

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Οι στρατηγικές ανάπτυξης μάρκετινγκ : Μελέτη περίπτωσης GREEN COLA ΕΛΛΑΣ Α.Ε»

Μολφέση Δέσποινα

Επιβλέπων: Τριάρχη Ειρήνη

Πρέβεζα, Σεπτέμβριος , 2017

**« Marketing Development Strategies: Case Study Green
Cola Hellas S.A»**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Πρέβεζα

Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Όνομα Επίθετο, τίτλος, βαθμίδα

Υπογραφή

2. Όνομα Επίθετο, τίτλος, βαθμίδα

Υπογραφή

3. Όνομα Επίθετο, τίτλος, βαθμίδα

Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

Διακομιχάλης Μιχαήλ ,Αναπληρωτής Καθηγητής

Υπογραφή

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1 Στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς , Στόχευσης και τοποθέτησης του προϊόντος.....	9
1.1 Τμηματοποίηση της αγοράς	9
1.2 Διαδικασίες τμηματοποίησης της αγοράς	9
1.2.1 Γεωγραφική τμηματοποίηση	10
Δημογραφική τμηματοποίηση	11
Ψυχογραφική τμηματοποίηση	13
Κεφάλαιο 2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ.....	15
2.1 Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	15
2.1.1 Στρατηγικές για ηγέτες.....	16
2.1.2 Στρατηγικές για διεκδικητές και ακόλουθους	17
2.1.3 Στρατηγικές για niche αγοράς	18
2.2 Στρατηγικές ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς.....	18
2.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης	18
2.2.2 Στρατηγικές διείσδυσης αγοράς	19
2.2.3 Στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος	22
2.2.4 Στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς	22
2.2.5 Στρατηγικές διαποίκισης	23
2.2.6 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης	25
2.2.7 Γενικές στρατηγικές μεριδίου αγοράς.....	33
2.2.8 Στρατηγική αύξησης μεριδίου της αγοράς	34
2.2.9 Στρατηγική διατήρησης μεριδίου της αγοράς	35
2.2.10 Στρατηγική συγκομιδής.....	35
2.2.11 Στρατηγική εγκατάλειψης	36
2.3 Στρατηγικές μάρκετινγκ για ώριμες αγορές.....	36
2.3.1 Η μετάβαση από την ανάπτυξη στην ωριμότητα	36
Κεφάλαιο 3 Μελέτη περίπτωσης Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε.....	40
3.1 Στοιχεία εταιρείας.....	41
3.1.1 Περιγραφή εταιρείας	41
3.1.2 Ιστορικά στοιχεία	41

3.1.3 Οικονομικά στοιχεία.....	42
3.2 Μακροοικονομικό περιβάλλον (ανάλυση PESTEL).....	45
3.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού (Μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter)	50
3.4 Ανάλυση SWOT.....	54
3.4.1 Ανάλυση SWOT για τη Green Cola.....	56
3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές.....	57
3.5.1 Στρατηγική πεδίου αγοράς.....	57
Συμπεράσματα.....	59
Βιβλιογραφία.....	61
Ηλεκτρονικές πηγές.....	61

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκαν οι στρατηγικές ανάπτυξης του μάρκετινγκ , και συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε τους τρόπους και τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η τμηματοποίηση της αγοράς ενός προϊόντος.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο μελετήσαμε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του μάρκετινγκ , αναλύοντας : τις στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (στρατηγικές για ηγέτες , διεκδικητές / ακολούθους και για niche αγορές) , τις στρατηγικές ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς και τέλος τις στρατηγικές μάρκετινγκ για ώριμες αγορές.

Στο τρίτο κεφάλαιο μελετήσαμε την περίπτωση της εταιρείας GREEN COLA Ελλάς Α.Ε για τις στρατηγικές μάρκετινγκ τις οποίες εφαρμόζει προκειμένου να αναπτυχθεί και να είναι ανταγωνιστική στην αγορά των αναψυκτικών .

Λέξεις Κλειδιά : Μήτρα Ansoff, Ανάλυση Swot, Ανάλυση Pestel, Δυνάμεις Porter, Ανταγωνιστικές στρατηγικές , Green Cola

Abstract

In this thesis, marketing development strategies were studied. Particularly, the first chapter researches the ways and criteria for segmenting the market of a product.

Afterwards, in the second chapter, we examined the competitive marketing strategies by analyzing: strategies for competitive advantage (strategies for leaders, contenders / followers and niche markets), growth strategies, market share strategies and finally marketing strategies for mature markets.

The third chapter, is the case study of GREEN COLA Hellas SA. It examines marketing strategies which the corporation applies in order to develop and be competitive in the beverage market.

Keywords: Matrix Ansoff, Analysis Swot, Pestel Analysis, Porter Powers, Competitive Strategies, Green Cola

Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ είναι μια εξειδικευμένη φιλοσοφία και λειτουργία της διοίκησης , η οποία σχετίζεται με τη διαδικασία ανταλλαγής που στοχεύει στην ικανοποίηση των ανθρώπινων και επιχειρησιακών ή οργανωτικών αναγκών . Καθώς με την πάροδο του χρόνου όλες οι ανάγκες γίνονται περισσότερο πολύπλοκες , οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και της παραγωγής είναι οργανωμένες έτσι ώστε να παρέχουν συγκεκριμένα και εξειδικευμένα είδη αγαθών και υπηρεσιών για διαφορετικές ομάδες ανθρώπων .

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του μάρκετινγκ και να προσπαθήσουμε μέσα από αυτές να δείξουμε πόσο χρήσιμες είναι για την ανάπτυξη και εδραίωση μιας εταιρείας στην αγορά.

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές οι οποίες προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Η διεθνής έρευνα που μελετά την ανταπόκριση των καθιερωμένων επιχειρήσεων , όταν βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον τους , έχει δείξει ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία είτε αδυνατούν να αντιδράσουν , είτε αντιδρούν με λάθος τρόπο.

Η κατάλληλη στρατηγική που βοηθάει μια επιχείρηση να εντοπίσει και να διατηρήσει το κατάλληλο για αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται . Από την άλλη η ανάπτυξη είναι απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης μιας επιχείρησης καθώς οι ανταγωνιστές επιτίθενται και της αποσπών μερίδια αγοράς που δεν είναι προστατευμένα ικανοποιητικά. Οτιδήποτε όμως και να κάνει μια επιχείρηση δεν μπορεί να αποφύγει τη μετάβαση από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωριμότητας και ίσως της φθίνουσας πορείας. Στο στάδιο της μετάβασης οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφύγουν κάποιες παγίδες εφαρμόζοντας τις ανάλογες στρατηγικές.

Κεφάλαιο 1 Στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς , Στόχευσης και τοποθέτησης του προϊόντος.

1.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς αποτελεί βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ , το οποίο προέρχεται από την κλασική οριοθέτηση των αγορών . Αυτές οι οριοθετημένες συνολικές αγορές αποτελούνται ωστόσο από μία πληθώρα καταναλωτών με πολύ διαφορετικές απαιτήσεις . Εάν οι καταναλωτές με ίδιες ανάγκες προσδιορίζονται ως ομοιογενείς ομάδες , τότε επιτυγχάνεται μια διαίρεση της αγοράς σε μεμονωμένες μερικές αγορές ή τμήματα .Η τμηματοποίηση δημιουργεί έτσι τη δυνατότητα ικανοποίησης ετερογενών αναγκών των πελατών , αποτελείτε αφενός από τον προσδιορισμό της αγοράς και από τη διαδικασία της διαίρεσής της και αφετέρου από την επεξεργασία της αγοράς , δηλαδή την επιλογή τμημάτων και την ακριβή στοχοθετημένη επιλογή εργαλείων μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα τα πρακτορεία ερευνών αγοράς , τα οποία προφέρουν στις επιχειρήσεις δεδομένα για τις αγορές , διατηρούν την αγορά ειδών φροντίδας του σώματος και των καλλυντικών στις ακόλουθες επιμέρους αγορές: φροντίδα επιδερμίδας, φροντίδα μαλλιών , σαπούνια , προϊόντα για το μπάνιο και το ντους , διακοσμητικά καλλυντικά , ανδρικά καλλυντικά, αποσμητικά. Η αγορά φροντίδας μαλλιών μπορεί έπειτα να διαιρεθεί ακόμα περισσότερο αν υπάρχει αυτή η ανάγκη : σαμπουάν , λοσιόν, μάσκες , σπρέι/λακ , αφροί/κρέμες/ κεριά.(Rynia P, Wahl F, Thewiden C, Geyer O, 2014)

1.2 Διαδικασίες τμηματοποίησης της αγοράς

Πριν από την ανάλυση της τμηματοποίησης , πρέπει να οροθετηθεί η σχετική αγορά της προσφοράς και της ζήτησης. Για την κατάτμηση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα απαιτείται η επιλογή κατάλληλων κριτηρίων τμηματοποίησης , που προσδιορίζουν ομοιογενείς ομάδες αγοραστών. Αυτά τα κριτήρια τμηματοποίησης πρέπει να πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις :

- Σχετικότητα αγοραστικής συμπεριφοράς (δείκτες για μελλοντική καταναλωτική συμπεριφορά),
- Δυνατότητα μέτρησης (με τη βοήθεια καθιερωμένων μεθόδων έρευνας αγοράς),
- Δυνατότητα προσέγγισης (του καταναλωτή μέσω του τμήματος-στόχου)
- Χρονική σταθερότητα (των πληροφοριών τμήματος , τουλάχιστον για την περίοδο προγραμματισμού),
- Οικονομία (της τμηματοποίησης , ανάλυση κόστους οφέλους)

Η πληθώρα των κριτηρίων τμηματοποίησης που χρησιμοποιούνται στην επιστήμη και στην πράξη κατηγοριοποιούνται μέσα από τέσσερις διαδικασίες . Αυτές οι διαδικασίες με τα αντίστοιχα κριτήρια έχουν καθιερωθεί στη θεωρία και την πράξη και παρουσιάζονται στη συνέχεια ξεχωριστά :

1.2.1 Γεωγραφική τμηματοποίηση

Συχνά επιλέγεται αρχικά η διαδικασία γεωγραφικής τμηματοποίησης , καθώς αυτά τα κριτήρια είναι εύκολο να προσδιοριστούν . Η σχετική αγορά διαιρείται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι περιφερειακές διαφορές. Διακρίνονται εδώ η μάρκο- και η μικρο- γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς. Το μακροεπίπεδο ξεκινά με την τμηματοποίηση χωρών που καταλήγει σε συγκεκριμένες περιοχές ή πόλεις , ενώ το μικροεπίπεδο ξεκινά από το επίπεδο της πόλης.

Στα πλαίσια της μακρογεωγραφικής τμηματοποίησης το πρώτο βήμα είναι η επιλογή των ενδιαφερόμενων χωρών , όπου η επιλογή των χωρών ξεπερνά de facto το επίπεδο της τμηματοποίησης . Κατά κανόνα η τμηματοποίηση εφαρμόζεται εντός των συνόρων ενός κράτους. Rynia P, Wahl F, Thewiden C, Geyer O, 2014)

Δημογραφική τμηματοποίηση

Η πιο κλασική διαδικασία της τμηματοποίησης αγοράς είναι η δημογραφική τμηματοποίηση, η διαίρεση δηλαδή της αγοράς με βάση δημογραφικά κριτήρια όπως η ηλικία, το φύλο, ο κύκλος της οικογενειακής ζωής, η εκπαίδευση, το επάγγελμα, το εισόδημα, η εθνικότητα και η θρησκεία. Η δημογραφική τμηματοποίηση πραγματοποιείται κατά κανόνα με τη βοήθεια περισσότερων κριτηρίων. Τα δημογραφικά κριτήρια χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της τμηματοποίησης της αγοράς πιο συχνά από όλα τα άλλα, καθώς από τη μία είναι σχετικά εύκολο να προσδιοριστούν, και από την άλλη συνδέονται υποθετικά με την αγοραστική συμπεριφορά. Αυτός ο συσχετισμός ωστόσο σήμερα δεν είναι πλέον δεδομένος σε πολλές αγορές, έτσι ώστε να πρέπει να εφαρμοστούν και οι πιο σύγχρονες διαδικασίες τμηματοποίησης με κριτήρια ψυχογραφίας και συμπεριφοράς προκειμένου να συναχθούν συμπεράσματα για την αγοραστική συμπεριφορά. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά δημογραφικά κριτήρια: Riina P, Wahl F, The widen C, Geyer O, 2014)

Ηλικία

Επιχειρήσεις με προϊόντα που απευθύνονται σε ειδικές ηλικιακές ομάδες (παιδιά, εφήβους, άτομα προχωρημένης ηλικίας) πραγματοποιούν τμηματοποίηση κυρίως σύμφωνα με την ηλικία του πληθυσμού στόχου. Οι ανάγκες και η αγοραστική συμπεριφορά μεταβάλλονται ανάλογα με την ηλικία. Παραδείγματα για μια τέτοια τμηματοποίηση είναι η αγορά ελεύθερου χρόνου, επίπλων, ρουχισμού ή παιχνιδιών. Ο κατασκευαστής των παιχνιδιών LEGO πραγματοποιεί μια ιδιαίτερα λεπτομερή τμηματοποίηση ηλικίας με τα οποία επεξεργάζεται διαφοροποιημένα την αγορά των παιδιών ηλικίας 0-16 ετών.

Ηλικία	Σειρά	Θεματικές ενότητες
Έως 24 μήνες	LEGO Primo	Παιχνίδια για μωρά / μικρά παιδιά
1,5 έως 6 ετών	LEGO Duplo	Πόλη, πυροσβεστική, φάρμα κτλ

5 έως 12 ετών	LEGO Scala	Κούκλες , σπίτι , κήπος
3 έως 6 ετών	LEGO System	Πόλη διάστημα , οικοδομή κτλ
7 έως 16 ετών	LEGO Technik	Μοντελισμός

Πηγή : Riina P, Wahl F, The widen C, Geyer O, (2014)

Φύλο

Το φύλο ως κριτήριο τμηματοποίησης βρίσκει ιδιαίτερη εφαρμογή σε ομάδες προϊόντων που έχουν άμεση σχέση με το φύλο, όπως π.χ. ο ρουχισμός , τα κοσμήματα , η φροντίδα των μαλλιών , τα καλλυντικά ,τα περιοδικά. Ενώ σε παραδοσιακά προϊόντα που κυριαρχούνται από το φύλο όπως αψερ σειβ , τα ταμπόν και τα σουτιέν και αποκλείεται το ενδεχόμενο επέκτασης στο άλλο φύλο , σε πολλούς τομείς σήμερα μπορεί να βρει κανείς μια προσαρμογή προϊόντων όπως τα GILET TE VENUS (γυναικεία ξυραφάκια) . Σε άλλες αγορές οι οποίες μέχρι πρότινος θεωρούνταν από την πλευρά της ζήτησης ως αγορές ουδέτερες ως προς το λαμβάνει χώρα αντιστρόφως ανάλογα η εστίαση σε ένα φύλο . Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η αυτοκινητοβιομηχανία , η οποία προσπαθεί εδώ και καιρό να προσαρμόσει τα αυτοκίνητα στις επιθυμίες των γυναικών οδηγών και έτσι δημιουργεί « γυναικεία αυτοκίνητα».(π.χ. seat)

Κύκλος οικογενειακής ζωής

Η οικογενειακή κατάσταση , ο αριθμός των παιδιών και το μέγεθος του νοικοκυριού δεν χρησιμοποιούνται ως αυτόνομα κριτήρια αλλά συνδυασμένα με τον κύκλο της οικογενειακής ζωής. Αυτή η θέση συνδυάζεται με τις ανάγκες για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κύκλος της οικογενειακής ζωής δεν μπορεί να χαρακτηριστεί πλέον από αυστηρές φάσεις σταθερής διάρκειας. Σε αυτό το συσχετισμό πρέπει να επισημανθεί η τάση προς την κοινωνία των ανύπανδρων ατόμων , την εμφανώς μετατιθεμένη ηλικία γάμου και την επακόλουθη χρονική μετάθεση της δημιουργίας οικογένειας ή την παραίτηση από την απόκτηση παιδιών.

Κοινωνικοοικονομικά κριτήρια

Τα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια περιλαμβάνουν την εκπαίδευση , το επάγγελμα και το εισόδημα των καταναλωτών. Πρέπει να παρατηρηθεί ότι αυτή η συνδυαστική χρήση πρέπει να εξεταστεί κριτικά , καθώς η υψηλή εξειδίκευση συνδέεται συχνά αλλά όχι απαραίτητα με το υψηλό εισόδημα. Το κριτήριο τμηματοποίησης του επαγγέλματος χρησιμοποιείται ιδιαίτερα όταν η ζήτηση για μια συγκεκριμένη ομάδα προϊόντος βρίσκεται σε στενή σχέση με το ασκούμενο επάγγελμα (π.χ. ρουχισμός εργασίας, εργαλεία επιστημονικά, περιοδικά). Η τμηματοποίηση μιας αγοράς σύμφωνα με το εισόδημα αποτελεί συνήθη πρακτική σε πολλούς κλάδους ,όπως π.χ. στον κλάδο των αυτοκινήτων , του ρουχισμού , των καλλυντικών ή του τουρισμού. Το εισόδημα αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη για την αγοραστική δύναμη της εκάστοτε ομάδας στόχου.

Εθνικότητα

Σε χώρες οι οποίες αποτελούνται από κατοίκους πολλών διαφορετικών εθνικοτήτων που διατηρούν διαφορετικές εθνικές ή πολιτιστικές ταυτότητες μπορεί να έχει νόημα μια τμηματοποίηση ως προς την εθνική προέλευση. Για τη Γερμανία θα μπορούσε ο τουρκικός πληθισμός λόγω του μεγέθους του να αποτελεί ένα κερδοφόρο τμήμα ,το οποίο σε συγκεκριμένους τομείς ,όπως π.χ. ο έντυπος τύπος, η κινητή τηλεφωνία ή οι σχολές οδήγησης , έχει ήδη αναγνωριστεί και αξιοποιείται μέσω της χρήσης της τουρκικής γλώσσας. Συνολικά αυτό το χαρακτηριστικό τμηματοποίησης παίζει ωστόσο μειωμένο ρόλο.

Ψυχογραφική τμηματοποίηση

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση της αγοράς πραγματοποιείται μέσα από την τμηματοποίηση του τρόπου ζωής. Πέραν αυτού χρησιμοποιούνται και οι μεμονωμένες δομές των αντιλήψεων, των αξιών και της προσωπικότητας. Τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά προσεγγίζουν εμφανώς περισσότερο τη συγκεκριμένη αγοραστική συμπεριφορά από ότι τα δημογραφικά , για το λόγο αυτό όμως η δυνατότητα προσδιορισμού τους είναι εξαιρετικά δύσκολη. Για αυτό τα ψυχογραφικά

στοιχεία συμπληρώνονται με πολλούς τρόπους από τα δημογραφικά και χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για την περιγραφή των τμημάτων. (Rynia P, Wahl F, Thewiden C, Geyer O, 2014)

Αντιλήψεις

Από τη θετική ή αρνητική αντίληψη απέναντι σε ένα αντικείμενο προκύπτει το συμπέρασμα για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι γενικές αντιλήψεις αναφέρονται σε γενικές στάσεις ενός ατόμου, π.χ. απέναντι στην υγεία , τη μόρφωση , τον ελεύθερο χρόνο κτλ. Αυτές οι αντιλήψεις όμως είναι αρκετά ασαφείς , προκειμένου εξάγουμε από αυτές μια συγκεκριμένη αγοραστική συμπεριφορά. Μεγαλύτερη σημασία έχουν οι γενικές αντιλήψεις ως στοιχεία τμηματοποίησης του τρόπου ζωής. Μια ισχυρότερη αναφορά στην αγοραστική συμπεριφορά μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της χρήσης ειδικών ως προς το προϊόν αντιλήψεων , οι οποίες βασίζονται σε αντιλήψεις για συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων (αυτοκίνητο, γλυκά, παιχνίδια κτλ.) ή για συγκεκριμένα προϊόντα ή μάρκες.

Τρόπος ζωής

Το κριτήριο « τρόπος ζωής » μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την περιγραφή της κοινωνίας όσο και για τις ομάδες ή μεμονωμένα άτομα. Με τον όρο « τρόπος ζωής » εννοείται ένας συνδυασμός από συνήθη πρότυπα συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά στοιχεία παρατηρήσιμης συμπεριφοράς και προσδιορισμένες ψυχικές μεταβλητές όπως οι αντιλήψεις και οι αξίες. Το πλεονέκτημα μιας τέτοιας τμηματοποίησης ως προς τον τρόπο ζωής είναι ότι πραγματοποιείται μια ενιαία περιγραφή των μεμονωμένων τύπων. Τα αποτελέσματα των μελετών του τρόπου ζωής μπορεί βάση της συνολικής τους φύσης να μεταφερθούν σε διαφορετικούς τομείς προϊόντων. Ενδιαφέρουσες θεωρίες τμηματοποίησης υλοποιούνται π.χ. στην αγορά ποτών (ειδικές μπίρες) και στα προϊόντα καλλυντικών. Ωστόσο οι μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο και κόστος για την εκτέλεση τέτοιου είδους μελετών αποτελούν το βασικό μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας τμηματοποίησης.

Κεφάλαιο 2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές Μάρκετινγκ

2.1 Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα βασικό κριτήριο κατηγοριοποίησης των στρατηγικών για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο χρόνος υλοποίησής τους , δηλαδή αν υλοποιούνται ως πρόληψη ή ως αντίδραση . Ένα άλλο κριτήριο είναι η ανταγωνιστική θέση κάθε επιχείρησης που υλοποιεί μια τέτοιου είδους στρατηγική , έτσι προκύπτουν στρατηγικές κατάλληλες για:

- Ηγέτες της αγοράς
- Διεκδικητές
- Ακόλουθους
- Επιχειρήσεις οι οποίες αποφεύγουν τον ανταγωνισμό

Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Βάσει ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Στρατηγικές πρόληψης	Στρατηγικές αντίδρασης
Ηγέτες αγοράς	• Επέκταση αγοράς • Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς • Ενέργειες πρόληψης	• Αντίδραση με πρόκληση του ανταγωνιστή
Διεκδικητές /ακόλουθοι	Διεκδικητές • Κατά μέτωπο ανταγωνισμός • Πλευρικές στρατηγικές	Ακόλουθος • «Ακολουθώ τον Ηγέτη»

Επιχειρήσεις που αποφεύγουν ανταγωνισμό	που τον	• Niche αγοράς • Ανταγωνισμός παράκαμψης	• Κατεστημένο
---	---------	---	---

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

2.1.1 Στρατηγικές για ηγέτες

Σκοπός των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις – ηγέτες στις αγορές είναι να παραμείνουν μακροπρόθεσμα πρώτες σε κερδοφορία εφαρμόζοντας εναλλακτικά πολιτικές για :

Α)Την αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα τους η οποία επιτυγχάνεται μέσω νέων χρηστών , νέων χρήσεων ή μέσω νέου βαθμού χρήσης του προϊόντος

Β)Την προστασία (διατήρηση) η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς καινοτομίας , δηλαδή με την εισαγωγή μετατροπών στο προϊόν ώστε να ασκηθεί πίεση σε επιχειρήσεις της δεύτερης θέσης , οι οποίες δεν μπορούν να δαπανήσουν ανάλογα ποσά για να ακολουθήσουν τις αλλαγές

Γ) Επίσης επιτυγχάνεται μέσω της οχύρωσης , δηλαδή με μέγεθος , συσκευασία και τιμή του προϊόντος , που ικανοποιούν όλες τις προτιμήσεις των καταναλωτών (‘έτσι οι επιχειρήσεις- ηγέτες εμποδίζουν τις άλλες επιχειρήσεις να κερδίσουν από ένα niche της αγοράς.)

Δ) Τέλος επιτυγχάνεται μέσω της αντιμετώπισης , δηλαδή με χρήση χαμηλών τιμών και ισχυρής προβολής του προϊόντος για να διατηρηθεί η θέση επικράτησης του ηγέτη στην αγορά.

Την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν ήδη η οποία επιτυγχάνεται μέσω νέων προϊόντων (η έμφαση εδώ δίνεται στην ποιότητα ή στις επεκτάσεις γραμμών προϊόντος και μέσω αντιμετώπισης δηλαδή μέσω χαμηλών τιμών και ισχυρής προβολής του προϊόντος. (Παντουβάκης Α, Σιώμκος Γ, Χρήστου Ε , 2015)

2.1.2 Στρατηγικές για διεκδικητές και ακόλουθους

Υπάρχουν πολλών ειδών στρατηγικές για διεκδικητές όπως :

- Οι πολύ καλά επικεντρωμένες σε κάποια αγορά – στόχο στρατηγικές (strong targeted strategies) οι οποίες διακρίνονται σε υψηλού κινδύνου (στρατηγικές έκπτωσης τιμών , καινοτομίας προϊόντων , φθηνότερων προϊόντων , στοχευμένης προβολής και προϊόντων γοήτρου) και σε χαμηλού κινδύνου (στρατηγικές βελτίωσης εξυπηρέτησης ,καινοτομίες στη διανομή και μείωση κόστους).
- Οι αδύναμες γενικά στρατηγικές , δηλαδή κάθε άλλο παρά καινοτόμες , υψηλού κόστους και χαμηλού κέρδους. Αυτές περιλαμβάνουν τις στρατηγικές ποικιλίας του προϊόντος , καινοτομίας και εντατικής προβολής του προϊόντος.

Οι περισσότερο συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές για τον διεκδικητή παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

Καινοτομία στα προϊόντα	Ο ηγέτης μπορεί να χάσει την πρώτη θέση υπέρ του διεκδικητή εάν ο τελευταίος είναι πιο καινοτόμος από αυτόν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τον επανασχεδιασμό υπαρχόντων προϊόντων.
Προβολή	Ο διεκδικητής είναι δυνατό να επιτεθεί στον ηγέτη μέσω της δημιουργικής και αποτελεσματικής διαφήμισης και προσωπικής πώλησης
Πλεονέκτημα τιμής	Η κλασική οδός εισόδου στην αγορά του ηγέτη και διάβρωσης της ηγετικής του θέσης είναι η προσφορά από τον διεκδικητή ενός προϊόντος εξίσου καλού , αλλά χαμηλότερης τιμής.

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

2.1.3 Στρατηγικές για niche αγοράς

Οι στρατηγικές niche συνεπάγονται την ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης εξειδικευμένης εμπειρίας σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό θα πρέπει να είναι αρκετά μικρό για να είναι εφικτή η προσέγγισή του. Συγχρόνως όμως, θα πρέπει να είναι και αρκετά μεγάλο ώστε να εγγυάται στην επιχείρηση οικονομικά οφέλη για ανάπτυξη και υποστήριξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει τακτική niche μπορεί για παράδειγμα να είναι «ειδική» στην παραγωγή προϊόντων γοήτρου, στην παροχή προϊόντων γοήτρου, στην παροχή άριστης εξυπηρέτησης, σε χαρακτηριστικά του προϊόντος για ορισμένες κατηγορίες καταναλωτών, για τελικούς χρήστες, για καταναλωτές πελάτες κάποιου μεγέθους κ.λπ. (Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

2.2 Στρατηγικές ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς

2.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Ένας βασικός στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξή τους η οποία είναι γενικά συνδεδεμένη με θετικές προκλήσεις και ανταμοιβές. Πολλές φορές οι στόχοι ανάπτυξης αποβάλλονται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Επισημαίνεται επίσης ότι είναι δύσκολη η επιβίωση μιας επιχείρησης η οποία δεν έχει προσανατολισμό ανάπτυξης, αφού οι ανταγωνιστές επιτίθενται και της αποσπών μερίδιο αγοράς που δεν είναι ικανοποιητικά προστατευμένο. Είναι βέβαια σημαντικό για τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν όχι απλώς την ανάπτυξη αλλά την βιώσιμη ανάπτυξη.

Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές στρατηγικές που οδηγούν στην ανάπτυξη. Μια πλήρης ταξινόμησή τους θα είχε ως βάση τη μήτρα προϊόντων – αγορών (product-market matrix) την οποία ανέπτυξε ο Ansoff (1965), (Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

Με βάση τη μήτρα αυτή ορίζονται πέντε κατηγορίες ή τύποι στρατηγικών ανάπτυξης όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1. Διείσδυση αγοράς	2. Ανάπτυξη προϊόντος
	Αύξηση μεριδίου αγοράς	Προσθήκη νέων προιοντικών χαρακτηριστικών
	Αύξηση χρήσης προϊόντος:	Επέκταση προιοντικής γραμμής
	Αύξηση συχνότητας χρήσης	Ανάπτυξη νέων προϊόντων για την ίδια αγορά
	Αύξηση ποσότητας χρήσης	
	Εξεύρεση νέων εφαρμογών για τωρινούς χρήστες	
Νέες αγορές	3. Ανάπτυξη αγοράς	4. Διαποίκιλα
	Γεωγραφική επέκταση Στόχευση νέων τμημάτων	Συσχετισμένη Μη συσχετισμένη
Καθετοποιημένη ολοκλήρωση	5. Στρατηγική καθετοποιημένης ολοκλήρωσης	
	Ολοκλήρωση προς τα εμπρός Ολοκλήρωση προς τα πίσω	

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

2.2.2 Στρατηγικές διείσδυσης αγοράς

Οι υπάρχουσες αγορές για μια επιχείρηση αποτελούν τη βάση από την οποία ξεκινάει και κτίζει την ανάπτυξή της και να δημιουργεί τη δυναμική που είναι απαραίτητη για την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Η επιχείρηση που διεισδύει στην αγορά προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της. Οι πιο συγκεκριμένες στρατηγικές διείσδυσης είναι :

- Αύξηση μεριδίου αγοράς : είναι ο πιο προφανής τρόπος ανάπτυξης . Είναι όμως . Είναι όμως αρκετά δύσκολη η διατήρηση κερδών σε μερίδιο αγοράς.
- Αύξηση συχνότητας ή ποσότητας χρήσης του προϊόντος έχει επιτυχημένη εφαρμογή όταν η επιχείρηση καταφέρνει να βρει τρόπους αύξησης της συχνότητας ή της ποσότητας χρήσης του προϊόντος ή νέους τρόπους χρήσης από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες χρήστες. Όλοι αυτοί οι τρόποι

μεταφράζονται σε αύξηση πωλήσεων του ίδιου προϊόντος στην ίδια αγορά , χωρίς να αλλάξει το προϊόν καθόλου ούτε το κοινό στόχος. Τα χαρακτηριστικά κάθε στρατηγικής αναφέρονται στον πίνακα:

Αύξηση μεριδίου αγοράς	Η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βοηθούν την επιχείρηση στο να κερδίζει πιο μόνιμο μερίδιο αγοράς.
Αύξηση συχνότητας χρήσης του προϊόντος	Η στρατηγική αύξηση της συχνότητας χρήσης του προϊόντος γίνεται με τις εξής τακτικές ή συνδυασμούς αυτών. (Aaker 2001)
	☐ Υπενθυμιστική επικοινωνία MKT
	☐ Τοποθέτηση προϊόντος για συχνή χρήση
	☐ Τοποθέτηση προϊόντος για κανονική χρήση ,
	☐ Ευκολότερη ή πιο φιλική προς τον καταναλωτή χρήση προϊόντος.
	☐ Παροχή κινήτρων για την αύξηση της συχνότητας χρήσης,
	☐ Μείωση των ανεπιθύμητων συνεπειών της συχνής χρήσης ,
	☐ Χρήση του προϊόντος σε διαφορετικές περιστάσεις ,
	☐ Χρήση σε διαφορετικά μέρη.
Αύξηση ποσότητας χρήσης του προϊόντος	Η αύξηση της ποσότητας χρήσης του προϊόντος μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των εξής τακτικών: επικοινωνία υπενθύμισης , παροχή κινήτρων , επιρροή συνηθειών αγοράς και κατανάλωσης του προϊόντος, μείωση των ανεπιθύμητων συνεπειών του αυξημένου επιπέδου χρήσης, ανάπτυξη θετικών συνδέσεων του προϊόντος με συγκεκριμένες περιστάσεις χρήσης του.

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

Το πιο κλασικό παράδειγμα εφαρμογής των προαναφερόμενων αλλά παράλληλα και της στρατηγικής διείσδυσης της αγοράς μέσω της εξεύρεσης νέων εφαρμογών για υφιστάμενους χρήστες είναι η σόδα μαγειρικής (baking soda) Armand Hammer (A & H) διείσδυσε στην αγορά ανακαλύπτοντας και προβάλλοντας νέες χρήσεις για το προϊόν ως αποσμητικό χώρου , χαλιών σε σπίτια με κατοικίδια και ψυγείου., αντιμολυντικό για πισίνες κ.τλ. Παράλληλα , δημιουργήθηκαν διάφορες νέες συσκευασίες και έτσι αυξήθηκαν η ποσότητα και η συχνότητα χρήσης της A & H. (Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε , 2015)

Η μαγειρική σόδα ως υλικό καθαρισμού από την Armand Hammer



Πηγή : <http://www.stain-removal-101.com/uses-for-baking-soda.html>

2.2.3 Στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος

Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος είναι :

- Η στρατηγική επανασύστασης του προϊόντος (βελτιώσεις υπαρχόντων προϊόντων)
- Η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος,
- Η στρατηγική προσθήκης χαρακτηριστικών στο προϊόν
- Η στρατηγική επέκτασης της προιοντικής γραμμής
- Η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων

2.2.4 Στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς

Συνήθως οι στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς προϋποθέτουν μόνο μερικές μικρές τροποποιήσεις στον τρόπο λειτουργίας του ΜΚΤ. Η ανάπτυξη ή η επέκταση της αγοράς στηρίζεται κατά κανόνα στη χρήση της ίδιας εμπειρίας , τεχνολογίας ή και υποδομής της παραγωγής. Επομένως οι στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς έχουν μεγάλη δυνατότητα συνεργατικών αποτελεσμάτων. Οι δύο βασικές στρατηγικές προσέγγισης ανάπτυξης της αγοράς είναι:

- Η γεωγραφική επέκταση
- Η στόχευση νέων τμημάτων της αγοράς

Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς

Γεωγραφική επέκταση	• Αλλαγή της λειτουργίας της επιχείρησης γεωγραφικά, δηλαδή να τη μετατρέψει για παράδειγμα , από μια επιχείρηση που λειτουργεί κυρίως περιφερικά σε μια εθνική επιχείρηση , η οποία απευθύνεται σε ολόκληρη την αγορά της χώρας.
---------------------	---

	• Μεταφορά των στόχων της επιχείρησης σε αγορές άλλων γεωγραφικών περιοχών την επέκταση σε αγορά άλλης χώρας.
Απόκτηση νέων τμημάτων αγοράς	• Η χρήση του προϊόντος : οι μη χρήστες μπορεί να αποτελούν έναν ελκυστικό στόχο. • Το κανάλι διανομής : με την προσθήκη εναλλακτικών συστημάτων διανομής δίδεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να προσεγγίσει νέα τμήματα της αγοράς. • Η ηλικία : όπως ηλικιακά μεγαλώνουν οι πελάτες και μετατοπίζονται σε άλλα ηλικιακά τμήματα , έτσι και η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί τις μεταβολές αυτές και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών με τα κατάλληλα προϊόντα. • Οι προτιμήσεις για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος : η επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις επιθυμίες των καταναλωτών – πελατών που αφορούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του .

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμοκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

2.2.5 Στρατηγικές διαποίκιλσης

Διαποίκιλση είναι η τέχνη εισόδου της επιχείρησης σε αγορές προϊόντων οι όποιες είναι διαφορετικές από αυτές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται . Η διαποίκιλση μπορεί να είναι :

- Συσχετισμένη , η οποία συνεπάγεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε τομείς που έχουν κάποιες ομοιότητες με τους υφιστάμενους και επομένως προκύπτει η δυνατότητα οικονομιών κλίμακας και συνεργειών.
- Μη συσχετισμένη , η οποία συνεπάγεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε εντελώς νέους για αυτή τομείς.

Οι στρατηγικές διαποίκισης στηρίζονται στην εκμετάλλευση ορισμένων πλεονεκτημάτων και ικανοτήτων της επιχείρησης όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

Πλεονεκτήματα / ικανότητες της επιχείρησης που οδηγούν σε στρατηγικές διαποίκισης

Στρατηγική	Πλεονεκτήματα επιχείρησης
Συσχετισμένη διαποίκιση	• Όνομα της μάρκας • Ικανότητες MKT • Ικανότητα και δυναμικότητα της διανομής • Λειτουργία εξυπηρέτησης των πελατών • Ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης καθώς και νέων προϊόντων . • Επιπλέον { πλεονάζουσα} ικανότητα {δυναμικότητα} παραγωγής • Οικονομίες κλίμακας
Μη συσχετισμένη διαποίκιση	• Διοίκηση και κατανομή της χρηματοροής • Απόκτηση υψηλού ROI • Απόκτηση μιας τιμής «ευκαιρίας» για το προϊόν • Αναδόμηση της επιχείρησης • Μείωση κινδύνου με τη λειτουργία της επιχείρησης σε πολλαπλές αγορές προϊόντος • Φορολογικά οφέλη • Απόκτηση ρευστού ενεργητικού • Λόγο καθετοποιημένης ολοκλήρωσης

	• Άμυνα κατά προσπαθειών εξαγοράς της επιχείρησης • Ενδιαφέρον από πλευράς υψηλών στελεχών της επιχείρησης
--	---

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε. (2015)

2.2.6 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ονομάζουμε την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή και λιανοπωλητές των προϊόντων υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω(προμηθευτές της) . Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/ υπηρεσιών της ή την προμήθεια των πρώτων υλών , είτε εξαγοράζει / συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή σε επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης .

Έτσι λοιπόν υπάρχουν δυο στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα μπροστά και προς τα πίσω) (Παπαδάκης Β , 2012)

το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει διαγραμματικά τις πιθανές αυτές κινήσεις παίρνοντας για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει ενδύματα .

Οριζόντια και Κάθετη ολοκλήρωση

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ		Κ Α Θ Ε Τ Η
Κλωστοϋφαντουργία	Κλωστοϋφαντουργία	
Παραγωγή ειδών ένδυσης	Παραγωγή ενδυμάτων για νεους	
Καταστήματα ειδών ένδυσης	Καταστήματα ειδών ένδυσης	

Πηγή : Παπαδάκης Β (2012)

Αυτή είναι δυνατόν να επιλέξει να επεκταθεί προς τα πίσω (εξαγοράζοντας ή δημιουργώντας μια κλωστοϋφαντουργική μονάδα) ή προς τα μπροστά (εξαγοράζοντας ή δημιουργώντας καταστήματα ειδών ένδυσης μέσω των οποίων θα διαθέτει τα προϊόντα της). Σε κάθε στάδιο της της αλυσίδας παραγωγής « δημιουργείται αξία» για το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει το προϊόν του αμέσως προηγούμενου σταδίου και το μεταποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αξίζει περισσότερο για την εταιρεία που θα το παραλάβει στο επόμενο στάδιο της αλυσίδας αξίας , έως ότου το προϊόν φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Ενδιαφέρον παράδειγμα πλήρους κάθετης ολοκλήρωσης στην παραγωγή ενδυμάτων αποτελεί ο Όμιλος Μουζάκη, ένας όμιλος με αξιόλογη κερδοφορία μέχρι και την έναρξη της κρίσης , που όμως και αυτός σήμερα καταγράφει ζημιές. Από το 1995 λειτουργεί το εκκοκκιστήριο του ομίλου , το οποίο τροφοδοτεί τα κλωστήρια με βαμβάκι , καθετοποιώντας έτσι τις δραστηριότητες του ομίλου από το ακατέργαστο υλικό μέχρι την τελειωμένη κλωστή ή νήμα. Συνεχίζοντας την επεκτατική του δραστηριότητα στα πλαίσια της « μεγέθυνση με επενδύσεις, συνεργασίες και εξαγορές», ο όμιλος προχώρησε και στην προς τα μπροστά καθετοποίηση . Έτσι εξαγόρασε το 60% της εταιρείας Unima Textil A.E.B.E

Που είναι και κάτοχος των σημάτων έτοιμου ενδύματος και πιζαμών Robert Marta, Jumpers και Panda , δίνοντας έτσι στον όμιλο τη δυνατότητα μεγαλύτερης διείσδυσης σε δίκτυα διανομής . Επίσης έχει στην κατοχή του την εταιρεία Macoplex η οποία

κατασκευάζει ενδύματα ιδιωτικής ετικέτας (private label) αλλά διαθέτει και τα δικά της προϊόντα. Όμως η καθετοποίηση δεν είναι το ίδιο δημοφιλές για όλες τις εταιρείες ενός κλάδου.

2.2.6.1 Λόγοι για την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης

Κινητήρια δύναμη της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί η προσπάθεια για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης . Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι κυρίως πέντε (Παπαδάκης Β , 2012):

- Η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης
- Η ύπαρξη ακριβών ή και αναξιόπιστων προμηθευτών / διανομέων ,
- Η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- Το κτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και
- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

Προστασία της ποιότητας : Αν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών , τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής . Όταν για παράδειγμα , η γνωστή επιχείρηση γρήγορου φαγητού Mac Donald's αποφάσισε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 να επενδύσει στην αγορά της Ρωσίας , διαπίστωσε ότι η ποιότητα μερικών πρώτων υλών (π.χ πατάτας , κρέατος) απείχε πολύ από τα πρότυπα που είχε θέσει παγκόσμια για την παραγωγή ενός προϊόντος με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Έτσι αναγκάστηκε να κάνει η ίδια κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και να επενδύσει σε παραγωγή πατάτας και κρέατος (δημιούργησε τις δικές της φάρμες εκτροφής βοοειδών).

Ομοίως , αν υπάρχουν λίγοι ή και χαμηλής ποιότητας διανομείς , κρίνεται απαραίτητη η επέκταση προς τα μπροστά , προκειμένου να αποκτηθεί ή να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Η γνωστή εταιρεία kodak έκρινε κατά τη δεκαετία του 1920 ότι ελάχιστα από τα υπάρχοντα εμπορικά καταστήματα πληρούσαν τις προδιαγραφές που η ίδια είχε θέσει προκειμένου να διαθέτουν και να επισκευάζουν τα φωτογραφικά της είδη . Έτσι ανέπτυξε ένα ιδιόκτητο δίκτυο διανομής των προϊόντων της , τοπίο ωστόσο κατήγγησε αργότερα , στη δεκαετία του 1930, όταν αντελήφθη πλέον ότι οι λιανέμποροι είχαν βελτιωθεί σημαντικά στη διανομή και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τον ίδιο τρόπο οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα (πχ Vodafone, Cosmote), από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και μέχρι σήμερα επιδίδονται σε έναν αγώνα καθετοποίησης προς τα εμπρός δημιουργώντας τα δικά τους δίκτυα (π.χ Vodafone Shops) ή εξαγοράζοντας υφιστάμενα δίκτυα (πχ εξαγορά του δικτύου πωλήσεων του ομίλου Γερμανού από την Cosmote)

Ακριβοί προμηθευτές / διανομείς : Αν στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι προμηθευτές ή και οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και ταυτόχρονα η επιχείρηση έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων αυτή μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή και προς τα εμπροστά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Walmart η οποία από το 2010 αποφάσισε να αναλάβει με δικά της μέσα τη μεταφορά των εμπορευμάτων από τους παραγωγούς προς τις δικές της αποθήκες και κέντρα διανομής , στις περιπτώσεις εκείνες που το κόστος μεταφοράς που επιτυγχάνει η Walmart είναι μικρότερο από αυτό των προμηθευτών της. Ο προφανής στόχος είναι η μείωση της τιμής των προϊόντων στο ράφι.

Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους : Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους , όπως για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας , που είτε θα τους επιτρέψουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής είτε θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας και επομένως στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Συνήθως οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να πείσουν

ή να εμπιστευτούν άλλες εταιρείες , που δραστηριοποιούνται σε παρακείμενα στάδια της αλυσίδας παραγωγής , να προχωρήσουν στην ανάληψη τέτοιων επενδύσεων , λόγω της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης που αναπτύσσεται και η οποία ενέχει το φόβο της εξαπάτησης λόγος που αποφασίζουν να καθετοποιηθούν και να πραγματοποιήσουν οι ίδιες αυτές τις στρατηγικής σημασίας επενδύσεις.

Ας δούμε το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, κι ας υποθέσουμε ότι ανακάλυψε ένα καινούριο τύπο καρμπυρατέρ υψηλής απόδοσης , ο οποίος βοηθά στην εξοικονόμηση καυσίμων και επομένως δύναται να αποτελέσει σημαντικό σημείο διαφοροποίησης των αυτοκινήτων Ford από τα ανταγωνιστικά. Η Ford πρέπει τώρα να αποφασίσει εάν θα προχωρήσει στην εσωτερική παραγωγή του καρμπυρατέρ (κάθετη ολοκλήρωση) ή αν θα αναθέσει την παραγωγή σε κάποιο εξωτερικό συνεργάτη(outsourcing). Σημειώνεται ότι για τη συγκεκριμένη παραγωγή απαιτούνται πολυδάπανες επενδύσεις σε εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί μόνο για αυτόν τον τρόπο . Λόγω της μοναδικότητας του σχεδίου , ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός δε θα μπορεί να αξιοποιηθεί για την παραγωγή κανενός άλλου εξαρτήματος οποιασδήποτε αυτοκινητοβιομηχανίας . Αυτό σημαίνει πως ο ανεξάρτητος παραγωγός που θα προχωρήσει σε αυτή την επένδυση είναι ουσιαστικά « εξαρτημένος » από τη Ford η οποία θα αποτελεί το μοναδικό του πελάτη. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η Ford αυξάνει με αυτόν τον τρόπο τη διαπραγματευτική της δύναμη και αυτό ακριβώς ενέχει τον κίνδυνο ότι θα προσπαθήσει να επιβάλλει μείωση των τιμών στον προμηθευτή της. Δεδομένου αυτού του κινδύνου , είναι πιθανό ο προμηθευτής να αρνηθεί να αναλάβει την πραγματοποίηση των εξειδικευμένων επενδύσεων. Από την πλευρά της Ford τώρα , υφίσταται ο κίνδυνος της εξάρτησης από ένα μόνο προμηθευτή για μια εισροή στρατηγικής σημασίας. Δεδομένων των επενδύσεων που απαιτούνται για την παραγωγή της εισροής η Ford αντιλαμβάνεται ότι δεν μπορεί να αλλάξει εύκολα προμηθευτή και το γεγονός αυτό αυξάνει τη διαπραγματευτική του δύναμη. Έτσι, η Ford ανησυχεί μήπως ο προμηθευτής της εκμεταλλευόμενος τη δύναμή του , επιδιώξει αύξηση των τιμών.

Το παραπάνω παράδειγμα παρουσιάζει την κατάσταση αμοιβαίας εξάρτησης και την έλλειψη εμπιστοσύνης που συχνά δημιουργούνται στην περίπτωση της ανάληψης επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους . Η κατάσταση αυτή οδηγεί πολλές φορές σε απόφαση καθετοποίησης της παραγωγής.

Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές : Προχωρώντας σε καθετοποίηση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας , είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής , μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται . Στο βαθμό που η στρατηγική αυτή αποδεικνύεται επιτυχής μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο , δίνοντας την ευκαιρία στην καθετοποιημένη επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της και να βελτιώσει την κερδοφορία της.

Για παράδειγμα η Samsung προχωράει παγκόσμια σε μία σειρά ιδιαίτερα ελκυστικών τομέων , όπως οι τηλεοράσεις LTD , τα κινητά τηλέφωνα και άλλα τεχνολογικά προϊόντα . Ακόμα και αν δεν κατέχετε κάποιο προϊόν που να έχει το όνομα Samsung είναι πολύ πιθανό να υπάρχει κάποιο εξάρτημα που κατασκευάζει η Samsung σε κάποια από τις ηλεκτρονικές συσκευές που διαθέτετε (πχ κινητά της NOKIA, τηλεοράσεις της SONY, Xbox της Microsoft υπολογιστές της Dell και της Apple). Το γεγονός ότι η Samsung κατασκευάζει ένα μέρος της κρίσιμων πρώτων υλών της , όχι μόνο της δίνει τη δυνατότητα να βελτιώνει τα περιθώρια κέρδους της , αλλά και να εισέρχεται πριν από τους ανταγωνιστές της σε κύριες προιοντικές κατηγορίες που την ενδιαφέρουν ισχυροποιώντας τη θέση της έναντι αυτών.

Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής : 'υποστηρίζεται ότι με την κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται εξομάλυνση της παραγωγής , καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης, αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικά για εταιρείες που επιδιώκουν την εφαρμογή του συστήματος Just in time (πραγματικού χρόνου) στα αποθέματά τους.

Επιπλέον με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και τη συνεχή παραγωγή οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτησή τους από τους προμηθευτές και κατορθώνουν να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε αιφνίδιες αλλαγές της ζήτησης.

Σε κάθε περίπτωση ωστόσο , πρέπει ο κλάδος να αναπτύσσεται και οι μελλοντικές του προοπτικές να κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω.

Ειδικά στο χώρο του θεάματος η καθετοποίηση φαίνεται να αποτελεί μια από τις πλέον συχνά υπαντώμενες στρατηγικές . Επιχειρήσεις όπως η Disney , η Time Warner , η Viacom ακόμα και η Sony διευρύνουν τις θέσεις τους στη διεθνή βιομηχανία του θεάματος και συγκεντρώνουν στα χαρτοφυλάκιά τους δίκτυα ράδιο-τηλεοπτικών μεταδόσεων , υπηρεσίες δορυφορικής τηλεόρασης , δισκογραφικές εταιρείες , εταιρείες παραγωγής , κινηματογραφικά στούντιο , καλωδιακά κανάλια , ταινιοθήκες . εκδοτικούς οίκους κ.α.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ενδείκνυται η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης

Πότε ενδείκνυται η κάθετη ολοκλήρωση :
Ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή και διανομείς των προϊόντων .
Λίγοι διανομείς / προμηθευτές και ή χαμηλής ποιότητας με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός / πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές του προοπτικές είναι καλές.
Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων , που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης .
Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής . Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών .
Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης .
Βελτίωση στο μάρκετινγκ ή στην απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων) .
Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές.

Πηγή : Παπαδάκης Β (2012)

2.2.6.2 Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης

Όπως όλες οι στρατηγικές κινήσεις έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με τα εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης , αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της . πιο συγκεκριμένα , στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα μειονεκτήματα κόστους και η αποτυχία επίτευξης συνεργειών λόγω κακού συντονισμού , ενώ στη δεύτερη η δυσκολία εξόδου από τον κλάδο και η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών . (Παπαδάκης Β ,2012)

- **Μειονεκτήματα κόστους :** Μολονότι η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης συχνά επιλέγεται για λόγους εξοικονόμησης κόστους , είναι δυνατό να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα , εάν οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι σε θέση να παράγουν το προϊόν τους φθηνότερα . Στην περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης επιχείρηση είναι ‘δεσμευμένη ’ να αγοράσει αυτές τις εισροές από εσωτερικούς προμηθευτές και άρα να επιβαρύνεται κοστολογικά. Επιπρόσθετα , οι εσωτερικοί προμηθευτές γνωρίζουν πως μπορούν πάντα να διαθέτουν την παραγωγή τους σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου, με αποτέλεσμα να εξασθενεί το κίνητρο της ελαχιστοποίησης του λειτουργικού τους κόστους και ενδεχομένως της καινοτομικότητας.
- **Αποτυχία επίτευξης συνεργειών:** Πολλές φορές , οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης , κυρίως λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων. Οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα , οι διαφορετικές προτεραιότητες , ακόμα και οι συγκρούσεις μεταξύ στελεχών είναι στοιχεία που ενισχύουν τα γραφειοκρατικά κόστη σε μια καθετοποιημένη επιχείρηση. Ιδιαίτερα εάν η καθετοποίηση έχει προκύψει μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι παραπάνω παράγοντες καθίστανται πολύ σημαντικοί γιατί είναι πιθανό τελικά , να εκμηδενίσουν τις συνέργειες που αναμένονταν από αυτή τη στρατηγική.

- **Τη δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο :** Είναι αυτονόητο ότι μια πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση είναι ουσιαστικά « δεσμευμένη» με το συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές προοπτικές . Έτσι κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου (πχ πτώση ζήτησης) έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και κατά συνέπεια η επιχείρηση να αντιμετωπίσει προβλήματα υψηλού κόστους.
- **Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών :** Ένας μεγάλος κίνδυνος που πάντα υφίσταται , είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Με την κάθετη ολοκλήρωση μειώνεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει τους προμηθευτές ή τα συστήματα διανομής της ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας . Για παράδειγμα , οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις που κατασκεύαζαν ραδιόφωνα χρησιμοποιώντας ως πρώτες ύλες λυχνίες , αντιμετώπισαν μεγάλα προβλήματα όταν οι λυχνίες αντικαταστάθηκαν από την τεχνολογία των τρανζίστορ. Οι ίδιες ήταν αναγκασμένες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα να απαξιώσουν τα εργοστάσιά τους και να κάνουν μεγάλες επενδύσεις σε παραγωγή τρανζίστορ. Απόφαση να μείνουν στη χρήση των λυχνιών θα είχε ως συνέπεια να βρεθούν εκτός αγοράς. Αντίθετα οι μονάδες του κλάδου οι οποίες δεν ήταν καθετοποιημένες μπορούσαν πολύ εύκολα να αλλάξουν προμηθευτές πρώτων υλών ή ακόμα να επενδύσουν οι ίδιες σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

2.2.7 Γενικές στρατηγικές μεριδίου αγοράς

Οι γενικές στρατηγικές μεριδίου της αγοράς είναι οι εξής :

- Η στρατηγική αύξησης μεριδίου ή ανάπτυξης ή κέρδους μεριδίου
- Η στρατηγική διατήρησης μεριδίου
- Η στρατηγική της συγκομιδής
- Η στρατηγική της εγκατάλειψης

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τις στρατηγικές μεριδίου της αγοράς:
(Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε , 2015)

Στρατηγική	Αύξηση Μεριδίου	Διατήρηση Μεριδίου	Συγκομιδή	Εγκατάλειψη
Ανταγωνιστικός προσανατολισμός στρατηγικής	Επιθετική στρατηγική	Αμυντική στρατηγική	Ανταλλαγή μεριδίου για κέρδη	Επανεπένδυση ή συγκομιδή
Επίπεδο δέσμευσης	Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό	Καμία Δέσμευση
Βασικά χαρακτηριστικά (πως εφαρμόζεται η στρατηγική)	- Χαμηλότερες τιμές - Υψηλότερη ποιότητα - Περισσότερη προβολή - Περισσότερη εξυπηρέτηση πελατών - Νέα προϊόντα - Αναδιαμόρφωση της αγοράς	- Επιλεκτικές μειώσεις τιμών - Περισσότερη προβολή - Νέα προϊόντα - Μπλοκάρισμα διανομής - Μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing) Απομίμηση	- Περικοπή δαπανών (κόστους) «κλάδεμα » ποιοτικών γραμμών - Αύξηση τιμών	Όταν : Η θέση της επιχείρησης στην αγορά είναι αδύναμη Το προϊόν δεν ταιριάζει καλά με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε , (2015)

2.2.8 Στρατηγική αύξησης μεριδίου της αγοράς

Είναι επιθετική στρατηγική που στοχεύει στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης σε βάρος του ανταγωνισμού εφαρμόζεται με :

- Τη μείωση των τιμών,
- Την αύξηση των δαπανών για προβολή και εξυπηρέτηση των πελατών,
- Την εισαγωγή νέων προϊόντων,
- Με τις συνεχείς καινοτομίες σε οποιαδήποτε λειτουργία ή διαδικασία ΜΚΤ.

2.2.9 Στρατηγική διατήρησης μεριδίου της αγοράς

Αποτελεί στρατηγική αμυντικού προσανατολισμού που στόχο έχει την προστασία του μεριδίου που έχει αποκτηθεί από την επιχείρηση. Αποτελεί , πολύ συχνά , μια αντίδραση σε πρόκληση που προέρχεται από μια επιτιθέμενη επιχείρηση . Το πλεονέκτημα διατήρησης του μεριδίου ανήκει στην αμυνόμενη επιχείρηση. Οι τακτικές υπεράσπισης μεριδίου αγοράς είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς (Παντουβάκης Α, Σιώμοκος Γ, Χρήστου Ε , 2015):

- Οι επιλεκτικές μειώσεις τιμών κάτι που είναι ευκολότερο να πραγματοποιήσουν οι ηγέτες της αγοράς,
- Η μείωση τιμών στη βασική αγορά της επιτιθέμενης επιχείρησης,
- Οι υψηλές δαπάνες για προβολή,
- Η εστίαση σε καινοτομίες που στηρίζονται στην τελευταία λέξη της τεχνολογίας και οδηγούν στην ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προϊόντων,
- Το «μπλοκάρισμα « της πρόσβασης των ανταγωνιστών στα αποδοτικότερα κανάλια διανομής,
- Η συχνή δημοσιοποίηση της προσήλωσης και της δέσμευσης της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά,
- Η εφαρμογή των αρχών του MKT σχέσεων για την ενίσχυση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες,
- Η σθεναρή αργότερη είσοδος.

2.2.10 Στρατηγική συγκομιδής

Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση διαπιστώσει ότι λειτουργεί σε μια φθίνουσα αγορά ή η θέση της στην αγορά είναι ιδιαίτερα αδύναμη . Η συγκομιδή αποτελεί την ενδεδειγμένη λύση όταν δεν υπάρχει προοπτική ανάπτυξης ή όταν τα κέρδη είναι πολύ περιορισμένα ή και όταν οι πόροι της επιχείρησης μπορούν άλλου πιο αποδοτικά.

Υπάρχουν δυο τύποι της στρατηγικής συγκομιδής:

- ❖ **Παρατεταμένη συγκομιδή :** Έχει ως στόχο την απόσπαση αρκετά μεγάλου πόσου μετρητών σε μεγάλη χρονική περίοδο. Πρόθεση της επιχείρησης από τη στιγμή που αποφασίζει την συγκομιδή είναι να παραμείνει στην αγορά για αρκετά ακόμη χρόνια. Το κόστος για την υποστήριξη του προϊόντος φυσικά μειώνεται δραματικά , ενώ μετρίως μειώνονται οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.
- ❖ **Άμεση / αυστηρή συγκομιδή :** Έχει ως στόχο την απόσπαση μεγάλου ποσού μετρητών σε περιορισμένη χρονική περίοδο . Ο στόχος δηλαδή είναι να αποκτηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα μετρητά πριν η αγορά συρρικνωθεί δραστικά. Η άμεση συγκομιδή είναι η καλύτερη επιλογή στις περιπτώσεις που το προϊόν καταστεί ξεπερασμένο τεχνολογικά. Η περικοπή δαπανών είναι ο πυρήνας της εφαρμογής της στρατηγικής συγκομιδής , και αφορά τις δαπάνες MKT, E&A , μηχανολογικού εξοπλισμού και παραγωγής . Οι περικοπές αυτές συνοδεύονται με τον περιορισμό του εύρους της εξυπηρέτησης πελατών , την κατάργηση των μικρότερων λογαριασμών πελατών , , το «κλάδεμα» των ποιοτικών γραμμών και την αύξηση των τιμών.

2.2.11 Στρατηγική εγκατάλειψης

Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που η θέση της επιχείρησης στην αγορά είναι αδύναμη ή σε περιπτώσεις που το προϊόν δεν ταιριάζει καλά με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης , δηλαδή τα βασικά προϊόντα και τις αγορές όπου κυρίως δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

2.3 Στρατηγικές μάρκετινγκ για ώριμες αγορές

2.3.1 Η μετάβαση από την ανάπτυξη στην ωριμότητα

Η περίοδος κατά τη οποία μια βιομηχανία μεταβαίνει από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωριμότητας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη . Ο ακριβής χρόνος στον οποίο συντελείται αυτή η μετάβαση δεν μπορεί να προσδιορισθεί. Όμως περίπου εντοπίζεται στη χρονική στιγμή που ο ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας αρχίζει να

επιβραδύνεται ως προάγγελος της σταθεροποίησης των πωλήσεων. Επομένως η μετάβαση είναι εμφανής εκ των υστέρων , αφού έχει πραγματοποιηθεί.

Έτσι κατά τη διάρκεια του σταδίου της μετάβασης η κατάσταση στη βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από «ταραχές» δηλαδή από αστάθεια και από έντονες και συχνές διακυμάνσεις. Η περίοδος της ανταγωνιστικής αναταραχής ξεκινά περίπου αφότου οι μισοί από τους δυνητικούς πελάτες έχουν υιοθετήσει το προϊόν και ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων αρχίζει να μειώνεται .

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικής αναταραχής περιλαμβάνουν :

- Πτωτική τάση της ανάπτυξης των πωλήσεων
- Ταχεία μετάβαση προς την ωριμότητα
- Είσοδο νέων ανταγωνιστών οι οποίοι προσθέτουν στη συνολική ικανότητα παραγωγής της βιομηχανίας
- Αυξανόμενες πιέσεις στην τιμή του προϊόντος
- Έναρξη προσπαθειών ανατμηματοποίησης της αγοράς

Οι περίοδοι μετάβασης συνοδεύονται από ένα «τίναγμα» (shakeout) ανταγωνιστών , από το οποίο οι ασθενέστεροι βρίσκονται εκτός βιομηχανίας / αγοράς ή εξαγοράζονται από άλλες επιχειρήσεις. Η περίοδος του (shakeout) καθορίζει τη συνέχεια της επιβίωσης μιας μάρκας του προϊόντος καθώς και την ανταγωνιστική της θέση στη διάρκεια των σταδίων ωριμότητας και παρακμής , που ακολουθούν.

Οι αξιοσημείωτες αλλαγές που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια του μεταβατικού σταδίου περιλαμβάνουν τις εξής:

- Εντείνεται ο ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς.
- Οι έμπειροι αγοραστές που προβαίνουν σε επαναλαμβανόμενες αγορές του προϊόντος είναι ο κανόνας.
- Ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή αρχίζει να αντικαθιστά τον ανταγωνισμό με βάση την αποτελεσματικότητα του προϊόντος (εξαιτίας της ανομοιογενείς στις μάρκες).
- Αναπτύσσονται νέα οικονομικά δεδομένα που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων .
- Κορυφώνονται οι πιέσεις για διατήρηση του επιπέδου κερδοφορίας .

- Αλλάζουν οι σχέσεις που επικρατούν ανάμεσα στα μέλη του καναλιού διανομής.
- Υπάρχει πραγματική δυσκολία στη διατήρηση του επιπέδου διαφοροποίησης του προϊόντος.
- Οι επιχειρήσεις καλό είναι να ακολουθούν μια διαδικασία των τριών βημάτων , όταν διέρχονται τη μεταβατική περίοδο προς το στάδιο της ωριμότητας (Cecile, 1992)

Βήμα 1: Πρόβλεψη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κατά της ωριμότητας	Δυο είναι οι ερωτήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη της επιχείρησης :1.Θα πρέπει ή όχι η επιχείρηση να συνεχίσει στη βιομηχανία; 2. Ποιες είναι οι διαθέσιμες στρατηγικές; (Εφόσον η πρώτη ερώτηση απαντηθεί καταφατικά)
Βήμα 2 : Καθορισμός ξεκάθαρων στόχων - τμημάτων	Το κλειδί για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση με επιτυχία στη μεταβατική περίοδο είναι να εντοπίσει τα τμήματα της αγοράς τα οποία αναπτύσσονται ή έχουν καλούς πελάτες και να εστιάσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση αυτών των τμημάτων από ότι οι ανταγωνιστές της.
Βήμα 3 : Ορθολογικοποίηση της γραμμής του προϊόντος.	Συχνά οι επιχειρήσεις φτάνουν στο μεταβατικό στάδιο με γραμμές προϊόντων που είναι περισσότερο ευρύτερες από ότι πρέπει ή από ότι δικαιολογείται . Οι επιχειρήσεις , με δεδομένο ότι ολοκλήρωσαν τα δυο προηγούμενα βήματα , πρέπει να ξεκινήσουν την αναδιαμόρφωση των προιοντικών τους γραμμών σε σχέση με τις υπάρχουσες

	κατηγορίες κόστους τους και την κερδοφορία τους.
--	--

Πηγή : Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε, (2015)

Κεφάλαιο 3 Μελέτη περίπτωσης Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε



Μία εταιρεία που αξίζει να μελετήσουμε είναι η Green Cola ΕΛΛΑΣ ΑΕ η οποία παράγει και εμφιαλώνει αναψυκτικά για ίδιο λογαριασμό και για τρίτους στις εγκαταστάσεις της στην Ορεστιάδα και θεωρείται πετυχημένη, διότι δημιούργησε ένα καινοτόμο προϊόν τύπου cola το οποίο ξεχωρίζει από τα άλλα αφού δεν περιέχει ζάχαρη , διαθέτει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, έχει υιοθετήσει πολιτική παραχώρησης άδειας εμφιάλωσης και διακίνησης αναψυκτικών με το σήμα «Green Cola» σε άλλες χώρες και έχει επιτύχει εμπορική αναγνωσιμότητα στη γερμανική αγορά. Πέρα από αυτά η εταιρεία παρουσιάζει αύξηση εσόδων τα τελευταία χρόνια παρά την οικονομική κρίση και διευρύνει τις δραστηριότητές της και σε χώρες του εξωτερικού κάνοντας εξαγωγές στη Γερμανία , Αυστραλία, Βέλγιο, Κύπρος, Κίνα κ.α. Τέλος το 2016 ανακηρύχθηκε National Champion, μεταξύ πολλών ελληνικών επιχειρήσεων, στον διαγωνισμό European Business Awards 2016/17 στην κατηγορία «The RSM Entrepreneur of the Year 2016 Award».

3.1 Στοιχεία εταιρείας

3.1.1 Περιγραφή εταιρείας

Η Ορεστιάδα του Έβρου αποτελεί τον τόπο καταγωγής της Green Cola ΕΛΛΑΣ Α.Ε, που είναι σήμερα μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων στην Ελλάδα. Ξεκίνησε, έχοντας ως στόχο να ανατρέψει τα δεδομένα και να θέσει τις βάσεις για μία νέα σειρά προϊόντων, που τα συστατικά της θα προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από τη φύση.

Είναι μια νέα εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο του αναψυκτικού, συνεχίζοντας την πορεία της Ένωσης Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών, η οποία μετρά πάνω από μισό αιώνα στην παραγωγή αεριούχων ποτών. Το 2012, λάνσαρε το πρώτο αναψυκτικό τύπου cola που ήρθε να αλλάξει τα δεδομένα στην κατηγορία των αναψυκτικών, χάρη στον ιδιαίτερο χαρακτήρα του. Η Green Cola δημιουργήθηκε, με σκοπό να γίνει το πρώτο αναψυκτικό τύπου cola που απευθύνεται σε όσους αναζητούν ένα προϊόν με φυσικά συστατικά και ελάχιστη θερμιδική επιβάρυνση.

Η Green Cola ήταν μόνο η αρχή, θέτοντας μια στέρεη βάση για την ανάπτυξη της εταιρείας την επόμενη τετραετία. Την περίοδο 2012 – 2015, κατέγραψε τρία συνεχόμενα χρόνια υψηλής ανάπτυξης, με 200% μέσο ετήσιο ρυθμό, ανέπτυξε μια μεγάλη γκάμα που περιλαμβάνει τα προϊόντα Pure Cola, BLE, Mix & Match, Mad Mojito, που βρίσκει κανείς παντού.

3.1.2 Ιστορικά στοιχεία

Το 1959 ιδρύεται η ΕΠΑΠ Α.Ε. (Ένωση Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών). Από το 1983 ως το 2009 παρήγαγε για λογαριασμό της 3Ε γνωστά σήματα αναψυκτικών. Το 1999 ανατέθηκαν στην ΕΠΑΠ τα προϊόντα της Tuborg, ενώ η εταιρεία από το 2010 με την τεχνογνωσία που απέκτησε ξεκίνησε πλέον να παράγει τα δικά της εμπορικά σήματα με το όνομα Sparky και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τους μεγαλύτερους λιανέμπορους της Ελλάδας.

Κατά το 2011 ο Περικλής Βενιέρης εξαγοράζει την ΕΠΑΠ Α.Ε. στην Ορεστιάδα, με σκοπό τη δημιουργία πραγματικά καινοτόμων προϊόντων, που θα

καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών στην Ελλάδα και όχι μόνο και θα φέρουν την επανάσταση στην κατηγορία.

Το 2012 είναι η πρώτη φορά που μια ελληνική εταιρεία πειραματίζεται και δημιουργεί ένα προϊόν τύπου cola που δεν μοιάζει με κανένα άλλο στην κατηγορία γιατί έχει υπέροχη γεύση χωρίς ζάχαρη και περιττές θερμίδες και περιέχει γλυκαντικά από το φυτό στέβια και φυσική καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ.

Το 2013 τη σκυτάλη παίρνει η σειρά BLE, η οποία συνδυάζει με αρμονία την παράδοση των ελληνικών γεύσεων με τα φυσικά συστατικά σε τρεις αγαπημένες γεύσεις- Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Βυσσινάδα, χωρίς προσθήκη ζάχαρης, με γλυκαντικά από το φυτό στέβια και ελάχιστη θερμιδική επιβάρυνση.

Το 2014 η Green Cola «ξεδιψά» το ενδιαφέρον του καταναλωτή, στην Ελλάδα αλλά ταυτόχρονα ξεκινά το οδοιπορικό της και εκτός των συνόρων της Ελλάδας. Η Green Cola ενσωματώνεται στην παγκόσμια λίστα της Endeavor που περιλαμβάνει εταιρείες που ξεχωρίζουν για την καινοτομία και τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξής τους και το 2015 μόλις ξεκίνησε το ταξίδι της γι' αυτό τη βρίσκουμε σε 22 χώρες του εξωτερικού (Γερμανία, Αγγλία, Χονγκ Κονγκ, Σαουδική Αραβία, κ.α.). (<http://gr.greencola.com>)

3.1.3 Οικονομικά στοιχεία

Σύμφωνα με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της για το 2015, η βιομηχανία το 2015 κατέγραψε αύξηση πωλήσεων της τάξεως του 50%. Επίσης, εμφάνισε ζημιές προ φόρων και μετά φόρων, καθώς διενήργησε συνολική πρόβλεψη επισφαλών απαιτήσεων ποσού 1,04 εκατ. ευρώ, εκ των οποίων ποσό 0,72 εκατ. ευρώ αφορούσε απαιτήσεις από τη λιανεμπορική αλυσίδα «Μαρινόπουλος», που δήλωσε αδυναμία πληρωμών. Η συνολική έκθεση της εταιρείας στη συγκεκριμένη αλυσίδα λιανεμπορίου ήταν 2,35 εκατ. ευρώ και καλυπτόταν ασφαλιστικά για ποσό 0,80 εκατ. ευρώ.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον 28ο ισολογισμό της με την τρέχουσα νομική μορφή της, τα έσοδα της βιομηχανίας το 2015 ανήλθαν σε 13,43 εκατ. ευρώ, από 8,97 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση, παρουσιάζοντας αύξηση 49,6% σε ποσοστό και 4,45 εκατ. περίπου ευρώ σε αξία.

Η επιχείρηση ενίσχυσε κατά 2,1 εκατοστιαίες μονάδες το μικτό της περιθώριο, γεγονός που οδήγησε τα μικτά κέρδη της στο επίπεδο των 5,39 εκατ. ευρώ, έναντι μικτών κερδών της τάξεως των 3,41 εκατ. ευρώ έναν χρόνο πριν (+58,2% ή +1,98 εκατ. ευρώ). Ο συντελεστής μικτού κέρδους της ανήλθε σε 40,1%, από 38% το 2014.

Οι συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας Green cola company Α.Ε τη χρονική περίοδο 2005-2015, δηλαδή στο διάστημα των έντεκα αυτών ετών συμπεριλαμβανομένων των ετών που ονομαζόταν ΕΠΑΠ, ανήλθαν σε 43,25 εκατ. ευρώ. Τα συνολικά αποτελέσματά της προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ήταν κέρδη 0,5 εκατ. ευρώ, ίσα προς το 1,2% των πωλήσεων και το 1,2% του μέσου όρου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Κατά την ίδια περίοδο, το συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας προ φόρων ήταν ζημιές 2,2 εκατ. ευρώ, ίσες προς το 5,1% των πωλήσεων και το 12,7% του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων της, ενώ το αποτέλεσμά της μετά την πρόβλεψη για φόρους ήταν ζημιές 2,3 εκατ. ευρώ, ίσες προς το 5,4% των πωλήσεων και το 13,3% του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων, κυρίως λόγω των ζημιών των ετών 2015 (1,15 εκατ. ευρώ) και 2010 (0,7 εκατ. ευρώ). Το αποτέλεσμά της προ φόρων και αποσβέσεων τα έντεκα αυτά χρόνια ήταν ζημιές 0,2 εκατ. ευρώ, που αφορούν ανόργανες, μη επαναλαμβανόμενες δαπάνες.

Με κριτήριο τα αποτελέσματά της μετά την πρόβλεψη για φόρους η εταιρεία ήταν κερδοφόρος, οριακά σχεδόν, τις έξι από τις έντεκα εξεταζόμενες χρήσεις. Κατά την εξεταζόμενη περίοδο, τις μεγαλύτερες πωλήσεις, ύψους 13,4 εκατ. ευρώ, κατέγραψε το 2015. Οι πωλήσεις της το 2005 ήταν της τάξεως του 1 εκατ. ευρώ. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεών της την περίοδο 2005-2015 ανέρχεται σε 135,5%.

Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας κρίνεται ικανοποιητική. Επιδιώκει να επιτύχει τη βέλτιστη δυνατή παραγωγική δυναμικότητα με ίδιες δυνάμεις και συνεργαζόμενη με άλλες, ομοειδείς επιχειρήσεις για την παραγωγή των προϊόντων που καλύπτουν όλη τη γκάμα των συσκευασιών αναψυκτικών που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες. Το 2015 συνέχισε την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, παρουσιάζοντας τρία νέα καινοτομικά προϊόντα με τα σήματα «Pure Cola», «BLE» και «Green Mountain». Οι στόχοι της το 2016 αφορούσαν την κατάκτηση υψηλότερων μεριδίων στις επί μέρους αγορές, μέσω της ενίσχυσης του χαρτοφυλακίου των πελατών της τόσο στο οργανωμένο λιανεμπόριο

και χονδρεμπόριο όσο και στην «κρύα αγορά». Επίσης, την προετοιμασία για την ενδυνάμωση και την υψηλότερη αναγνωρισιμότητα της προϊόντικής της πρότασης.(
<http://www.inr.gr>)

GREEN COLA ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΑΕΡΙΟΥΧΑ ΠΟΤΑ (Συνοπτικά στοιχεία)								
	2015 (χιλ. ευρώ)	2014 (χιλ. ευρώ)	± %	Διαφορά (χιλ. ευρώ)	2013 (χιλ. ευρώ)	2012 (χιλ. ευρώ)	2005-2015 Άθροισμα Μ.Ο. (χιλ. ευρώ)	
Πάγιο ενεργητικό	5.111	4.338	18	773	1.406	1.219	18.412	1.674
Λοιπό ενεργητικό	7.389	4.305	72	3.084	3.868	2.189	25.029	2.275
Σύνολο ενεργητικού	12.500	8.643	45	3.857	5.274	3.408	43.441	3.949
Ίδια κεφάλαια	4.831	3.021	60	1.810	1.560	1.135	17.473	1.588
Μ/Μ χρέος	174	149	17	25	0	97	1.538	140
Βραχυπρόθεσμο	7.495	5.473	37	2.022	3.714	2.176	24.430	2.221
Σύνολο παθητικού	12.500	8.643	45	3.857	5.274	3.408	43.441	3.949
Πωλήσεις	13.427	8.974	50	4.453	6.665	4.685	43.253	3.932
Μεικτό κέρδος	5.389	3.407	58	1.982	1.729	753	12.564	1.142
EBITDA	-548	348	-	-896	391	118	530	48
EBIT	-865	83	-	-948	211	-91	-1.492	-136
Κέρδος προ φόρων	-1.157	-117	- 889	-1.040	61	-193	-2.213	-201
Φόροι	0	0	0	0	1	0	108	10
Καθαρό κέρδος	-1.157	-117	- 889	-1.040	60	-193	-2.321	-211
Μεικτό περιθώριο	40,1	38,0	6	2,1	25,9	16,1	29,0	29,0
Περιθώριο EBITDA	-4,1	3,9	-	-8,0	5,9	2,5	1,2	1,2

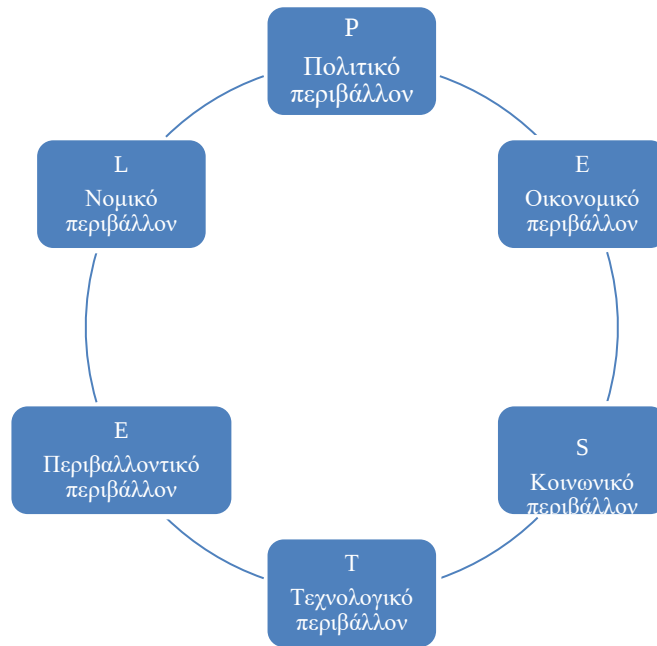
Περιθώριο EBIT	-6,4	0,9	-	-7,3	3,2	-1,9	-3,4	-3,4
Περιθώριο κέρδους π.φ.	-8,6	-1,3	-562	-7,3	0,9	-4,1	-5,1	-5,1
Καθαρό περιθώριο	-8,6	-1,3	-562	-7,3	0,9	-4,1	-5,4	-5,4
Ιδια/Συνολικά κεφάλαια	38,6	35,0	10	3,6	29,6	33,3	40,2	40,2
Ξένα/Συνολικά κεφάλαια	61,4	65,0	-6	-3,6	70,4	66,7	59,8	59,8
Μεικτή απόδοση ιδίων	-29,5	-5,1	-478	-24,4	4,5	-17,0	-12,7	-12,7
Καθαρή απόδοση ιδίων	-29,5	-5,1	-478	-24,4	4,5	-17,0	-13,3	-13,3
EBITDA/Ενεργητικό	-4,4	4,0	-	-8,4	7,4	3,5	1,2	1,2

Πηγή : <http://www.inr.gr>

3.2 Μακροοικονομικό περιβάλλον (ανάλυση PESTEL)

Η κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, πρέπει να μελετά και να αξιολογεί το εξωτερικό της περιβάλλον και τις αλλαγές που υπάρχουν, προκειμένου να ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό. Έτσι λοιπόν και η εταιρεία Green cola θα πρέπει να παρακολουθεί και να κατανοεί τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, ποιες αλλαγές την επηρεάζουν και με ποιο τρόπο, και να αποφασίσει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές.

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



I. Πολιτικό / νομικό περιβάλλον

Η πολιτική /νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες . Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-οικονομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης. (Παπαδάκης Β, 2012)

Για να λειτουργούν αποδοτικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρχει πολιτική σταθερότητα και οι συνταγματικά κατοχυρωμένοι θεσμοί να λειτουργούν ομαλά. Πιο συγκεκριμένα για την Green cola Company επήλθαν οι παρακάτω αλλαγές :

- Άρση απαγόρευσης κλάδου ζυθοποιίας σε κλάδο αναψυκτικών.
- Πιστοποιήσεις ISO 9001 και ISO 22000 , καθώς και συστήματα ανάλυσης για την ασφάλεια και την υγιεινή των αναψυκτικών είναι υποχρεωτικά και απαιτητικά.
- Κίνδυνος αύξησης φορολογικού συντελεστή
- Μη κυβερνητική σταθερότητα που προκαλεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.
- Μείωση ευρωπαϊκών και κρατικών χορηγήσεων στον κλάδο των αναψυκτικών (ΕΣΠΑ) (www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

II. Οικονομικό περιβάλλον

Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση , καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ ακαθάριστο εγχώριο προϊόν , επιτόκια, προσφορά χρήματος πληθωριστικές τάσεις , επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.τ.λ.).

Για παράδειγμα , η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία είναι ιδιαίτερα ισχυρή, ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι οι οποίοι γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Σήμερα την εποχή της μεγάλης κρίσης χρέους της ευρωζώνης , η προσπάθεια κατανόησης και πρόβλεψης των πιο πάνω μεγεθών (ανεργία , διαθέσιμο εισόδημα , επιτόκια , προσφορά χρήματος) έχει εξελιχθεί σε εφιάλτη για τα στελέχη πολλών επιχειρήσεων. (Παπαδάκης Β,2012)

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον της Green cola Ελλάς ΑΕ παρατηρήθηκαν οι παρακάτω αλλαγές :

- Η διάθεση του εισοδήματος των νοικοκυριών για τα αναψυκτικά (πορτοκαλάδες , λεμονάδες , cola, senep up , ισοτονικά ποτά) είναι μηνιαίως 5,9 εκ.
- Δυσκολία δανειοδότησης από τις τράπεζες
- Υψηλά επιτόκια
- Κίνδυνος επιστροφής της χώρας σε άλλο νόμισμα εγκαταλείποντας το ευρώ.
- Υποτίμηση του ευρώ σε σχέση με το δολάριο
- Άνοδος της τιμής του πετρελαίου που αυξάνει τις τιμές των υλικών συσκευασίας αλλά και της μεταφοράς των προϊόντων είτε για εξαγωγές είτε για εισαγωγές. (www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

III. Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

Η κοινωνικό- πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης .Οι σημαντικότεροι κοινωνικό- πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι : η διανομή του εισοδήματος , οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στη ν εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες αλλαγές όσο και ευκαιρίες για παραπάνω ανάπτυξη.

Για παράδειγμα , η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της , ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες , θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα. (Παπαδάκης Β,2012)

Στη χώρα μας οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί το τελευταίο χρονικό διάστημα σε κοινωνικό πολιτιστικό επίπεδο αφορούν :

- Αύξηση οικολογικής νοοτροπίας από καταναλωτές
- Υγιεινότεροι τρόποι διατροφής από τους καταναλωτές
- Υψηλός αριθμός τουριστών την περίοδο Απριλίου – Οκτωβρίου
- Διαχρονική μείωση στα παραδοσιακά μέσα (τηλεόραση , ραδιόφωνο) και σταδιακή αύξηση διαφημίσεων στο διαδίκτυο.
- Αύξηση μεταναστών χαμηλού μορφωτικού επιπέδου
(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

IV. Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που εφευρίσκονται . Συχνά οι νέες τεχνολογίες / καινοτομίες αλλάζουν τους «κανόνες του παιχνιδιού» σε διάφορους κλάδους. Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από μια υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση της κάθε επιχείρησης . Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης . Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μία σημαντική περίοδο , κυρίως διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να τη στηρίζουν και να τη

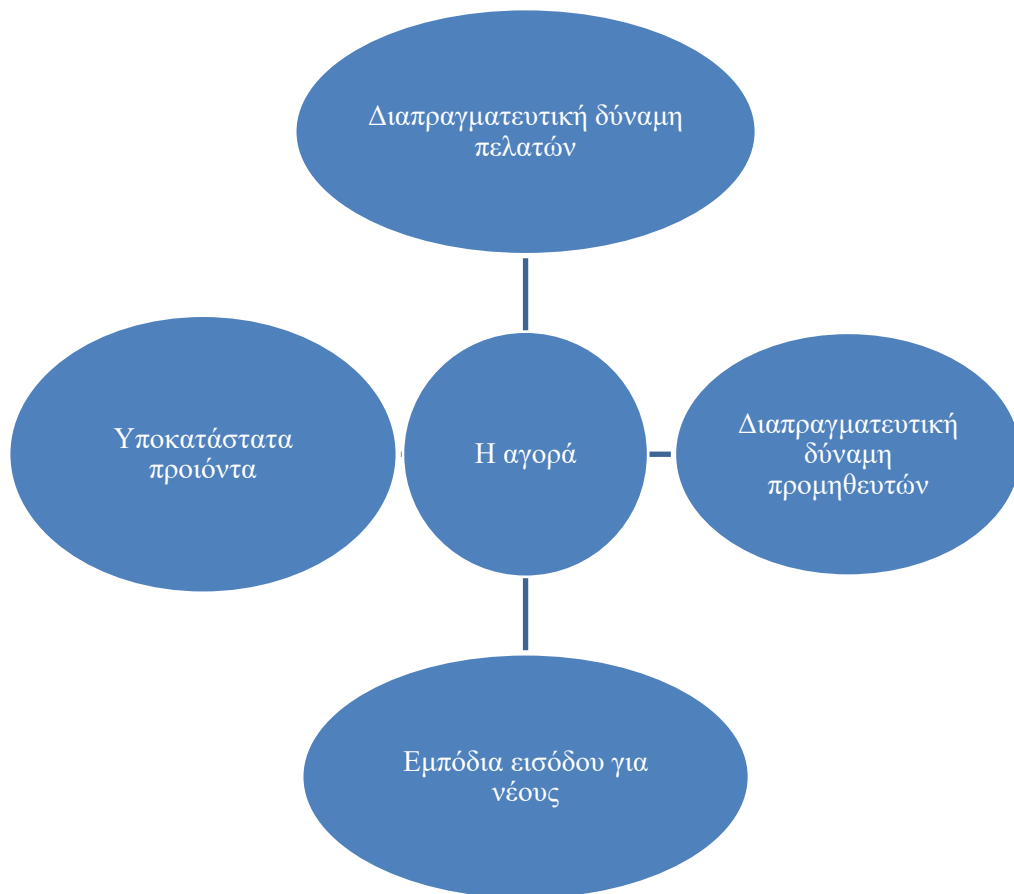
βελτιώνουν συνεχώς. Από αυτή την άποψη η νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας. (Παπαδάκης Β, 2012)

Στην εν λόγω εταιρεία όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον :

- έχουν γίνει επενδύσεις στον τεχνολογικό εξοπλισμό και στην αυτοματοποιημένη παραγωγή
- Επίσης η Ελλάδα συγκαταλέγεται στην 16^η θέση από τις 24 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

3.3 Ανάλυση ανταγωνιστικού (Μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης (Δυνάμεις Porter)

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου – μακρο περιβάλλοντος της επιχείρησης μια αποκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής πέντε δυνάμεις: (Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε, 2015)



I. Αγορά

Όταν λέμε αγορά εννοούμε τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο παραπάνω διάγραμμα η θέση της αγοράς βρίσκεται στο κέντρο λόγω του γεγονότος ότι οι εταιρείες προσπαθούν να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους καθημερινά μέσω :

- Προσφοράς καλύτερου προϊόντος / υπηρεσίας, βελτίωση δηλαδή της ποιότητας.
- Καλύτερη τιμή στα προϊόντα τους
- Δημιουργία πιστών πελατών κ.α.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος όταν :

- Τα προϊόντα δύο ή περισσότερων εταιρειών μοιάζουν σημαντικά.
- Αυξάνει ο αριθμός των ανταγωνιστών
- Η ζήτηση αυξάνει μεν αλλά με χαμηλό ρυθμό.

- Υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την Green cola company A.E υπάρχει :

- Έντονος ανταγωνισμός
- Φόβος για πόλεμο τιμών
- Στρατηγικές διεύρυνσης προϊόντων με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. (www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

Η εν λόγω επιχείρηση έχει διευρύνει τα προϊόντα της , με την εισαγωγή του Pure Cola, το πρώτο αναψυκτικό τύπου κόλα με εκχύλισμα πράσινου τσαγιού, χωρίς καφεΐνη, χωρίς ζάχαρη, χωρίς θρεπτικά συστατικά και χωρίς συντηρητικά. Η γκάμα του έχει επίσης ενισχυθεί με την κυκλοφορία του Mad Mojito (mojito χωρίς οινόπνευμα), ενός αναψυκτικού που συμπεριλαμβάνει σαφώς την καινοτομία στα συστατικά και τη συσκευασία του. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διεύρυνση των προϊόντων και κατ' επέκταση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

II. Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αποτελεί τον πιο δυνατό μοχλό πίεσης προς την εταιρεία. Είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς οι πελάτες ωθούν την εταιρεία να τους προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερες τιμές . Η δύναμη αυτή εντείνεται περισσότερο όταν :

- Οι πελάτες ζητούν χαμηλές τιμές ειδικά για μεγάλες ποσότητες .
- Η ζήτηση είναι πολύ χαμηλή .
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας είναι σημαντική για την εταιρεία .
- Οι εταιρείες είναι ευχαριστημένες από τους πελάτες τους κλπ.(Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

Για την Green cola company A.E υπάρχει ίση διαπραγματευτική δύναμη με τα σούπερ μάρκετ εξαιτίας της παραγωγής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας προς αυτές. (με τα σούπερ μάρκετ που συνεργάζεται), επίσης υπάρχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη για αγοραστές που δεν παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην green cola company.

(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

III. Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Τα υποκατάστατα προϊόντα παίζουν ιδιαίτερο σε μια οικονομία καθώς οι καταναλωτές μπορεί να επιλέξουν ένα προϊόν με γνώμονα όχι την επωνυμία, αλλά τα χαρακτηριστικά του ή και την τιμή του. Τα υποκατάστατα προϊόντα κάνουν την εμφάνισή τους περισσότερο όταν :

- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους είναι εφάμιλλα με τα αντίστοιχα των κύριων και
- Όταν υπάρχει μεγάλη απόκλιση στην τιμή τους .(Μπαντουβάκης Α, Σιώμος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

Όσον αφορά την Green cola Ελλάς Α.Ε έχουμε τα εξής στοιχεία:

- Ύπαρξη πολλών υποκατάστατων
- Αύξηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Ροπή καταναλωτών για προϊόντα υγιεινής διατροφής.

(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

IV. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η πίεση που ασκούν στην εταιρεία οι προμηθευτές μέσω αύξησης των τιμών των πρώτων υλών – προϊόντων. Η πίεση αυτή γίνεται ακόμα εντονότερη όταν :

- Η εταιρεία με τη σειρά της δεν μπορεί να περάσει αυτή την αύξηση τιμών στα προϊόντα προς τους τελικούς της πελάτες .
- Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός.
- Το κόστος για αλλαγή προμηθευτή για την εταιρεία είναι πολύ υψηλό.
- Ο προμηθευτής προσφέρει προϊόν πολύ καλής ποιότητας ή ο προμηθευτής έχει φήμη στην αγορά. (Παντουβάκης Α, Σιώμος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

Όσον αφορά την Green cola company Α.Ε έχουμε τα εξής στοιχεία:

- Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών stevia.

- Μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών στις υπόλοιπες πρώτες ύλες.
- Δυσκολία καθετοποίησης προμηθευτών προς τα εμπρός.
(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

V. Εμπόδια εισόδου για νέες εταιρείες στον κλάδο

Τα εμπόδια εισόδου καθιστούν δύσκολο για μια εταιρεία να εισαχθεί σε μία αγορά και οφείλονται σε :

- Ύπαρξη οικονομιών κλίμακας.
- Εμπιστοσύνη από το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών / πελατών σε ένα εμπορικό σήμα να έχει δημιουργήσει δηλαδή μια εταιρεία πιστούς πελάτες.
- Περιορισμούς από τη νομοθεσία.
- Ιδιαίτερα εξελιγμένη τεχνολογία που η υπό εισαγωγή στην αγορά εταιρεία δεν δύναται να ακολουθήσει.(Μπαντουβάκης Α, Σιώμος Γ, Χρήστου Ε, 2015)

Όσον αφορά την Green cola Ελλάς Α.Ε έχουμε τα εξής στοιχεία:

- Δεν υπάρχουν φραγμοί στην αγορά των αναψυκτικών .
- Πολλές εταιρείες παράγουν αναψυκτικά τύπου cola με τις ίδιες τιμές.
- Δεν έχει ισχυροποιηθεί ακόμα το brand της green cola.
- Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια.
(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

3.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση swot μας βοηθάει να ακολουθήσουμε μια ολοκληρωμένη ανάλυση των κεντρικών σημείων που μελετά τόσο εσωτερικά την επιχείρηση όσο και εξωτερικά το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί.Ο καθορισμός των στρατηγικών επιλογών πρέπει να γίνεται μέσω της αντιπαραβολής των ενδογενών ισχυρών σημείων της επιχείρησης έναντι των αδυναμιών της, καθώς και των εξωγενών ευκαιριών της επιχείρησης έναντι των κινδύνων /απειλών.

Η διαδικασία της ανάλυσης SWOT πραγματοποιείται σε τρία βήματα :

A) ανάλυση ισχυρών σημείων / αδυναμιών

B) ανάλυση ευκαιριών /απειλών

Γ) σύνοψη των δυο αναλύσεων σε ένα συνοπτικό πίνακα . (Runia P, Wahl F, Geyer O, Thewissen C ,2014)

Στο πλαίσιο της ανάλυσης ισχυρών σημείων / αδυναμιών αναλύονται ακριβέστερα οι παράγοντες που αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση.

Η ανάλυση ευκαιριών / απειλών είναι μια ανάλυση των εξωγενών παραγόντων , εκείνων δηλαδή που δεν αναφέρονται στην ίδια την επιχείρηση. Βασικό στοιχείο αυτής της ανάλυσης είναι η διάγνωση των ασυνεχειών. Οι ασυνέχειες είναι δύσκολα προβλέψιμα γεγονότα των οποίων η εμφάνιση μπορεί από τη μία να αποτελέσει κίνδυνο και από την άλλη να αποτελέσει ευκαιρία για την επιχείρηση. Παραδείγματα για αυτό είναι η συμπεριφορά των ανταγωνιστών , οι νέες τεχνολογίες ή μεταβολές των πολιτικών συνθηκών που μπορεί να προέκυψαν από την ανάλυση του μικρό- και μακρο-περιβάλλοντος.

Μια επιχείρηση θα μπορούσε να οδηγήσει στο παρακάτω συμπέρασμα μέσα από μια ανάλυση SWOT : τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης είναι η υψηλή αξία μάρκας , ένα πολυδιάστατο πρόγραμμα παραγωγής προϊόντων και η υψηλή χρηματοπιστωτική ευρωστία . Οι αδυναμίες είναι το ελάχιστο εξειδικευμένο προσωπικό καθώς οι παλαιωμένες εγκαταστάσεις παραγωγής. Ως ευκαιρίες θεωρούνται ο αδύνατος ανταγωνισμός σε επίπεδο μάρκας και η αυξημένη ζήτηση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης , ως απειλές θεωρούνται η απειλή από άλλες εμπορικές μάρκες , οι προγραμματισμένες από την πολιτική αυξήσεις της φορολογίας καθώς και μια αδύναμη συγκυριακή ανάπτυξη.

3.4.1 Ανάλυση SWOT για τη Green Cola

Εσωτερικό	S Ισχυρά σημεία	Καινοτομία προϊόντος Ελληνικό προϊόν χαμηλής θερμιδικής αξίας Ιδιόκτητο εργοστάσιο Ανταγωνιστική τιμή Θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης Μοναδικό εργοστάσιο που είναι εν ενεργεία σε παραμεθόριο περιοχή
	W Αδυναμίες	Υψηλό κόστος δανεισμού δυσκολία χρηματοδότησης Το Φ.Π.Α είναι υψηλό σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες Υπάρχει εργοστάσιο πιο κοντά με την Κων/πολη παρά με την Αθήνα Δεν έχει ισχυροποιηθεί ακόμα το brand της green cola καθώς και των σειρών (μπλε, GR8, Mix and Match)
Εξωτερικό	O Ευκαιρίες	καθετοποίηση προς τα πίσω Ιδιοκτησία δεύτερης μονάδας παραγωγής Ανάπτυξη προϊόντων "Εκπατρισμός " για λόγους κόστους Παρουσία σε εκθέσεις αναψυκτικών και ποτών
	T Απειλές	Αύξηση προϊόντων με συστατικά στοιχεία στεβίας Αύξηση πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας Αύξηση εταιρειών ζυθοποιίας και αναψυκτικών Κίνδυνος εξαγορών από μεγάλες πολυεθνικές του κλάδου Είσοδος νέων πολυεθνικών στον κλάδο.

Πηγή : (www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

3.5 Εναλλακτικές στρατηγικές

3.5.1 Στρατηγική πεδίου αγοράς



Η μακροπρόθεσμη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης καθορίζεται από μια γενική στρατηγική προώθησης των στρατηγικών των επιχειρησιακών μονάδων. Μια υποτυπώδη διάρθρωση πιθανών εναλλακτικών στρατηγικής χρησιμοποιεί η κλασική μήτρα Ansoff . Στη συνέχεια παραθέτουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές της εταιρείας green cola.

Στρατηγική Ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση (εξαγορά συγγώνευση με ΕΑΣ Αργολίδας) και συσχετισμένης διαφοροποίησης στον κλάδο των χυμών.

Η διαφοροποίηση στον κλάδο των χυμών είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για την green cola . Οι ικανότητες της εταιρείας και η αλυσίδα αξίας της αποτελούν μεγάλο πλεονέκτημα για της επέκτασή της στην αγορά των χυμών. Ένα σημαντικό σημείο είναι να βρεθούν τα κατάλληλα προϊόντα που να εμπεριέχουν στέβια και να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι πιο εύκολα εντάσσονται οι χυμοί στη φιλοσοφία της εταιρείας παρά οι σειρές GR8 και mix and match.

Η εποχικότητα (καλοκαιρινή σεζόν) η οποία αυξάνει την κατανάλωση λόγω και της τουριστικής κίνησης. Αυτά όμως είναι στοιχεία που επηρεάζουν ολόκληρο τον κλάδο των αναψυκτικών. Ο κλάδος των αναψυκτικών βέβαια είναι ένας

απαιτητικός κλάδος αλλά με τη συμφωνία με την ΕΑΣ Αργολίδας η οποία παράγει τους χυμούς Ρέα αλλά και τους χυμούς ARGOS υπάρχει μια ευκαιρία για την πιο άμεση και αποτελεσματική διείσδυση στην αγορά των χυμών. Υπάρχει συμφωνία για την παραγωγή και εμφιάλωση των προϊόντων της με την ΕΑΣ Αργολίδας μέχρι το 2020.

Επίσης η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τη στρατηγική ανάπτυξης της οριζόντιας ολοκλήρωσης εξαγοράς ή συγχώνευσης για να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις παραγωγικές της δυνατότητες αλλά και την εμπειρία των εργαζομένων της ΕΑΣ Αργολίδας πάνω στην παραγωγή και τη συμπύκνωση των χυμών.

Η δυνατότητες που έχει η εταιρεία ως προς την καινοτομία του προϊόντος αλλά και τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της στον πιο υγιεινό τρόπο διατροφής θα την ξεχωρίσουν στον κλάδο των χυμών. Επιπλέον είναι σημαντικό να επενδυθούν χρήματα στην Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων που θα μπορούσαν να παρουσιάσουν στην αγορά των χυμών, καθώς θεωρείται πολύ σημαντική η πρώτη εικόνα αλλά και ποιότητα του προϊόντος.

(www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company)

Συμπεράσματα

Οι τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο προς την υγιεινή διατροφή με λιγότερα συντηρητικά. Αυτή η εξέλιξη ευνοεί την green cola Ελλάς Α.Ε που με τα καινοτόμα προϊόντα της μπορεί να εδραιωθεί στην αγορά. Η διοίκηση και τα μέλη της εταιρείας με την πείρα, την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους, μελετώντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον προσπαθούν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στην αγορά. Έτσι παρόλο που στον κλάδο των αναψυκτικών υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός η εν λόγω εταιρεία καταφέρνει μέσω της εσωτερικής αλυσίδας αξίας να προσαρμόζεται κατάλληλα στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Η ταξινόμηση των στρατηγικών που οδηγούν στην ανάπτυξη βασίζεται στη μήτρα προϊόντων -αγορών του Ansoff και οδηγεί σε πέντε κατηγορίες ή τύπους στρατηγικών ανάπτυξης: διείσδυση αγοράς σε υπάρχουσες αγορές με υφιστάμενα προϊόντα, ανάπτυξη προϊόντος, ανάπτυξη αγοράς, διαποίκιση με νέα προϊόντα σε νέες αγορές και καθετοποιημένη ολοκλήρωση. Όσον αφορά τη μήτρα Ansoff, η green cola εφάρμοσε τη δεύτερη, τρίτη και τέταρτη κατηγορία στρατηγικής ως εξής: για τη δεύτερη με την ανάπτυξη του καινοτόμου προϊόντος «green cola» χωρίς ζάχαρη και περιττές θερμίδες που περιέχει γλυκαντικά από το φυτό στέβια και φυσική καφεΐνη από πράσινους κόκκους καφέ. Όσον αφορά την τρίτη κατηγορία έχουμε ανάπτυξη της αγοράς, με εξαγωγές της εταιρείας σε πολλές χώρες του εξωτερικού και κυρίως τη Γερμανία και τέλος την τέταρτη κατηγορία στρατηγικής με τη διαφοροποίηση προϊόντος στον κλάδο των χυμών που είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για την green cola. Οι ικανότητες της εταιρείας και η αλυσίδα αξίας της αποτελούν μεγάλο πλεονέκτημα για της επέκτασή της και στην αγορά των χυμών.

Η περίοδος κατά την οποία μια εταιρεία περνάει από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της ωριμότητας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη και χαρακτηρίζεται από αστάθεια και έντονες και συχνές διακυμάνσεις. Στη φάση της μετάβασης οι στρατηγικοί στόχοι τόσο των επιχειρήσεων – ηγετών όσο και των επιχειρήσεων ακολούθων είναι κυρίως η κερδοφορία και δευτερευόντως η ανάπτυξη με τρεις επιλογές: niche, κυριαρχία της αγοράς και ευρύτερη εξειδίκευση. Τα κοινά χαρακτηριστικά των τριών βασικών στρατηγικών επιλογών σε περιόδους

ανταγωνιστικής αναταραχής είναι ότι υπάρχει έντονη στρατηγική εστίαση , το κόστος του προϊόντος είναι ή και διατηρείται σε χαμηλό επίπεδο και τέλος η αξία του προσφερόμενου προϊόντος είναι υψηλή και μοναδική.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου εξέλιξης τους. Η γενική υπόθεση στο στάδιο αυτό είναι ότι η επιχείρηση έχει φτάσει σε κάποιο σημείο ισορροπίας , στο οποίο οι δυνάμεις που το διαμόρφωσαν διατηρούν μια σταθερότητα. Αυτό που κάνουν οι επιχειρήσεις σε περιπτώσεις ώριμων αγορών είναι να προσπαθούν να χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές τεχνικές προκειμένου να μειώσουν την απειλή που προέρχεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter. Με τη μείωση αυτού του είδους της απειλής , οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν το επίπεδο κερδοφορίας των μεμονωμένων επιχειρήσεων αλλά και ολόκληρης της βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις δηλαδή εφαρμόζουν στρατηγικές που αποτρέπουν την πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών ή που μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού ή να ελέγχουν ισχυρούς προμηθευτές και αγοραστές και οι οποίες είναι : ανταγωνιστική διαφοροποίηση του προϊόντος , ηγεσία τιμής , ανταγωνιστική τιμολόγηση , έλεγχος δυναμικότητας , προμηθειών και διανομής και διατήρηση θέσης χαμηλού κόστους.

Όταν οι επιχειρήσεις είτε εισέρχονται πλέον σε περιόδους παρακμής ή σε περιπτώσεις που διαπιστώσουν ότι ένα προϊόν τους έχει χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης στην αγορά που δραστηριοποιείται , έχουν τέσσερις στρατηγικές επιλογές την αποεπένδυση , τη συγκομιδή , την ηγεσία και τη στρατηγική niche.

Βιβλιογραφία

- Armstrong G., Kotler Ph. (2009), “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Επίκεντρο, 9^η έκδοση, Αθήνα
- Kerin R.,A, Peterson R.,A., (2012) «Στρατηγικές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Τζιόλα.
- Rynia P, Wahl F, Thewiden C, Geyer O, (2014), Μάρκετινγκ , Εκδόσεις : Προπομπός
- William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy, (2011), «Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης-Broken, Hill Publishers LTD, 18^η Έκδοση
- Παντουβάκης Α, Σιωμκος Γ, Χρήστου Ε, (2015), Μάρκετινγκ , Εκδόσεις :Α.Α. Λιβάνη
- Παπαδάκης Β. , (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων , Εκδόσεις : Μπένου

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://gr.greencola.com>

<http://www.inr.gr>

<http://www.stain-removal-101.com/uses-for-baking-soda.html>

<http://www.slideshare.net/vasilisaraitzoglou/green-cola-company>

