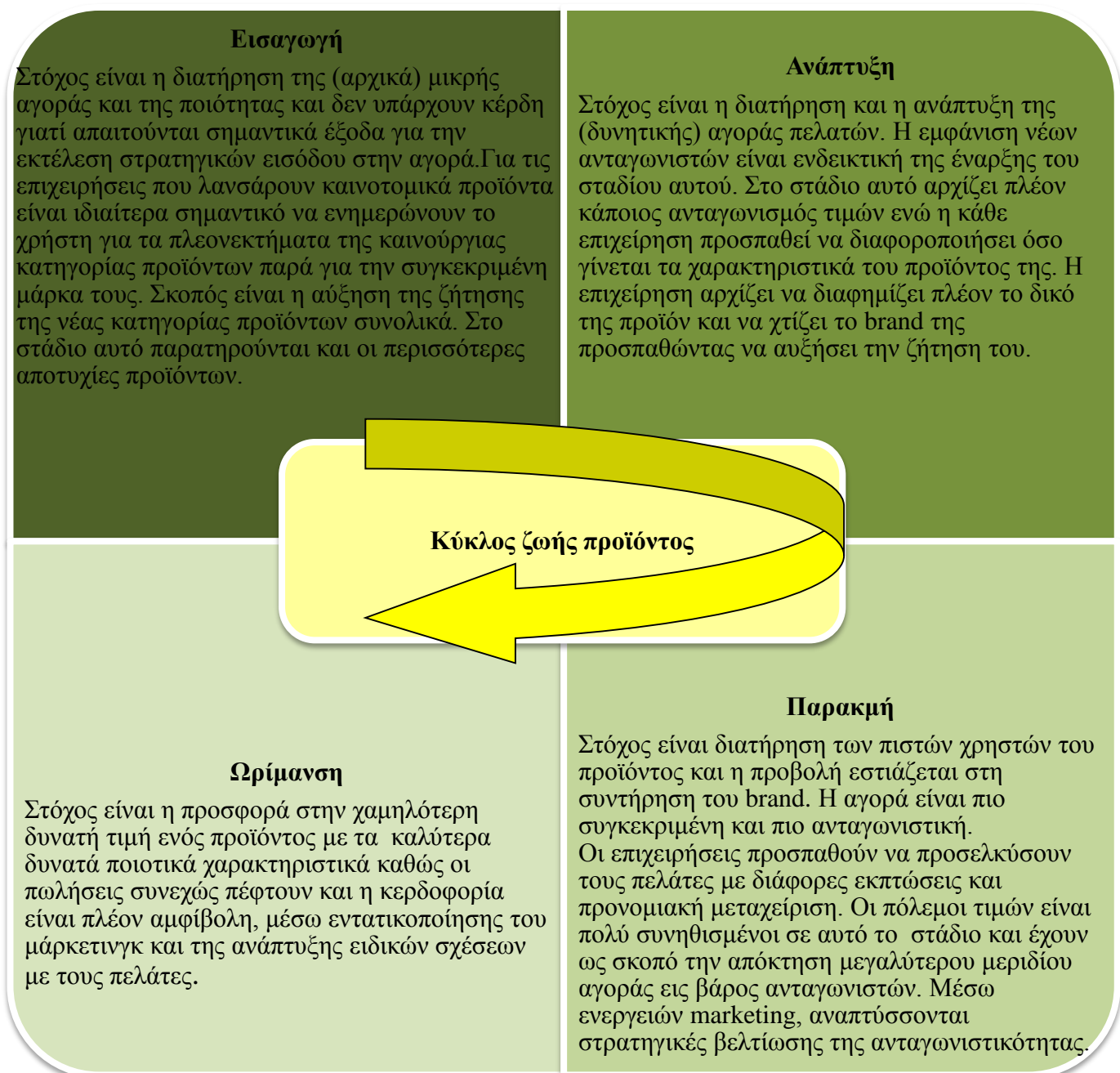
Τα business units λειτουργούν ανεξάρτητα και αποτελούν αυτόνομα κέντρα δημιουργίας κερδών. Έτσι, η κάθε μία μονάδα διαφέρει από τις υπόλοιπες σε επίπεδο ανταγωνισμού, ζήτησης, ρυθμό ανάπτυξης και διαθέσιμους πόρους. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε business unit διαδραματίζει το δικό του ρόλο στην ικανοποίηση των συνολικών στόχων της επιχείρησης.

Σε αυτό το επίπεδο, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα από τα παρακάτω υπόδειγμα στρατηγικής:

3.3.3 1.3.2.1 Υπόδειγμα του κύκλου ζωής του προϊόντος

Για την ανάλυση των σταδίων ωριμότητας των προϊόντων βιομηχανίας, χρησιμοποιούμε τον μοντέλο του κύκλου ζωής προϊόντος. Κάθε επιχείρηση αναζητεί συνεχώς νέους τρόπους να αυξήσει τις χρηματοροές της, μεγιστοποιώντας τα έσοδα τις από τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών. Οι χρηματοροές είναι απαραίτητες για την διατήρηση της βιωσιμότητας, την επένδυση σε νέα προϊόντα και την βελτίωση του εργατικού της δυναμικού. Όλα αυτά συνδυαζόμενα στη προσπάθεια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, ώστε να καταστεί ηγέτης στο κλάδο της.

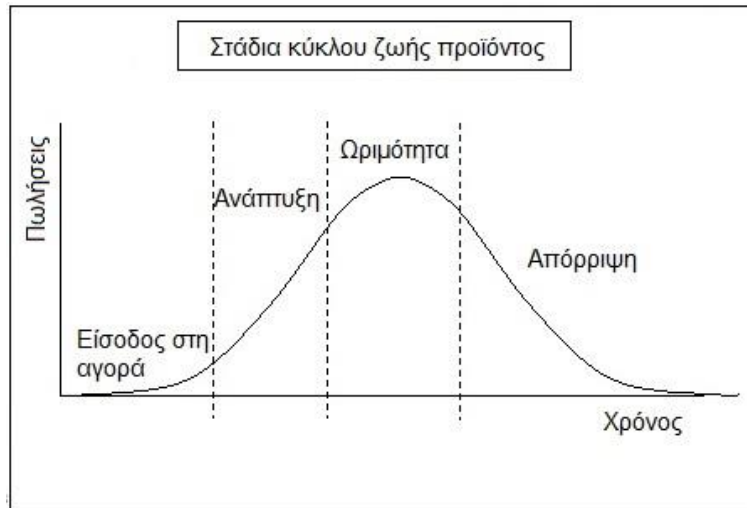
Η στρατηγική κύκλου ζωής του προϊόντος αναπτύσσει σχέδια δράσης ανάλογα με το στάδιο το οποίο βρίσκεται το προϊόν στην αγοράς, π.χ. εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης ή παρακμής. Πιο αναλυτικά, παρακάτω περιγράφεται τι περιλαμβάνει το κάθε στάδιο:



Πίνακας 2: Κύκλος Ζωής Προϊόντος

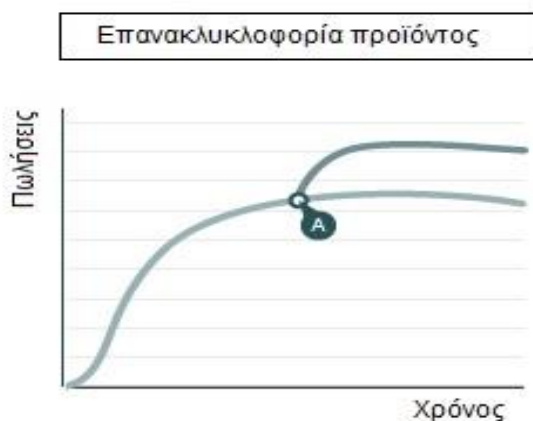
Έχει παρατηρηθεί, πως ο κύκλος ζωής, έχει διαρκώς την τάση να μειώνεται σε συνολική διάρκεια, γι' αυτό και πολλά προϊόντα, στη φάση της ωριμότητας, ανανεώνονται μέσω της διαφοροποίησης και της τμηματοποίησης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις, συνεχώς επανεκτιμούν, το κόστος και τα έσοδα του κύκλου ζωής κάθε προϊόντος, καθώς αυτός συνεχώς συρρικνώνεται. Ακόμη όμως κι όταν ο κύκλος ζωής μειώνεται, η χρηστική αξία πολλών αγαθών τείνει να αυξάνεται. Είναι ξεκάθαρο πως ο

κύκλος ζωής, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχειρησιακή στρατηγική και απόδοση. Το μοντέλο αναγνωρίζει τα 4 διακριτά στάδια, που επηρεάζουν τις πωλήσεις κάθε προϊόντος από τη δημιουργία του έως την απόσυρση του από την αγορά.



Εικόνα 1: Το μοντέλο του κύκλου ζωής των προϊόντων

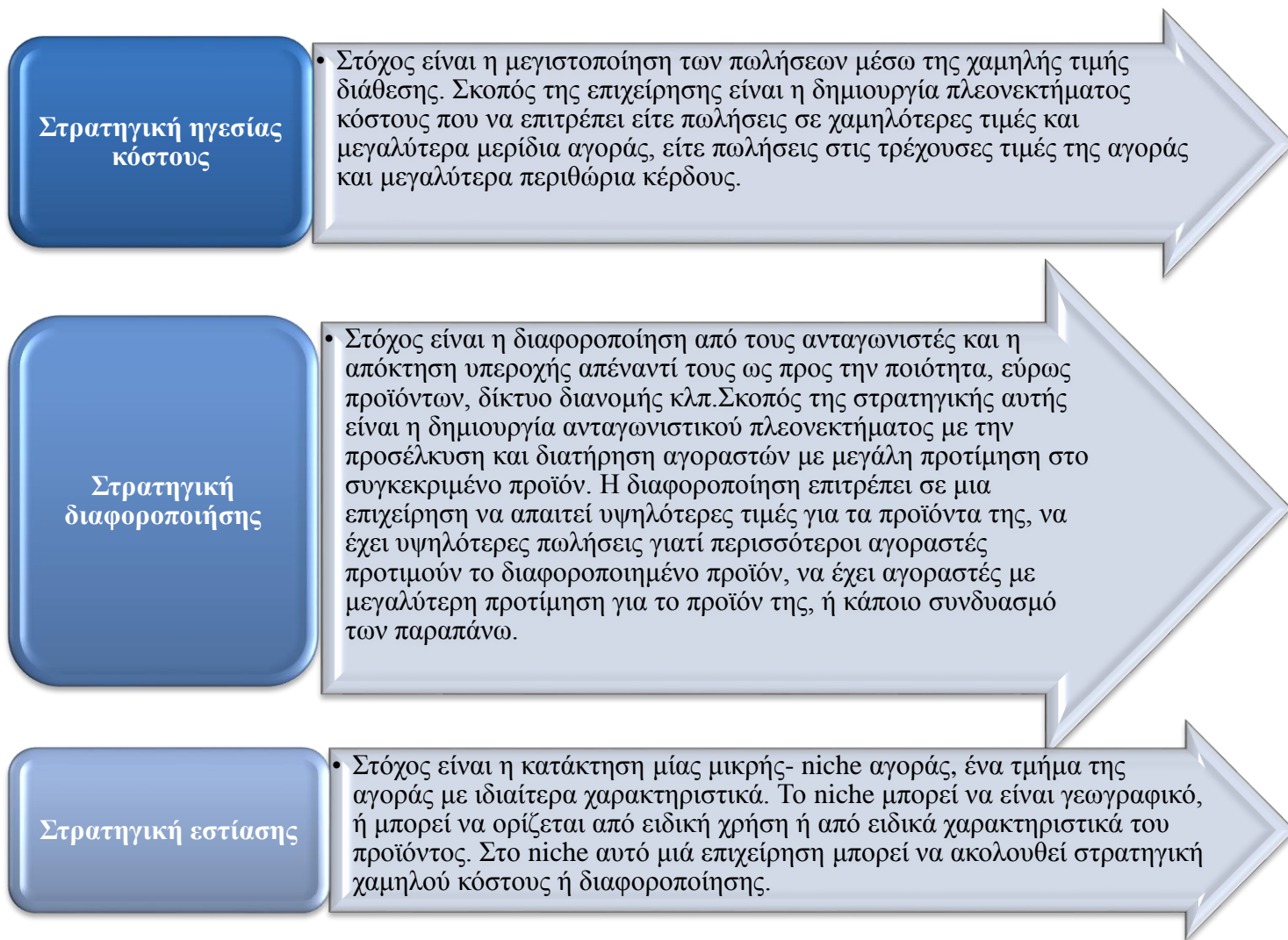
Αξίζει να σημειωθεί ότι στο στάδιο της ωριμότητας, πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν πλήθος ενεργειών με σκοπό την διαφοροποίηση του προϊόντος, επενδύοντας στη περαιτέρω ανάπτυξη του. Η εκ νέου προσαρμογή του στα νέα δεδομένα της αγοράς με την επανακυκλοφορία του, ωθεί τις πωλήσεις σε αύξηση και με τον τρόπο αυτό, παρατείνεται η κυκλοφορία του στην αγορά.



Εικόνα 2: Η επανακυκλοφορία μέσω διαφοροποίησης

3.3.4 1.3.2.2 Υπόδειγμα γενικών στρατηγικών

Σύμφωνα με τον M.Porter υπάρχουν 3 γενικές στρατηγικές αντιμετώπισης του ανταγωνισμού: ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω αναλύεται τι περιλαμβάνει η κάθε στρατηγική:



Σχήμα 3: Είδη Στρατηγικής (M.Porter)

3.3.5 1.3.3 Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας (function level strategy)

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο, στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας, σχεδιάζεται από τους brand managers και δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικής για συγκεκριμένα προϊόντα ή σειρές προϊόντων. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι των λειτουργιών σε κάθε επιχείρηση (πχ. marketing, πωλήσεις, παραγωγή, οικονομικά, έρευνα & ανάπτυξη) αναπτύσσουν τα αντίστοιχα σχέδια δράσης για να εξασφαλίσουν τι ακριβώς πρέπει να γίνει.

Τα 3 επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης.

3.4 1.4 Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική

Η ύπαρξη στρατηγικής συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, ωστόσο δεν συνεπάγεται αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν σωστές και λάθος στρατηγικές, απλά κατά τον σχεδιασμό οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες. Η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμα της.

Γιατί όμως η στρατηγική αποτελεί βασικό συστατικό της επιχειρηματικής επιτυχίας; Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- Θέτει κατευθύνσεις,
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων,
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες,
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό,
- Μειώνει την αβεβαιότητα &
- Προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ MARKETING

4.1 2.1 Τι είναι το marketing

Το marketing είναι μία διαδικασία συνδυασμού των δυνατοτήτων μίας επιχείρησης με τις επιθυμίες των πελατών, με σκοπό να επιτυγχάνονται οι στόχοι και των δύο πλευρών. Η λειτουργία του marketing παίζει καθοριστικό ρόλο γιατί είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Ουσιαστικά, το marketing είναι υπεύθυνο για την κατανόηση της αγοράς, τον προσδιορισμό της τρέχουσας και μελλοντικής αξίας που απαιτείται από τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών στις αγορές αυτές, τη σχετική ενημέρωση όλων των άλλων τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό την απόδοση της αξίας αυτής και τη μέτρηση της αξίας που πραγματικά αποδόθηκε. Με άλλα λόγια, το marketing λειτουργεί ως η φωνή του καταναλωτή μέσα στην επιχείρηση και επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον για λογαριασμό της επιχείρησης. Για τους παραπάνω λόγους, είναι κατανοητό ότι ο ρόλος του marketing είναι καθοριστικός στην ανάπτυξη στρατηγικής από την επιχείρηση.

4.2 2.2 Στόχος marketing

Στόχος του marketing (marketing objective) είναι ο ποσοτικός προσδιορισμός του τι πουλάει μία επιχείρηση (τα προϊόντα της) σε ποιους (οι αγορές της). Ο στόχος εξασφαλίζει ότι η εταιρεία γνωρίζει τι αναμένει να πετύχουν οι στρατηγικές της και πότε μία συγκεκριμένη στρατηγική εκπληρώνει το σκοπό της. Ο καθορισμός των στόχων είναι πολύ περίπλοκος και εκφράζεται με τη μορφή πωλήσεων, κέρδους, μεριδίου αγοράς ή ποσοστού ανάπτυξης.

Τα χαρακτηριστικά ενός καλού στόχου αναφέρονται παρακάτω:

- ✓ Να είναι ποσοτικοποιημένος (quantified)
- ✓ Να έχει μετρήσιμο αποτέλεσμα (outcome measurable)
- ✓ Να είναι φιλόδοξος (ambitious)
- ✓ Να είναι εφικτός (feasible)
- ✓ Να εκφράζεται ως αποτέλεσμα (expressed as result)

- ✓ Να έχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης (time frame)
- ✓ Να είναι συμβατός με τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού (match planning assumptions)

4.3 2.3 Στρατηγική marketing

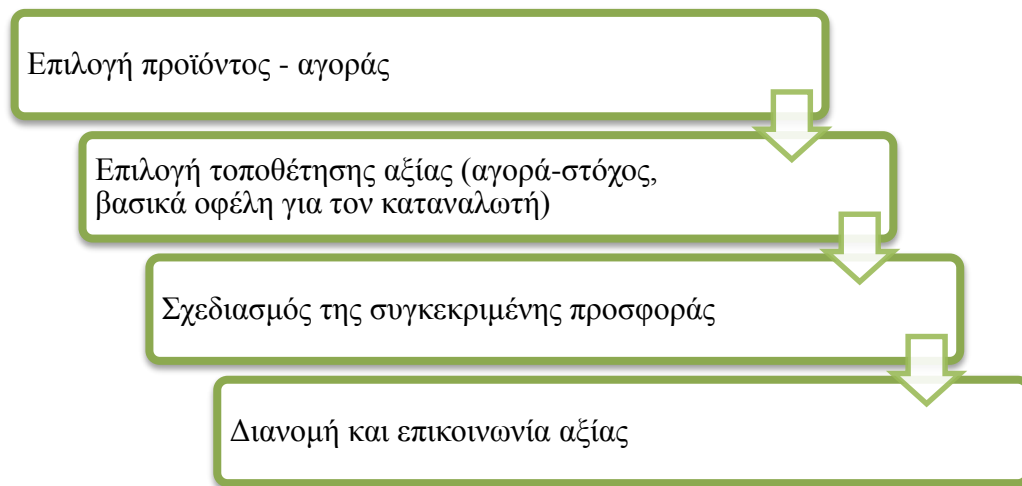
Η στρατηγική marketing περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει την αξία στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών και το πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτό του στόχου. Συνεπώς, σκοπός της είναι να κερδίσει καταναλωτές με τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.3.1 2.3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής marketing

Το γενικό περιεχόμενο των στρατηγικών στο τομέα του marketing θα μπορούσε να εκφραστεί ως:

- Πολιτικές και διαδικασίες σχετικές με τα προϊόντα που θα προσφερθούν, όπως αριθμός, ποιότητα, σχεδιασμός, επιλογή ονομασίας προϊόντος, συσκευασία, ετικέτες κ.λπ.
- Επίπεδα τιμών που θα υιοθετηθούν, περιθώρια κέρδους και πολιτικές εκπτώσεων.
- Διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων. Η δημιουργική προσέγγιση, το είδος των ΜΜΕ, το είδος των διαφημιστικών σποτ, το ποσό που θα δαπανηθεί, κ.λπ.
- Τι έμφαση θα δοθεί στην ατομική πώληση, στη μέθοδο πωλήσεων, στην εκπαίδευση για τις πωλήσεις κ.λπ.
- Τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν και η σχετική σημασία καθενός.
- Αποθήκευση, μεταφορά, αποθεματικά, επίπεδα εξυπηρέτησης κ.λπ., σε σχέση με τη διανομή

Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής marketing φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4: Διαδικασία Ανάπτυξης Στρατηγικής Marketing

Πιο αναλυτικά, σε πρώτη φάση, η επιχείρηση επιλέγει τον συνδυασμό προϊόντος - αγοράς (product-market) στον οποίο επιθυμεί να εστιάσει και να ανταγωνιστεί. Έπειτα, σε δεύτερη φάση, η επιχείρηση αποφασίζει το πώς θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να επιλέξει ποια θα είναι η τοποθέτηση της αξίας (value position) της προϊοντικής της προσφοράς, η οποία ως βασικό στόχο έχει την εξυπηρέτηση του καταναλωτή αλλά παράλληλα θα πρέπει να είναι διαφοροποιημένη από τον ανταγωνισμό. Για να επιτευχθεί το παραπάνω, θα πρέπει αρχικά να επιλέξει το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα απευθύνεται το προϊόν (που έχει επιλεγεί κατά την πρώτη φάση), και στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστούν ποια θα είναι τα οφέλη που θα έχει ο καταναλωτής επιλέγοντας το συγκεκριμένο προϊόν. Η τρίτη φάση αποτελείται από τη διαδικασία σχεδιασμού της ολοκληρωμένης προσφοράς, η οποία θα πρέπει να είναι ταυτόχρονα συμβατή με την επιθυμητή τοποθέτηση. Ουσιαστικά, σε αυτό το σημείο θα πρέπει η επιθυμητή τοποθέτηση της αξίας να μετατραπεί σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τέλος, στην τελευταία φάση, θα πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος κατά τον οποίο θα διανεμηθεί και επικοινωνηθεί η αξία στους δυνητικούς καταναλωτές.

Γενικά, τους παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση στρατηγικής marketing θα μπορούσαμε να τους κατηγοριοποιήσουμε ως εξής:

- Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Επιχειρησιακοί πόροι που διαθέτει η επιχείρηση
- Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί
- Ευκαιρίες & απειλές
- Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασή της

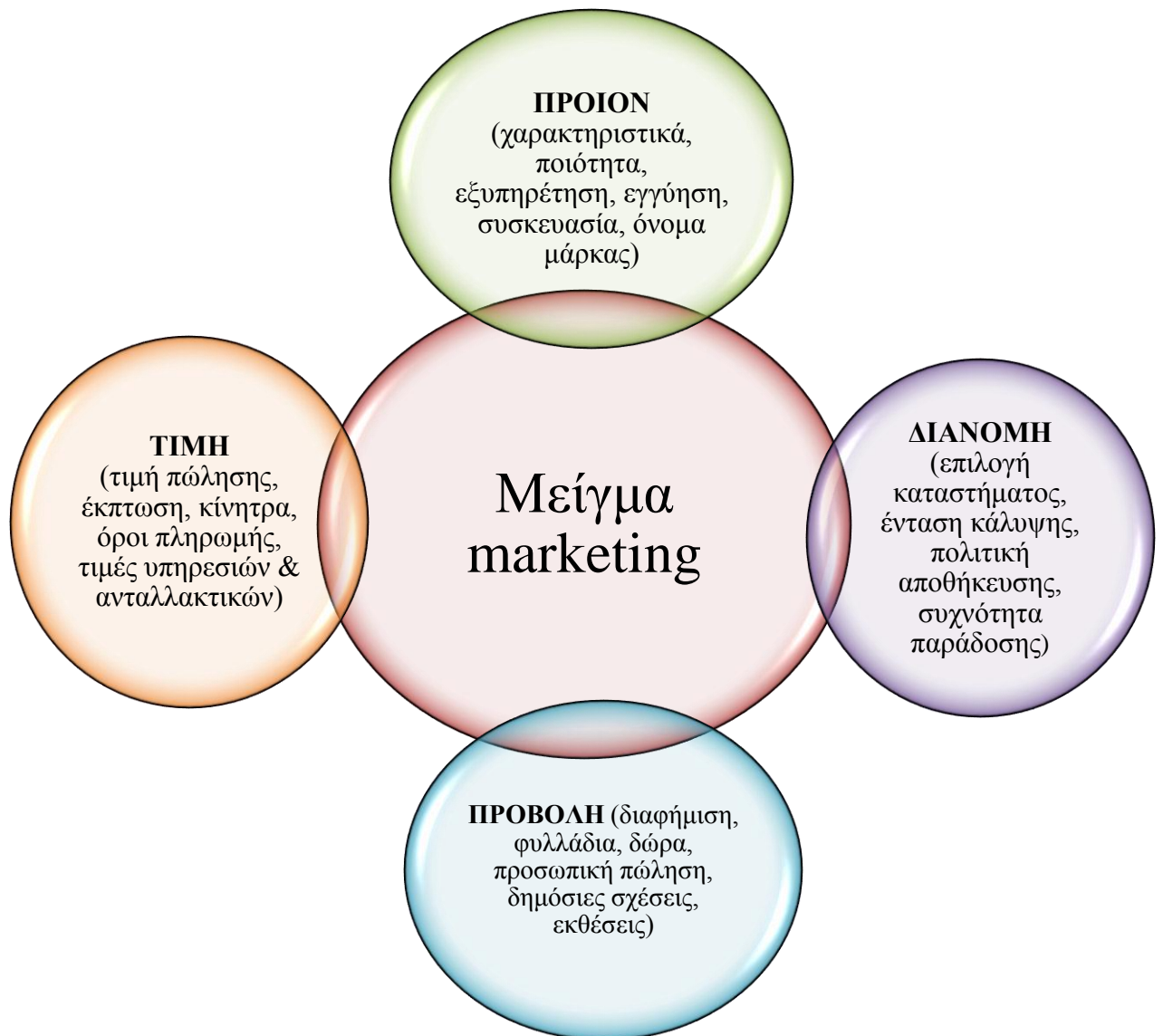
Τα βασικά στοιχεία διαμόρφωσης στρατηγικής marketing θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες ομάδες καταναλωτών θα πρέπει να στοχεύσει η επιχείρηση
- Με ποιες άλλες εταιρίες θα πρέπει να ανταγωνιστεί
- Σε ποια βάση να ανταγωνιστεί

Σχετικά με το τελευταίο στοιχείο, εννοούμε τη στρατηγική τοποθέτησης μέσω των προγραμμάτων marketing, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία της στρατηγικής στο σύνολο της. Το κάθε πρόγραμμα marketing πραγματοποιείται με μείγμα marketing.

4.3.2 2.3.2 Το μείγμα marketing

Το μείγμα marketing (marketing mix) είναι από τα βασικότερα concepts του marketing. Το μείγμα marketing είναι γνωστό και ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων “Product” (Προϊόν), “Price” (Τιμή), “Place” (Διανομή), “Promotion” (Προώθηση).



Σχήμα 5: Μείγμα Marketing

Το μείγμα marketing, τα 4Ps, είναι η οδός μέσα από την οποία η επιχείρηση επιτυγχάνει την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς στόχου, δηλαδή η μέθοδος με την οποία υλοποιούνται οι πωλήσεις τού προϊόντος στους καταναλωτές. Το μείγμα marketing δεν είναι τίποτε άλλο από τον προσδιορισμό όλων των παραγόντων που επιδρούν ή επηρεάζουν την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Η εξέταση και αλληλοεξάρτηση των στοιχείων αυτών καταλήγει στην επιλογή του κατάλληλου μείγματος που αντιστοιχεί στους στόχους της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνει ο marketer σχετικά με τα 4P είναι πολυδιάστατες και αλληλένδετες. Για να εφαρμόσει την ολοκληρωμένη στρατηγική marketing μίας

επιχείρησης, θα πρέπει να προσδιοριστεί το βέλτιστο μείγμα δραστηριοτήτων marketing και να συντονιστούν τα στοιχεία του μείγματος μεταξύ τους ώστε να δημιουργεί την επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Όπως φανερώνει και η λέξη “μείγμα”, η δουλειά του marketer είναι να επιτύχει το σωστό, ισορροπημένο μείγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που το προϊόν είναι κακό αλλά η διαφήμισή του είναι επιτυχημένη, δεν μπορούμε να μιλάμε για σωστό μείγμα μάρκετινγκ.

4.4 2.4 Σύνοψη

Η στρατηγική marketing ορίζει την συμπεριφορά ή τις αλλαγές στη συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της (οι οποίοι εκφράζονται με βάση τον όγκο πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, το κέρδος κ.λπ.). Επιπλέον, μέσω της στρατηγικής marketing καθορίζεται κάθε ένα από τα στοιχεία του μείγματος marketing καθώς και πως θα πρέπει να διοικηθεί, προκειμένου να επηρεάσει τη συμπεριφορά των στόχων marketing της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση των στρατηγικών του marketing αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα και δύσκολα μέρη της συνολικής διαδικασίας του marketing. Και αυτό συμβαίνει γιατί καθορίζει το όριο της επιτυχίας. Υποδεικνύει ποιες δυνάμεις πρέπει να αναπτυχθούν, ποιες αδυναμίες πρέπει να ξεπεραστούν, και με ποιο τρόπο σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

Ο σκοπός μίας επιχείρησης είναι να δημιουργεί και να διατηρεί πελάτες.

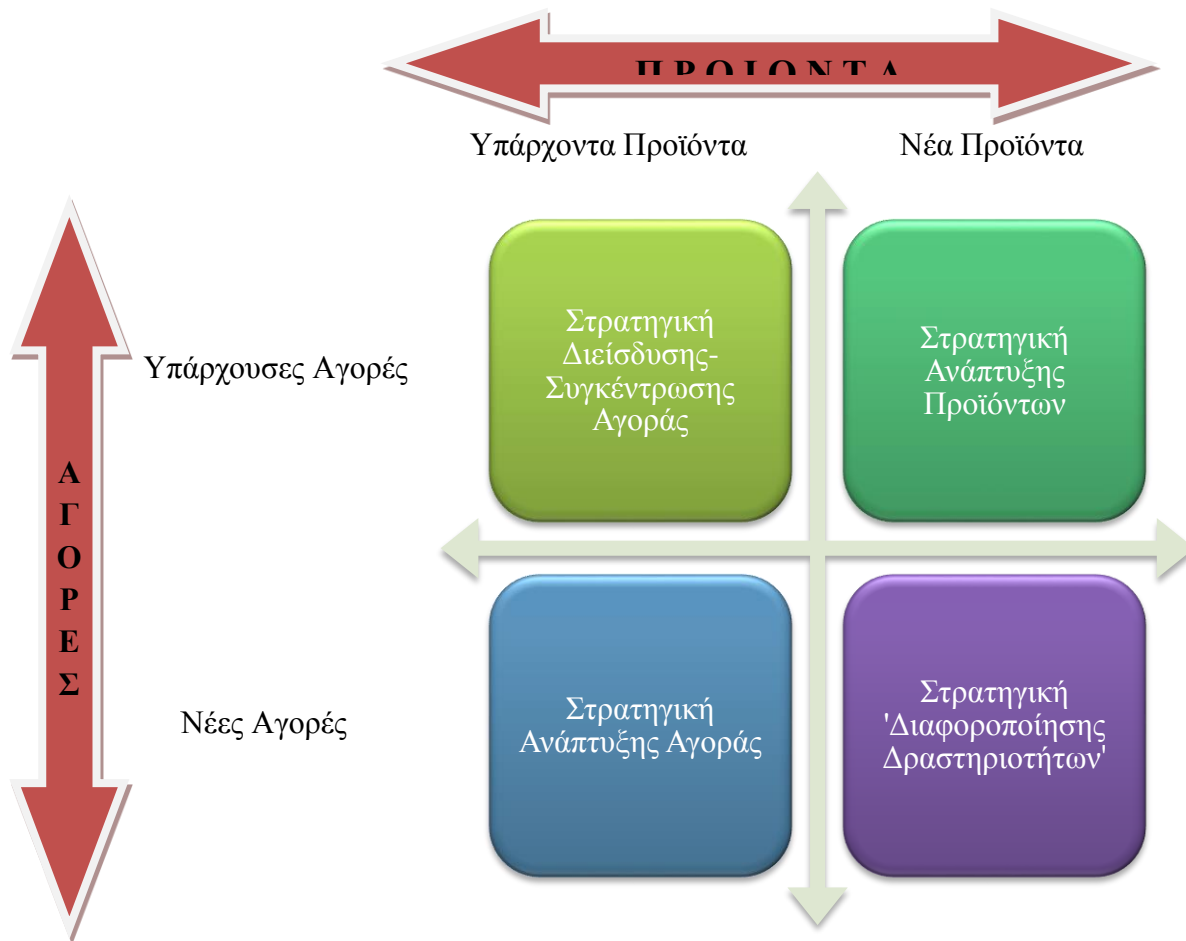
THEODORE LEVITT

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΗΤΡΑ ANSOFF

Σύμφωνα με τα παραπάνω, σε λειτουργικό επίπεδο, στόχος του marketing είναι το ποια είναι η γκάμα των προϊόντων και σε ποιες αγορές/τμήματα πωλούνται, ενώ στρατηγικές του marketing είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του στόχου του marketing με τη χρήση του μίγματος marketing.

Η μήτρα «προϊόντος-αγοράς» (product-market matrix) δημιουργήθηκε από τον Igor Ansoff και ορίζει ξεκάθαρα τους στόχους του marketing. Ένας κοινός στόχος μάρκετινγκ είναι να επιτευχθεί η ανάπτυξη. Η μήτρα Ansoff είναι ένα σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού marketing που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας. Το αποτέλεσμα της μήτρας είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με το τι πωλείται (το 'προϊόν') και σε ποιον πωλείται (την 'αγορά'). Ως εκ τούτου, οι στόχοι του marketing αφορούν μόνο προϊόντα και αγορές. Ο βασικός άξονας διαχωρισμού των δραστηριοτήτων ανάμεσα στις 2 παραπάνω κατευθύνσεις (προϊόν-αγορά) είναι η 'νεότητα' τους. Η μήτρα «προϊόντος-αγοράς» εξετάζει τις δυνατότητες να προσφέρει υφιστάμενων και νέων προϊόντων στο πλαίσιο των υφιστάμενων ή / και νέων αγορών και τα επίπεδα κινδύνου που συνδέεται με το καθένα. Στο πλαίσιο αυτό, ο Ansoff προτείνει τέσσερις πιθανές πορείες δράσης για μία επιχείρηση:

1. Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές.
2. Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές.
3. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.
4. Στρατηγική 'Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων' (diversification), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές.



Σχήμα 6: Μήτρα «Προϊόντος-Αγοράς»

Η μήτρα Ansoff, δεδομένου ότι οι εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο αγορών είναι γρήγορες και συνεχείς, προσφέρει ένα λογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να καθοριστούν οι στόχοι του marketing, ανάλογα με ποια από τις προαναφερθείσες επιλογές ανάπτυξης σχετίζονται.

Ας εξετάσουμε κάθε περίπτωση ξεχωριστά:

5.1 3.1 Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)

Η στρατηγική διείσδυση αγοράς είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην διείσδυση στην αγορά και εστιάζει στην πώληση των υπάρχοντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης. Παράλληλα όμως, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να τίθεται σε κίνδυνο η υπάρχουσα επιτυχία των υπάρχοντων προϊόντων. Πρόκειται για μία στρατηγική χαμηλού κινδύνου, γεγονός που κάνει τις επιχειρήσεις να την επιλέγουν πρώτη σε σχέση με τις υπόλοιπες τρεις στρατηγικές της μήτρας Ansoff, αλλά παράλληλα η πιθανότητα να τις οδηγήσει σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι πολύ μικρή.

Οι τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί η στρατηγική διείσδυσης είναι οι εξής:

- Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες ή με την αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος.
- Με την μείωση του μεγέθους του προϊόντος
- Με την προσέλκυση χρηστών ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Με την παρότρυνση μη χρηστών να αρχίσουν να χρησιμοποιούν το προϊόν.
- Με την καλύτερη διανομή, αύξηση καναλιών.
- Μείωση τιμής.
- Αύξηση ενεργειών (in store activations)

Πότε όμως είναι κατάλληλη αυτή η στρατηγική; Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να την επιλέξει:

- Η παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, γιατί σε αντίθετη περίπτωση ο αγώνας για ανάπτυξη σε μία κορεσμένη αγορά αναπόφευκτα σημαίνει αυξημένα χρηματοοικονομικά έξοδα και χαμηλότερη κερδοφορία.
- Υπάρχει ανάπτυξη της αγοράς και τα μερίδια μειώνονται.
- Το προϊόν είναι πετυχημένο, δηλαδή οι πωλήσεις αυξάνονται χωρίς να γίνονται ιδιαίτερες ενέργειες.

- Το μερίδιο των ανταγωνιστών μειώνεται ή όταν αποσύρονται οι ανταγωνιστές από το προϊόν ή την αγορά.
- Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές.
- Υπάρχει περιθώριο αύξησης της προσπάθειας πωλήσεων.
- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Αναμένεται αύξηση τιμών των υποκατάστατων τους.
- Οι οικονομίες κλίμακες προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Οι άλλες στρατηγικές κρίνονται λιγότερο κατάλληλες.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μία έντονη στρατηγική διείσδυσης, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν την αντίδραση των ανταγωνιστών, οι οποίοι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν του μερίδιό τους στην αγορά.

5.2 3.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development)

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπάρχοντων για την πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με 3 τρόπους:

Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων, με σκοπό να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα
Τροποποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση της αξίας των υπάρχοντων προϊόντων στους πελάτες, αναπτύσσοντας νέα χαρακτηριστικά
Επέκταση γκάμας	<ul style="list-style-type: none"> • Επέκταση γραμμής προϊόντος

Πίνακας 1: Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Αυτού του είδους η στρατηγική χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις που έχουν καλό μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές και στόχος τους είναι η επέκταση,

αναπτύσσοντας νέα προϊόντα. Πρόκειται για μία στρατηγική που κοστίζει ακριβά και ταυτόχρονα υψηλού κινδύνου, δεδομένου ότι γίνεται επένδυση σε νέα προϊόντα και συνεπώς επενδύσεις σε αντίστοιχες διανομές, διαφήμιση κ.λπ. Πολύ σημαντική είναι και η περίπτωση ανάπτυξης ενός νέου 'λάθους' προϊόντος που δεν γίνει αποδεκτό από την αγορά. Το τελευταίο, ίσως επηρεάσει και την συνολική εικόνα του brand.

Όταν μία επιχείρηση υιοθετήσει αυτήν την στρατηγική θα πρέπει να γνωρίζει:

- το μέγεθος της αγοράς στην οποία θέλει να επενδύσει και ποιο μερίδιο είναι αυτό που χρειάζεται προκειμένου να είναι κερδοφόρα η επένδυση
- τους ανταγωνιστές της και το χρόνο αντίδρασης τους
- την επίδραση των πωλήσεων των νέων προϊόντων σε σχέση με τα υπάρχοντα

Έναυσμα επιλογής αυτής της στρατηγικής αποτελεί η ικανοποίηση του καταναλωτή, δηλαδή η υπάρχουσα ή μελλοντική ανάγκη του καταναλωτή ωθεί την επιχείρηση στην ανάπτυξη προϊόντων.

5.3 3.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην προώθηση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές, δηλαδή το προϊόν δεν αλλάζει αλλά διατίθεται σε διαφορετικό κοινό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η στρατηγική:

- Με την πώληση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) όπου δεν υπάρχουν.
- Κερδίζοντας πελάτες που ανήκουν σε άλλα τμήματα της αγοράς
- Με την είσοδο σε διαφορετικά κανάλια διανομής.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι ιδανική όταν:

- Υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αναξιόπιστα κανάλια διανομής.

- Οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.
- Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.
- Έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που την διευκολύνουν όπως νέα νομοθεσία που επιτρέπει νέες πωλήσεις(πχ. προϊόντα άρτου σε σουπερ μάρκετ).

Σε αυτού το είδους τη στρατηγική, ο παράγοντας του κινδύνου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι θα πρέπει να επενδυθεί αρκετό κεφάλαιο κατά την είσοδο σε νέες αγορές.

5.4 3.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην πώληση εντελώς νέων προϊόντων σε νέους πελάτες, δηλαδή απομακρύνεται και από τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχοντες αγορές μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μία γενικότερη κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης.

Υπάρχουν 2 τύποι στρατηγικής διαφοροποίησης:

- ✓ Συσχετισμένη διαφοροποίηση: όταν η εκάστοτε εταιρία αναπτύσσεται σε τομείς που συνδέονται με την πρότερη επαγγελματική της δράση.
- ✓ Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση: αποτελεί μια εντελώς νέα δραστηριότητα χωρίς ομοιότητες με άλλες δράσεις την επιχείρησης.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση, αποτελεί μια προσφιλή στρατηγική ανάπτυξης των εταιριών για πολλούς λόγους. Η μεταφορά των μέσων και ικανοτήτων από την μια δραστηριότητα στην άλλη εξασφαλίζει την επιχείρηση με σημαντικά εφόδια έναντι του ανταγωνισμού. Οι παρόμοιες διαδικασίες σε επίπεδο παραγωγής, διοίκησης, ερευνάς και ανάπτυξης ή μάρκετινγκ, βοηθούν την επιχείρηση να καταστεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική στη νέα της προσπάθεια. Ταυτόχρονα οι οικονομίες κλίμακας (σε οποιαδήποτε κοινή δραστηριότητα) που πιθανόν να έχει αναπτύξει, οδηγούν σε μείωση του κόστους και επομένως αύξηση των κερδών. Τέλος η συσχετισμένη διαφοροποίηση,

ωφελεί την επιχείρηση καθώς την εμποδίζει να ταυτιστεί με μία και μόνο δραστηριότητα, με ότι επιπτώσεις μπορεί να εμπεριέχει αυτό.

Επιλέγοντας τη στρατηγική διαφοροποίησης, μία εταιρεία θα πρέπει να είναι οικονομικά πολύ ισχυρή, μιας και οι επενδύσεις που θα πρέπει να γίνουν τόσο σε επίπεδο προϊόντος όσο και σε επίπεδο αγοράς, είναι πολλές και ακριβές. Πρόκειται για την πιο δυνατή στρατηγική γιατί τείνει να αλλάξει την πορεία της επιχείρησης.

6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΡΑΝΤΗΣ

6.1 5.1 Περιγραφή της εταιρείας

6.1.1 5.1.1 Όμιλος Σαράντης

Ο ελληνικός πολυεθνικός Όμιλος Σαράντη αποτελεί μία από τις ηγέτιδες εταιρίες στην παραγωγή και στην εμπορία καταναλωτικών προϊόντων, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Με εμπειρία 85 περίπου ετών, ο Όμιλος Σαράντη προσφέρει προϊόντα καθημερινής χρήσης και υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, πάντα με σεβασμό στην κοινωνία και το περιβάλλον, από την αρχή της μακρόχρονης πορείας του μέχρι σήμερα. Ο Όμιλος διαθέτει διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων με τη δραστηριότητά του να επικεντρώνεται στους κλάδους των καλλυντικών και αρωμάτων, προϊόντων προσωπικής φροντίδας και περιποίησης, προϊόντων οικιακής χρήσης καθώς και προϊόντων υγείας και φροντίδας, προσφέροντας σε κάθε κατηγορία προϊόντα υψηλής αναγνωσιμότητας.

Η έρευνα, η καινοτομία, η φιλοσοφία για υψηλή ποιότητα σε προσιτές τιμές, η υιοθέτηση πρακτικών κοινωνικής ευθύνης και μεθόδων παραγωγής φιλικών προς το περιβάλλον, προσδιορίζουν τα προϊόντα του Ομίλου. Οι πρακτικές αυτές που εφαρμόζει διαχρονικά ο Όμιλος Σαράντη σε συνδυασμό με τις στρατηγικές συνεργασίες που έχει συνάψει όλα αυτά τα χρόνια παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη του.

6.1.2 5.1.2 Ιστορικά στοιχεία

Το 1930 ο Γρηγόριος Σαράντης ίδρυσε στην Κωνσταντινούπολη την εταιρία η οποία διαμόρφωσε ουσιαστικά το τοπίο των επιχειρήσεων καλλωπισμού στην Ελλάδα, εταιρία όπου μέχρι σήμερα φέρει το όνομά του. Βασικό της αντικείμενο αποτέλεσε η αντιπροσώπευση και διάθεση καλλυντικών πολυτελείας. Το 1956, εξαιτίας συγκεκριμένων πολιτικών συγκυριών, η εταιρία ουσιαστικά αναγκάζεται να μεταφέρει την έδρα της στην Αθήνα, που είχε ως αποτέλεσμα μία οξύμωρη εξέλιξη αφού από τότε ξεκίνησε η μεγάλη ανάπτυξη της επιχείρησης. Δέκα χρόνια αργότερα, η εταιρία Σαράντης προχώρησε στη δημιουργία νέων εργοστασιακών εγκαταστάσεων στο Μαρούσι Αττικής εγκαινιάζοντας μία αυτόνομη παραγωγική δραστηριότητα, με πρώτα προϊόντα τα καλλυντικά Prosar και Clochard, brands τα οποία εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να αποτελούν διαχρονικές αξίες στο χώρο της κοσμετολογίας.

Η δεκαετία του 1980 βρίσκει τον Όμιλο Σαράντη να αναπτύσσει μία σαφή στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων του, συνάπτονται νέες συνεργασίες με ηγετικές εταιρίες καλλυντικών της Ευρώπης και της Αμερικής (Estee Lauder, Clinique), ενώ συνεχίζει να καλύπτει τις αυξανόμενες καταναλωτικές επιθυμίες με νέα, πρωτοποριακά προϊόντα.

Η δεκαετία του 1990 αποτέλεσε μία εκ των πλέον δυναμικών για τον Όμιλο Σαράντη. Λανσάρει στην αγορά νέα, ιδιοπαραγόμενα προϊόντα ενώ παράλληλα συνεχίζει να διευρύνει το δίκτυο διανομής του. Όντας από τους πρωτοπόρους στον εγχώριο επιχειρηματικό κόσμο, ο Όμιλος Σαράντη εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, γεγονός που οδήγησε τον Όμιλο στην αλματώδη ανάπτυξή του, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την επέκταση στην αγορά των Βαλκανίων το 1995. Το 1997 ο Όμιλος Σαράντη επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων του, ξεκινώντας την παραγωγή προϊόντων οικιακής χρήσης. Την ίδια χρονιά πραγματοποιήθηκε επίσης η κτηριακή «αναδιάρθρωση» του Ομίλου. Οι αποθηκευτικοί χώροι και το κέντρο διανομής μεταφέρονται σε νέες, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα Βοιωτίας, σε μία ιδιόκτητη έκταση 98 στρεμμάτων και 27.000 τ.μ. κτηριακής κάλυψης και τον Αύγουστο του 1999 μεταφέρονται στον ίδιο χώρο και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις του Ομίλου.

Το 2004 ολοκληρώνεται το πλάνο συγχωνεύσεων των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου στην Ελλάδα, σχηματίζοντας μία δυναμική, ισχυρή εταιρία με μακρά παράδοση και σίγουρα ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον. Το 2005 χαρακτηρίζεται από μια σειρά

ενεργειών που εξυπηρετούν τα στρατηγικά σχέδια του Ομίλου για επέκταση των δραστηριοτήτων του στην Ανατολική Ευρώπη και περαιτέρω ενίσχυση του χαρτοφυλακίου των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων του στις βασικές κατηγορίες δραστηριοποίησης του (καλλυντικά προϊόντα και προϊόντα οικιακής χρήσης). Το 2006 ο Όμιλος συμπληρώνει «50 Σπουδαία χρόνια» στην Ελληνική αγορά προσφέροντας «Σπουδαία Προϊόντα» για τις καθημερινές ανάγκες 400 εκατομμυρίων καταναλωτών στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής και Νοτιανατολικής Ευρώπης.

Η συνέχεια περιλαμβάνει σημαντικές αναπτυξιακές κινήσεις, όπως νέες συμφωνίες αποκλειστικής αντιπροσώπευσης και άλλες συνεργασίες προστιθέμενης αξίας, συγχωνεύσεις και εξαγορές, είσοδο σε νέες αγορές μέσω θυγατρικών εταιριών και διεύρυνσης του δικτύου διανομής, καθώς επίσης και διαρκή αύξηση του βάθους της γραμμής προϊόντων του Ομίλου.

6.1.3 5.1.3 Κλάδοι δραστηριότητας

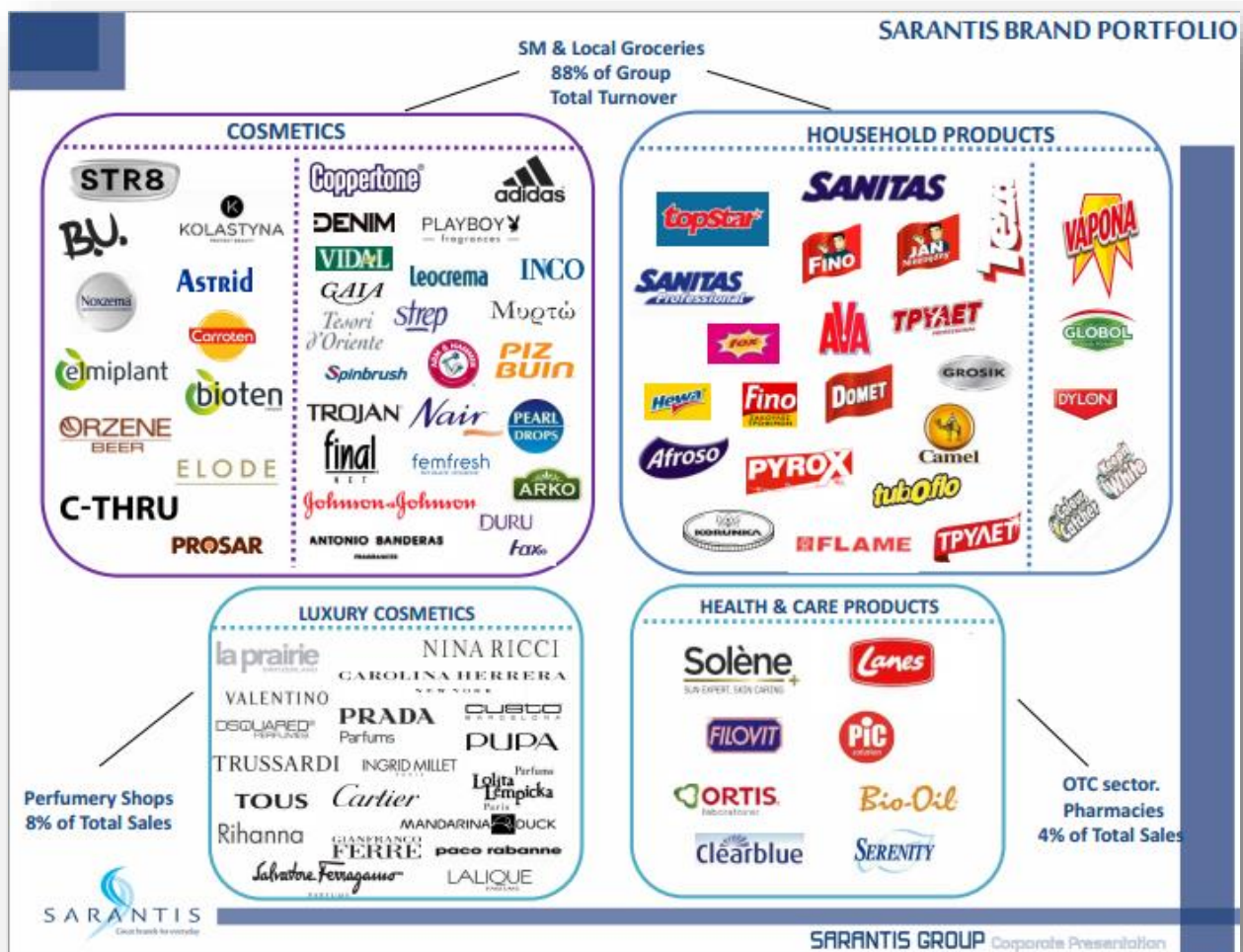
Τα προϊόντα του Ομίλου δεν περιορίζονται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας, αλλά αντίθετα έχουν επεκταθεί και σε διαφορετικούς κλάδους προϊόντων από αυτόν της κοσμετολογίας-καλλυντικών, προϊόντα με τα οποία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται η εταιρία και που την έκαναν γνωστή στο ευρύ κοινό. Σήμερα ο Όμιλος Σαράντη εξειδικεύει το χαρτοφυλάκιο των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων του και αυτών που αντιπροσωπεύει σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται τα προϊόντα αλλά και τον τρόπο διανομής τους.

Τις κατηγορίες αυτές αποτελούν:

- Καλλυντικά Ευρείας Διανομής (είδη προσωπικής περιποίησης και φροντίδας)
- Προϊόντα Οικιακής Χρήσης και Επαγγελματικής Χρήσης
- Προϊόντα Υγείας και Φροντίδας (βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής, διαγνωστικά, καλλυντικά φαρμακείου)
- Καλλυντικά Επιλεκτικής Διανομής (επώνυμα αρώματα, κρέμες περιποίησης, μακιγιάζ)

Το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου Σαράντη διαθέτει πάνω από 80 εμπορικά σήματα, μάρκες με υψηλή αναγνωρισιμότητα που είτε παράγονται από την εταιρία είτε τα αντιπροσωπεύει μέσω αποκλειστικών συμφωνιών. Οι δύο πρώτες κατηγορίες (καλλυντικά ευρείας διανομής – προϊόντα οικιακής χρήσης) αποτελούν τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης του Ομίλου, αφού αντιπροσωπεύουν το 90% περίπου του συνόλου των πωλήσεων. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των προϊόντων είναι ιδιοπαραγόμενα στις δύο κύριες παραγωγικές μονάδες του Ομίλου σε Ελλάδα και Πολωνία.

Στην εικόνα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνολικά το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου Σαράντη, στις τέσσερις βασικές κατηγορίες που ανήκουν τα προϊόντα που παράγει ή εκπροσωπεί καθώς και τα ποσοστά του κάθε κλάδου επί των συνολικών πωλήσεων-εσόδων του Ομίλου.



Εικόνα 3: Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων του Ομίλου Σαράντη (1st qrt 2015 results)

6.1.4 5.1.4 Διεθνής παρουσία

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο Όμιλος Σαράντη παρουσιάζει ιδιαίτερα επιτυχημένη δραστηριότητα και εκτός του ελλαδικού χώρου, κυρίως σε χώρες της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου και διαθέτει ένα σημαντικό δίκτυο θυγατρικών εταιριών. Συνολικά, ο Όμιλος Σαράντη δραστηριοποιείται στην Ευρώπη μέσω 9 θυγατρικών εταιριών, στην Πολωνία, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στη Δημοκρατία της Τσεχίας, στην Π.Γ.Δ.Μ. , στην Ουγγαρία, στην Βοσνία-Ερζεγοβίνη και την Πορτογαλία.

Παράλληλα διατηρεί έντονη εξαγωγική δραστηριότητα σε περισσότερες από 35 χώρες ανά τον κόσμο (κυρίως Ευρώπη, Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική) μέσω του ισχυρού δικτύου διανομής που διαθέτει, με τα δύο βασικά «κέντρα» διανομής να βρίσκονται σε Ελλάδα και Πολωνία. Η δραστηριότητα του Ομίλου στο εξωτερικό αντιπροσωπεύει περίπου 60% του συνολικού κύκλου εργασιών του.

Η Σαράντης βρίσκεται σε διαρκεί αναζήτηση νέων συνεργασιών και επιδιώκει «άνοιγμα» σε νέες αγορές, έχοντας άμεσους στόχους την ανάπτυξη εξαγωγών στην Ασία και την Αφρική, όπως επίσης και την περαιτέρω ενδυνάμωση της εξαγωγικής παρουσίας του Ομίλου σε Δυτική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και ειδικότερα στις χώρες του Περσικού Κόλπου.

6.1.5 5.1.5 Όραμα

Ο Όμιλος Σαράντη έχει ως στόχο να είναι ηγέτης στην παραγωγή και εμπορία καταναλωτικών προϊόντων στις αγορές που δραστηριοποιείται. Το όραμα του Ομίλου είναι να παρουσιάζει υψηλής αξίας ποιοτικά προϊόντα καθημερινής χρήσης καλύπτοντας τις ανάγκες εκατομμυρίων καταναλωτών και να αναπτύσσεται σεβόμενος την κοινωνία και το περιβάλλον, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο προστιθέμενη αξία στους καταναλωτές, πελάτες, προμηθευτές, μετόχους και εργαζόμενούς του.

Ο Όμιλος Σαράντη έχει ως βασικό στόχο να προσφέρει εξαιρετικά προϊόντα για κάθε μέρα - “Great brands for everyday”, μέσω ενός μεγάλου οργανισμού που θα πουλάει επώνυμα προϊόντα - “Great brand selling organization”.

Great Brands for everyday

Εικόνα 4: Όραμα Ομίλου Σαράντη

Το όραμα της εταιρίας για έναν όμιλο-ηγέτη στην παραγωγή και εμπορία καταναλωτικών προϊόντων παραμένει σήμερα πιο ζωντανό από ποτέ. Η εταιρία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό την διαχρονική επιτυχία της στην εμπιστοσύνη που της δείχνουν οι πελάτες-καταναλωτές της, και αυτή τους το ανταποδίδει καλύπτοντας ακόμα και τις πιο απαιτητικές και εξειδικευμένες ανάγκες τους, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον έλεγχο, στην έρευνα και ανάπτυξη και στην ποιότητα των που παρέχει.

Με βασικούς στρατηγικούς άξονες να αποτελούν ο συνεχής εμπλουτισμός του προϊόντικού χαρτοφυλακίου του Ομίλου, η είσοδος του σε νέες δυναμικά αναπτυσσόμενες αγορές, η συνεχής ενίσχυση της παρουσίας του στο εξωτερικό και η αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργικών εξόδων και του κεφαλαίου κίνησης του Ομίλου (χαμηλός δανεισμός, ισχυροποίηση οικονομικής θέσης), ο Όμιλος Σαράντη έχει επιτύχει να έχει συνεχή ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια και να έχει ηγετικό ρόλο στους κλάδους που δραστηριοποιείται.

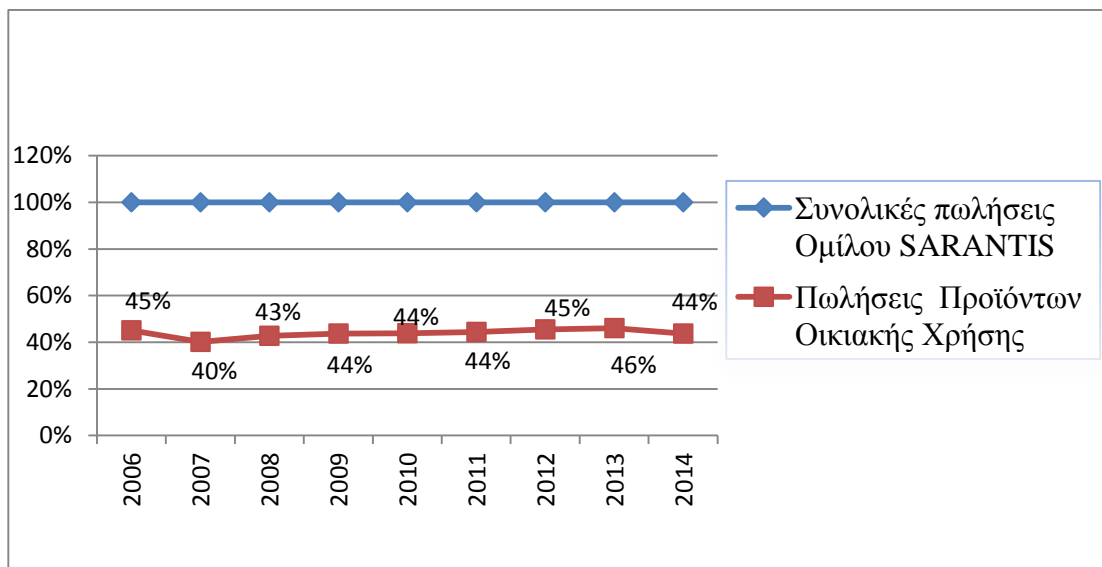
6.1.6 5.1.6 Οικονομικά στοιχεία

Η απόδοση της εταιρίας την τελευταία δεκαετία ήταν κατά βάση ανοδική. Μέχρι το 2008 οι πωλήσεις παρουσίαζαν αλματώδης ρυθμούς ανάπτυξης. Το 2008 όμως έμελε να είναι το έτος όπου η παγκόσμια οικονομική κρίση θα ξεσπούσε και θα επηρέαζε άμεσα τις αγορές. Στην Ελλάδα η κατάσταση χειροτέρευσε ιδιαίτερα και αυτό είχε σημαντικό αντίκτυπο στις πωλήσεις του Ομίλου που παρουσίασαν πτωτικό ρυθμό απόδοσης για μία τριετία. Ο Όμιλος Σαράντη όμως έδειξε την δυναμική του και αντέδρασε άμεσα στην οικονομική συγκυρία αυτή, βασιζόμενος στην εξαγωγική του δραστηριότητα αλλά και κατανοώντας τις ανάγκες των καταναλωτών. Αποτέλεσμα η άμεση αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης των πωλήσεων από το 2011 μέχρι και σήμερα όπου μάλιστα ο Όμιλος φαίνεται να έχει ξεπεράσει απόλυτα τις επιπτώσεις της κρίσης.

GROUP SARANTIS IFRS (€ mil.)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	GUIDANCE 2015
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	215,34	241,59	259,37	220,65	220,01	221,29	236,00	236,59	248,44	268,40
vs YA %	-	12,2	7,4	-14,9	-0,3	0,6	6,6	0,3	5,0	8,0
EBITDA	32,84	37,46	37,51	27,08	21,38	19,63	21,17	23,07	25,64	29,75
margin %	15,2	15,5	14,5	12,3	9,7	8,9	9,0	9,7	10,3	11,1
vs YA %	-	14,1	0,1	-27,8	-21,1	-8,2	7,8	9,0	11,2	16,0
EBIT	29,29	33,94	33,78	23,44	17,55	15,77	17,36	19,38	22,05	26,00
margin %	13,6	14,1	13,0	10,6	8,0	7,1	7,4	8,2	8,9	9,7
vs YA %	-	15,9	-0,5	-30,6	-25,1	-10,1	10,1	11,6	13,8	17,9
EBT	29,29	31,56	32,74	21,47	16,76	12,65	15,29	19,73	21,49	24,20
margin %	13,6	13,1	12,6	9,7	7,6	5,7	6,5	8,3	8,6	9,0
vs YA %	-	7,8	3,7	-34,4	-21,9	-24,5	20,9	29,1	8,9	12,6
TAXES	7,28	7,06	7,36	5,07	3,54	2,91	3,14	4,21	4,34	4,84
% on EBT	24,9	22,4	22,5	23,6	21,1	23,0	20,5	21,3	20,2	20,0
vs YA %	-	-3,0	4,2	-31,0	-30,2	-17,8	7,8	34,1	3,3	11,4
EAT	22,01	24,5	25,38	16,89	13,22	9,74	12,15	15,53	17,14	19,36
margin %	10,2	10,1	9,8	7,7	6,0	4,4	5,2	6,6	6,9	7,2
vs YA %	-	11,3	3,6	-33,5	-21,7	-26,3	24,8	27,7	10,4	12,9
MINORITIES	-0,66	-1,05	0	0	0	0	0	0	0	0
NET PROFIT	22,67	25,54	25,39	16,89	13,22	9,74	12,15	15,53	17,14	19,36
margin %	10,5	10,6	9,8	7,7	6,0	4,4	5,2	6,6	6,9	7,2
vs YA %	-	12,7	-0,6	-33,5	-21,7	-26,3	24,8	27,7	10,4	12,9

Πίνακας 2: Οικονομικά στοιχεία Ομίλου Σαράντη 2006-2014

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η κατηγορία των Προϊόντων Οικιακής Χρήσης και Επαγγελματικής χρήσης αποτελεί μία πολύ σημαντική κατηγορία για τον όμιλο όλα αυτά τα χρόνια, Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, αποτελεί περίπου το 45% των συνολικών πωλήσεων (σε αξία) κάθε χρόνο.



Διάγραμμα 1: Πορεία προϊόντων οικιακής χρήσης

6.2 5.2 Τάσεις στο μακρο περιβάλλον που επηρεάζουν την εταιρεία (ανάλυση PESTEL)

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου τομέας δραστηριότητας, πρέπει να διερευνούν και να μελετούν το εξωτερικό περιβάλλον τους και τις αλλαγές του, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό. Ως εκ τούτου, και η Σαράντης οφείλει να παρακολουθεί και να κατανοεί τι αλλάζει στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες αλλαγές την επηρεάζουν και με ποιο τρόπο και να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PESTEL, που βοηθάει στην ανάλυση του περιβάλλοντος της αγοράς παίρνοντας υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- P – Political (πολιτικοί)
- E – Economic (οικονομικοί)
- S – Social (κοινωνικοί)
- T – Technological (τεχνολογικοί)
- E – Environmental (περιβαλλοντικοί)
- L – Legal (νομικοί)

Η ανάλυση και αξιολόγηση των παραπάνω παραγόντων μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που μπορεί να έχει η επίδραση αυτών των παραγόντων. Για να πετύχει μία επιχείρηση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να καταφέρει να συνδυάσει στρατηγικά τους στόχους της με τα στοιχεία του περιβάλλοντος.

Ας εξετάσουμε τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά:

Πολιτικοί

Οι πολιτικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με το κατά πόσο μία κυβέρνηση παρεμβαίνει στην οικονομία και δεν πρέπει να συνδέονται, να σχετίζονται ή να αναφέρονται ευθέως στους νομικούς παράγοντες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κυβερνητική πολιτική, την πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια στις αγορές του εξωτερικού, την εξωτερική εμπορική πολιτική, τη φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, το περιβαλλοντικό δίκαιο, τους εμπορικούς περιορισμούς και ούτω καθεξής. Όλοι οι διεθνείς οργανισμοί, όλες οι εκθέσεις και όλοι οι έγκυροι διεθνείς αναλυτές, ως μείζον πρόβλημα για την Ελλάδα του 2015, επισημαίνουν τον κίνδυνο από την έλλειψη «πολιτικής σταθερότητας». Και αυτό συμβαίνει γιατί η πολιτική αστάθεια ή ευστάθεια μίας χώρας επιδρά άμεσα στη λειτουργία μίας χώρας. Για παράδειγμα, αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους όπως μέσω των συναλλαγματικών ελέγχων, της ύπαρξης κρατικών μονοπωλίων αλλά και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Οι διαδοχικές εκλογικές αναμετρήσεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα το 2015 δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας για τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι δυνατό να προγραμματίσουν νέες επενδύσεις στην αγορά ή να προωθήσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης, οι απεργιακές κινητοποιήσεις, ιδίως όταν αυτές είναι συνεχόμενες, αποτελούν ένα «πολιτικό κίνδυνο».

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι οι πολιτικοί παράγοντες έχουν συχνά επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο που δουλεύουν. Για να λειτουργούν αποδοτικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρχει πολιτική σταθερότητα και οι συνταγματικά κατοχυρωμένοι θεσμοί να λειτουργούν ομαλά. Πιο συγκεκριμένα για την Σαράντης που είναι μια πολυεθνική που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία χώρες και εκ των

πραγμάτων λειτουργεί κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές συνθήκες , η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη.

Οικονομικοί

Αναμφίβολα τα οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας ασκούν επίδραση πάνω σε οποιαδήποτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτήν. Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν σημαντικό αντίκτυπο για το πώς μια επιχείρηση λειτουργεί , αλλά και το πόσο κερδοφόρα είναι. Παρακάτω αναλύονται οι πιο σημαντικοί:

- ✓ Αποτέλεσμα των συνεχόμενων και έντονων πολιτικοοικονομικών εξελίξεων ήταν η εφαρμογή των capital controls από τις 27 Ιουνίου 2015. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, τον μήνα Ιούλιο η συνολική αξία των εισαγωγών – αφίξεων μειώθηκε κατά 32% ενώ η συνολική αξία των εξαγωγών - αποστολών μειώθηκε κατά 8%. Δυστυχώς, οι επιπτώσεις στο εμπόριο ήταν καταστροφικές *από την επιβολή των capital controls. Αξίζει να σημειωθεί πως για το πρώτο δεκαήμερο που τέθηκαν σε ισχύ τα capital controls η ζημιά στο ΑΕΠ της χώρας, που έχει προκληθεί από το βούλιαγμα της αγοράς, προσεγγίζει το 1,2 δισ. ευρώ.*
- ✓ Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, με βάση τα διαθέσιμα εποχικά διορθωμένα στοιχεία, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) του δεύτερου τριμήνου αυξήθηκε κατά 0,9% ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκε κατά 1,6% σε σύγκριση με το δεύτερο τρίμηνο της προηγούμενης χρονιάς. Ως απόλυτο μέγεθος το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν στο δεύτερο τρίμηνο 2015 ανήλθε στα 47,1 δισ. ευρώ, έναντι 46,3 δισ. ευρώ στο δεύτερο τρίμηνο 2014.
- ✓ Σε υψηλά επίπεδα παραμένει η κατάσταση της ανεργίας στην Ελλάδα. Ενδεικτικά, σύμφωνα με τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), η ανεργία το δεύτερο τρίμηνο του 2015 διαμορφώνεται στο 24,6%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 50% αποτελούν νέοι και νέες που ενώ το ποσοστό των εγγεγραμμένων ανέργων που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ξεπερνά το 45%. Ανησυχητικά υψηλό παραμένει και το ποσοστό των μακροχρόνια ανέργων, 73,1%.

Συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ τον μήνα Μάιο, η Ελλάδα είναι πρωταθλήτρια με το ποσοστό 25% και ακολουθεί η Ισπανία με 22,2%. Τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας σημειώθηκαν στη Γερμανία (4,7%), την Τσεχία και τη Μάλτα (5,7%). Τον Ιούλιο, η ανεργία των νέων στην Ευρωζώνη διαμορφώθηκε στο 21,9% (έναντι 23,8% τον Ιούλιο του 2014) και στην ΕΕ στο 20,4% (έναντι 22% τον Ιούλιο του 2014).

- ✓ Σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ο δείκτης μισθών μειώθηκε κατά 3,7% το δεύτερο τρίμηνο του 2015, σύγκριση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα. Αυτή η μείωση αποτελεί την έκτη συνεχόμενη μείωση από το 2009.
- ✓ Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ και της ευρωπαϊκής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat, τον χαμηλότερο ετήσιο πληθωρισμό στην ευρωζώνη κατέγραψε η Ελλάδα κατά τον μήνα Απρίλιο σε ποσοστό 1,3%, όταν ο ετήσιος πληθωρισμός είναι ελαφρά αυξημένος, στο 0,7, από 0,5% που ήταν τον Μάρτιο του 2015.

Κοινωνικοί

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Διανομή του εισοδήματος: Στις πρώτες θέσεις μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατατάσσεται η Ελλάδα ως προς την άνιση κατανομή του εισοδήματος. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το 2013 *το μερίδιο του εισοδήματος του «πλούσιου» 20% είναι 6,6 φορές υψηλότερο του «φτωχού» 20 %* (με περίοδο αναφοράς εισοδήματος το 2012).
- ✓ Η θέση της γυναίκας στην εργασία: Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε η ICAP Group το ποσοστό των γυναικών στις υψηλόβαθμες θέσεις της ελληνικής επιχειρηματικής σκηνής έχει αυξηθεί. Ειδικότερα, σε δείγμα 22.497 εταιρειών που δημοσίευσαν ισολογισμό και το 2012, το ποσοστό των επιχειρήσεων που διευθύνονται από γυναίκες-ανώτατα στελέχη ανέρχεται σε 20,6% σε σύγκριση με το ποσοστό του 18,8% που είχε καταγραφεί το 2012.
- ✓ Ο καταναλωτισμός: Ένα από τα κυρία χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής μας σήμερα είναι ο καταναλωτισμός εξαιτίας της προόδου της επιστήμης και της ανάπτυξης της τεχνολογίας, των οικονομικών συμφερόντων καθώς επίσης και του γρήγορου ρυθμού ζωής (άγχος, ψυχολογικά προβλήματα, κατάθλιψη).

Εκτός όμως από τα προηγούμενα, ο βομβαρδισμός των διαφημίσεων, οι ελκυστικές προσφορές, οι ευκολίες πληρωμής (δόσεις, πιστωτικές κάρτες) και τα ανόητα πρότυπα είναι κάποιες ακόμα αιτίες του καταναλωτισμού. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η αύξηση των ανθρωπίνων απαιτήσεων, η αλαζονεία, οι ψευδαισθήσεις, η αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων, η μόλυνση του περιβάλλοντος και πολλά άλλα.

Εκτός από τα παραπάνω, εξίσου σημαντικοί είναι και άλλοι παράγοντες όπως το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο τους. Τέλος, το δημογραφικό περιβάλλον επηρεάζει μία επιχείρηση όπως ο τύπος και το μέγεθος της οικογένειας, αντιλήψεις για τους ρόλους στην οικογένεια, μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή καθώς και η φυλετική-θρησκευτική-εθνική διάρθρωση του πληθυσμού.

Τεχνολογικοί

Σε έναν ταχύτατα και έντονα διασυνδεδεμένο κόσμο μία χώρα θα πρέπει να μπορεί να αποκομίζει οφέλη από την τεχνολογική της υποδομή, αντίστοιχη της ταχύτητας εξέλιξης των τεχνολογιών και του περιγύρου της. Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση “Global Information Technology Report 2015”, που έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς δείκτες, που επηρεάζουν όσους χαράσσουν πολιτικές ή και λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις για χώρες και οικονομίες στον κόσμο, η Ελλάδα βρίσκεται στην 66^η θέση (/143) στην παγκόσμια κατάταξη τεχνολογικής ετοιμότητας αποδεικνύοντας στην πράξη την αδυναμία της να αποκομίσει τα οφέλη της τεχνολογικής υποδομής που διαθέτει.

Περιβαλλοντικοί

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Πολεοδομικό καθεστώς : ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για Βιομηχανία Γ.Π.Σ.
- ✓ Χωροταξικές κατευθύνσεις : όροι δόμησης, συντελεστές δόμησης
- ✓ Α' ύλες : ενεργειακή κάλυψη, ενεργειακή αυτονομία, πόσο κοστίζει η ενέργεια και τι είδους ενέργεια χρησιμοποιείται

- ✓ Κλιματικοί παράγοντες
- ✓ Ποιότητα ατμόσφαιρας (κυρίως συσσωρευτικά)
- ✓ Καθεστώς διάθεσης υγρών αποβλήτων : θεσμικό καθεστώς διάθεσης υγρών και στερεών αποβλήτων

Νομικοί

Το γενικότερο νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και άλλων χωρών που πραγματοποιεί συναλλαγές και συνεργασίες θα πρέπει να εξετάζονται εξίσου από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, θα πρέπει να μελετώνται νόμοι σχετικά με τη φορολογία, νόμοι που αφορούν προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις καθώς επίσης και κανονισμοί που σχετίζονται με το εξωτερικό εμπόριο. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην τρέχουσα και αναμενόμενη μελλοντική νομοθεσία καθώς και να προσαρμόσουν την πολιτική τους ανάλογα.

Σχετικά με την νομοθεσία, στόχος της Σαράντης είναι να είναι εντάξει και ως προς την ευρωπαϊκή και ως προς την ελληνική. Είτε πρόκειται για παραγόμενο είδος, είτε για αγοραζόμενο, η εταιρία φροντίζει να κατέχει όλα τα απαραίτητα πιστοποιητικά (αξίζει να σημειωθεί πως ο Οργανισμός Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TÜV HELLAS, μέλος του TÜV NORD GROUP, πιστοποίησε την εταιρία Καλλυντικών ΣΑΡΑΝΤΗΣ με βάση το πρότυπο ISO 22716 για την Ορθή Βιομηχανική Πρακτική κατά την παραγωγή καλλυντικών). Στις περιπτώσεις που πρόκειται για αγοραζόμενο είδος κυρίως από το εξωτερικό συχνά παρουσιάζονται προβλήματα εξαιτίας πχ. λήξης των απαραίτητων πιστοποιητικών που κατέχουν οι προμηθευτές και καθυστέρηση ή ακόμα και υπεκφυγή των τελευταίων στο να βγάλουν ανανεωμένα.

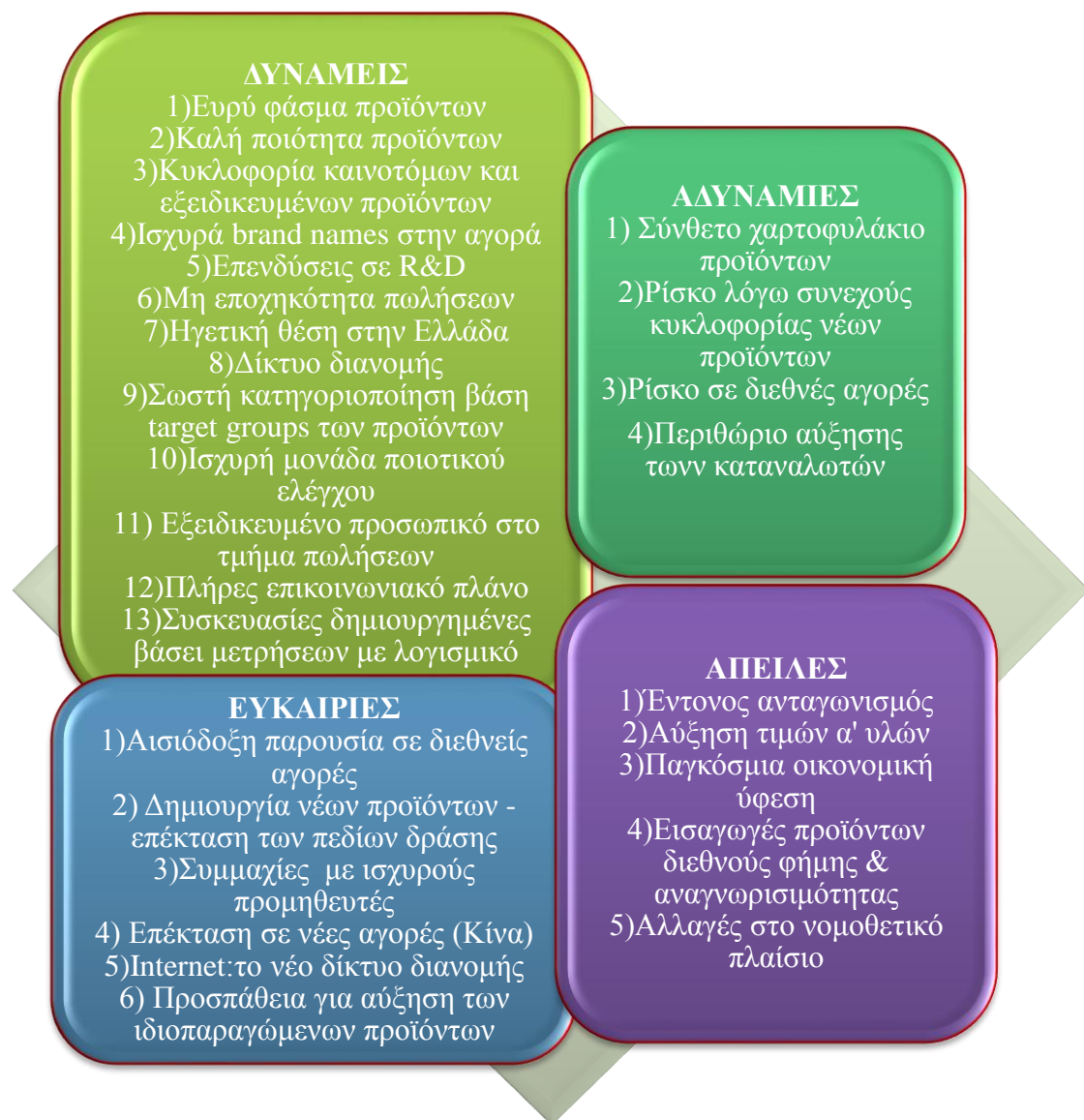
Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως οποιοδήποτε προϊόν που αποτελείται από χημικά (α' ύλη) πρέπει να περάσει από το Γενικό Χημείο του κράτους και από ΕΟΦ, προκειμένου να πάρει τις απαραίτητες εγκρίσεις, γεγονός που απαιτεί πολύ χρόνο και σίγουρα επηρεάζει την στρατηγική που χαράζει μία επιχείρηση. Αυτό ισχύει και για την Σαράντης, η οποία δραστηριοποιείται και σε τέτοια προϊόντα στο κομμάτι των household (HH) προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, από τα μέσα του 2014 αναγκάστηκε να τροποποιήσει τη συσκευασία πάρα πολλών κωδικών της εξαιτίας του "CLP" κανονισμού της Ε.Ε (ακρώνυμο του classification, labeling, packaging). Ο νέος κανονισμός αφορά την ταξινόμηση, την επισήμανση και την συσκευασία ουσιών και

μιγμάτων. Ο CLP κανονισμός περιγραφεί τον τρόπο κοινοποίησης των πληροφοριών σχετικά με τις επικίνδυνες χημικές ουσίες στις ετικέτες, στα δελτία δεδομένων ασφάλειας (MSDS) και σε άλλα έγγραφα.

6.3 5.3 Ανάλυση SWOT

Η υιοθέτηση μίας καλής στρατηγικής συνεπάγεται την συνύπαρξη της εξωτερικής κατάστασης μιας επιχείρησης, δηλαδή με ποιες ευκαιρίες και απειλές έρχεται αντιμέτωπη, και της εσωτερικής της κατάσταση, δηλαδή ποιες είναι οι ικανότητες της (δυνάμεις και αδυναμίες). Στην ανάλυση SWOT αναλύονται και συσχετίζονται και το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο, μέσω του οποίου αποτυπώνεται και ελέγχεται το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η SWOT ανάλυση είναι χρήσιμη μόνο όταν είναι συγκριτική, δηλαδή αν εξετάζει τα πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζονται οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της Σαράντης, οι οποίες βοηθούν για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών και σχεδίων:



Σχήμα 7: Ανάλυση SWOT Σαράντη

Σταυροειδής Ανάλυση

Σκοπός της παραπάνω ανάλυσης είναι να εντοπιστούν οι αδυναμίες και οι απειλές της επιχείρησης και να καταπολεμηθούν με τις αντίστοιχες δυνάμεις και ευκαιρίες.

Ξεκινώντας, η αύξηση των α' υλών (είτε του προϊόντος είτε του υλικού συσκευασίας) εξαιτίας της οικονομικής κρίσης είναι ένα γεγονός που ταλανίζει κάθε επιχείρηση.

Προφανώς, αποτελεί πρόβλημα και για την εταιρία Σαράντης. Το αντιμετωπίζει όμως μέσω των συνεργασιών της με μεγάλους προμηθευτές, με τους οποίους έχουν μακροχρόνιες συνεργασίες, και μέσω συνεχόμενων διαπραγματεύσεων. Το τμήμα προμηθειών αποτελείται από εργαζόμενους που είναι πολύ καλά ενημερωμένοι για όλες τις εξελίξεις των τιμών των υλικών και δεν δέχονται καμία μη λογική και αιτιολογημένη αύξηση τιμής.

Συνεχίζοντας, η είσοδος αναγνωρίσιμων και διεθνούς φήμης προϊόντων απειλεί συνεχώς την εταιρία. Παρόλα αυτά η εταιρία προσπαθεί να είναι ανταγωνίσιμη και τα καταφέρνει αποτελεσματικά. Τα ισχυρά brand names που έχει δημιουργήσει όλα αυτά τα χρόνια, η ταύτιση των καταναλωτών μαζί τους, οι επενδύσεις σε R&D, η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και παράλληλα η εξασφάλιση της εξαιρετικής ποιότητας των προϊόντων κάνουν την προαναφερθείσα απειλή να μην αποτελεί φόβο για χάσιμο μεριδίου της αγοράς και αντίστοιχα πωλήσεων. Αντίθετα, αποτελεί το έναυσμα για συνεχή προσπάθεια για ακόμα καλύτερη παρουσία στο χώρο.

Επίσης, το περιθώριο αύξησης που υπάρχει σχετικά με τους καταναλωτές είναι ένα ζήτημα που αντιμετωπίζεται μέσω του πολύ εξειδικευμένου τμήματος πωλήσεων, το οποίο αναζητά συνεχώς νέους καταναλωτές.

6.4 5.4 Η μάρκα SANITAS

6.4.1 5.4.1 Η ιστορία της μάρκας

Εδώ και σχεδόν 50 χρόνια, η SANITAS φροντίζει καθημερινά το σπίτι, με φιλοσοφία που στηρίζεται στην ποιότητα και την πρωτοπορία, προσφέροντας μεγάλη ποικιλία προϊόντων στην Ελληνίδα νοικοκυρά. Πρώτη φορά, μπήκε στα νοικοκυριά το 1966 με το αλουμινόχαρτο, προϊόν καινοτόμο για την εποχή και πλέον όλοι το έχουν ταυτίσει με τη μάρκα SANITAS.

Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η εξέλιξη της μάρκας με τα πρωτοποριακά λανσαρίσματα σε τακτά χρονικά διαστήματα.



Εικόνα 5: Εξέλιξη Sanitas

Αξίζει να σημειωθεί ότι ως τώρα η SANITAS έχει κερδίσει αρκετές διακρίσεις από διάφορους οργανισμούς και θεσμούς σε αναγνώριση της αξίας μας, σε όλα τα επίπεδα:

- ✚ *Superbrand 2006 & 2008*
- ✚ *Καλύτερο Λανσάρισμα 2009*
- ✚ *Ermis Awards 2009*
- ✚ *Σελφ σέρβις Excellence Awards 2013*
- ✚ *Social media awards 2014*

6.4.2 5.4.2 Ανάλυση κατηγοριών

Τα προϊόντα SANITAS χωρίζονται σε 3 κατηγορίες προϊόντων:

1. Συσκευασία Τροφίμων
2. Καθαρισμός Σπιτιού
3. Σακούλες Απορριμμάτων

Πιο αναλυτικά, τι προϊόντα περιλαμβάνει η κάθε κατηγορία, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 8: Χαρτοφυλάκιο Sanitas

6.4.3 5.4.3 SWOT ανάλυση για τα προϊόντα SANITAS

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές κάθε κατηγορίας προϊόντων SANITAS:

ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Λίγα λόγια για τον κλάδο:

Οι κύριες υποκατηγορίες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής: το αλουμινόχαρτο, η μεμβράνη και το αντικολλητικό χαρτί ψησίματος. Σχετικά με το αλουμινόχαρτο, η αγορά για το 1^ο εξάμηνο του 2015 ήταν πτωτική σε όγκο (-3 μονάδες) και σε αξία (-5,7 μονάδες) σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα. Αντίθετα, η υποκατηγορία της μεμβράνης ήταν ανοδική σε όγκο (+11 μονάδες) και σε αξία (+10 μονάδες). Αντίστοιχα, και η υποκατηγορία του αντικολλητικού χαρτιού ψησίματος που ήταν ανοδικό σε όγκο (+8 μονάδες) και σε αξία (+7 μονάδες). (πηγή: Nielsen)



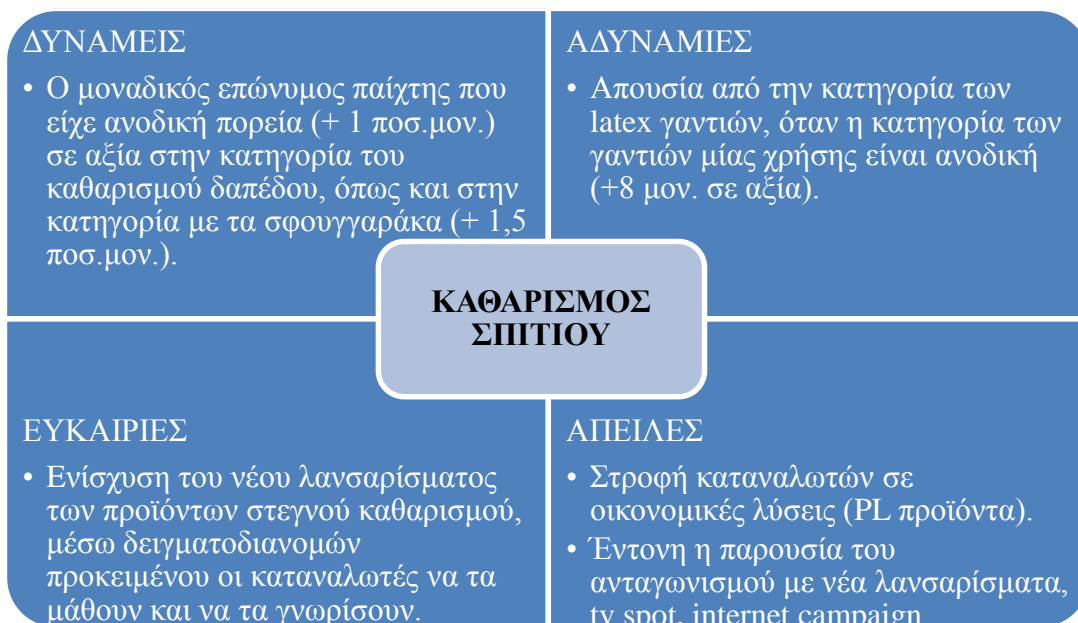


Σχήμα 9: Ανάλυση Swot για 1^η κατηγορία προϊόντων

ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΣΠΙΤΙΟΥ

Λίγα λόγια για τον κλάδο:

Οι κύριες υποκατηγορίες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής: τα γάντια, τα σφουγγαράκια, τα πανάκια και ο καθαρισμός δαπέδου (υγρός και στεγνός). Σχετικά με τα γάντια, η αγορά για το 1^ο εξάμηνο του 2015 ήταν ανοδική σε όγκο (+13 μονάδες) και πτωτική σε αξία (-1 μονάδα) σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα. Το μερίδιο στα σφουγγαράκια ήταν πτωτικό και σε όγκο αλλά και σε τεμάχια (-3 μονάδες). Ομοίως, το μερίδιο στα πανάκια ήταν πτωτικό σε όγκο (-1 μονάδα) αλλά και σε αξία (-3 μονάδες). Όσον αφορά το μερίδιο της υποκατηγορία του καθαρισμού δαπέδου ήταν σχεδόν σταθερό σε τεμάχια ενώ πτωτικό σε αξία (-4 μονάδες). (πηγή: Nielsen)



Σχήμα 10: Ανάλυση Swot για 2^η κατηγορία προϊόντων

ΣΑΚΟΥΛΕΣ ΑΠΟΡΙΜΜΑΤΩΝ

Λίγα λόγια για τον κλάδο:

Για το 1^ο εξάμηνο του 2015, η κατηγορία ήταν ανοδική σε τεμάχια (+ 1,5 μονάδα), ενώ πτωτική σε αξία (-3,5 μονάδες) σε σχέση με πέρυσι (1^ο εξάμηνο 2014). Αυτό οφείλεται κυρίως λόγω έντονων προωθητικών ενεργειών που έκαναν όλοι οι παίχτες της αγοράς. Το 30% των πωλήσεων σε τεμάχια κατέχουν οι αρωματικές σακούλες απορριμμάτων. (πηγή: Nielsen)



ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Αύξηση μεριδίου αγοράς σε τεμάχια (+2,9 ποσ.μον.) και σε αξία (+1 μον.) σε σύγκριση με το περσινό α' εξάμηνο.
- Ηγέτης στην κατηγορία των αρωματικών

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Το μεσαίο μέγεθος δεν έχει μπει σε πολλούς πελάτες
- Η μεγάλη αρωματική είναι ακριβή σε σχέση με τον ανταγωνισμό

ΣΑΚΟΥΛΕΣ ΑΠΟΡΙΜΜΑΤΩΝ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αξιοποίηση των καλών αρωμάτων που διαθέτει στις αρωματικές
- Η α' ύλη τους: φτιαγμένες από πρωτοποριακό, λεπτότερο υλικό νέας τεχνολογίας, που τις κάνει ακόμη πιο ελαστικές και ανθεκτικές.
- Ενίσχυση της εικόνας της μάρκας μέσω συμμετοχών σε πανελλαδικές δράσεις καθαρισμού.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Έντονη η παρουσία των PL παιχτών
- Πίεση από ανταγωνιστές: Wettex (εξαιτίας χαμηλής τιμής) και Scotch Brite (λόγω πολύ καλής διανομής)
- Απειλή από ELEM, παίχτης που κερδίζει συνεχώς διανομή

Σχήμα 11: Ανάλυση Swot για 3η κατηγορία προϊόντων

6.4.4 5.4.4 Περιγραφή των ανταγωνιστικών πιέσεων στο πλαίσιο των 5 δυνάμεων του PORTER

6.4.4.1 5.4.4.1 Θεωρητικό επίπεδο

«Η ανάλυση αποτελεί το κρίσιμο σημείο της στρατηγικής σκέψης», σύμφωνα με τον διεθνούς φήμης Ιάπωνα καθηγητή, συγγραφέα και σύμβουλο επιχειρήσεων σε θέματα στρατηγικής και οργάνωσης Kenichi Ohmae. Για να χαράξει κανείς τη στρατηγική μιας εταιρίας ή να την οδηγήσει σε διαφορετική κατεύθυνση, θα πρέπει να κατανοήσει σε βάθος όλους εκείνους τους παράγοντες που περιβάλλουν την εταιρία αυτή. Η ενδελεχής έρευνα και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας, της δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και καλές προοπτικές για αύξηση της απόδοσής της.

Βασικό κριτήριο για τον προσδιορισμό της κερδοφορίας μιας επιχείρησης αποτελεί η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο Michael Porter, καθηγητής του Harvard Business School, ανέπτυξε ένα «μοντέλο» ανάλυσης του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις στον προσδιορισμό και στη διαμόρφωση μιας άρτιας στρατηγικής. Το «μοντέλο» αυτό είναι γνωστό και ως υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν οφείλουν να προσδιορίσουν τη σημαντικότητα της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις που έχει θέσει ο Porter.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις οι οποίες προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου



Σχήμα 12: 5 Δυνάμεις Porter

6.4.4.2 5.4.4.2 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του PORTER

- *Ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων*

Όταν αναφερόμαστε στον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ουσιαστικά αναφερόμαστε στις στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων στη σκακιέρα της αγοράς προκειμένου να αντιδράσουν άμεσα σε οποιοδήποτε ελιγμό που θα προσπαθήσουν να πραγματοποιήσουν οι οικονομικοί αντίπαλοί τους. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις επηρεάζεται άμεσα από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τις προσπάθειες τους για να κερδίσουν μερίδια αγοράς καθώς επίσης και από την απουσία αισθητής διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων.

Σχετικά με τα προϊόντα SANITAS, στον κλάδο των προϊόντων καθαρισμού, μπορούμε να πούμε πως ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Υπάρχουν πολύ μεγάλοι πολυεθνικοί παίκτες (όπως VILEDA, CHAMPION, WETTEX) που δραστηριοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια και σε συνδυασμό με τα μεγάλα μερίδια που καταλαμβάνουν τα private labels προϊόντα αυξάνουν το επίπεδο του ανταγωνισμού. Στις σακούλες απορριμμάτων, οι κύριοι ανταγωνιστές είναι οι : CHAMPION, ELEF, ALASKA, SOFTEX καθώς και πιο μικροί παίκτες (private label προϊόντα). Στην κατηγορία της συσκευασίας τροφίμων είναι πολύ έντονη η παρουσία των private label προϊόντων.

- *Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο*

Στον κλάδο των προϊόντων οικιακής χρήσης δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου. Κατά γενικό κανόνα, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες είναι εύκολη, ενώ και η τεχνογνωσία σε γενικές γραμμές δεν αποτελεί σοβαρό εμπόδιο. Οι κύριες δυσκολίες βρίσκονται στην διείσδυση στη αγορά, στην εξασφάλιση μεριδίου αυτής και γενικότερα στην αντιμετώπιση των μεγάλων πολυεθνικών, οι οποίες διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω της πολυετούς εμπειρίας στην έρευνα και στην ανάπτυξη προϊόντων, αλλά και λόγω της μεγάλης αναγνωσιμότητας των εμπορικών τους σημάτων. Οι νέες επιχειρήσεις δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, με βάση τις οποίες όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος της παραγωγής προϊόντων, τόσο μικρότερα είναι τα κόστη ανά μονάδα παραγωγής. Επίσης, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής δε δύναται να κατορθώσουν μικρότερο κόστος και άρα διαθέτουν προϊόντα λιγότερο ανταγωνιστικά από αυτά των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων. Από την άλλη, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, για να μπορέσει να εισέλθει στον κλάδο είναι αρκετές και απαραίτητες για την αγορά εξοπλισμού και την κατασκευή εγκαταστάσεων. Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα (το know how της παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου) των νέων επιχειρήσεων είναι ανύπαρκτα, μιας και δεν έχουν μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να σταθούμε είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος. Όσο περισσότερο διαφέρουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων, τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να προσελκύσουν τον καταναλωτή. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να καταβάλουν μεγάλα ποσά στην προώθηση των προϊόντων, στην έρευνα και στην ανάπτυξη, έτσι ώστε να ανταγωνιστούν ισάξια τις ήδη υπάρχουσες εταιρίες. Επιπλέον, τα κανάλια διανομής είναι κάπως διστακτικά με τα νέα προϊόντα και ειδικότερα με τις νέες επιχειρήσεις, που δε διαθέτουν ισχυρό brand name. Ωστόσο, μέσα σε αυτά τα προβλήματα συγκαταλέγονται και τα κόστη αλλαγής του πελάτη, δηλαδή το πόσο διατεθειμένος είναι ο πελάτης να αγοράσει το νέο προϊόν. Η απόφασή του θα βασιστεί σε ψυχολογικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς κ.ά. λόγους. Επιπλέον, οι νέες επιχειρήσεις πολλές φορές διστάζουν να εισέλθουν στον κλάδο, λόγω του φόβου αντίδρασης και αντεκδίκησης των ήδη υπάρχουσών εταιριών, οι οποίες αντεπιτίθενται μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων τους, αυξάνοντας τη διαφημιστική τους δαπάνη και

κάποιες φορές προσπαθούν να δυσφημίσουν την νέα εταιρία. Ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας είναι και το ζήτημα της οικονομικής κρίσης. Η οικονομική κρίση και συνάμα η μη έκδοση δανείων από τις τράπεζες δυσκολεύει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.

Συνεπώς με βάση όλα τα παραπάνω, η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στους κλάδους που δραστηριοποιείται η μάρκα SANITAS πλέον είναι μηδαμινή σε συσχετισμό με τη σταθερότητα και τη διαδικασία ωρίμανσης του κλάδου τα τελευταία χρόνια.

- *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες*

Ως υποκατάστατο, ορίζουμε ένα προϊόν που μπορεί να αντικατασταθεί με ένα άλλο που να έχει την ίδια ή παρόμοια χρήση. Εντός της βιομηχανίας καταναλωτικών προϊόντων, τα εμπορικά σήματα έχουν πετύχει στην προσπάθεια να χτίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ακόμη και η τιμολογιακή δύναμη των σημάτων μπορεί να διαβρωθεί με υποκατάστατα, τα λεγόμενα private label προϊόντα. Στην πραγματικότητα, μερικές από αυτά, έχουν κατασκευαστεί από μεγάλες εταιρίες που βγάζουν ήδη στην αγορά branded name προϊόντα. Και αυτό γιατί πιστεύουν ότι αν μπορούν να κατασκευάσουν και να συσκευάζουν οι ίδιοι μια εναλλακτική λύση χαμηλής τιμής, το προτιμούν από το κίνδυνο να χάσουν εντελώς την πώληση σε έναν ανταγωνιστή. Συνεπώς, η δύναμή των υποκατάστατων εξαρτάται κυρίως από την τιμή τους (το πόσο χαμηλότερη είναι σε σύγκριση με αυτήν των ανταγωνιστών) και από την τάση των καταναλωτικού κοινού ως προς αυτήν την κατεύθυνση.

Σχετικά με τη μάρκα SANITAS, σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες της έχει να αντιμετωπίσει μία πληθώρα γκάμα private label προϊόντων όπου μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις είναι πολύ ανταγωνιστικά.

- *Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*

Ιδιαίτερα σημαντικό για τις εταιρίες ενός κλάδου είναι το ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος στο οποίο αντιστοιχούν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες. Το κόστος παραγωγής του προϊόντος, επηρεάζεται άμεσα από τους προμηθευτές. Η δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος και όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή.

Επίσης, η δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, όσο μεγαλύτερος είναι τόσο αυξάνεται η δύναμη τους.

Σχετικά με τα προϊόντα SANITAS, η εταιρεία έχει επιλέξει πολλούς προμηθευτές, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να διαπραγματεύεται αρκετά καλά τις τιμές που αγοράζει είτε τις α' ύλες είτε έτοιμα προϊόντα. Γενικά, η εταιρεία στοχεύει σε μακροπρόθεσμες συνεργασίες με προμηθευτές και όταν είναι ικανοποιημένη από την συνεργασία που έχουν με αυτούς, δύσκολα αλλάζει προμηθευτές. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως δεν ψάχνει συνεχώς για νέους προμηθευτές.

- *Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*

Οι πελάτες μιας εταιρίας, πολλές φορές έχουν τη δυνατότητα να την ωθήσουν να μειώσει τις τιμές ή να ζητήσουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα, με τις ίδιες τιμές. Ένας αγοραστής, όσο μεγαλύτερη δύναμη έχει τόσο περισσότερο μπορεί να επηρεάσει μία εταιρία. Η δύναμη του αγοραστή είναι μεγαλύτερη όταν είναι πολύ καλά ενημερωμένος, όταν έχει να επιλέξει ανάμεσα σε λίγους αλλά ταυτόχρονα μεγάλους παίχτες της αγοράς και όταν μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή. Ωστόσο, η δύναμή του μπορεί να μειωθεί πολύ εύκολα, όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι πολύ μικρός.

Τα σούπερ μάρκετ είναι οι βασικοί αγοραστές των προϊόντων SANITAS. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών εντείνεται με τις εταιρίες να βάζουν πολλές προσφορές διεκδικώντας μία καλύτερη θέση στα ράφια. Με βάση αυτά και με δεδομένο ότι τα προϊόντα αυτά μοιάζουν μεταξύ τους, οι αγοραστές βρίσκονται σε θέση ισχύος.

6.4.5 5.4.5 Η μήτρα της Boston Consulting Group (BCG)

Μια από τις πλέον δημοφιλείς τεχνικές στην φαρέτρα του στρατηγικού μάρκετινγκ, είναι η μήτρα της Boston Consulting Group. Η ανάγκη της διοίκησης για αξιολόγηση των υπάρχοντων προϊόντων της ως προς τη δυνατότητα που έχουν για ανάπτυξη καθώς και από το περιθώριο κέρδος που υπόσχονται, αποτελεί πρωταρχική ανάγκη. Στην ουσία βάση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η μήτρα BCG καθορίζει τις προτεραιότητες του χαρτοφυλακίου μιας επιχειρησιακής μονάδας. Για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας δημιουργίας αξίας στη επιχείρηση, κάθε εταιρία, οφείλει να διαθέτει

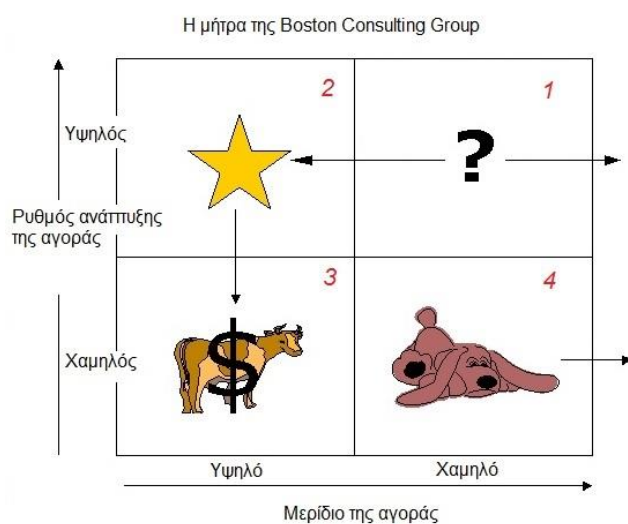
στο χαρτοφυλάκιο της προϊόντα υψηλού ρυθμού ανάπτυξης καθώς και άλλα χαμηλότερου, που διαθέτουν όμως μεγάλο μερίδιο στην αγορά και εξασφαλίζουν την αναγκαία ρευστότητα. Η μήτρα προσφέρει μια προσέγγιση για τον προγραμματισμό του χαρτοφυλακίου των προϊόντων. Έχει δύο άξονες ελέγχου, το σχετικό μερίδιο αγοράς (δηλαδή σε σχέση με τον ανταγωνισμό) και την ανάπτυξη της αγοράς. Η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει την πορεία κάθε προϊόντος και έπειτα να το τοποθετεί στη μήτρα.

Τοποθετώντας τα προϊόντα στην μήτρα BCG, διακρίνουμε 4 κύριες κατηγορίες:

1. Τα «**αστέρια**» (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης, μεγάλο μερίδιο αγοράς), είναι οι ηγέτες του χαρτοφυλακίου, διότι επιστρέφουν υψηλά ποσά στην επιχείρηση και ταυτόχρονα παρουσιάζουν πολύ ευοίωνο μέλλον λόγω του υψηλού ρυθμού τους, δηλαδή είναι τα προϊόντα που έχουν ένα καλό μερίδιο της αγοράς σε μια ισχυρή και αναπτυσσόμενη αγορά όπου ο ανταγωνισμός δεν έχει ακόμα εδραιωθεί πλήρως. Από άποψη τιμολογιακής πολιτικής δεν αντιμετωπίζουν κάποιο σοβαρό εμπόδιο καθώς υπάρχει ζήτηση σε μία ακόρεστη αγορά. Τα αστέρια λοιπόν, αποτελούν τα προϊόντα που αξίζει να επενδύσει η επιχείρηση, για όσο διάστημα φαίνεται ότι μπορούν να πετυχαίνουν αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης. Ουσιαστικά, τα λεφτά που παράγουν επανεπενδύονται στα ίδια.
2. Τα «**ερωτηματικά**» (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης, χαμηλό μερίδιο), διαθέτουν αρνητικά οικονομικά χαρακτηριστικά για την εταιρία, διότι απαιτούν μεγάλα ποσά που πιθανότατα να μην επιστρέψουν δεδομένου του μικρού τους μεριδίου στην αγορά. Συχνά αυτό το φαινόμενο οφείλεται στο ότι μπορεί να είναι νέα τα προϊόντα ή ότι δεν έχουν λάβει ακόμα την αναγνώριση από τους υποψήφιους αγοραστές. Για να μπορέσουν τα «ερωτηματικά» προϊόντα να γίνουν «αστέρια» θα πρέπει να επενδυθεί αρκετό κεφάλαιο. Εφόσον δε πραγματοποιηθούν αλλαγές, τα προϊόντα αυτά πιθανότατα να μεταπηδήσουν στη 4^η κατηγορία (σκυλιά), με πολύ αρνητικές προοπτικές. Σε περίπτωση όμως που επενδυθούν λεφτά σε αυτά τα προϊόντα, τότε η χρηματοδότηση προέρχεται από τα προϊόντα «αγελάδες».

3. Οι «αγελάδες χρήματος» (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης, υψηλό μερίδιο αγοράς). Τα προϊόντα αυτά είναι τα θεμέλια της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τους είναι χαμηλή, αποφέρουν κέρδη με χαμηλό ρυθμό ενώ οι επενδυτικές ανάγκες είναι λιγότερες. Οι τελευταίες στοχεύουν στη διατήρηση και την προστασία των υφιστάμενων θέσεων τους, μαζί με την καλή διαχείριση του κόστους, και όχι με στόχο την ανάπτυξη τους. Αντιθέτως, τα μετρητά που παράγουν χρησιμοποιούνται σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης που χρειάζονται υποστήριξη.

4. Τα «σκυλιά» (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης και μερίδιο αγοράς). Διαθέτοντας τα δυσμενέστερα χαρακτηριστικά, η εκάστοτε εταιρία οφείλει να περιορίζει την ύπαρξη τέτοιων προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο της. Εφόσον παύσουν να προσφέρουν έσοδα, συνήθως αποσύρονται από την αγορά. Παρόλα αυτά όμως, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που διατηρούν τέτοια προϊόντα, έχοντας ως στόχο την συμπλήρωση κάποιας γραμμής προϊόντος ή για άλλους στρατηγικούς λόγους.



Εικόνα 6: Η μήτρα της Boston Consulting Group

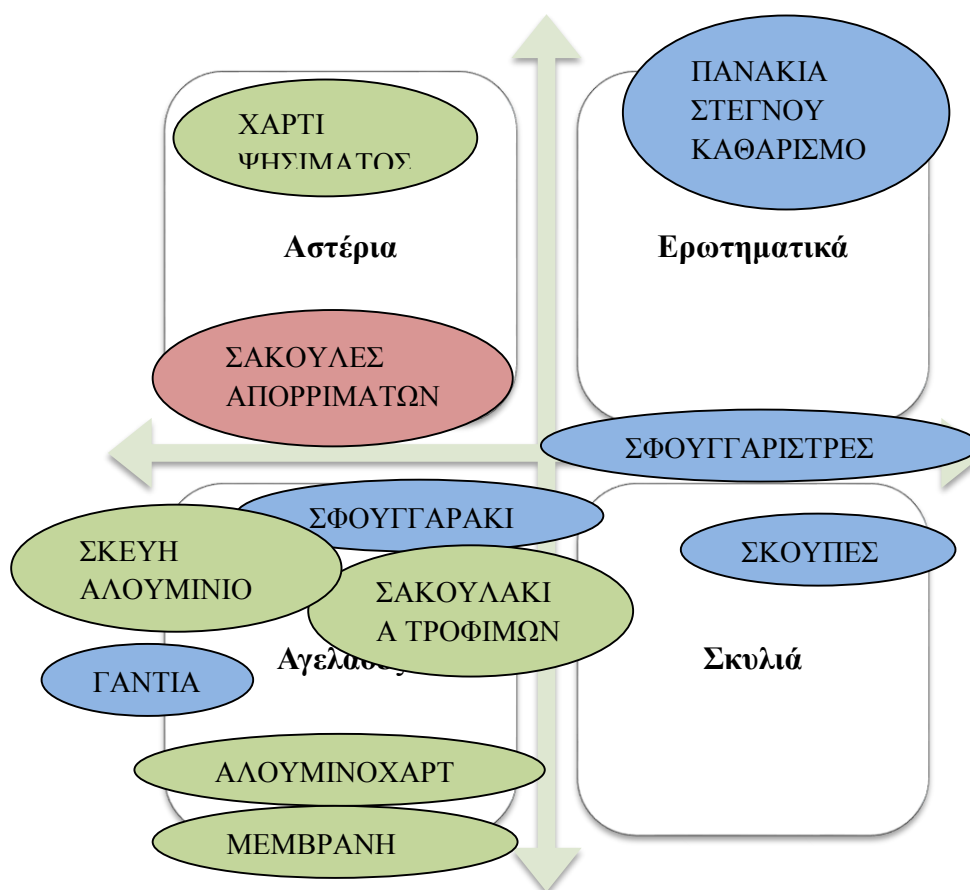
Το μοντέλο της μήτρας BCG, τονίζει την αναγκαιότητα της ύπαρξης όλων των κατηγοριών σε κάθε χαρτοφυλάκιο. Ο πλουραλισμός αυτός, αποτρέπει σενάριο όπως:

Α) Η ύπαρξη μόνο προϊόντων αγελάδων, εξασφαλίζει ρευστότητα, χωρίς τον απαραίτητο ρυθμό ανάπτυξης και επομένως ελλοχεύει μελλοντικός κίνδυνος.

Β) Διαθέτοντας μόνο προϊόντα αστέρια και ερωτηματικά, είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστεί έλλειψη καθαρών κερδών και αυτό με την σειρά του να αποτρέψει την προσέλκυση επιπλέον επενδυτών.

Γ) Η ύπαρξη των προϊόντων αγελάδων, βοηθάει την επιχείρηση στο να μπορέσει να επενδύσει στις κατηγορίες των «αστεριών» και των «ερωτηματικών»

Έπειτα από ανάλυση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς των κυριότερων υποκατηγοριών των 3 βασικών τύπων προϊόντων SANITAS (1- συσκευασία τροφίμων, β- καθαρισμός σπιτιού, γ- σακούλες απορριμμάτων) για την πενταετία 2011 έως 2015 προκύπτει πως κατανέμονται στις 4 κατηγορίες της μήτρας BCG, βάσει του παρακάτω γραφήματος.



Σχήμα 13: Η κατανομή των προϊόντων SANITAS

Όπως φαίνεται από το παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία της κατηγορίας συσκευασίας τροφίμων ανήκει στην κατηγορία των «αγελάδων», δηλαδή δεν αναπτύσσονται πολύ όμως κυριαρχούν στις αγορές με μεγάλη σταθερότητα ενώ παράγουν πολλά μετρητά, χρησιμοποιώντας λίγα. Επίσης, τα σφουγγαράκια και τα γάντια από την κατηγορία του

καθαρισμού σπιτιού ανήκουν στις αγελάδες. Στα «αστέρια» βρίσκεται η κατηγορία των σακούλων απορριμμάτων, μία κατηγορία στην οποία επενδύει η επιχείρηση ειδικά μετά το πρόσφατο επαναλανσάρισμα τους με νέο υλικό (η SANITAS είναι ο no1 επώνυμος παίχτης στην αγορά) . Η κατηγορία των προϊόντων καθαρισμού σπιτιού χωρίζεται στις κατηγορίες «σκυλιά» και «ερωτηματικά». Το πιο πρόσφατο λανσάρισμα της μάρκας, τα πανάκια στεγνού καθαρισμού, ανήκουν στα ερωτηματικά δεδομένου ότι είναι νέα ακόμα στην αγορά. Οι σκούπες δεν είναι μία κατηγορία υποσχόμενη για το μέλλον ενώ οι σφουγγαρίστρες θα μπορούσαν να έχουν καλύτερη πορεία αν η εταιρεία αποφασίσει να επενδύσει.

6.4.6 5.4.6 Αντιληπτική χαρτογράφηση (perceptual map)

Ο αντιληπτικός χάρτης ή αλλιώς χάρτης αντίληψης αποτελεί μία διαγραμματική τεχνική η οποία προσπαθεί να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των καταναλωτών και των δυνητικών καταναλωτών ενός προϊόντος, σε σχέση με διάφορα χαρακτηριστικά του αλλά και τον ανταγωνισμό. Ο χάρτης αντίληψης μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις αλλά το πιο συνηθισμένο είναι τοποθετούνται στις διαστάσεις του τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή έστω το ζευγάρι αυτό των χαρακτηριστικών που ενδιαφέρει περισσότερο την εκάστοτε εταιρία. Μέσω της διαγραμματικής αυτής απεικόνισης οι εταιρίες είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τι εικόνα έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα τους, να εντοπίσουν «κενά» σε συγκεκριμένες αγορές προϊόντων και να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία τους αλλά και τις αδυναμίες τους. Πολύ συχνά οι αντίληψη των καταναλωτών για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος διαφέρει από την πραγματικότητα και αυτό είναι κάτι που απασχολεί ιδιαίτερα τις εταιρίες (διαφορές ανάμεσα σε χάρτη αντίληψης και χάρτη τοποθέτησης).

Για τη συλλογή των στοιχείων απαιτείται τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική έρευνα. Για την υλοποίηση της αντιληπτικής χαρτογράφησης για τα προϊόντα οικιακής χρήσης Sanitas χρησιμοποιήθηκαν δύο μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων, *ερωτηματολόγια* (βλ. Παράρτημα 1) και *προσωπικές συνεντεύξεις*. Και οι δύο μέθοδοι κρίθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες και κάθε μια ξεχωριστά μας απέδωσε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Από τα ερωτηματολόγια προέκυψαν πληθώρα απαντήσεων σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, ωστόσο όπως συμβαίνει συνήθως στις γραπτές έρευνες, οι πληροφορίες δεν επαρκούσαν για την αποκάλυψη απρόβλεπτων πληροφοριών. Γι' αυτό

το λόγο, χρησιμοποιήθηκε και μια πιο διαδραστική μεθόδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις.

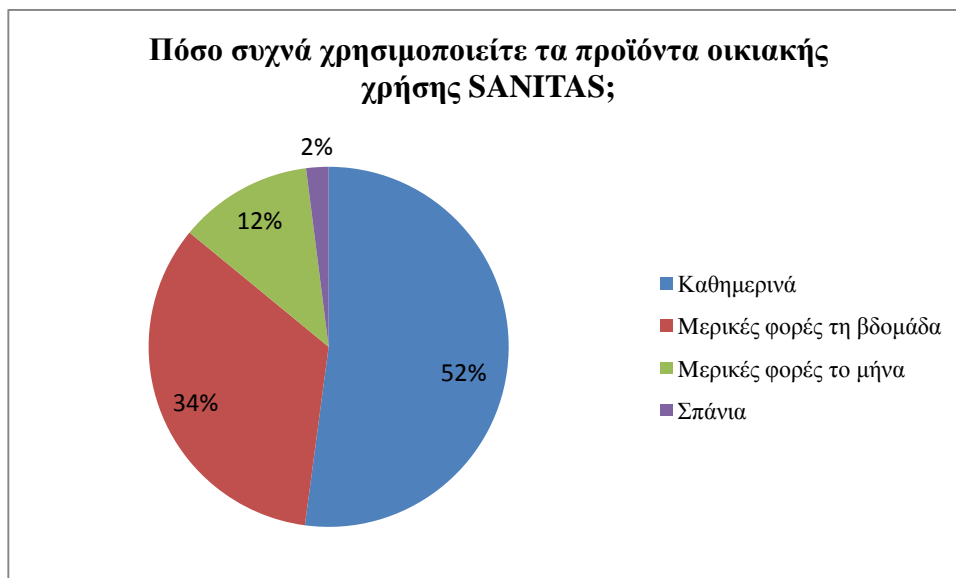
Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 100 ανθρώπων με το 85% να είναι γυναίκες και το 15% άνδρες, με βασικό ηλικιακό γκρουπ να αναδεικνύεται το 30-39ετών και με το μέσο μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων να κυμαίνεται έως 1.000€ σε ποσοστό 34%. Παρακάτω αναλυτικά, πως κατηγοριοποιείται το δείγμα της έρευνας ως αναφορά 3 βασικές παραμέτρους: το φύλο, το ηλικιακό γκρουπ και το εισόδημα.

δείγμα 100 ατόμων

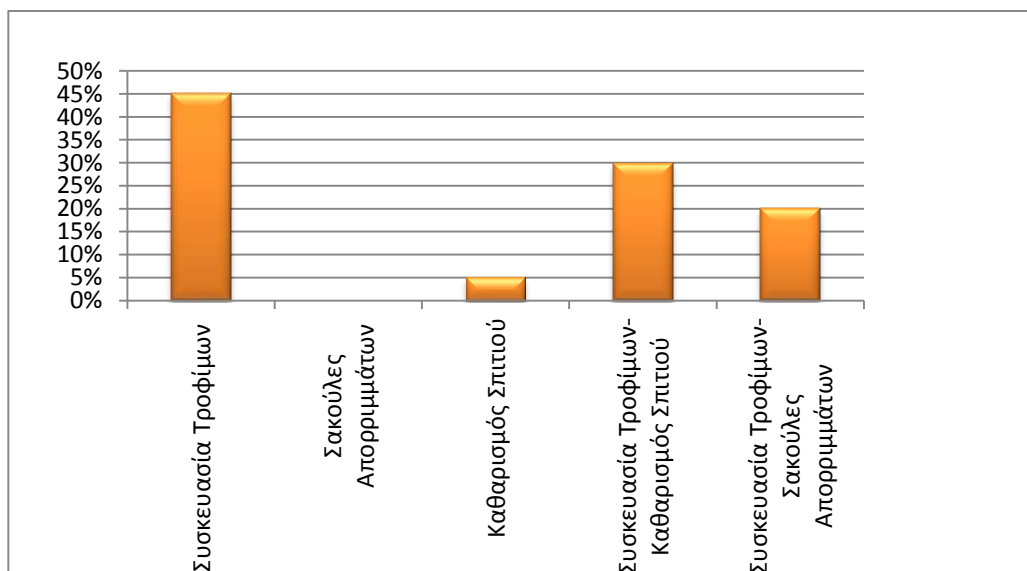
Φύλο		Ηλικιακή Ομάδα		Μηνιαίο Εισόδημα	
<i>Αντρας</i>	15%	25-29	38%	<€ 600	32%
<i>Γυναίκα</i>	85%	30-39	42%	<€ 1.000	34%
		40-49	10%	<€ 1.500	23%
		50-59	5%	<€ 2.000	6%
		>60	5%	> €2.000	5%

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία χρησιμοποιεί προϊόντα οικιακής χρήσης Sanitas σε ποσοστό της τάξεως του 94%. Από το υπόλοιπο 6% που δεν είναι χρήστες, οι μισοί υποστηρίζουν πως δεν τα χρησιμοποιούν επειδή δεν τους ενδιαφέρει τι μάρκα είναι τα προϊόντα που αγοράζουν ενώ οι υπόλοιποι είναι παλιοί χρήστες Sanitas που στράφηκαν σε ποιο οικονομικές λύσεις.

Σχετικά με το πόσο συχνά χρησιμοποιούν οι χρήστες Sanitas τα προϊόντα, πάνω από το 50% φαίνεται να τα θεωρεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του. Αναλυτικά στην παρακάτω πίνα:



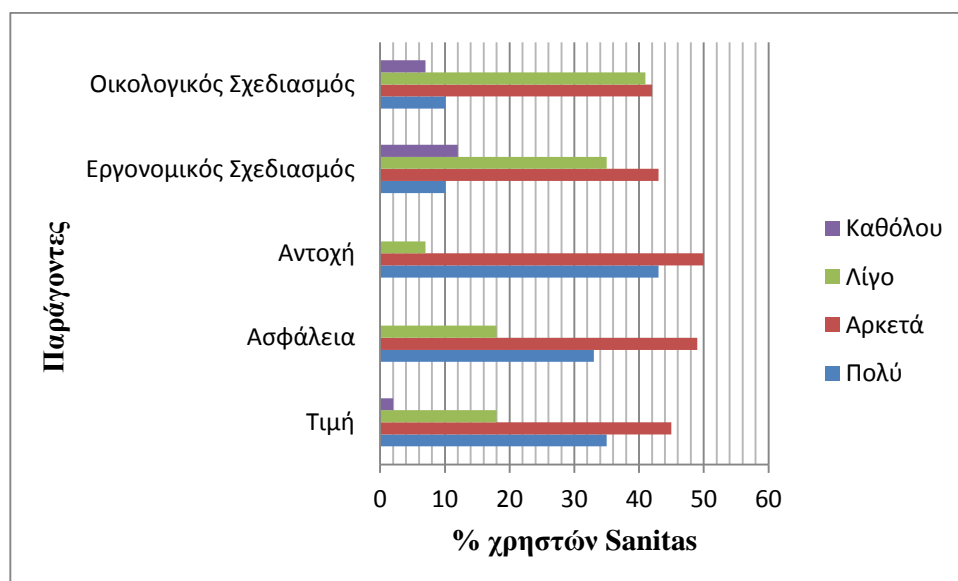
Στην ερώτηση «Ποια προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS επιλέγετε;», το 45% των ερωτηθέντων απάντησε την κατηγορία της Συσκευασίας Τροφίμων, ενώ σε σημαντικό ποσοστό είναι και οι χρήστες που χρησιμοποιούν παραπάνω από μία κατηγορία προϊόντων. Εντύπωση προκαλεί το ότι κανένας χρήστης δεν χρησιμοποιεί και τις 3 κατηγορίες (Συσκευασία Τροφίμων, Σακούλες Απορριμμάτων, Καθαρισμός Σπιτιού) ενώ κανένας δεν χρησιμοποιεί μόνο τις Σακούλες Απορριμμάτων. Αναλυτικά παρακάτω:



Όσον αφορά το ποια κριτήρια επηρεάζουν το καταναλωτικό κοινό κατά την επιλογή προϊόντων οικιακής χρήσης, απορρέουν τα παρακάτω:

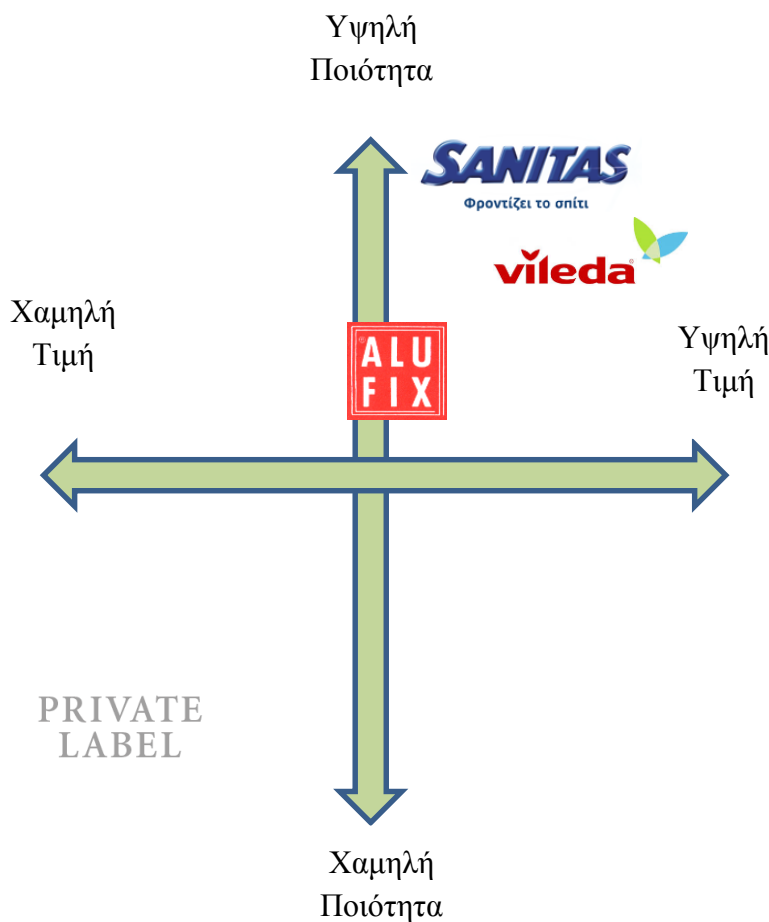
- Ο συνδυασμός της καλής τιμής, ασφάλειας και αντοχής φαίνεται να τον απασχολεί αρκετά έως πολύ.
- Η ασφάλεια και η αντοχή τους προβληματίζει όλους από λίγο έως πολύ.
- Υπάρχει ένα πολύ μικρό ποσοστό που δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη την τιμή.
- Ο εργονομικός & οικολογικός σχεδιασμός φαίνεται να απασχολεί την πλειοψηφία.

Παρακάτω αναλυτικά:



Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων οικιακής χρήσης, όπως προέκυψαν από την έρευνα και αποτέλεσαν και τις διαστάσεις του χάρτη αντίληψης, είναι η τιμή των προϊόντων και η ποιότητά τους. Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της εταιρίας Sanitas η ποιότητα είναι το χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει στην αντίληψη των καταναλωτών με ποσοστό 95%, με την τιμή τους να έπεται σε ποσοστό 30%. Επίσης, η εμφάνιση θεωρείται σημαντικό πλεονέκτημα με ποσοστό που αγγίζει το 30%. Επιπρόσθετα, το 26% θεωρεί ότι η μάρκα Sanitas παρουσιάζει καινοτόμα προϊόντα ενώ το 12% πιστεύει ότι τα προϊόντα Sanitas είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

Ακολουθεί ο χάρτης αντίληψης για τα προϊόντα συσκευασίας τροφίμων Sanitas και τους βασικούς ανταγωνιστές τους.

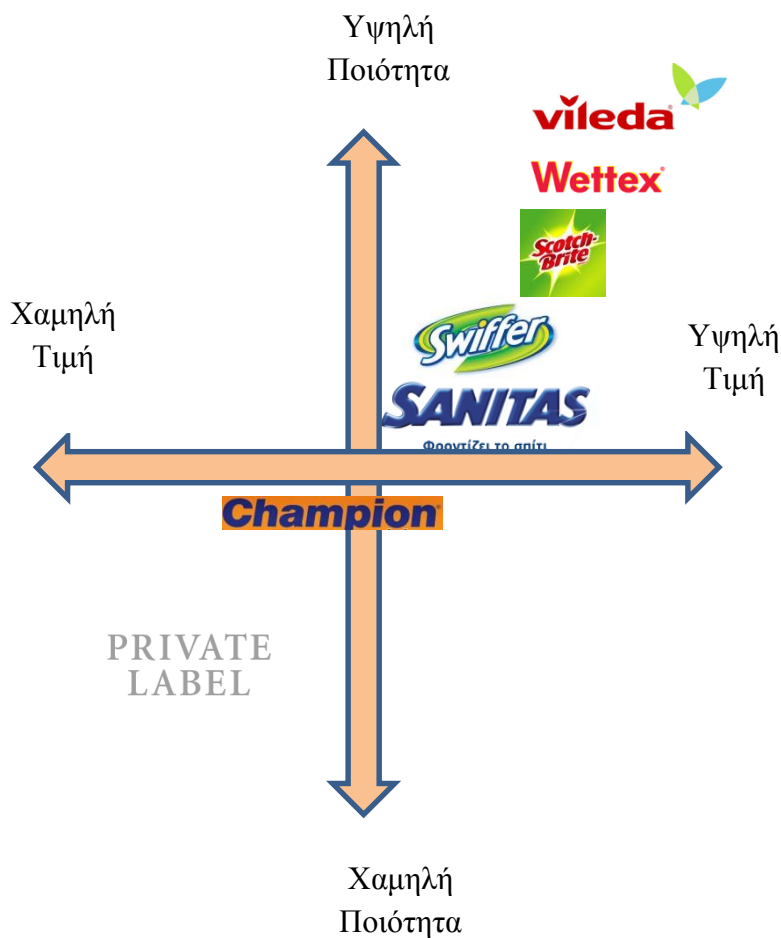


Διάγραμμα 2: Χάρτης Αντίληψης προϊόντων συσκευασίας τροφίμων Sanitas και άμεσων ανταγωνιστών

Ερμηνεύοντας τον αντιληπτικό χάρτη, τα στοιχεία που προέκυψαν σχετικά με την άποψη των καταναλωτές για τα προϊόντα Sanitas στη συγκεκριμένη αγορά είναι τα εξής:

- Το 20% θεωρεί ότι τα προϊόντα Vileda είναι καλύτερα ποιοτικά σε σύγκριση με τα Sanitas ενώ περίπου το 70% θεωρεί ότι τα Sanitas υπερτερούν ποιοτικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Δεν υπάρχει αμφιβολία πως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (Private label) θεωρούνται πιο οικονομικές επιλογές, με ποσοστό να αγγίζει το 53%.

Ακολουθεί ο χάρτης αντίληψης για τα προϊόντα καθαρισμού σπιτιού Sanitas και τους βασικούς ανταγωνιστές τους.

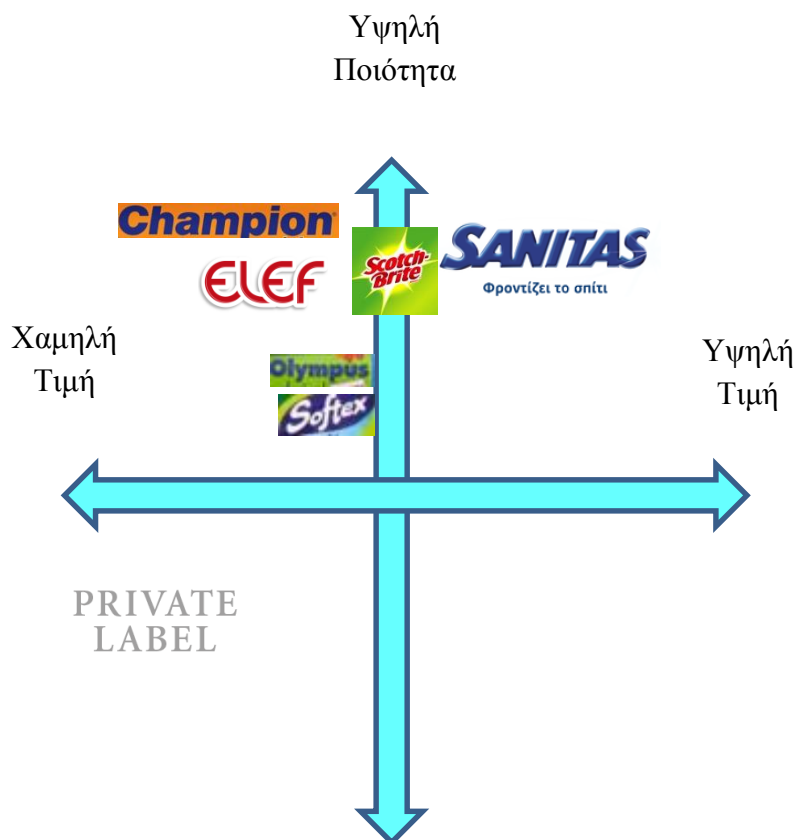


Διάγραμμα 3: Χάρτης Αντίληψης προϊόντων καθαρισμού σπιτιού Sanitas και άμεσων ανταγωνιστών

Ερμηνεύοντας τον αντιληπτικό χάρτη, τα στοιχεία που προέκυψαν σχετικά με την άποψη των καταναλωτές για τα προϊόντα Sanitas στη συγκεκριμένη αγορά είναι τα εξής:

- Από άποψη καλύτερης ποιότητας, οι ερωτηθέντες φάνηκαν μοιρασμένοι σε όλους τους παίχτες: με 30% η Vileda, με 19% η Wettex, με 20% η Scotch Brite, με 18% η Swiffer και με 15% η Sanitas.
- Από άποψη τιμής, φαίνεται πως η Champion θεωρείται πιο οικονομική μάρκα με ποσοστό 31%. Το αντίστοιχο ποσοστό των private label προϊόντων είναι 33%.

Ακολουθεί ο χάρτης αντίληψης για τις σακούλες απορριμμάτων Sanitas και τους βασικούς ανταγωνιστές τους.



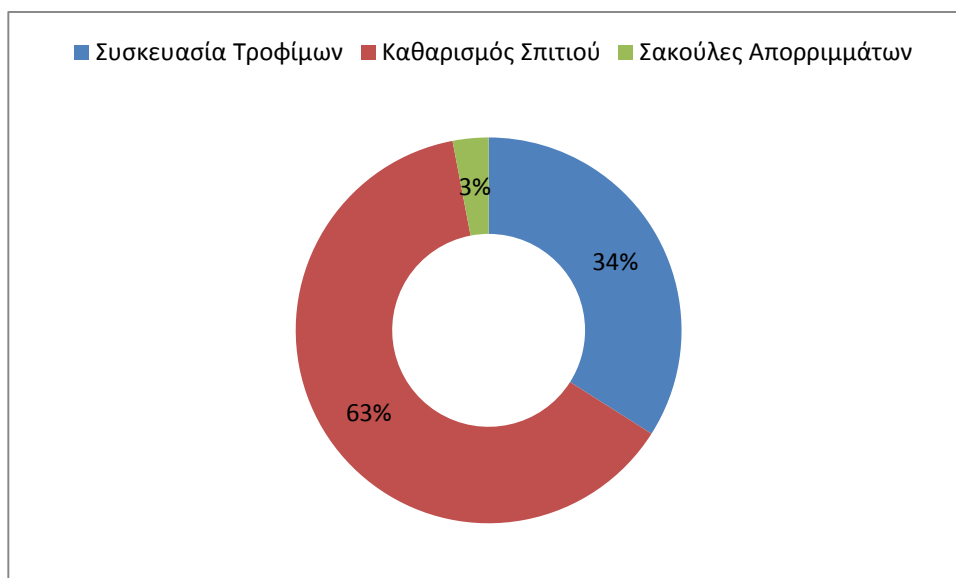
Διάγραμμα 4: Χάρτης Αντίληψης σακουλών απορριμμάτων Sanitas και άμεσων ανταγωνιστών

Ερμηνεύοντας τον αντιληπτικό χάρτη, τα στοιχεία που προέκυψαν σχετικά με την άποψη των καταναλωτές για τα προϊόντα Sanitas στη συγκεκριμένη αγορά είναι τα εξής:

- Η Champion θεωρείται καλύτερη σε τιμή σε ποσοστό 21% και καλύτερη σε ποιότητα σε ποσοστό 10%.
- Elef & Scotch Brite ποιοτικά είναι στα ίδια επίπεδα με τη Sanitas
- Τιμολογιακά, η Sanitas θεωρείται ακριβή. Μόνα τα private label προϊόντα θεωρούνται πιο οικονομικά με ποσοστό 46%

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας γίνεται λόγος για το μέλλον της μάρκας Sanitas. Εντύπωση προκαλεί πως το 84% του δείγματος υποστηρίζει ότι θα ήθελε καλύτερες τιμές στα προϊόντα οικιακής χρήσης Sanitas (και στις 3 κατηγορίες) και πιο συγκεκριμένα πιο πολλές προσφορές στα προϊόντα σκευασίας τροφίμων (με ποσοστό 62%).

Στην ερώτηση «Σε ποια κατηγορία θα θέλατε να υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων;», φαίνεται πως οι χρήστες θα ήθελαν να δουν κι άλλα προϊόντα στη γκάμα των προϊόντων καθαρισμού σπιτιού. Παρακάτω αναλυτικά:



Κλείνοντας την ενότητα της αντιληπτικής χαρτογράφησης, αξίζει να επισημάνουμε πως στην ποιοτική ερώτηση «Με τι θα παρομοιάζατε τα προϊόντα SANITAS;» οι απαντήσεις που ξεχώρισαν είναι οι παρακάτω:

- ✓ Αλουμινόχαρτο, κουζίνα
- ✓ Ποιότητα, φροντίδα, αντοχή, ασφάλεια, αναγκαίο καλό
- ✓ Την ελληνίδα μάνα, νοικοκυρά, μητέρα, καλή φίλη, γυναίκα που καθαρίζει, με τον κολλητό μου, σπίτι, φύλακας, δεξί χέρι στο σπίτι
- ✓ Ιστορία, παράδοση, παιδικά χρόνια, κλασσικό

7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ SANITAS (ΜΗΤΡΑ ANSOFF)

Η πορεία του Ομίλου Σαράντη, στα 80 και πλέον χρόνια της ιστορίας του, χαρακτηρίζεται από πολλαπλές μεταβολές και ανακατατάξεις. Ως ζωντανός οργανισμός εξελίχθηκε στηριζόμενος στα πρόσωπα που τον υπηρέτησαν και που συνεχίζουν να εργάζονται αδιάκοπα. Από την ίδρυση της, η εταιρία έδειξε ξεκάθαρα την ανάγκη και

την φιλοδοξία της, να πρωταγωνιστήσει σε κάθε τομέα που δραστηριοποιούταν. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, ήταν αναγκαία η χάραξη και υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής σε επίπεδο τόσο του ανταγωνισμού όσο και της ανάπτυξης. Διακρίνοντας κάθε φορά τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ζυγίζοντας δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, πραγματοποιούσε τις απαραίτητες ενέργειες, που την τοποθετούσαν σε θέση ισχύος έναντι του ανταγωνισμού.

Πιο συγκεκριμένα, όπως έχει αναλυθεί και στο κεφάλαιο 3, η μήτρα Ansoff είναι ένα σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού marketing που βοηθά την κάθε επιχείρηση στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της. Έπειτα από την ανάλυση και κατανόηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων οικιακής χρήσης Sanitas, την τοποθέτησή τους στη μήτρα BCG και λαμβάνοντας υπόψη και τις απαντήσεις του δείγματος του ερωτηματολογίου παρακάτω αναλύονται οι δυνατότητες που προσφέρει η μήτρα Ansoff στις 4 κατηγορίες:

7.1 6.1 Στρατηγική Διείσδυσης - Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)

Η πρώτη στρατηγική «διείσδυση – συγκέντρωση αγοράς» που βασίζεται στην διείσδυση στην αγορά και εστιάζει στην πώληση των υπάρχοντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές μπορεί να υλοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 5, στην ιστορία της μάρκας Sanitas, το brand έκανε την παρθενική του εμφάνιση με την είσοδο του αλουμινόχαρτου στην ελληνική αγορά το 1966. Έτσι, το ερχόμενο έτος, το 2016, το brand θα κλείνει τα 50 χρόνια παρουσίας στα ράφια των super-markets και ως εκ τούτου στις κουζίνες των ελληνίδων νοικοκυρών. Όπως φάνηκε και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερωτηματολόγιο, η ιστορία της μάρκας είναι γνωστή στο καταναλωτικό κοινό μιας και πάνω από το 30% του δείγματος στην ερώτηση «Με τι θα παρομοιάζατε τα προϊόντα SANITAS;» απάντησε με τις λέξεις: *ιστορία - κληρονομία - παράδοση*. Στις μέρες μας, είναι πολύ σημαντικό ο καταναλωτής να γνωρίζει ότι μία ελληνική μάρκα αντέχει στο χρόνο και εξελίσσεται. Συνεπώς, η εταιρία θα πρέπει να “εκμεταλλευτεί” αυτό το ιστορικό γεγονός και να επενδύσει στον εορτασμό του. Με ποιους τρόπους θα μπορούσε

να το επικοινωνήσει και ταυτόχρονα να επωφεληθεί; Παρακάτω αναλυτικά η προτεινόμενη στρατηγική:

- Δεδομένου ότι την περίοδο Δεκέμβρη-Γενάρη, η Sanitas παρουσιάζει την χριστουγεννιάτικη σειρά της (συμπεριλαμβανομένου και του χριστουγεννιάτικου αλουμινόχαρτου), καλό θα είναι να μην συμπέσει η περίοδος εορτασμού των 50 χρόνων τότε. Οπότε, ιδανικός μήνας θα ήταν ο Φλεβάρης.
 - Όλες οι συσκευασίες του αλουμινόχαρτου (κλασικό, αντικολητικό, βαριάς χρήσης) να αλλάξουν, προσθέτοντας την επετειακή φράση «50 Χρόνια δίπλα σας».
 - Όλα τα είδη “επετειακών” αλουμινόχαρτων να τοποθετηθούν και σε δεύτερα σημεία πώλησης μέσα στα καταστήματα, σε ειδικά διαμορφωμένα stands, στα οποία θα φαίνεται έντονα το «50 χρόνια δίπλα σας».
 - Ειδικά την 1^η εβδομάδα ή και την 2^η εβδομάδα, όλα τα αλουμινόχαρτα να βρίσκονται σε δυνατή προσφορά, της τάξεως του -50% (in store activation). Τέτοια προσφορά δεν έχει ξαναγίνει από τη μάρκα, γεγονός που θα εντυπωσιάσει ακόμα και τους πιο δύσπιστους καταναλωτές.
- ✓ Το πιο πρόσφατο λανσάρισμα στην κατηγορία του καθαρισμού δαπέδου είναι ξεσκονόπανα για πατώματα και για έπιπλα και έγινε το 2014.



Σε αυτή την κατηγορία, έχει εδραιωθεί και κυριαρχεί ο ανταγωνιστής Swiffer παρόλο που είναι πιο ακριβός. Η Sanitas κάνει προωθητικές ενέργειες εδώ και ένα χρόνο, χωρίς να έχει καταφέρει να αποσπάσει μεγάλο μερίδιο από την Swiffer, παρόλο που προϊόντικά είναι ισοδύναμα. Δεδομένου ότι θα πρέπει σε

πρώτη φάση ο καταναλωτής να πεισθεί και να αγοράσει ένα νέο brand name σε αυτήν την κατηγορία, καλό θα ήταν να χρησιμοποιηθεί ένα δυνατό promotion κύμα, όπως για παράδειγμα «1+1 δώρο» ή με την αγορά του ενός, το 2^ο στη μισή τιμή για οποιοδήποτε από τα παραπάνω προϊόντα.

- ✓ Το χαρτοφυλάκιο της Sanitas περιλαμβάνει αρκετά προϊόντα που είναι για ιδιαίτερες χρήσης και απέχουν από το portfolio των ανταγωνιστών (σφουγγαρίγωμα για καθαρισμό τοίχων, μεμβράνη προ-κομμένη, περιστρεφόμενη σφουγγαρίστρα). Όμως, ίσως επειδή δεν είναι είδη πρώτης ανάγκης και από την φύση τους είναι για πιο εξειδικευμένες χρήσεις, δεν κάνουν τις αναμενόμενες πωλήσεις. Αυτό, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με την εξής προσφορά: στα 5 διαφορετικά προϊόντα Sanitas (ανά κατηγορία) ο καταναλωτής να έχει έκπτωση -20%. Επίσης, θα βοηθούσε αν υπήρχαν και τα αντίστοιχα φυλλάδια δίπλα από κάθε κατηγορία που να παρουσιάζουν το κάθε προϊόν αναλύοντας για ποια χρήση ενδείκνυται.
- ✓ Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, οι καταναλωτές (ειδικά εκείνοι που είναι heavy users, δηλαδή χρησιμοποιούν εβδομαδιαία πάνω από 2 κατηγορίες προϊόντων οικιακής χρήσης Sanitas) είναι χρήστες των social media και πιο συγκεκριμένα του facebook. Στην ερώτηση « Τι σας λείπει από τη μάρκα Sanitas», αρκετοί απάντησαν “δώρα στο facebook”. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως πλέον το facebook αποτελεί ένα εργαλείο διαφήμισης, το οποίο χρησιμοποιούν πολλές εταιρείες για διαγωνισμούς και άλλα. Την σελίδα Sanitas ακολουθούν 28.000 χρήστες του facebook, αρκετά μεγάλο κοινό. Αν κάθε μέρα διαφημιζόταν ένα προϊόν Sanitas, μέσω εικόνων, και στο τέλος κάθε βδομάδας κληρωνόταν ένα τυχερός καταναλωτής που θα είχε κάνει like ή share σε κάποια από τις 5 φωτογραφίες της εβδομάδας και να κέρδιζε τα 5 προϊόντα της εβδομάδας, τότε οι καταναλωτές θα θυμόντουσαν προϊόντα που ίσως να είχαν ξεχάσει. Μάλιστα, κάθε εικόνα θα μπορούσε να συνοδεύεται και με τις χρήσεις κάθε προϊόντος. Εξάλλου, τα προϊόντα υπάρχουν για να καλύπτουν ανάγκες που ο καταναλωτής να μην γνωρίζει ή να μην θυμάται. Αυτή η ενέργεια θα μπορούσε να συνδυαστεί με το σύνθημα «Sanitas κάθε μέρα δίπλα σας».

- ✓ Προκειμένου οι περιστασιακοί πελάτες να γίνουν τακτικοί και οι τακτικοί να γίνουν πιστοί, ένας τρόπος είναι η υποτίμηση. Δεν χρειάζεται να είναι μεγάλο το ποσοστό της υποτίμησης, απλά τόσο ώστε να είναι αντιληπτό από το καταναλωτικό κοινό, ώστε να εκτιμήσει την προσπάθεια μίας ελληνικής μάρκας να σταθεί δίπλα στον καταναλωτή την δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύει η χώρα μας. Κάτι τέτοιο θα είχε νόημα να γίνει στα προϊόντα «αγελάδες» όπως το αλουμινόχαρτο, μεμβράνη, σκεύη αλουμινίου κ.α και θα μπορούσε να υποστηριχθεί και με τους δείκτες στα αντίστοιχα ράφια που να αναγράφουν «νέα μειωμένη τιμή».
- ✓ Το ποσοστό του δείγματος που αγοράζει σακούλες απορριμμάτων, στην ερώτηση « Τι σας λείπει από τη μάρκα Sanitas» απάντησε: προσφορές γιατί είναι ακριβές. Όντως, οι τιμές του είναι πιο πάνω σε σχέση με τον ανταγωνισμό, οπότε είναι απαραίτητη η ύπαρξη μόνιμων προωθητικών ενεργειών. Όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα, η μακέτα των προϊόντων δεν αναδεικνύει την προσφορά τους, -20% από την αρχική τιμή. Γι 'αυτό καλό θα ήταν να γίνει αλλαγή των συσκευασιών, στην οποία θα φαίνεται πιο πολύ η προσφορά.



- ✓ Η κατηγορία των προϊόντων καθαρισμού αποτελούν τα πιο ακριβά προϊόντα. Δεδομένου ότι σιγά-σιγά ο καταναλωτής αρχίζει να στρέφεται σε πιο οικονομικές λύσεις (private label προϊόντα), η Sanitas θα μπορούσε να κάνει την εξής ενέργεια (in store): για αγορές σε προϊόντα αυτής την κατηγορίας άνω των 10€ ο καταναλωτής να παίρνει ένα κουπόνι που θα του εξασφαλίζει μία έκπτωση -20% για τις επόμενες αγορές του (η προσφορά να μπορεί να εξαργυρωθεί μέσα σε 2 εβδομάδες και να ισχύει για αγορές έως 20€).

- ✓ Η Sanitas έχει συνεργαστεί με διάφορους chef κατά καιρούς (είτε σε περιοδικά είτε στην τηλεόραση) για την προώθηση των προϊόντων συσκευασίας τροφίμων. Προκειμένου να αυξηθούν οι χρήσεις των υπαρχόντων προϊόντων και να γίνουν αντιληπτές από τους χρήστες, θα μπορούσε να γίνει το εξής: να φτιαχτεί ένα βιβλιαράκι με συνταγές, ψησίματα, tips, έξυπνες ιδέες και λύσεις που να τοποθετείται δίπλα από τα ράφια των προϊόντων, στις λεγόμενες «γραβάτες», και να είναι σε πολύ φιλική τιμή (σε τιμή κόστους) ή δωρεάν (με την αγορά 2 προϊόντων). Ένας δημοφιλής και αγαπητός chef θα προτείνει συνταγές κατά τις οποίες θα χρησιμοποιεί προϊόντα Sanitas, δηλαδή αλουμινόχαρτο, μεμβράνη, χαρτί ψησίματος και σκεύη αλουμινίου. Επίσης, θα μπορεί να προτείνει κι λύσεις πλυσίματος πχ. από λύπη, διαφημίζοντας έτσι και τα σφουγγαράκια Sanitas.

- ✓ Μία άλλη εναλλακτική ώστε οι υπάρχοντες χρήστες να χρησιμοποιούν πιο συχνά τα προϊόντα και κατ' επέκταση να αυξηθούν οι πωλήσεις του είναι να διαφημίσει νέες χρήσεις των προϊόντων. Γνωστός παρουσιαστής και διακοσμητής (που διατηρεί τη δικιά του σελίδα στο internet) αναφέρει πως η θέση του σφουγγαριού δεν είναι μόνο δίπλα στο νεροχύτη της κουζίνας και προτείνει έξυπνες ιδέες, όπως παρακάτω:
 - Προστατεύει εύθραυστα αντικείμενα αξίας κατά την αποθήκευσή τους, καλύπτοντας την επιφάνειά τους με σφουγγάρια για τα πιάτα.
 - Αφαιρεί τις τρίχες του κατοικίδιου από το χαλί σας εύκολα και αποτελεσματικά απλά περνώντας την επιφάνειά του με ένα νωπό σφουγγάρι για τα πιάτα.
 - Διατηρεί τα λαχανικά και τα φρούτα φρέσκα για περισσότερο καιρό, απλά τοποθετώντας ένα στεγνό σφουγγάρι για τα πιάτα στο συρτάρι του ψυγείου.

Με την ίδια λογική, αναφέρει πως το αλουμινόχαρτο κάνει πιο εύκολη υπόθεση το σιδερώμα τοποθετώντας απλά ένα κομμάτι αλουμινόχαρτο κάτω από το σιδερόπανο. Με αυτόν τον τρόπο, οι ζάρες εξαφανίζονται από τα ρούχα άμεσα και αποτελεσματικά. Συνεπώς μία συνεργασία με αντίστοιχους ανθρώπους (πχ.

ως χορηγός τους) θα μπορούσαν να αναδείξουν πολλές νέες χρήσεις για πάρα πολλά προϊόντα της οικογένειας Sanitas.

Επίσης, με την ίδια λογική θα μπορούσε να προστεθεί στη μακέτα της αρωματικής σακούλας που είναι για το μπάνιο, ότι είναι ιδανική και για κάδους γραφείου.



7.2 6.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development)

Η δεύτερη στρατηγική «ανάπτυξης προϊόντων» που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπάρχοντων για την πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές μπορεί να υλοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Η νέα πολλά υποσχόμενη κατηγορία στεγνού καθαρισμού –ξεσκονόπανα- περιλαμβάνει τα εξής προϊόντα:
 - Σύστημα Στεγνού Καθαρισμού – για δάπεδα
 - Πανάκια Στεγνού Καθαρισμού – για δάπεδα
 - Πανάκια Στεγνού Καθαρισμού XXL– για δάπεδα
 - Πανάκια Στεγνού Καθαρισμού με Κερί– για ξύλινα πατώματα
 - Σύστημα Ξεσκονίσματος - για έπιπλα
 - Φτερά Ξεσκονίσματος - για έπιπλα

Η συγκεκριμένη κατηγορία θα μπορούσε να επεκταθεί, προσθέτοντας στη γκάμα το εξής προϊόν:

- Εμποτισμένα πανάκια για ξύλινα πατώματα, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν αντί για σφουγγάρισμα

Επίσης, θα μπορούσε να επεκταθεί η γκάμα και σε άλλες κατηγορίες εκτός του καθαρισμού σπιτιού, όπως:

στη κουζίνα:

- Εμποτισμένα πανάκια για καθαρισμό επιφανειών – αντιβακτηριδιακό

στο σαλόνι:

- Εμποτισμένα πανάκια για περιποίηση επίπλων

στο μπάνιο:

- Εμποτισμένα πανάκια κατά των αλάτων

- ✓ Σύμφωνα με το αποτέλεσμα του ερωτηματολογίου, στην ερώτηση « Τι σας λείπει από τη μάρκα Sanitas», ένα 10% απάντησε *γυάλινα σκεύη, ποσοστό μεγάλο δεδομένου της μεγάλης διασποράς των απαντήσεων*. Υπάρχει ένα καταναλωτικό κοινό που προτιμάει να χρησιμοποιεί τα γυάλινα σκεύη. Οι λόγοι είναι διάφοροι όπως :

- καθαρίζεται πιο εύκολα, ειδικά στο πλυντήριο πιάτων. Έτσι, δεν μένει κανένα υπόλειμμα και καμία μυρωδιά. Σε αντίθεση με τα πλαστικά, που δεν κάνει να μπαίνουν στο πλυντήριο.
- κρατούν στον χρόνο. Μπορεί να είναι πιο ακριβά αλλά έχουν περισσότερη αντοχή.
- είναι σταθερά και κλείνουν αεροστεγώς, χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος να ανοίξουν και να λερώσουν.
- με ένα γυάλινο σκεύος μπορείς να ψήσεις, να ζεστάνεις, να σερβίρεις και να αποθηκεύσεις στην κατάψυξη. Είναι πολύ ανθεκτικό και σου δίνει την δυνατότητα να κάνεις πολλαπλές χρήσεις χωρίς να λερώνεις πολλά σκεύη.
- ζεσταίνονται στο φούρνο

Στα ράφια των super-markets δεν υπάρχει πολύς ανταγωνισμός. Κάποιος καταναλωτής μπορεί να βρει γυάλινα σκεύη κυρίως σε καταστήματα που πουλούν είδη μαγειρικής (πχ. Διάφανο). Η ανάγκη των χρηστών οικιακής χρήσης Sanitas, σε συνδυασμό με το ότι η πορεία της κατηγορίας των πλαστικών σκευών Sanitas είναι εξαιρετική, δείχνουν ότι ένα τέτοιου είδους λανσάρισμα –γυάλινων σκευών- θα άγγιζε το καταναλωτικό κοινό.

- ✓ Η Ελληνίδα μαμά χρησιμοποιεί προϊόντα τροφίμων Sanitas για τα παιδιά της καθημερινά όπως το αλουμινόχαρτο που τυλίγει το κολατσιό τους για το σχολείο, τα πλαστικά σκεύη που τους βάζει το μεσημεριανό τους φαγητό και τις σακούλες τροφίμων που είναι ιδανικές για το φρούτο τους. Τι θα μπορούσε όμως να κάνει και τους μικρά παιδιά να επιθυμούν τη σειρά Sanitas; Τα παιδιά, ειδικά σε μικρή ηλικία, αγαπούν τους παιδικούς ήρωες και θέλουν να τους έχουν μαζί τους όλη τη μέρα. Συνεπώς, θα μπορούσε να βγει μία σειρά προϊόντων μόνο για παιδιά *Sanitas Kids* που θα αποτελείται από 2-3 βασικά προϊόντα της κατηγορίας με τη διαφορά ότι θα έχουν ζωγραφιές αγαπημένων παιδικών ηρώων. Ο buyer δεν αλλάζει, παραμένει η μαμά. Όμως σίγουρα η απόφαση της θα επηρεάζεται από την γνώμη των παιδιών της. Σχετικά με τον ανταγωνισμό, υπάρχουν τέτοιου είδους προϊόντα –κυρίως no name- αλλά η Sanitas δεν απειλείται έντονα, εξαιτίας της εγγυημένης ποιότητας που προσφέρει η ιστορία της.
- ✓ Μία άλλη κατηγορία στην οποία θα μπορούσε να επεκταθεί η Sanitas είναι η αυτή του απλώματος ρούχων. Θα μπορούσε να αποτελείται από τα παρακάτω:
 - Απλώστρα
 - Μανταλάκια
 - Καλάθι για μανταλάκια
 - Πλαστική λεκάνη για ρούχα

7.3 6.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development)

Η τρίτη στρατηγική «ανάπτυξης αγοράς» που βασίζεται στην προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές μπορεί να υλοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Η δημιουργία ενός site που θα αγκαλιάζει όλα τα προϊόντα Sanitas. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του ανταγωνισμού είναι το site της Procter & Gamble *epithimies.gr*. Πρόκειται για ένα site στο οποίο μπορεί να βρει κανείς:

- Πληροφορίες χρήσεις όλων των προϊόντων της
- Εκπτωτικά κουπόνια για τα προϊόντα της
- Ιδέες για διαφορετικές χρήσεις των προϊόντων της
- Συμβουλές για μόδα & ομορφιά, για το σπίτι, για την υγεία
- Ζώδια
- Συνταγές

Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα πολύ έξυπνο και πετυχημένο τρόπο για να προσελκύσει η P&G νέους καταναλωτές, οι οποίοι δεν πηγαίνουν συχνά supermarket και δεν ασχολούνται ιδιαίτερα με τις μάρκες των προϊόντων. Το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται είναι νέο, χρήστης του internet και δεν είναι φανατικός με κάποιο brand. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι η παροχή εκπτωτικών κουπονιών (πολύ σημαντικό στις μέρες μας) μέσω του site δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να τα τυπώσει από το σπίτι του, γεγονός που κάνει πολύ πιο εύκολη την καθημερινότητα του.

Αντίστοιχα, μία τέτοια ενέργεια από τη Sanitas θα ήταν πολύ καλή διαφήμιση, δείχνοντας την πληθώρα των προϊόντων της. Το γεγονός ότι θα μπορούσε να το εμπλουτίσει και με άλλα θέματα (ομορφιά, μόδα κα.) όπως κάνει και η P&G , φέρνει το brand πιο κοντά στο νεανικό κοινό.

- ✓ Νέα κανάλια διανομής. Η Sanitas δουλεύει με την mass αγορά καθώς και με την retail αγορά. Υπάρχει περιθώριο όμως ανάπτυξης και σε νέα κανάλια όπως για παράδειγμα στην κατηγορία των τροφίμων τα καταστήματα ειδών μαγειρικής, τα cook-shops. Τέτοια καταστήματα, έχουν όλα τα προϊόντα που χρειάζεται μία κουζίνα: σκεύη μαγειρικής, ζαχαροπλαστικής, εργαλεία μαγειρικής, είδη σερβιρίσματος, αξεσουάρ κουζίνας κα. Θα μπορούσε η Sanitas να συνεργαστεί με τέτοια καταστήματα, τοποθετώντας ειδικά stands μόνο με προϊόντα Sanitas.
- ✓ Νέα γεωγραφική περιοχή. Η μάρκα Sanitas είναι ξεκάθαρα ένα ελληνικό brand, το οποίο δύσκολα θα είχε επιτυχία σε άλλες χώρες ή ηπείρους. Είναι τόσο καλά δομημένο και χτισμένο για τις ανάγκες του ελληνικού νοικοκυριού που θα ήθελε πολύ χρόνο, επένδυση και επικοινωνία για να προωθήσει έναν international χαρακτήρα. Όμως θα μπορούσε να επεκταθεί άμεσα στην πολύ κοντινή μας Κύπρο. Δεδομένων των ιδιαίτερως στενών σχέσεων των Ελλάδος -

Κύπρου, της γεωγραφικής εγγύτητας, της κοινής γλώσσας και των παρόμοιων συναλλακτικών ηθών και καταναλωτικών προτιμήσεων, οι διμερείς εμπορικές σχέσεις είναι εξαιρετικά αναπτυγμένες. Πρόσφατα στοιχεία (Μάιος 2015) αναφέρουν πως οι εισαγωγές εξ Ελλάδος να αντιστοιχούν στον 24% του συνόλου των κυπριακών εισαγωγών και να καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα αναγκών της κυπριακής αγοράς (Μάιος 2015). Στην παρούσα φάση, η Κύπρος προμηθεύεται κάποιους κωδικούς Sanitas αλλά σε περιορισμένους κωδικούς. Ίσως θα πρέπει να μελετηθούν από την αρχή οι παροχές που δίνονται και οι τιμολογιακές πολιτικές που ακολουθούνται προκειμένου να γίνει μία δυναμική είσοδος των προϊόντων Sanitas, τουλάχιστον να τοποθετηθούν κάποιοι κωδικοί και από τις 3 κατηγορίες προϊόντων. Μία τέτοια ενέργεια, σε δεύτερη φάση, μπορεί να επιτρέψει την στροφή και προς την στρατηγική *ανάπτυξης προϊόντος* (όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα 6.2), λανσάροντας μία σειρά που να απευθύνεται μόνο στην κυπριακή αγορά, όπως SANITAS CY.

- ✓ Τα σκεύη αλουμινίου αποτελούν μία πολύ κερδοφόρα κατηγορία για τη Sanitas. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία σχημάτων και μεγεθών, καλύπτοντας οποιαδήποτε ανάγκη της νοικοκυράς. Μία καλή ιδέα θα ήταν η προσθήκη μίας συνταγής σε κάθε προϊόν της κατηγορίας τροφίμων. Εκτός δηλαδή από τους προτεινόμενους χρόνους ψησίματος, να υπάρχουν και προτεινόμενες συνταγές. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε το brand να προσελκύσει και το πιο νεανικό κοινό όπως νέες κοπέλες που τώρα μαθαίνουν να μαγειρεύουν.

7.4 6.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)

Η τέταρτη στρατηγική «διαφοροποίησης δραστηριοτήτων» που βασίζεται στην πώληση εντελώς νέων προϊόντων σε νέους πελάτες μπορεί να υλοποιηθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ✓ Όπως αναφέρθηκε και στην BCG μήτρα, στην κατηγορία των τροφίμων, τα σκεύη αλουμινίου έχουν αρκετά καλή και σταθερή πορεία, χωρίς να επενδύει ιδιαίτερα η μάρκα. Πρόκειται για προϊόντα μίας χρήσης που υπάρχουν σε τεράστια ποικιλία μεγεθών και σχεδίων. Στις μέρες μας, η ανάγκη των

καταναλωτών για σκεύη μίας χρήσης ολοένα και αυξάνεται. Δεδομένου του περιορισμένου χρόνου που έχουν πλέον οι Ελληνίδες νοικοκυρές, η ιδέα του να χρησιμοποιήσουν σκεύη μίας χρήσης που θα την γλιτώσουν από την διαδικασία πλυσίματος και τακτοποίησης αυτών, μοιάζει να είναι ιδανική λύση. Ειδικά, όταν οργανώνουν παιδικά πάρτι στο σπίτι.

Ας εξετάσουμε λίγο την κατηγορία των σκευών μίας χρήσης:

Η κατηγορία αποτελείται από τα εξής:

- Μαχαιροπίρουνα,
- Πιάτα σε διάφορα μεγέθη,
- Ποτήρια σε διάφορα μεγέθη

Πρόκειται για μία κατηγορία, η οποία αποτελείται κυρίως από παίχτες ιδιωτικής ετικέτας και δεν υπάρχει καμία επώνυμη επιλογή για τον καταναλωτή. Ενδεικτικά παρακάτω εικόνες από ράφια της κατηγορίας:



Θα μπορούσε να κινηθεί σε μία από τις παρακάτω προτάσεις ή και στις 2:

Πρόταση 1: Να λανσάρει μία σειρά «Party by Sanitas» που να απευθύνεται στην Ελληνίδα μαμά. Να αποτελείται από μία σειρά προϊόντων (πιάτα, ποτήρια, μαχαιροπίρουνα) σε διάφορα σχέδια. Αρχικά, θα μπορούσε να βγει στην αγορά με έντονα μονόχρωμα προϊόντα (πχ. κόκκινα πιάτα, πράσινα ποτήρια και μπλε μαχαιροπίρουνα) και σε δεύτερη φάση (πχ από το 2^ο έτος κυκλοφορίας τους) εξετάζοντας την πορεία τους και προχωρήσει σε επέκταση των προϊόντων, λανσάροντας αντίστοιχα προϊόντα με παιδικούς ήρωες. Καλό θα ήταν, μία τέτοια ενέργεια να βασιστεί σε νέους ήρωες που εντυπωσιάζουν τους μικρούς μας φίλους (και όχι με τους κλασσικούς ήρωες – mickey & minnie mouse). Τιμολογιακά, σίγουρα δεν θα πρέπει να είναι πολύ υψηλά σε σχέση με τον ανταγωνισμό (που κινείται σε χαμηλά επίπεδα μιας και είναι κυρίως private label προϊόντα). Θα πρέπει αρχικά (τουλάχιστον για το 1^ο έτος λανσαρίσματος) να έχει πολύ χαμηλό περιθώριο κέρδους προκειμένου να αγαπηθεί από το καταναλωτικό κοινό. Δεν υπάρχει αμφιβολία, πως η Ελληνίδα μαμά

θα προτιμήσει να αγοράσει την Sanitas σε αυτήν την κατηγορία, αφού η ποιότητα θέλει να συνοδεύει ότι έχει να κάνει με τα παιδιά της.

Πρόταση 2: Να λανσάρει μία σειρά «Easy use by Sanitas» που να απευθύνεται στους νέους (target group: 18-29 ετών) . Αυτή η κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει τους νέους φοιτητές (που έχουν συνηθίσει την περιποίηση από την μαμά τους και δεν έχουν καλή σχέση με την κουζίνα), φοιτητές που απλά δεν επιθυμούν να πλένουν (κυρίως άνδρες) καθώς και εργένηδες. Θα μπορούσε να βγει στην αγορά σε λιτές αλλά μοντέρνες γραμμές. Ίσως θα μπορούσαν να βγουν με καλύτερη ποιότητα από αυτά που κυκλοφορούν στην αγορά, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για 2 έως 3 χρήσεις και αντί να μοιάζουν με φτηνές επιλογές, να μοιάζουν με μοντέρνα “σερβίτσια”. Μία τέτοια λύση, λείπει από τα ράφια των super-markets.

8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μια πορεία στο χρόνο που καταμαρτυρά την αγάπη και την αφοσίωση πολλών καταναλωτών είναι η σύγχρονη εικόνα της μάρκας Sanitas. Με έντονα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, υψηλών προδιαγραφών αντοχής και υγιεινής, ανταποκρίνεται καθημερινά στις υπάρχουσες αλλά και νέες ανάγκες κάθε νοικοκυριού.

Όμως, προκειμένου να γίνει ηγέτης στις κατηγορίες που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να εξελιχθεί. Να χαράξει τις κατάλληλες στρατηγικές ανάπτυξης σε επίπεδο τόσο του ανταγωνισμού όσο και της ανάπτυξης.

Ας μη ξεχνάμε το όραμα της εταιρίας Σαράντης είναι να γίνει ένα όμιλος-ηγέτης.

Είμαι πολίτης όχι της Αθήνας ή της Ελλάδος, αλλά του κόσμου.

ΣΩΚΡΑΤΗΣ 469-399 π.Χ.

9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ (ΒΙΒΛΙΑ)

- Παπαδάκης, Μ. Βασίλης 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5^η Έκδοση, Αθήνα
- Σιώμος, Ι.Γεώργιος 2004, «Στρατηγικό Μαρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2^η Έκδοση, Αθήνα
- Χυτήρης, Σ.Λεωνίδα 2006, «Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδοτικός Οίκος: 'INTERBOOKS', Αθήνα
- Malcolm McDonald, 2007, «Σχέδια Μαρκετινγ-Προετοιμασία και Χρήση» Εκδοτικός Οίκος: Κλειδάριθμος, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ (ΒΙΒΛΙΑ)

- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington-Exploring Corporate Strategy (8th Edition)-Prentice Hall (2008)

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ (ΑΡΘΡΑ)

- business strategy and performance models relevant to ACCA Qualification Papers P3 and P5
- Harvard Business Review) Michael E Porter-What is strategy_ -Harvard Business School Press (1996)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ)

- http://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf
- <http://www.bluewavemag.com/blueart075.htm>
- <http://www.strategy-implementation.24xls.com/el120>
- <http://wetalkaboutbusiness.blogspot.gr/2014/03/blog-post.html>
- <http://www.greece.sarantis.gr/el/>
- <http://sanitas.com.gr/el>

- <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3647>
- <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1500021408>
- <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1500026213>
- <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/meiwsh-ths-energias-sthn-ellada-ton-maio.3640739.html>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=113713967>
- <http://www.skai.gr/news/finance/article/257995/stin-ellada-o-hamiloterospolithorismos-stin-eurozoni-ton-aprilio/>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=113595564>
- <http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/74374/elstat-kampsi-se-eisagoges-kai-eksagoges-ton-ioylio-logo-capital-controls>
- <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1263751/protathlhtismo-sthn-oikonomikh-anisothta-kanei-h.html>
- <http://espaergasia.gr/?p=4467>
- http://stdimotikou-kalandrou.blogspot.gr/2014/02/blog-post_25.html
- <http://spirossoulis.com/category/home/>
- <http://www.olivenews.gr/el/article/6251/%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CF%8D>
-

ΞΕΝΗ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ)

- <http://onstrategyhq.com/resources/choosing-a-market-penetration-strategy/>
- <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-02.htm>
- <http://www.marketing91.com/6-tactics-for-market-penetration-strategy/>
- <http://www.marketing91.com/ansoff-matrix/>

- <http://businesscasestudies.co.uk/enterprise-rent-a-car/marketing-and-product-strategies-for-growth/introduction.html#axzz3p8TR4ZkP>
- <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/economies/#economy=GRC>

10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

https://docs.google.com/forms/d/16NS8fe3OOv9FYeItpt2ALM0mo6EyGI73nx-FWBXIe5w/viewform?usp=send_form

Προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS

Ανεξάρτητη καταναλωτική έρευνα της φοιτήτριας Βασιλακοπούλου Αγγελική του Μ.Π.Σ. Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το σύνολο των πληροφοριών που καταγράφονται στη συγκεκριμένη έρευνα συλλέγεται για εκπαιδευτικούς λόγους.

Προϊόντα SANITAS

Δημογραφικά στοιχεία

* Απαιτείται

Φύλο *

- Άντρας
- Γυναίκα

Επιλέξτε την ηλικιακή ομάδα όπου ανήκετε *

- 25 - 29 ετών
- 30 - 39 ετών
- 40 - 49 ετών
- 50 - 59 ετών
- 60 ετών και άνω

Ποιο είναι το μηνιαίο σας εισόδημα; *

- < € 600
- < € 1.000
- < € 1.500
- < € 2.000
- άνω των € 2.000

Συνέχεια »

Ολοκληρώθηκε το 16%

Προϊόντα SANITAS

* Απαιτείται

Μάρκα Sanitas

Χρησιμοποιείτε προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS; *

- Ναι
- Όχι

« Πίσω

Συνέχεια »

Ολοκληρώθηκε το 33%

Προϊόντα SANITAS

* Απαιτείται

Χρήστες SANITAS

Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS; *

- Καθημερινά
- Μερικές φορές τη βδομάδα
- Μερικές φορές το μήνα
- Σπάνια

Ποια προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS επιλέγετε; *

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία κατηγορίες

- Συσκευασία Τροφίμων (αλουμινόχαρτο, μεμβράνη, χαρτί ψησίματος, σκεύη πλαστικά & αλουμινίου, σακουλάκια τροφίμων κ.α)
- Καθαρισμός Σπιτιού (σφουγγαράκια, σπογγοπετσέτες, σφουγγαρίστρες, σκούπες, γάντια)
- Σακούλες Απορριμμάτων (αρωματικές/χωρίς άρωμα, μπάνιου, για κάδους απορριμμάτων, για κήπο)

Πόσο σας επηρεάζουν τα παρακάτω κριτήρια όταν επιλέγετε προϊόντα οικιακής χρήσης; *

	1 - Καθόλου	2 - Λίγο	3 - Αρκετά	4 - Πολύ
Τιμή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφάλεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντοχή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργονομικός σχεδιασμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικολογικός σχεδιασμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ποια πλεονεκτήματα θεωρείτε πως έχουν τα προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS; *

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από ένα χαρακτηριστικό

- Ποιότητα
- Τιμή
- Εμφάνιση
- Καινοτομία
- Φιλικά προς το περιβάλλον
- Άλλο:

« Πίσω

Συνέχεια »

Ολοκληρώθηκε το 50%

Προϊόντα SANITAS

* Απαιτείται

Ανταγωνισμός

Στην κατηγορία της συσκευασίας τροφίμων, ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε ότι υπερτερεί σε ποιότητα σε σύγκριση με τα SANITAS;*

Η κατηγορία της συσκευασίας τροφίμων περιλαμβάνει: αλουμινόχαρτο, μεμβράνη, χαρτί ψησίματος, σκεύη πλαστικά & αλουμινίου, σακουλάκια τροφίμων κ.α

- PL (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας)
- Vileda
- Alufix
- Άλλο
- Κανένα από τα παραπάνω

Ποια από τα παρακάτω προϊόντα διατίθενται σε φιλικότερη τιμή από αυτά της SANITAS;*

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές

- PL (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας)
- Vileda
- Alufix
- Άλλο
- Κανένα από τα παραπάνω

Στην κατηγορία του καθαρισμού σπιτιού, ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε ότι υπερτερεί σε ποιότητα σε σύγκριση με τα SANITAS;*

Η κατηγορία του καθαρισμού σπιτιού περιλαμβάνει: σφουγγαράκια, σπογγοπετσέτες, σφουγγαρίστρες, σκούπες, γάντια κ.α

- Vileda
- Wettex
- Scotch Brite
- Swiffer
- Champion
- Άλλο
- Κανένα από τα παραπάνω

Ποια από τα παρακάτω προϊόντα διατίθενται σε φιλικότερη τιμή από αυτά της SANITAS;*

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές

- Vileda
- Wettex
- Scotch Brite
- Swiffer
- Champion
- Άλλο
- Κανένα από τα παραπάνω

Στις σακούλες απορριμάτων, ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε ότι υπερτερεί σε ποιότητα σε σύγκριση με τα SANITAS;*

Οι σακούλες απορριμάτων διαχωρίζονται σε: αρωματικές/χωρίς άρωμα, μπάνιου, για κάδους απορριμάτων, για κήπο

- ELEF
- Champion
- Wettex
- Scotch Brite
- Softex
- Olympus
- PL (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας)
- Κανένα από τα παραπάνω

Ποια από τα παρακάτω προϊόντα διατίθενται σε φιλικότερη τιμή από αυτά της SANITAS;*

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές

- ELEF
- Champion
- Wettex
- Scotch Brite
- Softex
- Olympus
- PL (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας)
- Κανένα από τα παραπάνω

[« Πίσω »](#)

[Συνέχεια »](#)

Ολοκληρώθηκε το 66%

Προϊόντα SANITAS

* Απαιτείται

Μέλλον SANITAS

Τι θα θέλατε να αλλάξει σχετικά με τα προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS;*

Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από ένα χαρακτηριστικό

- Τιμή
- Ποιότητα
- Εμφάνιση
- Αντοχή

Σε ποια κατηγορία θα θέλατε να υπάρχουν μεγαλύτερες προσφορές;*

- Συσκευασία Τροφίμων (αλουμινοχαρτο, μεμβράνη, χαρτί ψησίματος, σκεύη πλαστικά & αλουμινίου, σακουλάκια τροφίμων κ.α)
- Καθαρισμός Σπιτιού (σφουγγαράκια, σπογγοπετσέτες, σφουγγαρίστρες, σκούπες, γάντια)
- Σακούλες Απορριμάτων (αρωματικές/χωρίς άρωμα, μπάνιου, για κάδους απορριμάτων, για κήπο)

Σε ποια κατηγορία θα θέλατε να υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων;*

- Συσκευασία Τροφίμων (αλουμινοχαρτο, μεμβράνη, χαρτί ψησίματος, σκεύη πλαστικά & αλουμινίου, σακουλάκια τροφίμων κ.α)
- Καθαρισμός Σπιτιού (σφουγγαράκια, σπογγοπετσέτες, σφουγγαρίστρες, σκούπες, γάντια)
- Σακούλες Απορριμάτων (αρωματικές/χωρίς άρωμα, μπάνιου, για κάδους απορριμάτων, για κήπο)

Με τι θα παρομοιάζατε τα προϊόντα SANITAS;*

Μπορείτε να γράψετε ότι σας έρχεται στο νου, έμφυχο ή άψυχο, υλικό ή άυλο.

Τι σας λείπει από την μάρκα SANITAS;

SANITAS

Φροντίζει το σπίτι

« Πίσω

Υποβολή

100%: Τα καταφέρατε.

Προϊόντα SANITAS

Μη χρήστες SANITAS

Γιατί δεν χρησιμοποιείτε προϊόντα οικιακής χρήσης SANITAS;

- Δεν τα γνωρίζω
- Τα χρησιμοποιούσα στο παρελθόν αλλά τώρα αγοράζω άλλες μάρκες γιατί είναι πιο φτηνές
- Τα χρησιμοποιούσα στο παρελθόν αλλά τώρα αγοράζω άλλες μάρκες γιατί έχουν καλύτερη ποιότητα
- Δεν με ενδιαφέρει τι μάρκα είναι το προϊόν που αγοράζω

« Πίσω

Υποβολή

100%: Τα καταφέρατε.