



Πανεπιστήμιο Πειραιά
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη»
(Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Μελέτη νέας, παγκόσμιας επιχειρηματικής ανάπτυξης της ΙΚΕΑ
στα αστικά κέντρα.»

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΣΚΡΙΒΑΝΟΥ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

Πειραιάς, Νοέμβριος, 2020



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –Ε-MBA με τίτλο: Μελέτη νέας, παγκόσμιας επιχειρηματικής ανάπτυξης της ΙΚΕΑ στα αστικά κέντρα έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Αλεξάνδρα Σκριβάνου

Ημερομηνία: 5/11/2020

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, η οποία προσπαθεί συνεχώς να μου δίνει κάθε δυνατότητα για να εξελιχθώ και να αποκτήσω όσα περισσότερα εφόδια μπορώ στη ζωή μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γιαγιά μου η οποία, παρόλο που έφτασε μέχρι την 3^η Δημοτικού, με μάθαινε συνεχώς την αξία μίας μορφωμένης γυναίκας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος με καθοδήγησε, δείχνοντάς μου την απαραίτητη εμπιστοσύνη, για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1	9
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.1 Ορισμός Στρατηγικής.....	9
1.2 Ορισμός Στρατηγικού Management	10
1.3 Στάδια Στρατηγικού Management	12
1.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	13
1.4.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον	14
1.4.1 Άμεσο ή Μίκρο – Περιβάλλον.....	17
1.5 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλον	22
1.5.1 Παράγοντες σύνθεσης εσωτερικού περιβάλλοντος	23
1.5.2 SWOT Analysis.....	25
1.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	26
1.6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	26
1.6.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης.....	27
1.6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	31
1.6.1.3 Γονική Στρατηγική	31
1.6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	32
1.6.2.1 Ηγεσία κόστους	32
1.6.2.2 Διαφοροποίηση	34
1.6.2.3 Εστίαση.....	35
1.7 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	35
1.8 Αξιολόγηση και έλεγχος	36
Κεφάλαιο 2	38
Στρατηγική αλλαγής.....	38
2.1. Εισαγωγή.....	38
2.2. Ορισμός στρατηγικής αλλαγής.....	39
2.2.1 Τομείς επιρροής της στρατηγικής αλλαγής.....	40
2.2.2. Τα συστατικά μίας στρατηγικής αλλαγής	41
2.3 Ο ρόλος τη διοίκησης.....	42
Κεφάλαιο 3	44

Καταναλωτική Συμπεριφορά.....	44
3.1 Εισαγωγή.....	44
3.2 Ορισμός καταναλωτή.....	44
3.3 Συμπεριφορά καταναλωτή.....	46
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά.....	47
3.4.1 Οικονομική προσέγγιση.....	47
3.4.2 Ψυχολογική Προσέγγιση.....	47
3.4.3 Προσωπική Προσέγγιση.....	48
3.5 Αγοραστική συμπεριφορά, βάσει του καναλιού αγοράς.....	49
3.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιού αγοράς.....	50
3.5.1.1 Χαρακτηριστικά.....	50
3.5.1.2 Εμπειρία.....	51
3.5.1.3 Spillover effect.....	52
3.6 Το μέλλον του Λιανεμπορίου.....	53
3.6.1 Ποιες είναι οι προσδοκίες των καταναλωτών;.....	53
3.7 DTC (Direct to consumer) Strategy.....	55
3.7.1 Έλεγχος Υποδομών.....	55
3.7.2 Δημιουργία Εμπειρίας.....	59
3.8 Η σημασία ύπαρξης φυσικών καταστημάτων στο λιανεμπόριο.....	61
Κεφάλαιο 4.....	62
IKEA CITY CENTER STORES.....	62
4.1 Η Εταιρεία.....	62
4.1.1 Ιστορία.....	63
4.1.2 Οργανωσιακή Δομή.....	64
4.1.3 Εταιρική αποστολή και όραμα ΙΚΕΑ.....	65
4.1.4 Αξίες και κουλτούρα της ΙΚΕΑ.....	66
4.1.5 Business idea.....	68
4.1.6 Ανάπτυξη προϊόντων.....	68
4.1.7 Αρχιτεκτονική και σχεδιασμός καταστημάτων.....	69
4.2 ΙΚΕΑ City Center Stores.....	74
4.3 Ανάλυση του Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος / PEST Analysis.....	76
4.3.1 Πολιτική Διάσταση / Political.....	76
4.3.2 Οικονομική Διάσταση / Economical.....	77
4.3.3 Κοινωνική διάσταση / Social.....	78
4.3.4 Τεχνολογική Διάσταση / Technological.....	79

4.4 Ανάλυση του Άμεσου, Μικρο-Περιβάλλοντος / Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.....	80
4.4.1 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	81
4.4.2 Απειλή Εισόδου νέων επιχειρήσεων	82
4.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	83
4.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	84
4.4.5 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων.....	84
4.5 Ανάλυση SWOT.....	85
4.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	87
4.6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	88
4.6.2 Επιχειρηματική στρατηγική	90
Επίλογος	95

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση του στρατηγικού μανάτζμεντ και της αλλαγής επιχειρηματικής στρατηγικής, βάσει των τάσεων και των προτιμήσεων του κοινού. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αποσαφηνίζονται έννοιες και όροι του στρατηγικού μανάτζμεντ, της αλλαγής στρατηγικής και της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Τέλος, αναλύεται πώς ο τρόπος ζωής, οι προτιμήσεις αλλά και οι συνήθειες του καταναλωτικού κοινού είναι ικανές ώστε να οδηγήσουν μία επιχείρηση, όπως η ΙΚΕΑ, στο να αναθεωρήσει την επιχειρηματική και επιχειρησιακή της στρατηγική και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η παγκόσμια αυτή επιχείρηση, με δραστηριότητα σε 42 χώρες, έχει προχωρήσει σε ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο με νέα καταστήματα ΙΚΕΑ σε κέντρα πόλεων. Η αύξηση του e-commerce και του έντονου ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με την αλλαγή συνθηκών του καταναλωτικού κοινού (μειωμένος χρόνος, προτίμηση σε επιχειρήσεις κοντά στο περιβάλλον δραστηριοποίησης τους) οδήγησαν την ΙΚΕΑ στο να συνειδητοποιήσει πως το μοντέλο μεγάλων καταστημάτων εκτός πόλεως την απομακρύνει από το καταναλωτικό κοινό. Συνεπώς, προχώρησε στη δημιουργία καταστημάτων πόλεων (IKEA city center stores) τα οποία έχουν εύκολη πρόσβαση στο καταναλωτικό κοινό, προσφέροντας προσφέρουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία ΙΚΕΑ.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, αποσαφηνίζονται βασικές έννοιες σχετικά με τον στρατηγικό μανάτζμεντ, καθώς αναλύονται όλες οι φάσεις για την υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού με αφετηρία την ανίχνευση περιβάλλοντος τόσο σε γενικευμένο περιβάλλον (PEST) όσο και σε άμεσο περιβάλλον (Porter). Πραγματεύονται οι τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών αφού λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η ανάλυση SWOT αλλά και τον ρόλο των πόρων για τη διατήρηση της βιωσιμότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της αλλαγής στρατηγικής. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται ο ορισμός του καταναλωτή και γενικότερα η καταναλωτική συμπεριφορά, αποσαφηνίζοντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Επιπλέον, αναλύεται πώς η αγοραστική συμπεριφορά αλλάζει, ανάλογα το κανάλι αγοράς που επιλέγει ο καταναλωτής. Τέλος, στο κεφάλαιο 4 αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της ΙΚΕΑ και του νέου επιχειρηματικού μοντέλου για καταστήματα πόλεων, το οποίο έρχεται σε αντιδιαστολή με τη στρατηγική που ακολουθούσε και ακολουθεί μέχρι σήμερα.

Κεφάλαιο 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Ορισμός Στρατηγικής

Σύμφωνα με τη Wikipedia¹, η λέξη «στρατηγική» έχει πολεμική ή αμυντική έννοια. Όπως και άλλες συγγενείς λέξεις όπως για παράδειγμα η λέξη «στρατηγός», αυτή προέρχεται από την αρχαία Ελλάδα και είναι σύνθετη, γεννόμενη από τις λέξεις στρατός + ηγούμαι, περιγράφοντας την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμπυχων και άψυχων πόρων προς την επίτευξη στόχων. Από την σκοπιά του κόσμου των επιχειρήσεων, ο ορισμός της στρατηγικής απέχει αρκετά. Ωστόσο, η βαθύτερη έννοια της συγκλίνει με τον ορισμό που μόλις είδαμε, σε μεγάλο βαθμό. Και στις δύο περιπτώσεις, τόσο ένας στρατηγός, όσο και ένας διευθύνοντας σύμβουλος, μελετούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του αντιπάλου, αλλά και τις ευκαιρίες που προσφέρει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Φυσικά, σε καμία από τις δύο περιπτώσεις δε θα μπορούσε να λείπει η υλοποίηση μίας στρατηγικής, έτσι ώστε και οι δύο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε αυτό θα ήταν ένα τελευταίας τεχνολογίας αεροπλανοφόρο είτε η συνταγή της Coca Cola που δεν μπορεί να αντιγράψει κανείς. Το μόνο που απέχει είναι ο σκοπός, καθώς ο ένας είναι πολεμικός και ο άλλος επιχειρηματικός.

Ένας από τους πιο αναλυτικούς ορισμούς της στρατηγικής έρχεται από τον Alfred Chandler, κατά τον οποίο στρατηγική είναι «ο καθορισμός των βασικών, μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης, η υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών²».

Με πιο εύστοχο αλλά λακωνικό τρόπο, ο Michael Porter ορίζει τη στρατηγική ως «την τοποθέτηση (positioning) της επιχείρησης στο περιβάλλον της, με δράσεις οι οποίες τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι «η στρατηγική δε θα

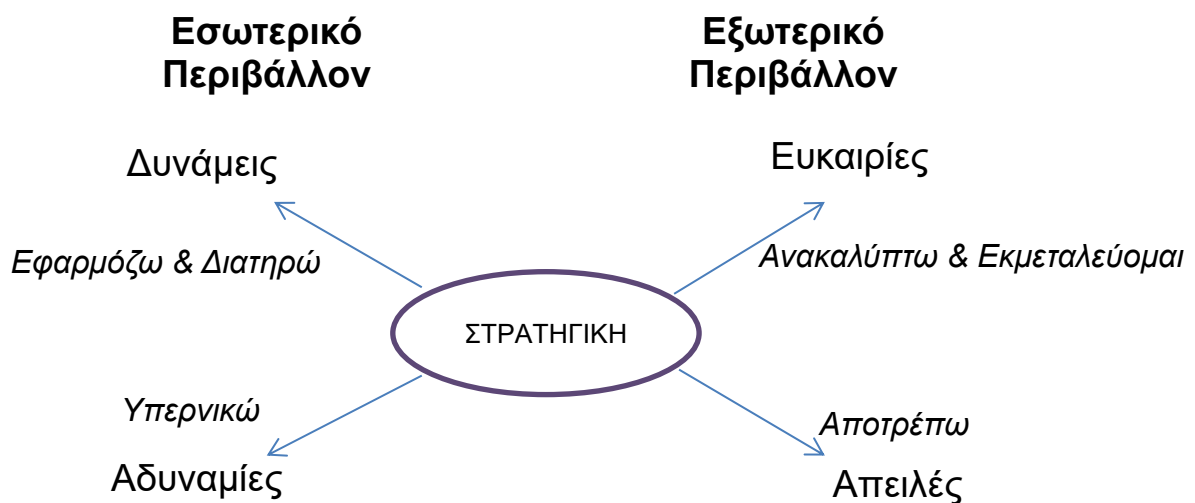
¹ <https://el.wikipedia.org/wiki/Στρατηγική>

² A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, 1962, p. 13

είναι τίποτα άλλο από ένα διαφημιστικό σλόγκαν το οποίο δε θα είναι ικανό να αντισταθεί στον ανταγωνισμό³».

Όπως αποτυπώνεται και στο διάγραμμα 1.1, η στρατηγική έχει οριστεί ως η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες, αλλά και τα πιστεύω των στελεχών.⁴

Φυσικά, υπάρχουν αμέτρητοι ορισμοί για τον όρο και την έννοια της στρατηγικής. Από τους πολλούς ορισμούς του όρου αυτού, αλλά και από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη «νόρμα» για την στρατηγική των επιχειρήσεων, και ούτε κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα που τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να ακολουθήσουν. Κάθε επιχείρηση κατευθύνεται από ανεξάρτητες στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες έχουν καθοριστεί βάσει του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, αλλά και των πόρων της επιχείρησης, με σκοπό την απόκτηση ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πίνακας 1.1 / Αποτύπωση ορισμού στρατηγικής, βάσει εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
Πηγή: Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

1.2 Ορισμός Στρατηγικού Management

³ M. Porter, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November 1996

⁴ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 1, σελ.28

Το στρατηγικό management αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί (objectives) της επιχείρησης.⁵ Με λίγα λόγια, το στρατηγικό manatζμεντ αφορά τόσο το παρόν όσο και το μέλλον, κάτι το οποίο είναι και η δυσκολία του. Καθώς κάθε επιχείρηση και οργανισμός πρέπει να αναρωτηθεί πώς μπορεί να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του παρόντος, ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο με νέους ανταγωνιστές, νέες τεχνολογίες, ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις κτλ. και πώς μπορεί να θέσει τα θεμέλια για ένα πετυχημένο μέλλον.

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματικότητα του στρατηγικού management δεν βασίζεται σε μία καθορισμένη, επίσημη, διαδικασία. Σε κάθε πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι managers, θα πρέπει να ερωτώνται⁶:

1. Πού βρίσκεται η επιχείρηση αυτή τη στιγμή;
2. Εάν δεν υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πού θα βρίσκεται σε έναν χρόνο, σε 5 χρόνια ή σε 10 χρόνια από τώρα;
3. Τι αποφάσεις και δράσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν από την πλευρά της διοίκησης, έτσι ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει την επιθυμητή στρατηγική; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι γι' αυτό;

Η Σημασία του Στρατηγικού Manatζμεντ

Το στρατηγικό management έχει στον πυρήνα του, τη μακροπρόθεσμη επίδοση μίας εταιρείας, και όχι τη βραχυπρόθεσμη. Στον επιχειρηματικό κόσμο, πολλές εταιρείες πετυχαίνουν υψηλή αποδοτικότητα σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, αλλά λίγες είναι αυτές που διατηρούν την επιτυχία τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, στο μέλλον.

Για μία μακροπρόθεσμη επιτυχία, οι επιχειρήσεις δεν πρέπει απλώς να δρουν με μία λογική που ικανοποιεί τις υπάρχουσες αγορές, αλλά με μία λογική που θα τους βοηθήσει να προσαρμόζονται με τέτοιο τρόπο, που θα είναι ικανές να προσαρμόζονται σε νέες και μεταβαλλόμενες αγορές. Βάσει ερευνών ανάμεσα σε 50 οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, τα 3 πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του στρατηγικού management για μία επιχείρηση είναι⁷:

1. Η πλήρης και καθαρή εικόνα για τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης
2. Η στοχευμένη εστίαση για το τι είναι στρατηγικά σημαντικό για την επιχείρηση

⁵ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Manatζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 1, σελ.32

⁶ R. Dye and O. Sibony, "How to Improve Strategic Planning," McKinsey Quarterly (2007), σελ. 40–48.

⁷ I. Wilson, "Strategic Planning Isn't Dead—It Changed," Long Range Planning (August 1994), σελ. 20.

3. Η εξελιγμένη αντίληψη και αντίδραση ενός περιβάλλοντος που αλλάζει συνεχώς.

1.3 Στάδια Στρατηγικού Management⁸

Το στρατηγικό management αποτελείται από 4 φάσεις δραστηριοτήτων:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)
2. Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)
3. Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)
4. Αξιολόγηση και έλεγχος (Evaluation & Control)

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος βασίζεται στην καταγραφή και στην αξιολόγηση πληροφοριών και γεγονότων από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Σκοπός του σταδίου αυτού είναι να εντοπίσει τα στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν τη διοίκηση στην ανάλυση και τη διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας. Ο πιο διαδεδομένος και σωστός τρόπος ανάλυσης της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι η προσέγγιση με διάγραμμα SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η ανάλυση SWOT αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη ή η εξέλιξη, του σκοπού, της στρατηγικής και της πολιτικής μίας επιχείρησης. Η βάση της ξεκινά στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, ανακαλύπτοντας μία στρατηγική η οποία ταιριάζει στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, αλλά και δουλεύοντας πάνω στις απειλές του περιβάλλοντος και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, ποιος είναι, δηλαδή, ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης – ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να γίνουμε.
- Τους σκοπούς, δηλαδή, τα επιθυμητά αποτελέσματα μίας σχεδιαζόμενης δραστηριότητας, οι οποίοι ορίζονται και σε τι χρόνο θα επιτευχθούν.
- Τη διαμόρφωση της στρατηγικής, δηλαδή το σχέδιο με το οποίο η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της, διακρινόμενη σε επιχειρηματική και επιχειρησιακή.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία η εκάστοτε επιχείρηση και οργανισμός εφαρμόζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές που την απαρτίζουν, μέσω

⁸ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, C. E. Bamford: Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition, κεφ. 1, σελ.46-54

προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Σκοπός είναι να γίνει αντιληπτή η στρατηγική απ' όλα τα στρώματα της επιχείρησης, αλλά η μετάφραση των καλών ιδεών σε πράξεις.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιχειρηματικής επίδοσης αναφέρεται στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, σε σχέση με τις εισροές και τις εκροές της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση αξιολογεί αν η στρατηγική της πέτυχε τους αρχικούς σκοπούς σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, έτσι ώστε να αποφασίσει αν πρέπει να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις ή αν πρέπει να επανασχεδιάσει τις κινήσεις της.

1.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πριν οι managers και τα μέλη της διοίκησης μίας εταιρείας προχωρήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής, οφείλουν να κατανοήσουν εις βάθος το πλαίσιο του περιβάλλοντος, στο οποίο κινείται ο ανταγωνισμός. Από τη στιγμή που τεθεί το πλαίσιο του περιβάλλοντος το οποίο καθορίζει και επηρεάζει την επιχείρηση, είναι τότε εφικτή και η διαμόρφωση, αλλά και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο και βοηθά στην επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης καθορίζεται από τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που διέπουν μία επιχείρηση, παράγοντες οι οποίοι δεν βρίσκονται στον έλεγχο της διοίκησης, και μάλιστα μεταβάλλονται συνεχώς και σε ανύποπτο χρόνο. Επί του πρακταίου, οι δύο αυτοί παράγοντες βοηθούν τη διοίκηση κάθε οργανισμού και επιχείρησης να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, εκμεταλευόμενη τις παρούσες ευκαιρίες που εντοπίζει, αλλά και να αποφύγει τις απειλές που ενδεχομένως παρουσιαστούν

Όπως αναφέρθηκε, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χαρακτηρίζεται δυναμικό, καθώς οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό κόσμο, ο οποίος μεταβάλλεται συνεχώς. Η στρατηγική που υιοθετεί κάθε επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της και εξαρτάται από αυτό. Συνεπώς, θα πρέπει να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, οι οποίες θα την οδηγήσουν σε νέες οργανωτικές δομές. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να γίνει και το αντίθετο. Δηλαδή,

είναι δυνατόν νέες στρατηγικές να οδηγήσουν σε αλλαγές του ίδιου του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Για τη σωστότερη και πιο αναλυτική μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, αυτό θα πρέπει να μελετάται με τον εξής διαχωρισμό⁹:

1. Σε Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (industry environment), το οποίο επηρεάζει τόσο την επιχείρηση όσο και κάθε άλλη επιχείρηση ή οργανισμό που λειτουργεί στο ίδιο περιβάλλον (πόλη, χώρα κτλ.)
2. Σε άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο περιβάλλον, το οποίο είναι το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Για την καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο το μάκρο όσο και το μικρο περιβάλλον, μπορούμε να μελετήσουμε το διάγραμμα 1.2.



Πίνακας 2.1 / Εξωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία».

1.4.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον¹⁰

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλους αυτούς του παράγοντες που, είτε άμεσα είτε έμμεσα, επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί, όπως η πολιτική αστάθεια, η αύξηση του πληθωρισμού, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών, αλλά και η αύξηση ή η μείωση της φορολογίας μπορεί να επηρεάζουν

⁹ Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία». Κεφ. 2, σελ. 56

¹⁰ Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία». Κεφ. 2, σελ. 57-60

είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα κάθε επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση, όμως, δεν μπορούν να τους επηρεάσουν σε μεγάλο τουλάχιστον βαθμό. Το μακρο-περιβάλλον διαμορφώνεται από τις εξής 4 κατηγορίες:

1. Οικονομικό περιβάλλον
2. Τεχνολογικό περιβάλλον
3. Πολιτικό περιβάλλον
4. Κοινωνικό περιβάλλον

Για την μελέτη των παραγόντων αυτών, ακολουθείται η μέθοδος PEST, η οποία εστιάζει σε στοιχεία που συνθέτουν το μακροπεριβάλλον κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Με τη μέθοδο αυτή, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς.

Για να κατανοήσουμε τη σημαντικότητα της μεθόδου PEST, αρκεί να σκεφτούμε πόσο μπορεί να διαφέρει κάθε αγορά, από τη μία χώρα στην άλλη, όσο κοντά κι αν νομίζουμε ότι είναι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η Ελλάδα με την Τουρκία. Και στις δύο χώρες υπάρχουν εταιρείες με υποκαταστήματα, όπως τα καταστήματα Zara. Ωστόσο, παρόλο που γεωγραφικά είναι πολύ κοντά, η εταιρεία Inditex (στην οποία ανήκουν τα καταστήματα Zara), θα πρέπει να μελετά την κάθε χώρα-αγορά σε διαφορετικό πλαίσιο, καθώς υπάρχουν παράγοντες όπως είναι η πολιτική κατάσταση, ακόμα και το νομικό πλαίσιο που τις περιβάλλει, οι οποίοι απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση. Κάθε χώρα στον κόσμο έχει τα δικά της, μοναδικά χαρακτηριστικά. Κάθε επιχείρηση και οργανισμός ανά χώρα θα πρέπει να χρησιμοποιεί το εργαλείο της μεθόδου PEST ώστε να «αποφεύγει» οποιαδήποτε έκπληξη κατά της υλοποίησης της στρατηγικής της και για να είναι σίγουρη για τη μακροβιώτερη επιβίωσή της.

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, αλλά και στη στάση που κρατά η εκάστοτε κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Επειδή πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα, αντίστοιχα επηρεάζονται και από οποιαδήποτε αναταραχή στον παγκόσμιο χάρτη. Οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την πολιτική κατάσταση ποικίλουν. Οι «πολιτικοί κίνδυνοι», όπως ονομάζονται, μπορεί να αφορούν απεργίες, ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, φορολογικοί έλεγχοι, αποκρατικοποιήσεις. Για να αποφευχθούν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν:

1. Τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων κάθε χώρας που δραστηριοποιούνται.

2. Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται
3. Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις

Όλα τα παραπάνω απαιτούν από τις επιχειρήσεις να είναι ενήμερες για το νομικό πλαίσιο, τους κυβερνητικούς φορείς, αλλά και γενικότερα την πολιτική κατάσταση της χώρας. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού περιορισμού από την εκάστοτε κυβέρνηση, ενδεχομένως να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές για έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Για παράδειγμα, όταν μία κυβέρνηση απαγορεύσει τη χρήση ενός συγκεκριμένου συστατικού στην παρασκευή καλλυντικών, αυτό θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στις αντίστοιχες βιομηχανίες.

Συνεπώς, η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες πολιτικές και νομικές συνθήκες, καθώς οι παράγοντες αυτοί είναι αρκετά ρευστοί. Η σωστή και η συνετή χάραξη μίας στρατηγικής μπορεί να αποφύγει μία πραγματικά καταστροφική πολιτική έκπληξη.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη για τις επιχειρήσεις, καθώς επηρεάζει στον ίδιο βαθμό τόσο τις μικρές όσο και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, μετά το πολιτικό περιβάλλον, είναι μία κατάσταση η οποία είναι δύσκολο να προβλεφθεί σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, καθώς πολλές φορές μπορεί να συνδεθεί και με τις πολιτικές εξελίξεις. Οι οικονομικές εξελίξεις κάθε κοινωνίας και χώρας (όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα κτλ.) επηρεάζουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης και ασκούν επίδραση πάνω στη δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, η αύξηση των επιτοκίων έχει επίδραση στις πωλήσεις οικιακών συσκευών. Διότι η αύξηση αυτή επιδρά και στην αύξηση επιτοκίων υποθηκών, το οποίο μεταφράζεται σε αύξηση του κόστους αγοράς ενός σπιτιού, και κατά συνέπεια σε μείωση αγοράς νέων οικημάτων. Και αυτό, διότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού αγοράζει οικιακές συσκευές όταν αγοράζει ή αλλάζει σπίτι.¹¹

Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών και άλλων αξιών που διακρίνουν μία ομάδα από μία άλλη. Η κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται μία επιχείρηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί και θα δραστηριοποιηθεί, καθώς η οποιαδήποτε αντιπαράθεση με τα χαρακτηριστικά της

¹¹ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, C. E. Bamford: Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition, κεφ. 4, σελ.133

κοινωνίας αυτής και των συνηθειών των καταναλωτών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα για την εκάστοτε επιχείρηση. Συνεπώς, τα στελέχη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα και ενήμερα σχετικά με τις αξίες και τα πιστεύω ατόμων με διαφορετική ανατροφή και υπόβαθρο. Η στάση των καταναλωτών έναντι συγκεκριμένων πρακτικών μάρκετινγκ, η θέση των γυναικών στην κοινωνία, τα επίπεδα εγκληματικότητας, η γλώσσα, οι συνθήκες εργασίας είναι μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν πριν μία επιχείρηση εφαρμόσει τη στρατηγική της ή οποιαδήποτε πρακτική μάρκετινγκ. Επομένως, τα στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους, καθώς αξίες, συνήθειες και επιθυμίες αλλάζουν. Γενικότερα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται. Θα πρέπει να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, εάν βέβαια επιθυμεί να μη βρίσκεται σε σύγκρουση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται στις δραστηριότητες που αφορούν τη δημιουργία νέας γνώσης και μεταφοράς της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα και διαδικασίες. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν:

- Βελτίωση μηχανημάτων
- Πρόοδο συστημάτων (π.χ. αυτοματοποίηση)
- Πρόοδο στην επεξεργασία δεδομένων
- Νέες ανακαλύψεις

Οι αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα μίας κοινωνίας έχουν σημαντική επίδραση στο μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων, καθώς οι νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται πολλές φορές καθορίζουν και τον ρυθμό ανάπτυξης των οργανισμών. Για παράδειγμα, οι εξελίξεις στον πληροφοριακό τομέα δεν έχουν συμβάλει μόνο στην χρήση υπολογιστών απ' όλο τον κόσμο, αλλά και στην ανάπτυξη άλλων τεχνολογιών, όπως είναι διαδικασίες φιλικότερες προς το περιβάλλον.

1.4.1 Άμεσο ή Μίκρο – Περιβάλλον

Το μικρο-περιβάλλον είναι το περιβάλλον με το οποίο η επιχείρηση έρχεται σε άμεση επαφή, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Στον περιβάλλον αυτό, υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα στην επιχείρηση και

βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση μαζί του. Σκοπός, λοιπόν, κάθε επιχείρησης είναι ο συνδυασμός και ο συντονισμός των δυνάμεων αυτών, έτσι ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει στοιχεία και ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης. Μερικές από τις ομάδες αυτές είναι: μέτοχοι, κυβέρνηση, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, εργατικές ενώσεις κτλ. Για την καλύτερη κατανόηση και ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, τα στελέχη θα πρέπει να αντιληφθούν τις ανάγκες των ομάδων αυτών, καθώς αν μία από τις ομάδες αυτές πιστεύει ότι δεν ικανοποιείται αρκετά, θα πιέσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της. Συνεπώς, η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει τις ομάδες που αποτελούν το μικρο-περιβάλλον της, αλλά και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί κάθε μία από αυτές για την επίδοσή της επιχείρησης.¹²

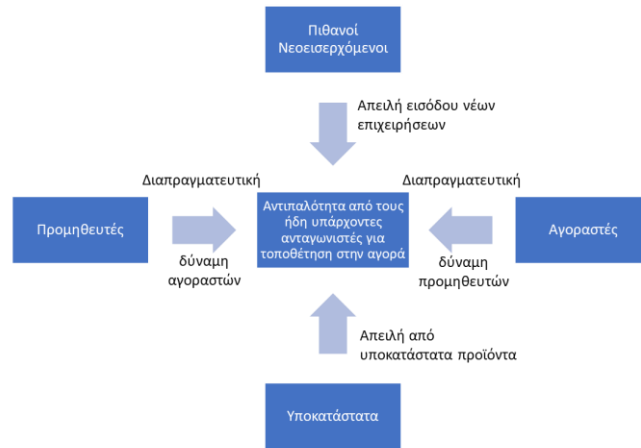
Σύμφωνα με τον Michael Porter¹³, μια επιχείρηση πρέπει να απασχολείται από την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μέσα στο περιβάλλον της. Το επίπεδο της έντασης αυτής καθορίζεται από τις εξής πέντε δυνάμεις, όπως αναφέρεται και στο διάγραμμα 1.3:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων
3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
5. Διαπραγματευτική Δύναμη προμηθευτών

Η συνδυαστική ισχύς των δυνάμεων αυτών καθορίζουν τόσο το πιθανό κέρδος του περιβάλλοντος, αλλά και τη δυναμικότητα της ίδιας της επιχείρησης στο περιβάλλον αυτό. Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά υποδείγματα για την εκτίμηση του ανταγωνιστικού κλάδου και την περιγραφή της δομής του, καθώς και την ελκυστικότητα του κλάδου.

¹² Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία». Κεφ. 2, σελ. 66

¹³ Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία». Κεφ. 2, σελ. 66



Πίνακας 1.3 / Πέντε δυνάμεις του Porter

Απειλή Εισόδου νέων επιχειρήσεων¹⁴

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε μία βιομηχανία, είναι στην ουσία απειλή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς κερδίζουν κομμάτι της συνολικής αγοράς και αποτελούν ενδεχομένως υποκατάστατα προϊόντα. Συνεπώς, η απειλή νέων εισόδων εξαρτάται και από εμπόδια εισόδων νέων επιχειρήσεων, δηλαδή εμπόδια τα οποία αποτελούν «δυσκολία» για μία επιχείρηση να εισαχθεί σε μία αγορά ή μία βιομηχανία. Για παράδειγμα, η υψηλή τεχνολογία (και σε τεχνογνωσία και σε κόστος) μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό να λειτουργήσει σε μία συγκεκριμένη βιομηχανία (π.χ. την αυτοκινητοβιομηχανία).

Μερικά πιθανά εμπόδια εισόδου αποτελούν:

1. **Οικονομίες κλίμακας**, οι οποίες μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό / οικονομικό πλεονέκτημα έναντι οποιασδήποτε νεοεισαχθέντας επιχείρησης.
2. **Διαφοροποίηση προϊόντος**, η οποία μπορεί να μην αφορά μόνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός προϊόντος. Το υψηλό spending σε διαφημιστικές καμπάνιες και στην προώθηση ενός προϊόντος μπορεί να αποτελέσει αποτρεπτικό παράγοντα για μία επιχείρηση που θέλει να εισαχθεί και να δραστηριοποιηθεί σε ένα νέο περιβάλλον.
3. **Το απαιτούμενο κεφάλαιο**. Η επένδυση υψηλού κεφαλαίου και η απαίτηση χρηματικών πόρων για την παραγωγή ενός προϊόντος αποτελεί απαγορευτικό παράγοντα για πολλές επιχειρήσεις.
4. **Switching cost**: Δεδομένου ότι οι αγοραστές μπορεί ενδεχομένως να έχουν συνηθίσει να καταναλώνουν ένα συγκεκριμένο προϊόν, δύσκολα θα

¹⁴ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 5, σελ.126

μεταπηδήσουν στη χρήση ενός εναλλακτικού προϊόντος, τόσο του χρόνου που θα σπαταλήσουν για να μάθουν να το χρησιμοποιούν και να το καταναλώσουν, αλλά και λόγω των χρημάτων που ενδεχομένως απαιτεί η μεταπήδηση αυτή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση των προγραμμάτων office, καθώς η επανεκπαίδευση για τη χρήση ενός εναλλακτικού προγράμματος από αυτό απαιτεί εργατώρες, αλλά και κόστος.

5. **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** νέες, μικρότερες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν πάντα να κερδίσουν μία θέση στο ράφι πολλών καταστημάτων, καθώς οι λιανέμποροι δίνουν προτεραιότητα σε μεγαλύτερες, γνωστές εταιρείες, οι οποίες και έχουν μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη και είναι ευρέως γνωστές.
6. **Κυβερνητικές πολιτικές,** οι οποίες μπορούν να περιορίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε μία βιομηχανία, μέσω μη χορήγησης των απαραίτητων αδειών.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων¹⁵

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αλληλεξαρτώνται. Κι αυτό διότι, η κίνηση κάθε ανταγωνιστή αναπόφευκτα επηρεάζει τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο. Σύμφωνα με τον Porter, ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να συνδεθεί με τους παρακάτω παράγοντες:

1. **Ο αριθμός των ανταγωνιστών:** στην περίπτωση που ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός αλλά και σχετικά «ίσος» σε μέγεθος, οι επιχειρήσεις παρακολουθούν κάθε κίνηση του άλλου «παίκτη» έτσι ώστε να κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος.
2. **Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας:** Οι αγοραστές μπορεί να επιλέγουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία για πολλούς λόγους. Μπορεί να το επιλέγουν βάσει του πόσο μοναδικό είναι, βάσει των χαρακτηριστικών του. Μπορεί, ωστόσο, να το επιλέγει για άλλους παράγοντες, όσο όμοιο κι αν είναι ή φαίνεται με τα υπόλοιπα προϊόντα. Για παράδειγμα, κάποιος αγοραστής μπορεί να επιλέγει ένα συγκεκριμένο κατάστημα super market, όχι επειδή έχει περισσότερα προϊόντα από τον ανταγωνιστή του ή είναι πιο φθηνό, αλλά γιατί μπορεί να είναι πιο κοντά στο σπίτι του.
3. **Σταθερό κόστος:** κάποια επιχείρηση, όπως μία αεροπορική εταιρεία, μπορεί να προσφέρει προϊόντα σε προσφορά ή χαμηλότερη τιμή, έτσι ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τα σταθερά κόστη που απαιτούνται.
4. **Εμπόδια εξόδου,** τα οποία κάνουν μία επιχείρηση να παραμένει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

¹⁵ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 5, σελ.127

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων¹⁶

Υποκατάστατο θεωρείται ένα προϊόν το οποίο να μην φαίνεται διαφορετικό, αλλά στην πραγματικότητα μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν που βρίσκεται σε διαφορετικό κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γλυκαντικό Στέβια, το οποίο είναι υποκατάστατο της ζάχαρης. Γιατί όμως ένα υποκατάστατο προϊόν μπορεί να είναι απειλή για μία επιχείρηση; Διότι, στην περίπτωση που το switching cost είναι χαμηλό, μπορεί να επηρεάσει μία ολόκληρη κατηγορία προϊόντων, ή ακόμα και μία ολόκληρη βιομηχανία. Κρατώντας το παράδειγμα της στέβιας, αν η τιμή της ζάχαρης αυξηθεί αρκετά, όλο και περισσότεροι καταναλωτές θα στραφούν στην αντικατάστασή του με το αμέσως υποκατάστατο, που είναι το γλυκαντικό στέβια.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών¹⁷

Ένας αγοραστής ή μία ομάδα αγοραστών μπορεί να έχει είτε υψηλή είτε χαμηλή δύναμη στην αγορά. Στην πρώτη περίπτωση, μπορούν να επηρεάσουν την αγορά, ασκώντας πίεση για χαμηλότερες τιμές, για καλύτερη ποιότητα προϊόντος (μέσω οικονομικού αποκλεισμού) κτλ. Η διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν ισχύουν τα παρακάτω:

1. Όταν ο αγοραστής αγοράζει μεγάλη ποσότητα προϊόντων ή υπηρεσιών από κάποιον προμηθευτή.
2. Όταν ο ίδιος ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε καθετοποίηση των δραστηριοτήτων του, έτσι ώστε να παράξει μόνο του το προϊόν.
3. Όταν η αλλαγή προμηθευτή έχει χαμηλό changing cost.
4. Όταν το προϊόν το οποίο ο αγοραστής προμηθεύεται έχει υψηλό κόστος, και έχει τη δυνατότητα να βρει κι άλλες εναλλακτικές ίδιων προϊόντων, σε χαμηλότερη τιμή.
5. Όταν ο αγοραστής έχει χαμηλό περιθώριο κέρδους από το προϊόν, όταν το μεταπωλεί. Συνεπώς, το να μην το προμηθεύεται δεν αποτελεί ζημιά για την επιχείρησή του.
6. Το προϊόν το οποίο προμηθεύεται ο αγοραστής δεν επηρεάζει ιδιαίτερα την τελική μορφή και ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και μπορεί μάλιστα να αντικατασταθεί από κάποιο υποκατάστατο προϊόν.

¹⁶ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 5, σελ.127

¹⁷ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 5, σελ.129

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών¹⁸

Οι προμηθευτές ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας μπορούν να ασκήσουν επιρροή έναν ολόκληρο κλάδο, είτε με την αύξηση της τιμής των προϊόντων, είτε με τη μείωση της ποιότητάς τους, είτε ακόμα και με την μείωση της παραγωγής. Η διαπραγματευτική τους δύναμη, όμως πραγματοποιείται όταν υπάρχουν οι εξής παράγοντες:

1. Όταν υπάρχει μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο
2. Όταν δεν υπάρχουν επαρκή, υποκατάστατα προϊόντα
3. Όταν οι προμηθευτές δραστηριοποιούνται με κάθετη ολοκλήρωση και ανταγωνίζονται άμεσα τους αγοραστές / πελάτες τους.
4. Όταν κάποιος από τους πελάτες αγοράζει μικρή ποσότητα προϊόντος, συνεπώς δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα των προμηθευτών.

1.5 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλον

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για μία επιχείρηση ή οργανισμό, ώστε να κατανοήσει τις απειλές και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο ευύτερο, ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ωστόσο, η επιτυχία μίας επιχείρησης έρχεται εξίσου εκ των έσω. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση κάθε επιχείρησης και οργανισμού οφείλει να ταυτοποιεί τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, τα οποία και θα καθορίσουν αν η επιχείρηση αυτή είναι ικανή να εκμεταλευτεί τις ευκαιρίες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και αν είναι σε θέση να αποφύγει πιθανές απειλές. Δυνατά σημεία μίας επιχείρησης θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δηλαδή κάποια μοναδική ικανότητα, οι πόροι της ή κάποιο άλλο πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η έλλειψη των πόρων αυτών, η έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε αδυναμίες, οι οποίες εμποδίζουν μία υψηλότερη επίδοση για αυτήν.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, συνήθως αποκαλείται και «οργανωσιακή ανάλυση» και αφορά στην ταυτοποίηση, την ανάπτυξη αλλά και την εκμετάλευση πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις απειλές και να εκμεταλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, ώστε να δημιουργήσει την κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική.

¹⁸ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 5, σελ.129

1.5.1 Παράγοντες σύνθεσης εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η επιτυχημένη στρατηγική προέρχεται από τις κατάλληλες δραστηριότητες και πόρους της επιχείρησης, οι οποίες της επιτρέπουν να εκτελεί τις δραστηριότητές της αποτελεσματικότερα από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Συνεπώς, παράλληλα με το εξωτερικό, απαιτείται και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που εξετάζονται σε αυτό είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν μία επιτυχημένη στρατηγική. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, εξετάζονται:

1. Η δομή (structure)
2. Η κουλτούρα (culture)
3. Οι πόροι (resources)

Δομή είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας.¹⁹ Στην ουσία, είναι το οργανόγραμμα μίας επιχείρησης, το οποίο ορίζει τους ρόλους και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η κατανόηση της δομής της εκάστοτε επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση της αποτελεσματικής, επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή του οργανισμού δεν μπορεί να υποστηρίξει την προτεινόμενη στρατηγική, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα υλοποιηθεί ικανοποιητικά. Συνεπώς, είτε η δομή θα πρέπει να τροποποιηθεί είτε η στρατηγική θα πρέπει να αλλάξει.

Οι κυριότερες οργανωτικές δομές σε μία επιχείρηση εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.4 και είναι οι εξής²⁰:

1. **Απλή δομή:** κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις, η οποία αποτελείται από τον ιδιοκτήτη, ο οποίος λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες..
2. **Λειτουργική Δομή:** κατάλληλη για μεσαίες επιχειρήσεις, με επικεφαλής διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στις επιμέρους λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο.

¹⁹ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ.184

²⁰ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ.185

- 3. Δομή κατά τμήματα:** κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις, με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων, όπου οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να είναι εξειδικευμένα άτομα σε επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης.

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει τι περιλαμβάνει μία «αποδεκτή συμπεριφορά» από τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων. Στην ουσία αντικατροπτίζει το όραμα του ιδρυτή της επιχείρησης, και δίνει μία εταιρική ταυτότητα, η οποία καθορίζει και το όραμα της επιχείρησης.²¹

Γιατί όμως η κουλτούρα επηρεάζει την επιχειρηματική στρατηγική; Διότι η πρώτη επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να αλλάξουν ή να προσαρμοστούν σε μία νέα στρατηγική. Η οποιαδήποτε αλλαγή στην αποστολή, το όραμα και την πολιτική της επιχείρησης μπορεί να αποτύχει, αν δεν είναι αποδεκτή από την κουλτούρα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η κουλτούρα είναι πολύ σημαντική στην περίπτωση των συγχωνεύσεων δύο εταιρειών.

Ως **πόροι** μίας επιχείρησης ορίζονται τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να επιτευχθούν οι σκοποί της. Οι διαθέσιμοι πόροι συνήθως κατατάσσονται ως εξής²²:

- 1. Χρηματοοικονομικοί πόροι:** όλοι οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους, αλλά και η μελλοντική ανάπτυξή τους. Η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι αρμόδια να εξασφαλίσει το απαραίτητο κεφάλαιο (αποθεματικό, μετοχικό κεφάλαιο κτλ.), για τη σωστή χρήση μέσα στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη είναι αρμόδια για την απόκτηση των χρηματοοικονομικών πόρων, για την κατανομή τους στις αντίστοιχες δραστηριότητες, και για τον έλεγχο των πόρων αυτών.
- 2. Τεχνολογικοί πόροι:** η τεχνολογία που εφαρμόζει μία επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Όταν αναφερόμαστε στους πόρους αυτούς στην ουσία αναφερόμαστε στη γνωστή ως πατέντα που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση για τα παραγόμενα από αυτήν προϊόντα. Η τεχνολογία μπορεί να καθορίσει τη στρατηγική μίας επιχείρησης, καθώς το ίδιο το τμήμα R&D μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα ή να βελτιώσει τα υπάρχοντα. Επιπλέον,

²¹ Ν. Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντζιμέντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ. 186

²² Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία». Κεφ. 3, σελ. 105-107

μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, ώστε να επιτευχθεί πλεονέκτημα κόστους.

3. **Ανθρώπινοι πόροι:** ίσως αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων, αλλά και στην υλοποίησή τους. Οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή όλο το προσωπικό μίας εταιρείας, είναι εκείνοι που βοηθούν όλους τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μία επιχείρηση να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

1.5.2 SWOT Analysis

Από τη στιγμή που μία επιχείρηση έχει συγκεντρώσει όλα τα δεδομένα που χρειάζεται από το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον, έχει πλέον στα χέρια της μία «πρώτη ύλη» για την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, κάτι το οποίο αναφέρεται και ως ανάλυση S.W.O.T. (από τα ακρονύμια Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Στην ουσία, πρόκειται για μία ομαδοποίηση της διαθέσιμης πληροφόρησης για την κατανόηση αλλά και τη διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση²³. Στόχος είναι η εκτίμηση και η προσεκτική ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, αλλά και των ευκαιριών και απειλών που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψιν τα θέματα που προκύπτουν μέσα από την ανάλυση αυτή, η διοίκηση μπορεί να διαμορφώσει αναλόγως την στρατηγική της. Ωστόσο, αντικειμενικό σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και οι ευκαιρίες, αλλά και να ξεπεραστούν οι αδυναμίες και οι απειλές.

²³ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ.216

1.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη και τον καθορισμό της αποστολής, του σκοπού, της στρατηγικής και της πολιτικής μίας επιχείρησης. Ξεκινά με την ανάλυση των ευκαιριών του εξωτερικού, αλλά και των δυνατών σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ επεξεργάζεται τις απειλές του εξωτερικού και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος (αυτό που συχνά συναντάμε ως SWOT analysis).

Η στρατηγική από μόνη της δεν μπορεί να δώσει αξία σε μία επιχείρηση, αν η ίδια δεν έχει εξασφαλίσει τους πόρους, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία μίας σωστής στρατηγικής. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυση SWOT είναι ένα σημαντικό εργαλείο έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν μία πιο ευρεία ματιά στην στρατηγική που υλοποιούν ή σκοπεύουν να υλοποιήσουν. Αυτό θα βοηθήσει τα στελέχη να απαντήσουν στο σημαντικό και κύριο ερώτημα: πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στα δυνατά μας σημεία, έτσι ώστε να επιτύχουμε ένα πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή θα πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στις αδυναμίες μας για να καταφέρουμε να τις μετατρέψουμε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Σε μία πολυμηματική επιχείρηση, μπορούν να διακριθούν 3 αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

1. Το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate – level strategy)
2. Το επιχειρηματικό επίπεδο (business – level strategy)
3. Το λειτουργικό επίπεδο (functional – level strategy)

1.6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει μία εταιρεία, συνολικά, και η διαχείριση της ίδιας της επιχείρησης ή του προϊόντος. Αυτό φυσικά ισχύει είτε στην περίπτωση μίας μικρής εταιρείας ή ακόμα και σε έναν μεγάλο, πολυεθνικό οργανισμό. Στην τελευταία περίπτωση, η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τη διαχείριση διάφορων κατηγοριών προϊόντων ή τμήμα της επιχείρησης, με σκοπό την αύξηση των κερδών. Κάθε μία από τις δύο αυτές περιπτώσεις ακολουθούν μία δική τους στρατηγική, η οποία έχει σκοπό να κάνει το προϊόν πιο ανταγωνιστικό στην αγορά.

Ωστόσο, η διοίκηση θα πρέπει να συνδυάσει αυτές τις διαφορετικές στρατηγικές με την επιχειρησιακή, έτσι ώστε να υπάρχει μία «ολική επιτυχία».²⁴

Στην ουσία, η επιχειρησιακή στρατηγική μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού λειτουργεί ως μία «ομπρέλα», κάτω από την οποία υπάρχουν και αναπτύσσονται οι επιμέρους επιχειρηματικές στρατηγικές. Οριστικοποιεί την συνολική κατεύθυνσή του ομίλου, όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, έτσι ώστε να υπάρχει μία συνολική ισορροπία στις διαδικασίες.

Στόχος της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αύξηση της αξίας της επιχείρησης και του οργανισμού συνολικά, έχει δηλαδή χρηματοοικονομικούς, μακροπρόθεσμους στόχους. Με βάση τους στόχους αυτούς, η εταιρεία διαχειρίζεται τις επιχειρήσεις που έχει κάτω από την «ομπρέλα» της, βάσει τριών διαφορετικώς στρατηγικών:

1. Της στρατηγικής κατεύθυνσης, δηλαδή του γενικού προσανατολισμού του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment).
2. Της στρατηγικής χαρτοφυλακίου, θέτωντας τις αγορές και τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και των επιχειρησιακών μονάδων του.
3. Της γονικής στρατηγικής, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

1.6.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης

Η στρατηγική κατεύθυνσης ενός οργανισμού περιλαμβάνει τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικής: τη στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy), τη στρατηγική σταθερότητας (stability strategy) και τη στρατηγική περισυλλογής (retrenchment strategy). Κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές δείχνει για την επιχείρηση την πορεία που θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει.

Στρατηγική ανάπτυξης

Η πιο διαδεδομένη επιχειρησιακή στρατηγική, αυτή δηλαδή της στρατηγικής ανάπτυξης, είναι αυτή η οποία φέρνει ανάπτυξη στις πωλήσεις, στους πόρους, στα κέρδη ή ακόμα

²⁴ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, C. E. Bamford: Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition, κεφ. 7, σελ.226

και σε όλα τα προηγούμενα, ταυτόχρονα. Η συνεχής ανάπτυξη μεταφράζεται σε αύξηση των πωλήσεων και μείωση του κόστους παραγωγής της μονάδας πώλησης, με σκοπό την αύξηση των κερδών. Η μείωση του κόστους αυτού παραμένει πολύ σημαντική σε μία βιομηχανία των επιχειρήσεων, καθώς στην πλειοψηφία τους οι ανταγωνιστές μπαίνουν στη διαδικασία του «πολέμου τιμών», με σκοπό να μεγαλώσουν το κομμάτι τους στην πίτα της αγοράς.²⁵ Με λίγα λόγια, στρατηγική ανάπτυξης είναι η αύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών, με σκοπό την αύξηση των εσόδων. Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, μεγαλώνοντας τις λειτουργίες του τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, μπορεί να αναπτυχθεί και εξωτερικά με συγχωνεύσεις, εξαγορές, ή και στρατηγικές συμμαχίες. Η **συγχώνευση** ορίζεται ως «συναλλαγή» μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών, οι οποίες ενοποιούν τις λειτουργίες τους και μοιράζονται κοινό κεφάλαιο, κοινούς πόρους και ικανότητες για τη δημιουργία μίας νέας εταιρείας, ώστε να δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²⁶ Στην περίπτωση της **εξαγοράς**, αναφερόμαστε στην αγορά (είτε εξ'ολοκλήρου είτε κατά ένα ποσοστό) μίας εταιρείας από μία άλλη. Σε κάποιες περιπτώσεις, η εταιρεία που έχει εξαγοραστεί συνεχίζει να λειτουργεί ως ανεξάρτητη. Σε άλλες περιπτώσεις, απορροφάτε από την εταιρεία που την έχει εξαγοράσει.

Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι εξής:

Συγκέντρωση

Εάν το προϊόν μίας εταιρείας έχει μεγάλες πιθανότητες ανάπτυξης, η συγκέντρωση πόρων στην γραμμή παραγωγής του προϊόντος αυτού είναι η κατάλληλη στρατηγική ανάπτυξης. Στην ουσία, η στρατηγική αυτή αναφέρεται στην εξειδίκευση της επιχείρησης σε ένα μόνο προϊόν, σε μία γραμμή παραγωγής ή σε μία υπηρεσία. Η στρατηγική συγκέντρωσης επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού.

Όπως είναι λογική, η συγκεντρωσή οδηγεί σε μία πιο «προνομιακή» θέση την επιχείρηση, καθώς η εξειδίκευση σε ένα προϊόν οδηγεί στην καλύτερη ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος. Από την άλλη, η ειδίκευση σε έναν μόνο τομέα καθιστά δύσκολη τη θέση της επιχείρησης όταν επιλέξει ή επιθυμήσει να μεταπηδήσει σε μία άλλη επιχειρηματική περιοχή, καθώς οι ικανότητες και οι πόροι της θα είναι περιορισμένοι.

²⁵ J. Bercovitz and W. Mitchell, "When Is More Better? The Impact of Business Scale and Scope on Long-Term Business Survival, While Controlling for Profitability," *Strategic Management Journal* (January 2007), σελ. 61–79.

²⁶ T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, C. E. Bamford: *Strategic Management and Business Policy*. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition, κεφ. 7, σελ.228

Κάθετη ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση

Στην περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση εισέρχεται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και αποκτά δραστηριότητες τις οποίες μέχρι πρότινος διέθετε ο προμηθευτής ή ο διανομέας. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση αναπτύσσεται αποκτώντας τις δικές του προμήθειες ή/και προμηθεύοντας τα προϊόντα από μόνος του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν πολλές εταιρείες καλλυντικών, όπως η εταιρεία Korres, η οποία παράγει σε δικό της εργοστάσιο τα προϊόντα της και τα προμηθεύει και σε δικά της καταστήματα, πέραν των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Μία τέτοια ενέργεια έχει ως στόχο την μείωση των εξόδων, τον έλεγχο περισσότερο δραστηριοτήτων που αφορούν το προϊόν, την εγγύηση της ποιότητάς του αλλά και την πιθανότητα απόκτησης νέων, πιθανών πελατών. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά, με την επέκταση δραστηριοτήτων της ίδιας της εταιρείας, είτε από εξωτερικούς παράγοντες και εξαγορές άλλων εταιρειών που διαθέτουν την τεχνογνωσία και τις δραστηριότητες που επιθυμεί η εταιρεία, και της λείπουν. Όταν μία επιχείρηση προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, τότε «καθετοποιείται» προς τα πίσω. Όταν το παραγωγικό στάδιο που προστίθεται είναι μετά από το στάδιο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται, τότε αναφερόμαστε σε καθετοποίηση προς τα εμπρός. Εκτός αυτών, μία επιχείρηση είναι δυνατόν να πραγματοποιήσει πλήρη καθετοποίηση (παραγωγή όλων των εισροών και εκροή μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών μίας επιχείρησης), μερική καθετοποίηση (μερική εισροή ή εκροή) ή οιονεί καθετοποίηση.

Οριζόντια ολοκλήρωση

Μία επιχείρηση εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με μία άλλη επιχείρηση (είτε ανταγωνιστική είτε όχι), οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο του συστήματος αξίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις με οριζόντια ολοκλήρωση, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης στην αγορά.²⁷ Και αυτό διότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενη επιχείρησης και μειώνουν τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στο άμεσο περιβάλλον τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Walt Disney Company, η οποία διαθέτει δραστηριότητες ψυχαγωγίας σε όλο τον κόσμο, αλλά και προσθέτει συνεχώς νέα προϊόντα, υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες ψυχαγωγίας ώστε να περιορίσει τις αγορές για τους ανταγωνιστές της

²⁷ G. Dowell, "Product Line Strategies of New Entrants in an Established Industry: Evidence from the U.S. Bicycle Industry," *Strategic Management Journal* (October 2006), pp. 959–979

αλλά και για να μεταφέρει γνώσεις και επιτυχημένες πρακτικές σε όλα τα μέρη του κόσμου²⁸.

Διαποίκιση ή Διεύρυνση

Η κατεύθυνση μίας στρατηγικής διαποίκισης (diversification) σχεδόν επιβάλλεται σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αγορές που έχουν «ωριμάσει» και οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι πλέον αρκετά περιορισμένες, έχοντας εξαντλήσει τα όρια και της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στην ουσία, περιλαμβάνει την είσοδο μίας επιχείρησης σε νέα περιβάλλοντα δραστηριοποίησης, διαφορετικά με αυτά που μέχρι τώρα η εν λόγω επιχείρηση δραστηριοποιούταν. Η διαποίκιση χωρίζεται σε:

1. Συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification), δηλαδή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε επίπεδο τεχνολογίας, προϊόντων ή αγορών, το οποίο της δίνει ισχυρή ανταγωνιστική θέση, ειδικά όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή.
2. Ασυσχετίστη διαποίκιση (unrelated diversification), δηλαδή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με τις υπάρχουσες δραστηριότητές της.

Στρατηγική σταθερότητας

Υπάρχει η περίπτωση μία επιχείρηση να επιλέξει τη σταθερότητα αντί της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, χωρίς την αλλαγή κατεύθυνσης. Αυτό μπορεί να αποτελέσει επιτυχία για έναν οργανισμό, όταν δραστηριοποιείται σε ένα προβλέψιμο περιβάλλον, όπως είναι μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μικρές αγορές και είναι ευχαριστημένες με την επιτυχία που σημειώνουν, για το μέγεθός τους.

Στρατηγική περισυλλογής

Λόγω της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών επαναστάσεων αλλά και των συνεχών αλλαγών στον επιχειρηματικό κλάδο, πολλές επιχειρήσεις χάνουν τη δύναμη και την αποδοτικότητα του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, και παρατηρούν χαμηλή επίδοση στις πωλήσεις τους. Τότε, απασχολούνται όλο και περισσότερο με τις στρατηγικές περισυλλογής, δηλαδή με τη μείωση του μεγέθους των λειτουργιών τους, με

²⁸ <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>

στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου, η διοίκηση μίας επιχείρησης μπορείς να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές περισυλλογής:

1. Στρατηγική διάσωσης
2. Στρατηγική αιχμαλώτισης
3. Στρατηγική αυτοεπένδυσης
4. Στρατηγική ρευστοποίησης
5. Χρεοκοπία

1.6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο ενός ομίλου. Η βασική αρχή της στρατηγικής αυτής ορίζει ότι τα στελέχη θα πρέπει να επενδύουν πόρους και ικανότητες σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες οι οποίες είναι πιο ελκυστικές και δεν βρίσκονται σε ισχυρή θέση με τους ανταγωνιστές τους. Συνεπώς, παρόλο που ως στρατηγική φαίνεται απλή, στην πράξη είναι περισσότερο σύνθετη, καθώς τα στελέχη θα πρέπει να κατανέμουν τους πόρους αποδοτικά και αποτελεσματικά σε κάθε μία από τις Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες.

Για τη σωστή λήψη αποφάσεων από τα στελέχη, έχουν δημιουργηθεί υποδείγματα τα οποία τους στηρίζουν, σε περίπτωση στρατηγικής χαρτοφυλακίου. Τα υποδείγματα αυτά ονομάζονται «πίνακες χαρτοφυλακίου», οι πιο γνωστοί εκ των οποίων είναι ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης–μεριδίου αγοράς και ο πίνακας ελκυστικότητας αγοράς–ανταγωνιστικής θέσης.

1.6.1.3 Γονική Στρατηγική

Η γονική στρατηγική αντιμετωπίζει τον οργανισμό ή την επιχείρηση ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στα προϊόντα της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες του οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται μέσα από τον συνδυασμό του οργανισμού και των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων.

1.6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στην βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, ή ακόμα και του προϊόντος ή της υπηρεσίας της, μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον της αγοράς. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική είτε συνεργατική. Στην πρώτη περίπτωση, η εκάστοτε επιχείρηση ανταγωνίζεται ενάντια όλων των ανταγωνιστών της.

Όπως εξηγεί και ο Michael Porter στη μελέτη του «Ανταγωνιστική Στρατηγική», η διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι «εξαιρετικής σημασίας» για την ανταγωνιστική της θέση και για τη διατήρηση των δυνάμεών της έναντι του ανταγωνισμού. Για τον λόγο αυτό, προτείνονται από μέρους του τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού που μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει. Όταν μιλάμε για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, αναφερόμαστε στην ανάπτυξη μίας βασικής ιδέας για το πώς η επιχείρηση σκοπεύει να ανταγωνιστεί στο περιβάλλον λειτουργίας της, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες είναι οι πολιτικές που πρόκειται να ακολουθήσει. Σκοπός είναι η κατάλληλη και ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, η οποία θα μπορεί να αμυνθεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις αλλά και να επηρεάζει το περιβάλλον, βάσει του δικού της συμφέροντος.

Για τη διαμόρφωση της σωστότερης ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα αναλύσουμε και παρακάτω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει πρώτα να ερευνήσει και να αναλύσει τα εξής θέματα:

1. Ποιος είναι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην συγκεκριμένη αγορά;

1.6.2.1 Ηγεσία κόστους²⁹

Η ηγεσία κόστους βασίζεται στην ικανότητα μίας επιχείρησης να διαθέτει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στη χαμηλότερη τιμή μέσα στον βιομηχανικό κλάδο, και κατά συνέπεια σε ανταγωνιστική τιμή. Η δυνατότητα της διανομής στη χαμηλότερη τιμή, φυσικά,

²⁹ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μαντζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 8, σελ.277-279

προϋποθέτει η επιχείρηση να καταφέρει να σχεδιάζει, να παράγει και να διανέμει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος.

Η εφαρμογή ηγεσίας κόστους προϋποθέτει, επίσης, εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών διαδικασιών, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό και πόρους και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει το αποκτώμενο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα κόστους, θα πρέπει να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα της επιτρέψουν να συνεχίσει την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Καθώς ο στόχος της είναι να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο, θα πρέπει από την αρχή να συνειδητοποιήσει ότι το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με την χαμηλή τιμή.

Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια κέρδους, τα οποία είναι πιθανά μόνο εάν διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος. Επιπλέον, η υψηλή κερδοφορία έρχεται και με έναν μεγάλο όγκο παραγωγής, με την προϋπόθεση ότι ο συνδυασμός τιμής και ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές.

Όπως σε όλες τις στρατηγικές ανταγωνισμού, για να πετύχει μία επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να καθορίσει τι θέλει με βάση το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχοντας μία επιχείρηση εξασφαλίσει να είναι ηγέτης κόστους, θα πρέπει να μελετήσει την απόδοσή του βάσει των ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση σε έναν κλάδο, θα πρέπει να πουλά μεγάλες ποσότητες για να επιτύχει υψηλά κέρδη. Θα πρέπει να εισέλθει στον κλάδο με την παραδοχή ότι έχει μειονέκτημα κόστους, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, αλλά και μειονέκτημα εμπειρίας. Συνεπώς, για να προσεγγίσει τα επίπεδα κόστους των υπόλοιπων ανταγωνιστών στον κλάδο, θα πρέπει να έχει τις βασικές ικανότητες για την παραγωγή προϊόντος χαμηλού κόστους. Επιπλέον, θα πρέπει να δεχτούν ότι θα έχουν περιορισμένα κέρδη έως ότου αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία για να προσεγγίσουν την αποδοτικότητα που απαιτείται για έναν ηγέτη κόστους.

Όσον αφορά τους προμηθευτές σε έναν κλάδο, ο χαμηλόκοστος παραγωγός έχει περιθώριο κέρδους μεγαλύτερο από τους ανταγωνιστές, το οποίο τον βοηθά να αμυνθεί έναντι των ισχυρών προμηθευτών, καθώς είναι περισσότερο ευέλικτος σε ενδεχόμενη αύξηση κόστους των πρώτων υλών. Ο χαμηλόκοστος παραγωγός είναι ίσως ο μόνος που μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις και να έχει κέρδη.

Στην περίπτωση των αγοραστών, μπορούν με τη σειρά τους να εξαναγκάσουν τον χαμηλόκοστο παραγωγό να μειώσει τις τιμές σε τέτοιο επίπεδο που ο αμέσως επόμενος ηγέτης κόστους να μην έχει κέρδη. Ωστόσο, αυτό αναπόφευκτα θα οδηγήσει σε μονοπωλιακές συνθήκες, με τους αγοραστές να χάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να πληρώνουν υψηλότερες τιμές σε έναν κλάδο χωρίς ανταγωνιστές. Άρα, οι αγοραστές δεν επιδιώκουν την μεγαλύτερη απ'όσο πρέπει πίεση στους προμηθευτές.

Όταν μιλάμε για την περίπτωση των υποκατάστατων, ο χαμηλόκοστος παραγωγός έχει μεγαλύτερη ευελιξία απ'ότι οι ανταγωνιστές, μιάς και μπορεί να μειώσει την τιμή του προϊόντος του, για να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε υποκατάστατο.

Τέλος, στην περίπτωση των υφιστάμενων επιχειρήσεων, λόγω του πλεονεκτήματος κόστους που έχει μία επιχείρηση, οι ανταγωνιστές διστάζουν να ανταγωνιστούν με βάση την τιμή.

1.6.2.2 Διαφοροποίηση³⁰

Όπως προδίδει και το όνομά της, η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται από επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν ένα μοναδικό στο είδος του προϊόν, με μεγαλύτερη αξία έναντι των ανταγωνιστών το οποίο και είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καθίσταται μοναδική και ιδιαίτερη στα μάτια των αγοραστών, καθώς έχει την ικανότητα να προσφέρει ένα μοναδικό και ανώτερο σε αξία προϊόν, όσον αφορά την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά του, ή ακόμα και το after sales service. Η διαφοροποίηση μπορεί να αποδειχθεί περισσότερο κερδοφόρα από κάποια άλλη στρατηγική, καθώς βασίζεται στη θεωρία πως, όταν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία προσφέρει μία ανώτερη ποιότητα, οι καταναλωτές είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή.

Όπως και η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης επιτρέπει σε μία επιχείρηση να έχει υψηλά κέρδη παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων. Όμως μία επιχείρηση που ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική, αμύνεται με διαφορετικό τρόπο από κάποια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

Όταν μία επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες. Όσο λιγότερο μοιάζουν

³⁰ N.B. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ.280-283

με τους ανταγωνιστές, τόσο περισσότερο προστατεύονται από τον ανταγωνισμό και ενισχύουν την απήχυσή τους στην αγορά.

1.6.2.3 Εστίαση³¹

Στην περίπτωση της στρατηγικής της εστίασης (focus strategy) αναφερόμαστε στην ικανότητα μίας επιχείρησης να προσφέρει ένα μοναδικό και ανώτερο σε αξία προϊόν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών. Η διαμόρφωση μίας στρατηγικής εστίασης απαιτεί ξεκάθαρο πλεονέκτημα του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να επιτευχθεί είτε με χαμηλό κόστος (εστίαση με βάση το κόστος) είτε με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση). Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται το γεγονός ότι καμία ανταγωνιστική στρατηγική δεν θα εξασφαλίσει την επιτυχία. Κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές εμπεριέχει κινδύνους. Για παράδειγμα, όταν μία επιχείρηση ακολουθεί μία στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι, η υψηλότερη τιμή που καθορίζει για ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας, δεν πρέπει να απέχει πολύ από αυτή του ανταγωνιστή. Σε άλλη περίπτωση, οι καταναλωτές, δε θα μπορέσουν να «δεχτούν» την ανώτερη ποιότητα του προϊόντος, συνεπώς και την ανώτερη τιμή.

1.7 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού προγράμματος, μέσα από προγράμματα ανάπτυξης, τακτικές, budgets και άλλες διαδικασίες. Από όλα τα βήματα του στρατηγικού μανάτζμεντ, η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το πιο σημαντικό, καθώς χωρίς τη σωστή υλοποίηση, η στρατηγική μπορεί να αποτύχει. Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την υλοποίηση και τη διαμόρφωση με την ίδια βαρύτητα, καθώς είναι οι όψεις του ίδιου νομίσματος.³²

³¹ Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανάτζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 6, σελ.283-284

³² Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανάτζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013, Κεφ. 7, σελ.295

Όσο μεγάλη ή μικρή κι αν θεωρείται μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, όντας μία λειτουργική διαδικασία, περιλαμβάνει τη-διαχείριση των δυνατοτήτων και των πόρων της επιχείρησης, στοχεύοντας στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η διαδικασία υλοποίησης αφορά πολλά άτομα μέσα στην επιχείρηση και ειδικότερα στη διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, τα στελέχη που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων πρέπει να έχουν ηγετικές ικανότητες, έτσι ώστε να συντονίσουν τις δράσεις τους και να μετουσιώσουν σε πράξεις τη στρατηγική της επιχείρησης.

Για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στρατηγικής μίας επιχείρησης, επιβάλλεται μία ορθολογική διαχείριση και κατανομή των πόρων της, βάσει των προτεραιοτήτων και των σκοπών του οργανισμού. Κάθε μονάδα της επιχείρησης έχει καθορισμένους πόρους, αναφερόμενοι στους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς, τους τεχνολογικούς, τους πληροφοριακούς και φυσικά τους ανθρώπινους.

Ωστόσο, η σωστή κατανομή από μόνη της δεν αρκεί για την αποτελεσματική υλοποίηση μίας στρατηγικής. Υπάρχουν παράγοντες, όπως οι οργανωτικές πολιτικές, η απροθυμία για ανάληψη ευθυνών και κινδύνων, η έλλειψη γνώσης κτλ, οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την προσπάθεια της κατανομής των πόρων και να οδηγήσουν σε αποτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής.

1.8 Αξιολόγηση και έλεγχος

Εφόσον μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει ολοκληρώσει τη διαμόρφωση, και κατά συνέπεια, την υλοποίηση του στρατηγικού πλάνου, είναι πολύ σημαντικό να αποτιμήσει την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής, αλλά και να συνεχίσει να ελέγχει την αποδοτικότητα της εκάστοτε στρατηγικής.

Έτσι, η επιχείρηση περνά πλέον στο τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ, το οποίο αφορά την επίδοση, βάσει δεδομένων και αναφορές δραστηριοτήτων. Εάν παρουσιαστούν ανεπιθύμητα αποτελέσματα στην επίδοση της εταιρείας, τα οποία αποδίδονται στη λανθασμένη διαχείριση των διαδικασιών στρατηγικής, η διοίκηση θα πρέπει να εντοπίσει το πρόβλημα που δημιουργείται για να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες και να ενεργοποιηθεί η ανάλογη δραστηριότητα σωστά.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής έχει ισάξια, ή και μεγαλύτερη, σημασία με τα υπόλοιπα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αρκεί κάποιος να σκεφτεί ότι σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, μία επιχείρηση δε μπορεί να είναι βέβαιη ότι η στρατηγική που ακολουθεί είναι ορθή ή ότι υλοποιείται σωστά. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση ακολουθεί μηχανισμούς αξιολόγησης και ελέγχου.

Ο έλεγχος μίας στρατηγικής εστιάζει στα αποτελέσματα της πραγματικής απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (εκροή) ή στους πόρους που έχουν χρησιμοποιηθεί για την απόδοση της εταιρείας (εισροή). Ο έλεγχος εκροών οριστικοποιεί τι χρειάζεται να επιτευχθεί, έχοντας υπόψιν τους στόχους και το τελικό αποτέλεσμα που θέλει να επιτύχει η εταιρεία. Ένας τέτοιος έλεγχος έχει συνήθως λόγο ύπαρξης όταν έχουν συμφωνηθεί συγκεκριμένα επίπεδα και μετρήσεις εκροών, αλλά και όταν δεν είναι ξεκάθαρη η σχέση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, με το αποτέλεσμα που αναμένει από τις δραστηριότητες αυτές. Ο έλεγχος εκροών εστιάζει στις πηγές της εταιρείας, όπως είναι η τεχνογνωσία, οι αξίες, οι δεξιότητες των υπαλλήλων κτλ³³. Ο έλεγχος εισροών (όπως θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα τα έτη εμπειρίας ή και εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου) εφαρμόζεται συνήθως όταν η εισροή μίας εταιρείας δεν υπολογίζεται εύκολα, ειδικά όταν δεν είναι ξεκάθαρη η σχέση απόδοσης και συμπεριφοράς.

Η αποτελεσματική αξιολόγηση κάθε στρατηγικής, θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη μόνο στις διαδικασίες και στα αποτελέσματα που είναι σημαντικά. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση με περιεκτικό τρόπο, που έχει νόημα και ουσία για τα στελέχη, με μεγέθη που επηρεάζουν τόσο τη βραχυχρόνια όσο και τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση θα πρέπει να είναι προσεκτική, ώστε να αποφευχθούν προβλήματα που θα την αποπροσανατολίσουν, αλλά και για να μην υπάρξουν παρενέργειες που θα την επηρεάσουν.

³³ R. Muralidharan, R. D. Hamilton III, "Aligning Multinational Control Systems," Long Range Planning (June 1999), σελ. 352-361

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική αλλαγής

2.1. Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μελετήσαμε τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει τη στρατηγική του, μέσα από ορθολογικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν καθοριστεί από συγκεκριμένα μοντέλα στρατηγικής. Ωστόσο, μέσα από τη μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είδαμε ότι η στρατηγική μπορεί να διαφέρει από τον ορθολογικό/προγραμματισμένο τρόπο, λόγω απρόσμενων παραγόντων. Σε μία τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση αναγκάζεται να υιοθετήσει μία στρατηγική που πολλές φορές δεν έχει σχέση με την αρχική πρόθεση του επιχειρηματία. Τα στελέχη προσαρμόζονται στο περιβάλλον και οφείλουν να αντιδρούν κατάλληλα στις απρόβλεπτες συγκυρίες.

Πρέπει, ωστόσο, να διευκρινιστεί ότι η «αλλαγή πλεύσης» δεν σημαίνει εγκατάλειψη της υπάρχουσας στρατηγικής. Οι προγραμματισμένες στρατηγικές θα πρέπει, απλώς, να αλλάζουν στην πράξη, επηρεαζόμενες από διάφορους, ρεαλιστικούς παράγοντες. Θα πάρουμε ως παράδειγμα την εταιρεία ΙΚΕΑ, της οποίας τη στρατηγική θα μελετήσουμε στα επόμενα κεφάλαια. Ενώ η στρατηγική επιδίωξη της ΙΚΕΑ αφορά την ηγεσία κόστους στο λιανεμπόριο επίπλων, το οποίο επιτύγχανε, μεταξύ άλλων, σε τεράστια καταστήματα χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων εκτός πόλεων, αυτό αρχίζει να ανατρέπεται. Βλέποντας τη ραγδαία αλλαγή συνηθειών και τρόπου ζωής των καταναλωτών, η ανώτερη διοίκηση συνειδητοποίησε ότι ο προσωπικός χρόνος κάθε ατόμου είναι περιορισμένος σε τέτοιο σημείο που όλο και λιγότεροι αφιερώνουν χρόνο για μία επίσκεψη σε κατάστημα ΙΚΕΑ. Για τον λόγο αυτό, δημιούργησε τα city center stores, τα οποία έλυναν το πρόβλημα της εύκολης και γρήγορης πρόσβασης.

2.2. Ορισμός στρατηγικής αλλαγής

Λόγω της συνεχούς αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και της ρευστότητας που κυριαρχεί στην αγορά, αρκετοί θεωρητικοί του management έχουν καταλήξει σε θεωρίες σχετικά με τη στρατηγική αλλαγή. Η πρώτη μεταξύ αυτών έρχεται από τον Peter Drucker, ο οποίος εδραίωσε τον όρο “Age of discontinuity” για να περιγράψει πόσο οι μεγάλες αλλαγές επηρεάζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Για τον ίδιο, οι τέσσερις αιτίες του «χάσματος» που υπάρχουν είναι η *παγκοσμιοποίηση*, η *πολυπολιτισμικότητα*, οι *νέες τεχνολογίες* και η *τεχνογνωσία*. Η βασική ιδέα πίσω από τη θεωρία αυτή είναι ότι το να βγάζεις συμπεράσματα για το τι θα έρθει στο μέλλον, βάσει υπάρχοντων μοντέλων είναι αναποτελεσματικό, καθώς η ταχύτητα με την οποία η κάθε αλλαγή επηρεάζει τις επιχειρήσεις κάνει όλα τα θεωρητικά μοντέλα «περιττά» σε μηδενικό χρόνο.

Για τον λόγο αυτό, ο Drucker προτείνει στις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τους πρωτοστάτες των αλλαγών και να δημιουργήσουν τη στρατηγική τους ανάλογα με τα δεδομένα και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.³⁴

Πέραν των παραπάνω, υπάρχουν δύο βασικοί ορισμοί για τη στρατηγική αλλαγή μιας εταιρείας, οι οποίοι χρησιμοποιούνται σε οργανωσιακές μελέτες. Ο πρώτος έρχεται από το πανεπιστήμιο του Cambridge, σε άρθρο του οποίου η στρατηγική αλλαγή ορίζεται ως η αλλαγή ή οι αλλαγές σε σημαντικές και καίριες λειτουργίες του οργανισμού μιας επιχείρησης, που προκαλούνται συνήθως από νέες απειλές ή ευκαιρίες στο περιβάλλον της αγοράς. Κατά τους ίδιους, ο CEO είναι ο υπεύθυνος για τη στρατηγική αλλαγή της εταιρείας, η οποία στρατηγική είναι ικανή να επιφέρει αλλαγή σε ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, και όχι μόνο στο εσωτερικό της.³⁵

Ο δεύτερος ορισμός θέτει τη στρατηγική αλλαγή ως μία αναδιάταξη του οργανισμού μιας επιχείρησης ή του marketing plan της ίδιας, με στόχο την επίτευξη ενός συγκεκριμένου (συνήθως εμπορικού) σκοπού. Για παράδειγμα, η στρατηγική αλλαγή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην πολιτική μιας εταιρείας, στην αγορά την οποία στοχεύει, στην αποστολή της ή ακόμα και στη δομή της³⁶.

Τέλος, ο Alvin Toffler, ακόμα ένας θεωρητικός του μάνατζμεντ, χρησιμοποιεί τον όρο «μελλοντικό πλήγμα» (future shock), έτσι ώστε να περιγράψει πώς οι τεχνολογικές

³⁴ Peter F. Drucker, “The Age of Discontinuity”, 1st Edition. Κεφ.1, σελ. 48

³⁵ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-change>

³⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-change.html>

αλλαγές, η παγκοσμιοποίηση αλλά και οι περιορισμένοι πόροι οδηγούν μία επιχείρηση σε στρατηγική αλλαγής. Αυτό που ο Toffler προσπαθεί να εξηγήσει είναι πώς οι αλλαγές και οι εξελίξεις υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να είναι προετοιμασμένες για οτιδήποτε έρχεται, έτσι ώστε να αναθεωρούν και να δομούν τη στρατηγική τους αναλόγως. Συνεπώς, η έλλειψη, έως και την ανυπαρξία ελεύθερου χρόνου, γίνεται όμοια με το μέλλον που έρχεται, πριν καν προετοιμαστούμε για αυτό, κάτι το οποίο φυσικά οδηγεί στην «ταραχή» του ανθρώπινου πλυθισμού.

2.2.1 Τομείς επιρροής της στρατηγικής αλλαγής

Σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή κι αν εφαρμοστεί, η στρατηγική αλλαγής είναι ένα αποτέλεσμα ή μία κατάσταση, η οποία αποτυπώνει μία διαφορετική επιχειρηματική στρατηγική. Για παράδειγμα, μπορεί να εφαρμοστεί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy).

Σύμφωνα με τον Ginsberg, ο πρώτος τομέας που η στρατηγική αλλαγής εφαρμόζεται, αφορά την τοποθέτηση (positioning) μίας επιχείρησης, το οποίο αντικατοπτρίζει δύο καταστάσεις:

1. Τους τομείς δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά,
2. Την αντίληψη της εταιρείας, η οποία αντικατοπτρίζει τις απόψεις και τις πεποιθήσεις της επιχείρησης. Οι πεποιθήσεις αυτές εφαρμόζονται σε σημαντικές πτυχές της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή των προϊόντων.

Βάσει των παραπάνω, θα πρέπει από μία επιχείρηση να διαχωρίζεται η στρατηγική αλλαγής με την οργανωσιακή στρατηγική. Παρόλο που ο ορισμός αυτών των δύο συγκρούεται ή και διασταυρώνεται, κάποιοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η στρατηγική αλλαγής δεν αποτελεί πάντοτε κομμάτι της οργανωσιακής στρατηγικής. Η τελευταία αποτυπώνει ένα πιο ευρύ φάσμα αλλαγών σε μία επιχείρηση, οι οποίες δεν αφορούν απαραίτητα τη στρατηγική της.

Σε δεύτερο επίπεδο, η στρατηγική αλλαγής δίνει έμφαση στους παράγοντες, τα μέσα αλλά και τις δράσεις της στρατηγικής αυτής. Για παράδειγμα, ο Mantere υποστηρίζει ότι η στρατηγική αλλαγής ξεκινά και εφαρμόζεται, συνειδητά, από τους top managers της εταιρείας, έτσι ώστε να εφαρμοστούν οι κατάλληλες αλλαγές σε βασικές λειτουργίες ή δομές. Με το παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η επιτυχημένη διαχείριση της

στρατηγικής αλλαγής απαιτεί τη διαχείριση όλων των σταδίων της στρατηγικής αυτής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, η στρατηγική αλλαγής είναι μία «δυναμική» διαδικασία η οποία περιλαμβάνει περίπλοκες διαδικασίες, αντιθέσεις κτλ. Αν και ως ένα σημείο μπορεί να είναι προβλέψιμη, συνειδητή αλλά και προγραμματισμένη, μπορεί να οδηγηθεί και στο ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.

Ο τρίτος τομέας εστιάζει στους σκοπούς της στρατηγικής αλλαγής. Για παράδειγμα, η στρατηγική αλλαγής μπορεί να οριστεί ως η προσπάθεια της επιχείρησης ή του οργανισμού να «συγχρονιστεί» και να ακολουθήσει τους ρυθμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Από τη στιγμή που η εν λόγω επιχείρηση συνειδητοποιήσει την ανάγκη αλλαγής προς την κατεύθυνση που ορίζει το εξωτερικό περιβάλλον, η αλλαγή αυτή θα πρέπει να γίνει:

1. Στο περιεχόμενο της επιχειρηματικής στρατηγικής, όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τον σκοπό της εταιρείας, στις πηγές ανάπτυξης κτλ.
2. Στο περιεχόμενο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

2.2.2. Τα συστατικά μίας στρατηγικής αλλαγής

Σε μία πρώτη ανάγνωση, τα συστατικά μιας αλλαγής περιλαμβάνουν τη στρατηγική που ακολουθείται σε μία εταιρεία, τη δομή της ίδιας της εταιρείας, τη διανομή της δύναμης, αλλά και τον έλεγχο των συστημάτων μέσα σε αυτή. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελετών δείχνει ότι το μόνο απαραίτητο συστατικό για τη διοίκηση μία εταιρείας κατά τη διαδικασία αλλαγών είναι η στρατηγική, καθώς αυτό θα οδηγήσει σε μία πιο μεθοδική και αποτελεσματική αλλαγή. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι η ο δρόμος προς την αλλαγή μίας εταιρείας έρχεται από τα παρακάτω συστατικά αλλαγών³⁷:

- **Δομικές αλλαγές:** οι μετατροπές που πραγματοποιούνται στην οργάνωση μιας εταιρείας, στο μέγεθός της, αλλά και στο άνοιγμα ή στην λήξη τμημάτων της. Επιπλέον, ως μετατροπή στη δομή μιας εταιρείας δε θα μπορούσε παρά να μην αναγνωρισθεί η δημιουργία ή ο περιορισμός ανώτερων θέσεων.
- **Αλλαγή δύναμης:** η αλλαγή στη δομή του κεφαλαίου της εταιρείας, όσον αφορά τη διανομή στη δύναμη στα ανώτερα στρώματα αλλά και τους shareholders.
- **Αλλαγές στο σύστημα ελέγχου:** μετατροπές στο σύστημα πληροφοριών μιας εταιρείας, στο σύστημα στρατηγικής και πλάνων, στα έξοδα διαχείρισης κτλ.

³⁷ Marta Domínguez-Cc And Carmen Barroso-Castro, "Managerial change and strategic change: The temporal sequence": Journal of Management & Organization (2017) / Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, σελ. 49

2.3 Ο ρόλος τη διοίκησης

Μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός δεν είναι κάτι άλλο, αλλά ο αντικατοπτρισμός της ίδιας της διοίκησης. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της, συνδέεται και εξαρτάται άμεσα από το «ταλέντο», την εμπειρία και τις ανάλογες γνώσεις της ανώτατης διοίκησης, η οποία στην ουσία ορίζει τις προτεραιότητες της, ανάλογα τους πόρους και τις δυνατότητες της εταιρείας. Συνεπώς, μία διοικητική αλλαγή είναι ένα είδους μηχανισμός για την εξασφάλιση της στρατηγικής αλλαγής μίας εταιρείας.

Μέσα στα πλαίσια του μηχανισμού αυτού, η σωστή τοποθέτηση ή ακόμα και πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων, είναι αναγκαία. Κάθε μάνατζερ κατέχει διαφορετικές επιχειρηματικές, επιχειρησιακές αλλά και γενικές ικανότητες, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα. Οι ικανότητες αυτές είναι ταυτόχρονα σπάνιες, με μοναδική αξία, αναντικατάστατες, δύσκολο να τις μιμηθεί κάποιος, αλλά και να μεταλαμπαδευτούν σε κάποιο άλλο άτομο. Στην περίπτωση μιας αλλαγής στη διοίκηση, μόνο μερικές από αυτές τις γνώσεις μπορούν να μεταλαμπαδευτούν. Και αυτό γίνεται στην περίπτωση που ένας μάνατζερ μεταφερθεί σε κάποια άλλη θέση μέσα στην εταιρεία, όπου μπορεί να βελτιώσει αλλά και να μεταφέρει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του στους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι στην περίπτωση εσωτερικής μετακίνησης ανώτατων στελεχών μέσα στην εταιρεία, τα στελέχη αυτά έχουν εκπαιδευτεί να εργάζονται με τον τρόπο που δούλευαν όλο αυτό το διάστημα στην εταιρεία. Συνεπώς, η στρατηγική αλλαγή είναι λιγότερο πιθανό να συμβεί. Από την άλλη, μία νέα πρόσληψη η οποία θα λάβει θέση στην ανώτατη διοίκηση, μπορεί να χαρίσει μία νέα οπτική στην εταιρεία και στη στρατηγική αλλαγής που θέλει να ακολουθήσει³⁸.

Τι συμβαίνει όμως όταν οι αλλαγές αυτές έρχονται στην ανώτατη διοίκηση μίας εταιρείας; Ένα τέτοιο γεγονός εμπλουτίζει τις διαφορετικές απόψεις μιας εταιρείας, πάνω σε ένα ζήτημα, αλλά και τους διαφορετικούς πόρους της, κάτι το οποίο βοηθά τη διοίκηση να αναγνωρίσει την ανάγκη μίας στρατηγικής αλλαγής. Αυτές οι νέες δυνατότητες που έρχονται από την αναδιάταξη της ανώτατης διοίκησης απαιτούν, ωστόσο, γνώσεις που είναι πιθανό να διαφέρουν από το υπάρχον γνωστικό αντικείμενο της εταιρείας. Γι' αυτό,

³⁸ Marta Domínguez-Cc And Carmen Barroso-Castro, "Managerial change and strategic change: The temporal sequence": *Journal of Management & Organization* (2017) / Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, σελ. 47

για πολλούς θεωρητικούς, η διαδοχή ενός CEO είναι βασικός παράγοντας για να διευκολύνει-την αλλαγή στρατηγικής της εταιρείας. Πρακτικά, κάθε αλλαγή στην ομάδα της ανώτατης διοίκησης είναι μία ευκαιρία για αξιολόγηση του ρόλου των στελεχών, σε σχέση με την ικανότητά τους να υλοποιήσουν και να διαμορφώσουν τη-στρατηγική της εταιρείας.

Κεφάλαιο 3

Καταναλωτική Συμπεριφορά

3.1 Εισαγωγή

Σε μια ταχύτατα εξελισσόμενη κοινωνία, με αφθονία πληροφοριών, προϊόντων και υπηρεσιών, η πώληση και η κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας κάθε κοινωνίας. Το κοινό αποφασίζει και επιλέγει τι προϊόντα θα καταναλώσει, ανάλογα με τις ανάγκες που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Συνεπώς, είναι σημαντικό να εξετάσουμε τα κίνητρα και τα συναισθήματα των καταναλωτών που οδηγούν στη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων όσον αφορά την επιλογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που καταναλώνουν σε καθημερινή βάση.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τις σκέψεις και τις «δυνάμεις» που οδηγούν έναν καταναλωτή στην επιλογή μίας μάρκας ή ενός προϊόντος, θα πρέπει να μελετήσουμε και να κατανοήσουμε όρους όπως «καταναλωτής», «συμπεριφορά καταναλωτή», «αγοραστική συμπεριφορά», κ.ο.κ., οι οποίοι χρησιμοποιούνται κατά κόρον όχι μόνο από τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, αλλά και από εγχώριες επιχειρήσεις, προκειμένου να προσελκύσουν ένα συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος καταναλωτών. Στόχος των επιχειρήσεων και δε των ειδικών του marketing, είναι να προσεγγίσουν τους καταναλωτές, όχι μόνο προσφέροντας τους οικονομικά κίνητρα, αλλά και μέσα από ένα πλέγμα ψυχολογικών και ψυχαναλυτικών παραγόντων, να βρίσκονται στο υποσυνείδητο των καταναλωτών/πελατών και συνεπώς να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους.

3.2 Ορισμός καταναλωτή

Πριν περάσουμε στην έννοια του καταναλωτή, καλό θα ήταν να αναλύσουμε τον όρο «κατανάλωση» από τον Γ. Σιώμκο. Κατά τον ίδιο, η κατανάλωση ορίζεται ως «η χρήση κάθε είδους αγαθού και υπηρεσίας για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Η

κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών, αποτελεί καθημερινή ανάγκη, η οποία, σε μεγάλη έκταση, καθορίζει τον τρόπο ζωής του ατόμου άμεσα ή έμμεσα.»³⁹.

Η ικανοποίηση, φυσικά, των ανθρώπινων αγαθών, σχετίζεται με την κουλτούρα του καταναλωτικού κοινού, η οποία είναι απόρροια της κουλτούρας της κοινωνίας. Ανεξάρτητα από την ποιότητα ή την τιμή ενός προϊόντος, ένας βασικός παράγοντας ικανοποίησης και ταύτισης του καταναλωτή, είναι η κουλτούρα, μέσα στην οποία ζει και έχει υιοθετήσει. Όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας «καταναλωτής», σύμφωνα με τη «Wikipedia», ορίζεται ως το άτομο που χρησιμοποιεί οικονομικές υπηρεσίες και εμπορεύματα. Είναι αυτός που πληρώνει κάτι για να καταναλώνει παραγόμενες υπηρεσίες και αγαθά.

Ως εκ τούτου, οι καταναλωτές διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο οικονομικό σύστημα ενός έθνους. Χωρίς τη ζήτηση των καταναλωτών, οι παραγωγοί θα στερούνταν ένα από τα βασικά κίνητρα για παραγωγή: την πώληση. Για τον λόγο αυτό, ο καταναλωτής αποτελεί επίσης μέρος της αλυσίδας διανομής⁴⁰.

Στην καθημερινότητα, βλέπουμε ότι ο ίδιος ο καταναλωτής διαμορφώνει την αγορά, και πολλές φορές τη στρατηγική μίας μάρκας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού, ανά ηλικιακή ομάδα, ανά φύλο ή και ανά χώρα έχουν τρομερή αξία για μία μάρκα, έτσι ώστε εισέλθει στις ζωές μας. Ταυτόχρονα, όμως, μεταβάλλεται και ο ίδιος ο καταναλωτής. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ενεργητική και παθητική. Λέγοντας ενεργητική εννοούμε την ευνοϊκή ανταπόκριση του και η δημιουργική συμμετοχή του στις καταναλωτικές διαδικασίες ενός brand. Από την άλλη, παθητική θα μπορούσε να χαρακτηρίσει κάποιος, σε ελεύθερη μετάφραση, τη συμπεριφορά του καταναλωτή, όταν απλώς δέχεται, υποσυνείδητα, τη στρατηγική μίας μάρκας. Σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, σε μεγάλο βαθμό, λόγω της ανόδου του Διαδικτύου, οι καταναλωτές μετακινούνται ολοένα και περισσότερο σε μια μικτή κατάσταση, όπου οι ίδιοι είναι επίσης παραγωγοί (συχνά παράγουν πληροφορίες και μέσα ενημέρωσης στον κοινωνικό ιστό), επηρεάζουν τα προϊόντα που δημιουργούνται (π.χ. με προσαρμογή, συλλογή χρημάτων ή δημοσίευση των προτιμήσεων τους), ή συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία παραγωγής.

³⁹ Γ.Ι. Σιώμκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης (2012), Κεφ 1, σελ.33

⁴⁰[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%89%CF%84%CE%AE%CF%82_\(%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%89%CF%84%CE%AE%CF%82_(%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1))

3.3 Συμπεριφορά καταναλωτή

Κατά τον Γ. Σιώμκο, η καταναλωτική συμπεριφορά μελετάται για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς. Η καταναλωτική συμπεριφορά έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, ιδιαίτερα τον 21^ο αιώνα, λόγω της βιομηχανοποίησης και κατ' επέκταση της μαζικής παραγωγής των αγαθών. Ο ίδιος ορίζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή ως τη συμπεριφορά που συνδέεται με τις δραστηριότητες που είναι σχετικές με την αγορά προϊόντων. Επιπλέον, κατά τον ίδιο, η συμπεριφορά καταναλωτή σχετίζεται με τις σκέψεις, τις επιδράσεις της αγοράς του προϊόντος, όπως αυτές πραγματοποιούνται από τους αγοραστές⁴¹.

Η συμπεριφορά του καταναλωτή μπορεί να οριστεί, επίσης, ως η μελέτη ατόμων, ομάδων ή και οργανισμών αλλά και η διαδικασία που ακολουθούν για να επιλέξουν, να εξασφαλίσουν, να χρησιμοποιήσουν και να διαθέσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή και τις εμπειρίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, αλλά και το αντίκτυπο που έχουν οι διαδικασίες αυτές στον καταναλωτή και την κοινωνία.⁴² Ωστόσο, ο επίσημος όρος έχει τεθεί από την American Marketing Association, όπου η συμπεριφορά καταναλωτή ορίζεται ως η δυναμική αλληλεπίδραση του συναισθήματος, της γνώσης, της συμπεριφοράς και του περιβάλλοντος μέσω της οποίας οι άνθρωποι διεξάγουν συναλλαγές στη ζωή τους⁴³.

Η καταναλωτική συμπεριφορά είναι συνάρτηση της γενικότερης κοινωνικής στάσης του καταναλωτή, ενώ εξαρτάται από την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία είναι ενταγμένος, όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Η συνείδηση και οι αντιλήψεις του είναι αντανάκλαση και αποτέλεσμα της γενικότερης κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης. Οι έμφυτες αλλά και οι επίκτητες ιδιότητες του διαμορφώνονται απ' την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η μόρφωση, η ηλικία, το φύλο, ο τόπος, τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, διαμορφώνουν τελικά, μαζί με το εισόδημα, του κάθε ατόμου και φυσικά και του καταναλωτή⁴⁴.

⁴¹ Γ.Ι. Σιώμκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, 3η έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης (2012), Κεφ 1. Σελ. 38

⁴² Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (2001). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. Boston, Irwin/Mcgraw Hill

⁴³ https://www.ama.org/ama_cohort/cbsig/

⁴⁴ De Mooij, M. (2010). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising: Consequences for Global Marketing and Advertising*.

3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά⁴⁵

Για τη συμπεριφορά του καταναλωτή, έχουν υπάρξει διάφορες προσεγγίσεις ως προς την ανάλυσή του. Οι προσεγγίσεις αυτές εστιάζουν στην οικονομική, ψυχολογική και κοινωνιολογική θεώρηση της αγοραστικής συμπεριφοράς.

3.4.1 Οικονομική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή αφορά τόσο τη μικροοικονομική όσο και τη μακροοικονομική άποψη. Από μικροοικονομικής άποψης, οι καταναλωτές γνωρίζουν τις ανάγκες και τον τρόπο με τον οποίο θα τις ικανοποιήσουν. Για τον λόγο αυτό, η καταναλωτική συμπεριφορά τους εξαρτάται από τον ορθολογισμό τους και όχι από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους τους με τρόπο που μεγιστοποιεί την ωφέλεια των προϊόντων και των υπηρεσιών που επιλέγουν. Από μακροοικονομικής άποψης, η ατομική συμπεριφορά δεν έχει τόσο σημασία. Αντίθετα, οι μακροοικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι καταναλωτές πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σύνολα και όχι ως άτομα.

Με βάση την οικονομική προσέγγιση, παρατηρούμε ότι δίνεται περισσότερη βαρύτητα στις υπηρεσίες και στα αγαθά, όχι στις ανάγκες που έχει ο καταναλωτής και από πού προέρχονται ή προκαλούνται. Λαμβάνει σα δεδομένο ότι ο καταναλωτής έχει την απαραίτητη πληροφόρηση για τα προϊόντα, χωρίς να λαμβάνει ως δεδομένο ότι οι ανάγκες και τα γούστα του μεταβάλλονται καθημερινά. Επιπλέον, κάποιος μπορεί να πει πως η ομαδική προσέγγιση των καταναλωτών είναι λάθος, καθώς κάθε καταναλωτής έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Συνεπώς, η οικονομική προσέγγιση δεν αναλύει την καταναλωτική συμπεριφορά στην πράξη. Μας δείχνει πώς ο καταναλωτής «θα έπρεπε» να συμπεριφέρεται.

3.4.2 Ψυχολογική Προσέγγιση

Θεωρία της Μάθησης

Σύμφωνα με τη θεωρία της μάθησης, η συμπεριφορά του καταναλωτή εξαρτάται από τις εμπειρίες του και τις προτιμήσεις του, ως προς το προϊόν και την υπηρεσία. Συνεπώς, το μάρκετινγκ εφαρμόζει τη θεωρία αυτή με προβολή θετικών συνειρμών, εμπειριών και

⁴⁵ Γ.Ι. Σιώμκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, 3η έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης (2012), Κεφ 1. Σελ. 41-44

συναισθημάτων που αποκτούν τα άτομα με την κατανάλωση των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Με λίγα λόγια, εφαρμόζεται με τη διαφήμιση.

Θεωρία της αντίληψης

Η θεωρία αυτή, από ψυχολογικής άποψης, μελετά την ιδιαιτερότητα του κάθε ατόμου και τον τρόπο με τον οποίο ο καθένας μας αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει τον κόσμο. Για τον λόγο αυτό, ο καθένας μας δέεται επιλεκτικά πληροφορίες, ανάλογα με το ενδιαφέρον που έχει η κάθε μία. Στην καταναλωτική συμπεριφορά, ο κάθε καταναλωτής εστιάζει μόνο στα διαφημιστικά μηνύματα για τα οποία εκδηλώνει πραγματικό ενδιαφέρον και για τον λόγο αυτό, διαμορφώνεται η αντίληψή τους ανάλογα με το περιεχόμενο του διαφημιστικού μηνύματος.

Κίνητρο

Κίνητρο είναι μία ανάγκη που πιέζει το άτομο να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή. Τα κίνητρα αυτά χωρίζονται σε λογικά και συναισθηματικά. Λογικά είναι τα κίνητρα που κατευθύνουν τις πράξεις των ατόμων με βάση τη λογική. Ενώ από την άλλη, τα συναισθηματικά κίνητρα είναι εκείνα που κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου με βάση το συναίσθημα.

Βάσει των παραπάνω θεωριών, ένα μεγάλο μέρος των κινήτρων που καθορίζουν την καταναλωτική συμπεριφορά βρίσκεται στο υποσυνείδητο. Άρα, η συμπεριφορά ενός καταναλωτή και η διαμόρφωση της αγοραστικής του συμπεριφοράς δεν καθορίζεται μόνο από τις ανάγκες του ή από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, όπως υποστηρίζουν οι οικονομολόγοι, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτά «εκτίθενται» στο υποσυνείδητό του.

3.4.3 Προσωπική Προσέγγιση

Για τους θεωρητικούς που υποστηρίζουν τη θεωρία αυτή, η συμπεριφορά του καταναλωτή διαμορφώνεται ανάλογα τις δημογραφικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές τάσεις. Βάσει της θεωρίας αυτής, αξίζει να σημειώσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι σε μία μάρκα:

1. **Εργασία και καθημερινή απασχόληση:** η εργασία είναι αυτή που δίνει στους καταναλωτές τους πόρους για την απόκτηση των αγαθών. Επιπλέον, το είδος της εργασίας καθορίζει και τον ελεύθερο χρόνο κάθε καταναλωτή. Συνεπώς, η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της αγοραστικής τάσης των καταναλωτών
2. **Τρόπος ζωής,** αναφερόμενοι στο σύνολο των καθημερινών δραστηριοτήτων και συνηθειών ενός καταναλωτή
3. **Προσωπικότητα,** αναφερόμενοι στα ψυχολογικά, φυσικά, κοινωνικά και πνευματικά χαρακτηριστικά του ατόμου.

3.5 Αγοραστική συμπεριφορά, βάσει του καναλιού αγοράς

Ο αριθμός των διάφορων διαθέσιμων καναλιών αγοράς ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας έχει αλλάξει ολοκληρωτικά, σε σύγκριση με τον προηγούμενο αιώνα. Πλέον, οι καταναλωτές έχουν αρκετές επιλογές, όσον αφορά το κανάλι που θα επιλέξουν για να προμηθευτούν το προϊόν που επιθυμούν. Για τη σωστή και δραστική διαχείριση των διαφόρων καναλιών αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον κάθε καταναλωτή στην επιλογή του καναλιού που θα προτιμήσει για την αγορά ενός προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε καναλιού, η αγοραστική εμπειρία που έχει ένας καταναλωτής αλλά και το φαινόμενο του πλεονάσματος (spillover effect) επηρεάζει την επιλογή αυτή. Για παράδειγμα, το θετικό αντίκτυπο που έχει η αγοραστική εμπειρία ενός καναλιού αυξάνει την πιθανότητα ο καταναλωτής να επιλέξει ακριβώς το ίδιο κανάλι στην επόμενη αγορά του, είτε αυτό αφορά την ίδια μάρκα είτε όχι. Στην περίπτωση του spillover effect, ωστόσο, ο καταναλωτής μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα κανάλι (π.χ. internet) σε κάποιο στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας και μετά να χρησιμοποιήσει άλλο κανάλι σε άλλο στάδιο (π.χ. κατάστημα).

Αυτό που έχει σημασία, ωστόσο, στην αγοραστική συμπεριφορά, είναι η μελέτη κάθε καναλιού και η επιρροή που ασκεί. Στο παρελθόν, οι μελέτες αφορούσαν την επιλογή του καναλιού αγοράς, βάσει των χαρακτηριστικών του, σε κάθε στάδιο της αγοραστικής

διαδικασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην προκύπτουν συμπεράσματα ως προς την σημασία και τη σχέση που ενδεχομένως έχουν τα κανάλια αγοράς μεταξύ τους.⁴⁶

3.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή καναλιού αγοράς⁴⁷

Για την επεξήγηση της επιλογής καναλιού σε διαφορετικό στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας, θα βασιστούμε στο μοντέλο χρησιμότητας (utility-based model). Βάσει αυτού η χρησιμότητα κάθε καναλιού έχει επίδραση στα χαρακτηριστικά του, την εμπειρία που αποκομίζει κάθε καταναλωτής, αλλά και στο spillover.

3.5.1.1 Χαρακτηριστικά

Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η ποιότητα, η τιμή, η ευκολία, αλλά και το ρίσκο που μπορεί να παίρνει ένας καταναλωτής για να χρησιμοποιήσει το εκάστοτε κανάλι αγοράς. Η σημασία κάθε χαρακτηριστικού στην τελική επιλογή του καταναλωτή μπορεί να διαφέρει ανά στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας, καθώς εξαρτάται από τις απαιτήσεις του. Για παράδειγμα, στο στάδιο της έρευνας αγοράς, οι καταναλωτές συγκεντρώνουν όλες τις απαραίτητες και σχετικές πληροφορίες, που τους επιτρέπουν να πάρουν τη σωστή τελική απόφαση για την αγορά τους. Στο στάδιο της αγοράς, οι καταναλωτές έχουν σαν στόχο να αγοράσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν στην χαμηλότερη τιμή. Αλλά και στο στάδιο του after sales, οι καταναλωτές θέλουν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα ελαττωματικότητας του προϊόντος.

Όσον αφορά την τιμή που προσφέρει ένα κανάλι αγοράς, αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την προτίμηση ενός καταναλωτή, ως προς το κανάλι αγοράς. Όσο υψηλότερη θεωρείται από έναν καταναλωτή η τιμή προϊόντος σε ένα κανάλι αγοράς, τόσο χαμηλότερη είναι η πιθανότητά να το επιλέξει τελικά, δεδομένου ότι κάθε καταναλωτής έχει σαν στόχο να μειώσει το κόστος αγοράς ενός προϊόντος και να πολλαπλασιάσει την χρησιμότητά του.

Όσον αφορά την διευκόλυνση που χαρίζει ένα κανάλι αγοράς, αναφερόμενοι στην ευκολία και την ταχύτητα με την οποία ο κάθε καταναλωτής μπορεί να συλλέγει

⁴⁶ Sonja Gensler & Peter C. Verhoef & Martin Böhm "Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process", Springer Science+Business Media, LLC 2012, σελ. 986

⁴⁷ Sonja Gensler & Peter C. Verhoef & Martin Böhm "Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process", Springer Science+Business Media, LLC 2012, σελ. 989

πληροφορίες, να αγοράζει ένα προϊόν ή να πραγματοποιεί συναλλαγές, έχει σημαντικό αντίκτυπο και μπορεί να συμβάλλει είτε θετικά είτε αρνητικά στην επιλογή καναλιού.

Τέλος, το ρίσκο παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο να αποτρέψει έναν καταναλωτή να χρησιμοποιήσει ένα κανάλι αγοράς. Ως ρίσκο θεωρούμε την αβεβαιότητα που μπορεί να προκληθεί ή και τη δυσαρέσκεια της αβεβαιότητας αυτής. Αυτό φυσικά μπορεί να προκληθεί από τη λάθος επιλογή ενός προϊόντος, ή και από την απώλεια χρημάτων κατά την αγορά ενός προϊόντος. Μπορεί η αποφυγή του ρίσκου να είναι ένας από τους πιο ασήμαντους σκοπούς των καταναλωτών, ωστόσο όταν πιθανή δυσαρέσκια που προκλήθηκε από το ρίσκο που πήρε ο καταναλωτής, αυτό στοιχίζει περισσότερο στην τελική επιλογή του καναλιού.

3.5.1.2 Εμπειρία⁴⁸

Πολλές φορές, οι καταναλωτές παραμένουν πιστοί σε ένα συγκεκριμένο κανάλι αγοράς, σε περιπτώσεις όπου έχει προηγηθεί μία θετική εμπειρία σε αυτό, με αποτέλεσμα να συνεχίζει να το χρησιμοποιεί στο μέλλον. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι η απόδοση διαφέρει από την εμπειρία ενός καναλιού αγοράς, κάτι το οποίο οι επιχειρήσεις και η ίδια η αγορά πρέπει να μελετήσουν, έτσι ώστε να μπορέσουν να συμπεράνουν πιο στοχευμένα τι από τα δύο επηρεάζει την επιλογή ενός καταναλωτή, ως προς το κανάλι αγοράς. Εάν η ανώτερη ποιότητα είναι αυτό που ωθεί τους καταναλωτές να χρησιμοποιήσουν ένα συγκεκριμένο κανάλι αγοράς, τότε οι μάντζερς θα πρέπει να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά του, έτσι ώστε να επηρεάζουν εξίσου την επιλογή τους. Εάν η εμπειρία (είτε θετική είτε αρνητική) ωθεί τους καταναλωτές στην συνεχή χρήση ενός συγκεκριμένου καναλιού, οι μάντζερς θα πρέπει να βρουν τρόπους, ώστε να ξεπεράσουν την αδράνεια που ενδεχομένως υπάρχει. Δεδομένου ότι ζούμε στην εποχή του Διαδικτύου, δεν μπορούμε να παραλείψουμε την επίδραση που έχει αυτό στην προσφερόμενη εμπειρία, ως κανάλι αγοράς, αλλά και στην επίδραση που έχει στη μελλοντική χρήση όχι μόνο αυτού αλλά και οποιουδήποτε άλλου καναλιού, ανάλογα το στάδιο της αλυσίδας κατανάλωσης: άλλη επίδραση έχει όταν χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών και άλλη επίδραση έχει όταν χρησιμοποιείται στο στάδιο της αγοράς.

⁴⁸ Sonja Gensler & Peter C. Verhoef & Martin Böhm "Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process", Springer Science+Business Media, LLC 2012, σελ. 991

Βάσει όλων των παραπάνω, βλέπουμε ότι η εμπειρία παίζει μεγαλύτερο ρόλο για έναν καταναλωτή, όταν πρόκειται να επιλέξει ένα κανάλι, απ' ό,τι τα χαρακτηριστικά του καναλιού αυτού. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές μπορείς να ακολουθήσουν εδραιωμένες και «χαρτογραφημένες» ρουτίνες αγοράς, με αποτέλεσμα να συγκρίνουν σπάνια κάθε κανάλι με το άλλο, με σκοπό να «μεταναστεύουν» σε κάποιο άλλο. Όταν, για παράδειγμα, ένας καταναλωτής έχει συνηθίσει να αγοράζει προϊόντα ή να συλλέγει πληροφορίες για αυτά από το Διαδίκτυο, ίσως δεν μπει στη διαδικασία να συγκρίνει πώς θα ήταν αν αντικαθιστούσε το διαδίκτυο με ένα φυσικό κατάστημα. Διότι το κανάλι αυτό του προσφέρει μία ολιστικά θετική εμπειρία (καλύτερη τιμή, καλύτερη και γρηγορότερη σύγκριση τιμών, εξοικονόμηση χρόνου κτλ.). άρα, δε μπορούμε παρά να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία είναι σημαντικότερη.

3.5.1.3 Spillover effect⁴⁹

Κατά το φαινόμενο του spillover effect, η θετική εντύπωση του καταναλωτή σε ένα στάδιο της αλυσίδας αγοράς μπορεί να επηρεάσει θετικά το επόμενο στάδιο στην ίδια αλυσίδα. Για παράδειγμα, όταν ένας καταναλωτής έχει θετική εντύπωση για τη συλλογή πληροφοριών μέσω Διαδικτύου, είναι πολύ πιθανό να χρησιμοποιήσει το ίδιο κανάλι για το επόμενο βήμα της αλυσίδας κατανάλωσης, που είναι η αγορά του προϊόντος. Με λίγα λόγια το spillover effect στην περίπτωση των καναλιών αγοράς συμβαίνει όταν χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένο κανάλι στην αλυσίδα κατανάλωσης και επηρεάζει τη χρησιμότητα του καναλιού αυτού και την πιθανότητα να επιλεγεί το συγκεκριμένο κανάλι και σε άλλο στάδιο της καταναλωτικής συμπεριφοράς του ίδιου προϊόντος. Επιπλέον, όταν δύο στάδια της αλυσίδας συμπίπτουν, όταν δηλαδή η αγορά και το after sales μπορούν να συμβούν σχεδόν ταυτόχρονα στο ίδιο κανάλι (π.χ. φυσικό κατάστημα), τότε ο καταναλωτής είναι πιθανό να χρησιμοποιήσει το ίδιο κανάλι και για τα δύο, έτσι ώστε να αποφύγει είτε τυχόν κόστη, να εξοικονομήσει χρόνο ή και να αναπτύξει καλύτερα την απόδοση του προϊόντος.

⁴⁹ Sonja Gensler & Peter C. Verhoef & Martin Böhm "Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process", Springer Science+Business Media, LLC 2012, σελ. 992

3.6 Το μέλλον του Λιανεμπορίου

Οι καταναλωτές της σημερινής εποχής, αναζητούν ένα και μόνο πράγμα, από τις επιχειρήσεις και τις μάρκες: ευελιξία. Ενώ η χρήση κινητού ή υπολογιστή είναι συχνότερη, όσον αφορά το μέσο αγορών, η πλειοψηφία αυτών προτιμά να επισκέπτεται ένα κατάστημα, ως ένα κομμάτι της καταναλωτικής τους εμπειρίας, χωρίς να έχει σημασία με ποιον τρόπο θα γίνει η τελική συναλλαγή για να αποκτήσουν το προϊόν που θέλουν. Το να επισκέπτονται τους διαδρόμους ενός καταστήματος, αλλά να αγοράζουν το προϊόν που θέλουν μέσω του κινητού τους, με παραλαβή την επόμενη μέρα είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο. Τόσο συνηθισμένο όσο το να «γεμίζουν το καλάθι τους» σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα με παραλαβή από το πλησιέστερο, φυσικό κατάστημα. Συνεπώς, οι καταναλωτές αναζητούν τις πιο εύκολες επιλογές αγοράς, σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η ταχύτητα, αλλά και οι επιλογές είναι μόνο ένα κομμάτι αυτής της εξίσωσης. Η ποιότητα και η εμπειρία που προσφέρει μία μάρκα είναι αυτά που επηρεάζουν τους καταναλωτές. Αναζητούν προσωποποιημένες υπηρεσίες, εξειδίκευση και εμπνευσμένα περιβάλλοντα στον κόσμο του λιανεμπορίου. Προϊόντα τα οποία δίνουν λύσεις και συγκεκριμένο life-style, αναζητώντας ευκαιρίες για να δημιουργήσουν δεσμούς με τα brands και τα προϊόντα τους.

Ποιες είναι, πλέον, οι τάσεις που καθορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά, και ποιες είναι οι στρατηγικές που ακολουθούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τόσο στο φυσικό όσο και στο digital περιβάλλον, ανεξάρτητα με το πώς αποφασίζουν οι καταναλωτές να ψωνίσουν. Πλέον, από το 2018, βλέπουμε μάρκες οι οποίες, ενώ λειτουργούσαν βάσει επιχειρηματικών στρατηγικών σε digital περιβάλλον, ακολουθούν μία νέα στρατηγική, αλλά και επιχειρήσεις του λιανεμπορίου να αναπτύσσουν διαδικτυακές επιχειρηματικές στρατηγικές, ή ακόμα και να αναθεωρούν τον στρατηγικό ρόλο τους στα ίδια τους τα καταστήματα. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι, πλέον, πολλές επιχειρήσεις έχουν καταλάβει τη σημασία του να «συναντήσουν» το κοινό εκεί που συνηθίζει να είναι. Το κοινό απαιτεί εμπειρία, ποιότητα και ευκολία από τις επιχειρήσεις.

3.6.1 Ποιες είναι οι προσδοκίες των καταναλωτών;

Οι προσδοκίες αυτές πρέπει να μελετηθούν και να συζητηθούν βάσει δεδομένων. Για το λόγο αυτό, παρακάτω θα παραθέσω τα αποτελέσματα της έρευνας της PSFK που

πραγματοποιήθηκε στο 2019, σε συνεργασία με τη SUZY*, βάσει 500 δειγμάτων από τις ΗΠΑ, με πληθυσμό ηλικίας 18 και άνω (άνδρες και γυναίκες)⁵⁰.

- ✓ Το 54% του πληθυσμού περιμένει από μία μάρκα να ενστερνίζεται και να εφαρμόζει οποιαδήποτε νέα τάση και αλλαγή μέσα σε 6 μήνες από την ημέρα που θα γίνει γνωστή.
- ✓ Το 82% του πληθυσμού δηλώνει ότι είναι πιο πιθανό να προτιμήσει μία μάρκα για την αγορά του, η οποία προσφέρει ευελιξία και πολλαπλές επιλογές παραλαβής του προϊόντος που επιθυμεί, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις «στιγμιαίες» του ανάγκες.
- ✓ Το 71% δηλώνει ότι θα προτιμήσει μία μάρκα η οποία προσφέρει προσωποποιημένες εμπειρίες κατανάλωσης.
- ✓ Το 84% θα επισκεφθεί ένα κατάστημα το οποίο προσφέρει και υπηρεσίες, οι οποίες θα δώσουν μία πρόσθετη αξία στις αγορές του (π.χ. ένα pet shop το οποίο προσφέρει και υπηρεσίες καλλωπισμού σκύλου).

Βάσει των παραπάνω, οι σύγχρονοι καταναλωτές καθορίζονται από τον κόσμο του Διαδικτύου, έχουν υψηλές απαιτήσεις σε όλα τα στάδια της αγοραστικής εμπειρίας: από τη γρήγορη υιοθέτηση καινοτομιών, μέχρι την διευκόλυνση παραλαβής του προϊόντος ή και την ποιότητά του. Συνεπώς, ένας νέος δρόμος χαράζεται για τον κόσμο του λιανεμπορίου.

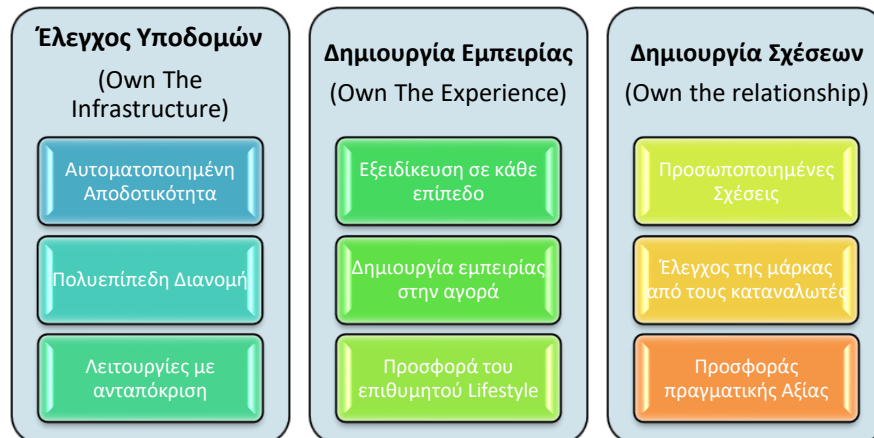
**Η πλατφόρμα καταναλωτικής νοημοσύνης "Suzy" λειτουργεί ως πλατφόρμα παροχής γνώσης και βοήθειας σε μάρκες αλλά και γενικότερα στον τομέα του λιανεμπορίου, με στόχο να έχουν στα χέρια τους αποτελέσματα ερευνών και να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις άμεσα και γρηγορότερα. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα on-demand δίκτυο με πάνω από 1 εκατομμύριο καταναλωτές, με το οποίο μπορείς να στοχεύσεις οποιοδήποτε τμήμα του πληθυσμού, να υποβάλλεις ερωτήσεις και να μπορείς να πάρεις insights σε πολύ γρήγορο χρόνο.*

Μία επιχειρηματική στρατηγική που στοχεύει απευθείας στο καταναλωτικό κοινό έχει δημιουργήσει πρακτικές και συνθήκες οι οποίες επιτρέπουν στις μάρκες να διατηρούν τον έλεγχο κάθε πτυχής πώλησης των προϊόντων τους αλλά και τοποθέτησής τους στην αγορά. Μέχρι τώρα, υπήρχαν αρκετοί «ενδιάμεσοι» μεταξύ των χονδρεμπόρων και των καταναλωτών, έτσι ώστε να καταλήξει ένα προϊόν σε αυτούς. Με το να βασίζονται σε τρίτους για την τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά, περιορίζεται η δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για αυτούς.

⁵⁰ PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey

3.7 DTC (Direct to consumer) Strategy

Καθώς οι μάρκες σήμερα χτίζουν τα θεμέλια της επιτυχίας τους, η οποία μπορεί να διαρκέσει για όλη την υπόλοιπη δεκαετία, έχουν την ευκαιρία να ελέγχουν και να διεξάγουν οι ίδιες κάθε στάδιο του αγοραστικού κύκλου, έτσι ώστε να έχουν πιο αποτελεσματικές λειτουργίες, να αλληλοεπιδρούν πιο αποτελεσματικά με τους πελάτες και να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς, οι οποίες φυσικά θα οδηγήσουν σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πωλήσεις. Για να γίνει αυτό, οι μάρκες που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο, είτε με φυσικά καταστήματα, είτε με online καταστήματα είτε και τα δύο, θα πρέπει να ακολουθήσουν τους παρακάτω 3 βασικούς πυλώνες DTC Στρατηγικής που εμφανίζονται στον πίνακα 3.1 (στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε μόνο τον 1ο πυλώνα):



Πίνακας 3.1: Βασικοί πυλώνες υποστήριξης του Direct To Consumer Strategy⁵¹
Πηγή: PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle

3.7.1 Έλεγχος Υποδομών

Ο πρώην διευθύνων σύμβουλος της Saks, Stephen Sadove, είχε δηλώσει ότι «στη σημερινή αγορά, εμφανίζονται συνεχώς νέες τεχνολογίες, αλλά και όλο και περισσότερες απαιτήσεις από την πλευρά των καταναλωτών. Για τον λόγο αυτό, οι καταναλωτές θέλουν όλο και περισσότερο προσωποποιημένες υπηρεσίες και εμπειρίες, από τα brands. Οι

⁵¹ PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle, σελ. 8

απαιτήσεις αυτές δεν μπορούν παρά να οδηγήσουν σε μία ακόμα μεγαλύτερη καινοτομία στον κόσμο του λιανεμπορίου, τη συλλογή data και την ανάλυση αυτών⁵²».

Ένα βασικό πλεονέκτημα μίας επιχειρηματικής DTC στρατηγικής είναι ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των παραγόντων, όσον αφορά το μέρος και τον τρόπο που πωλείται το προϊόν. Με τον τρόπο αυτό, οι μάρκες οι οποίες έχουν διαμορφώσει μία τέτοια στρατηγική ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού για ευκολία και ταχύτητα, ενώ παράλληλα συλλέγουν δεδομένα, με στόχο να συνεχίζουν την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Η αντίθετη από την παραπάνω πρακτική δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στην ελλιπή πληροφόρηση της μάρκας σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της, και κατά συνέπεια στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές. Σε έρευνα της Deloitte που διεξήχθη το 2018 σχετικά με την καταναλωτική εμπειρία στην αναγέννηση του λιανεμπορίου, το 65% των παραγωγών προϊόντων δεν έχει καμία πρόσβαση σε data καταναλωτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν στην ουσία το προϊόν τους.⁵³

Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν μία στρατηγική, η οποία θα αποτελείται από τα 3 παρακάτω σκέλη στρατηγικών:

Αυτοματοποιημένη Αποδοτικότητα

Οι καταναλωτές ζουν σε μία «κατά παραγγελία» οικονομία, με απαιτήσεις για ευκολία, προσοχή και αμεσότητα, παραπάνω απ' όσο οι επιχειρήσεις ενδεχομένως μπορούν να προσφέρουν. Η εκπλήρωση των επιθυμιών αυτών είναι από μόνη της μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις, αλλά για να ανταπεξέλθουν με έναν αποδοτικό, οικονομικά, τρόπο είναι ακόμα πιο δύσκολο. Η προσθήκη αυτοματοποιημένων υπηρεσιών προσφέρει διπλή αποδοτικότητα για τις επιχειρήσεις, διότι ανατίθενται σε κάποιον τρίτο επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες, ενώ παράλληλα απελευθερώνεται προσωπικό της επιχείρησης, έτσι ώστε να προσφέρουν, εκεί που χρειάζεται, ανθρώπινη επαφή και αλληλεπίδραση με τους πελάτες⁵⁴.

Για την εφαρμογή μία τέτοιας στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν σε τι επίπεδο μπορούν να χρησιμοποιήσουν AI υπηρεσίες στις αποθήκες τους, έτσι ώστε να

⁵² <https://wwd.com/business-news/retail/steve-sadove-think-tank-1202842845/>

⁵³ https://www.demandware.com/uploads/resources/REP_Consumer_Experience_in_the_Retail_Renaissance_N_28MAR18_Final_DM_.pdf

⁵⁴ https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P37294

αυτοματοποιήσουν και να βελτιστοποιήσουν τη γραμμή εργασίας τους, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Η ανάλυση των δεδομένων που μπορεί να κερδίσει μία επιχείρηση από την αυτοματοποίηση των αποθηκών είναι μεγάλη. Μία επιχείρηση μπορεί να αναλύσει τα στοιχεία των αποθηκών, χρησιμοποιώντας αυτοματοποιημένα προγράμματα τα οποία ορίζουν και ταυτοποιούν τάσεις και προτιμήσεις, όσον αφορά το απόθεμα, αλλά και συμπεράσματα όσον αφορά για ποια προϊόντα πρέπει να αναπληρωθεί το απόθεμά τους, έτσι ώστε να επαρκούν σε μελλοντική ζήτηση. Επιπλέον, η ανάλυση δεδομένων από μία παραγγελία ή από μία επιστροφή είναι σημαντική για την κατανόηση της καταναλωτικής ζήτησης, έτσι ώστε να μειωθεί το κόστος τέτοιων λειτουργιών⁵⁵.

Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να σκεφτούν και να ορίσουν ποιες επαναλαμβανόμενες λειτουργίες που θα μπορούσαν να αυτοματοποιήσουν έτσι ώστε να επιτρέψουν τους συνεργάτες που ασχολούνται με τα καταστήματα να εστιάσουν σε άλλου είδους υπηρεσίες για τους καταναλωτές. Επιπλέον οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν τα βασικά σημεία, όσον αφορά την εμπειρία των καταναλωτών, έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των καταναλωτών για ευκολία. Όταν σκεφτόμαστε τι μπορεί να κάνει μία υπηρεσία εύκολη, οι καταναλωτές ορίζουν τρεις βασικούς παράγοντες, όπως η ταχύτητα (speed), η προσαρμοστικότητα (flexibility) και η προσωποποίηση (personalization)⁵⁶. Αυτό άλλωστε αποτυπώνεται και από μία ανάλογη έρευνα του SPLITIT, κατά την οποία το 87% των online καταναλωτών έχει δηλώσει ότι θα «εγκατέλειπε» το καλάθι αγορών του κατά την ολοκλήρωση της παραγγελίας, εάν η διαδικασία ήταν πιο περίπλοκη από το συνηθισμένο. Επιπλέον αυτού, το 55% έχει παραδεχτεί ότι όχι μόνο δεν θα ολοκλήρωνε την online παραγγελία του, αλλά και δε θα επεδίωκε να ξανακάνει αγορά στο συγκεκριμένο site⁵⁷.

Πολυεπίπεδη διανομή

Η πραγματικότητα σήμερα μας δείχνει ότι οι καταναλωτές διαλέγουν ανάμεσα στο πιο βολικό, για εκείνους, κανάλι αγοράς. Το 82% των καταναλωτών αναφέρει ότι είναι πιο πιθανό να επιλέξουν ένα brand για τις αγορές τους το οποίο προσφέρει πολλαπλές επιλογές παραλαβής της παραγγελίας τους⁵⁸. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, είτε

⁵⁵ PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle, σελ. 10

⁵⁶ PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey

⁵⁷ https://www.prweb.com/releases/retailers_beware_87_of_online_shoppers_will_abandon_cart_if_checkout_process_lengthy_or_complicated/prweb15676895.htm

⁵⁸ PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey

επιλέγουν ένα online κανάλι αγοράς, με παραλαβή την επόμενη μέρα, είτε ολοκληρώνουν την παραγγελία τους με παραλαβή από ένα κατάστημα. Σαν απάντηση στις τάσεις αυτές, τα brands θα πρέπει να ακολουθούν μία πολύπλευρη στρατηγική διανομής προϊόντων, με την ανάλογη ευελιξία. Ο Chief Digital Officer της Kroger, έχει δηλώσει ότι «είναι πολύ σημαντικό για εμάς να προσφέρουμε το κατάλληλο επίπεδο ευελιξίας, έτσι ώστε να επιτύχουμε και να εφαρμόζουμε μία ολοκληρωμένη και σωστή εμπειρία παράδοσης παραγγελίας για τους πελάτες μας»⁵⁹ Η στρατηγική αυτή απαιτεί μία καθολική άποψη όσον αφορά τα αποθέματα, την αντιμετώπιση των καταστημάτων ως κέντρα διανομής και τις πολλαπλές επιλογές υπηρεσιών παράδοσης. Όλο και περισσότερες εταιρείες κατέχουν τέτοιου είδους συστήματα στο εσωτερικό τους, ενώ παράλληλα εργάζονται με βασικούς συνεργάτες για να κατακτήσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Για τη σωστή εφαρμογή μίας τέτοιας στρατηγικής, οι εταιρείες θα πρέπει, αρχικά να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών διανομής, όπως τη δυνατότητα παραλαβής από το κατάστημα (in-store pickup), τη δυνατότητα παραλαβής μέσω σημείων παραλαβής τρίτων (π.χ. βενζινάδικο) έτσι ώστε να δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να επιλέγουν αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους, τη δεδομένη στιγμή.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ο όμιλος Inditex, ο οποίος περιλαμβάνει και την αλυσίδα των καταστημάτων Zara. Χρησιμοποιεί τα καταστήματά αυτά για τις online αγορές, έτσι ώστε οι καταναλωτές να παραλαμβάνουν τις παραγγελίες τους πιο γρήγορα, χωρίς να εμπλέκονται οι κεντρικές αποθήκες. Εάν, για παράδειγμα, ένα προϊόν δεν είναι διαθέσιμο online, αλλά είναι διαθέσιμο σε κάποιο κατάστημα που εξυπηρετεί τον χρήστη/καταναλωτή, το Zara έχει τη δυνατότητα να στείλει το συγκεκριμένο προϊόν, από το κατάστημα, στη διεύθυνση που τον εξυπηρετεί⁶⁰.

Λειτουργίες με ανταπόκριση

Η ανάλυση της στρατηγικής αυτής δε θα μπορούσε παρά να ξεκινήσει με το παράδειγμα της Nike. Όπως έχει δηλώσει και η πρόεδρος της εταιρείας, Heidi O'Neill, «Εστιάσαμε στη γειτονιά του Melrose του Los Angeles, για να δούμε τις συνήθειες των καταναλωτών μας εκεί, τη συμπεριφορά τους αλλά και να ακούσουμε την άποψή τους όσον αφορά την δέσμευσή τους προς τη μάρκα, τη δραστηριότητά της και τι χρειάζονταν να δουν από τη

⁵⁹ <https://progressivegrocer.com/retailer-year-kroger-remains-hometown-hero-while-radically-transforming-grocery-business>

⁶⁰ <https://www.inditex.com/en/article?articleId=594280&title=Pablo+Isla+highlights+the+integrated+store+and+online+model+as+the+%E2%80%9Cstrategic+cornerstone%E2%80%9D+of+Inditex%27s+sustained+growth>

Nike. Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που ακούσαμε είναι ότι αγαπούν τη Nike. Το engagement που είχαμε επιτύχει μέσα από τις δραστηριότητές μας στη συγκεκριμένη περιοχή ήταν πάνω από 48%»⁶¹. Στον σημερινό κόσμο του λιανεμπορίου, ο ρυθμός των επερχόμενων αλλαγών αναπτύσσεται συνεχώς. Οι υπάρχουσες λειτουργικές διαδικασίες οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένες οδούς ανεφοδιασμού, αλλά και μακροπρόθεσμες εγκρίσεις και αποφάσεις, δεν είναι πλέον αποδοτικές για μία επιχείρηση. Οι εταιρείες πλέον έχουν συνειδητοποιήσει ότι στέκονται πάνω από ένα πλούτο πληροφοριών για τους πελάτες τους, τα καταστήματά τους αλλά και άλλα σημεία πώλησης, αλλά συνήθως υστερούν σε εσωτερικές δυνατότητες αλλά και πιο δημιουργικά insights, έτσι ώστε να τα χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους. Επιτυχημένα brands είναι αυτά τα οποία έχουν διαφοροποιηθεί με καινοτομίες που οδηγούνται από data και μπορούν γρήγορα να υιοθετήσουν τακτικές που την καθιστούν πρώτη στην αγορά με νέα προϊόντα που εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες.

3.7.2 Δημιουργία Εμπειρίας

Μία Direct To Consumer στρατηγική σημαίνει ότι οι μάρκες μπορούν να ελέγξουν όλες τις πλευρές της καταναλωτικής εμπειρίας, σε κάθε στάδιο της καταναλωτικής διαδρομής. Κάθε πλευρά της καταναλωτικής εμπειρίας μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς τη μάρκα, να δημιουργήσει σχέσεις με κάθε εμπειρία που προσφέρεται στα καταστήματα της μάρκας, αλλά μπορούν και να ανταποκριθούν σε ακόμα περισσότερες ανάγκες, με την προσφορά στοχευμένων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, τα brands επιβεβαιώνουν ότι, πλέον, είναι ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινότητας των καταναλωτών, και ότι έχουν διεισδύσει στις ζωές μας.

Οι βασικές στρατηγικές προσφοράς εμπειρίας προς τους καταναλωτές, είναι οι εξής:

Προσφορά εξειδίκευσης σε κάθε στάδιο

Σύμφωνα με καταναλωτική έρευνα της PSFK και της SUZY, το 84% των καταναλωτών είναι πιθανότερο να επισκεφθούν ένα κατάστημα το οποίο προσφέρει ακόμα περισσότερες υπηρεσίες, έτσι ώστε να επωφεληθούν όσο περισσότερο γίνεται από τις

⁶¹ <https://www.psfk.com/2018/07/interview-heidi-oneill-nike-dtc-strategy.html>

αγορές τους⁶² Οι καταναλωτές, δεδομένου ότι έχουν πλέον τη δυνατότητα συλλογής άπειρων πληροφοριών για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, αλλά και τη δυνατότητα άπειρων επιλογών, θέλουν να είναι σίγουροι ότι αγοράζουν το καλύτερο προϊόν που μπορούν, και ότι επιλέγουν ένα προϊόν με τις περισσότερες δυνατότητες, βάσει των χρημάτων που διαθέτουν. Για να ανταποκριθεί ένα brand στις απαιτήσεις αυτές, επενδύει όλο και περισσότερο σε εκπαιδεύσεις και διαδικασίες οι οποίες βοηθούν στην καλύτερη υποστήριξη των συνεργατών της επιχείρησης, που έχουν άμεση συσχέτιση με την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και στοχεύει στην τοποθέτηση των κατάλληλων στελεχών, οι οποίοι αποτελούν experts στο είδος τους. Είτε σε μία πρόσωπο με πρόσωπο εξυπηρέτηση πελάτη, είτε ακόμα και σε εξυπηρέτηση πελατών μετά από την πώληση, οι υπηρεσίες αυτές θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες ώστε να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των καταναλωτών, ότι έχουν επιλέξει το κατάλληλο προϊόν/brand για την κάλυψη των αναγκών τους⁶³.

Προσφορά Εμπειρίας σε κάθε στάδιο της αγοράς

Οι καταναλωτές αναζητούν ένα είδος εμπειρίας στα φυσικά καταστήματα, τα οποία δεν μπορούν να βιώσουν online καταστήματα. Επιθυμούν να έρθουν σε «προσωπική επαφή» με τα προϊόντα και να βιώσουν ένα εμπνευστικό περιβάλλον, κάτι το οποίο δεν μπορούν να προσφέρουν οι online αγορές. Το 71% των Millennials πιστεύει ότι μια μοναδική και σημαντική αγοραστική εμπειρία σε ένα φυσικό κατάστημα θα ενισχύσει την επίσκεψη, αλλά και τις αγορές τους σε ένα κατάστημα⁶⁴.

Με σκοπό μία μάρκα να ακολουθήσει τη στρατηγική αυτή, θα πρέπει αρχικά να αυξήσει το budget σε instore events και experiential events, με στόχο να προσφέρουν στους καταναλωτές exclusive και personalized εμπειρία, τις οποίες φυσικά και θα μοιραστούν στα social media αλλά και θα δώσει μία πρόσθετη αξία στη σχέση που θα αναπτύξει κάθε καταναλωτής με τη μάρκα.

Προσφορά του κατάλληλου Lifestyle

Οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν ένα προϊόν από οπουδήποτε, αλλά μπορούν να βρουν την ταυτότητα που θέλουν μόνο σε μία μάρκα. Την ίδια ώρα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξημένο ανταγωνισμό στην αγορά και προσπαθούν συνεχώς να διαφοροποιηθούν. Σαν αποτέλεσμα, οι εταιρείες αναπτύσσουν περιεχόμενο, προϊόντα, υπηρεσίες και κατά συνέπεια καταστήματα τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες και

⁶² PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey

⁶³ PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle, σελ. 23

⁶⁴ http://www.roth.com/files/marketing/email_blasts/2018_roth_millennial_survey_pr.htm

στο πάθος του εκάστοτε καταναλωτή. Με τον τρόπο αυτό, όχι μόνο αναπτύσσουν και βελτιώνουν την εξειδίκευσή τους αλλά και δημιουργούν νέες ευκαιρίες για να εισέλθουν περισσότερο στην καθημερινότητα των καταναλωτών. Το 69% των καταναλωτών δηλώνει ότι είναι πιθανότερο να κάνει αγορές από ένα brand το οποίο προσφέρει ένα lifestyle συγκεκριμένο γύρω από τα κύρια προϊόντα του⁶⁵.

3.8 Η σημασία ύπαρξης φυσικών καταστημάτων στο λιανεμπόριο⁶⁶

Παρά τη ραγδαία ανάπτυξη του e-commerce, ένα φυσικό κατάστημα παραμένει σημαντικό κομμάτι της αγοράς. Ωστόσο, οι περισσότερες μάρκες οι οποίες συνεχίζουν μία επιχειρηματική στρατηγική βασισμένη σε φυσικά καταστήματα, αντιμετωπίζοντας τα καταστήματα αυτά ως ένα σημαντικό μέσο ενίσχυσης των σχέσεων των καταναλωτών τους με τη μάρκα και τα προϊόντα τους. Οι λόγοι για κάτι τέτοιο είναι οι εξής:

1. Το κατάστημα μπορεί να προσφέρει μία μοναδική εμπειρία, η οποία ενσαρκώνει τους στόχους, το όραμα και το DNA της μάρκας.
2. Ένα φυσικό κατάστημα μπορεί να αυξήσει το brand awareness και να φέρει νέους καταναλωτές.
3. Αποτελεί κανάλι έρευνας ανταπόκρισης νέων καινοτομιών. Οι επιχειρήσεις, με τη βοήθεια ενός φυσικού καταστήματος, μπορούν να δοκιμάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους καταναλωτές, λαμβάνοντας πληροφορίες αλλά και την άποψη τους πάνω σε αυτό, σε πραγματικό χρόνο.
4. Ένα κατάστημα αποτελεί σημείο συλλογής δεδομένων. Η τεχνολογία ενός καταστήματος, όπως το wifi beacon, επιτρέπει σε ένα κατάστημα λιανικής να συλλέξει αλλά και να αναλύσει δεδομένα τα οποία θα το βοηθήσει να βελτιώσει τις υπηρεσίες του.
5. Ανάπτυξη και βελτίωση logistics: ένα φυσικό κατάστημα μπορεί να λειτουργήσει και σαν κέντρο επιστροφών ή παραλαβών online αγορών. Με τον τρόπο αυτό, τα brands μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών για ευκολία και ταχύτητα.

⁶⁵ PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey

⁶⁶ PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle, σελ. 32

Κεφάλαιο 4

IKEA CITY CENTER STORES

4.1 Η Εταιρεία⁶⁷

Η IKEA είναι μία παγκόσμια αλυσίδα λιανικής επίπλων, σουηδικής προέλευσης η οποία σχεδιάζει και πουλά συναρμολογούμενα έπιπλα και προϊόντα σπιτιού, όπως κρεβάτια, γραφεία κτλ.. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου επίπλων παγκοσμίως, η οποία ιδρύθηκε το 1943 από τον Ίνγκβαρ Κάμπραντ (Ingvar Kamprad) σε ηλικία μόλις 17 ετών, στη Σουηδία. Σύμφωνα με το Loomberg, μέχρι και τον Ιανουάριο του 2018, ο Ingvar Kamprad ήταν ο 8^{ος} πιο πλούσιος άνθρωπος στον κόσμο, με περιουσία που άγγιζε τα 58.700.000.000\$⁶⁸. Το όνομα της IKEA είναι σύνθετο των πρώτων γραμμάτων αντίστοιχα του ονοματεπώνυμου του Ingvar, του κτήματος και του χωριού όπου μεγάλωσε: Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd.

Η IKEA είναι γνωστή για το μοντερνιστικό της σχέδιο, το οποίο εφαρμόζεται σε διάφορα έπιπλα και συνθέσεις σπιτιού και για το εσωτερικό της σχεδιασμό, ο οποίος συχνά συνδέεται και με την οικολογική του απλότητα. Επιπλέον, η εταιρεία είναι γνωστή για τις όσο δυνατόν χαμηλότερες τιμές, τη λειτουργία της, αλλά και τη συνεχή ανάπτυξη προϊόντων η οποία επιτρέπει στην IKEA να χαμηλώνει τις τιμές της.

Η επιχείρηση είναι ιδιωτική, η οποία ανήκει στην Inter IKEA Systems B.V., με έδρα την Ολλανδία και διοικείται από τους γιους του Ingvar Kamprad. Ο όμιλος IKEA έχει μία περίπλοκη επιχειρησιακή δομή, κάτι για το οποίο έχει κατηγορηθεί και από το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, ισχυριζόμενο ότι το έχει κάνει έτσι ώστε να αποφύγει 1.000.000.000\$ σε φόρους, για την περίοδο 2009-2014.⁶⁹

Η συγκεκριμένη αλυσίδα διαθέτει πλέον 433 καταστήματα σε 52 χώρες κυρίως στην Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στον Καναδά, στην Ασία και στην Αυστραλία, με κέρδη που αγγίζουν τα 41.300.000.000\$ για το οικονομικό έτος 2019 και απασχολώντας 211.000 εργαζόμενους. Ο γνωστός κατάλογος της IKEA, που περιέχει

⁶⁷ <https://el.wikipedia.org/wiki/IKEA>

⁶⁸ <http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-31/ikea-fortune-falls-to-no-one-after-billionaire-founder-s-death>.

⁶⁹ Shen, Lucinda. "Ikea Has Been Accused of Avoiding 1 Billion Euros in Taxes". Fortune. Retrieved 14 January 2017.

περίπου 12.000 προϊόντα, είναι τυπωμένος σε 160 εκατομμύρια αντίγραφα παγκοσμίως, και διανέμεται δωρεάν, μέσω του ταχυδρομείου και των καταστημάτων ΙΚΕΑ.

Στόχος του Ingvar Kamprad και κατά συνέπεια της ΙΚΕΑ ήταν να προσφέρει εργονομικά έπιπλα και προϊόντα με ιδιαίτερο στυλ και design, οι τιμές των οποίων θα ήταν προσιτές προς τους καταναλωτές, κάτι το οποίο, στην ουσία, αντιπροσωπεύει αυτό που η ΙΚΕΑ ονομάζει “democratic design”.

4.1.1 Ιστορία⁷⁰

Η ΙΚΕΑ ιδρύθηκε το 1943 στο Αιλμχουλτ (Älmhult) της Σουηδίας από τον Ίνγκβαρ Κάμπραντ (Ingvar Kamprad) σε ηλικία μόλις 17 ετών. Πρώτα, ο Kamprad πωλούσε τα προϊόντα του, όπως στυλό, πορτοφόλια και κορνίζες, από το σπίτι του, μέσω του ταχυδρομείου. Στόχος του ήταν να πουλάει προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των καταναλωτών, σε χαμηλές τιμές.

Ο Ingvar Kamprad ξεκίνησε πολύ γρήγορα να εμπλουτίζει τα «προς πώληση» προϊόντα της επιχείρησής του και με έπιπλα σπιτιού, τα οποία φυσικά κατασκευάζονταν στη Σουηδία. Έτσι, το 1957, η ΙΚΕΑ ξεκίνησε να εκθέτει και να πουλά τα προϊόντα της σε καταστήματα στη Σουηδία, με το πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ να γίνεται πραγματικότητα το 1958, στην πόλη Älmhult της ίδιας χώρας. Η ιδέα των καταστημάτων ΙΚΕΑ δεν βασιζόταν αμιγώς στην πώληση των προϊόντων και των επίπλων ΙΚΕΑ, αλλά στο να δημιουργηθεί ένας χώρος όπου οι πελάτες θα μπορούν να δουν από κοντά τα έπιπλα στημένα, σε ένα χώρο. Ήταν τότε που ο καινοτόμος Kamprad δημιούργησε το εστιατόριο ΙΚΕΑ μέσα στο κατάστημα, με σκοπό να προσφέρει χαλάρωση κατά τη διάρκεια των αγορών των πελατών. Φυσικά η πρωτοβουλία αυτή είχε θετική ανταπόκριση και από τότε ενσωματώνεται σε όλα τα καταστήματα ΙΚΕΑ ανά τον κόσμο.

Το 1965, η ΙΚΕΑ άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στη Στοκχόλμη και μέχρι το 1973, η ΙΚΕΑ έγινε ο μεγαλύτερος έμπορος επίπλων στη Σκανδιναβία, με 9 καταστήματα και μερίδιο αγοράς 15%, στη Σουηδία. Μεταξύ του 1976 και του 1985, η ΙΚΕΑ εισήλθε και στη Βόρεια Αμερική, με 7 καταστήματα στον Καναδά και 1 στις ΗΠΑ, όπου η εταιρεία συνειδητοποίησε ότι τα Ευρωπαϊκού σχεδιασμού έπιπλά της δεν ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις του αμερικάνικου κοινού.

⁷⁰ <https://el.wikipedia.org/wiki/IKEA#%CE%99%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1>

Στην Ελλάδα πρωτοεμφανίστηκε η εταιρία με ένα κατάστημα στη Θεσσαλονίκη το 2001 και ακολούθησε ένα κατάστημα στα Σπάτα της Αττικής το 2003. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 5 καταστήματα ΙΚΕΑ: 2 στην Αθήνα (στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου και στην λεωφ. Κηφισού), στη Θεσσαλονίκη, στην Λάρισα και στα Ιωάννινα. Καθώς, επίσης και 6 κέντρα παραγγελιών και παραλαβών σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα βρίσκονται στην Πάτρα, στην Κομοτηνή, στη Ρόδο, στα Χανιά, στο Ηράκλειο και στην Καλαμάτα, που άνοιξε το καλοκαίρι του 2019.

Παρά τις σουηδικές ρίζες της, η ΙΚΕΑ ανήκει και λειτουργεί υπό ένα περίπλοκο καθεστώς κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η οργανωσιακή δομή είναι χωρισμένη σε δύο μέρη: τις λειτουργίες και το franchising. Ένας σημαντικός αριθμός των λειτουργιών της ΙΚΕΑ, όπως η διοίκηση των περισσότερων καταστημάτων, ο σχεδιασμός και η κατασκευή των προϊόντων, καθώς και η διανομή, ανήκουν στην INGKA Holding, μία ιδιωτική εταιρεία στη Δανία, η οποία διοικεί 235 καταστήματα σε 36 χώρες. Η συγκεκριμένη εταιρεία δεν είναι ανεξάρτητη, καθώς ανήκει εξ' ολοκλήρου από την Stichting Ingka Foundation, την οποία ίδρυσε το 1982 ο Kamprad με σκοπό τη φοροαπαλλαγή. Το Ingka Foundation διοικούνται από ένα 5μελές Δ.Σ., με πρόεδρο τον Kamprad.

Ενώ τα περισσότερα από τα καταστήματα λειτουργούσαν υπό την εποπτεία του INGKA Holding και του Stichting Ingka Foundation, το εμπορικό σήμα και το concept του brand ανήκει στη Δανέζικη ανεξάρτητη εταιρεία, Inter IKEA Systems. Κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ, πληρώνει ένα franchise fee 3% των εσόδων του στην Inter IKEA Systems. Τα υπόλοιπα καταστήματα λειτουργούν και διοικούνται από franchises.

4.1.2 Οργανωσιακή Δομή⁷¹

Η ΙΚΕΑ ανήκει και λειτουργεί κάτω από μία περίπλοκη δομή κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Όπως αποτυπώνεται και στο διάγραμμα 4.1, η οργανωσιακή δομή της είναι χωρισμένη σε 2 κομμάτια, το «operations» και το «supply».

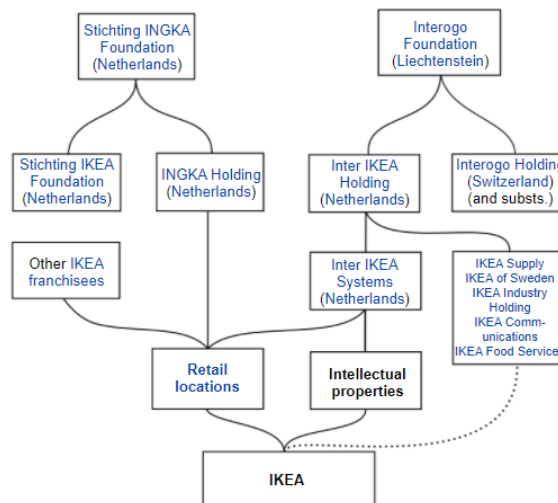
Το ονομαζόμενο «Inter IKEA Systems» ανήκει στο «Inter IKEA Holding BV», εταιρεία η οποία εδρεύει στην Ολλανδία. Αντίστοιχα, η «Inter IKEA Holding BV» ανήκει στην Interogo Foundation η οποία εδρεύει στο Liechtenstein (με το όνομα Inter IKEA Holding

⁷¹ https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Store_design

SA). Παράλληλα, το 2016 η INGKA Holding πούλησε τον σχεδιασμό, την κατασκευή και τα logistics στην Inter IKEA Holding.

Το 2013, ο ιδρυτής της IKEA Ingvar Kamprad επανασχεδίασε το διοικητικό συμβούλιο του Inter IKEA Holding SA, θέτωντας τον γιο του Mathias Kamprad ως διευθυντή της εταιρείας. Συγκεκριμένα τότε, είχε δηλώσει ότι «αυτή τη στιγμή, το βρίσκω σωστό να αποσυρθώ από το διοικητικό συμβούλιο της IKEA. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται ένα σημαντικό βήμα για την επόμενη γενιά.»

Μετά από αυτό και συγκεκριμένα από το 2016, η Inter IKEA Holding SA δεν υπάρχει, ώντας ενσωματωμένη στην Ολλανδία. Ο Mathias Kamprad είναι διευθυντής του Inter IKEA Group και του Interogo Foundation, όπου είναι επίσης υπεύθυνος για τη στρατηγική και το όραμα της εταιρείας.



Διάγραμμα 4.1 / Πίνακας δομής και ιδιοκτησίας των εταιρειών IKEA
Πηγή: Wikipedia

4.1.3 Εταιρική αποστολή και όραμα IKEA⁷²

Από την αρχή της δημιουργίας της η IKEA συνεχώς αναζητά καινοτόμους και βελτιωμένους τρόπους έτσι ώστε να δημιουργεί νέα προϊόντα, από το σχεδιασμό μίας καρέκλας η οποία μπορεί να χωρέσει σε μία επίπεδη κούτα, μέχρι τη δημιουργία φωτισμού LED ο οποίος θα είναι οικονομικά προσιτός σε όλους.

⁷² <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/vision-and-business-idea-pub9cd02291>
<https://about.ikea.com/en/who-we-are/our-roots/the-ikea-vision-and-business-idea>

Αυτό συμβαίνει διότι το **όραμα** της ΙΚΕΑ είναι η δημιουργία μίας καλύτερης, καθημερινής ζωής για τους «πολλούς» (create a better everyday life for the many people), τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους αλλά και τους συνεργάτες της εταιρείας. Ένα όραμα το οποίο ακολουθεί την εταιρεία από την αρχή της δημιουργίας της και επηρεάζει οτιδήποτε κάνει μέσα στην επιχείρηση. Επηρεάζει την ανάπτυξη των επίπλων, τη δημιουργία ιδεών, τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται στον πλανήτη. Ξεπερνά την επίπλωση ενός σπιτιού, αφήνοντας ένα θετικό αντίκρισμα στον κόσμο – από την κοινότητα που η ΙΚΕΑ παίρνει τις πρώτες ύλες της μέχρι τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ΙΚΕΑ βοηθούν τους καταναλωτές να έχουν μία πιο βιώσιμη ζωή στο σπίτι τους.

Δεν υπάρχει σαφής αποστολή για την ΙΚΕΑ. Συνεπώς, για πολλούς συνδέεται με το ίδιο το όραμα της ΙΚΕΑ.⁷³ Ωστόσο, με γνώμονα την παραπάνω ανάλυση και όσα θα δούμε και σε επίπεδο στρατηγικό, η αποστολή της ΙΚΕΑ εστιάζει περισσότερο στη μακροπρόθεσμη, βιώσιμη ανάπτυξη της, προς όφελος των καταναλωτών, των εργαζομένων αλλά και των προμηθευτών. Βάσει αυτού, ένα σημαντικό μέρος των εσόδων της ΙΚΕΑ επενδύονται σε βιώσιμες λύσεις, σε ανάπτυξη προϊόντων αλλά και στην ανάπτυξη των υπαρχόντων ή και νέων καταστημάτων, πάντα με γνώμονα το ότι η τιμή των προϊόντων θα είναι όσο το δυνατόν χαμηλότερη. Διότι με βάση την αποστολή αυτή, η ΙΚΕΑ χτίζει μία βιώσιμη ανάπτυξη η οποία είναι οικονομικά προσιτή για όλους, και όχι να παρουσιάζεται σαν ένα πολυτελές αγαθό.

4.1.4 Αξίες και κουλτούρα της ΙΚΕΑ⁷⁴

Η επιτυχία κάθε οργανισμού πηγάζει από τις αξίες και την κουλτούρα του. Με γνώμονα αυτό, η κουλτούρα της ΙΚΕΑ βασίζεται σε αξίες οι οποίες θέτουν σε τροχιά τη συμπεριφορά και τη λειτουργία της ΙΚΕΑ. Η συγκεκριμένη εταιρεία χαρακτηρίζεται από δυνατές αξίες, οι οποίες αποτελούν «την πυξίδα» σε οποιαδήποτε ενέργεια στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της εταιρείας.

Οι αξίες της ΙΚΕΑ δημιουργήθηκαν σε μία περίοδο όπου οι συνθήκες διαβίωσης στη Σουηδία ήταν δύσκολες. Οι άνθρωποι ζούσαν με ό,τι είχαν στη διάθεσή τους. Αυτό δημιούργησε και ενίσχυσε μία επιχειρηματική κουλτούρα σκληρής δουλειάς, κάτι το

⁷³ <https://bstrategyhub.com/ikea-vision-mission-core-values/>

⁷⁴ <https://bstrategyhub.com/ikea-vision-mission-core-values/>

οποίο έκανε τους ανθρώπους πιο πραγματιστές και ευαίσθητους όσον αφορά τις πηγές που χρησιμοποιούσαν.

Από την ημέρα δημιουργίας της ΙΚΕΑ, πολλά άλλαξαν. Σήμερα, μιλάμε για μία παγκόσμια επιχείρηση η οποία έχει συνεχώς στόχο μία θετική αλλαγή όχι μόνο για τους καταναλωτές, αλλά και τον πλανήτη. Ωστόσο, ο πυρήνας της εταιρείας παραμένει ίδιος με τις αρχικές του αξίες. Η ΙΚΕΑ είναι μία καινοτόμα, δημιουργική εταιρεία, με κοινή λογική για όλους, η οποία διακατέχεται από την απλότητα. Εργάζεται συνεχώς για να βρίσκει καλύτερους τρόπους και καλύτερη καθημερινή ζωή για όλους. Βάσει των παραπάνω, η ΙΚΕΑ διακατέχεται από 8 βασικές αξίες:

- Ευαισθησία προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο: Η ΙΚΕΑ θέλει να είναι συνεχώς η κινητήριος δύναμη για θετική αλλαγή στον κόσμο, καθώς έχει τη δυνατότητα και τα μέσα για ένα σημαντικό και διαρκές αντίκτυπο τόσο στο σήμερα όσο και στις επόμενες γενιές.
- Απλότητα: Η ΙΚΕΑ χαρακτηρίζεται ως ένα «ταπεινό» brand με σεβασμό προς τις επιχειρησιακές της λειτουργίες, κάτι το οποίο αποδεικνύεται και στους πελάτες, αλλά και στους προμηθευτές. Είναι ένα απλό, άμεσο και προσιτό brand, το οποίο μένει πιστό στην κληρονομιά και τις αξίες του. Είναι αυθεντικό και έχει στόχο πάντοτε να εναρμονίζεται με την πραγματικότητα.
- Πρότυπο Ηγεσίας: Στην ΙΚΕΑ, η ηγεσία δεν είναι θέση, είναι δράση. Οι ηγέτες και οι managers στην ΙΚΕΑ πιστεύουν στη-βασική ιδέα του να αποτελεις παράδειγμα ηγέτη για τους υπαλλήλους.
- Διαφορετικότητα: Ο πυρήνας της ΙΚΕΑ σας επιχείρηση αποτελεί η ιδέα της διαφορετικότητας και είναι κάτι το οποίο αυξάνει την αξία της. Διαφέρει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και δεν θέλει να μοιάσει σε καμία. Έχει ως στόχο να σκέφτεται συνεχώς διαφορετικά να πειραματίζεται και να τολμά να κάνει λάθος, πάντοτε όμως με γνώμονα να έχει ένα καλό λόγο να το κάνει.
- Συλλογικότητα: Η συνεργασία με ενθουσιασμό είναι η «καρδιά» της ΙΚΕΑ, και ίσως είναι κάτι το οποίο αυξάνει την αξία της, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην επίλυση θεμάτων και προβλημάτων. Επιπλέον, μέσω της συνεργασίας και τον ενθουσιασμό, οι μεγαλύτερες προκλήσεις, ακόμα και σύνθετα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν.
- Συνεχής επιθυμία για ανανέωση: Μία από τις βασικές αξίες της ΙΚΕΑ είναι η επιθυμία για καινοτομία και δημιουργικότητα. Κατά συνέπεια, η ΙΚΕΑ συνεχώς καινοτομεί έτσι ώστε να εδραιώσει υψηλής ποιότητας προϊόντα για τους καταναλωτές, σε χαμηλές και προσιτές τιμές.

- Ευαισθησία τιμής: Η προσφορά προϊόντων σε προσιτές τιμές είναι ίσως μία από τις κύριες αξίες, αλλά και βασικό συστατικό της επιχειρησιακής στρατηγικής της ΙΚΕΑ, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποστολή της. Για την ΙΚΕΑ, οι περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα για ένα όμορφο και λειτουργικό σπίτι, χωρίς να ξοδεύουν πολλά. Για το λόγο αυτό, συνεχώς προσπαθεί με γνώμονα αυτό, χωρίς αυτό να συμβαίνει εις βάρος της ποιότητας.
- Αποδοχή και παραδοχή ευθύνης: Η διοίκηση της ΙΚΕΑ πιστεύει στο να δίνει κίνητρα και ευθύνες στους εργαζόμενους. Το να αποδέχεσαι μία ευθύνη αλλά και να σου αναθέτουν μία ευθύνη είναι δύο βασικοί τρόποι ανάπτυξης ανεξάρτητων εργαζομένων. Το να είσαι θετικό και να κοιτάς μπροστά είναι κάτι που για την ΙΚΕΑ εμπνέει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν, κάτι το οποίο δημιουργείται με την εμπιστοσύνη. Γι' αυτό και πιστεύει στην προαγωγή υπαλλήλων με δυνατότητες και στη δημιουργία κινήτρων.

4.1.5 Business idea

Όπως είναι γνωστό, το όραμα μίας εταιρείας δείχνει το λόγο για τον οποίο υπάρχει. Παράλληλα η επιχειρηματική ιδέα δείχνει τι θέλει ένας οργανισμός να επιτύχει. Στην περίπτωση της ΙΚΕΑ, η επιχειρηματική της ιδέα βασίζεται σε αυτό που ονομάζει "Democratic Design"⁷⁵: προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία σωστά σχεδιασμένων, λειτουργικών προϊόντων επίπλωσης και εξοπλισμού του σπιτιού, σε προσιτά χαμηλές τιμές για όλους. Για το λόγο αυτό, η ΙΚΕΑ θα πρέπει να δημιουργεί προϊόντα με όμορφο design, σωστή λειτουργικότητα, βιώσιμα, καλής ποιότητας και χαμηλής τιμής.

4.1.6 Ανάπτυξη προϊόντων⁷⁶

Όπως έχουμε αναλύσει και παραπάνω, η μεγαλύτερη πρόκληση αλλά και υπόσχεση της ΙΚΕΑ είναι η προσφορά και η ανάπτυξη προϊόντων στη χαμηλότερη τιμή και στην καλύτερη δυνατή ποιότητα. Ο σχεδιασμός των επίπλων της ΙΚΕΑ ξεκινά με την κατανόηση της καθημερινότητας και των αναγκών των ανθρώπων στο σπίτι τους, ειδικά

⁷⁵ <https://about.ikea.com/en/who-we-are/our-roots/ikea-culture-and-values>

⁷⁶ https://www.ikea.com/ms/en_JP/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_design_product_development.html

εκείνων που αποτελούν πλειοψηφία, με χαμηλό εισόδημα και μικρούς χώρους. Έτσι, η IKEA καταφέρνει να προσφέρει σωστά σχεδιασμένα, λειτουργικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές, με σκοπό να είναι προσιτά προς τους καταναλωτές.

Με σκοπό να δημιουργεί προϊόντα που μπορούν να πουληθούν και που ταιριάζουν στην ταυτότητα της IKEA, οι υπάλληλοι των τμημάτων ανάπτυξης και σχεδιασμού προϊόντων εστιάζουν στη σχέση ποιότητας-τιμής, στο σχεδιασμό, στη λειτουργικότητα, το περιβάλλον και την υγεία. Γεννούν κάθε ιδέα με γνώμονα την καλύτερη χρήση των πρώτων υλών και της κατασκευής. Γι' αυτό το λόγο, τα υλικά σχεδιασμού αποφασίζονται σε εργοστασιακό επίπεδο, όπου οι σχεδιαστές και οι κατασκευαστές δουλεύουν μαζί.

Για την ανάπτυξη των προϊόντων της, η IKEA δίνει μεγάλη βαρύτητα σε insights και συνήθειες των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον επικεφαλής σχεδιασμού της IKEA, όταν πρόκειται να προσληφθεί ένα άτομο στο τμήμα αυτό, τον ρωτάνε την πολύ απλή ερώτηση «πώς χρησιμοποιείς τον καναπέ σου;». Ο λόγος που κάνουν την ερώτηση αυτή είναι, διότι οι περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν με διαφορετικό τρόπο τον καναπέ τους. Συγκεκριμένα, στην Ασία, οι άνθρωποι κάθονται στο πάτωμα και χρησιμοποιούν το κάτω μέρος του καναπέ για στήριγμα πλάτης. Αυτό δείχνει ότι η IKEA εμβαθύνει στο σχεδιασμό επίπλων βάσει insights έτσι ώστε να καταλάβει τι αναζητούν οι καταναλωτές από το σπίτι τους και ένα έπιπλο, και να τους το προσφέρουν.⁷⁷

Τα προϊόντα IKEA, και κυρίως τα έπιπλα, δεν πωλούνται συναρμολογημένα, αλλά συναρμολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες. Αυτό γίνεται έτσι ώστε να μειωθεί το κόστος, κατά συνέπεια και η τιμή πώλησης, αλλά και για να υπάρχει εξοικονόμηση χώρου τόσο για τη μεταφορά, όσο και για την αποθήκευση.⁷⁸

4.1.7 Αρχιτεκτονική και σχεδιασμός καταστημάτων

Δεδομένου ότι η IKEA στηρίζει όλη τη στρατηγική αλλά και το σχεδιασμό των προϊόντων της σύμφωνα με τις ανάγκες και με τις εμπειρίες των καταναλωτών, αντίστοιχα τα καταστήματα IKEA ακολουθούν μία ανθρωποκεντρική διάταξη και δομή. Η αρχιτεκτονική τους βασίζεται στο «ταξίδι» που βιώνει ένας επισκέπτης στο κατάστημα (journey

⁷⁷ <https://www.sightunseen.com/2016/06/ikea-mikael-ydholm/>

⁷⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Furniture_and_homeware

experience), στις ανάγκες που θέλει να καλύψει μέσα σε αυτό και με τη σειρά που χρειάζεται, έτσι ώστε να διευκολυνθεί όσο βρίσκεται μέσα σε αυτό.

Όλα τα καταστήματα ΙΚΕΑ χαρακτηρίζονται από το μπλε και κίτρινο χρώμα της εξωτερικής τους όψης, με σκοπό να ξεχωρίζουν απ' όσο μακριά γίνεται. Στο εσωτερικό τους, η διάταξη ακολουθεί τη λογική ενός «μονοδρόμου», οδηγώντας τους πελάτες προς τα ταμεία, με τη φορά του ρολογιού, κάτι το οποίο η ΙΚΕΑ ονομάζει «ο μεγάλος, φυσικό δρόμος» (the long natural way). Ο σκοπός του δρόμου αυτού είναι να οδηγεί τους επισκέπτες στους διαδρόμους όλου του καταστήματος, και να βλέπουν όλα τα προϊόντα ΙΚΕΑ. Το «ταξίδι» αυτό ξεκινά από τα showrooms των επίπλων, δηλαδή έτοιμα, διακοσμημένα δωμάτια σπιτιού, ανά κατηγορία, με τα οποία οι επισκέπτες μπορούν να αλληλεπιδρούν. Μετά τα showrooms, ακολουθεί ο όροφος του λεγόμενου «market hall», δηλαδή οι διάδρομοι του καταστήματος στους οποίους οι επισκέπτες μπορούν να βρουν τα περισσότερα από τα προϊόντα που συνάντησαν στα showrooms και φυσικά να τα συλλέξουν. Αμέσως μετά το market hall και πριν τα ταμεία, οι επισκέπτες μπορούν να βρουν σε αριθμημένους διαδρόμους και ράφια τα μη συναρμολογημένα έπιπλα ΙΚΕΑ τα οποία συνάντησαν στα showrooms⁷⁹.

Πέραν της συγκεκριμένης διάταξης, κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ περιλαμβάνει επίσης και:

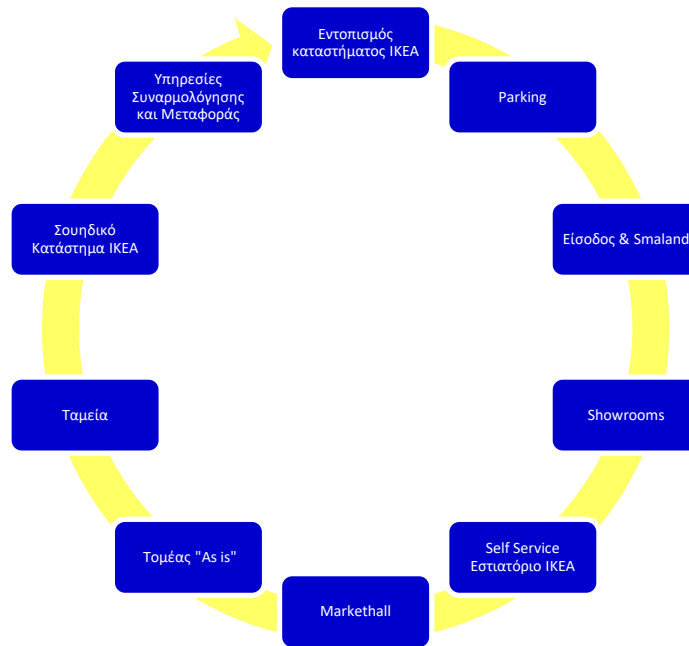
- Εστιατόριο και Σουηδικό Κατάστημα ΙΚΕΑ⁸⁰: Από το 1958, κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ περιείχε και ένα εστιατόριο η οποία πουλούσε έτοιμα πιάτα κεφτέδων, μαρμελάδες, μπισκότα, κράκερες σολωμό κτλ. Από το 2011 πλέον έχει εμπλουτιστεί η γκάμα με σοκολάτες, πάνκεικς, ποτά κ.α. Ενώ μέχρι και τα προηγούμενα χρόνια το εστιατόριο ΙΚΕΑ σέρβιρε σουηδικά πιάτα, πλέον ανά χώρα, κάθε κατάστημα περιλαμβάνει και πιάτα που ταιριάζουν στην κουλτούρα κάθε χώρας. Για παράδειγμα σε ένα κατάστημα ΙΚΕΑ Γαλλία μπορεί να βρει κάποιος μακαρόνς.
- Παιδότοπο Småland⁸¹: Κάθε κατάστημα ΙΚΕΑ διαθέτει και έναν παιδότοπο, με το όνομα Småland (στα Σουηδικά σημαίνει μικρή χώρα). Εκεί οι γονείς έχουν τη δυνατότητα να αφήσουν τα παιδιά τους και να τα παραλάβουν αφού έχουν ολοκληρώσει τα ψώνια τους στο κατάστημα.

Για την καλύτερη κατανόηση του customer journey μέσα σε ένα κατάστημα ΙΚΕΑ, παραθέεται το σχετικό διάγραμμα 4.2 αλλά και τον πίνακα 4.1.

⁷⁹ <https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Layout>

⁸⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Restaurant_and_food_markets

⁸¹ <https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Sm%C3%A5land>



Διάγραμμα 4.2 / Customer Journey Καταστημάτων ΙΚΕΑ



Πίνακας 4.1 / Customer Journey Καταστημάτων ΙΚΕΑ
 Πηγή: <https://m.ikea.com/au/en/stores/tempe/storemap/>

Η ΙΚΕΑ, αλλά και όλες οι εταιρείες λιανικού εμπορίου, κατανοούν ότι η κοινωνία αλλάζει συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς, συνεπώς και οι καταναλωτική συμπεριφορά. Το κοινό έχει ανάγκη από λύσεις που αναποκρίνονται στα δικά του θέλω, και οι οποίες είναι προσωποποιημένες. Σε μία προσπάθεια ανάλυσης της αγοραστικής διαδικασίας (από ποιον πραγματοποιείται, γιατί πραγματοποιείται και πού), ανά χώρα δραστηριοποίησης, η ΙΚΕΑ έχει αναπτύξει το “customer experience map”, έναν πίνακα της μέσης αγοραστικής διαδικασίας που περιγράφει τα στάδια τα οποία διανύει ένα καταναλωτής, όταν πρόκειται να αγοράσει ένα προϊόν ΙΚΕΑ.

Σκοπός χρήσης του “customer experience map” είναι η ανάπτυξη πελατοκεντρικού τρόπου δομής της αγοραστικής διαδικασίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να ακούγεται περίπλοκο, αλλά ο συγκεκριμένος πίνακας το κάνει πολύ απλό και άμεσο. Είναι το κατάλληλο εργαλείο για την αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για βελτίωση και ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων IKEA. Για παράδειγμα, χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν κακές κριτικές ή αρνητικά αποτελέσματα έρευνας, ή ακόμα και όταν πρόκειται για ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή προϊόντων. Ο πίνακας αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία μικρή ομάδα εργαζόμενων της IKEA, με σκοπό να επιλυθεί μία σχετικά μικρή πρόκληση, όπως η βελτίωση της υπηρεσίας μεταφοράς. Ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία ομάδα διαφορετικών ομάδων ή ακόμα και διαφορετικών χωρών, για ένα ακόμα μεγαλύτερο project.

Το Customer Experience Map καλύπτει 10 από τις πιο κοινές φάσεις καταναλωτικής εμπειρίας και περιγράφει καταστάσεις τις οποίες μπορεί να βιώσει ένας καταναλωτής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι θα βρεθούν στην ίδια κατάσταση. Κάποιες φορές, οι καταναλωτές επαναλαμβάνουν ή προσπερνούν φάσεις⁸²:

Στάδιο 1 – Καθημερινή Ζωή / Living

Στην καθημερινή μας ζωή, προσπαθούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα και να κάνουμε καλύτερη τη ζωή μας. Θέλουμε να νιώσουμε πιο άνετα και πιο ισορροπημένοι στο σπίτι μας και τις σχέσεις μας.

Στάδιο 2 – Ενσυναίσθηση / Acknowledging

Στο στάδιο αυτό, ο καταναλωτής αναγνωρίζει μία ανάγκη, την οποία θα θέλει να καλύψει, έτσι ώστε να βελτιώσει πράγματα τα οποία θα κάνουν τη ζωή του στο σπίτι πιο άνετη και ισορροπημένη στο σπίτι.

Στάδιο 3 – εξερεύνηση / Exploring

Στο στάδιο αυτό, η IKEA θεωρεί ότι οι καταναλωτές «ονειρεύονται» τις επιλογές τους και ενθουσιάζονται εξερευνώντας τις, με φαντασία, δημιουργικότητα και προσωπικό στυλ, με στόχο να εστιάσουν σε μία μοναδική επιλογή, που θα τους κάνει να μάθουν περισσότερα για αυτή.

Στάδιο 4 – Επικρατέστερες επιλογές / Sorting

Στο στάδιο αυτό, η IKEA θεωρεί ο καταναλωτής συλλέγει τις επιλογές του, είτε μέσω Internet είτε από φυσικά καταστήματα, έτσι ώστε να εκτιμήσει ποιος του προσφέρει αυτό που αναζητά, συγκρίνοντας τις επιλογές τους, θέτωντας κριτήρια που είναι σημαντικά

⁸² <https://cieden.com/cieden-blog/customer-journey-mapping-both-online-and-offline-an-ikea-case-study>

για εκείνον. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί μία τελική λίστα, από την οποία θα επιλέξει το τελικό προϊόν.

Στάδιο 5 – Επιλογή / *Committing*

Στο σημείο αυτό, ο καταναλωτής έχει φτάσει στο στάδιο όπου νιώθει ικανοποίηση με τον χρόνο που έχει αφιερώσει στην αναζήτησή του και κάνει την τελική του επιλογή.

Στάδιο 6 – Ολοκλήρωση / *Completing*

Στο στάδιο αυτό, ολοκληρώνεται η συναλλαγή για την υπηρεσία ή το προϊόν που επέλεξε, είτε σε ένα φυσικό κατάστημα, είτε online.

Στάδιο 7 – Μεταφορά / *Transporting*

Ο καταναλωτής μεταφέρει την αγορά του στον χώρο του, είτε από μόνος του είτε μέσω υπηρεσίας μεταφοράς. Το σημείο αυτό για την ΙΚΕΑ είναι πολύ σημαντικό, καθώς είναι το σημείο στο οποίο ο καταναλωτής αποφασίζει αν θα κρατήσει το προϊόν ή θα το επιστρέψει, σε περίπτωση που είναι αυτό το οποίο δεν περίμενε.

Στάδιο 8 ένταξη / *Integration*

Στο σημείο αυτό, ο καταναλωτής συναρμολογεί το προϊόν και το ενσωματώνει στον χώρο του. Αυτό μπορεί να πάρει λίγο χρόνο, έτσι ώστε να βρει την κατάλληλη θέση.

Στάδιο 9 – Αξιολόγηση / *evaluating*

Ο καταναλωτής αρχίζει να συνηθίζει την αγορά του και τις αλλαγές που έχει κάνει στο σπίτι του. Έτσι, μπορεί να κρίνει και να αξιολογήσει πιο ήρεμα την αγορά του, ως προς το σχεδιασμό της λειτουργικότητα, αλλά και το πώς φαίνεται στον χώρο.

Στάδιο 10 – Καλύτερη ζωή / *Better Living*

Πλέον, ο καταναλωτής βιώνει την καθημερινότητά του στο σπίτι με ένα διαφορετικό τρόπο, ζώντας με τις αλλαγές που προσφέρει η ΙΚΕΑ. Εάν η αγορά ήταν επιτυχής, αυτό έχει ένα θετικό αντίκτυπο στη ζωή του, εφαρμόζοντας ότι έχει μάθει και στους υπόλοιπους χώρους του σπιτιού.

4.2 IKEA City Center Stores

Ο Chief Executive της IKEA, Jesper Brodin έχει δηλώσει ότι «το σκηνικό στο λιανεμπόριο αλλάζει και μεταλλάσσεται συνεχώς σε βαθμό που δεν έχει ξαναδεί κανείς. Καθώς η καταναλωτική συμπεριφορά αλλάζει, επενδύουμε και αναπτύσσουμε την επιχείρησή μας ώστε να ανταποκριθούμε στις ανάγκες τους με καλύτερους και καινοτόμους τρόπους⁸³».

Όπως έχουμε αναλύσει σε προηγούμενα κεφάλαια, δεν είναι λίγες οι φορές που η καταναλωτική τάση είναι αυτή που καθορίζει μία επιχειρηματική στρατηγική. Πλέον, οι καταναλωτές έχουν εκπαιδευτεί σε μία άλλη πραγματικότητα, όπου έχουν απαιτήσεις από μία μάρκα. Θέλουν προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις καθημερινές τους ανάγκες, που είναι λειτουργικά και εύκολα στη χρήση, που προσφέρουν εμπειρία και τους κάνουν να νιώθουν διαφορετικά. Φυσικά, θέλουν και χρησιμοποιούν μόνο μάρκες που προσφέρουν τέτοιου είδους προϊόντα και που είναι δίπλα στον καταναλωτή, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά.

Η IKEA, μία αγαπητή μάρκα προς τους καταναλωτές, με προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις καθημερινές μας ανάγκες και είναι προσιτά στον καθένα μας, σταμάτησαν πλέον να είναι προσιτά. Ο καθημερινός χρόνος είναι περιορισμένος, τόσο στις μετακινήσεις, όσο και στις αγορές. Για τον λόγο αυτό, ένας καταναλωτής δεν θα επισκεφθεί ένα κατάστημα το οποίο είναι μακριά από τη δουλειά ή το σπίτι τους ή που θα χρειαστεί αρκετή ώρα για να σπαταλήσει σε αυτό, όπως ένα κατάστημα IKEA. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μεγαλύτερη χρήση του e-commerce. Ναι μεν αυτό δεν αλλάζει δραματικά τις πωλήσεις ενός καταστήματος, όμως ο καταναλωτής «απομακρύνεται» περισσότερο από τη μάρκα, με αποτέλεσμα να μειώνεται το brand loyalty.

Με το να μένει η IKEA απομακρυσμένη από τους καταναλωτές, αυτό είναι ενάντια στην υπόσχεσή της, που είναι η δημιουργία μίας καλύτερης, καθημερινής ζωής για τους «πολλούς» (create a better everyday life for the many people). Όταν δεν είναι προσιτή στους «πολλούς» αλλά μόνο σε εκείνους που έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν τα εκτός πόλεως καταστήματά της, αυτό έρχεται ενάντια στη στρατηγική και την υπόσχεσή της.

Για το λόγο αυτό, η IKEA έπρεπε να βρει την κατάλληλη στρατηγική, η οποία θα ανταποκρινόταν στο όραμά της, αλλά και στις καταναλωτικές τάσεις οι οποίες

⁸³ <https://www.bbc.com/news/business-46289849>

καθορίζουν πλέον τον χάρτη του λιανεμπορίου. Και αυτό είναι τα νέα καταστήματα πόλεων ΙΚΕΑ (IKEA City Center Stores).

Το concept των καταστημάτων αυτών είναι, στην ουσία, η απάντηση της ΙΚΕΑ στην αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών και αναγκών, αλλά και στην αύξηση του e-commerce. Ο Jesper Brodin είχε δηλώσει ξανά ότι «Θέλουμε να εξυπηρετούμε καταναλωτές οι οποίοι γνωρίζουν και αγαπούν την ΙΚΕΑ, αλλά πιστεύουν ότι τα καταστήματά της είναι αρκετά μακριά για να τα επισκεφθούν⁸⁴». Με τη στρατηγική των νέων καταστημάτων πόλεων, η ΙΚΕΑ ενδυναμώνει τη σχέση των καταναλωτών με το brand και φέρνει τα καταστήματά της πιο κοντά «στους πολλούς», εκεί που οι άνθρωποι ζουν, εργάζονται, κοινωνικοποιούνται.

Τα νέα καταστήματα ΙΚΕΑ, γνωστά ως City Center Stores, είναι μικρά καταστήματα ΙΚΕΑ τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα σε σημεία, όπου όλο και περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να ψωνίσουν. Δυνατό παράδειγμα αποτελεί το ΙΚΕΑ La Madeleine στο κέντρο του Παρισιού αλλά και το αντίστοιχο κατάστημα στο κέντρο της Μόσχας . Σκοπός των καταστημάτων αυτών είναι να προσφέρουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία καταστήματος ΙΚΕΑ, αλλά με λιγότερο «αποτύπωμα» απ' ότι ένα μεγάλο κατάστημα. Από τη φύση τους, τα καταστήματα αυτά μπορούν να προσαρμοστούν, ώστε να ανταποκριθούν στις συνθήκες κάθε πόλης ή περιοχής, αλλά και στη συμπεριφορά που συνηθίζουν να έχουν οι άνθρωποι που ζουν εκεί.

Η μορφή των νέων αυτών καταστημάτων είναι φυσικά παρόμοια με των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων, απλώς είναι μικρότερα σε m². Εκεί, οι καταναλωτές μπορούν να έχουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία ΙΚΕΑ, καθώς προσφέρουν μία τεράστια ποικιλία προϊόντων, αλλά και υπηρεσιών ΙΚΕΑ. Επιπλέον, τα καταστήματα πόλεων ΙΚΕΑ συνεχίζουν να έχουν το γνωστό εστιατόριο και καφέ ΙΚΕΑ, έτσι ώστε να προσφέρουν αντίστοιχη εμπειρία με τα μεγαλύτερα καταστήματα. Ωστόσο, ένα κατάστημα πόλης ΙΚΕΑ δεν διαθέτει parking, και δεν υπάρχει το «self-serve furniture area» που διαθέτουν τα μεγάλα καταστήματα⁸⁵.

Ένα ΙΚΕΑ City Center Store είναι πιο αποτελεσματικό, όσον αφορά τον χώρο, καθιστώντας το δυνατό να είναι πιο κοντά στο καταναλωτικό κοινό. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για αγορές και περιοχές ή και κέντρα πόλεων όπου ένα κατάστημα ΙΚΕΑ θα ήταν πολύ ογκώδες, συνεπώς βοηθά στον να εντάσσεται στην εν λόγω αγορά.

⁸⁴ <https://www.retaildetail.eu/en/news/furniture/ikea-opens-city-centre-store-paris>

⁸⁵ <https://www.ingka.com/news/ikea-set-to-come-closer-to-the-many-people-through-different-store-formats/>

Όσον αφορά τα προϊόντα που μπορεί κανείς να βρει σε ένα τέτοιο κατάστημα ΙΚΕΑ, δεν υστερεί σε σύγκριση με ένα κατάστημα ΙΚΕΑ, όπως το έχουμε συνηθίσει. Κάθε καταναλωτής έχει πρόσβαση σε όλη τη συλλογή προϊόντων ΙΚΕΑ, με ιδιαίτερη έμφαση σε προϊόντα τα οποία σχετίζονται περισσότερο με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού της περιοχής. Φυσικά, ένα τέτοιο κατάστημα δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα που επιθυμούν όποτε θέλουν, σε περίπτωση που είναι άμεσα διαθέσιμα.

Το πρώτο κατάστημα πόλης άνοιξε τον Απρίλιο του 2019 στη Νέα Υόρκη. Πρόκειται για ένα κατάστημα 17.000 m² το οποίο άνοιξε συγκεκριμένα στο Upper East Side και το οποίο είναι αισθητά πιο μικρό απ' ό τι ένα συνηθισμένο κατάστημα ΙΚΕΑ. Φυσικά, ακολούθησαν αντίστοιχα καταστήματα και στην Ευρώπη μέσα στη χρονιά εκείνη, όπως στο Παρίσι και τη Μόσχα. Πριν από τα καταστήματα αυτά, υπήρχαν καταστήματα πόλης ΙΚΕΑ στο Λονδίνο αλλά και τη Μαδρίτη, ωστόσο τα καταστήματα αυτά ήταν «θεματικά». Περιελάμβαναν συγκεκριμένους χώρους του σπιτιού και μόνο (μπάνιο, κουζίνα ή και κρεβατοκάμαρα) άρα και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που είχαν σε αυτά ήταν αντίστοιχα του κάθε χώρου.

4.3 Ανάλυση του Ευρύτερου Μακρο-Περιβάλλοντος / PEST Analysis

Οι αλλαγές στο μακροπεριβάλλον μιας αγοράς, και συγκεκριμένα της Ελλάδας για την οποία αφορά η παρακάτω ανάλυση, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προγραμματίζουν τις καθημερινές τους ανάγκες, αλλά και το πώς ζουν στον χώρο κατοικίας τους. Συνεπώς, η ΙΚΕΑ ωφείλει να μελετά εις βάθος και να λαμβάνει όλες τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές αλλά και όλες τις μακροοικονομικές τάσεις.

4.3.1 Πολιτική Διάσταση / Political

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολιτική σταθερότητα, κάτι το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις, όπως η ΙΚΕΑ, να αναπτύσσονται περισσότερο και να διευρύνουν τις οικονομικές και επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Ωστόσο, λόγω της εμφάνισης του Covid-19 ανάγκασε την κυβέρνηση και τους πολιτικούς φορείς να στραφούν σε

γενικευμένο lockdown των επιχειρήσεων που διήρκησε από το Μάρτιο μέχρι και το Μάιο του 2020. Ένα τέτοιο μέτρο έχει επηρεάσει το σύνολο της αγοράς του λιανεμπορίου, καθώς και την ίδια την ΙΚΕΑ τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Λόγω της πανδημίας αλλά και της εξαρσής της ανά περιοχές, οι περιορισμοί επισκεψιμότητας αλλά και οι υγειονομικοί κανόνες που εφαρμόζονται κατά νόμο σε όλα τα καταστήματα λιανικής είναι κάτι το οποίο επηρεάζει στην επισκεψιμότητα των καταναλωτών σε αυτά, συνεπώς και στην ΙΚΕΑ. Η χρήση μάσκας σε όλους τους χώρους των καταστημάτων, αλλά και ο περιορισμένος αριθμός ατόμων μέσα στα καταστήματα, είναι κάτι το οποίο μπορεί να αποτρέψει έναν καταναλωτή στο να επισκεφθεί ένα κατάστημα, κάτι το οποίο έχει ως συνέπεια τη μείωση του τζίρου, αλλά και του loyalty προς τη μάρκα.

Ωστόσο, λόγω των οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας του Covid-19, τόσο σε μακροπρόθεσμο όσο και σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, η κυβέρνηση γίνεται όλο και ευνοϊκότερη προς τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, τόσο με οικονομικά μέτρα προς τους εργαζόμενους όσο και με φορολογικές ελαφρύνσεις προς τις επιχειρήσεις.

4.3.2 Οικονομική Διάσταση / Economical

Ο πληθωρισμός, το κατά κεφαλήν εισόδημα, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, κτλ. είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης, όπως η ΙΚΕΑ, αλλά και οδηγούν σε οικονομική επιβράδυνση. Στην περίοδο που διανύουμε, και μέχρι τον Ιούνιο του 2020, σύμφωνα με τον ΟΑΕΔ, Το σύνολο των εγγεγραμμένων ανέργων, με κριτήριο την αναζήτηση εργασίας ανήλθε σε 1.068.856 άτομα. Από αυτά 536.144 (ποσοστό 50,16%) είναι εγγεγραμμένα στο μητρώο του ΟΑΕΔ για χρονικό διάστημα ίσο ή και περισσότερο των 12 μηνών και 532.712 (ποσοστό 49,84%) είναι εγγεγραμμένα στο μητρώο του ΟΑΕΔ για χρονικό διάστημα μικρότερο των 12 μηνών⁸⁶.

Όπως εμφανίζεται στον πίνακα 4.2, που αναφέρεται στις μεταβολές από τον του 2019, το ποσοστό των εγγεγραμμένων ανέργων ανέρχεται σε 19,96%, κάτι το οποίο δημιουργεί μία δυσμενή οικονομικά κατάσταση στη χώρα, αλλά και στις ίδιες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή.

⁸⁶http://www.oaed.gr/nea/-/asset_publisher/ebcGfvDriPsQ/content/id/2143743

Γ: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΑΠΟ ΙΟΥΝΙΟ 2019				
	ΙΟΥΝΙΟΣ 2019	ΙΟΥΝΙΟΣ 2020	ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ
ΣΥΝΟΛΟ ΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ	938.812	1.126.173	187.361	19,96%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΝΕΡΓΩΝ	89.026	171.521	82.495	92,66%

Πίνακας 4.2: Μεταβολές Εγγεγραμμένων Ανέργων από Ιούνιο 2019 έως Ιούνιο 2020

Πηγή: www.oaed.gr

4.3.3 Κοινωνική διάσταση / Social

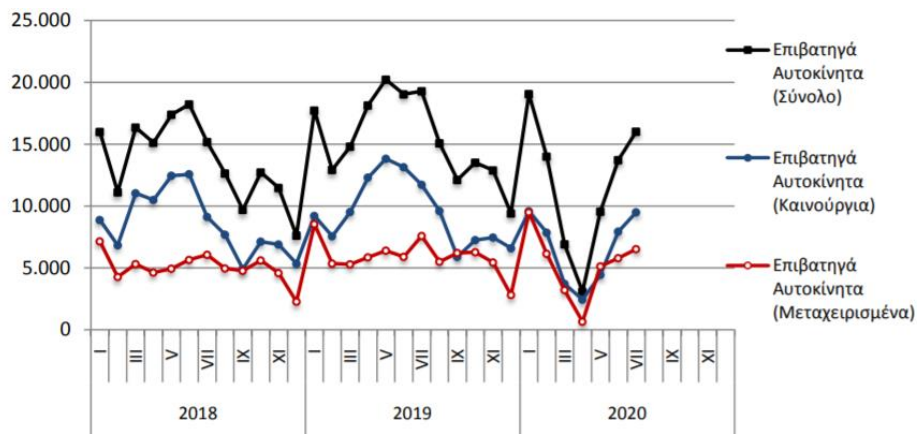
Σύμφωνα με σχετικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, ο μεγαλύτερος σε αριθμό πλυθυσμός κατοικεί στα αστικά κέντρα της Ελλάδας, και συγκεκριμένα στην Αττική. Από το σύνολο του πλυθυσμού της Ελλάδας (10.815.197), στην περιφέρεια της Αττικής βρίσκονται μόλις τα 3.827.624. από το ποσοστό αυτό, οι 664.046 κατοικούν στην Αθήνα και στις ευρύτερες περιοχές της. Το πιο αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις οι 163.688 κατοικούν στον Πειραιά, αριθμό ίσο με τους κατοίκους του Ηρακλείου Κρήτης και της Λάρισας. Σχετικά με τον αριθμό των κατοικιών που υπάρχουν στα αστικά κέντρα, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το σύνολο των κατοικιών στην Αττική είναι 2.118.743, εκ των οποίων πάνω από 900.000 είναι κατοικήσιμες.⁸⁷

Ο χρόνος που έχει στη διάθεσή του το κάθε κάτοικος αστικής περιοχής είναι περιορισμένος. Καθημερινά, το μέσο όρο του χρόνου που σπαταλά ο πλυθυσμός στα αστικά κέντρα είναι 1 ώρα και 2 λεπτά, σε χόμπυ 54 λεπτά, σε αναψυχή 1 ώρα και 23 λεπτά. Ενώ, ο μέσος χρόνος που σπαταλά ο πλυθυσμός των αστικών κέντρων για αγορές (συμπεριλαμβανομένης και της έρευνας εργασίας) είναι 13 λεπτά την ημέρα. Σε σχέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες, και ειδικότερα με το χρόνο που αφιερώνεται στις μετακινήσεις, ο χρόνος για αγορές είναι ελάχιστος. Οι καταναλωτές πλέον στρέφονται σε λύσεις για τις οποίες δεν απαιτείται αρκετός χρόνος μετακίνησης, αλλά είναι κοντά στο σπίτι ή την εργασία του, ή και σε άλλες καθημερινές δραστηριότητές του.

Το ποσοστό των πολιτών που κατέχει ή που χρησιμοποιεί αυτοκίνητο έχει μειωθεί. Όλο και περισσότερα άτομα επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τα ΜΜΜ ή να κάνουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες και αγορές με τα πόδια, έναντι της χρήσης του αυτοκινήτου, για περιβαλλοντολογικούς λόγους. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα επισκεφθούν

⁸⁷ <https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>

καταστήματα τα οποία απαιτούν τη χρήση αυτοκινήτου ή τη μεγάλη μετακίνηση με χρήση αυτοκινήτου. Επιπλέον, την περίοδο Ιανουαρίου - Ιουλίου 2020 κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά 98.392 αυτοκίνητα (καινούργια ή μεταχειρισμένα) έναντι 140.688 που κυκλοφόρησαν την αντίστοιχη περίοδο του έτους 2019, παρουσιάζοντας μείωση 30,1%.⁸⁸ Αυτό μας δείχνει ότι ένα μεγάλος μέρος του πλυθυσμού δεν μπορεί να μετακινηθεί εύκολα εκτός της περιοχής κατοικίας του ή των μεγάλων αστικών κέντρων, τόσο μάλλον για να ολοκληρώσει τις αγορές του. Συνεπώς, καταφεύγει σε λύσεις που είναι κοντά στον τόπο κατοικίας ή εργασίας του ή επιλέγει αντίστοιχα e-shops για τις αγορές του.



Διάγραμμα 4.1: Επιβατηγά Αυτοκίνητα (Ιανουάριος 2018 – Ιούλιος 2020)

Πηγή: www.statistics.gr

4.3.4 Τεχνολογική Διάσταση / Technological

Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου αυξάνεται χρόνο με το χρόνο. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται προς το ηλεκτρονικό εμπόριο, είτε λόγω περιορισμένου ελεύθερου χρόνου είτε λόγω ευκολότερων αλλά και πιο άμεσων αγορών. Θεωρητικά, αυτό συνεχίζει να είναι ένα σημαντικό κομμάτι του τζίρου για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η μείωση επισκεψιμότητας των καταναλωτών στα καταστήματα, μακροπρόθεσμα, οδηγεί στη μείωση του brand engagement με τους πελάτες. Επιπλέον, οι καταναλωτές, με τις αμέτρητες επιλογές που έχουν στην οθόνη του κινητού ή και του υπολογιστή τους,

⁸⁸https://www.statistics.gr/el/statistics?p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_ifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces_resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=417649&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el

μπορούν εύκολα να συγκρίνουν τα προϊόντα μίας μάρκας, όπως η IKEA, με τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Αυτό οδηγεί σε έναν πόλεμο τιμών, χωρίς ωστόσο μία μάρκα να χτίζει στην ουσία στη σχέση της με το καταναλωτικό κοινό.

Παράλληλα με την αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, εμφανίζονται ολοένα και περισσότεροι τρόποι με τους οποίους ένας καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν. Πλέον, τα social media αλλά και η μηχανή αναζήτησης της Google παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προβολή, αλλά και την άμεση αγορά προϊόντων. Για παράδειγμα, μέσω του Instagram, πλέον οι χρήστες μπορούν με ένα μόνο tab να αποκτήσουν το προϊόν που βλέπουν σε σχετικό post, χωρίς να χρειαστεί να επισκεφθούν το e-shop της μάρκας. Επιπλέον, κατά την αναζήτηση μίας λέξης-κλειδί στο Google, η μηχανή αναζήτησης μπορεί να βγάλει σχετικές διαφημίσεις, οι οποίες επιτρέπουν στον χρήστη να προβεί σε αγορά. Εργαλία όπως αυτά επιτρέπουν σε μία μάρκα να δημιουργεί top of mind awareness αλλά και να μένει δίπλα στον καταναλωτή, έναντι των ανταγωνιστών.

Όλα τα brands, συμπεριλαμβανομένου και της IKEA, θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι ζούμε σε μία ψηφιακή εποχή, η επηρεάζει όλες τις πτυχές της ζωής μας, κάτι το οποίο αποτελεί challenge. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να παραμένουν ενήμερες ως προς τις τεχνολογικές αλλαγές και πόσο αυτό επηρεάζει την αγορά στην οποία κινούνται και δραστηριοποιούνται.

4.4 Ανάλυση του Άμεσου, Μικρο-Περιβάλλοντος / Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 1, η επιχειρηματική στρατηγική μίας εταιρείας είναι ο συνδυασμός του σκοπού και της πολιτικής με την οποία σχεδιάζει να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, έτσι ώστε να κερδίσει μία ανταγωνιστική θέση στον κλάδο όπου και δραστηριοποιείται, αλλά και να αμυνθεί έναντι της στρατηγικής των ανταγωνιστών στον κλάδο. Στην περίπτωση της IKEA αλλά και του νέου στρατηγικού μοντέλου της για καταστήματα πόλεων στην Ελλάδα, η ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού στο περιβάλλον του λιανεμπορίου επίπλων είναι απαραίτητη, καθώς θα καθορίσουν το πιθανό κέρδος αλλά και τη δυναμικότητά της στο περιβάλλον αυτό. Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο του λιανεμπορίου επίπλων καθορίζεται από την παρακάτω ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

4.4.1 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορεί να συνδεθεί με τους παρακάτω παράγοντες:

Ο αριθμός των ανταγωνιστών: Οι βασικοί ανταγωνιστές της ΙΚΕΑ στην Ελλάδα είναι το Praktiker, το Leroy Merlin και το Jysk. Ωστόσο, υπάρχουν αντίστοιχα καταστήματα, όπως τα καταστήματα Vico, τα οποία δραστηριοποιούνται είτε σε φυσικά καταστήματα είτε σε online. Το μεγαλύτερο κομμάτι του ανταγωνισμού αυτού ακολουθούν τη στρατηγική της ΙΚΕΑ, με αποτέλεσμα να κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος με εκείνη. Συνεπώς, ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα τον έντονο ανταγωνισμό τον κλάδο.

Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας: Οι περισσότεροι από τους αγοραστές επιλέγουν τα προϊόντα ΙΚΕΑ τόσο για τη μοναδικότητά τους στον σχεδιασμό όσο και για την εργονομία τους και τη διευκόλυνση που χαρίζουν στην καθημερινότητα. Ωστόσο, όσο μοναδικά κι αν είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ΙΚΕΑ, οι αγοραστές έχουν αρκετούς παράγοντες για να επιλέξουν προϊόντα του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι τα περισσότερα καταστήματα των ανταγωνιστών της ΙΚΕΑ είναι σε κεντρικά σημεία των πόλεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής τους. Επιπλέον, το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός της ΙΚΕΑ διαθέτει προϊόντα τα οποία είναι φθηνότερα, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους καταναλωτές.

Εμπόδια εξόδου: είτε πρόκειται για ένα φυσικό κατάστημα είτε για e-shop, κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο λιανεμπόριο επίπλων διαθέτει αποθέματα προϊόντων, για τα οποία έχει δώσει ήδη κεφάλαιο για την αγορά τους. Στην περίπτωση που η ΙΚΕΑ ή οποιοσδήποτε ανταγωνιστής αποφασίσει να εξέλθει από τη συγκεκριμένη αγορά, αυτό θα επιφέρει ζημία στην επιχείρηση τόσο από τα αποθέματα προϊόντων, όσο και από τα logistics (αποθήκευση, μεταφορά κτλ.). Δεδομένου, λοιπόν, ότι τα εμπόδια εξόδου από μία τέτοια αγορά είναι υψηλά, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή θα πρέπει να διαθέτουν το απαραίτητο κεφάλαιο έτσι ώστε να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες για την παραμονή τους σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Βάσει όλων των παραπάνω παραγόντων, ο ανταγωνισμός είναι αρκετά υψηλός.

4.4.2 Απειλή Εισόδου νέων επιχειρήσεων

Πιθανά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο λιανεμπορίου επίπλων αποτελούν τα παρακάτω:

Οικονομίες Κλίμακας: Οι οικονομίες κλίμακας του συγκεκριμένου κλάδου είναι πολύ υψηλές. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να προχωρήσουν σε αγορά μεγάλης ποσότητας προϊόντων ή πρώτων υλών από έναν προμηθευτή, έτσι ώστε να καλύφθούν τις ανάγκες όλων των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου να ολοκληρώνουν μεγαλύτερες παραγγελίες, και επομένως σε χαμηλότερες τιμές. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα έναντι των νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, που δεν μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας μόνο για μία ή λιγότερες αγορές από την ΙΚΕΑ.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του κλάδου θεωρούνται από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικής επίπλων παγκοσμίως. Διαθέτουν μεγάλη ποικιλία επίπλων και προϊόντων για το σπίτι, με λειτουργίες και σχεδιασμό που τα βοηθά στη διαφοροποίησή τους. Χαρακτηριστικά όπως η εργονομία, βοηθούν στη διαφοροποίηση αυτή, καθώς οι αγοραστές τα αποκτούν με σκοπό την διευκόλυνση της καθημερινότητάς τους. Επιπλέον, διαθέτουν στο δυναμικό τους εργοστάσια, τα οποία κατασκευάζουν σχεδόν όλα τα έπιπλα και προϊόντα που πωλούνται στα καταστήματα τους, ανά τον κόσμο. Συνεπώς, τα προϊόντα αυτά δεν πρόκειται να μπορέσει ένας αγοραστής να τα προμηθευτεί από κάποιον ανταγωνιστή, παρά μόνο σε απομίμησή τους.

Απαιτούμενο κεφάλαιο: Η επένδυση υψηλού κεφαλαίου και η απαίτηση χρηματικών πόρων αποτελεί απαγορευτικό παράγοντα για πολλές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, στην αγορά του λιανεμπορίου όπου δραστηριοποιείται η ΙΚΕΑ, μία νεοεισαχθείσα επιχείρηση ωφείλει να διαθέτει το απαιτούμενο κεφάλαιο για λειτουργίες που αφορούν όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας -αγορά αποθεμάτων προϊόντων, δημιουργία φυσικού καταστήματος ή και e-shop, λειτουργίες logistics καθώς και διαφήμιση / επικοινωνία της μάρκας και των προϊόντων προς πώληση.

Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: τόσο η ΙΚΕΑ όσο και άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις επίπλων, όπως το Praktiker, το Leroy Merlin και το Jysk έχουν μεγαλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό (όπως η Κίνα). Αρχικά, επιχειρήσεις τέτοιου βελινεκού προμηθεύονται μεγάλες

ποσότητες πρώτων υλών και προϊόντων για τον εξοπλισμό των καταστημάτων τους, κάτι το οποίο τους προσδίδει κύρος αλλά και δυνατότερες σχέσεις με τους προμηθευτές, σε αντίθεση με νεοεισαχθέντες επιχειρήσεις.

Βάσει όλων των παραπάνω, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλή.

4.4.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου πραγματοποιείται αλλά και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. Στον κλάδο δεν υπάρχει μονοπώλιο. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθυνθούν και να συνεργαστούν, ανεμπόδιστα, με άλλους αντίστοιχους προμηθευτές σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου, έτσι ώστε να καλυφθούν οι απαιτούμενες ποσότητες.
2. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος. Οι κατασκευαστές των προϊόντων που εμπορεύονται οι επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται σε ολόκληρο τον πλανήτη. Και δεδομένου ότι οι περισσότερες από αυτές δραστηριοποιούνται στις περισσότερες χώρες του κόσμου, υπάρχει η δυνατότητα από την πλευρά τους για πρόσβαση σε διαφορετικούς και περισσότερους προμηθευτές. Άρα, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν είναι άμεσα εξαρτώμενες από τους προμηθευτές.
3. Δεν υπάρχει έντονος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών της κατηγορίας. Οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν εμπορεύονται προϊόντα τα οποία απαιτούν συγκεκριμένη και περίπλοκη πατέντα ή η παραγωγή τους είναι σπάνια, συνεπώς, δεν υπάρχει κάποια αντιληπτή διαφοροποίηση ή μοναδικότητα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αντιμετωπίζουν αυξημένο κόστος αλλαγής, κάτι το οποίο μειώνει την δύναμη των προμηθευτών.
4. Το μέγεθος και η σημασία των αγοραστών του κλάδου είναι μεγάλη. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε πρώτες ύλες και σε προϊόντα, αγοράζουν μεγάλες ποσότητες για όλες τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τα έσοδα των προμηθευτών, και συνεπώς να ασκήσουν πίεση.

Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή.

4.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου λιανεμπορίου επίπλων πραγματοποιείται αλλά και εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. Οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να δεχτούν αρκετή πίεση από B2B αγοραστές, όπως ξενοδοχειακές μονάδες, χώρους εστίασης, καταστήματα λιανικής, γραφεία/εταιρείες κτλ. Τέτοιου είδους αγοραστές προμηθεύονται μεγάλη ποσότητα επίπλων και προϊόντων, με στόχο τον αξιοπλισμό των επιχειρήσεών τους. Στην περίπτωση όπου από τους εν λόγω αγοραστές πραγματοποιείται μεγάλη ποσότητα προϊόντων, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται. Επιπλέον, το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι χαμηλό, λόγω του μεγάλου αριθμού ανταγωνιστών στην αγορά.
2. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού ανταγωνιστών, εάν οι αγοραστές δεν μείνουν ικανοποιημένοι ή υπάρχουν στη διάθεσή τους εναλλακτικές προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή ή καλύτερη ποιότητα, το changing cost είναι χαμηλό, συνεπώς η επιλογή ανταγωνιστή είναι πιθανή.
3. Όταν ο αγοραστής είναι καταναλωτής καταστήματος και όχι επιχείρηση, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορούν να δεχτούν ιδιαίτερη πίεση, καθώς προσφέρουν προϊόντα με μοναδικά χαρακτηριστικά και σε αρκετά χαμηλές τιμές. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι οι καταναλωτές έχουν αρκετές εναλλακτικές, μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλούς αγοραστές.

Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή.

4.4.5 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Όπως έχει αναφερθεί και στο κεφάλαιο 1 της παρούσας εργασίας, δύο ή περισσότερα προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση. Στην περίπτωση του συγκεκριμένου κλάδου, δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα που να έχουν άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων της, καθώς και οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν υποκατάστατα των ίδιων των προϊόντων τους. Για παράδειγμα, υποκατάστατο μίας ντουλάπας μπορεί να θεωρηθεί

ένα κρεβάτι ή ένας καναπές με αποθηκευτικό χώρο, κάτι το οποίο διαθέτουν οι επιχειρήσεις του κλάδου σε όλα τους τα καταστήματα.

Όσον αφορά την ΙΚΕΑ, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας ότι, υπάρχουν υποκατάστατες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, υποκατάστατο ενός καταστήματος ΙΚΕΑ στα περίχωρα της Αττικής θεωρείται ένα κατάστημα εξοπλισμού σπιτιού στο κέντρο της Αθήνας, το οποίο μπορεί να προσφέρει την ίδια ή και καλύτερη ποιότητα και απόδοση με τα προϊόντα του. Επιπλέον, υπάρχουν επιχειρήσεις λιανικής επίπλων, με ίδια ή και χαμηλότερη τιμή, κάτι το οποίο μπορεί να επιδράσει προς τους αγοραστές και να στραφούν προς αυτό, έναντι της ΙΚΕΑ.

4.5 Ανάλυση SWOT

Strengths

1. *Οι καταναλωτές έχουν θετική εντύπωση για την ΙΚΕΑ.* Για εκείνους, η ΙΚΕΑ αποτελεί μία «πηγή έμπνευσης» για τη διακόσμηση του σπιτιού τους. Αγαπούν την ποικιλία προϊόντων και τις εργονομικές λύσεις που διαθέτει, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι η ΙΚΕΑ διατηρεί ένα δυνατό brand position στην Ελλάδα. Επιπλέον, η επίσκεψή τους σε ένα κατάστημα ΙΚΕΑ είναι γι' αυτούς «βόλτα», καθώς έχουν την ευκαιρία να δουν από κοντά όλα τα showrooms, να περιηγηθούν σε ένα ιδανικό σπίτι, αλλά και να επισκεφθούν το εστιατόριο για φαγητό και καφέ.
2. *Το μοντέλο των IKEA City Center Stores έχει ήδη δοκιμαστεί σε άλλες χώρες του εξωτερικού,* τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη. Μπορεί το concept αυτό να έχει δοκιμαστεί σε διαφορετικές αγορές από αυτή της Ελλάδας, ωστόσο η ΙΚΕΑ δεν κινείται σε αχαρτογράφητα νερά. Γνωρίζει τι λειτουργεί και τι όχι σε ένα κατάστημα πόλης, καθώς και τι έχει πραγματικό νόημα για έναν καταναλωτή.
3. *Η ΙΚΕΑ προσφέρει μία σειρά υπηρεσιών* όπως, μεταφορά, συναρμολόγηση, διακόσμηση και σχεδιασμού, τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν διαθέτουν στο εύρος που μπορεί να υποστηρίξει η ΙΚΕΑ. Η σουηδική εταιρεία διαθέτει στο δυναμικό της εξειδικευμένους σχεδιαστές και διακοσμητές, οι οποίοι έχουν το απαραίτητο know how, έτσι ώστε να προσφέρουν την ιδανική λύση σε έναν καταναλωτή.
4. *Η ΙΚΕΑ διαθέτει δική της κατασκευαστική εταιρεία στη Σουηδία.* Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό δυνατό σημείο για την εταιρεία, καθώς έχει τη δυνατότητα να κατασκευάζει η ίδια πολλά από τα προϊόντα της. Μία τέτοια δυνατότητα της

επιτρέπει τον έλεγχο τιμών των προϊόντων της, χωρίς μεσάζωντες, να καθορίζει το χρονοδιάγραμμα διανομής των προϊόντων της ανά αγορά και χώρα και φυσικά να καθορίζει και να γνωρίζει τις πρώτες ύλες των προϊόντων της. Επιπλέον, ο σχεδιασμός και η κατασκευή προϊόντων σημαίνει ότι διαθέτει μοναδική γκάμα προϊόντων, την οποία οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν εύκολα.

Weaknesses

1. Όλα τα καταστήματα της IKEA στην Ελλάδα είναι εκτός των αστικών κέντρων. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολο για τους καταναλωτές να επισκεφθούν ένα κατάστημα IKEA και να προτιμήσουν καταστήματα επίπλωσης και εξοπλισμού σπιτιού τα οποία είναι πιο κοντά σε εκείνους και απαιτούν λιγότερο χρόνο τόσο κατά τη μεταφορά όσο και κατά την επίσκεψη.
2. Ενώ η IKEA, σε παγκόσμιο επίπεδο, χτίζει γύρω από τη σχέση ποιότητας-τιμής, για τους καταναλωτές έχει δημιουργήσει ένα *top of mind awareness* ενός *brand χαμηλής ποιότητας*, και συνεπώς με προϊόντα όχι και τόσο φθηνά για την ποιότητα που προσφέρουν.

Opportunities

1. Οι καταναλωτές πλέον ζουν, εργάζονται και κινούνται στα κέντρα των πόλεων. Η μετακίνησή τους σε περιοχές εκτός πόλεων, όπως οι περιοχές που επιλέγει μέχρι τώρα η IKEA για τα καταστήματά της, είναι ελάχιστη. Συνεπώς, ένα κατάστημα το οποίο είναι προσιτό και κοντά στον τόπο κατοικίας, εργασίας αλλά και διασκέδασης του μεγαλύτερου ποσοστού των καταναλωτών είναι μία ευκαιρία για την IKEA έτσι ώστε να ανακτήσει το χαμένο έδαφος.
2. Οι καταναλωτές πλέον επιλέγουν μικρότερα σπίτια κατοικίας, κάτι το οποίο αυξάνει τις ανάγκες τους εργονομικές και εύκολες λύσεις οι οποίες ανταποκρίνονται σε μικρούς χώρους. Η IKEA διαθέτει μία ευρεία επιλογή εργονομικών προϊόντων, έναντι του ανταγωνισμού, τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες την κατηγορίας αυτής καταναλωτών.

Threats

1. Ο ανταγωνισμός της IKEA στην Ελλάδα αναπτύσσεται συνεχώς. Καταστήματα όπως το Praktiker αρχίζουν και αναπτύσσουν τον τομέα της διακόσμησης, στον οποίο μέχρι πριν κάποια χρόνια η IKEA είναι No1. Επιπλέον, λόγω του πολέμου

τιμών που κυριαρχεί, ο ανταγωνισμός ανακτά κομμάτι της πίτας των καταναλωτών μέσω προσφορών και χαμηλότερων τιμών, κάτι το οποίο λειτουργεί εναντίον της ΙΚΕΑ, που διαθέτει τη φήμη ενός ακριβού σχετικά καταστήματος. Πλέον, η ΙΚΕΑ έχει χάσει το loyalty του καταναλωτικού κοινού, αλλά και τα χαρακτηριστικά που την έκαναν να ξεχωρίζει από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Συνεπώς, οι καταναλωτές δεν έχουν λόγο να την επιλέξουν. Κατευθύνονται σε πιο οικονομικές επιλογές, αλλά και μάρκες που έχουν δημιουργήσει top of mind awareness.

2. *Το Διαδίκτυο δίνει περισσότερες επιλογές και δυνατότητες στο καταναλωτικό κοινό.* Έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν τιμές ανά κατάσταση, είτε με μία απλή αναζήτηση είτε ειδικότερα μέσω της σελίδας skroutz.gr. Με τον τρόπο αυτό, έχουν στη διάθεσή τους πολλές και οικονομικές επιλογές, πράγμα το οποίο μπορεί να τους απομακρύνει από μία επιλογή όπως η ΙΚΕΑ.
3. *Η οικονομική αβεβαιότητα που έχει προκαλέσει η πανδημία* αλλά και το γενικευμένο lockdown λόγω του COVID-19 οδηγεί σε μείωση της αγοραστικής διάθεσης αλλά και ευαισθησία ως προς την τιμή των προϊόντων, από την πλευρά των καταναλωτών. Ο κόσμος είναι πιο διστακτικός στις αγορές του και δεν θα προβεί εύκολα σε στιγμιαίες αγορές, κάτι στο οποίο στηρίζεται αρκετά η ΙΚΕΑ.
4. *Λόγω των μέτρων που έχουν ληφθεί για την εξάπλωση του κορωνοϊού, έχει επιβληθεί η χρήση μάσκας στα καταστήματα αλλά και η χωρικότητα συγκεκριμένων ατόμων* μέσα σε αυτά. Τα μέτρα αυτά μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για έναν πελάτη να επισκεφθεί την ΙΚΕΑ, καθώς η πιθανότητα να περιμένει αρκετή ώρα έξω από ένα κατάστημα είναι μεγάλη. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση της επισκεψιμότητας, συνεπώς και του τζίρου των καταστημάτων ΙΚΕΑ.

4.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Έχοντας αναλύσει τόσο τις Ευκαιρίες και τις Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΙΚΕΑ, η σουηδική εταιρεία επίπλων αποκτά μία πιο ευρεία ματιά για τη σωστή υλοποίηση του νέου επιχειρησιακού μοντέλου και της νέας επιχειρηματικής στρατηγικής για τα καταστήματα πόλεων ΙΚΕΑ. Επενδύοντας στα δυνατά της σημεία, αλλά και ενισχύοντας τα αδύναμα σημεία της, θα προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα ισχυρό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βλέποντας την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου σε μεγάλες πόλεις του εξωτερικού, η ΙΚΕΑ δεν επαναπαύεται στη σωστή στρατηγική που ακολουθεί μέχρι και σήμερα, θεωρώντας ότι με αυτή θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών. Ωστόσο, προσπαθεί να δώσει μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση.

4.6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Κάθε επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον, πρέπει να αναπτύσσεται για να επιβιώσει. Έτσι, και η ΙΚΕΑ σε παγκόσμιο επίπεδο μέχρι σήμερα, έχει επιλέξει να ακολουθεί στρατηγικές *ανάπτυξης*, οι οποίες της επιτρέπουν την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή και κάποιο σχεδιασμό αυτών.

Σε πολλές χώρες, όπως και στην Ελλάδα, η ΙΚΕΑ μέχρι και σήμερα ακολουθούσε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Η επιχείρηση διαθέτει καταστήματα εξοπλισμού σπιτιού. Στα πρώτα βήματα της επιχείρησης, ο Ivar επέλεγε προϊόντα τα οποία κατασκευάζονταν από προμηθευτές στη Σουηδία. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων, η ΙΚΕΑ έχει δημιουργήσει, με τις δικές της δυνάμεις, εργοστάσια για την κατασκευή και τη δημιουργία του μεγαλύτερου μέρους των επίπλων και των προϊόντων τα οποία πωλούνται κατ' αποκλειστικότητα στα καταστήματά της. Με τον τρόπο αυτό η συνεργασία της με προμηθευτές αρκείται μόνο σε επίπεδο πρώτων υλών και όχι σε ήδη συναρμολογημένα προϊόντα.

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί μία σωστή κίνηση, από την πλευρά της ΙΚΕΑ, για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της. Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, με τον τρόπο αυτό, προστατεύει την ποιότητα των προϊόντων που διατίθενται στα καταστήματά της, αλλά και δημιουργεί φραγμούς εισόδου στους ανταγωνιστές της. Από οικονομικής άποψης, αποφεύγει τα μεγάλα περιθώρια κέρδους στα οποία αποσκοπούν οι προμηθευτές και οι διανομείς, αλλά ταυτόχρονα επιτυγχάνει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι ότι η ΙΚΕΑ επιτυγχάνει σταθερή παραγωγή, χωρίς φραγμούς από τους προμηθευτές. Οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι καθίσταται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός προμήθευσης προϊόντων στα καταστήματα ανά τον κόσμο.

Σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο και γρήγορα εναλλασσόμενο περιβάλλον, η ΙΚΕΑ, σε παγκόσμιο επίπεδο, αποφασίζει να προχωρήσει σε μία νέα στρατηγική και σε ένα νέο στρατηγικό μοντέλο. Σύμφωνα και με την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που έχει προηγηθεί, η αγορά στην οποία η ΙΚΕΑ δραστηριοποιείται ωρίμασε. Λόγω της ανάπτυξης του e-commerce, του έντονου ανταγωνισμού αλλά και της αλλαγής των τάσεων, πλέον υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης τόσο στην υπάρχουσα αγορά όσο και σε μία κάθετη ολοκλήρωση. Με στόχο μία νέα κατεύθυνση στην αγορά του λιανεμπορίου, συνεπώς και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της, προβαίνει σε περαιτέρω ανάπτυξη των λειτουργιών της, συγκέντρωση των δραστηριοτήτων της στην υπάρχουσα βιομηχανία, καθώς και εσωτερική ανάπτυξη της εταιρείας σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Βλέποντας ότι υπάρχει ανάγκη για νέα περιβάλλοντα δραστηριοποίησης, η ΙΚΕΑ, από το 2019, έχει προχωρήσει σε μία *στρατηγική ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση*. Σκοπός είναι η αύξηση των οργανωσιακών λειτουργιών της ΙΚΕΑ σε μεγάλα αστικά κέντρα και συγκεκριμένα σε κέντρα πόλεων, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και επομένως την αύξηση των κερδών. Διατηρώντας και εκμεταλεύοντας την τεχνολογία, την τεχνογνωσία, το μάρκετινγκ, τα logistics, αλλά και το R&D, η ΙΚΕΑ αναπτύσσει τις δραστηριότητές της σε μία υπάρχουσα αγορά μεν, καινούργια για την ΙΚΕΑ δε. Από τις αρχές δημιουργίας της εταιρείας, η ΙΚΕΑ διέθετε καταστήματα εκτός πόλης. Συνεπώς, το κοινό το οποίο προσέκλυε ήταν συγκεκριμένο, ήταν άτομα τα οποία είχαν το χρόνο, αλλά και το μεταφορικό μέσο να τα επισκεφθούν, ενδεχομένως συγκεκριμένες φορές σε ένα έτος.

Πλέον, η ΙΚΕΑ δραστηριοποιείται και σε κέντρα πόλεων, με στόχο τη δημιουργία αξίας για τη μάρκα, όπως κάθε άλλη επιχειρησιακή στρατηγική, αλλά και την ενίσχυση την ανταγωνιστικότητά της. Αφουγκράζεται το «χαμένο έδαφος» που έχει δημιουργηθεί λόγω της τοποθεσίας, αλλά και του μεγέθους των καταστημάτων της έναντι του ανταγωνισμού και εφαρμόζει την τεχνογνωσία και τις επιχειρησιακές της ικανότητες στη νέα της αυτή δραστηριότητα. Δεδομένου ότι η αλυσίδα αξίας παραμένει η ίδια (παραγωγή, R&D, marketing, διανομή κτλ) μεταφέρει και εφαρμόζει τις ικανότητες όλων αυτών των τμημάτων, δημιουργώντας καταστήματα πόλεων, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της και αναπτύσσοντας την ανταγωνιστικότητά της. Όλο αυτό, φυσικά, ενισχύει και τη δύναμή της στην αγορά. Η ΙΚΕΑ είναι μία δυνατή επιχείρηση, με υψηλό brand awareness & engagement.

4.6.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Όταν αναφερόμαστε στην επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική μίας εταιρείας ή ενός οργανισμού, εννοούμε τη στρατηγική που αφορά τον τρόπο ανταγωνισμού της συγκεκριμένης επιχείρησης στον αντίστοιχο κλάδο της. Είναι αυτό που θα προσδώσει σε μία εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά όπου δραστηριοποιείται.

Μέχρι και σήμερα, η ΙΚΕΑ έχει βασίσει την επιχειρηματική της στρατηγική στην *ηγεσία κόστους*. Το concept της ΙΚΕΑ βασίζεται στο να προσφέρει μία ευρεία γκάμα επίπλων τα οποία είναι οικονομικά προσιτά σε ένα μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού. Η ηγεσία κόστους, λοιπόν, επιτυγχάνεται με το συνδυασμό λειτουργικότητας, ποιότητας, σχεδιασμού και πραγματικής αξίας. Όλα τα στοιχεία αυτά, για να επιτευχθεί η ηγεσία κόστους, εφαρμόζονται σε κάθε κομμάτι της εταιρείας, από τον σχεδιασμό, τη συσκευασία, τη διανομή κτλ. Πολύ γρήγορα, η ΙΚΕΑ αναγνώρισε ότι ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής προσφέρει τη μέγιστη αξία στην μάρκα, έναντι των ανταγωνιστών. Η παραγωγή και όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας της ΙΚΕΑ ολοκληρώνονται στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Καθώς στόχος είναι να παραμείνει ο χαμηλόκοστος έμπορος λιανικής στον χώρο, ενέργειες όπως η μαζική παραγωγή προϊόντων, η μη συναρμολόγηση των προϊόντων ή η αγορά από το κατάστημα, χωρίς διανομή στον επιθυμητό χώρο επιτρέπουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους αλλά και ανταγωνιστική προσφερόμενη τιμή.

Ωστόσο, η ΙΚΕΑ προσαρμόζει το επιχειρηματικό της μοντέλο, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τον τεράστιο ανταγωνισμό, αλλά και τις συνήθειες των καταναλωτών που προτιμούν online αγορές, εγκαταλείποντας σταδιακά το μοντέλο των μεγάλων καταστημάτων μακριά από το κέντρο των πόλεων. Το 2019, η σουηδική εταιρεία συνειδητοποίησε ότι, πλέον, τα μεγάλα καταστήματα στα προάστια των πόλεων δεν είναι δημοφιλή και αποτελούν μία «ωριμασμένη αγορά». Σε αγορές όπως το Βέλγιο, η ΙΚΕΑ είχε ανακοινώσει ότι δεν πρόκειται να δημιουργήσει νέα, μεγάλα καταστήματα, καθώς ο αριθμός των επισκεπτών σε σύγκριση με το 2018 μειώθηκε κατά 2,6%.

Η ΙΚΕΑ, κατά συνέπεια, έχει προχωρήσει στην μεγαλύτερη και πιο σημαντική αλλαγή που πραγματοποίησε από την ημέρα δημιουργίας της 76 χρόνια πριν. Αλλάζει όλα τα χαρακτηριστικά του υπάρχοντος επιχειρησιακού μοντέλου, όπου ανάγκαζε τους καταναλωτές να επισκεφθούν την ΙΚΕΑ, όσο μακριά κι αν ήταν για αυτούς, αλλά και να συναρμολογήσουν μόνοι τους τα έπιπλα που θα αγόραζαν. Η επιχειρηματική στρατηγική της ΙΚΕΑ πλέον βασίζεται στην *εστίαση με βάση το κόστος*, εντοπίζοντας ιδιαίτερες

ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, με στόχο την ικανοποίησή τους, παράλληλα με τη λειτουργία των υπόλοιπων καταστήματων/touchpoints. Η ΙΚΕΑ, με τη νέα της στρατηγική, προχωρά σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης που αφορά τα νέα καταστήματα πόλης ΙΚΕΑ, τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να συναντούν τους ίδιους τους καταναλωτές αλλά και τις καταναλωτικές τους συνήθειες και προσαρμόζονται πλήρως στις ανάγκες και τις συνήθειες των κατοίκων πόλεων.

Απευθύνεται σε άτομα τα οποία γνωρίζουν την ΙΚΕΑ και προτιμούν τα προϊόντα της, ωστόσο η απόσταση των καταστημάτων από τον τόπο κατοικίας ή εργασίας τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα έτσι ώστε να μην τα επισκέπτονται. Άτομα με περιορισμένο ελεύθερο χρόνο, χωρίς μεταφορικό μέσο, αλλά και που δε συνηθίζουν να ολοκληρώνουν τις αγορές τους σε καταστήματα εκτός της περιοχής που περνούν την καθημερινότητά τους. Άτομα τα οποία επιθυμούν και προτιμούν επιχειρήσεις οι οποίες κατανοούν τις ανάγκες και τις συνήθειες του κοινού και προσαρμόζουν τις λειτουργίες τους με βάση αυτά.

Συνεπώς, δημιουργεί καταστήματα σε κέντρα πόλεων, με εύκολη πρόσβαση, τα οποία προσφέρουν μία ολοκληρωμένη εμπειρία ΙΚΕΑ, περιλαμβάνοντας όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για τα οποία το καταναλωτικό κοινό προτιμά την ΙΚΕΑ, έναντι των ανταγωνιστών. Το πρώτο κατάστημα πόλης άνοιξε στο κέντρο του Παρισιού, το Μάιο του 2019. Από τότε, έχουν δημιουργηθεί ακόμα περισσότερα καταστήματα (όπως στη Μόσχα) τα οποία έχουν αποδειχθεί μία επιτυχία, με 1.3 εκατομ. επισκέπτες στο γαλλικό κατάστημα, μέσα στους πρώτους 5 μήνες, και με πωλήσεις που ξεπερνούν ένα μεγάλο κατάστημα ΙΚΕΑ στο εξωτερικό.

Φυσικά, η ΙΚΕΑ είχε ήδη πειραματιστεί με μικρότερα καταστήματα, με στόχο να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό τόσο σε φυσικά καταστήματα όσο και σε e-shops. Επρόκειτο για τα λεγόμενα “IKEA Planning Studios” (σε Λονδίνο, Στοκχόλμη και Μαδρίτη), τα οποία δεν ήταν καταστήματα αγορών, αλλά ήταν εκθεσιακά καταστήματα κουζίνας και κρεβατοκάμαρας, στα οποία οι επισκέπτες μπορούσαν να σχεδιάσουν αυτό που ήθελαν και να το παραλάβουν στο χώρο τους. Σε δήλωσή του ο Jesper Brodin έχει πει «Το κατάστημα La Madeleine είναι ένα καινοτόμο τεστ για εμάς. Στόχος είναι να προσφέρουμε στον κόσμο αυτό για το οποίο αγαπούν και γνωρίζουν την ΙΚΕΑ, αλλά δεν μπορούν να το έχουν διότι η ΙΚΕΑ είναι μακριά τους.»⁸⁹

Το νέο αυτό επιχειρηματικό μοντέλο θα υλοποιηθεί και στην Ελλάδα, με έναρξη το νέο κατάστημα πόλης ΙΚΕΑ στον Πειραιά, έναν από τους μεγαλύτερους δήμους της Αθήνας,

⁸⁹ <https://www.ft.com/content/027ba228-df79-11e9-9743-db5a370481bc>

αλλά και της Ελλάδας. Σε έναν από τους πλέον κεντρικούς δρόμους του Πειραιά, θα βρίσκεται το πρώτο κατάστημα πόλης IKEA στην Ελλάδα, έχοντας ήδη προχωρήσει σε παρόμοια δοκιμή με το κατάστημα “POP UP Store” στην ίδια πόλη, μία προσπάθεια που αποδείχθηκε και επιτυχημένη. Έτσι το κατάστημα αυτό θα προστεθεί σε εκείνα τα οποία τα δύο τελευταία χρόνια αναπτύσσονται, προσαρμοσμένα στις νέες ανάγκες των καταναλωτών που επιθυμούν να αποφεύγουν τις πολλές μετακινήσεις και τις μακρινές αποστάσεις.

Για τη σωστή υλοποίηση του νέου στρατηγικού μοντέλου, η στοχευμένη επιλογή της περιοχής δημιουργίας του καταστήματος είναι δέουσας σημασίας, όπως έχει αποδειχθεί και σε αντίστοιχες περιπτώσεις του εξωτερικού. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η IKEA έχει επιλέξει την περιοχή του Πειραιά, με το άνοιγμα του καταστήματος να λαμβάνει χώρα το Νοέμβριο. Η επιλογή του Πειραιά, από τη διοίκηση της IKEA, σχετίζεται με τις καταναλωτικές συνήθειες που έχουν οι κάτοικοί του: «Οι κάτοικοι του Πειραιά δεν φεύγουν εύκολα από την πόλη τους για να κάνουν τις αγορές τους αλλού. Δεν επισκέπτονταν ούτε το κατάστημα IKEA επί της λεωφόρου Κηφισού, που βρίσκεται στο ύψος του Αιγάλεω, θεωρώντας ότι είναι μακριά»⁹⁰. Το πρώτο κατάστημα πόλης IKEA θα έχει εμβαδό 2.000 τ.μ., έναντι 25.000 τ.μ. που είναι συνήθως τα μεγάλα καταστήματα IKEA, και πρόκειται για επένδυση ύψους περίπου 1,5 εκατ. ευρώ⁹¹. Το κατάστημα θα εκτείνεται σε τρεις ορόφους και οι επισκέπτες θα μπορούν να δουν πάνω από 1.000 κωδικούς προϊόντων, με τον χώρο να λειτουργεί κυρίως ως εκθετήριο. Δεδομένου ότι μιλάμε για ένα κατάστημα πόλης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η προσβασιμότητα. Πρόκειται για μία περιοχή, η οποία διασφαλίζει εύκολη, βολική και με εγγύτητα πρόσβαση, κάτι το οποίο αυξάνει την προσβασιμότητα και την αξία στη συνολική αγορά. Πρόκειται για ένα κατάστημα που θα δημιουργηθεί σε ένα κεντρικό δρόμο του Πειραιά, όπου το καταναλωτικό κοινό μπορεί να επισκεφθεί με δύο διαφορετικά μέσα μαζικής μεταφοράς, αλλά και με άλλα μέσα (ποδήλατο, περπατώντας κτλ.) σε λιγότερο χρόνο απ’ ότι θα χρειαστεί για την επίσκεψη στα καθιερωμένα καταστήματα της IKEA.

Όσον αφορά το concept του καταστήματος πόλης IKEA, προσφέρει μία ολοκληρωμένη εμπειρία IKEA (full IKEA experience), προσαρμοσμένη στα δεδομένα τους τρόπου ζωής σε μία πόλη αλλά και στις ανάγκες ενός καταναλωτικού κοινού που ζει σε αυτή. Από αρχιτεκτονικής άποψης, ένα κατάστημα πόλης IKEA διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα καταστήματα της περιοχής, αλλά και του ανταγωνισμού, διατηρώντας το visual identity της μάρκας, με στόχο να ξεχωρίζει και να σηματοδοτεί το τι αντιπροσωπεύει. Από την άλλη, ωστόσο, διαφοροποιείται και καινοτομεί από τα υπόλοιπα καταστήματα IKEA:

⁹⁰ <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1079891/sto-kentro-toy-peiraia-anoigei-ton-oktovrio-to-protο-mikro-ikea/>

⁹¹ <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1079891/sto-kentro-toy-peiraia-anoigei-ton-oktovrio-to-protο-mikro-ikea/>

διαθέτει βιτρίνες, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει σε όλα τα υπόλοιπα καταστήματα IKEA, έχει είσοδο παρόμοια με ένα κατάστημα και δεν διαθέτει πάρκινγκ αυτοκινήτων, αλλά μόνο ποδηλάτων. Από άποψης υπηρεσιών, παραμένουν ίδιες με τις προσφερόμενες στα υπόλοιπα καταστήματα, αλλά εξελισσόμενες, βάσει των συνηθειών των κατοίκων πόλεων. Δεδομένου ότι μιλάμε για ένα πελατοκεντρικό επιχειρησιακό μοντέλο, στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών αλλά και η θετική επίδραση απέναντι στην IKEA, ως μάρκα. Μερικές από τις υπηρεσίες IKEA αυτές είναι:

- **Υπηρεσία μεταφοράς και δυνατότητα παραγγελίας επίπλων:** το κατάστημα πόλης IKEA θα διαθέτει προϊόντα τα οποία μπορούν να μεταφερθούν εύκολα από το κοινό. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα υπάρχουν μεγάλοι όγκοι επίπλα με άμεση παραλαβή. Θα υπάρχουν μόνο τα πολύ γνωστά showrooms της IKEA, από τα οποία ο επισκέπτης θα μπορεί να παραγγέλει αυτό που επιθυμεί και να το παραλάβει στο χώρο του, έναντι αντιτίμου.
- **Έμπειρο προσωπικό για συμβουλές διακόσμησης:** οι επισκέπτες ενός καταστήματος πόλης εξοπλίζουν το σπίτι τους με προϊόντα που διευκολύνουν την καθημερινότητά τους και τους βοηθούν να σπαταλούν το λιγότερο δυνατό χρόνο. Με προτάσεις και προϊόντα που απαντούν στις ανάγκες αυτές, η IKEA δείχνει ότι κατανοεί και σέβεται τον τρόπο ζωής των κατοίκων, τις ανάγκες αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελαν να ζουν στο σπίτι τους.
- **Εστιατόριο και σουηδικό κατάστημα IKEA:** τα δύο αυτά τμήματα των καταστημάτων IKEA αποτελούν τόσο το πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων καταστημάτων του ανταγωνισμού όσο και ένα σημαντικό λόγο για τον οποίο κάποιος επισκέπτεται την IKEA. Με την ύπαρξή τους σε ένα κατάστημα πόλης, η IKEA διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, αλλά και αποτελεί πόλο έλξης για το καταναλωτικό κοινό. Άλλωστε, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνήθεια των κατοίκων μίας πόλης να προμηθεύονται καφέ on the go ή να τρώνε ένα γρήγορο γεύμα είναι πολύ διαδεδομένη. Συνεπώς, αυτό αποτελεί ακόμα ένα χαρακτηριστικό της IKEA το οποίο δείχνει μία στρατηγική εναρμονισμένη με περιβάλλον πόλης.

Τέλος, όσον αφορά τα προϊόντα του καταστήματος πόλεως IKEA, αλλά και η προβολή τους μέσα σε αυτό (είτε σε showrooms είτε σε ράφια), αποτελεί ένα βασικό παράγοντα για αύξηση των πωλήσεων. Προτεραιότητα έχει το ανθρωποκεντρικό στοιχείο, με στόχο ένα κατάστημα ελκυστικό, εύκολα προσβάσιμο και που προσφέρει ένα ευχάριστο και γρήγορο customer journey. Επιπλέον, το design, τα διάσημα showrooms και ο

σκανδιναβικός χαρακτήρας βοηθά στη διατήρηση του visual identity. Με λίγα λόγια η αρχιτεκτονική ενός καταστήματος πόλης πρέπει να δημιουργεί ευχαριστημένους πελάτες, να αυξάνει τα κέρδη και να βοηθά την ΙΚΕΑ να ξεχωρίζει με θετικό τρόπο, σε κάθε της έκφανση.

Επίλογος

Σε δήλωσή του, ο CEO της Everlane, Michael Preysman, έχει υποστηρίξει ότι «*μία μάρκα που έχει στο δυναμικό της 500 καταστήματα, δεν έχει καμία σημασία στον σημερινό κόσμο του λιανεμπορίου. Όταν, όμως, διαθέτει 20 ή ακόμα και 50 καταστήματα σε τοποθεσίες-κλειδιά, τα οποία δίνουν χαρακτήρα στο DNA της μάρκας, αυτή μπορεί να ελπίζει ότι είναι πιο προσιτή προς τους καταναλωτές και ότι αυτοί θα επισκεφθούν τα καταστήματα και θα προσπαθήσουν να γίνουν κομμάτι όλης της εμπειρίας που προσφέρουν*»⁹². Η φράση αυτή αποδίδει τη στρατηγική που έχουν ακολουθήσει πολλές επιχειρήσεις, όπως η IKEA, οι οποίες φυσικά μπορούν να χαρακτηριστούν και καινοτόμες. Εταιρείες, όπως η εταιρεία καλλυντικών Glossier, η οποία δραστηριοποιείται αμιγώς διαδικτυακά, αναγνωρίζει ότι πρέπει να προσφέρει ακόμα περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη ευελιξία στους καταναλωτές. Αυτό δεν μπορεί να γίνει από ένα μόνο κανάλι της αγοράς, είτε αυτό είναι ένα φυσικό κατάστημα είτε το e-commerce. Με μία επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία ενσαρκώνει το όραμα και στον σκοπό της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα, θα πρέπει να προσφέρει εμπειρία στους καταναλωτές η οποία είναι συμβαδίζει με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του, έτσι ώστε να δημιουργείται μία μακροχρόνια σχέση μεταξύ τους.

Έχοντας μελετήσει και αναλύσει τις ιδέες και τους ορισμούς των θεωρητικών πάνω στο ζήτημα της στρατηγικής αλλαγής, βλέπουμε πόσο η επιχειρησιακή και η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί μία ζωντανή αλήθεια στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων. Ακόμα και αν κάποιος φέρει την περίπτωση της Nokia στο μυαλό του, μίας εταιρείας που ήταν ηγέτης στην κινητή τηλεφωνία μέχρι και πριν μερικά χρόνια, θα δει ότι τώρα πλέον βρίσκεται στην αφάνεια. Αυτό το παράδειγμα έρχεται να μας θυμίσει ότι η αλλαγή του περιβάλλοντος έρχεται απρόσμενα, αλλά μόλις η οποιαδήποτε αλλαγή γίνει αντιληπτή, ίσως είναι πλέον αργά.

Το σημαντικό στη στρατηγική μίας επιχείρησης είναι η δυσκολία στην πρόβλεψη και στον έλεγχο της οποιαδήποτε αλλαγής από το εξωτερικό ή και το εσωτερικό περιβάλλον. Άλλωστε, ο προφανής τρόπος να το διαχειριστείς είναι το να περιμένεις το αναπάντεχο. Αν οι επιχειρήσεις δεν αποδεχθούν την αλλαγή που διενεργείται συνεχώς στον επιχειρηματικό κόσμο, δεν προετοιμαστούν (δομικά) για μία ξαφνική, απρόβλεπτη αλλαγή, θα «απολιθωθούν».

92 <https://spark.adobe.com/page/nis799DxR8eWs/>

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Β. Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», 4^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου (2002)
2. Γ.Ι. Σιώμκος, Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, 3η έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης (2012)
3. Ν.Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μανατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου (2013)

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962
2. De Mooij, M. (2010). Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising: Consequences for Global Marketing and Advertising.
3. HAWKINS, D. I., BEST, R. J., & CONEY, K. A. (2001). Consumer behavior: building marketing strategy. Boston, Irwin/McGraw Hill.
4. J. Bercovitz and W. Mitchell, "When Is More Better? The Impact of Business Scale and Scope on Long-Term Business Survival, While Controlling for Profitability," Strategic Management Journal (January 2007)
5. Marta Domínguez-Cc And Carmen Barroso-Castro, "Managerial change and strategic change: The temporal sequence": Journal of Management & Organization (2017) / Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management
6. M. Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, November 1996
7. Peter F. Drucker, "The Age of Discontinuity", 1st Edition
8. PSFK x Suzy Future of Retail 2019 Consumer Survey
9. PSFK Future of Retail 2019 Report, A DTC Playbook for Owning The Retail Life Cycle
10. R. Dye and O. Sibony, "How to Improve Strategic Planning," McKinsey Quarterly (2007)
11. Shen, Lucinda. "Ikea Has Been Accused of Avoiding 1 Billion Euros in Taxes". Fortune. Retrieved 14 January 2017.
12. Sonja Gensler & Peter C. Verhoef & Martin Böhm "Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process", Springer Science+Business Media, LLC 2012

13. T. L. Wheelen, J. D. Hunger, A. N. Hoffman, C. E. Bamford: Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition
14. W. G. Ouchi, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control," Administrative Science Quarterly (1977)
15. W. G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," Management Science (1979)
16. Wilson, "Strategic Planning Isn't Dead—It Changed," Long Range Planning (August 1994)

Ιστοσελίδες

1. about.ikea.com/en
2. www.ama.org
3. www.bbc.com
4. www.bloomberg.org
5. www.businessdictionary.com
6. www.bstrategyhub.com
7. www.cieden.com
8. www.dictionary.cambridge.org
9. www.demandware.com
10. el.wikipedia.org
11. en.wikipedia.org
12. www.ft.com
13. www.idc.com
14. www.ikea.com/au
15. www.ikea.com/gb
16. www.ikea.com/ms
17. www.inditex.com
18. www.ingka.com
19. www.kathimerini.gr
20. www.oaed.gr
21. www.progressivegrocer.com
22. www.prweb.com
23. www.psfk.com

24. www.retaildetail.eu
25. www.roth.com
26. www.sightunseen.com
27. www.statistics.gr
28. www.spark.adobe.com
29. www.wwd.com