

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ –
ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.**

ΠΑΡΧΑ ΘΕΟΦΑΝΗ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια
Μαρία Αλεξοπούλου

Μεσολόγγι 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 4 |
| Α' ΜΕΡΟΣ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ | |
| 1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | |
| 1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 5 |
| 1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | |
| 1.2.1.ΟΡΙΣΜΟΙ | 5 |
| 1.3.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 7 |
| 2. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | |
| 2.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 9 |
| 2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 10 |
| 2.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 13 |
| 2.1.2.1ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER | 14 |
| 3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | |
| 3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 19 |
| 3.2.ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 20 |
| 3.2.1.ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 21 |
| 4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | |
| 4.1. ΓΕΝΙΚΑ | 22 |
| 4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ | 23 |
| 4.3. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 24 |
| 4.4. ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 25 |
| 4.5. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 26 |
| 4.5.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ | 27 |

| | |
|---|----|
| 4.5.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ | 29 |
| 4.5.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ | 30 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 32 |
| Β' ΜΕΡΟΣ-ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ | |
| 5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ | |
| 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 34 |
| 5.2 ΟΙ ΜΕΓΑΛΟΙ ΧΑΜΕΝΟΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ | 34 |
| 5.3 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΕΞΑΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ | 36 |
| 5.4 ΙΚΕΑ | 39 |
| 5.4.1 ΓΕΝΙΚΑ | 40 |
| 5.4.2 Η ΙΚΕΑ ΣΗΜΕΡΑ | 41 |
| 5.4.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΙΚΕΑ | 42 |
| 5.4.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΙΚΕΑ | 43 |
| 5.4.5 ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΙΚΕΑ | 45 |
| 5.4.5.1 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΑΙ ΚΑΦΕ | 47 |
| 5.4.5.2 SMALAND | 47 |
| 5.4.6 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΙΚΕΑ | 48 |
| 5.4.7 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΙΚΕΑ | 51 |
| 5.4.8 Ο ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΙΚΕΑ | 52 |
| 6.ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 53 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 54 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον το οποίο έχει την ικανότητα να επηρεάσει τις στρατηγικές κινήσεις τους. Τα τελευταία χρόνια, έχουν γίνει πολλές αλλαγές τόσο στην παγκόσμια αγορά όσο και στην εγχώρια. Παραδείγματα τέτοιων αλλαγών είναι η εντατικοποίηση του παγκοσμίου εμπορίου, η απελευθέρωση διεθνών αγορών, η δημιουργία ενιαίων ζωνών οικονομικής δραστηριότητας, η παγκοσμιοποίηση, η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη, η οικονομική κρίση κλπ. Λόγω αυτών των αλλαγών που συμβαίνουν, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πιο έντονος από κάθε άλλη φορά, καθώς η επιβίωση και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους.

Η κάθε επιχείρηση, πρέπει να έχει το δικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει να είναι μοναδικά, αλλά και το πλεονέκτημα που δημιουργεί να είναι διατηρήσιμο. Μια εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα δημιουργώντας νέα πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία όμως πρέπει να μείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, σε αυτή την σύγχρονη αγορά απαραίτητη είναι η καινοτομία. Η καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη παράμετρος για την ανάπτυξη, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και για κάθε επιχείρηση, μιας και τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα σε όλες τις εθνικές πολιτικές.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύεται και καταγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε μια αναφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς και το μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον από τα οποία αποτελείται. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και στο τέταρτο κεφάλαιο θα καταγράψουμε τον ορισμό, την σημαντικότητα, την εφαρμογή και τις στρατηγικές για την δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έπειτα στο δεύτερο μέρος της εργασίας, θα γίνει μια αναφορά σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν άντεξαν στην οικονομική κρίση και σε κάποιες οι οποίες άντεξαν. Επίσης, θα γίνει μια περιγραφή για την επιχείρηση ΙΚΕΑ, μια από της μεγαλύτερες επιχειρήσεις, η οποία κατάφερε να επιβιώσει, παρά τις αντίξοες συνθήκες.

A' ΜΕΡΟΣ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο ατόμων που συνεργάζονται με κοινούς στόχους για την εκτέλεση επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτό όμως επιτυχώς, απαραίτητος παράγοντας είναι η δημιουργία ενός καλά οργανωμένου και συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Διότι, κατά τον MULLINS (2002), η έλλειψη στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει τα στελέχη της επιχείρησης να εργάζονται χωρίς στόχο και σκοπό. Έτσι με την βοήθεια της στρατηγικής, η οποία αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τις δυνάμεις μιας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, βοηθάει την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών της, οι οποίοι τίθενται ανάλογα με τις φιλοδοξίες των στελεχών της. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές επιλογές, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, κυριαρχεί μια σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική και δεν υπάρχει μια μονοσήμαντη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Ωστόσο, η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών.

Για να δώσουμε μια γενική πρώτη εικόνα για την έννοια της στρατηγικής θα λέγαμε ότι η στρατηγική αποτελεί την γενική πορεία που ακολουθεί ο οργανισμός για

να ανταποκριθεί στην αποστολή και να υλοποιήσει το όραμα. Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε τις απόψεις μερικών από τους πλέον γνωστούς ακαδημαϊκούς στο χώρο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Alfred Chandler: «Καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»

Andrews: «Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνετε έτσι ώστε να καθορίζουν την έκτασή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»

Igor Ansoff: «Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον»

Hofer & Schendel: «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον»

Boston Consulting group: «Στρατηγική είναι ένα σχέδιο κατανομής και χρήσης των πόρων της οργάνωσης που αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα»

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.¹

¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.35

1.3.Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος και το περιβάλλον της, καθώς συμβάλλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε όμως ότι με την ύπαρξη της στρατηγικής εξασφαλίζεται πάντα η επιτυχία στον χώρο των επιχειρήσεων ή και στον χώρο της οικονομίας. Ωστόσο, βοηθά σημαντικά στην επίτευξή και στην επιβίωση της επιχείρησης. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας, αρχικά, γιατί **θέτει κατευθύνσεις**. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε τύπο επιχείρησης, που βοηθάει στο πως αυτή η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της ή το όραμα της. Εάν η στρατηγική είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

Η ύπαρξη και η εφαρμογή της στρατηγικής εξασφαλίζει, επίσης, την **ομοιομορφία των αποφάσεων** που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη αυτών των συγκεκριμένων στόχων. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση, ακόμα και για την πιο μικρή επιχείρηση.

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη **συγκέντρωση της προσπάθειας** όλων των μελών της επιχείρησης και προωθεί των **συντονισμό των δραστηριοτήτων**. Έχοντας ως ορόσημο το που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός, η στρατηγική συγκεντρώνει και συντονίζει όλες τις προσπάθειες προς μια κατεύθυνση, την υλοποίηση του οράματος. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα μόνο του όπως θέλει.

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί **ορίζει και τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά**. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα πρέπει να έχει ορίσει σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει παρουσία και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ίσως, ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή που **μειώνει την αβεβαιότητα** του περιβάλλοντος σε τέτοιο βαθμό που περιορίζει στο ελάχιστο της χρονοβόρες αντιγνώμεις. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεκαθαρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για μια επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από κάποιους άλλους ως απειλή. Εξασφαλίζεται έτσι, ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα **βιώσιμο διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των άλλων επιχειρήσεων το οποίο είναι αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία θα αναλύσουμε στις επόμενες ενότητες. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές του δυνατότητες. Είναι ,δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από τα προηγούμενα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας την συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για όλους αυτούς τους λόγους, η στρατηγική αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για κάθε είδους επιχείρηση.²

² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.37-42

2. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όλες οι επιχειρήσεις συνυπάρχουν και δρουν σε πολλαπλά περιβάλλοντα. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Μερικοί από τους παράγοντες αλλαγής είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και η καθιέρωση του ευρώ, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός, η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο, οι αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού κλπ.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά τους. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει συνειδητοποίηση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, της θέσης της εντός του χώρου στον οποίο εντάσσεται και είναι δυνατόν να καταλάβει. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

- ✓ το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση
- ✓ το μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης



Έμμεσο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Στειακάκης & Κατζός (2002)

2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μακρο-περιβάλλον είναι δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί καθώς περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της , είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για αυτό είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται στο παρόν και πως ενδέχεται να αλλάξουν στο μέλλον, συνάγοντας τις πιθανές επιπτώσεις που θα επιφέρουν στον οργανισμό. Για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιούμε ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ που προσφέρει σφαιρική εποπτεία, την ανάλυση PESTAL, που είναι τα αρχικά των λέξεων political, economic, social, technological, environmental και legal. Το μοντέλο PESTEL παρέχει έναν συγκεντρωτικό κατάλογο των παραμέτρων που καθορίζουν την πιθανή επιτυχία η αποτυχία συγκεκριμένων στρατηγικών. Από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- α) το οικονομικό περιβάλλον,
- β) το τεχνολογικό περιβάλλον,
- γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον,
- δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον,
- ε) το δημογραφικό περιβάλλον, και,
- στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.

τα οποία και θα τα αναλύσουμε το καθένα χωριστά παρακάτω.

Πολιτικό/νομικό περιβάλλον

Οι πολιτικοί-νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις σε τοπικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο επηρεάζοντας τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Συνιστώσες του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος της οργάνωσης αποτελούν η νομοθεσία και πολιτική σχετικά με το περιβάλλον και τον κλάδο της

επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία, η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κλπ

Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από ποικίλες πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρετε στην υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι οι δομές της οικονομίας, ο ρυθμός ανάπτυξης, η απασχόληση, το δημόσιο χρέος, ο βαθμός παρέμβασης του κράτους στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, το επιτόκιο δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, ακαθάριστο εθνικό προϊόν, προσφορά χρήματος, ανεργία κ.α.

Από την άλλη μεριά, αφορά στις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, τη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους καταναλωτές, τις τράπεζες, τους μετόχους κοκ. Αυτό σημαίνει πως τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να μελετούν όλους τους παραπάνω παράγοντες κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον

Το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει και κινείται η επιχείρηση αποτελεί σαφώς έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι κοινωνικοί-πολιτιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την κοινωνική οργάνωση της χώρας, μέσα στην οποία είναι ενταγμένες όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επιδρούν στη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την

επιχείρηση είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, η γλώσσα, η θρησκεία, ηλικιακή διαστρωμάτωση του αγοραστικού κοινού κ.α. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος, ακόμα περισσότερο σήμερα που είναι μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα, τις καινοτομίες καθώς και τη μεταφορά της τεχνολογίας που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στην στρατηγική της καθώς αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση εάν δεν προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτή τη νέα τεχνολογία.

Δημογραφικό περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον προέρχεται από αλλαγές στην φύση, στην σύνθεση και στην ποικιλομορφία του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, αφορά το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και την διανομή του εισοδήματος.

Παγκόσμιο περιβάλλον

Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Είναι

αναγκαιότητα, πλέον, για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές.

Η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει και να εξετάσει τους παράγοντες που το διαμορφώνουν, αλλά και να εξετάσει την αναμενόμενη επίδραση που θα έχουν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει μέσω της στρατηγικής της να εκμεταλλευτεί τις εξελίξεις εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες και ελέγχοντας τις πιθανές απειλές.^{3 4}

2.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε τον τρόπο με τον οποίο οι δυνάμεις σε επίπεδο μακρο-περιβάλλοντος ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχία ή αποτυχία των στρατηγικών ενός οργανισμού. Ο αντίκτυπος ωστόσο αυτών των γενικών παραγόντων συνήθως εκδηλώνεται στο αμεσότερο περιβάλλον μέσω των αλλαγών που υφίστανται οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που περιβάλλουν τους οργανισμούς. Συνεπώς, σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε το κλαδικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business school και σύμβουλο επιχειρήσεων , Michael Porter.

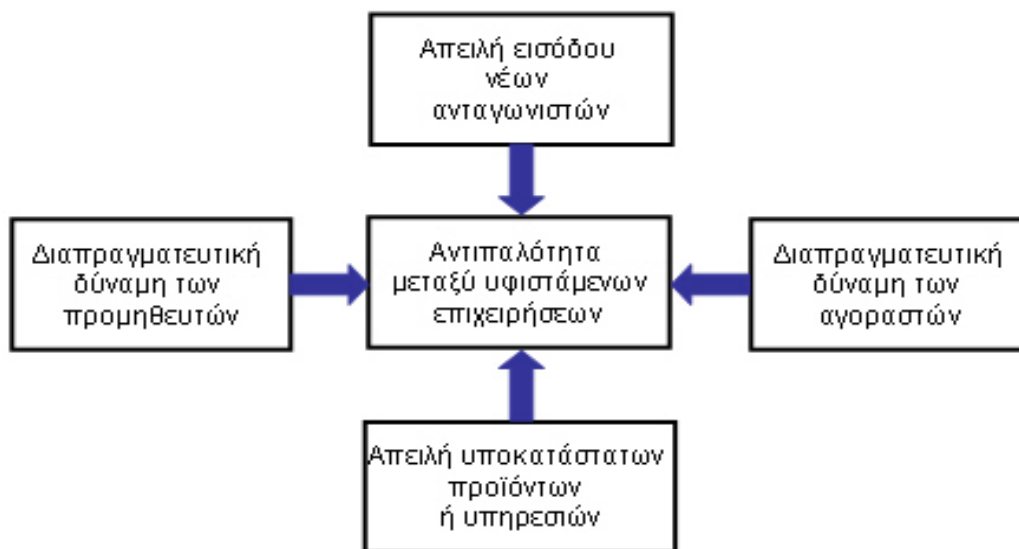
³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ.66-72

⁴ Νεκτάριος Γ., Επιχειρηματικό περιβάλλον: Ευκαιρίες και απειλές. Προσβάσιμο: <http://www.hrima.gr/article.asp?view=511&ref=498> (Ημερομηνία επίσκεψης: (2 Φεβρουαρίου 2015)

2.1.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael E. Porter ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων το οποίο είναι ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου και δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των Πέντε Δυνάμεων του Porter, που θα αναλύσουμε παρακάτω.

Οι 5 δυνάμεις του Porter



Πηγή: <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>

Για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαραίτητη η ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας. Για αυτό το λόγο, παρακάτω αναλύουμε την κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις του Porter.

1.Υποκατάστατα προϊόντα

Όταν λέμε υποκατάστατα προϊόντα εννοούμε όταν ένα προϊόν μπορεί να υποκαταστήσει ένα άλλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη αυτών των προϊόντων σημαίνει ότι καθορίζετε ένα όριο στις τιμές από τις επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ανάπτυξης όσο και σε περιόδους οικονομικής κρίσης .

Πολλές εταιρίες κάνουν το λάθος να υποτιμούν τον ανταγωνισμό και να μην βλέπουν ότι το προϊόν τους μπορεί να αντικαταστήσει επάξια από το δικό τους. Νομίζουν ότι δεν έχουν ανταγωνισμό και αυτό επειδή μπορεί το προϊόν, ή η υπηρεσία, που διαθέτουν να μην είναι ακριβώς το ίδιο και να μην κάνει ακριβώς την ίδια δουλειά αλλά να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη και να έχει διαφορά στην τιμή. Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και τα υψηλά κέρδη.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- ➔ Η **ποιότητα** και η **απόδοση** των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- ➔ Οι **τιμές** των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων.
- ➔ Οι **πελάτες είναι πρόθυμοι** να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

2.Απειλή από νεοεισερχόμενους

Όταν ένας κλάδος έχει υψηλά περιθώρια κέρδους τότε είναι απολύτως λογικό να προσελκύει νέες επιχειρήσεις και η εισόδος αυτή έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

- ➔ Οι **οικονομίες κλίμακας**, δηλαδή οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις λόγω της υψηλής ποσότητας προϊόντων που παράγει έχει μικρότερα ανά μονάδα κόστη παραγωγής, σε αντίθεση με μια νεοεισερχόμενη η οποία δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτό το πλεονέκτημα λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με

αποτέλεσμα να έχει υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα. Αυτή η επίδραση οξύνεται όπου οι όροι επένδυσης για την είσοδο στον κλάδο είναι υψηλοί.

- ➔ Για να εισέλθει μια επιχείρηση σε έναν κλάδο θα πρέπει να πραγματοποιήσει υψηλές **επενδύσεις σε κεφάλαια**, τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανημάτων όσο και για την διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (λειτουργία παραγωγής, δραστηριότητες μάρκετινγκ).
- ➔ Ένα άλλο εμπόδιο είναι ότι η υπαρκτή ή έστω και αντιληπτή **διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων** και η εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι καταναλωτές. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου τόσο δυσκολότερο είναι για τους νέους ανταγωνιστές να προσελκύσουν τους υφιστάμενους πελάτες στο κλάδο αυτό. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι νεοεισερχόμενοι είναι αναγκασμένοι να διαθέσει υψηλά χρηματικά ποσά ώστε να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τους υφιστάμενους.
- ➔ Τα **κανάλια διανομής** συνήθως προτιμούν τα υπάρχοντα προϊόντα και διστάζουν στα νέα. Επίσης, κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις ελέγχουν τους δίαυλους διανομής μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης και έτσι δυσκολεύουν την είσοδο των νέων επιχειρήσεων. Κάποιοι όμως καταφέρνουν να παραβλέψουν αυτό το εμπόδιο πωλώντας κατευθείαν στους καταναλωτές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου.
- ➔ Όταν μια επιχείρηση θέλει να μπει σε έναν νέο κλάδο και πιστεύει ότι οι **αντιδράσεις από μια υπάρχουσα επιχείρηση** για να εμποδίσει αυτή την είσοδο είναι τόσο σημαντικές, τότε δημιουργείται άλλο ένα πρόβλημα. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να είναι είτε πόλεμος τιμών είτε διαφημιστική επίθεση.
- ➔ Οι **νομικοί περιορισμοί** που επιβάλλονται σε νέες εταιρείες ενός κλάδου ποικίλλουν και εκδηλώνονται είτε ως προστασία πατέντας, είτε ως ρύθμιση αγορών, είτε ως άμεση κυβερνητική δράση.

3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη καθώς πιέζουν συνήθως την επιχείρηση να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ,ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- ➔ Όσο μεγαλύτερος και σημαντικότερος είναι ο **αγοραστής** τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- ➔ Οι πελάτες μια επιχείρησης απαιτούν χαμηλότερες **τιμές** και άλλες ευκολίες όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.
- ➔ Αν το προϊόν της επιχείρησης δεν είναι **διαφοροποιημένο**, αφού μπορούν να το προμηθευτούν από μια άλλη.
- ➔ Όταν οι **πελάτες** δεν είναι ευχαριστημένοι με την συνεργασία τους με την επιχείρηση τότε οι ίδιοι παράγουν τα προϊόντα που αγόραζαν από αυτή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι εκείνοι που εφοδιάζουν τον οργανισμό με όσα χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών και αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- ➔ Όσο μικρότερος είναι ο **αριθμός των προμηθευτών** τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν σε σχέση με τους αγοραστές και τόσο εξαρτημένες είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου από αυτές.
- ➔ Αν δεν υπάρχουν κοντινά **υποκατάστατα** των προϊόντων των προμηθευτών τότε οι αγοραστές έχουν λιγότερες εναλλακτικές και έτσι δεν μπορούν εύκολα να αλλάξουν τον προμηθευτή τους.
- ➔ Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής **διαφοροποίησης** τότε το κόστος για τους πελάτες είναι υψηλό.
- ➔ Όταν το **αγοραστικό κοινό** είναι μικρό

- Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα της **κάθετης ολοκλήρωσης**, προχωρώντας στο επόμενο στάδιο παραγωγής, υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους.

5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν η *πίτα*, δηλαδή το **μερίδιο αγοράς**, είναι σταθερό, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε τρόπο.
- Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση **δυναμικότητα** και μέγεθος καθώς και όταν αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
- Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν **υψηλά σταθερά κόστη**, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας.

Το μοντέλο των πέντε είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των δυνάμεων που επενεργούν στο περιβάλλον του τομέα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Ωστόσο, είναι σημαντικό η χρήση του μοντέλου αυτού να υπερβαίνει την απλή καταγραφή των δυνάμεων και να ολοκληρώνεται με μια κρίση σχετικά με το αν η εν λόγω επιχείρηση προσφέρεται για ανταγωνισμό ή όχι.^{5 6 7 8}

⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 78-92

3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι είναι επιτυχημένη όταν καταφέρνει να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Με την μελέτη, λοιπόν, του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση γίνεται, όπως είπαμε, στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο, η εκτίμηση των πιθανών ευκαιριών. Πολλές φορές όμως, αυτό δεν είναι ικανό από μόνο του για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων. Η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αξιολογήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της και να δει με ποιο τρόπο θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι. Για αυτό, είναι απαραίτητη και η στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το εσωτερικό περιβάλλον, ορίζεται ως οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της και είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνίσταται από σειρά παραγόντων οι οποίοι είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης. Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει

⁶ Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael E. Porter, Προσβάσιμο: <http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/#ixzz3DMltWcvd> (Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

⁷, Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων, Προσβάσιμο: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD (Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

⁸ **Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington**, Εισαγωγή και επιμέλεια: Νίκος Κωνσταντόπουλος(2011),Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, σελ.74-82

να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και των αδυναμιών της.

3.2.ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων βασίζεται, κυρίως, στο εσωτερικό περιβάλλον και αφορά την καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης τα οποία συνθέτουν τη σταθερή βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής . Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει , αλλά κυρίως ως προς τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα για να μετατρέψει τους πόρους σε ικανότητες.

Η θεώρηση αυτή μας οδηγεί στις παραδοχές ότι οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση, και, αποτελούν πρωταρχικές πηγές τόσο επιτυχίας όσο και κερδοφορίας. Εκείνοι οι πόροι και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

Σε μια εποχή όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται διαρκώς με ταχείς και ταυτόχρονα ανεξέλεγκτους ρυθμούς η εφαρμογή της ανωτέρω θεώρησης θεωρείται επιτακτική για την παροχή στρατηγικών κατευθύνσεων. Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

A) υλικοί πόροι: η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης δεν πρέπει να περιορίζετε πέρα από μια απλή καταγραφή, αλλά θα πρέπει να γίνεται με κριτήρια την παλαιότητα, την κατάσταση, τη δυναμικότητα, τη θέση κλπ. Παραδείγματα υλικών πόρων είναι τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, όπως μονάδες παραγωγής , άνθρωποι, και τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία)

B) ανθρώπινοι πόροι: η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζεται αφενός στην εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε έναν οργανισμό, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιολογείται και η προσαρμοστικότητα

τους στις αλλαγές και στη νοοτροπία του όσον αφορά την υιοθέτηση των αλλαγών αυτών.

Γ) συστήματα: η επιχείρηση δεν είναι ένα απλό άθροισμα μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Οι πόροι δεν έχουν αξία , αν δεν είναι οργανωμένοι σε σύστημα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού , μάρκετινγκ , οικονομικών και γενικής διοίκησης.

Δ) άυλοι πόροι: στους άυλους πόρους συμπεριλαμβάνονται η φήμη της εταιρείας και η καλή θέληση των ανθρώπων της. Οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν πάντοτε πολύ μεγάλη αξία για την οποιαδήποτε επιχείρηση και θα πρέπει να αξιολογούνται έτσι ώστε να είναι δυνατή η επαύξησή τους και η βελτίωσή τους.

3.2.1.ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει, τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες. Συνεπώς, Ικανή και αναγκαία συνθήκη για την ορθή εκμετάλλευση των πόρων είναι αυτοί να οδηγούν σε συγκεκριμένες ικανότητες. Οι υλικοί και άυλοι πόροι μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι πηγή ικανοτήτων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν στις ακόλουθες δύο κατηγορίες:

α) στις οριακές ικανότητες, και,

β) στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες.

Οι οριακές αναφέρονται στις ικανότητες εκείνες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή είναι εύκολο να τις μιμηθούν. Αντίθετα, οι θεμελιώδεις ικανότητες αφορούν εκείνες τις οποίες δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν είναι καθόλου εύκολο να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να δώσουν τη βάση που απαιτείται για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και να την οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν

οριακές ικανότητες, όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες, οι οποίες αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, οι θεμελιώδεις ικανότητες όμως αποτελούν την ικανή συνθήκη για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- ✓ Να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία,
- ✓ Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού
- ✓ Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές⁹

4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας.

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της. Αυτό μπορεί να το κάνει έχοντας ικανότητες που έχουν αξία για τους καταναλωτές, και έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. πχ μια βιβλιοθήκη που έχει μοναδικές συλλογές βιβλίων και δεν διατίθενται πουθενά αλλού. Η ύπαρξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης νέων καινοτομιών από τους

⁹ Βασιλίας Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 116-125

ανταγωνιστές που πολεμούν να διατηρήσουν τη θέση τους, με τελικό αποτέλεσμα τη διάβρωσή του.

4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ

Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, τα προϊόντα κ.ο.κ. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας της επιχείρησης.

Αυτό που ζητάνε οι περισσότεροι επιχειρηματίες είναι ένα τρόπο για να τους επιλέξουν οι καταναλωτές και οι πελάτες που να τους διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές τους. Αυτό ακριβώς κάνει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αποκαλύπτει πως μια επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες στην ίδια αγορά. **Σύμφωνα με τον GRANT ορίζεται όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ΚΑΙ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τους Walley & Des Thwaites , ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε διακρίνει (διαφοροποιεί) με εθνικό τρόπο μια εταιρεία ή τα προϊόντα (υπηρεσίες) από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των καταναλωτών ή των τελικών χρηστών.**

Μόλις μία επιχείρηση εδραιώσει την αξία της (και τη διαφορετικότητά της) στο μυαλό των πελατών/καταναλωτών τότε έχει πετύχει το μέγιστο για την επιτυχία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να είναι συναρπαστικό και δημιουργικό. Ο σκοπός είναι να ξεχωρίσει η επιχείρησή και να το θυμούνται οι καταναλωτές. Ακόμα και στις χειρότερες συνθήκες ανταγωνισμού (κακός πόλεμος τιμών, αντιγραφές των τακτικών σας, αθέμιτος ανταγωνισμός κ.α.) όπως και στην περίοδο της ύφεσης, πάντα υπάρχει τρόπος να ξεχωρίσει η επιχείρησή σας από τις υπόλοιπες.

Η ιστορία μας διδάσκει πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη αύριο, αν οι

υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας δεν συντονιστούν και δεν κατανοήσουν έγκαιρα τις δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους.¹⁰

4.3.Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της.

Η δημιουργία ενός αιεφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης γιατί έτσι θα είναι δυσκολότερο να εξουδετερωθεί από τους ανταγωνιστές της. Για να είναι βιώσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει αυτή η ευνοϊκή θέση που έχει αποκτηθεί να είναι μακροπρόθεσμη ώστε να μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας στην αγορά, την αποτίμηση και τις δυνατότητες της, κερδίζοντας το μέλλον αλλά και να μην προέρχεται από την τεχνολογία ή της τροποποιήσεις των προϊόντων, καθώς είναι εύκολα αντιγράψιμο.¹¹

¹⁰ Competitive Advantage, Προσβάσιμο: http://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp (Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

¹¹ Θανάσης Μπατσακίδης, «Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» Προσβάσιμο: http://news.ioniki.net/index.php/epixeirisi/organosi-kai-leitourgia/dioikisi-kai-iso/item/88-giati-einai-shmantiko-to-antagwnistiko-pleonekthma#.VC2c8_I_vMh (Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

4.4. ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, καθώς υπάρχουν πολλά είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων λόγω της δομής της επιχείρησης, των προϊόντων που προσφέρει, το δίκτυο διανομής που διαθέτει και την υποστήριξη των πελατών της. Θα απεικονίσουμε ορισμένους τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους:

Μερίδιο Αγοράς: Οι επιχειρήσεις με σημαντικό μερίδιο αγοράς δημιουργούν πρόβλημα στους ανταγωνιστές, και επωφελούνται καθώς τα προϊόντα τους είναι γνωστά και αποδεκτά στην αγορά. Ωστόσο, ακόμη και όταν το μερίδιο αγοράς είναι σημαντικό, εάν ο κλάδος έχει σημαντικές δυνατότητες κέρδους, οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να εμφανιστούν με επακόλουθη μείωση του μεριδίου αγοράς.

Ισχυρό Εμπορικό Σήμα: Το ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας και επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν κέρδη, διότι τους επιτρέπει να χρεώνουν ακριβότερα. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

Επίδραση δικτύου: Η επίδραση του δικτύου συμβαίνει όταν ένα προϊόν δημιουργεί ζήτηση από τους καταναλωτές, που ενισχύουν το προϊόν. Μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την επίδραση του δικτύου με την προσέλκυση περισσότερων πωλητών. Αυτό με τη σειρά του προσελκύει περισσότερους αγοραστές, και δημιουργείται σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η επίδραση του δικτύου δεν είναι πολύ συνηθισμένη, αλλά μπορεί να είναι εξαιρετικά επικερδής.

Εμπορικά Σήματα και Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας: Μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.

Δομή αποτελεσματικότητας κόστους: Εάν έχετε παραγωγή χαμηλού κόστους έχετε ορισμένα πλεονεκτήματα, μολονότι είναι συχνά βραχύβια. Μια επιχείρηση μπορεί να «αποδυναμώσει» τους ανταγωνιστές της προσφέροντας αναγκαστικές τιμές στα προϊόντα της, γεγονός που προσελκύει πολλούς πελάτες.

Υψηλό κόστος αλλαγής: Ένας άλλος τρόπος για να επιτύχει μία επιχείρηση καλές αποδόσεις και να παρατείνει τη διάρκεια ζωής της, είναι η εφαρμογή κόστους αλλαγής στο επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, οι ασύρματες τηλεφωνικές

εταιρείες χρειάζονται πελάτες που συνάπτουν συμβάσεις οι οποίες περιορίζουν την ικανότητά τους να αλλάζουν πάροχο υπηρεσιών.

4.5. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για την δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή, υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους, πέφτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες. Μια επιχείρηση τοποθετείται μόνη της στον κλάδο μέσω της επιλογής του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης όπως υποστήριξε Michael Porter.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Αυτά ονομάζονται πλεονεκτήματα θέσης, δεδομένου ότι εκφράζουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο, ως ηγέτη κόστους ή διαφοροποίησης. Και με τους δύο αυτούς τρόπους τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνετε το κόστος λειτουργίας της και στην δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια. Έχοντας υπόψη αυτά τα δύο είδη, η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές για την στρατηγική που θα ακολουθήσει για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τις οποίες θα παρουσιάσουμε παρακάτω.

Σχήμα Ι Γενικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Μ. Porter

| Εύρος Αγοράς Στόχου (Target Scope) | Πλεονέκτημα (Advantage) | |
|---|---|--|
| | Χαμηλό Κόστος (Low Cost) | Μοναδικότητα Προϊόντος (Product Uniqueness) |
| Εκτεταμένο Εύρος: Σύνολο Παραγωγικού κλάδου (Industry Wide) | Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy) | Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy) |
| Περιορισμένο Εύρος: Τμήμα Αγοράς (Market Segment) | Στρατηγική Εστίασης -Χαμηλού Κόστους [Focus Strategy (low cost)] | Στρατηγική Εστίασης - Διαφοροποίησης [Focus Strategy (differentiation)] |

Πηγή: <http://www.epistimonikomarketing.gr/diatirisisimo-antagonistiko-pleonektima-kai-antagonistik-es-stratigikes-tis-epiheirisis-pos-sundeontai-metaksu-tous-meta-ton-michael-porter/>

4.5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Στρατηγική ηγεσίας κόστους ακολουθεί μία εταιρεία όταν θέτει ως βασικό στόχο να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την επίτευξη χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή υπηρεσιών ή αγαθών και ταυτόχρονα προσφέροντας το στην αγορά με χαμηλότερη τιμή. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί είναι μαζικής παραγωγής και επενδύει συστηματικά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσής του κόστους. Για να αποκτήσει αυτό το πλεονέκτημα θα πρέπει να επιδιώκει την μείωση κάθε είδους κόστους. Μια επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει αυτή την ανταγωνιστική στρατηγική απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής για να είναι εφικτή η μείωση του κόστους. Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει συχνά την δυνατότητα σε επιχειρήσεις να υιοθετήσουν αυτήν την στρατηγική. Όσον αφορά την διαφήμιση και την επικοινωνιακή στρατηγική απαιτείται ελάχιστη διαφήμιση και στην περίπτωση αυτής δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην χαμηλή τιμή των προϊόντων ή υπηρεσιών έναντι αυτών των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους κυριαρχεί συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν, σε γενικές γραμμές, τους πόρους ώστε να επιτύχουν την ηγεσία του κόστους (η οποία απαιτεί οικονομία κλίμακας). Αυτή η γενική στρατηγική δίνει έμφαση στην απόδοση όταν μια επιχείρηση θεωρείται ως ο καλύτερος χαμηλού κόστους παραγωγός ενός κλάδου για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πωλούν σχετικά τυποποιημένα προϊόντα με χαρακτηριστικά αποδεκτά από πολλούς πελάτες με τις χαμηλότερες δυνατές ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το μερίδιο αγοράς.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος στο κανάλι διανομής λόγω του χαμηλού κόστους
- Δυνατότητα μείωσης τιμών των προϊόντων αν ζητηθεί από τους καταναλωτές
- Μαζική παραγωγή και οικονομίες κλίμακας
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μείωσης τιμών
- Καλύτερη ανταπόκριση στον πόλεμο τιμών
- Εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και τις παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλού κόστους
- Κίνδυνος από τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές
- Μείωση αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή
- Νέες καταναλωτικές προτιμήσεις και αδυναμία ευελιξίας σε αυτές
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.¹²

13 14

¹² «Στρατηγική ηγεσίας κόστους» Προσβάσιμο: <https://wikimark.wikispaces.com/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82+%CE%9A%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>

4.5.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

Πλεονέκτημα διαφοροποίησης επιτυγχάνεται με την προσφορά μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών και την είσπραξη ακριβότερα για αυτό. Στρατηγική διαφοροποίησης χρησιμοποιείται σε αυτή την κατάσταση και η εταιρεία τοποθετεί η ίδια περισσότερο για το branding, τη διαφήμιση, το σχεδιασμό, την ποιότητα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και όχι την αποτελεσματικότητα, την εξωτερική ανάθεση ή την καινοτομία της διαδικασίας. Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή μόνο για τα μοναδικά χαρακτηριστικά και την καλύτερη ποιότητα.

Μειονεκτήματα

- Έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης η οποία μειώνει σε αρκετά μικρό βαθμό την μοναδικότητα τους.
- Απευθύνετε κυρίως σε άτομα με ειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης τους.

(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

¹³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 384-385, 393

¹⁴ Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών» Προσβάσιμο: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>

(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

- Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ των κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Το οποίο και αποτελεί κίνδυνο για τους δεύτερους γιατί οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν την τάση να μην λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες είτε στην εικόνα του προϊόντος^{15 16 17}

4.5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche, όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μία επιτυχή στρατηγική εστίασης είναι σε θέση να προσαρμόσουν ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών δυνάμεων των προϊόντων σε ένα σχετικά στενό γεωγραφικό τμήμα της αγοράς, ή σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή τμήμα της. Στοχεύουν, επίσης, σε τμήματα της αγοράς λιγότερο ευάλωτα σε υποκατάστατα, ή όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο αδύναμος, ώστε να επιτύχουν απόδοση επενδύσεων άνω του μέσου όρου.

Η στρατηγική αυτή αντλεί στοιχεία είτε από την στρατηγική διαφοροποίησης είτε από την στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς, θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που

¹⁵ «Οι τρεις γενικές στρατηγικές» Προσβάσιμο: <http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

¹⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 398, 404

¹⁷ Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών» Προσβάσιμο: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

έχει κάποιες ιδιαιτερότητες και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά απ ότι οι ανταγωνιστές της.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Μια εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος αποσκοπεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξυπηρετώντας αγοραστές του τμήματος-στόχου της αγοράς σε χαμηλότερο κόστος και με χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν μια επιχείρηση μπορεί να ελαττώσει σημαντικά τα κόστη της περιορίζοντας τη βάση πελατών της σε ένα καλά ορισμένο τμήμα αγοραστών.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Μια εστιασμένη στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση, αποσκοπεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με μια προσφορά προϊόντος προσεκτικά σχεδιασμένη, ώστε να απευθύνεται στις μοναδικές προτιμήσεις και ανάγκες μιας περιορισμένης, καλά προσδιορισμένης ομάδα αγοραστών, σε αντίθεση με την γενική στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό.^{18 19 20}

¹⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, σελ. 405-407

¹⁹ «Οι τρεις γενικές στρατηγικές» Προσβάσιμο: <http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

²⁰ «Ποια είναι η έννοια των γενικών στρατηγικών» Προσβάσιμο: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 2 Φεβρουαρίου 2015)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασίλης Μ. Παπαδάκης (2012) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Εισαγωγή και επιμέλεια: Νίκος Κωνσταντόπουλος (2011), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD.html>

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=511&ref=498>

<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD

<http://www.sakisrizos.gr/2010/12/porter-five-forces-model/#ixzz3DMltWcvd>

<http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>

<https://wikimarkt.wikispaces.com/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82+%CE%9A%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>

http://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>

http://news.ioniki.net/index.php/epixeirisi/organosi-kai-leitourgia/dioikisi-kai-iso/item/88-giati-einai-shmantiko-to-antagwnistiko-pleonekthma#.VC2c8_1_vMh

B' ΜΕΡΟΣ-ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ

5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο οικονομική κρίση, εννοούμε το φαινόμενο στο οποίο σε μια οικονομία κυριαρχεί μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, δηλαδή σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ.

Η διεθνής οικονομική κρίση έχει έρθει και στην Ελλάδα και έτσι οι επιχειρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα βρέθηκαν αντιμέτωπες με ένα αρνητικό περιβάλλον στο οποίο κυριαρχούσε η αβεβαιότητα και η μεταβολή. Κάποιες επιχειρήσεις όμως βασιζόμενες στην επιχειρηματικότητα και στην καινοτομία κατάφεραν να αντέξουν στην κρίση, κάποιες άλλες όμως όχι.

Παρακάτω, θα σας αναφέρουμε τους μεγάλους χαμένους τις οικονομικής κρίσης, αλλά και κάποιες επιχειρήσεις που κατάφεραν να αντέξουν. Θα κλείσουμε με την ανάλυση της επιχείρησης ΙΚΕΑ, μια επιχείρηση κολοσσός για την εποχή μας.

5.2 ΟΙ ΜΕΓΑΛΟΙ ΧΑΜΕΝΟΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ατλάντικ : Η αλυσίδα σούπερ μάρκετ **Ατλάντικ**, μέχρι το 2009 ήταν ο 15ος μεγαλύτερος εργοδότης στο σύνολο ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και με 161, παρόλα αυτά όμως κήρυξε πτώχευση. Στην αρχή, τα καταστήματα Ατλάντικ πωλήθηκαν σταδιακά σε διάφορες περιοχές της Αθήνας και της επαρχίας, παραχωρήθηκαν ποσοστά της σε θυγατρικές, αλλά και μπήκε «λουκέτο» σε πολλές μονάδες της. Όλα αυτά προμήνυαν την εξέλιξη που ακολούθησε τον Αύγουστο του 2011, όταν η Ατλάντικ κήρυξε πτώχευση, αφήνοντας στον δρόμο 2.500 εργαζομένους και δημιουργώντας καίριο πρόβλημα σε 2.000 προμηθευτές της. Η εταιρεία απέτυχε να ενταχθεί στο άρθρο 99. Η Ατλάντικ συμπεριλαμβανόταν στις πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ της χώρας, με 3.700 εργαζομένους.

Glou: Το 1985 άνοιξε το πρώτο κατάστημα με είδη ένδυσης και αθλητικών ειδών στον Πειραιά. Ήταν ένα φτηνό μαγαζί, μαζεμένο, χωρίς πολλές προοπτικές. Το 1992 όμως έκανε ουσιαστικά την είσοδό του στην αγορά της ένδυσης. Εκείνη τη χρονιά άνοιξε επτά εμπορικά καταστήματα μέσα σε έναν χρόνο, τρία εκ των οποίων στο κέντρο της Αθήνας. Δύο χρόνια αργότερα, το 1994, οι αδελφοί Γλου αρχίζουν να δραστηριοποιούνται στη χονδρική αγορά αθλητικών ειδών σε συνεργασία αργότερα με την εταιρία Puma. Και έναν χρόνο προτού κάνει την εμφάνισή της η κρίση στην ελληνική οικονομία, το 2007 ο όμιλος Γλου διέθετε 59 καταστήματα στην Ελλάδα και ένα κατάστημα στα Τίρανα. Το 2011 υπάχθηκε στο άρθρο 99. Ο όμιλος αντιμετώπιζε σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας, ωστόσο, τα αδέρφια Γλου προτού προσφύγουν στο άρθρο 99 είχαν κλείσει όλες τους τις υποχρεώσεις. Είχαν ξεχρεώσει όλα τα ενοίκια των καταστημάτων στα οποία έβαλαν «λουκέτο», ενώ όσον αφορά στο κατάστημα του Mall, για το οποίο είχε προκληθεί σάλος, καταβλήθηκαν κανονικά τα δεδουλευμένα του προσωπικού, χωρίς καμία χρηματική εκκρεμότητα.

Πετζετάκις: Ο Όμιλος Πετζετάκις ήταν μία από τις μεγαλύτερες εξαγωγικές βιομηχανίες της Ελλάδας. Ειδικευόταν στην κατασκευή σκληρών και εύκαμπτων πλαστικών σωλήνων. Η μητρική εταιρεία του ομίλου, ιδρύθηκε το 1960 από τον Αμοργιανό χημικό μηχανικό Αριστόβουλο Πετζετάκι. Η επιτυχία της εταιρείας οφείλεται στην πρωτοποριακή μέθοδο παραγωγής εύκαμπτων πλαστικών σωλήνων. Ο άλλοτε κολοσσός των πλαστικών σωλήνων Πετζετάκις καταρρέει λόγω της οικονομικής κρίσης, καθώς μετά την πτώχευση η κινητή και ακίνητη περιουσία της βιομηχανίας Βορείου Ελλάδος τίθεται σε πλειστηριασμό. Η εταιρεία πάλεψε με τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες δεν μπόρεσε όμως να νικήσει και έτσι έβαλε λουκέτο και εντάχθηκε στον Πτωχευτικό Κώδικα.

Sprider Stores: Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1971 από την οικογένεια Αργυρού και το 1999 εξαγοράστηκε από τον όμιλο Χατζηιωάννου. Από τα 20 καταστήματα το 1999 έφτασε τα 110 εντός και εκτός Ελλάδος. Η Sprider λάνσαρε ένα πετυχημένο μοντέλο με ποιοτικά ρούχα σε πολύ φτηνές τιμές για όλη την οικογένεια, μέσα από τεράστια σε μέγεθος καταστήματα. Η κρίση όμως σάρωσε το οικογενειακό εισόδημα και τις πωλήσεις του δικτύου και σε συνδυασμό με το ακριβό κόστος χρήματος επήλθε το οριστικό λουκέτο. Μια εταιρεία που το 2010 έφθασε να αριθμεί πάνω από 110 καταστήματα σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία, Κύπρο, Σερβία και Πολωνία, αλλά

τελικά αποτελεί οριστικά παρελθόν στην επιχειρηματική ζωή της χώρας. Ήδη, η εταιρεία είχε καταστεί ζημιογόνος από το 2009. Έπειτα από μια κερδοφόρο περίοδο (2004-2008), όταν κατάφερε να υπερδιπλασιάσει τον κύκλο εργασιών της από τα 65 εκατ. ευρώ στα 163 εκατ. ευρώ και να παραγάγει προς όφελος των μετόχων της συνολικά κέρδη 55 εκατ. ευρώ, η κατάσταση άρχισε να αντιστρέφεται πλέον το 2009. Το 2013 αναστάλθηκε η λειτουργία των καταστημάτων Sprider Stores, σύμφωνα με επίσημη ενημέρωση της εταιρείας. Η εταιρεία λιανικών πωλήσεων ειδών ένδυσης και υπόδησης είχε κάνει αίτηση υπαγωγής στο άρθρο 99 αλλά δεν έγινε δεκτή. Η εταιρεία στις καλές εποχές πραγματοποιούσε πωλήσεις 160 εκατ. ευρώ, είχε περίπου 15 εκατ. ευρώ καθαρά κέρδη και απασχολούσε 2.000 εργαζόμενους. Η οικονομική κρίση όμως είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών με αποτέλεσμα η Sprider από το 2009 και μετά να εμφανίζει ζημίες.^{21 22}

5.3 ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΕΞΑΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Μέσα στις αντίξοες συνθήκες και το περιβάλλον της ύφεσης, κάποιες ελληνικές εταιρείες κατάφεραν να αντισταθούν στην κρίση και να διατηρήσουν ή ακόμη και να αυξήσουν την κερδοφορία τους, όπως αναφέραμε και πιο πάνω. Σε μια εποχή που παρουσιάζεται η καχεξία της οικονομίας και η καθημερινή πλήξη της αγοράς, υπάρχουν επιχειρήσεις που «άνθισαν» και διακρίθηκαν μέσα στο χάος. Οι δημιουργοί των επιχειρήσεων σκέφτηκαν πρωτότυπες ιδέες για την σωτηρία τους με στόχο οι επιχειρήσεις τους ν' αντέξουν στην κρίση. Μέχρι στιγμής φαίνεται ότι κέρδισαν, καθώς τα καταστήματα τους παρουσιάζουν ανάκαμψη. Πιο συγκεκριμένα παρακάτω σας αναφέρουμε τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων το 2012.

- ✓ Στην κορυφή των 100 μεγαλύτερων βιομηχανιών με βάση τον κύκλο εργασιών το 2012 βρέθηκε η **ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ** (προϊόντα πετρελαίου-διυλιστήρια) με πωλήσεις 9,90 δισ. ευρώ (+15,22% σε σχέση με

²¹ Βούλα Μαλαίνου, Επιχειρήσεις: Ποιοι έχασαν την μάχη και ποιοι αντέχουν ακόμα, Πρόσβαση: <http://www.xrimaonline.gr/203093/epixeirhseis-poioid-exasan-thn-maxh-kai-poioid-antexoy-n-akoma> (Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

²² Οι λόγοι που οδήγησαν τη Sprider Stores στη χρεοκοπία, Πρόσβαση: <http://www.skai.gr/news/finance/article/243080/oi-logoi-pou-odigisan-ti-sprider-stores-sti-hreokopia/#ixzz3JtGqp4Oe> (Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

το 2011), κέρδη προ φόρων 133,46 εκατ. ευρώ, σύνολο ιδίων κεφαλαίων 1,91 δισ. ευρώ και γενικό σύνολο ενεργητικού 5,86 δισ. ευρώ (4,91% σε σχέση με το 2011).

- ✓ Στη 2η θέση η **ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ** (προϊόντα πετρελαίου-διυλιστήρια) με κύκλο εργασιών 2012 που ανήλθε στα 8,24 δισ. ευρώ, κέρδη προ φόρων 114,07 εκατ. ευρώ, σύνολο ιδίων κεφαλαίων 480,11 εκατ. ευρώ και γενικό σύνολο ενεργητικού 2,08 δισ. ευρώ (2,26% σε σχέση με το 2011).
- ✓ Στην τρίτη θέση η **ΕΛΒΑΛ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΑΕ** (μεταλλουργικά προϊόντα) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 697,17 εκατ. ευρώ (+1,45% σε σχέση με το 2011) και κατέγραψε κέρδη προ φόρων 16,15 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 516,05 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 4η θέση η **ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΕ** (μεταλλουργικά προϊόντα) με πωλήσεις 588,56 εκατ. ευρώ (+13,16% σε σχέση με το 2011) και ζημιές προ φόρων 17,03 εκατ. ευρώ έναντι κερδών προ φόρων 1,73 εκατ. ευρώ για το 2011.
- ✓ Στην 5η θέση η **ΧΑΛΚΟΡ ΑΕ** (μεταλλουργικά προϊόντα) που πραγματοποίησε πωλήσεις για το 2012 ύψους 545,52 εκατ. ευρώ, μικτή κερδοφορία 18,25 εκατ. ευρώ και ζημιές προ φόρων 10,10 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 6η θέση η **NESTLE ΕΛΛΑΣ ΑΕ** (τρόφιμα) με πωλήσεις 434,50 εκατ. ευρώ (+2,24% σε σχέση με το 2011) και κέρδη προ φόρων 26,71 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 53,24 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 7η θέση η **NOVARTIS (HELLAS) ΑΕΒΕ** (φάρμακα) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 410,10 εκατ. ευρώ, μικτό κέρδος 108,66 εκατ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 1,02 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 8η θέση η **COCA-COLA 3Ε ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ** (αναψυκτικά- χυμοί) που πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 370,40 εκατ. ευρώ και μικτό κέρδος 115 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 91,60 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 9η θέση η **ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΕ** (ηλεκτρολογικό- ηλεκτρονικό υλικό) με πωλήσεις 363,52 εκατ. ευρώ (+11,29% σε σχέση με το 2011) και ζημιές προ φόρων 8,90 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 87,65 εκατ. ευρώ και το γενικό σύνολο ενεργητικού στα 257,47 εκατ. ευρώ (+8,13% σε σχέση με το 2011).

- ✓ Στη 10η θέση η **CYCLON ΕΛΛΑΣ ΑΕ** (προϊόντα πετρελαίου) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 361,68 εκατ. ευρώ, μικτό κέρδος 16,38 εκατ. ευρώ και ζημίες προ φόρων 525 χιλ. ευρώ.
- ✓ Στην 11η θέση η **ΠΦΑΪΖΕΡ ΕΛΛΑΣ ΑΕ** (φάρμακα- καλλυντικά) με πωλήσεις 345,98 εκατ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 27,97 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας για το 2012 ανήλθε στα 217,77 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 12η θέση η **ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ** (μπύρα) που πραγματοποίησε για το 2012 πωλήσεις ύψους 341,03 εκατ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 29,17 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 149,97 εκατ. ευρώ και το γενικό σύνολο ενεργητικού στα 290,92 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 13η θέση η **ΜΕΤΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ** (μεταλλικά προϊόντα & κατασκευές) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 327,92 εκατ. ευρώ και κατέγραψε κέρδη προ φόρων 46,51 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 14η θέση η **ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ ΑΒΕΕ** (τρόφιμα – γαλακτοκομικά) με πωλήσεις 281,57 εκατ. ευρώ (-0,91% σε σχέση με το 2011), μικτό κέρδος 53,56 εκατ. ευρώ και σύνολο ιδίων κεφαλαίων που ανήλθε στα 197,35 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 15η θέση η **ΛΑΡΚΟ ΓΕΝΙΚΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ & ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ** (μεταλλουργικά προϊόντα) που πραγματοποίησε πωλήσεις για το 2012 ύψους 278,52 εκατ. ευρώ, αρνητική μικτή κερδοφορία - 6,83 εκατ. ευρώ και ζημίες προ φόρων 34,09 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 16η θέση η **ΣΟΓΙΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ** (τρόφιμα – λίπη – έλαια) με κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 263,70 εκατ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 10,11 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε στα 52,86 εκατ. ευρώ (+15,62% σε σχέση με το 2011).
- ✓ Στη 17η θέση η **SOVEL ΑΕ** (μεταλλικά προϊόντα & κατασκευές) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 261,57 εκατ. ευρώ και κατέγραψε ζημίες προ φόρων 25,06 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στη 18η θέση η **BOEHRINGER INGELHEIM ΕΛΛΑΣ ΑΕ** (φάρμακα) με πωλήσεις 244,80 εκατ. ευρώ (+13,49% σε σχέση με το 2011) και κέρδη προ φόρων 12,96 εκατ. ευρώ. Το σύνολο ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας ανήλθε

στα 33,70 εκατ. ευρώ και το γενικό σύνολο ενεργητικού στα 156,45 εκατ. ευρώ (+19,70% σε σχέση με το 2011).

- ✓ Στη 19η θέση η **BIANEΞ ΑΕ** (φάρμακα) πραγματοποίησε κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 240,19 εκατ. ευρώ, μικτό κέρδος 83,39 εκατ. ευρώ και κέρδη προ φόρων 27,62 εκατ. ευρώ.
- ✓ Στην 20ή θέση η **TITAN ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ** (προϊόντα μη μεταλλικών ορυκτών) με πωλήσεις 221,21 εκατ. ευρώ (+1,83% σε σχέση με το 2011), μικτό κέρδος 57,35 εκατ. ευρώ και ζημίες προ φόρων 16,77 εκατ. ευρώ.²³

5.4 ΙΚΕΑ

Σε αυτό το σημείο θα δούμε τα καταστήματα ΙΚΕΑ πιο αναλυτικά που είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες που έχουν αντέξει στην οικονομική κρίση και συνεχίζουν να έχουν κέρδη, βασιζόμενοι στην καινοτομία. Είναι σημαντικό ότι στην αρνητική οικονομική συγκυρία των τελευταίων χρόνων η ΙΚΕΑ στάθηκε δίπλα στους καταναλωτές, προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα, σε ακόμα χαμηλότερες τιμές. Αυτό πραγματοποιήθηκε παρά την αυξημένη φορολογία, τις διάφορες επιβαρύνσεις και πάνω απ' όλα το μικρό μέγεθος της Ελληνικής αγοράς, στοιχείο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την τελική τιμή πώλησης των προϊόντων.



²³ Οι 100 μεγαλο-καλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις, Πρόσβαση: <http://www.paraskhnio.gr/oi-100-megalo-kalyteres-ellinikes-epixeij/> (Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

5.4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ΙΚΕΑ είναι μια πολυεθνική ομάδα εταιρειών που σχεδιάζει και πωλεί έτοιμα για συναρμολόγηση έπιπλα (όπως κρεβάτια, καρέκλες και γραφεία), συσκευές και αξεσουάρ για το σπίτι. Από τον Ιανουάριο του 2008, είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο λιανικής πώλησης επίπλων.

Η ΙΚΕΑ είναι μια επιχείρηση που δημιουργήθηκε στην Σουηδία το 1943, η οποία πλέον έχει κατακτήσει όλο τον κόσμο. Ο ιδρυτής της είναι ο Ingvar Kamprad, αλλά τώρα ανήκουν σε μια γερμανική εταιρεία υπό τον έλεγχο της οικογένειας Kamprad.

Ο Ingvar Kamprad γεννημένος στην Σουηδία το 1926, από μικρή ηλικία άρχισε να ασχολείται με το εμπόριο. Αρχικά, εμπορευόταν μικροπράγματα όπως σπύρτα, μολύβια, πορτοφόλια, καλσόν κλπ, που τα αγόραζε σε χοντρική τιμή και τα διέμενε στους αγρότες της περιοχής στη γενέτειρά του Σουηδία. Στα δεκαεπτά του ο πατέρας του, του έδωσε ένα ποσό για τα καλά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στις σπουδές του. Το ποσό αυτό το χρησιμοποίησε για να επεκτείνει τη μικρή επιχείρησή του, την οποία βάφτισε ΙΚΕΑ (Ι για το όνομά του, Κ για το επώνυμό του, Ε για την αγροικία όπου γεννήθηκε και Α για το χωριό καταγωγής του).

Αρχικά, μοίραζε το εμπόρευσμά του με το ποδήλατο αλλά μετά πέρασε σ' ένα παλιό φορτηγό. Τότε του ήρθε η ιδέα να φτιάξει έναν μικρό κατάλογο που θα περιλάμβανε όλα τα είδη του. Οι αγρότες του παράγγελναν τραπέζια και καρέκλες, κι έτσι ο Ingvar Kamprad μπήκε στον τομέα του επίπλου. Αγόραζε από τοπικούς κατασκευαστές και τα διένεμε ο ίδιος, διευρύνοντας κάθε φορά την επιχείρησή του.

Με τρόπο σχεδόν τυχαίο, μεταφέροντας ένα από τα τραπέζια του, κάποιος συνεργάτης του αποφάσισε να του βγάλει τα πόδια για να χωρέσει στο αυτοκίνητο. Αυτό άνοιξε μια νέα αντίληψη στην πώληση και αποθήκευση των επίπλων και κατέληξε στο «συναρμολόγησέ το μόνος σου». Αυτός ο τύπος λυόμενου επίπλου σε μειωμένη τιμή θα εξαπλωνόταν πολύ σύντομα σε όλο τον κόσμο.

Το 1953 ο Ingvar Kamprad διοργάνωσε την πρώτη έκθεση προϊόντων ΙΚΕΑ στην οποία κάθε πελάτης μπορούσε να δει και να αγγίξει τα προϊόντα της διακόσμησης του σπιτιού πριν τα αγοράσει. Το πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ άνοιξε στη Älmhult. Η ΙΚΕΑ σχεδιάζει και κατασκευάζει τα δικά της έπιπλα και βγαίνει στο

εξωτερικό τόσο για να αγοράσει πρώτες ύλες- κυρίως σε ασιατικές χώρες-όσο και για να εγκαινιάσει καινούρια σημεία πώλησης εκτός Σουηδίας.²⁴

5.4.2 Η ΙΚΕΑ ΣΗΜΕΡΑ

Σήμερα, η ΙΚΕΑ με σουηδική προέλευση και έδρα την Ολλανδία, μεταμορφώθηκε στον παγκοσμίως μεγαλύτερο λιανοπωλητή ειδών επίπλωσης και εξοπλισμού σπιτιού. Η ιδέα της επιχείρησης είναι να εξυπηρετεί όλο τον κόσμο ακόμα και εκείνους που έχουν ελάχιστα χρήματα.

Είναι παρούσα σε 46 χώρες με 351 καταστήματα, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία. Απασχολεί 80.000 υπάλληλους και κάνει τζίρο πάνω από 14 εκατομμύρια ευρώ. Οι κατάλογοί της περιέχουν 12.000 προϊόντα τυπώνονται σε εννέα γλώσσες και εκδίδονται σε 160 εκατομμύρια αντίτυπα παγκοσμίως μέσω του ταχυδρομείου και των καταστημάτων

Η ΙΚΕΑ στην Ελλάδα εκπροσωπείται από τον Όμιλο Εταιριών FOURLIS. Ο Όμιλος FOURLIS έχοντας πολυετή εμπειρία στο χώρο του λιανεμπορίου, έφερε την ΙΚΕΑ στην Ελλάδα ιδρύοντας τη HOUSE MARKET A.E., το 1999. Ο στόχος της HOUSE MARKET είναι η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην λιανική αγορά επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται. Στην Ελλάδα πρωτοεμφανίστηκε η εταιρεία με ένα κατάστημα στην Θεσσαλονίκη στις 24 Οκτωβρίου του 2001. Το δεύτερο κατάστημα άνοιξε στην Αθήνα (Εμπορικό Πάρκο) στις 23 Απριλίου 2004. Το τρίτο κατάστημα, επίσης, στην Αθήνα (Αιγάλεω), άνοιξε στις 26 Μαρτίου, 2008. Το τέταρτο κατάστημα, στη Λάρισα, άνοιξε στις 14 Οκτωβρίου, 2009. Το πέμπτο κατάστημα, στα Ιωάννινα, άνοιξε τον Δεκέμβριο του 2010. Τα τρία ακόμη καταστήματα που σχεδιάζονται από το 2013 στην Αθήνα (τρίτο κατάστημα, πιθανώς στην Ελευσίνα), το Ηράκλειο και στο νέο εμπορικό Κέντρο Ιάσμου Πάρκο στην Κομοτηνή.

Για να έρθει ακόμα πιο κοντά στους καταναλωτές στις περιοχές που βρίσκονται μακριά από τα υπάρχοντα καταστήματα και να προσφέρει τα ποιοτικά προϊόντα της, σε

²⁴ Το κατάστημα ΙΚΕΑ, Προσβάσιμο <http://www.briefingnews.gr/olazoi/item/81783-o-idrutis-tis-i>
Ημερομηνία επίσκεψης (4 Φεβρουαρίου 2015)

προσιτές τιμές, προχώρησε σε εναλλακτικούς τρόπους διάθεσής τους. Επειδή οι καταναλωτές ζητούσαν να είναι πιο κοντά τους σκέφτηκαν μια επαναστατική ιδέα για τα ελληνικά δεδομένα, να στήσουν κέντρα παραγγελιών και παραλαβών. Έτσι, δημιούργησε Κέντρα Παραγγελιών & Παραλαβών στη Ρόδο, στη Κρήτη (Ηράκλειο & Χανιά), στην Πάτρα και στην Κομοτηνή. Στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους των Κέντρων Παραγγελιών & Παραλαβών ΙΚΕΑ οι πελάτες μπορούν να δουν μέρος της συλλογής και να μπορέσουν να επιλέξουν τα αγαπημένα τους προϊόντα με το design και τις χαμηλές τιμές ΙΚΕΑ μέσα από τους 7.500 κωδικούς στην συλλογή τους. Υπάρχει εξιδανικευμένο προσωπικό που μπορεί να βοηθήσει τον καταναλωτή αλλά έχει και υπηρεσίες μετά την πώληση. Εντός 5 εργάσιμων ημερών φτάνει η παραγγελία στο κέντρο αυτό και ο πελάτης έχει δύο επιλογές, ή να πάει και να το παραλάβει από εκεί ή να το πάει η συνεργαζόμενη εταιρεία με μια μικρή επιβάρυνση στο χώρο που θέλει.

5.4.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΙΚΕΑ

Το όραμα της ΙΚΕΑ, η επιχειρησιακή ιδέα και ο γενικός στόχος παρέχουν ένα πλαίσιο για όλη την επικοινωνία της ΙΚΕΑ παγκοσμίως. Το όραμα της είναι να δημιουργήσει μια καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι για τους πολλούς του κόσμου. Θέλει να είναι προσιτή και προσβάσιμη, έτσι ώστε περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να δημιουργήσουν μια καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι. Παράλληλα, η επιχειρηματική ιδέα είναι να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία από καλοσχεδιασμένα και λειτουργικά προϊόντα για το σπίτι σε τόσο χαμηλές τιμές, έτσι ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να τα αποκτήσουν. Ο γενικός στόχος είναι να χτίσει το εμπορικό σήμα της και να εμπνεύσει τους ανθρώπους να έρθουν στα καταστήματα.

Η φιλοσοφία ΙΚΕΑ βασίζεται σε μία απλή ιδέα: την προσφορά μιας μεγάλης ποικιλίας επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού που να είναι προσιτά στους πολλούς και όχι μόνο σε λίγους. Αυτό επιτυγχάνεται συνδυάζοντας λειτουργικότητα, σωστή ποιότητα, όμορφο σχεδιασμό και αξία πάντα με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Η φιλοσοφία ΙΚΕΑ διέπει κάθε τμήμα της εταιρείας, από το σχεδιασμό, τις προμήθειες πρώτων υλών, τις συσκευασίες και τον τρόπο διανομής των προϊόντων, μέχρι τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής μας. Η φιλοσοφία ΙΚΕΑ παίρνει ζωή μέσα από τα καταστήματά παγκοσμίως, μέσα από τους καταλόγους ΙΚΕΑ, μέσα από το διαδίκτυο και τις διάφορες ηλεκτρονικές εφαρμογές.

Η κύρια οικονομική αρχή τις εταιρείας είναι να αναπτύσσετε μέσα από τους δικούς της πόρους. Με άλλα λόγια, επενδύει αυτά που κερδίζει. Αυτή η αρχή επιτρέπει να μπορούν να κάνουν μακροπρόθεσμες επενδύσεις για το μέλλον. Επενδύει την πλειοψηφία των κερδών της στα υφιστάμενα και στα νέα καταστήματα ΙΚΕΑ, καθώς και στην ανάπτυξη προϊόντων, στις βιώσιμες λύσεις και στη συνεχή μείωση των τιμών για τους πελάτες της.²⁵

5.4.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΙΚΕΑ

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού της εποχής, τα καταστήματα ΙΚΕΑ έπρεπε να αναπτύξουν τέτοιες μεθόδους, που θα τους επέτρεπαν να ελαχιστοποιήσουν το τελικό κόστος του προϊόντος. Μειώνει το κόστος τοποθετώντας τα εργοστάσια κοντά στις πρώτες ύλες, κάνοντας μεγάλες παραγγελίες και καλό σύστημα διανομής χωρίς μεσάζοντες.

Ωστόσο, η επιτυχία βασίστηκε στο ότι εκεί που άλλες επιχειρήσεις ακολουθούσαν τις τάσεις της αγοράς τα καταστήματα ΙΚΕΑ ανέπτυξαν πρωτοποριακές και επαναστατικές ιδέες. Πήρε μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές με την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και με εφευρέσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Δυο ήταν οι κινήσεις της εταιρίας, που πραγματικά την «απογείωσαν»: Η απόφαση της να σχεδιάζει μόνη της τα έπιπλα και η πώληση των επίπλων της σε αποσυναρμολογημένη μορφή.

Η ΙΚΕΑ έχει κάνει συμφωνίες διαμερισμού των εργασιών και συμπαραγωγής με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της. Η επιχείρηση θέλει να παρακινεί τους πελάτες να δουν την αξία από μια νέα οπτική γωνία και για τους προμηθευτές θέλει να τους κάνει να κατανοήσουν ότι δεν είναι απλά παροχής προϊόντων και υπηρεσιών αλλά μόνιμοι συνεργάτες που αναμφισβήτητα κερδίζουν από αυτή την συνεργασία.

Η εταιρεία αναπτύσσει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και αυτό που κάνει τον σχεδιασμό ΙΚΕΑ μοναδικό είναι ότι οι προμηθευτές συμμετέχουν στην διαδικασία του σχεδιασμού με ενεργό ρόλο. Οι προμηθευτές δεν είναι απλά παροχής προϊόντων και υπηρεσιών αλλά μόνιμοι συνεργάτες οι οποίοι κερδίζουν αποκτώντας πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές. Η αποκλειστικότητα των προμηθευτών από την εταιρεία διασφαλίζει την μοναδικότητα

²⁵ Η ΙΚΕΑ διεθνώς και στην Ελλάδα, Προσβάσιμο <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/>

και την πρωτοτυπία. Γίνονται συμφωνίες οι όποιες απαγορεύουν στους προμηθευτές να πουλούν προϊόντα σε άλλα καταστήματα. Η Swedwood, θυγατρική της ΙΚΕΑ, χειρίζεται την παραγωγή όλων των προϊόντων με βάση το ξύλο της εταιρείας, με το μεγαλύτερο εργοστάσιο να βρίσκεται στη νότια Πολωνία. Σύμφωνα με τη θυγατρική αυτή, πάνω από 16.000 υπαλλήλους σε 50 τοποθεσίες σε 10 χώρες κατασκευάζουν τα 100 εκατομμύρια κομμάτια των επίπλων που ΙΚΕΑ. Επίπλων, η ΙΚΕΑ χρησιμοποιεί την εναλλακτική σκληρού ξύλου μοριοσανίδες και Hultsfred, ένα εργοστάσιο στη νότια Σουηδία, είναι αποκλειστικός προμηθευτής της εταιρείας.

Η πώληση προϊόντων σε αποσυναρμολογημένη μορφή προήλθε με τρόπο σχεδόν τυχαίο, μεταφέροντας ένα από τα τραπέζια του, κάποιος συνεργάτης του αποφάσισε να του βγάλει τα πόδια για να χωρέσει στο αυτοκίνητο, όπως έχουμε αναφέρει και πιο πάνω. Αυτό άνοιξε μια νέα αντίληψη στην πώληση και αποθήκευση των επίπλων και κατέληξε στο «συναρμολόγησέ το μόνος σου». Αυτός ο τύπος λυόμενου επίπλου σε μειωμένη τιμή θα εξαπλωνόταν πολύ σύντομα σε όλο τον κόσμο. Αντί να πωλούνται προ-συναρμολογημένα, μεγάλο μέρος της επίπλων ΙΚΕΑ έχει σχεδιαστεί για να είναι αυτο-συναρμολογούμενα. Η εταιρεία ισχυρίζεται ότι αυτό βοηθά στη μείωση του κόστους και τη χρήση των συσκευασιών. Η επιχείρηση στοχεύει στο να κατανοήσουν οι πελάτες ότι ο ρόλος τους δεν είναι απλά να καταναλώνουν αξία αλλά να την δημιουργούν. Παρακινεί τους καταναλωτές να κάνουν με ευκολία πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει, προσφέροντας τους ευχαρίστηση. Η εταιρεία κρατά χαμηλά τις τιμές μέσα από την συνεργασία της με τους πελάτες της. Μοιράζει τις δουλειές, κάνοντας ο καθένας το κομμάτι του. Η Ικεα κάνει το δικό της μέρος, και οι πελάτες το δικό τους και μαζί εξοικονομούν χρήματα. Οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά κάνοντας μόνοι τους την συναρμολόγηση των προϊόντων που βρίσκονται σε επίπεδες συσκευασίες και επιτυγχάνουν τον συνδυασμό χαμηλών τιμών με καλό σχεδιασμό, λειτουργικότητα και ποιότητα συμμετέχοντας. Ωστόσο, προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες για τους πελάτες που θα ήθελαν ένα χέρι βοήθειας οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Η πρωτοτυπία αυτή δίνει πάλι πλεονέκτημα στην ΙΚΕΑ καθώς είναι η μόνη που το εφαρμόζει και δίνει την ευελιξία στον καταναλωτή να μεταφέρει άμεσα τα κουτιά σπίτι του και να χαρεί τις αγορές του την ίδια μέρα. Δηλαδή, παραδίδει καλοσχεδιασμένα προϊόντα σε σταθερά χαμηλές τιμές, αλλά οι πελάτες θα πρέπει να αναλάβουν να εκτελέσουν κάποιες εργασίες οι οποίες θα έπρεπε να γίνονται από τους κατασκευαστές και τους λιανοπωλητές.

5.4.5 ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΙΚΕΑ

Τα καταστήματα ΙΚΕΑ είναι πανομοιότυπα σε όλες τις περιοχές και έτσι αν έχεις επισκεφτεί κάποιο κατάστημα άλλης περιοχής, έχεις την αίσθηση της άνεσης. Συνήθως, είναι πολύ μεγάλα σε διαστάσεις κτίρια, με κύρια χρώματα το μπλε και το κίτρινο για να διακρίνονται από μακριά. Η ΙΚΕΑ συνηθίζει να ανοίγει τα καταστήματα της σε μεγάλα αστικά κέντρα, σε εμπορικά πάρκα, σε μεγάλους αυτοκινητόδρομους για να είναι εύκολη η πρόσβαση των επισκεπτών. Είναι τόσο καλά οργανωμένα και σχεδιασμένα, ώστε να μπορούν οι πελάτες να εξυπηρετηθούν μόνοι τους. Υπάρχουν ετικέτες τιμών, πληροφορίες προϊόντων, εργαλεία αγορών όπως μολύβια χαρτιά μεζούρες καροτσάκια, υπάρχει ευχάριστο και ασφαλές μέρος για την φύλαξη των παιδιών, αλλά και σημεία ξεκούρασης για φαγητό και καφέ. Φυσικά όμως το κατάστημα υποστηρίζετε από ειδικευμένο προσωπικό.

Οι φεγγίτες είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των καταστημάτων ΙΚΕΑ καθώς έχουν έναν φυσικό φωτισμό, ο οποίος μειώνει το κόστος της ενέργειας, βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων και δίνει μια καλύτερη εντύπωση. Νεότερα καταστήματα ΙΚΕΑ, όπως αυτό στη Γερμανία, κάνουν μεγαλύτερη χρήση του γυαλιού, τόσο για την αισθητική αλλά και για τη λειτουργικότητα.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των καταστημάτων ΙΚΕΑ είναι ότι έχουν ένα ελαστικό ωράριο λειτουργίας. Πολλά καταστήματα βρίσκονται σε λειτουργία 24 ώρες την ημέρα. Οι ώρες λειτουργίας τείνουν να είναι πολύ περισσότερες από τις ώρες λειτουργίας των άλλων λιανοπωλητών, με πολλά καταστήματα να ανοίγουν και το βράδυ σε πολλές χώρες. Τα ΙΚΕΑ στη Σαουδική Αραβία, είναι καταστήματα που έχουν από τις περισσότερες ώρες λειτουργίας σε όλο τον κόσμο, αφού είναι ανοιχτά από τις 10 το πρωί έως τα μεσάνυχτα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

Συχνά, είναι σχεδιασμένα σε μια διάταξη μονόδρομου, οδηγώντας τους πελάτες αριστερόστροφα κατά μήκος του καταστήματος, ενθαρρύνοντας έτσι τον πελάτη να δει το κατάστημα στο σύνολό του, σε αντίθεση με ένα παραδοσιακό κατάστημα λιανικής πώλησης, το οποίο επιτρέπει σε έναν πελάτη για να μεταβεί απευθείας στην ενότητα όπου εμφανίζονται τα επιθυμητά αγαθά και υπηρεσίες. Υπάρχουν όμως και συντομεύσεις σε μέρη του εκθεσιακού χώρου. Έτσι δημιουργούνται δύο ειδών διαδρομές που μπορεί να ακολουθήσει κανείς μέσα στο κατάστημα. Με την μεγάλη διαδρομή οι πελάτες περνάνε από όλο το κατάστημα, από όλα τα τμήματα, ώστε να βρει αυτό που θέλει και να ανταποκρίνεται και στο πορτοφόλι του. Αν ο πελάτης

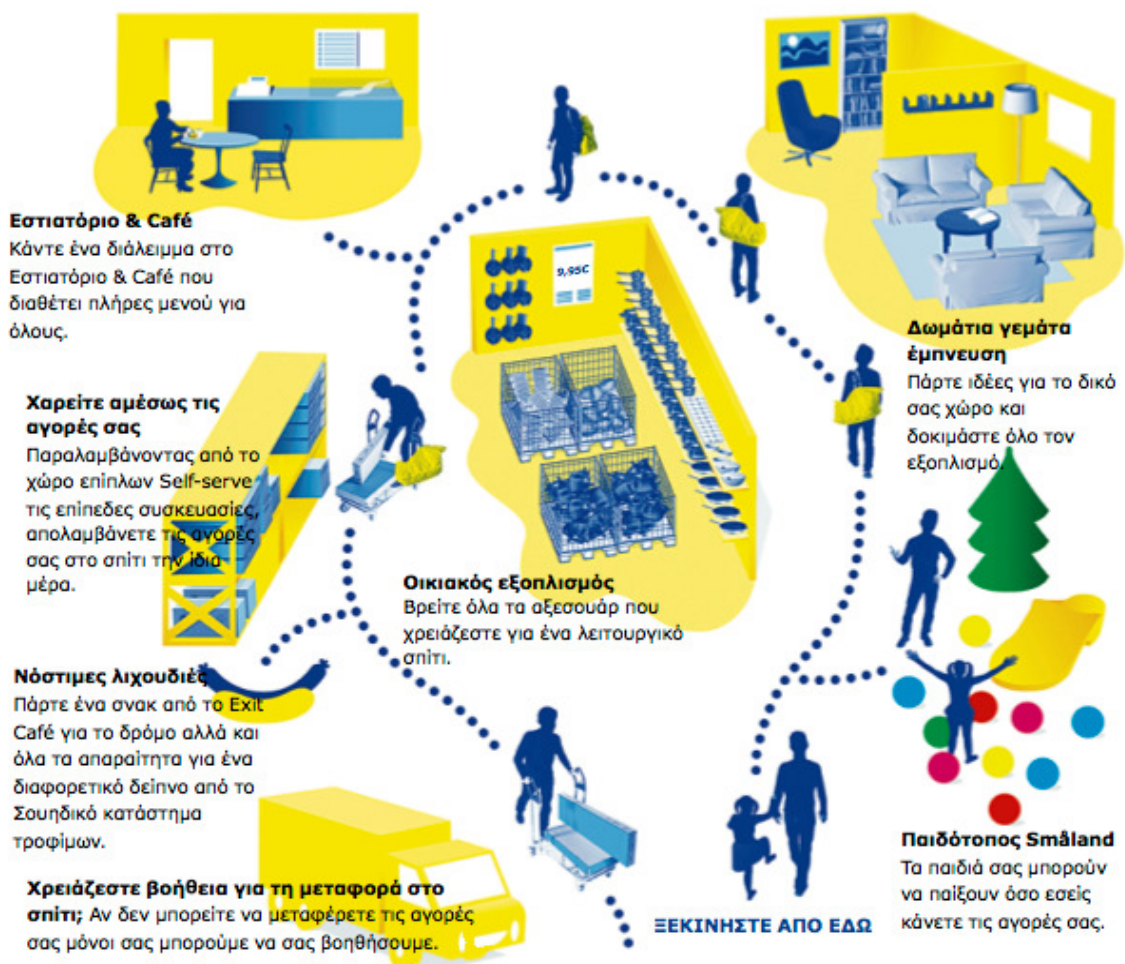
γνωρίζει τι χρειάζεται ακριβώς, μπορεί απλά να ακολουθήσει τις μπλε πινακίδες για να φτάσει πιο γρήγορα. Αντιθέτως, η σύντομη διαδρομή παρέχει την δυνατότητα στους πελάτες να «κόβουν δρόμο», να κινούνται δηλαδή πιο γρήγορα μέσα στο κατάστημα.

26

Καλώς ήρθατε στο δικό σας κατάστημα ΙΚΕΑ



Το κατάστημα ΙΚΕΑ δεν είναι άλλο ένα κατάστημα με έπιπλα. Είναι ένας χώρος που προσφέρει μία ευχάριστη εμπειρία για όλους. Δείτε παρακάτω γιατί:



Πηγή: <http://www.ikea.gr/topiko-katastima-ikea/>

²⁶ Store design, Προσβάσιμο: <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Sm.C3.A5land>
(Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

5.4.5.1 ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΑΙ ΚΑΦΕ

Κάθε κατάστημα διαθέτει ένα εστιατόριο που σερβίρει παραδοσιακή σουηδική κουζίνα, καφετέρια, αλλά και μια σουηδική αγορά τροφίμων που περιλαμβάνει. Πάντα υπάρχει κάτι νόστιμο για όλη την οικογένεια όλη την ημέρα. Μπορείς να έχεις ένα πρωινό , παραδοσιακό σουηδικό φαγητό, ένα γρήγορο καφέ και γλυκό, ένα σνακ για το σπίτι από το exit café όπως hot dog ή παγωτό. Στο σουηδικό κατάστημα τροφίμων μπορείς να απολαύσεις μοναδικές γεύσεις από την Σουηδία. Βρίσκετε μετά τα ταμεία και μπορείτε να διαλέξετε διαφορετικές γεύσεις από μια μεγάλη ποικιλία σουηδικών προϊόντων ,όπως παραδοσιακό αρωματισμένο κρασί, σολομό, μπισκότα με πιπερόριζα, καραμελολιχουδιές, αυγοτάραχο ρέγγας, σουηδικά καφεδάκια, τούρτες, κράκερ, σοκολάτες, μαρμελάδες και τηγανίτες. Όλα τα προϊόντα διατροφής ΙΚΕΑ είναι βασισμένα σε σουηδικές συνταγές και παραδόσεις. Η πλειοψηφία της παραγωγής τροφίμων εξακολουθεί να λαμβάνει χώρα στη Σουηδία.²⁷

5.4.5.2 SMALAND

Κάθε κατάστημα διαθέτει, επίσης, χώρο παιχνιδιού όπου τα παιδιά μπορούν να αισθάνονται τη σουηδική ατμόσφαιρα , που ονομάζεται Småland, «Το μαγικό δάσος». Πήρε το όνομα του από τη Smaland της Σουηδίας όπου υπάρχει ένα δάσος σαν αυτό που βρίσκεται μέσα στον παιδότοπο, καθώς επίσης και γιατί Smaland σημαίνει Μικρή Γη. Οι γονείς αφήνουν τα παιδιά τους σε μια πύλη για την παιδική χαρά, και τους παραλαμβάνουν μόλις τελειώσουν τις αγορές τους σε μια άλλη είσοδο. Όλα τα παιδιά ηλικίας 3-10 χρονών μπορούν να παίξουν στην smaland δωρεάν για δύο ώρες κάτω από την επίβλεψη εξειδικευμένου προσωπικού, ενώ οι γονείς τους επισκέπτονται το κατάστημα. Σε ορισμένα καταστήματα, στους γονείς δίνονται δωρεάν συσκευές τηλεειδοποίησης, το οποίο το προσωπικό μπορεί να χρησιμοποιήσει για να καλέσει τους γονείς και σε άλλες περιπτώσεις το προσωπικό μπορεί να καλέσει τους γονείς μέσω ανακοινώσεων από το δημόσιο σύστημα διεύθυνσης μέσα στο κατάστημα. Οι γονείς μπορούν να απολαύσουν την εμπειρία των αγορών αφήνοντας τα παιδιά τους σε ένα ασφαλές μέρος με φροντίδα. Κάποιες μέρες πραγματοποιούνται δραστηριότητες στις οποίες μπορούν τα παιδιά να λάβουν

²⁷ Εστιατόριο και καφέ ΙΚΕΑ, Προσβάσιμο: <http://www.ikea.gr/estiatorio-kafe-ikea/>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 4 Φεβρουαρίου 2015)

μέρος. Οι γονείς ενημερώνονται για το μηνιαίο πρόγραμμα δραστηριοτήτων από το προσωπικό του παιδότοπου. Μέσα στην Smaland μπορούν να ζωγραφίσουν, να παίξουν στην λίμνη με τα μπαλάκια, να αναρριχηθούν στο δίκτυ της αράχνης και στα σχοινιά ορειβασίας, να κρυφτούν στο δάσος, να δουν ταινία στο μαγικό σύννεφο ή να καθίσουν στην ήσυχη γωνία για να παίξουν ή να διαβάσουν κάποιο βιβλίο. Στη Smaland έχουμε επίσης το Birthdayclub. Κάθε παιδί που επισκέπτεται τον παιδότοπό μας παίρνει την birthdayclubcard. Με αυτή την κάρτα στα γενέθλιά του, του προσφέρουμε ένα παιδικό γεύμα για δύο και μία μικρή τούρτα από το κατάστημα σουηδικών προϊόντων.^{28 29}

5.4.6 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΙΚΕΑ

Κάθε προϊόν ΙΚΕΑ έχει να πει μια ιστορία, και όπως όλες οι καλές ιστορίες ξεκινάει με μια υπέροχη ιδέα. Η ιδέα των καταστημάτων ΙΚΕΑ είναι να κάνουν καλύτερη τη καθημερινή ζωή των ανθρώπων στο σπίτι. Γι' αυτό κάθε χρόνο πραγματοποιούν εκατοντάδες επισκέψεις σε σπίτια στην περιοχή που βρίσκονται τα καταστήματά τους, έτσι ώστε να μαθαίνουν περισσότερα για τις ανάγκες και τα όνειρά των καταναλωτών. Αυτό είναι και το σημείο εκκίνησης για να σχεδιάσουν ένα προϊόν. Τα προϊόντα ΙΚΕΑ σχεδιάζονται για να κάνουν την καθημερινή ζωή στο σπίτι καλύτερη. Για να το πετύχει αυτό βασίζετε στο τρίπτυχο: λειτουργικότητα, ποιότητα και προσιτή τιμή. Η ΙΚΕΑ λέει ότι το σπίτι είναι το καταφύγιο του κάθε ανθρώπου στο οποίο ζει πολλές από τις πιο ωραίες στιγμές της ζωής του. Έτσι θέλουν να σχεδιάζουν προϊόντα που κάνουν καλύτερη και πιο εύκολη την καθημερινή ζωή στο σπίτι, εκεί δηλαδή που ξεκινάει και τελειώνει η κάθε μέρα. Για την εκπλήρωσή αυτή, βασική προϋπόθεση είναι οι χαμηλές τιμές για λειτουργικά, καλοφτιαγμένα και μεγάλης διάρκειας προϊόντα.

²⁸ ΙΚΕΑ Παιδότοποι, Προσβάσιμο:

<http://www.pamebolta.gr/%CE%B1%CE%B9%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CF%89/ikea-%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9>

(Ημερομηνία επίσκεψης: 4 Φεβρουαρίου 2015)

²⁹ Smaland, Προσβάσιμο:

http://www.ikea.com/ms/en_JP/customer_service/ikea_services/smaland.html

(Ημερομηνία επίσκεψης: 4 Φεβρουαρίου 2015)

Διαδικασία παραγωγής

Στην πρώτη φάση του σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι ανάπτυξης των προϊόντων και οι σχεδιαστές συνεργάζονται στενά με τα τμήματα παραγωγής και τους τεχνικούς κατευθείαν στο σημείο παραγωγής. Αυτή η ειδική συνεργασία τους βοηθά να αναπτύσσουν πρωτοπόρες τεχνικές και να διατηρήσουν τις τιμές χαμηλές. Σε όλη τη φάση παραγωγής πραγματοποιούν τεστ αντοχής σε όλα τα υλικά και προϊόντα που χρησιμοποιούν. Η σωστή ποιότητα, για αυτούς, ορίζεται με βάση τις ανάγκες των πελατών τους και τη χρήση των προϊόντων σε καθημερινή βάση. Τα δύο εργαστήρια στα οποία πραγματοποιούνται τα τεστ αντοχής στη Σουηδία και τη Κίνα λειτουργούν και ως κέντρα κατάρτισης για τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές.

Κατά την διάρκεια της παραγωγής και στην απόπειρα δοκιμής πολλών διαφορετικών τεχνικών, έχουν προκύψει μεγάλες καινοτομίες. Αυτό είναι αποτέλεσμα της στενής συνεργασίας με πολλούς και διαφορετικούς προμηθευτές κατευθείαν στο χώρο παραγωγής. Με την βοήθεια τους, είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τους πιο αποτελεσματικούς, τους πιο οικονομικούς και τους πιο δημιουργικούς τρόπους για να κάνουν τα σχέδιά τους πραγματικότητα. Είναι αυτή η ομαδική εργασία που τους επιτρέπει να εξασφαλίσουν πρωτοποριακό και έξυπνο σχεδιασμό στα προϊόντα, τη συσκευασία και τη διανομή.

Πρώτες ύλες

Τα ΙΚΕΑ ενδιαφέρονται για τα υλικά των προϊόντων τους, γι' αυτό χρησιμοποιούν βιώσιμα υλικά, ότι δηλαδή είναι ανανεώσιμο, ανακυκλώσιμο και ανακυκλωμένα. Προσπαθούν να φτιάξουν περισσότερα πράγματα με όσο το δυνατόν λιγότερα υλικά. Χρησιμοποιώντας τα υλικά προσεκτικά, κρατάνε τις τιμές χαμηλές και κάνουν την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν είναι το μπαμπού, το ξύλο, σύνθεση πλαστικού με ξύλο, υάκινθος, λινό, βαμβάκι και ανακυκλωμένο πλαστικό PET.

Πρακτικά προϊόντα

Τα προϊόντα ΙΚΕΑ είναι βασισμένα σε λειτουργική προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα είναι λειτουργικά, πρακτικά και ευχάριστα με στόχο να κάνει την ζωή κάθε καταναλωτή πιο ωραία λύνοντας τα καθημερινά προβλήματα, δίνοντας μια εύκολη λύση. Δεν πωλεί προϊόντα με περιττά χαρακτηριστικά. Ταυτόχρονα όμως

υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία δίνουν στον πελάτη την ευκαιρία να διαλέξει. Είναι μοντέρνα με ωραίο design, ώστε να είναι αρεστά από το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών.

Η συλλογή που διαθέτει ένα κατάστημα ΙΚΕΑ αποτελείται από αντικείμενα για όλο το οικιακό περιβάλλον, για κάθε μεριά του σπιτιού μέσα και έξω. Περιλαμβάνει εργαλεία, σκεύη, στολίδια, βασικά είδη κάθε οικογένειας προϊόντων κλπ. Όλα τα προϊόντα είναι ετοιμοπαράδοτα, τοποθετημένα σε εμφανή σημεία με σκοπό ο πελάτης να μπορεί να τα αγγίζει και να αποφασίζει αν αυτό που βλέπει του κάνει και αξίζει να το αγοράσει.

Σωστή ποιότητα

Τα ΙΚΕΑ είναι σε θέση να αναγνωρίζει σε ποια προϊόντα μπορεί να έχει χαμηλή ποιότητα και σε ποια όχι. Για παράδειγμα, στο πίσω μέρος της βιβλιοθήκης μπορεί να χρησιμοποιήσει χαμηλή ποιότητα, ενώ στο κρεβάτι όχι. Ο πελάτης με την κριτική του ικανότητα μπορεί να αντιληφθεί πως σώζει χρήματα με μια τέτοια αγορά. Αυτό που πρέπει να σημειώσουμε εδώ είναι ότι ακόμα και στα προϊόντα που στερείται η πολύ καλή ποιότητα, έχουν παρθεί τα κατάλληλα μέτρα ώστε να τηρείται η ασφάλεια. Το νόημα των χαμηλών τιμών είναι ότι δεν θυσιάζετε η ποιότητα ή η λειτουργικότητα για να επιτευχτεί η χαμηλή τιμή. Μπορεί οι τιμές των προϊόντων να είναι χαμηλές, αλλά αυτό που αγοράζεις είναι αξιόλογο. Για να πετύχει τον άριστο συνδυασμό ποιότητας και τιμής διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της και αγοράζοντας μεγάλες ποσότητες για να διατηρείται το κόστος χαμηλό.

Σουηδική προέλευση

Η συλλογή των καταστημάτων ΙΚΕΑ κυριαρχεί από σκανδιναβικά έπιπλα τα οποία είναι ευρύτερα γνωστά και κάνουν τα προϊόντα πιο φωτεινά και φρέσκα μέσα από την απλότητα και την πρακτικότητα τους δημιουργώντας έναν άψογο συνδυασμό, αρεστό σε ένα μεγάλο πλήθος κόσμου. Τα σχέδια που παράγονται είναι αποκλειστικά και μόνο για αυτή την εταιρεία και αυτό σημαίνει ότι τα σχέδια είναι πρωτότυπα και δεν μπορούν να βρεθούν σε ανταγωνιστές. Τα έπιπλα της εταιρίας

έχουν μια παραδοσιακή απλή σχεδίαση. Ορισμένα έχουν σχεδιαστεί από επώνυμους βιομηχανικούς σχεδιαστές.³⁰

5.4.7 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΙΚΕΑ

Με αγορές στην ΙΚΕΑ μπορείς να κερδίσεις χρήματα, αλλά παράλληλα χρόνο και ενέργεια. Η ΙΚΕΑ προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες για να βοηθήσει, από τη μεταφορά των αγορών μέχρι τη συναρμολόγηση. Είναι βέβαιο ότι όσο πιο πολλά κάνουν μόνοι τους οι πελάτες, τόσο λιγότερη θα είναι η οικονομική επιβάρυνση τους.

Παρότι τα περισσότερα προϊόντα είναι σχεδιασμένα και συσκευασία ώστε να είναι εύκολη η μεταφορά στο σπίτι και η συναρμολόγηση από τους αγοραστές, τα καταστήματα ΙΚΕΑ διαθέτουν υπηρεσίες μεταφοράς και συναρμολόγησης. Με αυτή την υπηρεσία η ΙΚΕΑ μπορεί να μεταφέρει τις αγορές των καταναλωτών μέσα στο χώρο που επιθυμούν, ανεξαρτήτως ορόφου, μέσω μιας εταιρείας που συνεργάζεται, με μια επιπλέον χρέωση. Αν θέλουν, μπορεί η ίδια η εταιρεία να κάνει την συναρμολόγηση, μέσω συνεργαζόμενης εταιρείας η οποία μπορεί να αναλάβει αυτή την εργασία με μια επιπλέον χρέωση.

Επίσης, αν θέλετε να αγοράσετε μια κουζίνα μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις υπηρεσίες μέτρησης, σχεδίασης και εγκατάστασης κουζίνας. Η συνεργαζόμενη εταιρεία διαθέτει έμπειρους επαγγελματίες που μετρούν με ακρίβεια τις διαστάσεις το χώρου σας και σχεδιάστε την κουζίνα που ταιριάζει στις ανάγκες σας με τον σχεδιαστή κουζίνας. Επίσης, μπορείτε να εξοικονομήσετε πολύτιμο χρόνο με την υπηρεσία επαγγελματικής εγκατάστασης. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τις δύσκολες εργασίες όπως το κόψιμο και η τοποθέτηση των πάγκων.

Τέλος, τα καταστήματα ΙΚΕΑ διαθέτουν υπηρεσία ραψίματος και μπορούν να ράψουν τα υφάσματα ΙΚΕΑ(κουρτίνες, καλύμματα μαξιλαριών, τραπεζομάντηλα) στα μέτρα που οι αγοραστές επιθυμούν.³¹

³⁰ Δημοκρατικός Σχεδιασμός, Προσβάσιμο: <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/energeies-gia-ton-anthropo-tin-koinonia-kai-to-perivallon/>
(Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

³¹ Υπηρεσίες ΙΚΕΑ, Προσβάσιμο: <http://www.ikea.gr/upiresia-pelaton/upiresies-ikea/>
(Επίσκεψη: 4 Φεβρουαρίου 2015)

5.4.8 Ο ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΙΚΕΑ

Ο ηγέτης κόστους, όπως είναι τα ΙΚΕΑ, στηρίζεται στη σωστή προβολή, δηλαδή, δεν δαπανούν μεγάλα ποσά με αποτέλεσμα να πρέπει να κάνουν σε κάθε προσπάθεια προβολής τους την καλύτερη επιλογή. Στηρίζεται κυρίως σε έντυπα χωρίς την ιδιαίτερη προβολή στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και το ιντερνέτ. Έτσι, ο κατάλογος αποτελεί το βασικό εργαλείο marketing των καταστημάτων ΙΚΕΑ καθώς καταναλώνει το 70% του ετήσιου προϋπολογισμού της εταιρείας. Εκδόθηκε για πρώτη φορά στα σουηδικά το 1951. Η ΙΚΕΑ δημοσίευσε 197 εκατομμύρια καταλόγους το 2010, σε είκοσι γλώσσες και εξήντα ένα εκδόσεις. Διανέμεται τόσο στα καταστήματα, αλλά και μέσω ταχυδρομείου και εκτυπώνει περίπου 175 εκατομμύρια αντίτυπα σε όλο τον κόσμο κάθε χρόνο.

Ο κατάλογος 2013 είναι συμβατός για smartphone , περιέχει βίντεο και φωτογραφικό υλικό, που μπορεί να προσπελαστεί μέσω ενός app σαρώνοντας τις σελίδες του καταλόγου, ενώ ο κατάλογος του 2014 περιλαμβάνει ένα επαυξημένης πραγματικότητας app που προβάλλει ένα στοιχείο σε μια φωτογραφία σε πραγματικό χρόνο, την εικόνα του δωματίου του χρήστη. Η επαυξημένης πραγματικότητας app παρέχει επίσης μια ένδειξη της κλίμακας του ΙΚΕΑ αντικείμενα σε σχέση με το περιβάλλον διαβίωσης του χρήστη.³²

³² catalogue, Προσβάσιμο: <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Sm.C3.A5land>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 4 Φεβρουαρίου 2015)

6.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει την σήμερα, οι επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα του εφησυχασμού. Είναι απαραίτητο να καινοτομούν, ώστε να έχουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και υψηλότερα κέρδη. Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, ως αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικότητας, ενισχύει την θέση της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στην πραγματικότητα, όμως όλοι προτιμούν να ακολουθήσουν τον σίγουρο, ασφαλή και ξανά χρησιμοποιημένο δρόμο, λόγω του ρίσκο-αβεβαιότητα που κυριαρχεί στη διαδικασία καινοτομίας. Αυτός ο δρόμος, όμως είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν θα οδηγήσει στην εξέλιξη και ανάπτυξη μιας χώρας.

Στην Ελλάδα αν και η κουλτούρα είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες, αυτές οι νέες ιδέες δεν φτάνουν ποτέ στην υλοποίηση. Το πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης της καινοτομίας, έχει πολλές αδυναμίες και χρειάζεται πολλές βελτιώσεις, καθώς, σε αυτό τον τομέα, η χώρα μας έχει στηριχτεί σε εισαγόμενη και μη παραγόμενη στην Ελλάδα υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία. Εκτός αυτού, αξίζει να αναφερθεί ότι η καινοτομία παρατηρείται σε πολύ περιορισμένους κλάδους στην ελληνική οικονομία, όπως πληροφορική, τηλεπικοινωνίες και φαρμακευτικός κλάδος, οι οποίες απορροφούν σχεδόν το 50% των πόρων έρευνας και τεχνολογίας των εταιρειών.³³

³³ Η Ελλάδα πρέπει να ρίξει το βάρος της στην καινοτομία και την τεχνολογία, Προσβάσιμο: <http://www.et-online.gr/default.asp?pid=11&la=1&arc=2&art=150&nwID=15>
(Ημερομηνία επίσκεψης: 4 Απριλίου 2015)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.ikea.gr/topiko-katastima-ikea/eukoles-agores/>

<http://www.pamebolta.gr/%CE%B1%CE%B9%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CF%89/ikea%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CF%8C%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9>

http://www.ikea.com/ms/en_JP/customer_service/ikea_services/smaland.html

<http://www.ikea.gr/estiatorio-kafe-ikea/>

<http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/energeies-gia-ton-anthropo-tin-koinonia-kai-to-perivallon/>

<http://www.ikea.gr/upiresia-pelaton/upiresies-ikea/>

<http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#Sm.C3.A5land>

http://www.ikea.com/ms/en_JP/customer_service/ikea_services/smaland.html

<http://www.briefingnews.gr/olazoi/item/81783-o-idrutis-tis-i>

<http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/>

<http://www.ikea.gr/topiko-katastima-ikea/>

<http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/energeies-gia-ton-anthropo-tin-koinonia-kai-to-perivallon/>

<http://www.xrimaonline.gr/203093/epixeirhseis-poiOI-exasan-thn-maxh-kai-poiOI-antexOyn-akoma>

<http://www.skai.gr/news/finance/article/243080/oi-logoi-pou-odigisan-ti-sprider-stores-sti-hreokopia/#ixzz3JtGqp4Oe>

<http://www.paraskhnio.gr/oi-100-megalo-kalyteres-ellinikes-epixei/>