

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ

« ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ BIC-BIOΛΕΞ Α.Ε. »

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΦΩΤΙΑΔΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ-ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 12332

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΑΘΗΝΑ, 2018

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
1.1 Η προέλευση της λέξης στρατηγική/ Τι είναι στρατηγική.....	5
1.2 Η σημασία και η αναγκαιότητα της στρατηγικής σε μια επιχείρηση.....	5
1.3 Τα 5 Ps του Mintzberg.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2.1 Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	8
2.1.1 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης.....	8
2.1.2 Εντοπισμός και Ταξινόμηση Πόρων.....	11
2.1.3 Σχεδιασμός και Επιλογή Στρατηγικής.....	12
2.1.4 Αλυσίδα Αξίας.....	13
2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	16
2.2.1 Το διεθνές περιβάλλον και η σημασία του στις επιχειρήσεις.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
3.1 Η Επιχείρηση.....	23
3.2 Τα προϊόντα.....	24
3.3 Το μέγεθος της επιχείρησης.....	25
3.4 Στρατηγική και Ανταγωνιστική θέση.....	26
3.5. Ανάλυση της εταιρείας βάση διαφορετικών μεθόδων ανάλυσης.....	27
3.5.1. Ανάλυση Porter.....	27
3.5.2. Ανάλυση SWOT	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
1. Ελληνική Βιβλιογραφία.....	32
2. Ξένη Βιβλιογραφία.....	32-33
3. Διαδίκτυο.....	33

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της στρατηγικής ανάλυσης μιας επιχείρησης καθώς και την απόδοση αυτής, παραθέτοντας ως παράδειγμα την εφαρμογή της στην επιχείρηση BIC-BIOΛΕΞ Α.Ε.

Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν, μελετήθηκαν και υπέστησαν επεξεργασία δεδομένα από πηγές Internet και βιβλιογραφίας ώστε να αποσαφηνιστεί η έννοια και η χρήση της στρατηγικής ανάλυσης και το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης.

Η εργασία αυτή αποτελείται από τέσσερα (4) κεφάλαια μέσα από τα οποία εξετάζονται όλα τα παραπάνω καταλήγοντας στο συμπέρασμα της σημαντικότητας της στρατηγικής ανάλυσης ως βασικό κομμάτι της επιτυχίας και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται οι έννοιες και η σημασία της στρατηγικής ανάλυσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η θεωρία πόρων- ικανοτήτων, η αλυσίδα αξίας, ενώ παράλληλα παρατίθενται και αναλύονται συνοπτικά κι άλλες μέθοδοι ανάλυσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στο επιχειρηματικό περιβάλλον που θα αναλυθεί, αυτό της BIC-BIOΛΕΞ Α.Ε. αναφορικά με την εξέλιξη της επιχείρησης μέσα στα χρόνια, τα προϊόντα της, τη φιλοσοφία και το όραμά της. Θα αναλυθούν εξίσου τα μοντέλα που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα τα οποία πηγάζουν από όλη την εργασία και προτάσεις βελτίωσης της εικόνας της εταιρείας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια επιτάχυνση στην παγκοσμιοποίηση των αγορών που καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της σύγχρονης ζωής: γεγονός που φαίνεται να απασχολεί όλο και περισσότερο της ελληνικές επιχειρήσεις μιας και ο ανταγωνισμός που προκύπτει παρουσιάζεται εντονότερος από ποτέ.

Εντυπωσιακός είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που καταστρέφονται ανεξαρτήτως μεγέθους και κύρους. Εντούτοις, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον αναπόδραστη πραγματικότητα ακόμα και για τα ελληνικά δεδομένα, καθώς η ανάγκη για βιωσιμότητα και περαιτέρω ενδυνάμωση κρίνεται μεγαλύτερη από ποτέ.

Προκειμένου όμως, τόσο οι παλιές όσο και οι νέες επιχειρήσεις να προσαρμοστούν για να επιβιώσουν και να εξελιχθούν θα πρέπει να αλλάξουν και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Ένα νέο ή ανανεωμένο περιβάλλον θα αποτελέσει εφιαλτήριο για την εξεύρεση νέων ευκαιριών και την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής που να ακολουθήσει η επιχείρηση BIC-BIOΛΕΞ Α.Ε. ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω και να εδραιωθεί σε μια νέα ταχύτατα μεταβαλλόμενη αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 Η προέλευση της λέξης στρατηγική/ Τι είναι στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής έχει τις ρίζες της στην αρχαία ελληνική λέξη *στρατηγός*, που αποτελεί τη σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *άγω* που σημαίνει οδηγώ. Ειδικότερα η στρατηγική υποδήλωνε την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης ως προς την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, η έννοια της στρατηγικής συνδέθηκε με την επίτευξη στόχων είτε οικονομικών είτε εμπορικών κ.ά. Συνεπώς, ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως για να δηλώσει το σχέδιο δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τη συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται, καθώς και τις πιθανές δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν.

Μεγάλος φαίνεται να είναι ο αριθμός των ορισμών που αφορούν τη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων, κάνοντας έτσι κατανοητή την ανάγκη ύπαρξης ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασική προϋπόθεση για την διαμόρφωση στρατηγικής επιχείρησης.

Γίνεται έτσι κατανοητό πως η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών όσον αφορά την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε να ορίσει επιτυχώς τους αντικειμενικούς της στόχους και να επιλέγει τη σωστή στρατηγική που θα την οδηγήσει στην υλοποίησή τους.

1.2 Η σημασία και η αναγκαιότητα της στρατηγικής σε μια επιχείρηση

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον και επιδιώκει την επιβίωση και την εξέλιξή της, έχοντας μια στρατηγική να την οδηγεί μπορεί να ελαχιστοποιήσει και πιθανόν να αποφύγει απρόβλεπτους παράγοντες και καταστάσεις που μπορεί να τη διαβάλουν. Ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη η επιτυχία της στηριζόμενη μόνο στη στρατηγική, παρόλα τα πλεονεκτήματα βιωσιμότητας που μπορεί να δώσει στον εκάστοτε εφαρμογέα της (Παπαδάκης,2002). Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη στρατηγικής σε μια επιχείρηση ορίζονται ως εξής :

- Δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών δράσης για την υλοποίηση και την επίτευξη των στόχων της
- Υποστήριξη και λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Έμφαση στη συλλογική προσπάθεια και συντονισμός των δραστηριοτήτων
- Μείωση της αβεβαιότητας
- Προσδιορισμός χαρακτήρα και προσωπικότητας της επιχείρησης και της θέσης αυτής απέναντι στον ανταγωνισμό
- Ορισμός δυνάμεων-πόρων για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι συνεπώς ξεκάθαρο ότι η στρατηγική ως σχέδιο δράσης βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν μια πιο ξεκάθαρη και στοχευόμενη δράση ώστε να εδραιωθούν ανταγωνιστικά.

Μέσω της διαδικασίας αυτής θα αναλυθούν οι αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την επιχείρηση και τους εργαζόμενούς της.

Η στρατηγική ανάλυση εφόσον πραγματοποιηθεί με ορθό τρόπο, θα δώσει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τους υπάρχοντες και μελλοντικούς παράγοντες επιβίωσης και εξέλιξής της και ως εκ τούτου θα τη βοηθήσει στην τελική επιλογή της ορθότερης στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της.

Βασικοί παράγοντες για την ανάλυση αυτή αποτελούν εκτός από το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό) και οι πόροι της και οι προσδοκίες των φορέων της.

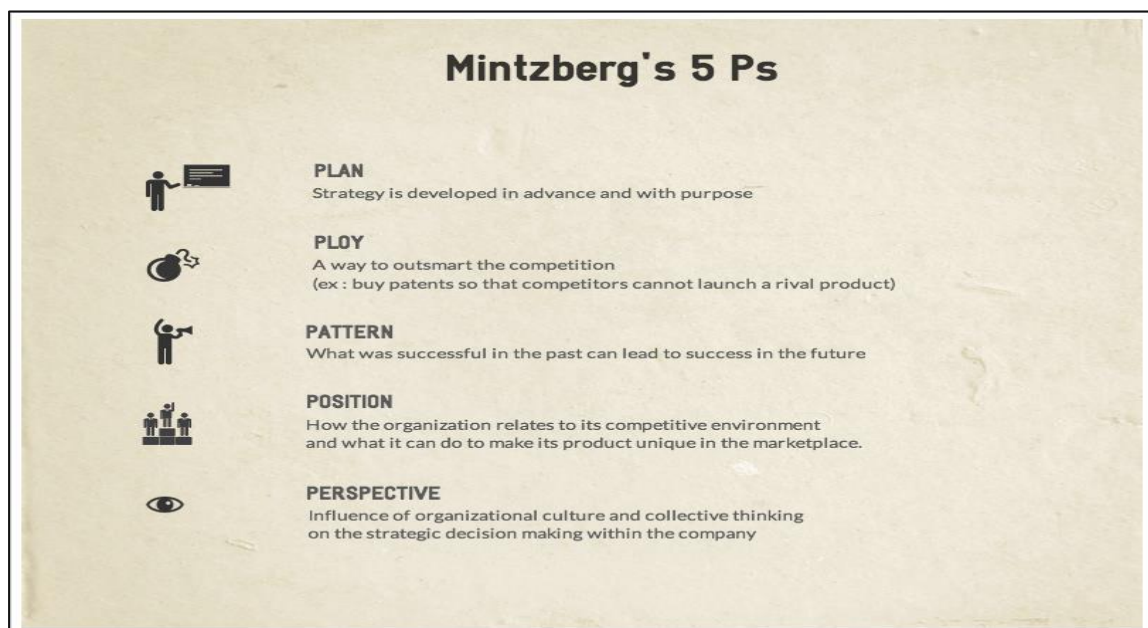
1.3 Τα 5 Ps του Mintzberg

Μια διαφορετική θεωρία τέθηκε στο προσκήνιο το 1987 από τον Henry Mintzberg , ο οποίος φαίνεται να υποστηρίζει την πολύπλοκη και πολυδιάστατη σύνθεση της στρατηγικής ως έννοια. Αναφέρεται σε πέντε εννοιολογικές διαστάσεις που εδραιώθηκαν με την ονομασία « τα 5 P's της στρατηγικής» και είναι οι εξής : το σχέδιο (Plan), το τέχνασμα (Ploy), το υπόδειγμα (Pattern), η τοποθέτηση (Position), και η προοπτική (Prospective).



Σχήμα 1.1 : Τα 5 Ps της στρατηγικής του Mintzberg

- **Plan – Σχέδιο**
Η στρατηγική ως προμελετημένο και συνειδητό σχέδιο δράσης με στόχο την πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων
- **Ploy – Τέχνασμα**
Η στρατηγική ως εξειδικευμένο σχέδιο με σκοπό να πάρει και να διατηρήσει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της
- **Pattern- Υπόδειγμα**
Η στρατηγική ως καλά οργανωμένο σχέδιο/ ως κατευθυντήρια γραμμή της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της που μπορεί ορισμένες φορές να μην εφαρμοστεί είτε καθόλου είτε να πραγματοποιηθεί ένα μέρος αυτού λόγω απρόσμενων γεγονότων και καταστάσεων (emergent strategy)
- **Position- Τοποθέτηση**
Η στρατηγική δείχνει τη θέση/τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό ώστε να διατηρήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο Mintzberg αναφέρεται στις τακτικές των επιχειρήσεων και στα θέματα τα οποία θίγουν όπου η στρατηγική έχει καθαρά επιφανειακή σχέση.
- **Perspective- Προοπτική**
Η στρατηγική ως ταυτότητα/ ιδεολογία της επιχείρησης και του ανθρωπίνου δυναμικού της, η αντίληψη και η αποδοχή της οποίας αποτελεί βασικό κριτήριο επίτευξης της στρατηγικής και κατ' επέκταση επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Σχήμα 1.2 : Τα 5 Ps του Mintzberg

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί σε γενικές γραμμές τον τρόπο με τον οποίο παρακολουθούνται, αξιολογούνται και τέλος διατίθενται οι πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα διοικητικά στελέχη τα οποία τελικά θα διαμορφώσουν τη μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης. Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί σημαντικό και καθόλα αναγκαίο εργαλείο για την επιχείρηση καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αποφεύγει στρατηγικά ατοπήματα και εκπλήξεις.

Πολλές θεωρίες έχουν αναφερθεί κατά καιρούς στην επιτυχία ή την αποτυχία διαφόρων επιχειρήσεων και κατά πόσο αυτές έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Michael Porter, αυτή η προσαρμοστικότητα είναι που αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας των επιχειρήσεων· μια από τις δημοφιλέστερες θεωρίες στηριζόμενη σε ένα μοντέλο στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα σε αυτό που θέλει το περιβάλλον και σε αυτό που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση και αντιστρόφως (Porter, 1991). Η άποψη αυτή όσο σωστή και βάσιμη κι αν είναι, δεν είναι ικανή από μόνη της να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων. Επιτακτική κρίνεται λοιπόν η ανάγκη να επωμίζεται μερίδιο στην επιτυχία αυτή εξίσου και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθώς και η στρατηγική ανάλυση. Την άποψη αυτή επιχειρεί να παγιώσει η « Θεωρία πόρων-ικανοτήτων» (resource-based view).

2.1.1 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων της Επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αποτελεί μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία όμως δεν παραγκωνίζει την σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία υποστηρίζεται πως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (πόροι και ικανότητες) συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής.

Η κάθε επιχείρηση ωστόσο διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο τα χρησιμοποιεί για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Παπαδάκης, 2002)

Οι πόροι των επιχειρήσεων μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες :

α. Υλικοί πόροι (tangible) : χρηματοοικονομικοί πόροι, φυσικοί, ανθρώπινοι και οργανωτικοί πόροι .

β. Άυλοι πόροι (intangible) : τεχνολογικοί πόροι, καινοτομίες, φήμη, εταιρική κουλτούρα, επωνυμία προϊόντος, πληροφόρηση πελάτη .

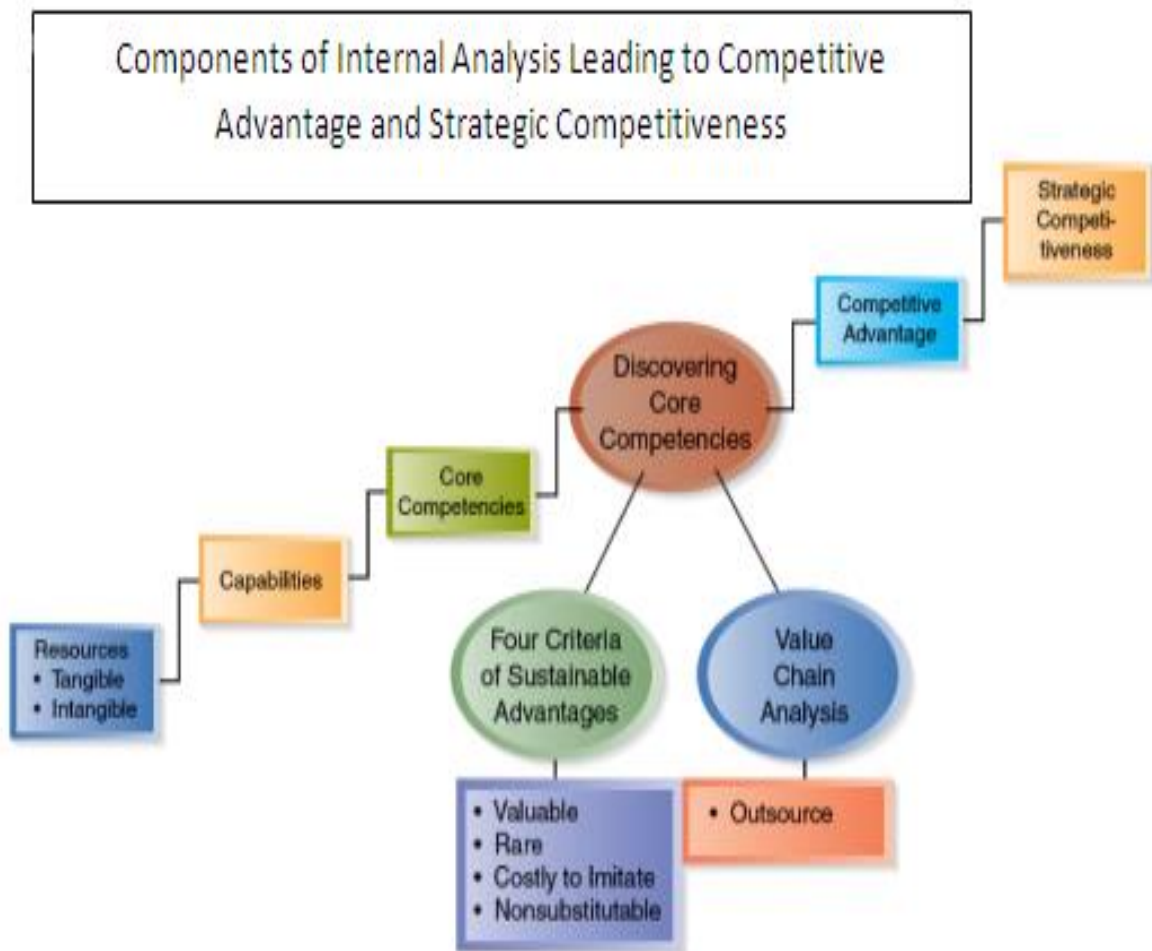
Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η ανάλυση των πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να επεκτείνεται εξίσου και στο εξωτερικό της περιβάλλον της επιχείρησης, όπως είναι οι προμηθευτές της, οι πελάτες της, το δίκτυο διανομής των προϊόντων της και των υπηρεσιών της και να μην περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Ωστόσο η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί συνδυαστικά όσον αφορά τους πόρους της ώστε να καταφέρει να δημιουργήσει ικανότητες διαχείρισης και αλλαγής τους που με τη σειρά τους θα βοηθήσουν στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002).

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες :

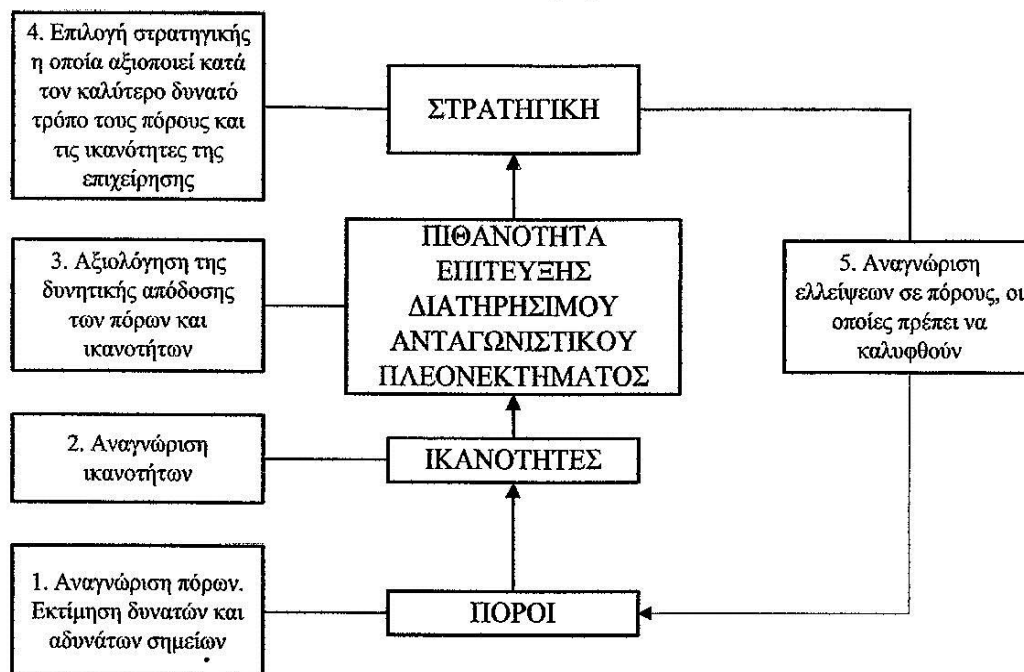
α. τις οριακές ικανότητες (threshold competences-capabilities) : οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν εύκολα να αποκτήσουν και να μιμηθούν.

β. τις θεμελιώδης ικανότητες (core competences- capabilities) : οι ικανότητες τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές· αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και είναι δύσκολο να τις μιμηθούν.



Σχήμα 2.1 : Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδης-Μοναδικές Ικανότητες

Οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν βασικές πηγές κερδοφορίας στην επιχείρηση ενώ παράλληλα της δίνουν ένα σημαντικά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως φαίνεται και παρακάτω :



Πηγή: Grant, R., M., "The Resource - based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Spring, σελ. 115, 1991

Σχήμα 2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες

Προϋποθέσεις – Χαρακτηριστικά Θεμελιωδών Ικανοτήτων

- **Προϋποθέσεις**
 - α. σημαντική συμμετοχή στην αξία όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη
 - β. διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές (μοναδικές ικανότητες)
- **Χαρακτηριστικά**
 - α. διάρκεια (μεγαλύτερη των προϊόντων της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας)
 - β. υπερβατικότητα (δεν αφορούν μόνο ένα προϊόν)
 - γ. περιορισμένος αριθμός

2.1.2 Εντοπισμός και Ταξινόμηση Πόρων

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον εντοπισμό και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων σε πρώτη φάση. Παρόλα αυτά, οι μη μετρήσιμοι πόροι όπως η κουλτούρα και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να δημιουργούν μια μικρή δυσκολία στη συγκεκριμένη διαδικασία. Έτσι λοιπόν με τον σωστό συνδυασμό πόρων προκύπτουν και οι απαιτούμενες ικανότητες (Grant, 2002).

Συνεχίζοντας με τη διαδικασία, σειρά έχει ο εντοπισμός ικανοτήτων που μπορούν να αποτελέσουν το υπόβαθρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, και ουσιαστικά θα τη διαφοροποιήσουν στρατηγικά.

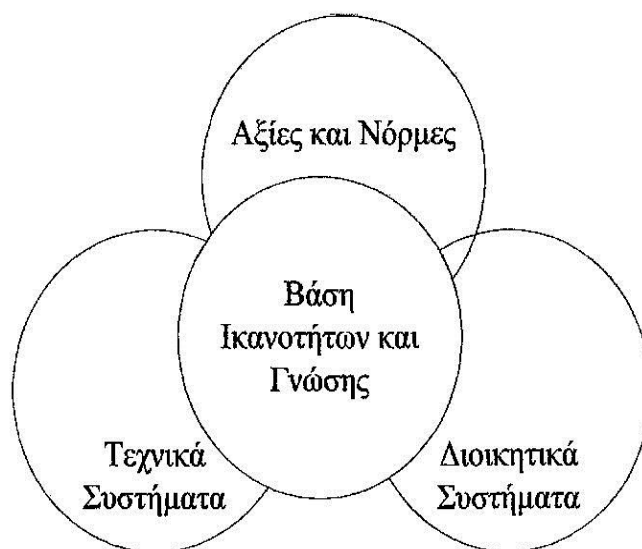
Οι θεμελιώδεις ικανότητες αναλύονται σε **τέσσερις** διαστάσεις :

α. γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων

β. τεχνικά συστήματα

γ. διοικητικά συστήματα

δ. αξίες και κανόνες (ενσωματωμένη γνώση/ δημιουργία και έλεγχος γνώσης > κεντρική διάσταση-πηγή θεμελιωδών ικανοτήτων)



Σχήμα 2.3 : Οι τέσσερις διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας (Leonard- Barton D., Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development, Strategic Management Journal, 1992, vol.13)

Το κυριότερο πρόβλημα που προκύπτει σε αυτό το στάδιο διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας από τη μεριά της διοίκησης, η απουσία της οποίας μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη κριτική των ικανοτήτων της επιχείρησης. Τα στελέχη οφείλουν να προσπαθούν να εξετάζουν την επιχείρηση αντικειμενικά και να μην επιτρέπουν σε παράγοντες οποιασδήποτε φύσης να επηρεάζουν την ορθότητα των παρατηρήσεων (Wheelen and Hunger, 2000).

Το κατά πόσο οι πόροι αυτοί και οι ικανότητες θα απαξιωθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία παρατίθενται παρακάτω (Παπαδάκης, 2002) :

α. διάρκεια- σταθερότητα (durability)

> ο ρυθμός διατήρησης ή απαλοιφής των πόρων και των ικανοτήτων από τον οποίο εξαρτάται και η ύπαρξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Ο συνεχής αυξανόμενος ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης των αγορών έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση της διάρκειας ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

β. διαφάνεια (transparency)

> η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνεται η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης από τη μεριά των ανταγωνιστών, και η πιθανή αντιγραφή τους .

γ. μεταβιβασιμότητα (transferability)

> η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν με ευκολία τους αναγκαίους πόρους και ικανότητες ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αντιγράψουν τη στρατηγική που ακολουθεί η αντίπαλη επιχείρηση. Ο βαθμός ευκολίας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη γεωγραφική διασπορά τους και από την ιδιαίτερη φύση τους, οποίες μπορεί να κάνουν δύσκολη την μεταβίβασή τους (δυσκολία στον εντοπισμό/ δυσκολία στον προσδιορισμό αιτιακών σχέσεων πόρων-ικανοτήτων).

δ. δυνατότητα αντιγραφής (duplicability)

> η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες ώστε να μιμηθούν με τον καλύτερο τρόπο την επιτυχία μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά υπάρχουν και πόροι-ικανότητες που μπορούν να αντιγραφούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες αλλά να μην καταφέρουν να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντιθέτως υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που εσφαλμένα δίνουν την εντύπωση ότι είναι εύκολα αντιγράψιμες γεγονός που οφείλεται στην απλή διεργασία που απαιτούν.

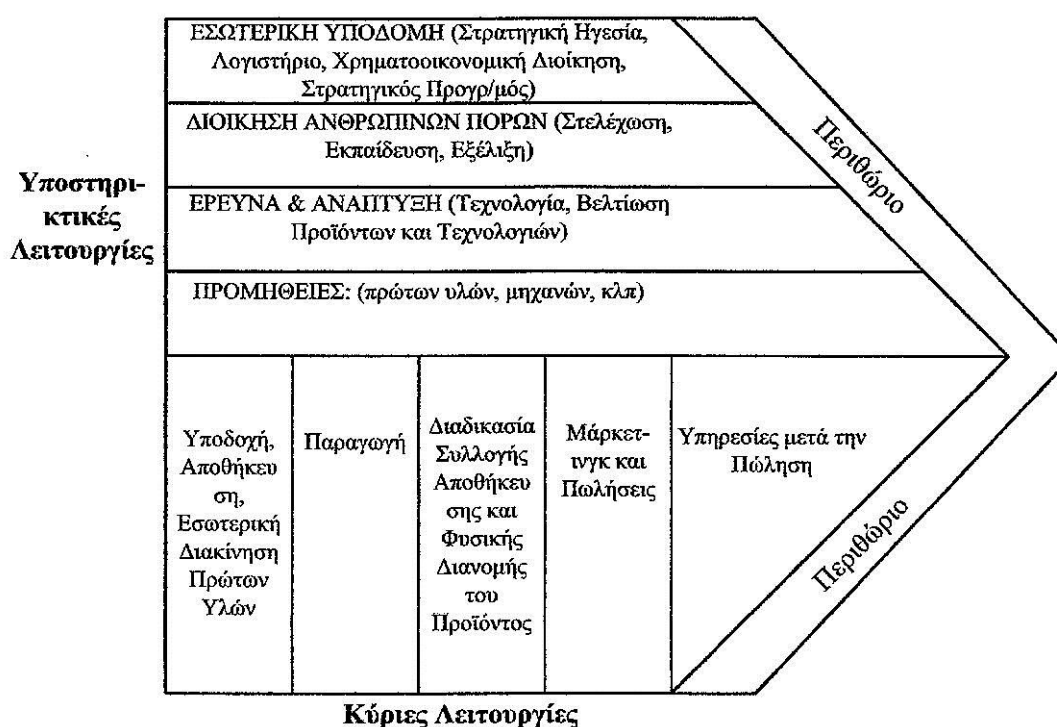
2.1.3 Σχεδιασμός και επιλογή Στρατηγικής

Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η εκάστοτε επιχείρηση παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που θα βασίζονται στη διάρκεια και όχι μόνο στην καινοτομία, ώστε να επιτύχει ένα σταθερό ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Επομένως η ευελιξία και η αδιάκοπη προσπάθεια για βελτίωση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την βιωσιμότητα και την εδραίωση της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

2.1.4 Αλυσίδα Αξίας

«Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος να δαπανήσει ο εκάστοτε πελάτης-αγοραστής, με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση» (Τερζίδης, 2004).

Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας αναπτύχθηκε και διαδόθηκε για πρώτη φορά από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter το 1985. Σύμφωνα με την τεχνική της συγκεκριμένης θεωρίας, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αξιακή αλυσίδα βοηθάει δηλαδή στην ανάλυση των δραστηριοτήτων αυτών μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση υπερτερεί ανταγωνιστικά εφόσον εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή με καλύτερο τρόπο από τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2002), ενώ μπορεί να θεωρηθεί κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι αγοραστές υπερβαίνει το συνολικό κόστος παραγωγής του προϊόντος (Porter, 1998). Συνεπώς, η ανάλυση της συγκεκριμένης μεθόδου συμβάλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης όσον αφορά το κόστος και τη διαφοροποίησή της έναντι των ανταγωνιστών.



Σχήμα 2.4 : Η Αλυσίδα Αξίας (Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance, NY., Free Press, 1985)

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Η δομή αυτή της δίνει τη δυνατότητα να διαχωρίζει και να εξετάζει ξεχωριστά την κάθε λειτουργία της επιχείρησης (Porter M., 1985).

Οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν σύμφωνα με τον M. Porter, να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

1. Κύριες λειτουργίες (δημιουργία, προώθηση και διανομή του προϊόντος)

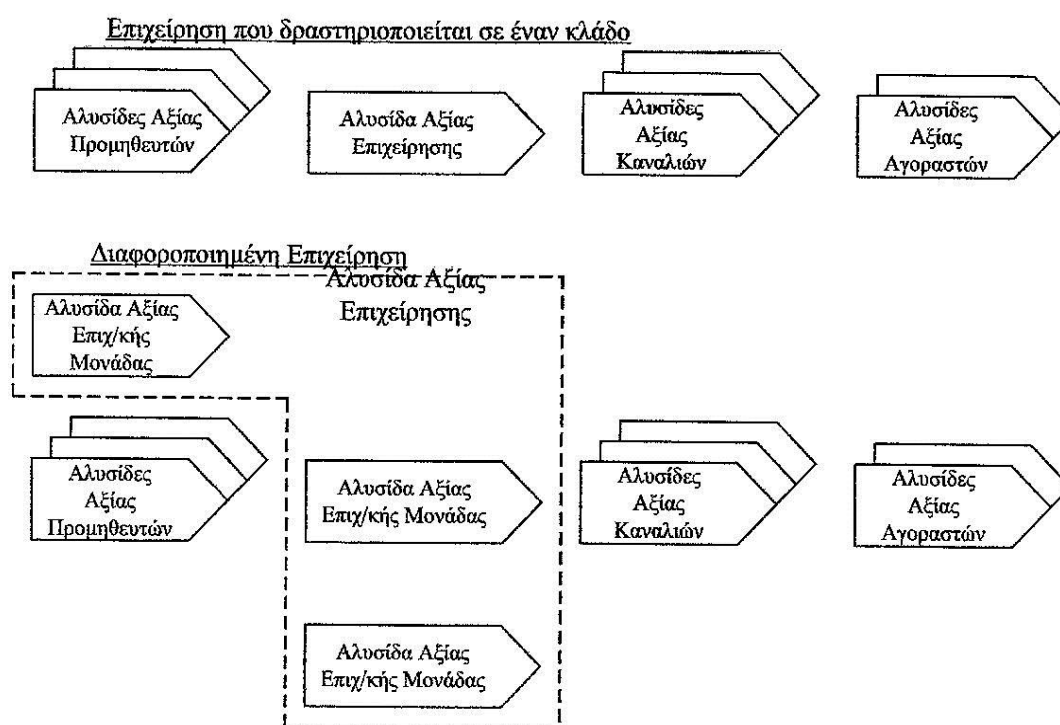
- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics):** λειτουργίες υποδοχής, αποθήκευσης και διακίνησης πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες παραγωγής (Operations):** δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics):** λειτουργίες συλλογής, αποθήκευσης και τη φυσικής διανομής του προϊόντος(χειρισμός υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. / τρόποι πρόσβασης του καταναλωτή στην υπηρεσία)
- **Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales):** δραστηριότητες ενημέρωσης του καταναλωτή για το προϊόν και την αγορά του, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services):** δραστηριότητες σχετικές με την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος

2. Υποστηρικτικές λειτουργίες (απαραίτητες για την "υποβοήθηση" των προηγούμενων λειτουργιών)

- **Προμήθειες – Αγορές (Procurement):** δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ.
- **Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology):** δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- **Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management):** δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού
- **Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure):** δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη.

Παρόλη τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δεν παύει να αποτελεί παρά ένα τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system) που περιλαμβάνει τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από τη δική της αλυσίδα αξίας αλλά και από τις επιμέρους αλυσίδες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής, ακόμα και των αγοραστών της. Σκοπός της επιχείρησης είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βέλτιστη απόδοση κάτι που θα επιτύχει μόνο εάν συντονίσει τις λειτουργίες αξίας της με εκείνες τις οποίες συνδέεται.



Σχήμα 2.5 : Το Σύστημα Αξίας (<http://www.valuechain.gr>)

Ο σκοπός αυτός μπορεί σύμφωνα με τον Porter να επιτευχθεί μέσω δύο λειτουργιών, αυτήν της **κάθετης ολοκλήρωσης** (ιδιοκτησία και έλεγχος περισσότερων τμημάτων συστήματος αξίας > περισσότερες εσωτερικές διασυνδέσεις), καθώς και αυτή της **διοίκησης ολικής ποιότητας** (δημιουργία και βελτίωση στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας) (Walters and Lancaster, 2000).

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνδέσεις των δραστηριοτήτων, φαίνεται ότι με τον κατάλληλο χειρισμό η αλυσίδα αξίας μπορεί να αποτελέσει ένα αρκετά χρήσιμο εργαλείο για εσωτερική ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002). Το Μοντέλο Αξιακής Αλυσίδας μπορεί να θεωρηθεί ως η μία από τις δύο διαστάσεις για τη μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας μίας επιχείρησης. Η άλλη διάσταση είναι η ελκυστικότητα της αγοράς / του κλάδου για την οποία χρησιμοποιείται συχνά ένα άλλο μοντέλο του Porter: το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Δυνάμεων (μοντέλο 5 Δυνάμεων). Αναφορικά με το υπόδειγμα του Porter, υπογραμμίζεται η σημασία της αξίας για τον πελάτη και η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία εφόσον διαχειριστεί σωστά τις καθόλα χρήσιμες κατευθύνσεις που της παρέχονται (Porter M.,1991).

2.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές, με άλλα λόγια τους εξωτερικούς παράγοντες που πιθανόν την επηρεάζουν.

Διαχωρίζεται περαιτέρω σε έμμεσο ή μακρό-περιβάλλον και σε άμεσο ή μικρό-περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα,

- Το άμεσο/ μικρο- περιβάλλον έχει άμεση επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις, και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.
- το έμμεσο/μακρο-περιβάλλον δεν έχει άμεση παρά έμμεση επίδραση στη λειτουργία του οργανισμού και μπορεί να διαχωριστεί σε επιμέρους διαστάσεις: α) το οικονομικό (η διάρθρωση της οικονομίας μιας χώρας, οι τομείς παραγωγής, οι παραγωγικοί πόροι, τα επίπεδα ανάπτυξης κ.ά.), β) το τεχνολογικό (επίπεδο εφαρμογής προόδου και αποδοχής της τεχνολογίας και αποτελεσματικός συνδυασμός πόρων, γνώσεων, εμπειριών κ.ά.), γ) το πολιτικό-νομικό (πολιτικό καθεστώς, κρατικός παρεμβατισμός, πολιτική και οικονομική ελευθερία, γραφειοκρατία, νομοθεσία, θεσμικό πλαίσιο, κανονισμοί, κ.ά.), δ) το κοινωνικό περιβάλλον (διάρθρωση της κοινωνίας, πολιτισμός, ιστορία, ήθη, έθιμα, κινητικότητα πολιτών, κ.ά.), ε) οικολογικό περιβάλλον (ρύπανση ή αλόγιστη εκμετάλλευση του περιβάλλοντος από την επιχείρηση), και στ) διεθνές περιβάλλον όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2.6: Έμμεσο και Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Στειακάκης, Κατζός, 2002)

2.2.1 Το διεθνές περιβάλλον και η σημασία του στις επιχειρήσεις

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στο πλαίσιο του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι οι επιδράσεις από διεθνείς αγορές και διεθνή δρώμενα.

Μεγάλη φαίνεται να είναι η επιρροή που ασκεί **το διεθνές περιβάλλον** στις περισσότερες διοικήσεις των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες και στη συμπεριφορά τους.

Οι εταιρείες που έχουν ως σκοπό την εξάπλωση των δραστηριοτήτων τους στις παγκόσμιες αγορές τείνουν να αντιμετωπίζουν ένα πλήθος ανομοιοτήτων μεταξύ των οικονομιών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Για το λόγο αυτό οφείλουν να είναι αποτελεσματικές και να εξετάζουν εκτός από το εγχώριο περιβάλλον, και τις εξελίξεις στο διεθνές (Μαγούλιος Γιώργος Ν., Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις, teicm.)



Σχήμα 2.7 Το Διεθνές Οικον. Περιβάλλον

Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως « ρυθμιστής τιμών », ενώ στην αντίθετη περίπτωση , όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών». Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού (Montana & Charnov, 2004).

Επιπλέον, η γνώση για τις αγορές αυτές κρίνεται απαραίτητη εφόσον αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν . Αν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές τότε υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός μεταξύ τους κι έτσι η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. (Hill, 1997).

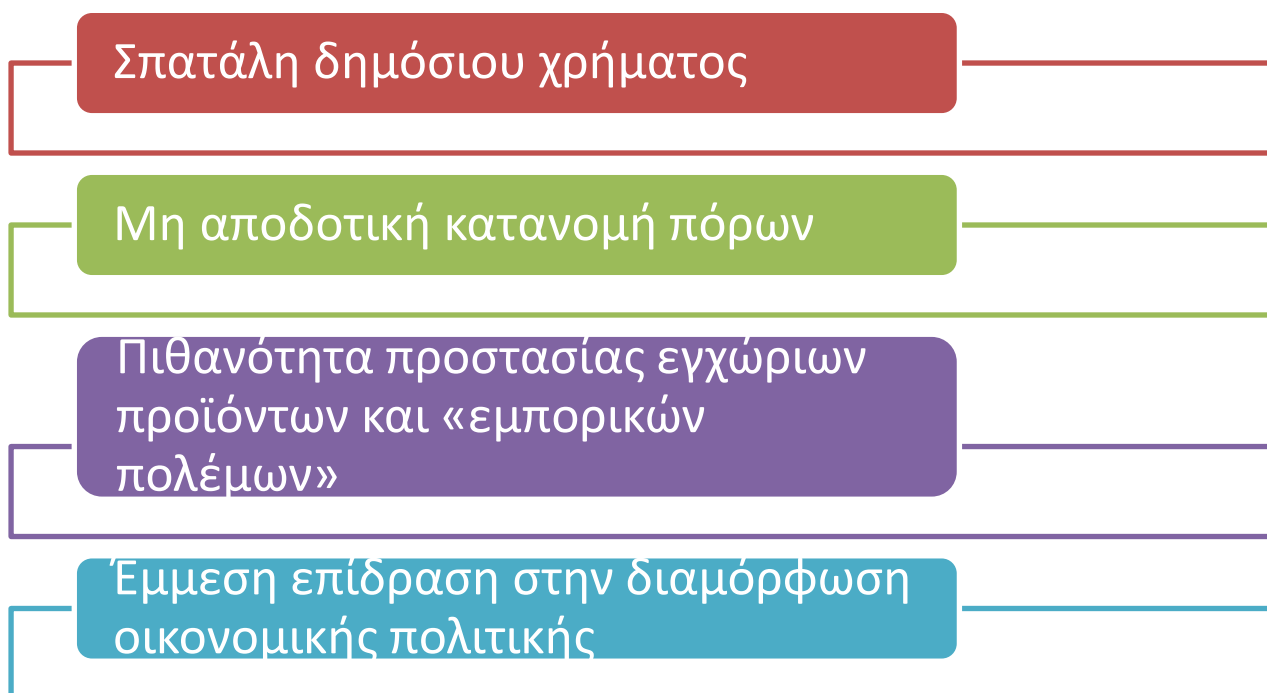
Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε ανεβαίνει αυτόματα και η τιμή των πρώτων υλών. Ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει έτσι την τιμή αγορά των πρώτων υλών, και κατ' επέκταση και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. [περιορισμοί εισαγωγών πρώτων υλών, ημικατεργασμένων και μηχανημάτων για να αναγκαστεί η ξένη εταιρεία να χρησιμοποιεί σε μεγαλύτερο ποσοστό εγχώριους

προμηθευτές / αποκλεισμοί προϊόντων προέλευσης από ορισμένες χώρες (boycott)/ αύξηση των εμπορικών εμποδίων (δασμών για προστασία της εγχώριας παραγωγής ή για ταμειακούς λόγους, εμπορικών αποκλεισμών-embargoes , διοικητικές καθυστερήσεις κ.λπ.)]. (Hollensen, 2007).

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πχ, πολυεθνικές). Ως πολυεθνική μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση που ελέγχει μέσω των άμεσων επενδύσεων της άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό (Lymperopoulos, 1976).

Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος. Υπάρχει έτσι μια διάκριση των αγορών σε διαφορετικές μορφές, όπως μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και πλήρους ανταγωνισμού. Είναι βέβαιο ότι υπάρχει έντονη και έμμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους ανταγωνιστές, διότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς (Πετρίδου, 2001).

Πιθανοί κίνδυνοι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Σχήμα 2.8 Κίνδυνοι Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων (Πηγή: Krugman P., (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs*)

Προϋπόθεση για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως πολυεθνικής δεν είναι η πολυεθνική καταγωγή των κεφαλαίων της αλλά η πολυεθνική τοποθέτησή τους, με τη μορφή των ξένων άμεσων επενδύσεων. Με αυτές δεν μεταφέρονται μόνο κεφάλαια αλλά και οργανωτικά και διοικητικά συστήματα, τεχνογνωσία μεθόδων παραγωγής και επιχειρηματικότητα. Αποσκοπούν στον έλεγχο και την ένταξη των επιχειρήσεων που ιδρύονται ή εξαγοράζονται στην εξυπηρέτηση των κοινών στόχων ενός πολυεθνικού συγκροτήματος (Λυμπερόπουλος, 1987, 2012)



Σχήμα 2.8 : Ομάδες ενδιαφέροντος για μια πολυεθνική εταιρεία

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η συνεχής και διεξοδική εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο βαθμός αβεβαιότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατά συνέπεια το ύψος του επιχειρηματικού κινδύνου που θα λάβει η εταιρεία. Λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις διεθνείς κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις , μελετάται καλύτερα κάθε τμήμα της αγοράς, οι υπάρχουσες υποδομές και θεσμικό πλαίσιο, ενώ παράλληλα γίνονται σωστές εκτιμήσεις για το επίπεδο της έρευνας- ανάπτυξης με βάση τις νομισματικές διακυμάνσεις και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (Τζωρτζάκης& Τζωρτζάκη, 2002) .

Σε γενικές γραμμές, το κυρίαρχο επιχειρηματικό κλίμα, οι πολιτιστικές ιδιαιτερότητες και οι πιθανές πολιτικές εξελίξεις στον κόσμο αποτελούν τους κύριους στόχους ανάλυσης και περαιτέρω διερεύνησης για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Η ύπαρξη της και η ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτό η λειτουργία της και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών του. Προκύπτει έτσι μία νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτή της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρχει επαρκής νομοθεσία και κυρίως ένας κώδικας εθιμικών κανόνων ή "Κώδικας Επιχειρησιακής Ηθικής", όπως αλλιώς ονομάζεται. (ebooks.edu.gr)

Για την μελέτη των προαναφερθέντων διαστάσεων/παραγόντων , μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST(EL) [> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal], όπως αναλύεται παρακάτω, η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του μακρο-περιβάλλοντος (καταγραφή παραγόντων και άντληση πληροφοριών από τον καθένα απ αυτούς, δημιουργία μοντέλων με μεταβλητές από τους ίδιους τους παράγοντες, αναγνώριση μελλοντικών αλλαγών, κά).

PEST(EL) [> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal]

Οι μακροοικονομικές αυτές δυνάμεις μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

- **πολιτικό και νομικό περιβάλλον** : υπεύθυνο για την έκδοση περιοριστικών και προστατευτικών νόμων και κανονισμών.
 - Νομοθεσία (εργατική, ευρεσιτεχνιών)
 - Περιβαλλοντική πολιτική
 - Πολιτική ανταγωνισμού

- **οικονομικό περιβάλλον** : ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
 - Α.Ε.Π.
 - Ανεργία
 - Πληθωρισμός
 - Επιτόκια
 - Κατανάλωση
 - Νομισματική πολιτική
 - Δημοσιονομική πολιτική

- **κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον:** ορίζει τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας.

- Κοινωνικά πρότυπα
- Βιοτικό επίπεδο πολιτών
- Κοινωνική θέση των γυναικών
- Εξέλιξη πληθυσμού
- Ηλικιακή δομή του πληθυσμού
- Ποσοστά μεταναστών

- **τεχνολογικό περιβάλλον :**βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων.

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Νέες τεχνολογίες



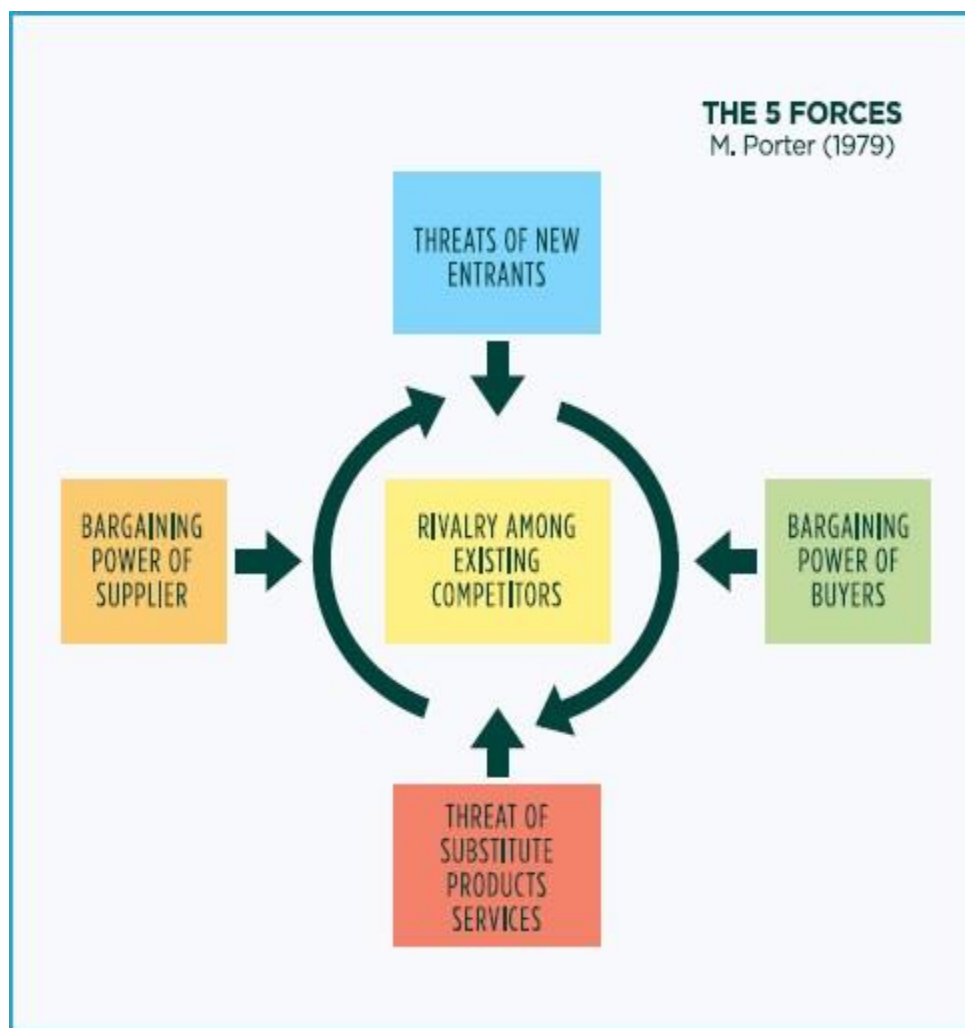
Σχήμα 2.9: Pest analysis (Aguilar F.J., 1967)

Στην ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντος βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry) γνωστό ως το υπόδειγμα του Porter (1985). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και κατ'επέκταση τις δυνατότητες κέρδους είναι : α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (ανταγωνιστές), β) η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών (κεφαλαιαγορά), γ) η δύναμη των προμηθευτών, δ) η δύναμη των αγοραστών/καταναλωτών και τέλος ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Οι δυνάμεις αυτές έχουν άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ικανότητά της να λειτουργήσει (Kotler P., 1999). Όσο πιο ισχυρή είναι καθεμία από τις δυνάμεις αυτές, τόσο λιγότερες είναι οι δυνατότητες των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να προβούν σε αύξηση τιμών για την αποκόμιση περισσότερων κερδών.

Πολλές φορές οι συγκεκριμένες δυνάμεις μπορούν να αποτελέσουν βραχυπρόθεσμα εμπόδιο για την επιχείρηση, ωστόσο αλλάζοντας την ισχύ μιας ή περισσότερων εξ' αυτών και επιλέγοντας καταλληλότερη στρατηγική, μπορεί να λειτουργήσει προς όφελός της (Παπαδάκης, 2007).

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter θα αναλυθεί λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ώστε να προσδιορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας BIC-VIOLEX S.A. αναφορικά με τη στρατηγική και ανταγωνιστική της θέση.



Σχήμα 2.10 : Οι πέντε δυνάμεις του Porter (Porter M., 1979)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1 Η Επιχείρηση

Όλα άρχισαν το 1944 όταν οι Γάλλοι Marchel Bich και Edouard Buffard αγοράζουν ένα εργοστάσιο στο Clichy και ιδρύουν μια κατασκευαστική επιχείρηση που γίνεται με τον καιρό γνωστή για τη γραφική της ύλη. Πιστεύοντας στις προοπτικές του στυλό διαρκείας, αναπροσαρμόζουν τον στυλογράφο του Ούγγρου Laszlo Biro και λανσάρουν τον Δεκέμβριο του 1950 ένα καινοτόμο προϊόν για τα γαλλικά δεδομένα υπό την επωνυμία Bic Crystal; όνομα το οποίο αποτελούσε απλά μια συντομογραφία του ονόματος του κατασκευαστή (reporter.gr, 2014)

Τα στυλό Bic κατάφεραν να δώσουν την ευκαιρία στις πλατιές μάζες να έχουν ένα εξαιρετικό όργανο γραφής απλό στη χρήση και χαμηλό στην τιμή. Έκτοτε η εταιρεία κατέκλυσε κυριολεκτικά τις αγορές του κόσμου, εξαγοράζοντας στο πέρασμά της διάφορες άλλες εταιρείες όπως την εν λόγω ελληνική εταιρεία ΒΙΟΛΕΞ.

Η ιστορία της ΒΙΟΛΕΞ άρχισε να γράφεται το 1952 από την οικογένεια Πολίτη η οποία εξειδικευόταν στην κατασκευή ξυριστικών λεπίδων 2 αιχμών με την επωνυμία ASTOR δίνοντάς της τη δυνατότητα να καθιερωθεί γρήγορα στην αγορά για την υψηλή ποιότητα που παρείχε καθώς και για τις ανταγωνιστικές τιμές της. Στις αρχές του 1960, η ASTOR είχε ήδη ξεπεράσει κορυφαίες διεθνείς εταιρείες και κρατούσε την πρώτη θέση σε πωλήσεις στην Ελλάδα. Καθοριστική για το μέλλον της εταιρείας αυτής, ήταν η δεκαετία του 1970. Το 1973 ο Σουηδός μηχανικός της ΒΙΟΛΕΞ Kenneth Gyllerstrom σχεδίασε και παρήγαγε το πρώτο απορριπτόμενο ξυριστικό μιας χρήσεως στον κόσμο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Περιστέρι. Μια εφεύρεση που θα έμελλε να αλλάξει τις συνήθειες ξυρίσματος εκατομμύρια ανδρών και γυναικών παγκοσμίως, καθώς και την ιστορία του ξυρίσματος. Για να μπορέσει όμως η καινοτόμα αυτή ανακάλυψη να επιτύχει την απαραίτητη εξωστρέφεια, το 1974 ο Αναστ. Πολίτης αποφασίζει να συνενώσει τις δυνάμεις της ΒΙΟΛΕΞ (ήτοι Βιομηχανία Λεπίδων Ξυρίσματος) με τον Γαλλικό όμιλο BIC, το όνομα του οποίου ήταν συνδεδεμένο με την καινοτομία λόγω της αντίστοιχης επανάστασης με το στυλό μιας χρήσεως. Έτσι η οικογενειακή επιχείρηση μετονομάζεται σε BIC-VIOLEX S.A συνδυάζοντας την τεχνογνωσία στην παραγωγή ξυριστικών λεπίδων από τους Έλληνες και τη διεθνή ισχύ στην παγκόσμια αγορά από τους Γάλλους (liberal.gr, 2016).

Από το 2000 και μετά ολόκληρη η ΒΙΟΛΕΞ περνά στον έλεγχο της BIC η οποία αγοράζει το 100% των μετοχών, το προϊόν όμως εξακολουθεί να είναι 100% ελληνικό.



3.2 Τα προϊόντα

Τα προϊόντα που διατίθενται στην ελληνική αγορά από την εταιρεία είναι ξυριστικά, αναπτήρες, γραφική ύλη, καλσόν- κάλτσες, μπαταρίες και διαφημιστικά προϊόντα (<https://gr.bicworld.com/about-us/bic-greece>).



ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ-ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ
ΞΥΡΙΣΤΙΚΑ	ΕΛΛΑΔΑ	3 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΑ- ΑΝΟΙΞΗ
ΚΑΛΣΟΝ	ΕΛΛΑΔΑ	1 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ- ΟΙΝΟΦΥΤΑ
ΑΝΑΠΤΗΡΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΛΙΑΣ-ΙΣΠΑΝΙΑΣ
ΓΡΑΦΙΚΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΛΙΑΣ-ΙΣΠΑΝΙΑΣ
ΜΠΑΤΑΡΙΕΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ Ν.ΚΟΡΕΑΣ
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΣΠΑΝΙΑΣ

Πίνακας 1. : Παραγωγής Προϊόντων

Η εταιρεία λειτουργεί σαν πάροχος τεχνογνωσίας στις θυγατρικές της BIC, μιας και η ΒΙΟΛΕΞ ήταν πρωτοπόρος στην παραγωγή ξυριστικών ανά τον κόσμο· για το λόγο αυτό και το παγκόσμιο κέντρο έρευνας-τεχνολογίας και ανάπτυξης νέων ξυριστικών προϊόντων και μηχανών παραγωγής αυτών εδρεύει στην Ελλάδα, ενώ η κεντρική αποθήκη όλων των εισαγόμενων προϊόντων βρίσκεται στην Άνοιξη Αττικής. Όπως λέει και ο Διευθ. Σύμβουλος της BIC-VIOLEX και παγκόσμιος Διευθ. Ξυριστικών Λεπίδων του ομίλου BIC, « στην Αθήνα σχεδιάζεται, βιομηχανοποιείται και παράγεται το 70% των ξυριστικών BIC που κυκλοφορούν σ' όλο τον κόσμο που δοκιμάζονται πρώτα επί του ελληνικού εδάφους και έπειτα εξάγονται στο εξωτερικό».

3.3 Το μέγεθος της επιχείρησης

Η εταιρεία που «ξυρίζει» 5 ηπείρους με προϊόν 100% ελληνικό κατάφερε να μεγαλώσει κατά 30% τα τελευταία 5 χρόνια, σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθ. Συμβούλου κ. Πισιμίση.

Αναφορικά, υπολογίζονται 1.450 έλληνες εργαζόμενοι με 85 περίπου από αυτούς να είναι αποκλειστικά ταγμένοι στην έρευνα και στη μελέτη ανάπτυξης νέων προϊόντων, μηχανών, μεθόδων παραγωγής και αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον, η εταιρεία έχει κατοχυρώσει περισσότερες από 100 πατέντες τα τελευταία χρόνια, πολλές από τις οποίες ρυθμίζονται σε διεθνές επίπεδο μέσω του Γραφείου Ευρεσιτεχνιών των ΗΠΑ (US Patent Office) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Πνευμ. Ιδιοκτησίας (WIPO). Πατέντες που προήλθαν μέσα από την καινοτομία και την έρευνα –προϋποθέσεις ‘κλειδί’ σύμφωνα με τον κ. Πισιμίση- και για τις οποίες επένδυσε πάνω από 250 εκατ. Ευρώ την τελευταία δεκαετία.

Το ταλέντο του Έλληνα, το δομημένο και δημιουργικά οργανωμένο περιβάλλον εργασίας που προσφέρεται αποδίδουν καρπούς που αποτυπώνονται σε οικονομικές επιδόσεις ιδιαίτερα ανθηρές στην Ελλάδα της κρίσης. (<https://gr.bicworld.com/about-us/bic-greece>)

Η διετία 2012-2014 είχε ύψος επενδύσεων στα 50εκ. ευρώ με ετήσια έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη να ξεπερνούν τα 8 εκατ. ευρώ, που απέφεραν όμως στο τέλος συνολικό τζίρο 167,058 εκατ. ευρώ – εκ των 144, 6 εκ. από πωλήσεις στο εξωτερικό και άλλα 22,4 εκατ. από πωλήσεις στην Ελλάδα- ενώ τα καθαρά κέρδη της ξεπέρασαν τα 30 εκ. ευρώ.

Οι εξαγωγές της το 2016 μειώθηκαν κατά 4,5% ή 8,50 εκατ. ευρώ στα 181,50 εκατ. ευρώ και απέφεραν το 89,6% των συνολικών εσόδων της, καθώς η ζήτηση στην αμερικανική αγορά, που είχε εμφανίσει μεγάλη αύξηση το 2015, σταθεροποιήθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα.

Οι συνολικές πωλήσεις της BIC BIOΛΕΞ τη χρονική περίοδο 2005-2016, δηλαδή στο διάστημα των δώδεκα αυτών ετών, ανήλθαν σε 1,80 δισ. ευρώ. Οι πωλήσεις αυτές απέδωσαν συνολικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 437,4 εκατ. ευρώ, ίσα προς το 24,2% των πωλήσεων και το 21,5% του μέσου όρου των απασχολούμενων κεφαλαίων της περιόδου.

Για το 2017 η επιχείρηση επικεντρώνεται βάσει της στρατηγικής της, όπως αναφέρει, στη διατήρηση χαμηλών λειτουργικών εξόδων, στην επίτευξη αντίστοιχου ή αυξημένου ποσοστού κερδοφορίας χωρίς αυξήσεις των τιμών των προϊόντων της και στη διατήρηση και ενίσχυση της θέσης της στην ελληνική και την παγκόσμια αγορά. Βασικός στόχος και των νέων επενδύσεων που υλοποιεί εφέτος είναι η παραγωγή νέων, προηγμένων τεχνολογικά προϊόντων, ανταγωνιστικών σε αγορές υψηλών απαιτήσεων (www.inr.gr/ισολογισμόςBICνοέμβριος2017).

Επενδύσεις εταιρειών το 2017 σε κτιριακές και βιομηχανικές υποδομές

ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ

	ΥΨΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ
ΟΤΕ	700
Μυτιληναίος	400
Λάμψα	80
BIC Βιολέξ	40
Πλαστικά Θράκης	28,8

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Πίνακας 2: Επενδύσεις 2017

3.4 Στρατηγική και Ανταγωνιστική θέση

Σήμερα, η εταιρεία BIC αποτελεί τον κορυφαίο κατασκευαστή στυλό διαρκείας στον κόσμο, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην κατηγορία της. Η μητρική εταιρεία Société Bic είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο του Παρισιού από το 1972, ενώ τα ξυραφάκια αντιστοιχούν στο 19% των συνολικών της πωλήσεων. Διεθνώς, ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Gillette και η Silk Wilkinson, οι οποίες χρησιμοποιούν ως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα το συνδυασμό τεχνολογίας και αποτελεσματικού μάρκετινγκ ώστε να προσφέρουν ένα όσο το δυνατόν καλύτερο προϊόν στους καταναλωτές. Ωστόσο, η εταιρεία BIC- VIOLEX διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της στον τομέα της ποιότητας σε μεγάλο βαθμό λόγω της τεχνογνωσίας που κατέχει στο βάθος των χρόνων όσον αφορά στα ξυριστικά προϊόντα, γεγονός που της επιτρέπει παράλληλα να επενδύσει στην βελτίωση και εξέλιξη των προϊόντων αυτών (Θερίου, 2005).

Η εμπειρία έχει δείξει άλλωστε πως για την κατοχύρωση μιας καινοτομίας στον κλάδο κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη διαφορετικών στοιχείων, κατά βάση τεχνολογικής φύσης. Πιο συγκεκριμένα, οι δυο κυρίαρχες εταιρείες στον κλάδο που αναφέραμε και πρωτύτερα (Gillette και Schick-Silk Wilkinson) δραστηριοποιούνται κυρίως στην παραγωγή ξυραφιών με αποσπώμενες λεπίδες, τα οποία δημιουργούν υψηλά κόστη αντικατάστασης στον καταναλωτή και τον στρέφουν έτσι σε άλλες μάρκες. Επιπλέον, ο γνωστός συνεχής «πόλεμος» μεταξύ των δυο αυτών πρωτοπόρων εταιρειών για εικαζόμενες παραβιάσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, έχει δώσει την ευκαιρία στη BIC- VIOLEX S.A να κινηθεί με μεγαλύτερη άνεση και να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς έναντι των ανταγωνιστών βασιζόμενη στην απλότητα της κατασκευής και της χρήσης των προϊόντων της όσο και στην τελική (χαμηλή) τιμή τους. Ακόμα, η συνέπεια και η συστηματικότητα που προβάλλει ως εταιρεία στα μάτια των καταναλωτών, τη βοηθά να διατηρήσει μια εικόνα εμπιστοσύνης με διάρκεια στο χρόνο σε μια εποχή που η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι της εταιρείας στοχεύουν στη διατήρηση και επέκταση του μεριδίου της εγχώριας αγοράς. Κατά συνέπεια, η στρατηγική που ακολουθεί βασίζεται στην άριστη σχέση τιμής-απόδοσης (value for money) των προϊόντων που προσφέρει. Η πρωτοπορία στην έρευνα, από την εποχή που λειτουργούσε σαν ελληνική επιχείρηση, αποτελεί κρίσιμος παράγοντα επιτυχίας της προαναφερθείσας στρατηγικής. Στην αναζήτηση για το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα, η εταιρεία BIC- VIOLEX S.A δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια γύρω από τα ερευνητικά εργαστήριά της και μεριμνά νομικά για την προστασία των πατεντών της.

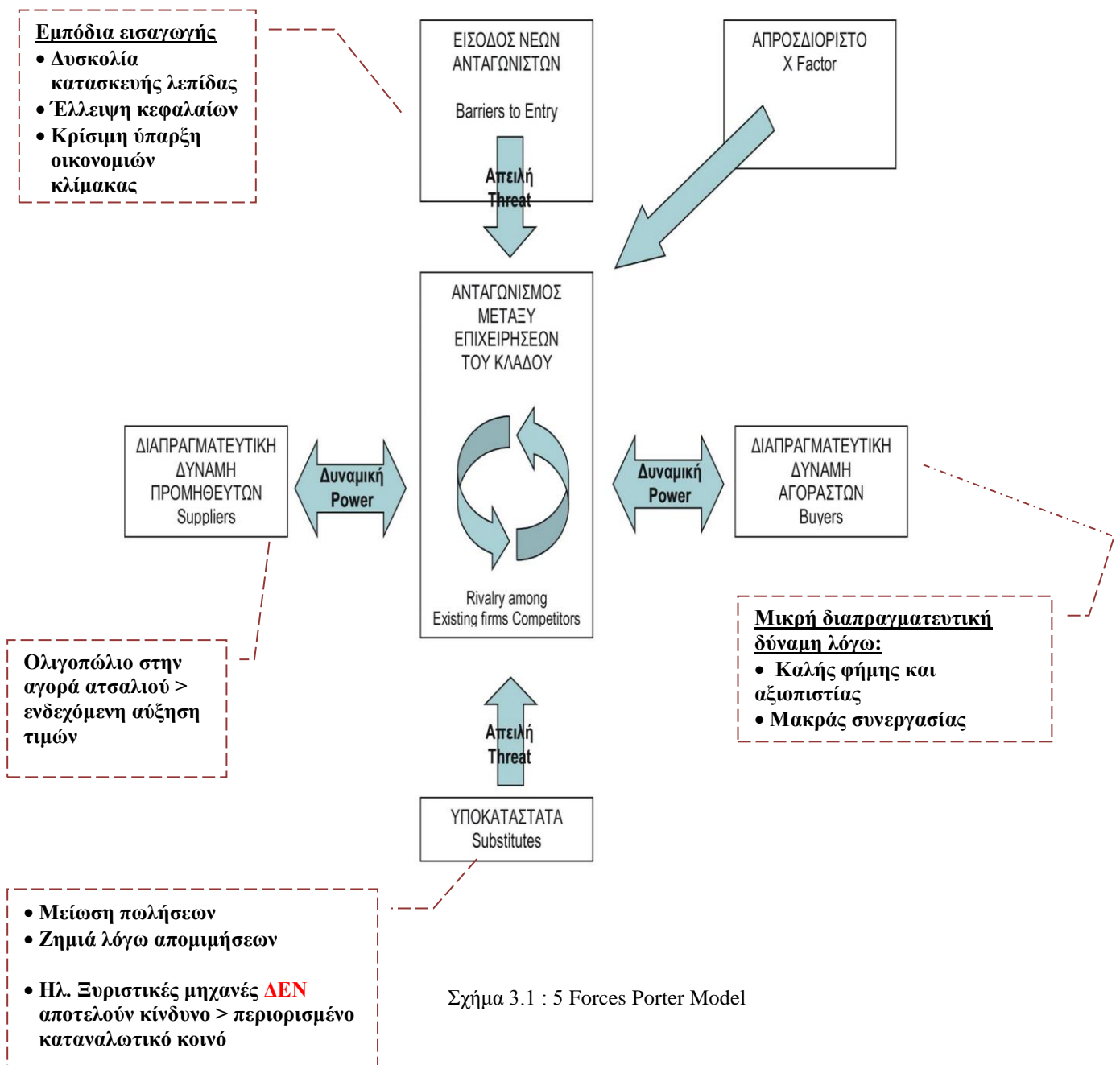
Σε κάθε περίπτωση η υγιής εικόνα της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας παίζει το βασικότερο ρόλο στις προσπάθειες για περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη. Ένας υγιής πυρήνας δραστηριοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να πάρουν πιο επεκτατικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες σε αντίθεση με την BIC- VIOLEX S.A που φαίνεται να ακολουθεί μια πιο συντηρητική πολιτική. Απόδειξη αυτής της πολιτικής είναι η προώθηση κονδυλίων στην έρευνα και όχι στη διαφήμιση εφόσον ο δείκτης πωλήσεων ενός προϊόντος είναι υψηλός.

3.5. Ανάλυση της εταιρείας βάση διαφορετικών μεθόδων ανάλυσης

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας BIC-VIOLEX S.A χρησιμοποιήσαμε δύο μοντέλα/ μεθόδους ανάλυσης, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, και το μοντέλο SWOT.

3.5.1. Ανάλυση PORTER

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter, δηλαδή τις πέντε βασικές δυνάμεις που αντιδρούν σε μια αγορά : την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες και τα προβλήματα του κλάδου. (Porter M., 1979)



Σχήμα 3.1 : 5 Forces Porter Model

Υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο :

Η εταιρεία αν και έχει εδραιωθεί στον χώρο των ξυριστικών μιας χρήσεως αντιμετωπίζει μια απειλή από ανταγωνιστές του κλάδου στην κατηγορία των συστημάτων ξυριστικών προϊόντων με χρήση ανταλλακτικών. Παρότι έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία, δεν έχει επενδύσει αρκετά στην προώθηση των δικών της προϊόντων. Όσον αφορά το χώρο των αναπτήρων έχει ένα σημαντικό προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές το οποίο της δίνει το δικαίωμα για σημαντικό περιθώριο κέρδους.

Απειλή από Νεοεισερχόμενες Επιχειρήσεις :

Η ύπαρξη κεφαλαίων και η απαραίτητη τεχνογνωσία αποτελούν βασικά κριτήρια για να μπορέσει μια καινούργια εταιρεία να εισέλθει στον κλειστό χώρο των ξυριστικών προϊόντων. Η διαδικασία επεξεργασίας της λεπίδας, τα ειδικά μηχανήματα και η έρευνα αποτελούν πολυδάπανες επενδύσεις για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο. Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι μεγάλες εταιρείες του χώρου δημιουργούν απαγορευτικά εμπόδια σε κάθε νέο υποψήφιο.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών :

Ολιγοπωλιακές φαίνονται να είναι οι τάσεις στην αγορά ατσαλιού όπου δραστηριοποιούνται οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη και οδηγεί σε αύξηση τιμών και πίεση προς τις εταιρείες που προμηθεύουν. Ωστόσο η BIC- VIOLEX S.A έχει δημιουργήσει μακρόχρονες και ιδιαίτερα καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της διατηρώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης όσον αφορά τις συνεργασίες της.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών :

Σχετικά με το καταναλωτικό κοινό, η BIC- VIOLEX S.A εστιάζει στους χονδρεμπόρους και στα supermarkets, καθώς δεν ασκεί απευθείας δοσοληψίες με τους άμεσους καταναλωτές των προϊόντων της μιας και αυτή η τακτική διακίνησης είναι οικονομικά αποδοτικότερη. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά μικρή λόγω της καλής φήμης που διατηρεί η εταιρεία και λόγω της μακράς συνεργασίας της με τοπικούς αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους και supermarkets.

Υποκατάστατα Προϊόντα :

Υποκατάστατα προϊόντα όπως οι ηλεκτρικές ξυριστικές μηχανές απευθύνονται σε περιορισμένο καταναλωτικό κοινό και συνεπώς δεν αποτελούν κίνδυνο για την εταιρεία. Η απειλή από υποκατάστατα προέρχεται κυρίως από απομιμήσεις προϊόντων κυρίως αναπτήρων με αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων και τη ζημιά που υφίσταται η εικόνα της εταιρείας από την τραγικά χαμηλή ποιότητα των απομιμήσεων των προϊόντων της.

3.5.2 Ανάλυση SWOT

Η λέξη SWOT προκύπτει από το ακρωνύμιο των αγγλικών λέξεων:

- **Strengths**
- **Weaknesses**
- **Opportunities**
- **Threats**

Αντίστοιχα στα ελληνικά:

- **Δυνατά σημεία**
- **Αδύνατα σημεία**
- **Ευκαιρίες**
- **Απειλές**



Πίνακας 3: SWOT Analysis

Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης και κατά πόσο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη βιωσιμότητά της, το προϊόν υπηρεσίας της ή το έργο της γενικότερα μιας και παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού.

Παρόλο που η ιδέα της **SWOT Analysis** αναπτύχθηκε εδώ και 40 χρόνια από τον Albert Humphrey, κατά τη διάρκεια της θητείας στο Ίδρυμα Ερευνών του Stanford University την δεκαετία του 1970, δεν παύει ακόμα να θεωρείται από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Η δημοφιλία της βασίζεται στη σημαντική της βοήθεια στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων που καθορίζουν τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η Ανάλυση **SWOT** χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα **Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses)** σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι **Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats)**.



Σχήμα 3.2 : SWOT Analysis Model

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Δεδομένων των δυσχερειών που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις εξαιτίας του διεθνή ανταγωνισμού και κυρίως λόγω των δύσκολών συνθηκών σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, κρίνεται αναγκαία αν όχι πασιφανής σε πρώτη φάση η ύπαρξη στρατηγικής για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας, και μετέπειτα τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας BIC-VIOLEX S.A .

Συμπερασματικά, η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί ένα παράδειγμα των στρατηγικών επιλογών έτσι ώστε να συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία της στις μελλοντικές εμπορικές δραστηριότητες της. Για να συνεχίσει η εταιρεία να ηγείται στον κλάδο που δραστηριοποιείται θα πρέπει να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αποφύγει τις απειλές.

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων Porter που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της επιλογής στρατηγικής της εταιρείας μας έδειξε ότι η BIC-VIOLEX S.A ως θυγατρική του μεγαλύτερου ομίλου εταιρειών BIC έχει τη δυνατότητα να εδραιώσει καθοριστικά τη θέση της στην ελληνική αγορά, ειδικά στον τομέα των ξυριστικών και να θέσει τις βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξή της, μιας και υπήρξε πρωτοπόρος στον τομέα της ως πρώτη εταιρεία παγκοσμίως στην παραγωγή ξυριστικών μιας χρήσεως.

Επιπλέον, τεράστια θα είναι τα οφέλη από την προώθηση των προϊόντων της αλλά και από την διακίνησή τους μέσω εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου. Το γεγονός ότι η εταιρεία διακινεί τα εμπορεύματά της μέσω τοπικών αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων, θα διευκολύνει και τις δυο πλευρές, θα επιταχύνει τις διαδικασίες παραγγελιοληψίας και θα αυξήσει την παραγωγή. Το πιο σημαντικό είναι ότι θα προωθηθεί η φήμη της εταιρείας και θα βελτιωθεί η επιχειρηματική της εικόνα.

Τέλος, το θέμα της οργάνωσης της εταιρείας και η πιθανή ενίσχυση της εκπαίδευσης του προσωπικού θα ενδυνάμωνε ακόμα περισσότερο τα στελέχη της επιχείρησης, μιας και το σύνολο του προσωπικού της ενστερνίζεται τους στόχους της. Έτσι δημιουργούνται προϋποθέσεις για παραγωγική και δημιουργική συνεργασία αναφορικά με τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Θανόπουλος, Γ. (2006). Διεθνής Επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Θερίου Νικόλαος, *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, 2005
- Λυμπερόπουλος, Κ. (1987). «Πολυεθνικές Επιχειρήσεις. Η Μορφολογία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων και οι Κοινωνικοοικονομικές Επιδράσεις στις Χώρες όπου Δρουν», Συνδικαλιστική Επιθεώρηση, Φεβρουάριος
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2012α). «Το Μάκρο-περιβάλλον και οι Στρατηγικές Μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης», Επιστημονικό Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2012β). «Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης», Καθημερινή 15 Δεκεμβρίου.
- Μαγούλιος Γιώργος Ν., Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις, Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα, ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας
- Παπαδάκης Βασίλης Μ., *Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄ : Θεωρία*, Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα, 2007
- Πετρίδου Ε.(2001), Διοίκηση μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός
- Στειακάκης Εμμ., Κατζός Ν.(2002), Management Μια Σύγχρονη Άποψη, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσ/νικη .
- Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας,(2004)*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α.(2002), Οργάνωση και διοίκηση, 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili

2. Ξένη Βιβλιογραφία

- Aguilar Francis J.(1967), *Scanning the Business Environment*, 1st ed.,Macmillan
- Grant R.M (2002), *Contemporary strategy analysis*, 4th edition, Blackwell publishers Maiden
- Hill, C. (1997). *International Business Competing in the Global Marketplace*. Irwin, McGraw Hill.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London: Prentice Hall
- Kotler P. (1999), *Kotler on marketing*, New York , Free Press
- Krugman P., (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs*
- Leonard- Barton D. (1992), *Capabilities and Core Rigidities: paradox in managing new product development*, *Strategic Management Journal*, vol.13
- Lymberopoulos, K. (1976). “Die Multinationalen Unternehmen. Eine Sozioökonomische Morphologische Frage, insbesondere im Bezug auf Ihre Arbeitsmarktfunktion als Alternativlösung zum Gastarbeiterproblem Griechenlands”. Dissertation: Linz, Österreich.
- Montana P. & Charnov B.(2004), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

- Porter M.E (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, March/April 1979
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- Porter M.E (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal 12, p. 95-117
- Walters D. and Lancaster G. (2000), *Implementing Value Strategy Through the Value Chain*, *Management Decision*, vol38, No 3, p. 160-178
- Wheelen T.L. and D.J. Hunger(2000), *Strategic Management and Business Policy*, Entering 21st Century, Global Society, London, Prentice Hall, 7th edition, p.83

3. Διαδίκτυο

- <https://www.businessmentor.gr/swot-analysis-ένα-πολύτιμο-εργαλείο-στο-χέρια-του/2015/07/15>
- Ebooks.edu.gr
- www.epiheirimatikotita.gr/epiheir_tools/to_montelo_pest.htm
- <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi>
- https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/.../PEST_SWOT_ANALY_SH.pdf
- <http://www.fortunegreece.com>
- <https://gr.bicworld.com/about-us/bic-greece>
- <http://www.inr.gr> (ισολογισμός BIC-VIOLEX S.A/ άρθρο 06/11/2017)
- <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
- <http://www.kariera.gr> (« πώς λειτουργεί μια εταιρεία και πώς εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, Στάμκος Κώστας)
- http://www.liberal.gr/bic_etaireia_protipo_kainotomias_ereunas_kai_anaptixis.html (άρθρο 17/07/2016)
- <http://www.reporter.gr/bic-violex> (άρθρο 12/03/2014)
- <http://www.stewart-associates.co.uk/leadership-models.aspx>
- <http://st.merig.eu/strategy-train/enterprise-strategic-development-training>
- <http://www.strategy-train.eu>