



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A.)**

Διπλωματική εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΪΒΑΤΖΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ.

STRATEGIC BUSINESS PLAN FOR AIVATZIS AND CO.

Αϊβατζή Αθανασία

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων.

Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες:

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ταμπακούδη Ιωάννη για τις συμβουλές και τη βοήθειά του σε όλη την προσπάθειά μου να εκπονήσω την εργασία αυτή.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την αμέριστη στήριξη που μου προσφέρουν σε κάθε μου προσπάθεια.

Περίληψη:

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών MBA (executive) στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να αποτελέσει ένα στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε., έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και θα προταθούν στρατηγικές για την ανάπτυξή της και τη σταθερότητα της στον χώρο όπου ανταγωνίζεται. Ο σχεδιασμός της εργασίας θεώρησα ότι ήταν ο καλύτερος τρόπος να εφαρμόσω τις γνώσεις που απέκτησα στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Περιεχόμενα

1.Εσωτερικό Περιβάλλον	5
1.1 Παρουσίαση της επιχείρησης	5
1.2 Ανθρώπινο Δυναμικό	6
1.3 Προϊόντα	6
1.4 Δίκτυο Διανομής	8
1.5 Αποστολή Και Στόχοι.....	9
1.5.1 Η Αποστολή Της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.	9
1.5.2. Οι Στόχοι Της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.....	9
2. Εξωτερικό Περιβάλλον	10
2.1 Πελάτες	10
2.2 Προμηθευτές.....	11
2.3 Ανταγωνισμός	13
2.4 Ανάλυση PEST	14
3. Ανάλυση SWOT	16
4.Οικονομική Ανάλυση της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.....	19
4.1Οριζόντια Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων.....	19
4.2 Κάθετη Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων.....	21
4.3 Χρηματοοικονομικοί δείκτες	22
4.3.1 Δείκτες ρευστότητας.....	22
4.3.2. Δείκτες Δραστηριότητας	24
4.3.3. Δείκτες Χρέους.....	29
4.3.4. Δείκτες Κερδοφορίας	30
4.4 Σχολιασμός Οικονομικής Ανάλυσης	33
5.Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	34
5.1 Στρατηγικές σταθερότητας	38
5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	38
5.3 Στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής.....	44
6. Διαμόρφωση στρατηγικής της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.....	45
7. Βιβλιογραφία	47

1.Εσωτερικό Περιβάλλον

1.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. είναι μια εμπορική επιχείρηση που έχει ως σκοπό την εισαγωγή εμπορευμάτων για την πλήρη κάλυψη διαγνωστικών κέντρων, εργαστηρίων, που πραγματοποιούνται εξετάσεις ή έρευνες. Είναι ελληνική οικογενειακή επιχείρηση που η εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και επιπλέον έχει ένα υποκατάστημα στην Αθήνα για την καλύτερη εξυπηρέτηση όλης της Ελλάδας. Ιδρύθηκε το 1985 από τον Κο Αϊβατζή Παναγιώτη, ηλεκτρονικός με πολυετή εμπειρία στην εγκατάσταση και επισκευή ιατρικών αναλυτών και μηχανημάτων σε νοσοκομεία και εργαστήρια και με μια σειρά από σεμινάρια και εκπαιδεύσεις στο εξωτερικό σε συνεργασία με τις μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου στην παραγωγή τέτοιων μηχανημάτων. Δραστηριοποιείται στον τομέα της εμπορίας ιατροτεχνολογικών προϊόντων και συγκεκριμένα μηχανημάτων και αναλωσίμων που εξυπηρετούν στην εξ ολοκλήρου λειτουργία ενός εργαστηρίου όπως μικροβιολογικού, ποιοτικών ελέγχων, βιομηχανίας τροφίμων και ποτών, ερευνών κλπ. Είναι επιχείρηση δεύτερης γενιάς και αντιπροσωπεύει πολλές επιχειρήσεις του εξωτερικού κάποιες με αποκλειστικά συμβόλαια και άλλες απλά συμβόλαια συνεργασίας. Ελέγχει και ενημερώνει την αποθήκη της, εφοδιάζοντας την με προϊόντα που εισάγει η ίδια από το εξωτερικό. Κατά μέσο όρο, οι εισαγωγές που πραγματοποιεί είναι 4-6 κάθε μήνα, από διαφορετικούς οίκους και διαφορετικά προϊόντα, ώστε να διαθέτει πάντα απόθεμα και να μπορεί να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους πελάτες της. Εξασφαλίζει σύντομες παραδόσεις των προϊόντων της, διακινώντας τα προϊόντα της κυρίως με δικά της μεταφορικά μέσα σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα αλλά και με συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες που διευκολύνουν την παράδοση των προϊόντων σε απομακρυσμένες περιοχές. Προσπαθεί να εξυπηρετεί με υψηλή ποιότητα πριν και μετά την παράδοση των προϊόντων της, με πλήρη επικοινωνία με τους πελάτες της αλλά και με άμεση τεχνική υποστήριξη σε τυχόν βλάβες και ερωτήσεις που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους συνεργάτες της για την εξέλιξη κάθε θέματος που παρουσιάζεται, αλλά και για να βρίσκεται πάντα ενημερωμένη για τις εξελίξεις ώστε να μπορεί να καταλαβαίνει και να ικανοποιεί όλες τις ανάγκες τους για ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα.

1.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση είναι 9 άτομα, με μακροχρόνιες συνεργασίες. Οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση διαθέτουν πολυετή εμπειρία τόσο για το αντικείμενο που εμπορεύεται αλλά και στην εξυπηρέτηση των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η επιχείρηση πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τους πιο σημαντικούς πόρους, ώστε με τη βοήθειά τους να κάνουν τους άλλους πόρους να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για την επίτευξη της καλής λειτουργίας της επιχείρησης. Γι' αυτόν τον λόγο έχει δώσει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της και το έχει θέσει ως προτεραιότητα για την ανάπτυξή της. Έτσι, εκτός από τις μακροχρόνιες σχέσεις και συνεργασίες, τους βοηθάει στην περεταίρω εξέλιξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους, τους κάνει πιο δημιουργικούς και τους οργανώνει ώστε να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αντιδρούν σε κάποιες καταστάσεις μόνοι τους, προκειμένου να νιώθουν πιο χρήσιμοι και αποτελεσματικοί. Επιπλέον, η επιχείρηση φροντίζει για την ασφάλεια και την υγεία όλων των εργαζομένων της.

Είναι γνωστό ότι σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ξεχωριστό τμήμα του οργανισμού, όμως αυτό δεν συμβαίνει σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις ή και οικογενειακές. Παρόλα αυτά η διοίκηση της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. προσπαθεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον ευχάριστο, ασφαλές, οργανωμένο, με πλήρη έλεγχο και επίτευξη στόχων, με αίσθημα ομαδικότητας και κυρίως ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο μπορεί να προστατέψει την κουλτούρα της επιχείρησης και να την κάνει κτήμα του.

Τέλος, η βελτίωση του εαυτού μας δεν είναι εύκολη υπόθεση, όμως είναι αυτό που μας δίνει δύναμη ότι τελικά μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι από ότι ήμασταν πριν. Και αυτό προάγει η επιχείρηση, ώστε να βελτιώνει τους ανθρώπους της και παράλληλα να βελτιώνει την παραγωγικότητά τους, να τους κάνει δημιουργικούς και να τους μυήσει σε έναν τρόπο εργασίας με διαφορετικό νόημα, που είναι σημαντική η απόδοση και η εξέλιξη. Ωστε σαν τελικό αποτέλεσμα να βελτιωθεί η ίδια η επιχείρηση, διότι αυτή είναι η αλληλουχία της σχέσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ίδιας της επιχείρησης.

1.3 Προϊόντα

Η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. εμπορεύεται υψηλής ποιότητας προϊόντα από το εξωτερικό. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω βασίζεται κυρίως σε εισαγωγές που πραγματοποιεί η ίδια αυτόνομα. Είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος στην ισπανική εταιρείας SPINREACT S.A. η οποία έχει αυτόνομο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και παράγει διαγνωστικά αντιδραστήρια στις εγκαταστάσεις της, καθώς επίσης βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση παγκοσμίως με υψηλή ποιότητα παραγωγής. Στη συνέχεια, έχει συμβόλαια συνεργασίας και αποκλειστικής διανομής συγκεκριμένων προϊόντων από διάφορους οίκους της Ευρώπης με τους πιο σημαντικούς από αυτούς:

- FL MEDICAL Ιταλίας, παραγωγός πλαστικών αναλώσιμων προϊόντων, ηγέτης στο είδος του παγκόσμια, παράγει προϊόντα όπως σωληνάρια μη κενού για τη συλλογή αίματος ή γενικότερα κάποιου δείγματος, σωληνάρια με τη μέθοδο του κενού για τον ίδιο σκοπό, δοχεία ούρων για τη συλλογή δείγματος, δοκιμαστικά σωληνάρια μιας χρήσης σε διάφορα μεγέθη και από διαφορετικά υλικά παραγωγής, πλαστικές πιπέτες παστεράκια για τη μεταφορά υγρών με ακριβή δοσολογία και οποιοδήποτε άλλο προϊόν παράγεται κυρίως από πλαστικό και είναι χρήσιμο για τη λειτουργία κάποιου εργαστηρίου.
- DELTALAB Ισπανίας, παραγωγός και έμπορος προϊόντων παρόμοιων με τον FL MEDICAL όμως με μεγαλύτερη γκάμα και υψηλή εξειδίκευση. Τα προϊόντα που προμηθεύεται η Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. είναι αναλώσιμα πλαστικά και μη προϊόντα που αφορούν τη μικροβιολογία, τη μοριακή βιολογία, την αιματολογία, τη βιοχημεία, τη δειγματοληψία και την ασφαλή μεταφορά δειγμάτων, την αποθήκευση των δειγμάτων στον χώρο του εργαστηρίου- μέσα σε ψυγεία, σε κλιβάνους ή σε οποιοδήποτε χώρο του εργαστηρίου που είναι ασφαλής για την αποθήκευση δειγμάτων. Επιπλέον, προϊόντα για την υγιεινή και ασφάλεια αλλά και διάφορες πλαστικές συσκευασίες για εργαστήρια και βιομηχανίες.
- LIOFILCHEM Ιταλίας, παραγωγός αξιόπιστων και υψηλής ποιότητας βακτηριολογικών προϊόντων για κλινική και βιομηχανική μικροβιολογία. Συνεργάζεται με την Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. με προϊόντα που αφορούν συστήματα ταυτοποίησης μικροβίων, δίσκων ευαισθησίας για την αντίδραση αντιβιοτικών με το δείγμα, έτοιμα θρεπτικά υλικά (Blood Agar, Nutrient Agar, Mueller Hinton Agar ect.) για την επώαση των μικροβίων σε τρυβλία ή σε μπουκάλια ή σε σκόνη. Οι εξετάσεις πραγματοποιούνται σε δείγματα όπως αίμα, ούρα, τρόφιμα, ποτά κλπ.

Παραπάνω τέθηκαν οι κύριοι προμηθευτές της με συνεργασίες άνω των 25 ετών. Η επιχείρηση διατηρεί σχέσεις περίπου με 70 προμηθευτές εντός και εκτός Ελλάδας, από τους οποίους εμπορεύεται συνολικά 1.700 κωδικούς προϊόντων.

Στην γκάμα των προϊόντων της ανήκουν και μηχανήματα απαραίτητα για τη διεξαγωγή εξετάσεων όπως αιματολογικοί αναλυτές, βιοχημικοί αναλυτές, κλίβανοι για την επώαση και την αποστείρωση των υλικών, μηχανήματα για τη μέτρηση ταινιών ούρων, φυγόκεντροι, μικροσκόπια, προθρομβινόμετρα, υδατόλουτρα, αυτόκαυστα, αναδευτήρες σωληναρίων αίματος, αυτόματες πιπέτες καταστροφείς βελονών, μετρητές λευκοκυτταρικού τύπου, καρτέκλες αιμοληψίας και γενικός εξοπλισμός εργαστηρίου.

Όλα τα προϊόντα που προμηθεύεται συνοδεύονται από πιστοποιημένα συστήματα όπως CE (δηλαδή τα προϊόντα συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των Ευρωπαϊκών Κανονισμών και μπορούν να διακινηθούν ελεύθερα μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης), η οποία εξασφαλίζει στον τελικό πελάτη της αξιοπιστία του προϊόντος, ασφάλεια του προϊόντος, μείωση αστοχίας στην παραγωγή, εύκολη είσοδο προϊόντων από το εξωτερικό και αύξηση των πωλήσεων.

Βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση των προϊόντων που εμπορεύεται και το προσωπικό της εκπαιδεύεται στο εξωτερικό στα εργοστάσια που παράγουν τα προϊόντα. Οι εκπαιδεύσεις γίνονται συχνά μέσα στη χρονιά ώστε να είναι πάντα σε θέση να προτείνει νέες ιδέες στον πελάτη της αλλά και να τον εξυπηρετήσει με πλήρη γνώση για τις καινούριες τεχνολογίες που ανανεώνονται συνεχώς.

1.4 Δίκτυο Διανομής

Η επιχείρηση είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του παραγωγού και του τελικού καταναλωτή. Ως αποτέλεσμα αυτής της σχέσης, διανέμει η ίδια τα προϊόντα στους πελάτες της με δικά της αυτοκίνητα καθημερινά σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη αλλά και 3 φορές την εβδομάδα με προγραμματισμένα ταξίδια σε συγκεκριμένες πόλεις της Ελλάδας, καθώς επίσης χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση μεταφορικές εταιρίες και courier για την άμεση εξυπηρέτηση περιοχών εκτός των κέντρων της. Σημαντική είναι η οργάνωση αυτών των παραδόσεων σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, οι οποίες είναι προγραμματισμένες για όλο τον χρόνο και οι πελάτες της κάθε περιοχής γνωρίζουν πότε γίνονται. Έτσι κρατάει μια σημαντική επαφή με τους πελάτες της, οι οποίοι γνωρίζουν

πλέον αυτά τα ταξίδια και τα υποστηρίζουν με τις παραγγελίες τους. Στόχος της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. είναι σε βάθος δυο χρόνων να μπορεί να εξυπηρετεί αυτόνομα άλλες 2 περιοχές της Ελλάδας με οργανωμένο πρόγραμμα. Η ίδια θεωρεί σημαντική την άμεση επαφή με τους πελάτες της, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα την εξυπηρέτησή τους.

1.5 Αποστολή Και Στόχοι

1.5.1 Η Αποστολή Της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

Η αποστολή της είναι να προσφέρει στο προσωπικό της προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, διατηρώντας το ικανοποιημένο διότι θεωρεί ότι είναι από τους βασικότερους παράγοντες για την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Επιπλέον, να βελτιώνει την επαφή με τους πελάτες της και να συνεχίσει να τους παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, προσπαθώντας συνέχεια να ικανοποιεί κάθε τους ανάγκη. Σημαντικό κριτήριο της αποστολής της είναι η άμεση εξυπηρέτηση που προσφέρει στους πελάτες της με καθημερινές διανομές σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη αλλά και εβδομαδιαία επαγγελματικά ταξίδια για διανομές προϊόντων αλλά και επαφή με τον πελάτη.

1.5.2. Οι Στόχοι Της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

Οι στόχοι της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. είναι να αυξήσει το δίκτυο εξυπηρέτησης της, να αυξήσει το προσωπικό της και την εξειδίκευσή του ώστε να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει. Να εξυπηρετεί άμεσα και με πλήρη γνώμονα τους πελάτες της, να κατανοεί και να ικανοποιεί κάθε ανάγκη των πελατών της, να προσέχει την ποιότητα των προϊόντων της και να διαμορφώνει τις τιμές της κάθε φορά με πλήρη εν συναίσθηση της οικονομικής κατάστασης των πελατών της. Επίσης, σημαντικός στόχος της είναι να διατηρεί το απόθεμα στις αποθήκες της στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες της καθώς επίσης να διαχειρίζεται με πλήρη έλεγχο κάθε απόκλιση που εμφανίζεται στην καθημερινότητα της. Επιπλέον, είναι σημαντική η αύξηση του κύκλου εργασιών της και των κερδών της αλλά και η μείωση των απαιτήσεων από τους πελάτες της καθώς και η αύξηση του

μεριδίου αγοράς που κατέχει. Τέλος, ένας από τους σημαντικότερους στόχους της είναι να εφαρμόζει και να βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο διαμορφώνεται από το ISO 9001:2015.

2. Εξωτερικό Περιβάλλον

2.1 Πελάτες

Στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν οι πελάτες της. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η επιχείρηση Αίβατζής Και Σια Ο.Ε. εμπορεύεται διαγνωστικά προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται σε εργαστήρια για τη διεξαγωγή συγκεκριμένων εξετάσεων και αξιολόγησης αυτών.

Συγκεκριμένα οι πελάτες της είναι:

- Μικροβιολογικά εργαστήρια (εξωτερικά ή εσωτερικά σε κλινικές και νοσοκομεία). Σε αυτή την κατηγορία των πελατών η επιχείρηση εξοπλίζει όλο το μικροβιολογικό εργαστήριο εξ ολοκλήρου. Για παράδειγμα, τις σύριγγες που ο γιατρός θα πραγματοποιήσει την αιμοληψία και τα σωληνάρια που το μεταγγίσει το αίμα, όλα τα αναλώσιμα που θα χρησιμοποιήσει αλλά και τα μικρομηχάνημα που θα χρειαστεί για τη διευκόλυνση των διαδικασιών ώστε να φτάσει στο αποτέλεσμα της εξέτασης με το κατάλληλο μηχάνημα. Η επιχείρηση εξοπλίζει το εργαστήριο εκτός από τα αναλώσιμα προϊόντα (δηλαδή αυτά που είναι μιας χρήσης) και με τα μηχανήματα όπως για παράδειγμα αιματολογικό και βιοχημικό αναλυτή, μηχάνημα για την εξέταση την γενικής ούρων, αναδευτήρες, μικροσκόπια, φυγοκέντρους, κλιβάνους για την αποστείρωση, υδατόλουτρα για την παραγωγή θρεπτικών υλικών που είναι χρήσιμα για την ταυτοποίηση μικροβίων και πολλά ακόμα προϊόντα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία ενός μικροβιολογικού εργαστηρίου.
- Εργαστήρια ποιοτικών ελέγχων. Σε αυτή την κατηγορία οι πελάτες της είναι εργαστήρια ποιοτικών ελέγχων εσωτερικά σε βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων ή ποτών αλλά και εργαστήρια που πραγματοποιούν ποιοτικούς ελέγχους εξωτερικά από βιομηχανίες. Τα προϊόντα που εμπορεύονται είναι υλικά για την

ταυτοποίηση μικροβίων, φλόγιστρα για την αποστείρωση των κρίκων με τους οποίους γίνεται η στρώση των δειγμάτων στα θρεπτικά υλικά, δοχεία για τη συλλογή των δειγμάτων, κλιβάνους για την επώαση των μικροβίων, και πολλά αναλώσιμα πλαστικά και γυάλινα που διευκολύνουν τη συλλογή και επεξεργασία των δειγμάτων .

- Εργαστήρια που πραγματοποιούνται έρευνες όπως Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ, ΤΕΙ) και άλλοι ερευνητικοί φορείς. Τα προϊόντα που εμπορεύεται αυτή η κατηγορία πελατών είναι αναλώσιμα πλαστικά και γυάλινα υλικά για τη συλλογή και επεξεργασία δειγμάτων, μηχανήματα για τον ακριβή προσδιορισμό των αποτελεσμάτων.
- Δημόσια νοσοκομεία
- Ιδιωτικά νοσοκομεία και ιδιωτικές κλινικές
- Φαρμακεία
- Ιατροί οποιασδήποτε ειδικότητας
- Χονδρέμποροι
- Ασθενείς
- Οργανισμοί υγείας
- Πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα
- κλπ.

Συνολικά, οι πελάτες αγοράζουν σε χονδρική πώληση και όχι λιανική, κυρίως κοινά προϊόντα αλλά και εξειδικευμένα για τη σωστή και ευκολότερη λειτουργία των εργαστηρίων τους. Η εταιρία παράλληλα, λόγω της εξειδίκευσης της αλλά και των συνεργασιών της που είναι με σημαντικούς οίκους του εξωτερικού μπορεί και εξυπηρετεί κάθε ειδική ζήτηση των πελατών της.

2.2 Προμηθευτές

Οι προμηθευτές της είναι ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα τόσο από τα προϊόντα τους και τη θέση που κατέχουν στην παγκόσμια αγορά όσο και από τις σχέσεις που έχουν αναπτύξει μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας με την Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

Όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο 1.3 οι κύριοι προμηθευτές της και τα προϊόντα που ο καθένας παράγει και εμπορεύεται. Για την επιχείρηση, οι προμηθευτές είναι από τις πιο σημαντικές επιλογές της. Οι περισσότεροι προμηθευτές της είναι συνεργάτες της πάνω από 20 χρόνια και από τους ηγέτες στα είδη παραγωγής τους. Οι προμηθευτές της την εφοδιάζουν με εμπορεύματα, τα οποία αποτελούν το κεφάλαιό της και παίζουν σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Κατά συνέπεια, στόχος της είναι να χτίσει μακροχρόνιες συνεργασίες και με τους νέους προμηθευτές που θα συνεργαστεί. Φυσικά, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά και αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού, υπάρχει ανάγκη για εξεύρεση νέων προμηθευτών που θα προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, ώστε η επιχείρηση να αναπτύσσεται και να ικανοποιεί τους στόχους της, οι οποίοι θα πετύχουν τη δυναμική παρουσία της στην αγορά. Η επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών είναι βασικός παράγοντας για την εξέλιξή της στην αγορά, καθώς είναι εκείνοι που την εφοδιάζουν με τη ζητούμενη ποσότητα προϊόντων ώστε να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της. Έτσι είναι σημαντικός ο χρόνος παράδοσης των αγαθών αλλά και η ζητούμενη ποσότητα να υπάρχει πάντα διαθέσιμη. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές της είναι από τα δυνατά της σημεία οι οποίες είναι πολύ δυνατές εφόσον όπως προαναφέρθηκε υπάρχει μακροχρόνια συνεργασία με επαγγελματισμό και από τις δυο πλευρές αλλά και προσωπικές σχέσεις λόγω των συνθηκών που αναγκάστηκαν να μοιραστούν όλα αυτά τα χρόνια συνεργασίας. Οι νέοι προμηθευτές που επιλέγει, γίνεται με την εμπειρία που διαθέτει αλλά και την πολύ καλή έρευνα που έχει κάνει για τις ανάγκες των πελατών της, καθώς επίσης και την παρακολούθηση των τάσεων που επικρατούν στην αγορά των προϊόντων που εμπορεύεται παγκόσμια ώστε να προλαβαίνει τις καινοτομίες που υπάρχουν και να ερευνά νέες τεχνολογίες που θα μπορούσε να υποστηρίξει η ίδια.

Σε σχέση με τους προμηθευτές της, σημαντική είναι η παρουσία της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. στην ετήσια έκθεση MEDICA στο Dusseldorf της Γερμανίας. Στην έκθεση αυτή παίρνουν μέρος πάνω από 5.000 επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο που παράγουν οι εμπορεύονται προϊόντα σχετικά με την υγεία, έτσι η παρουσία της στην έκθεση αυτή της δίνει τη δυνατότητα να ερευνήσει και να επιλέξει προϊόντα και εταιρείες που θα της δώσουν τη δυνατότητα να αναπτυχθεί, να ανταγωνιστεί και να αυξήσει την γκάμα των προϊόντων της. Συνοψίζοντας, η επιλογή των νέων προμηθευτών που θα συνεργαστεί και θα εκπροσωπήσει στην ελληνική αγορά είναι πολύ σημαντική και

γίνεται μετά από έλεγχο, συζητήσεις για τις ανάγκες που έχει και τους στόχους που θέλει να πετύχει.

2.3 Ανταγωνισμός

Στα χρόνια της ανάπτυξης και της καινοτομίας, ο ανταγωνισμός είναι πιο δυνατός κάθε χρόνο. Έτσι, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται και να αλλάζει τις στρατηγικές που ακολουθεί σε κάθε επίπεδο του ανταγωνισμού, έτσι ώστε να παραμένει ζωντανή και με καινούρια θέση.

Βασικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό είναι η θέση που τοποθετεί τον εαυτό της, είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει έναντι του ανταγωνισμού, είναι ο λόγος που οι πελάτες της την προτιμούν, την στηρίζουν και συνεχίζουν τη συνεργασία μαζί της. Έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. είναι :

- ❖ Οι μακροχρόνιες συνεργασίες με το ανθρώπινο δυναμικό της. Το οποίο είναι βασικό διότι ο κάθε πελάτης έχει επαφή με συγκεκριμένα πρόσωπα κάθε φορά που επικοινωνεί με την εταιρεία και αυτό του δημιουργεί αίσθημα οικειότητας και εμπιστοσύνης.
- ❖ Η πολυετή εμπειρία και εξειδίκευση στα προϊόντα που εμπορεύεται, λόγω των εκπαιδεύσεων που πραγματοποιούνται στην καθημερινή ρουτίνα αλλά και οργανωμένα από εξωτερικούς φορείς.
- ❖ Η άμεση εξυπηρέτηση σε όλα τα επίπεδα, λόγω της χρόνιας τριβής του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με το αντικείμενο και την απόκτηση εμπειρίας επάνω σε πολλά θέματα που προκύπτουν.
- ❖ Η πλήρη γκάμα περιφερειακού εξοπλισμού (μηχανημάτων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός εργαστηρίου).
- ❖ Η συνεργασία της με αξιόπιστους και ποιοτικούς οίκους του εξωτερικού, καθώς και η χρόνια συνεργασία της που την καθιστά σταθερή στις σχέσεις της αλλά και κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών της, εφόσον παρουσιάζεται πάρα πολλά χρόνια εκπροσωπώντας συγκεκριμένους οίκους.
- ❖ Τα ποιοτικά της προϊόντα που διατίθενται σε πολύ καλές και ανταγωνιστικές τιμές, έχοντας πάντα γνώμονα τις ανάγκες των πελατών της και προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες της ανάλογα με αυτές.

2.4 Ανάλυση PEST

Κατά τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα του μακρο-περιβάλλοντος είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τέσσερις πολύ σημαντικούς παράγοντες που αποτελούν την ανάλυση PEST. Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιούμε στο μάρκετινγκ και βοηθάει να αναλύσουμε εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την πορεία και τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Η ανάλυση PEST εξετάζει και αναλύει :

- ❖ Το Πολιτικο-Νομικό Περιβάλλον (Political)
- ❖ Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)
- ❖ Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)
- ❖ Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Έτσι μελετώντας τα παραπάνω για το Μάκρο- Περιβάλλον της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. καταλήγουμε :

<u>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ</u> <ul style="list-style-type: none">• Κυβερνητική ανισορροπία• Έκτακτες εισφορές	<u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ</u> <ul style="list-style-type: none">• Οικονομική κρίση• Συρρίκνωση της αγοράς• Ανεργία – μείωση μισθών• Κόστος προϊόντων
<u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ</u> <ul style="list-style-type: none">• Καταναλωτικές συνήθειες	<u>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ</u> <ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη τεχνολογίας• Ασφάλεια επεξεργασίας δεδομένων• Αύξηση χρήσης διαδικτύου

- ❖ **Το Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον** διαμορφώνεται από την εκάστοτε κυβέρνηση και από τις νομοθεσίες που εκείνη αποφασίζει να ψηφίσει για την λειτουργία των επιχειρήσεων στην χώρα αλλά και για το επίπεδο ζωής των

πολιτών. Η επιχείρηση πρέπει να συμμορφώνεται με τους νόμους και τους κανόνες που η κυβέρνηση επιβάλλει. Τα τελευταία χρόνια, στην κυβέρνηση επικρατεί ανισόρροπη κατάσταση και οι νόμοι και οι κανονισμοί που ψηφίζονται και επιβάλλονται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο είναι μεταβαλλόμενοι. Αυτό δημιουργεί σύγχυση και ανασφάλεια στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Επιπλέον, λόγω της πολιτικής κατάστασης της χώρας που προσπαθεί να ισορροπήσει και να δημιουργήσει ένα αίσθημα ασφάλειας στους πολίτες της, δημιουργεί και αναγκαίες έκτακτες εισφορές για τις επιχειρήσεις και γενικά προσβάλλει και τις εμπορικές επιχειρήσεις. Έτσι, το περιβάλλον αυτό δεν είναι ευνοϊκό για τη ζωή των επιχειρήσεων και την ανάπτυξή τους. Επιχειρήσεις που διαχειρίστηκαν κατάλληλα τους πόρους που διέθεταν, παρέμειναν ζωντανές και με κάποιο μέλλον όταν η κατάσταση αυτή τελειώσει και ισορροπήσει.

- ❖ **Το Οικονομικό Περιβάλλον** αφορά την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η οικονομική κρίση είναι η κατάσταση που δυσκολεύει όλη τη χώρα ώστε να αναπτυχθεί, συρρικνώνεται η αγορά και η ζήτηση μειώνεται. Το κόστος των προϊόντων είναι αυξημένο σε σχέση με τις δυνατότητες που έχει ο κάθε πολίτης να διαθέσει για τις αγορές του. Τέλος, η αύξηση των φόρων που επιβαρύνουν τους επιχειρηματίες έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Ο κλάδος των Ιατροτεχνολογικών προϊόντων, όπως προκύπτει από έρευνα της ICAP Group από το 2010 έως το 2015 παρουσίασε ετήσιο ρυθμό μείωσης 12 %. Αξίζει να σημειωθεί ότι 68 από τις 94 εταιρείες που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν κερδοφόρες το 2014.
- ❖ **Το Κοινωνικό Περιβάλλον** αναφέρεται στον τρόπο ζωής, στις αντιλήψεις που έχουν οι πολίτες μιας συγκεκριμένης χώρας καθώς επίσης τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους. Εδώ, παρατηρείται μια αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών ανάλογα με την περιοχή αλλά και την περίοδο που βρισκόμαστε. Σε κάποια προϊόντα αυξάνεται η ζήτηση ανάλογα με την περίοδο και την περιοχή, δηλαδή εάν παρουσιασθεί μια νέα ασθένεια που είναι υποχρεωμένα τα εργαστήρια κάθε περιοχής να την πραγματοποιούν, έχουμε αύξηση της ζήτησης συγκεκριμένων προϊόντων. Κάθε χρόνο παρατηρείται αυτή η δραστηριότητα σε διαφορετικές περιοχές και διαφορετικές εποχές.
- ❖ **Το Τεχνολογικό Περιβάλλον** έχει άμεση σχέση με τη διαμόρφωση του Μάκρο-Περιβάλλοντος, διότι η εξέλιξη της τεχνολογίας και η καινοτομία είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Άλλωστε, χωρίς την τεχνολογία ο κλάδος των Ιατροτεχνολογικών προϊόντων δεν θα είχε καμία ισχύ. Οι επιχειρήσεις ερευνούν προμηθευτές και εισάγουν προϊόντα που είναι ανεπτυγμένα τεχνολογικά και διευκολύνουν τη δράση των εργαστηρίων. Όπως αναφέραμε παραπάνω, η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. κάθε χρόνο στην ετήσια έκθεση που επισκέπτεται, έχει ως πρωταρχικό σκοπό να ερευνήσει και να αξιολογήσει χιλιάδες παραγωγούς. Εκεί μπορεί να ανακαλύψει κάποιον παραγωγό με υψηλή τεχνολογία ή με καινοτόμες ιδέες που να προσφέρουν αντικατάσταση κάποιου προϊόντος ή κάποιο νέο προϊόν που δεν υπήρχε παλιότερα. Είναι σημαντικό, εφόσον ζούμε σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης και που η τεχνολογία εξελίσσεται, να προσπαθούμε με κάθε τρόπο να ακολουθούμε αυτή την ανάπτυξη.

3. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις για να πραγματοποιήσουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που βρίσκονται. Μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές ανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Μέσα από την ανάλυση SWOT, τα στελέχη της επιχείρησης, έχουν την ευκαιρία να κατανοήσουν τη θέση της στην αγορά, τη σχέση της με τους ανταγωνιστές και να εκμεταλλευτούν κάθε πιθανή ευκαιρία που τους παρουσιάζεται. Επιπλέον, μπορούν να προλάβουν τους κινδύνους και τις απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να δώσουν λύσεις και τρόπους ώστε να αντιμετωπιστούν. Μετά την καταγραφή της ανάλυσης SWOT επιγραμματικά, γίνεται η αξιολόγηση της κάθε

μεταβλητής και με αυτόν τον τρόπο μπορεί η επιχείρηση να χαρακτηρίσει ποια είναι πιο σημαντική και έτσι μπορεί να προχωρήσει στην υλοποίηση των στρατηγικών που αντιμετωπίζουν τις πιο σημαντικές μεταβλητές.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ανάλυση SWOT της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. :

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strengths)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Η επιχείρηση κρατά ίδια κεφάλαια που την καθιστούν υγιή και ανταγωνιστική. 2. Καλή φήμη της επιχείρησης και προϊόντα επώνυμα (πχ. Spinreact, Deltalab, Fl Medical, Liofilchem κλπ) 3. Μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές. 4. Μόνιμο και μακροχρόνιο προσωπικό με εμπειρία στην αγορά και πλήρη γνώση των προϊόντων. 5. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της (πολύ μικρός χρόνος από την παραγγελία μέχρι την παράδοσή της) και η υπηρεσία του service που παρέχει στα μηχανήματα που προμηθεύει κυρίως στους βιοχημικούς και αιματολογικούς αναλυτές (after sales service) 6. Παρουσία σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα με προσωπικό . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δυσκολία είσπραξης οφειλών από πελάτες. 2. Περιορισμένα κεφάλαια κίνησης και ρευστότητας. 3. Λόγω της ελληνικής οικονομικής κρίσης πολλά ιδιωτικά μικροβιολογικά εργαστήρια που αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών της επιχείρησης κλείνουν. 4. Μεγάλος ανταγωνισμός στην Αθήνα , τον οποίο η επιχείρηση δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει λόγω έλλειψης προσωπικού.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)	ΑΠΕΙΛΕΣ (Threads)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το πρόγραμμα ΕΣΠΑ («Αναβάθμιση πολύ μικρών & μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις νέες αγορές»). 2. Η αγορά ζητάει καινούρια και καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. 3. Συμμετοχή της επιχείρησης σε εκθέσεις του κλάδου για να εντοπίσει τις ανάγκες των πελατών της και της αγοράς αλλά και να γνωρίζει τους ανταγωνιστές της. 4. Η αύξηση του προσωπικού στην Αθήνα ώστε να μειώσει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει την παρουσία της στην Αθήνα. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η παγκόσμια οικονομική κρίση και πιο συγκεκριμένα η ελληνική οικονομική κρίση. 2. Μείωση της κατανάλωσης από τους πελάτες λόγω κρίσης (μείωση της δουλειάς των πελατών). 3. Προτίμηση των πελατών για φτηνά προϊόντα και όχι τόσο ποιοτικά. 4. Είσοδος πολλών μικρών νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της επιχείρησης.(Αύξηση ανταγωνισμού). 5. Αύξηση φορολογίας. 6. Δυσκολία ρευστότητας λόγω κρίσης.

Όπως αναλύθηκε στον παραπάνω πίνακα, η επιχείρηση διαθέτει ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, τη μακροχρόνια συνεργασία με το προσωπικό της στη Θεσσαλονίκη και Αθήνα, με σημαντική ευκαιρία να το αυξήσει και να τονώσει πιο πολύ την παρουσία της και στις δυο πόλεις καθώς και στα περίχωρα. Αυξάνοντας τις επισκέψεις της στους πελάτες της, αυξάνοντας τις πιθανότητες να αυξήσει τη μέση συναλλαγή με κάθε πελάτη ή και τον αριθμό των συναλλαγών που έχει με τον καθένα ξεχωριστά, καθώς και να αποκτήσει περισσότερους πελάτες.

Η αδυναμία που εντοπίστηκε μέσα από την ανάλυση SWOT, δηλαδή λόγω της οικονομικής κρίσης κλείνουν τα μικροβιολογικά εργαστήρια που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της, δεν επηρεάζει την ευκαιρία που της δίνεται να αυξήσει τη συνεργασία της με άλλους πελάτες, άλλων ειδικοτήτων ή άλλης κατηγορίας όπως προαναφέρθηκε στην ανάλυση των πελατών της, έχει συνεργασία με διάφορες κατηγορίες πελατών.

Μια από τις απειλές που παρατηρήθηκε είναι η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών της λόγω οικονομικής κρίσης. Η επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς να αυξάνει την εμπιστοσύνη από τους πελάτες της με διάφορους τρόπους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να

μπορέσει να το αντιμετωπίσει μέχρι να ανακάμψει η κατάσταση, κερδίζοντας έτσι περισσότερο την εμπιστοσύνη των ήδη υπάρχοντων πελατών αλλά και προετοιμάζοντας το έδαφος για μια μακροχρόνια συνεργασία όταν η κατάσταση βελτιωθεί.

Με την ανάλυση SWOT η επιχείρηση αναλύει τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία της, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν, προσπαθώντας πάντα να βρει τις στρατηγικές που θα κάνουν τα αδύνατα σημεία, δυνατά και τις απειλές σε ευκαιρίες. Έτσι, δημιουργεί το στρατηγικό πλάνο που θα ακολουθήσει χρησιμοποιώντας όλους της τους πόρους, ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει και να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Φυσικά, κάθε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα η επιχείρηση διαμορφώνει νέες στρατηγικές χρησιμοποιώντας νέα δεδομένα και μεταβλητές. Άλλωστε, στον κόσμο των επιχειρήσεων τίποτα δεν είναι δεδομένο και σταθερό, όλα είναι ρευστά και μεταβαλλόμενα, έτσι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να καταγράφονται τα στοιχεία που υπάρχουν ώστε να αξιολογούνται και να προσδιορίζονται νέες στρατηγικές. Με αυτόν τον τρόπο μειώνουμε σημαντικά το ρίσκο από τη λήψη αποφάσεων και βρισκόμαστε πάντα ενημερωμένοι για την τοποθέτηση της επιχείρησής μας στον χώρο της αγοράς.

4.Οικονομική Ανάλυση της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

4.1Οριζόντια Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ	2013	2014		2015		2016		2017	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									
Αποθέματα	83.470,63 €	72.632,88 €	87%	50.689,20 €	61%	62.100,93 €	74%	70.983,77 €	85%
Απαιτήσεις	288.009,22 €	297.770,54 €	103%	273.256,28 €	95%	281.611,84 €	98%	341.532,63 €	119%
Διαθέσιμα	167.065,28 €	120.731,85 €	72%	80.473,32 €	48%	55.330,07 €	33%	53.783,62 €	32%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	538.545,13 €	491.135,27 €	91%	404.418,80 €	75%	399.042,84 €	74%	466.300,02 €	87%
Έξοδα Εγκαταστάσεως	499,51 €	337,51 €	68%	175,54 €	35%	463,54 €	93%	4.540,73 €	909%
Πάγια	17.409,94 €	15.499,85 €	89%	51.253,37 €	294%	41.095,56 €	236%	36.925,69 €	212%
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό	17.909,45 €	15.837,36 €	88%	51.428,91 €	287%	41.559,10 €	232%	41.466,42 €	232%
Σύνολο Ενεργητικού	556.454,58 €	506.972,63 €	91%	455.847,71 €	82%	440.601,94 €	79%	507.766,44 €	91%

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΘ	2013	2014		2015		2016		2017	
Προμηθευτές	216.728,09 €	193.589,53 €	89%	141.628,99 €	65%	120.461,96 €	56%	177.571,76 €	82%
Υποχρεώσεις από Φόρους/Τέλη	21.429,11 €	16.413,64 €	77%	17.634,44 €	82%	20.668,55 €	96%	26.531,88 €	124%
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	13.264,57 €	8.906,26 €	67%	9.038,15 €	68%	8.008,03 €	60%	7.519,03 €	57%
Σύνολο Υποχρεώσεων	260.731,97 €	219.661,80 €	84%	168.059,32 €	64%	151.419,64 €	58%	239.786,03 €	92%
Σύνολο ΚΘ	295.722,61 €	287.310,83 €	97%	287.788,39 €	97%	289.182,30 €	98%	267.980,41 €	91%
Σύνολο Υποχρεώσεων και ΚΘ	556.454,58 €	506.972,63 €	91%	455.847,71 €	82%	440.601,94 €	79%	507.766,44 €	91%

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	2013	2014		2015		2016		2017	
Πωλήσεις	1.252.292,95 €	1.154.935,47 €	92%	1.072.223,83 €	86%	993.132,51 €	79%	1.068.882,94 €	85%
Κόστος πωληθέντων	708.422,40 €	641.935,34 €	91%	596.585,56 €	84%	529.529,90 €	75%	602.524,82 €	85%
Μικτά κέρδη	543.870,55 €	513.000,13 €	94%	475.638,27 €	87%	463.602,61 €	85%	466.358,12 €	86%
Έξοδα διοίκησης	46.197,75 €	43.018,06 €	93%	49.338,16 €	107%	57.126,88 €	124%	69.799,84 €	151%
Έξοδα διάθεσης	218.602,23 €	240.992,10 €	110%	227.899,13 €	104%	224.009,65 €	102%	243.044,95 €	111%
Λειτουργικά κέρδη	279.070,57 €	229.059,97 €	82%	119.400,98 €	43%	182.466,08 €	65%	153.513,33 €	55%
Καθαρά κέρδη	243.428,69 €	220.451,35 €	91%	186.171,89 €	76%	165.955,10 €	68%	138.591,34 €	57%

Στους παραπάνω πίνακες καταγράφονται τα στοιχεία της Κατάστασης Οικονομικής Θέσης της εταιρείας Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

Παρατηρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό σε σχέση με το έτος βάσης 2013 παρουσιάζει μείωση το 2014, 2015, 2016 και στη συνέχεια το 2017 φαίνεται να αυξάνεται σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό οφείλεται όχι τόσο στις Απαιτήσεις διότι βλέπουμε ότι οι μεταβολές της είναι μικρής σημασίας, αλλά στα Αποθέματα και τα Διαθέσιμα που παρατηρούμε πως μειώνονται στην πορεία των 5 ετών. Εάν παρατηρήσουμε τα στοιχεία στο Μη κυκλοφορούν ενεργητικό, τα έτη 2015,2016,2017 έχει σημαντική αύξηση που είναι 287%, 232% και 232% αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση των Παγίων, που αναφέρονται στην αγορά διάφορων παγίων αλλά κυρίως αυτοκινήτων που η επιχείρηση αγόρασε για να αυξήσει τον στόλο της ώστε να εξυπηρετεί την πολλές περιοχές της Ελλάδας πιο αποτελεσματικά αλλά το 2017 και στην αύξηση των Εξόδων Εγκαταστάσεως, όπου αφορά την επέκταση στους χώρους αποθήκευσης των εμπορευμάτων της ώστε να διατηρεί πάντα απόθεμα και να το διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα για να εξυπηρετεί την αγορά. Σαν σύνολο, το ενεργητικό έχει μια μείωση αλλά όχι αξιοσημείωτη διότι παρακάτω θα εντοπίσουμε ότι είναι ομοιόμορφη σε όλη της τη οικονομική εικόνα. Μπορούμε να σχολιάσουμε ότι βρίσκεται σε σχετικά σταθερή κατάσταση και τα 5 έτη, δεδομένου ότι το Κυκλοφορούν ενεργητικό έχει πτωτική πορεία ενώ το Μη Κυκλοφορούν έχει ανοδική και αυτό δημιουργεί τη σχετική σταθερότητα.

Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με την τάση των υποχρεώσεων και της ΚΘ. Παρατηρούμε ότι οι υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές της σε σχέση με το έτος βάσης 2013

μειώνονται άλλα το 2017 έχουν ανοδική πορεία. Στο σύνολό τους οι υποχρεώσεις ενώ το 2014, 2015 και 2016 έχουν καθοδική πορεία, το 2017 έχουν ανοδική. Αυτό οφείλεται περισσότερο στις υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές και λιγότερο από τις υποχρεώσεις από φόρους-τέλη. Το σύνολο των υποχρεώσεων και της καθαρής θέσης της εταιρίας έχει πτωτική πορεία αλλά όχι ιδιαίτερα σημαντική και το τελευταίο έτος, το 2017, αρχίζει να αυξάνεται.

Φυσικά, συνδέοντας όλα τα στοιχεία που σχολιάσαμε παραπάνω με την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις έχουν την ίδια συμπεριφορά. Δηλαδή, η πορεία των προμηθευτών σε σχέση με τις πωλήσεις και τα αποθέματα είναι στην ίδια κατάσταση. Μπορούμε να σχολιάσουμε ότι η μια κατάσταση είναι αποτέλεσμα κάποιας άλλης. Τέλος, αξ σημειώσουμε ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας έχουν πτωτική πορεία όλα τα έτη 2014 (91%), 2015 (76%), 2016 (68%) και 2017 (57%) σε σχέση με το έτος βάσης το 2013, όπου κύριος λόγος είναι η αύξηση από τα έξοδα διοίκησης και τα έξοδα διάθεσης. Οι δυο αυτοί λογαριασμοί αυξάνονται από την αύξηση των παγίων (μηχανήματα, αυτοκίνητα κτλ.) που η εταιρεία αγόρασε ώστε να δημιουργήσει μακροχρόνια ευνοϊκότερες συνθήκες για την ανάπτυξή της και τη συντήρησή τους.

4.2 Κάθετη Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων

ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	2013		2014		2015		2016		2017	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ										
Αποθέματα	83.470,63 €	15%	72.632,88 €	14%	50.689,20 €	11%	62.100,93 €	14%	70.983,77 €	14%
Απαιτήσεις	288.009,22 €	52%	297.770,54 €	59%	273.256,28 €	60%	281.611,84 €	64%	341.532,63 €	67%
Διαθέσιμα	167.065,28 €	30%	120.731,85 €	24%	80.473,32 €	18%	55.330,07 €	13%	53.783,62 €	11%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	538.545,13 €	97%	491.135,27 €	97%	404.418,80 €	89%	399.042,84 €	91%	466.300,02 €	92%
Έξοδα Εγκαταστάσεως	499,51 €	0,09%	337,51 €	0,07%	175,54 €	0,04%	463,54 €	0,11%	4.540,73 €	1%
Πάγια	17.409,94 €	3%	15.499,85 €	3%	51.253,37 €	11%	41.095,56 €	9%	36.925,69 €	7%
Μη κυκλοφορούν ενεργητ	17.909,45 €	3%	15.837,36 €	3%	51.428,91 €	11%	41.559,10 €	9%	41.466,42 €	8%
Σύνολο Ενεργητικού	556.454,58 €	100%	506.972,63 €	100%	455.847,71 €	100%	440.601,94 €	100%	507.766,44 €	100%

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΘ	2013		2014		2015		2016		2017	
Προμηθευτές	216.728,09 €	39%	193.589,53 €	38%	141.628,99 €	31%	120.461,96 €	27%	177.571,76 €	35%
Υποχρεώσεις από Φόρους/	21.429,11 €	4%	16.413,64 €	3%	17.634,44 €	4%	20.668,55 €	5%	26.531,88 €	5%
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	13.264,57 €	2%	8.906,26 €	2%	9.038,15 €	2%	8.008,03 €	2%	7.519,03 €	1%
Σύνολο Υποχρεώσεων	260.731,97 €	47%	219.661,80 €	43%	168.059,32 €	37%	151.419,64 €	34%	239.786,03 €	47%
Σύνολο ΚΘ	295.722,61 €	53%	287.310,83 €	57%	287.788,39 €	63%	289.182,30 €	66%	267.980,41 €	53%
Σύνολο Υποχρεώσεων και	556.454,58 €	100%	506.972,63 €	100%	455.847,71 €	100%	440.601,94 €	100%	507.766,44 €	100%

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ											
	2013		2014		2015		2016		2017		
Πωλήσεις	1.252.292,95 €	100%	1.154.935,47 €	100%	1.072.223,83 €	100%	993.132,51 €	100%	1.068.882,94 €	100%	
Κόστος πωληθέντων	708.422,40 €	57%	641.935,34 €	56%	596.585,56 €	56%	529.529,90 €	53%	602.524,82 €	56%	
Μικτά κέρδη	543.870,55 €	43%	513.000,13 €	44%	475.638,27 €	44%	463.602,61 €	47%	466.358,12 €	44%	
Εξοδα διοίκησης	46.197,75 €	4%	43.018,06 €	4%	49.338,16 €	5%	57.126,88 €	6%	69.799,84 €	7%	
Εξοδα διάθεσης	218.602,23 €	17%	240.992,10 €	21%	227.899,13 €	21%	224.009,65 €	23%	243.044,95 €	23%	
Λειτουργικά κέρδη	279.070,57 €	22%	229.059,97 €	20%	119.400,98 €	11%	182.466,08 €	18%	153.513,33 €	14%	
Καθαρά Κέρδη	243.428,69 €	19%	220.451,35 €	19%	186.171,89 €	17%	165.955,10 €	17%	138.591,34 €	13%	

Διατυπώνοντας την κάθετη ανάλυση εμφανίζουμε το κάθε στοιχείο της οικονομικής κατάστασης ως ποσοστό ενός άλλου.

Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι και τα 5 έτη το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου του ενεργητικού αποτελεί το κυκλοφορούν ενεργητικό, το οποίο και τα 5 έτη βρίσκεται σε σχετικά σταθερό ποσοστό του ενεργητικού. Σημαντική παρατήρηση είναι ότι η αναλογία των απαιτήσεων αυξάνεται από 52 % το 2013, σε 59% το 2014, σε 60% το 2015, σε 64% το 2016 και σε 67% το 2017. Η αύξηση αυτή προκύπτει από τη διαπραγμάτευση της εταιρείας ώστε να κερδίσει συνεργασία με μεγάλους ομίλους του κλάδου και να τους προμηθεύει με προϊόντα. Οι όμιλοι αυτοί έχουν αρκετά μεγάλους χρόνους πίστωσης, από 4 μήνες έως 9 μήνες. Στη συνέχεια, το μη κυκλοφορούν ενεργητικό παρουσιάζει σχετική αύξηση από 3 % το 2013 και 2014, σε 11% το 2015, σε 9% το 2016 και σε 8% το 2017, το οποίο αντικατοπτρίζεται από την αύξηση των παγίων στοιχείων.

Στις υποχρεώσεις παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη μεταβολή των αναλογιών των λογαριασμών σε σχέση με το σύνολο. Μπορούμε να σχολιάσουμε ότι οι αναλογίες παραμένουν σε μια ισορροπία και τα 5 έτη.

Τέλος, στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης της εταιρείας δεν παρατηρούμε κάποια ιδιαίτερη μεταβολή, μόνο των καθαρών κερδών όπου διαμορφώνονται από 19 % το 2013 και 2014, σε 17% το 2015 και 2016 και σε 13% το 2017. Αυτό, προκύπτει από την αύξηση των εξόδων διοίκησης και διάθεσης τα τελευταία έτη.

4.3 Χρηματοοικονομικοί δείκτες

4.3.1 Δείκτες ρευστότητας

$$\diamond \text{ Γενική ρευστότητα (2013)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{538.545,13}{260.731,57} = 2,065$$

$$\text{❖ Γενική ρευστότητα (2014)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{491.135,27}{219.661,80} = 2,236$$

$$\text{❖ Γενική ρευστότητα (2015)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{404.418,80}{168.059,32} = 2,406$$

$$\text{❖ Γενική ρευστότητα (2016)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{399.042,84}{151.419,64} = 2,635$$

$$\text{❖ Γενική ρευστότητα (2017)} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{466.300,02}{239.786,03} = 1,945$$

Ο δείκτης γενικής ρευστότητας αποτυπώνει τις φορές που μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

Οι δείκτες που υπολογίστηκαν παραπάνω δηλώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της 2,065 φορές το 2013, 2,236 φορές το 2014, 2,406 φορές το 2015, 2,635 φορές το 2016 και 1,945 φορές το 2017. Οι παραπάνω δείκτες δηλώνουν ότι η επιχείρηση δεν έχει προβλήματα ρευστότητας και μικρό κίνδυνο ως προς την αποπληρωμή των υποχρεώσεών της. Παρόλα αυτά, σε κάθε περίπτωση το μεγαλύτερο ποσοστό του κυκλοφορούντος ενεργητικού αφορά τις απαιτήσεις που έχει από τους πελάτες της και το μεγαλύτερο ποσοστό των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων αφορά τις οφειλές προς τους προμηθευτές της.

$$\text{❖ Άμεση ρευστότητα (2013)} = \frac{\text{Διαθέσιμα+Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{455.074,50}{260.731,97} = 1,745$$

$$\text{❖ Άμεση ρευστότητα (2014)} = \frac{\text{Διαθέσιμα+Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{418.502,39}{219.661,80} = 1,905$$

$$\text{❖ Άμεση ρευστότητα (2015)} = \frac{\text{Διαθέσιμα+Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{353.729,60}{168.059,32} = 2,104$$

$$\text{❖ Άμεση ρευστότητα (2016)} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{336.941,91}{151.419,64} = 2,225$$

$$\text{❖ Άμεση ρευστότητα (2017)} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} = \frac{395.316,25}{239.786,03} = 1,649$$

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας σε σχέση με τον δείκτη γενικής ρευστότητας, δείχνει μια πιο καθαρή εικόνα της επιχείρησης σε σχέση με την ικανότητά της να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα πιο άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία όπως είναι οι απαιτήσεις της από τους πελάτες και τα διαθέσιμά της (ταμείο + λογαριασμοί όψεως). Η Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. παρατηρούμε ότι και τα 5 έτη παρουσιάζει δείκτες άμεσης ρευστότητας μεγαλύτερους από τη μονάδα αλλά όχι πολύ υψηλούς, κάτι το οποίο καταδεικνύει τη φερεγγυότητά της και την αποτελεσματική διαχείριση των πελατών της και των διαθεσίμων της.

4.3.2. Δείκτες Δραστηριότητας

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης (2013)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{1.252.292,95}{277.813,16} = 4,508$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης (2014)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{1.154.935,47}{271.473,47} = 4,254$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης (2015)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{1.072.223,83}{236.359,48} = 4,536$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης (2016)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{993.132,51}{247.623,20} = 4,011$$

$$\diamond \text{ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης (2017)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{1.068.882,94}{226.513,99} = 4,719$$

Στον δείκτη κύκλου εργασιών κίνησης, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης υπολογίζεται από τον τύπο: Κυκλοφορούν ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο δείκτης αυτός μας παρουσιάζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί το κεφάλαιο κίνησης που διαθέτει για να δημιουργεί πωλήσεις. Τα αποτελέσματα του δείκτη αυτού και τα 5 έτη που υπολογίσαμε είναι ικανοποιητικά, οι τιμές του είναι υψηλές, κάτι που υποδεικνύει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το κεφάλαιο κίνησης της για να δημιουργεί πωλήσεις. Παρόλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να συγκρίνουμε με κάποιας άλλης επιχείρησης του κλάδου των ιατροτεχνολογικών προϊόντων. Παρακάτω παρατίθεται ο δείκτης κύκλου εργασιών κεφαλαίου κίνησης δυο ανταγωνιστών της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. για τα έτη 2015, 2016 και 2017, ώστε να μπορέσουμε να συγκρίνουμε τον δείκτη αποτελεσματικά.

Ανταγωνιστής Α

- $$\bullet \text{ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2015)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{10.658.985,40}{8.820.218,47} = 1,208$$
- $$\bullet \text{ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2016)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{10.664.581,72}{7.507.178,50} = 1,421$$
- $$\bullet \text{ Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2017)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}} = \frac{10.751.320,45}{8.820.218,47} = 1,219$$

Ανταγωνιστής Β

- Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2015)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}}$
 $=\frac{4.961.699,35}{2.180.852,62}= 2,275$
- Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2016)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}}$
 $=\frac{6.068.156,76}{3.451.734,16}= 1,758$
- Κύκλος εργασιών κεφαλαίου κίνησης(2017)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Καθαρό Κεφ.Κίνησης}}$
 $=\frac{7.165.977,26}{4.421.040,88}= 1,621$

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι τιμές του δείκτη της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών της είναι σε αρκετά υψηλότερο επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της χρησιμοποιεί το κεφάλαιο κίνησης της αποτελεσματικότερα.

- ❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (2013)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}} = \frac{1.252.292,95}{288.009,22} = 4,348$
- ❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (2014)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}} = \frac{1.154.935,47}{297.770,54} = 3,878$
- ❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (2015)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}} = \frac{1.072.223,83}{273.256,28} = 3,924$
- ❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (2016)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}} = \frac{993.132,51}{281.611,84} = 3,527$
- ❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (2017)= $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}} = \frac{1.068.882,94}{341.532,63} = 3,129$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων μετράει το πόσες φορές μέσα σε μια περίοδο μια επιχείρηση εισπράττει από τους πελάτες της. Η περίοδος που έχουμε χρησιμοποιήσει στην οικονομική ανάλυση είναι το έτος, δηλαδή 360 ημέρες. Έτσι παρατηρώντας τις τιμές του δείκτη της επιχείρησης Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. διακρίνουμε ότι κυμαίνεται από 3 έως 4, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση εισπράττει 3 έως 4 φορές μέσα στην περίοδο του ενός έτους τις απαιτήσεις της. Με άλλα λόγια, οι πελάτες της επιχείρησης πληρώνουν τις υποχρεώσεις τους προς αυτήν κάθε 3 έως 4 μήνες. Γενικότερα, είναι φυσιολογικές οι τιμές διότι η επιχείρηση έχει συμβάσεις με πελάτες που για πιστώσεις που φτάνουν τους 9 μήνες. Αυτό συμβαίνει σε μεγάλους ομίλους του κλάδου, οι οποίοι έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει πολιτικές και στρατηγικές ώστε ο δείκτης να μειωθεί, ώστε να μετατρέψει πιο αποτελεσματικά τους εισπρακτέους λογαριασμούς σε ρευστά διαθέσιμα. Θα πρέπει να διαχειριστεί καλύτερα τις πιστωτικές πολιτικές της σε πελάτες, οι οποίοι έχουν μειωμένη οικονομική δυνατότητα.

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων(2013)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}} = \frac{708.422,40}{83.470,63} = 8,487$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων(2014)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}} = \frac{641.935,34}{72.632,88} = 8,838$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων(2015)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}} = \frac{596.585,56}{50.689,20} = 11,769$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων(2016)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}} = \frac{529.529,90}{62.100,93} = 8,527$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων(2017)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}} = \frac{602.524,82}{70.983,77} = 8,488$$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων έχει υπολογισθεί σε ετήσια βάση και μετράει πόσες φορές μέσα στο έτος, η επιχείρηση έχει πουλήσει το απόθεμά της. Έτσι, παρατηρούμε ότι η επιχείρηση έχει σχετικά σταθερό δείκτη και τα 5 έτη, με αποτέλεσμα ότι πουλάει περίπου 8 με 9 φορές το έτος τα αποθέματά της με μια αύξηση το 2015 σε περίπου 12 φορές το έτος. Με άλλα λόγια ανανεώνει τα αποθέματά της κάθε 45 μέρες εκτός από το 2015 που τα ανανεώνει κάθε 30 μέρες. Οι τιμές του δείκτη φανερώουν αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων της, καθώς δεσμεύει λιγότερους πόρους σε δραστηριότητες που δεν δημιουργούν αξία.

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών(2013)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Προμηθευτές}} = \frac{761.465,24}{216.728,09} = 3,513$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών(2014)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Προμηθευτές}} = \frac{631.097,59}{193.589,53} = 3,259$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών(2015)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Προμηθευτές}} = \frac{574.641,88}{141.628,99} = 4,057$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών(2016)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Προμηθευτές}} = \frac{540.941,63}{120.461,96} = 4,491$$

$$\text{❖ Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών(2017)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Προμηθευτές}} = \frac{611.407,66}{177.571,76} = 3,443$$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας προμηθευτών είναι ένας δείκτης που μετράει πόσες φορές η επιχείρηση αποπληρώνει τις υποχρεώσεις της στους προμηθευτές της στη διάρκεια μιας περιόδου. Στον υπολογισμό του δείκτη αυτού έχουμε χρησιμοποιήσει ως περίοδο, το έτος. Η επιχείρηση πληρώνει τους προμηθευτές της με πίστωση και όχι με μετρητά. Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. πληρώνει τις υποχρεώσεις της προς τους προμηθευτές της 3,153 φορές το έτος 2013, δηλαδή κάθε 114 ημέρες, 3,259 φορές το έτος 2014, δηλαδή κάθε 110 ημέρες, 4,057 φορές το 2015, δηλαδή κάθε 89 ημέρες, 4,491 φορές το έτος 2016, δηλαδή κάθε 80 ημέρες και 3,443 φορές το έτος 2017, δηλαδή κάθε 104 ημέρες. Παρατηρούμε ότι οι

μεταβολές του δείκτη τα 5 έτη που μελετήσαμε είναι μικρής σημασίας. Οι δείκτες πληρωμής των προμηθευτών της είναι της ίδιας τάξης με τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων.

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών παγίων(2013)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο ενεργητικό}} = \frac{1.252.292,95}{17.909,45} = 69,921$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών παγίων(2014)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο ενεργητικό}} = \frac{1.154.935,47}{15.837,36} = 72,924$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών παγίων(2015)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο ενεργητικό}} = \frac{1.072.222,83}{51.428,91} = 20,849$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών παγίων(2016)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο ενεργητικό}} = \frac{993.132,51}{41.559,10} = 23,897$$

$$\text{❖ Κύκλος εργασιών παγίων(2017)} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο ενεργητικό}} = \frac{1.068.882,94}{41.466,42} = 25,777$$

Για τον υπολογισμό του δείκτη αυτού έχουμε χρησιμοποιήσει στον όρο πάγιο ενεργητικό τα πάγια της επιχείρησης και τα έξοδα εγκαταστάσεως, την αναπόσβεστη αξία τους. Συγκεκριμένα, μόνο τα οικόπεδα, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της. Ο δείκτης κύκλου εργασιών παγίων μας δείχνει πόσες νομισματικές μονάδες από πωλήσεις εισρέουν στην επιχείρηση για κάθε μια που επενδύεται σε πάγιο ενεργητικό. Διευκρινίζουμε ότι στο πάγιο ενεργητικό, το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά τα μεταφορικά μέσα που η επιχείρηση αγόρασε ώστε να βελτιώσει τον στόλο των αυτοκινήτων της για την καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της. Ο δείκτης παρατηρούμε ότι έχει καθοδική πορεία, διότι το πάγιο ενεργητικό αυξάνεται.

4.3.3. Δείκτες Χρέους

- ❖ Δείκτης υποχρεώσεων(2013)= $\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \frac{260.731,97}{556.454,58} = 0,469$
- ❖ Δείκτης υποχρεώσεων(2014)= $\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \frac{219.661,80}{506.972,63} = 0,433$
- ❖ Δείκτης υποχρεώσεων(2015)= $\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \frac{168.059,23}{455.847,71} = 0,368$
- ❖ Δείκτης υποχρεώσεων(2016)= $\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \frac{151.419,64}{440.601,94} = 0,344$
- ❖ Δείκτης υποχρεώσεων(2017)= $\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} = \frac{239.786,03}{507.766,44} = 0,472$

Ο δείκτης υποχρεώσεων της επιχείρησης έχει μικρή μεταβολή τα 5 έτη που μελετάμε. Το 2013 η τιμή του δείκτη ήταν 0,47, αυτό υποδηλώνει ότι το ενεργητικό της επιχείρησης είναι 1,9 φορές μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της. Το 2014 η τιμή του δείκτη ήταν 0,43, αυτό υποδηλώνει ότι το ενεργητικό της επιχείρησης είναι 1,7 φορές μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της. Το 2015 η τιμή του δείκτη ήταν 0,37, αυτό υποδηλώνει ότι το ενεργητικό της επιχείρησης είναι 1,5 φορές μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της. Το 2016 η τιμή του δείκτη ήταν 0,34, αυτό υποδηλώνει ότι το ενεργητικό της επιχείρησης είναι 1,4 φορές μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της. Και το 2017 η τιμή του δείκτη ήταν 0,47, αυτό υποδηλώνει ότι το ενεργητικό της επιχείρησης είναι 1,9 φορές μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της. Οι τιμές του δείκτη και τα 5 έτη είναι ικανοποιητικές και φανερώνουν ότι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης είναι επαρκή ώστε να καλύψει τις υποχρεώσεις της.

4.3.4. Δείκτες Κερδοφορίας

- ❖ Μικτό περιθώριο κέρδους(2013) = $\frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{543.870,55}{1.252.292,95} \times 100 = 43,43\%$

$$\text{❖ Μικτό περιθώριο κέρδους(2014)} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{513.000,13}{1.154.935,47} \times 100 = 44,42\%$$

$$\text{❖ Μικτό περιθώριο κέρδους(2015)} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{475.638,27}{1.072.223,83} \times 100 = 44,36\%$$

$$\text{❖ Μικτό περιθώριο κέρδους(2016)} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{463.602,61}{993.132,51} \times 100 = 46,68\%$$

$$\text{❖ Μικτό περιθώριο κέρδους(2017)} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{466.358,12}{1.068.882,94} \times 100 = 43,63\%$$

Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους αποτυπώνει το πόσο κερδοφόρα η επιχείρηση πουλάει τα αποθέματα ή τα εμπορεύματά της. Παρατηρούμε ότι και τα 5 έτη οι τιμές του δείκτη παραμένουν στα ίδια επίπεδα, και αποτελούν ένα ικανοποιητικό ποσοστό.

$$\text{❖ Λειτουργικό περιθώριο κέρδους(2013)} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{279.070,57}{1.252.292,95} \times 100 = 22,28\%$$

$$\text{❖ Λειτουργικό περιθώριο κέρδους(2014)} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{229.059,97}{1.154.935,47} \times 100 = 19,83\%$$

$$\text{❖ Λειτουργικό περιθώριο κέρδους(2015)} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{119.400,98}{1.072.223,83} \times 100 = 11,14\%$$

$$\text{❖ Λειτουργικό περιθώριο κέρδους(2016)} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{182.466,06}{993.132,51} \times 100 = 18,37 \%$$

$$\text{❖ Λειτουργικό περιθώριο κέρδους(2017)} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{153.513,33}{1.068.882,94} \times 100 = 14,36 \%$$

Ο δείκτης λειτουργικού περιθωρίου κέρδους δείχνει το ποσοστό που απομένει από τις πωλήσεις ώστε η επιχείρηση να καλύπτει τα μη λειτουργικά της έξοδα, δηλαδή τους τόκους και τους φόρους της.

$$\text{❖ Καθαρό περιθώριο κέρδους(2013)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{243.428,69}{1.252.292,95} \times 100 = 19,44 \%$$

$$\text{❖ Καθαρό περιθώριο κέρδους(2014)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{220.451,35}{1.154.935,47} \times 100 = 19,09 \%$$

$$\text{❖ Καθαρό περιθώριο κέρδους(2015)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{186.171,89}{1.072.223,83} \times 100 = 17,36 \%$$

$$\text{❖ Καθαρό περιθώριο κέρδους(2016)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{165.955,10}{993.132,51} \times 100 = 16,71 \%$$

$$\text{❖ Καθαρό περιθώριο κέρδους(2017)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 = \frac{138.591,34}{1.068.882,94} \times 100 = 12,96 \%$$

12,96 %

Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους φανερώνει το ποσοστό των καθαρών κερδών της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Οι τιμές του δείκτη της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. παρατηρούμε ότι μειώνονται έτος με το έτος. Το 2013 ήταν 19,44 %, το 2014 19,09 %, το 2015 17,36 %, το 2016 16,71 % και το 2017 12,96 %.

4.4 Σχολιασμός Οικονομικής Ανάλυσης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παραθέσαμε παραπάνω, παρατηρούμε ότι η Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. έχει ικανοποιητική πορεία στην πάροδο των 5 ετών, με γνώμονα πάντα την κατάσταση του εξωτερικού της περιβάλλοντος και κυρίως του οικονομικού. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να εστιάσουμε την προσοχή μας σε ορισμένους δείκτες, ώστε η επιχείρηση να βελτιώσει την χρηματοοικονομική της κατάσταση, διαμορφώνοντας κατάλληλες κινήσεις για την επίτευξη αυτού.

Αρχικά, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, είναι σημαντικό να προσέξουμε τις απαιτήσεις της επιχείρησης από τους πελάτες της. Τα στοιχεία του 2017, μας έδωσαν το αποτέλεσμα ότι η επιχείρηση εισπράττει κάθε 4 μήνες. Είναι σημαντικό να προσπαθήσει να βελτιώσει αυτό το αποτέλεσμα, και αυτό μπορεί να το πετύχει, διαμορφώνοντας πολιτικές ώστε να εισπράττει πιο συχνά. Βέβαια, επειδή αρκετοί πελάτες της είναι διαγνωστικά κέντρα οι οποίοι απαιτούν μεγάλες πιστώσεις, θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στους υπόλοιπους πελάτες της.

Επιπλέον, ο δείκτης που παρουσιάζει τον χρόνο πληρωμής των προμηθευτών της, και συγκεκριμένα το 2017 ήταν 3,4, με άλλα λόγια ο χρόνος πληρωμής των προμηθευτών της είναι κάθε 105 ημέρες ή κάθε 3,5 μήνες. Είναι ένας ικανοποιητικός δείκτης, τον οποίο θα πρέπει να διατηρήσει αλλά και να προσπαθήσει να τον ενισχύσει. Η διαπραγματευτική της ικανότητα απέναντι στους προμηθευτές της είναι ισχυρή αλλά είναι σημαντικό να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον δείχνει ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης, ο οποίος έχει καθοδική πορεία. Η πορεία αυτή, προκύπτει από την αύξηση των λειτουργικών δαπανών, αλλά και από τη μείωση των κερδών επί των πωλήσεων της. Αυτό, είναι αποτέλεσμα της αύξησης του ανταγωνισμού και της εισροής αρκετών

υποκατάστατων προϊόντων. Έτσι, η επιχείρηση αναγκάστηκε να μειώσει τις τιμές των προσφερόμενων προϊόντων της ώστε να διατηρήσει αλλά και να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση.

5.Επιχειρηματικές στρατηγικές

Στην περίοδο της παγκοσμιοποίησης και της αστάθειας των οικονομικών φαινομένων και των αγορών όπου βρισκόμαστε το 2019 είναι απαραίτητο και για τις επιχειρήσεις να αναλύουν το περιβάλλον στο οποίο ανταγωνίζονται, να παρατηρούν τις αλλαγές που συμβαίνουν και να διαμορφώνουν στρατηγικές ανάλογα με τις δυνατότητές τους αλλά και τους στόχους που θέτουν. Η πιεστική καθημερινότητα αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να είναι συνέχεια σε επιφυλακή και να προσπαθούν με κάθε τρόπο να προσαρμόζονται στις αλλαγές ώστε να μειώνουν την ανησυχία τους για την πορεία που θα ακολουθήσουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Φυσικά, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ή των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να μελετήσει όλες τις συνιστώσες που διαμορφώνουν την ίδια, όπως την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την αποστολή της, τους χρηματικούς πόρους που διαθέτει, τις διαδικασίες που ακολουθεί κτλ.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της από την στρατηγική που χρησιμοποιούσαν στους πολέμους για να νικήσουν τον αντίπαλο στρατό. Έτσι είναι αντιληπτό ότι παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες οι στρατηγικές αυτές, εφόσον η πολεμική στρατηγική εμφανίζεται πριν από την επιχειρησιακή. Η στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όπως προαναφέραμε λειτουργεί ως επιβίωση απέναντι στον ανταγωνισμό, όπως και η στρατηγική που εφάρμοζε ο στρατηγός στον πόλεμο προκειμένου να νικήσει ο στρατός του με τη μικρότερη δυνατή απώλεια. Έτσι, με την επιλογή μιας στρατηγικής που είναι καλά μελετημένη και οργανωμένη αλλά και κατάλληλη, η επιχείρηση θα επιβιώσει, αντίστοιχα και στον πόλεμο η κατάλληλη στρατηγική θα οδηγήσει στην επιβίωση του στρατού και τη νίκη του πολέμου. Άρα, και στις δυο σχετιζόμενες καταστάσεις η στρατηγική που θα επιλεγεί και ο τρόπος που θα οργανωθεί είναι θέμα επιβίωσης αυτού που την επιλέγει και όλων των υπόλοιπων παραγόντων που την απαρτίζουν.

Στην έρευνα της στρατηγικής έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί και παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από αυτούς:

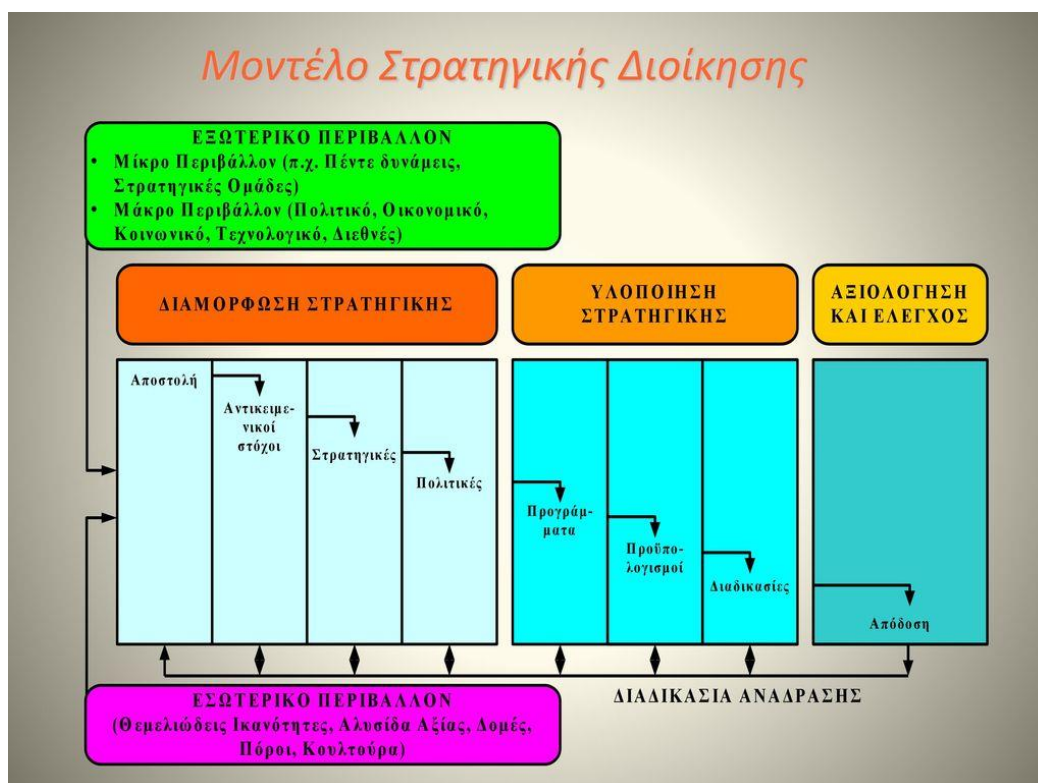
Ο Porter ορίζει την στρατηγική ως « Η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας.» (M.E. Porter, 1996, What is Strategy? Harvard Business Review, Νοέμβριος- Δεκέμβριος, σελ. 60)

Ο Chandler ορίζει ως στρατηγική «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.» (A.D. Chandler, 1962, Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Cambridge, σελ. 13)

Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια :

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση, και
3. Αξιολόγηση και έλεγχο»

Παρακάτω παρουσιάζεται το Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης κατά Wheelen και Hunger, 1995.



(Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου)

Με βάση το παραπάνω σχήμα, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον της, εξωτερικό και εσωτερικό, και αφού τις αξιολογήσει να διαμορφώνει τους στόχους της, την αποστολή της και στη συνέχεια να επιλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση των στόχων που έχει διαμορφώσει αλλά και τελικά την αξιολόγηση τους.

Η στρατηγική είναι αναγκαία για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο οικονομικό περιβάλλον και με τη σύγχρονη εξέλιξη των συνθηκών σε κάθε περιβάλλον είναι η ανάγκη για επιβίωση, ανάπτυξη, εξέλιξη αλλά και διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει έναντι του ανταγωνισμού.

Παρακάτω αναλύονται οι βασικοί λόγοι που είναι απαραίτητη και αναγκαία η διαμόρφωση στρατηγικής από κάθε επιχείρηση:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:

Ουσιαστικά η στρατηγική μετά την επιλογή της δημιουργεί τις κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση. Η αποστολή και το όραμά της αποτελούν τους στόχους που έχει θέσει και η στρατηγική αποτελεί τον τρόπο που θα τους υλοποιήσει.

- Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:

Η επιχείρηση αποτελείται από πολλούς παράγοντες, ένας από αυτούς είναι και οι άνθρωποι που παίρνουν τις αποφάσεις για το πως αυτή θα κινηθεί απέναντι στον ανταγωνισμό αλλά και τους ανθρώπους που θα υλοποιήσουν αυτές τις αποφάσεις. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και οι αποφάσεις που μπορούν να επιλεγθούν πολλές και ακόμα πιο δύσκολο να αξιολογηθούν όλες και να καθοριστούν οι πιο κατάλληλες. Έτσι, η στρατηγική που καθορίζεται, λόγω του ότι είναι ξεκάθαρη, σαφής και κατανοητή από όλους, κινεί την επιχείρηση προς την επίτευξη συγκεκριμένων

στόχων και είναι αποδεκτή από όλους. Με αυτόν τον τρόπο, σε μια επιχείρηση όλοι κινούνται προς μια ομοιόμορφη απόφαση και υλοποίηση αυτής.

- Η στρατηγική επικεντρώνεται στην συλλογική προσπάθεια και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων:

Η στρατηγική δίνει έμφαση στην συλλογική προσπάθεια όλων των συμβαλλόμενων σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και οι οποίοι ανήκουν σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό είναι σημαντικό, διότι βοηθάει ώστε να είναι όλες οι δραστηριότητες συντονισμένες και να μην δρα το κάθε άτομο όπως αυτό θεωρεί σωστό αλλά να δρα με βάση αυτού που υπαγορεύει η στρατηγική που έχει αξιολογηθεί και έχει καθοριστεί από τη διοίκηση.

- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση αυτής απέναντι στον ανταγωνισμό:

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο η στρατηγική κρίνεται αναγκαία είναι γιατί προσδιορίζει σε κάθε επιχείρηση την προσωπικότητα αλλά και την τοποθέτηση της στην αγορά. Επιπλέον, καθορίζει και την άποψη που θα σχηματίσει το εξωτερικό της περιβάλλον και κυρίως οι ανταγωνιστές της, διαμορφώνοντας έτσι μια ξεκάθαρη εικόνα για τη επιχείρηση.

- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα:

Ένας από τους πιο ισχυρούς λόγους που η στρατηγική είναι σημαντική σε κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμό είναι, η επιβίωση τους σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, με συνεχείς αλλαγές στα δεδομένα και με υψηλή αβεβαιότητα. Με την ύπαρξη όμως της στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει μια ευκαιρία από μια απειλή, γεγονός το οποίο δεν θα ήταν εφικτό χωρίς την χρήση της στρατηγικής. Έτσι μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και βοηθάει την επιχείρηση ώστε να παραμείνει στην αγορά και να διατηρήσει αυτά που έχει κερδίσει.

- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Για να μπορέσει κάτι τέτοιο να είναι εφικτό, θα πρέπει να υπάρξει πλήρης κατανόηση και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε γνωρίζοντας τις αδυναμίες και τις ικανότητές της, καθώς επίσης και τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες διαμορφώνονται στην αγορά, να διαμορφώσει μια στρατηγική η οποία θα της προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Στο στρατηγικό μανάτζμεντ υπάρχουν 3 κατηγορίες στρατηγικών οι οποίες είναι:

1. Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
2. Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
3. Στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής (turnaround strategies)

Παρακάτω θα περιγράψουμε τις παραπάνω στρατηγικές και θα καταλήξουμε στη στρατηγική που η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. θα ακολουθήσει.

5.1 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας έχουν την ιδιότητα ότι η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί καμία αλλαγή. Οι στρατηγικές αυτές, είναι οι λιγότερο ενδιαφέρουσες από όλες τις υπόλοιπες, διότι η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και τους ίδιους σκοπούς. Οι πόροι που διαθέτει συγκεντρώνονται στις δραστηριότητες που ήδη αναπτύσσει και με στόχο την εδραίωση αλλά και βελτίωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν 4 (τέσσερις) τελικές στρατηγικές σταθερότητας:

1. Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)
2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)
3. Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)
4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy)

5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και πιο ενδιαφέρουσες στρατηγικές, είναι οι εταιρικές/επιχειρηματικές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η ανάγκη των επιχειρήσεων για την επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. κάθετη ολοκλήρωση
2. οριζόντια ολοκλήρωση
3. διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων η οποία εξειδικεύεται σε:

- συσχετισμένη, και
 - ασυσχέτιστη
4. συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς
 5. ανάπτυξη αγοράς
 6. ανάπτυξη προϊόντων

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Είναι μία στρατηγική με βάση την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν παρουσία προς τα εμπρός ή προς τα πίσω αναλαμβάνοντας δραστηριότητες προμηθευτών ή διανομέων, πελατών. Σε αυτή τη στρατηγική ο σκοπός της επιχείρησης είναι να καταφέρει να ελέγχει την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων που παράγει ή ακόμα και την προμήθεια των πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή των προϊόντων. Εάν επιλεγεί μια τέτοια στρατηγική από την επιχείρηση τότε μπορεί να μειωθεί το κόστος παραγωγής και διανομής αλλά και να ελέγχει όλη τη διαδικασία.

Οι τελικές στρατηγικές που αποτελούν τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι 2 (δυο): Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Οι λόγοι που συντελούν στην απόφαση της επιχείρησης να ακολουθήσει μια τέτοια στρατηγική είναι:

1. Προστασία της ποιότητας των προϊόντων

Αν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές οι οποίοι προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών αλλά και συγχρόνως μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αναλάβει κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ώστε να επωφεληθεί από το συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής. Αντίστοιχα εάν υπάρχουν λίγοι διανομείς προϊόντων αλλά και χαμηλής ποιότητας, τότε η επιχείρηση μπορεί να αναλάβει κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ώστε να επωφεληθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξυπηρέτηση των πελατών της.

2. Ακριβοί προμηθευτές / διανομείς

Αν στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι προμηθευτές ή οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, μπορεί η ίδια να αναλάβει τη διανομή αυτών των προϊόντων ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή/και προς τα μπροστά. Βέβαια, αυτό μπορεί να συμβεί εφόσον η επιχείρηση έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων.

3. Όταν η εταιρία έχει επενδύσει σε εξειδικευμένους πόρους.

Η παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος θα μειώσει το κόστος παραγωγής ή θα βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και συνεπώς θα υπάρξει διαφοροποίηση από το προϊόν των ανταγωνιστών. Λόγω της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης που αναπτύσσεται ανάμεσα σε δυο συμβαλλόμενα μέρη άλλα και την πιθανότητα της εξαπάτησης, οι επιχειρήσεις δεν εμπιστεύονται να πείσουν ή να εμπιστευτούν άλλες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παρόμοια στάδια παραγωγής, με αποτέλεσμα να επιλέγουν καθετοποίηση την παραγωγής.

4. Χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές.

Είτε η επιχείρηση προχωρήσει σε καθετοποίηση προς τα πίσω για να ελέγχει τη ροή των πρώτων υλών που προμηθεύεται, είτε προς τα μπροστά για να αποκτήσει έλεγχο στα κανάλια διανομής, εμποδίζει την είσοδο των ανταγωνιστών στην αγορά που δραστηριοποιείται.

5. Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

Με την καθετοποίηση επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των όλων των σταδίων της παραγωγής αλλά και της διανομής των προϊόντων με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μειώνουν την εξάρτηση τους από τους προμηθευτές αλλά και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα σε τυχόν αλλαγές της αγοράς.

Τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι τα ακόλουθα:

- Μειονεκτήματα κόστους
- Αποτυχία επίτευξης συνεργιών
- Δυσκολία εξόδου από τον συγκεκριμένο κλάδο
- Διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι μία στρατηγική με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί και έτσι εξαγοράζεται από επιχειρήσεις που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων είναι ο στόχος της ορίζοντας ολοκλήρωσης. Τη στρατηγική αυτή την εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που θεωρούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του προϊόντος ή ακόμα και στη διάθεσή του. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορεί να προχωρήσουν στην εξαγορά ανταγωνιστών τους που γνωρίζουν ότι αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Σε τέτοια ανταγωνιστική στρατηγική προχωρούν κυρίως επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων όπως, ο τραπεζικός, ο κλάδος πετρελαίου, των εταιρειών φαρμάκων, των αυτοκινητοβιομηχανιών, των τηλεπικοινωνιών και των εταιρειών ψυχαγωγίας.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση γίνεται σε επιχειρήσεις που οι δραστηριότητες τους συνδέονται μεταξύ τους. Δηλαδή έχουν παρόμοιες τεχνολογίες παραγωγής προϊόντων, διανομής προϊόντων ή και προώθησης. Είναι μια στρατηγική που επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να εξομαλύνουν την εποχικότητα των πωλήσεων τους ή διότι θεωρούν ότι συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων τους ή κρύβεται κάποιο προσωπικό συμφέρον των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Οι λόγοι που μια επιχείρηση επιλέγει τη συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι:

- Μεταφορά ικανοτήτων
- Οικονομίες εύρους
- Δύναμη στην αγορά
- Απόκτηση πληροφοριών και γνώσης
- Μείωση του κόστους
- Αναμενόμενα κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Αξιοποίηση πόρων

- Αύξηση της δύναμής τους στην αγορά
- Κτίσιμο «αυτοκρατορίας»
- Πρόσθετοι λόγοι (που δεν αναφέρονται παραπάνω)

ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Αντίθετα με τη συσχετισμένη διαφοροποίηση, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες της με άλλες επιχειρήσεις δε συνδέονται μεταξύ τους. Όταν μία επιχείρηση διακρίνει ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται δεν έχει διαφοροποιείται και δεν είναι πλέον ελκυστικός και δεν διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτόν, τότε μπορεί να αποφασίσει να διαφοροποιήσει το μίγματος των προϊόντων της και να μεταφέρει τις ικανότητές της σε κάποιον άλλο κλάδο ή σε κάποιο αντικείμενο διαφορετικό από αυτό που δραστηριοποιούνταν μέχρι σήμερα.

Οι κυριότεροι λόγοι για την επιλογή ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι :

- Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων.
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.
- Ύπαρξη πόρων και διοικητικών ταλέντων ώστε η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε νέο κλάδο.
- Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης.
- Υπάρχει χρηματοοικονομική «συνέργια» των δύο επιχειρήσεων.
- Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου.
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.
- Κίνητρα των ανώτατων στελεχών- Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ – ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική συγκέντρωσης συνίσταται σε επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν την αγορά τους ή τα προϊόντα τους, ακόμη και να αναπτύξουν μια κυρίαρχη τεχνολογία. Μπορεί να επιτευχθεί με:

- την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες έτσι ώστε να αυξηθούν οι ποσότητες αγορών ή να αυξηθεί ο ρυθμός πώλησης των προϊόντων ή ακόμη να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος. Αυτό γίνεται με τη διαφήμιση νέων χρήσεων του προϊόντος ή ανάπτυξη κινήτρων τιμής έτσι ώστε οι καταναλωτές να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων.
- Την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή την προσφορά του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή.
- Την στόχευση στην προσέλκυση πελατών που δεν είναι χρήστες του προϊόντος. Για παράδειγμα, να δώσει δωρεάν δείγματα ή ακόμα και κουπόνια αλλά και να διαφημίσει χρήσεις του προϊόντος που δεν είχαν προταθεί παλιότερα.

Για να είναι πετυχημένη αυτή η στρατηγική πρέπει να αφορά αγορές:

- ❖ που δεν είναι κορεσμένες,
- ❖ που υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τον υπάρχοντα καταναλωτή,
- ❖ που τα μερίδια αγοράς να αναπτύσσονται και τα μερίδια αγοράς μειώνονται
- ❖ που οι οικονομίες κλίμακας που προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
- ❖ που ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών,
- ❖ που υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική διατηρούν ένα υψηλό κόστος ευκαιρίας εξαιτίας της εμμονής τους σε ένα κλάδο και της απώλειας ευκαιριών επένδυσης σε άλλους κλάδους.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι μία στρατηγική με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές. Αυτές οι αγορές, αφορούν άλλα τμήματα της αγοράς, αλλά και σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Επίσης μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη διάθεση των προϊόντων της μέσα από νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική αυτή προτείνεται όταν υπάρχουν μη κορεσμένες αγορές.

Μπορεί να εφαρμοστεί με την ανάπτυξη γεωγραφικών αγορών σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο καθώς επίσης μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η συγκεκριμένη στρατηγική εστιάζει στην παραγωγή νέων προϊόντων, τα οποία πρέπει να διατεθούν στην υπάρχουσα αγορά. Τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι εντελώς καινούργια ή παραλλαγές αυτών που ήδη υπάρχουν.

Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που διαθέτει η επιχείρηση πρέπει να βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης, να αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά τους, είτε να αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος, είτε να αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

5.3 Στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής

Οι στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής είναι στρατηγικές που επιλέγει η επιχείρηση όταν αντιμετωπίζει προβλήματα ή για να προλάβει την ύπαρξη προβλημάτων στο μέλλον. Τα προβλήματα παρουσιάζονται σε πολλές επιχειρήσεις και προέρχονται λόγω της ανταγωνιστικότητας. Είναι σημαντικό όμως να αντιμετωπισθούν επιλέγοντας την καταλληλότερη στρατηγική ώστε να επανέλθει η επιχείρηση σε τροχιά κερδοφόρου ανάπτυξης. Το πρώτο βήμα για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι η αξιολόγηση της κατάστασης που βρίσκεται, καθώς και οι αιτίες που έχουν συμβάλει στην κατάσταση της αποτυχίας και φυσικά μια σε βάθος ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, θα επιλέξει η επιχείρηση μια από τις παρακάτω τελικές στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής.

1. Ανόρθωση (turnaround strategy)
2. Αποεπένδυση (bankruptcy strategy)
3. «Αιχμαλωσία» (captive policy strategy)
4. Ρευστοποίηση (liquidation)

6. Διαμόρφωση στρατηγικής της Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε.

Έχοντας υπόψη την αποστολή, τους στόχους, την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της, της απειλές, τις αδυναμίες της αλλά και την χρηματοοικονομική της εικόνα, η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. θα ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης με εστίαση στην συγκέντρωση και διεύρυνση στην αγορά. Έχοντας όραμα για το μέλλον την ανάπτυξή της στον κλάδο της και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης, θέτει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, κερδίζοντας πελάτες των ανταγωνιστών της αλλά και με την αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων της από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες με διάφορους τρόπους. Όπως είναι, η διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της ώστε να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή να γίνει πιο γνωστή στον κλάδο που εμπορεύεται και να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των δυνητικών πελατών της. Επιπλέον, θα ανταγωνιστεί με την προσφορά κάποιων προϊόντων της ώστε να δημιουργήσει κίνητρα σε νέους πελάτες να τα δοκιμάσουν, καθώς και με την προσφορά κάποιων δωρεάν δειγμάτων σε νέους πελάτες ώστε να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα και να αποκτήσουν τη δική τους άποψη. Με αυτόν τον τρόπο, θα δώσει χρόνο στη σχέση της με τους πελάτες αυτούς, ώστε να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίες.

Η επιχείρηση επιλέγει αυτή τη στρατηγική, διότι θέλει να αναπτυχθεί στην υπάρχουσα αγορά και στα υπάρχοντα προϊόντα, εφόσον στην αγορά των ιατροτεχνολογικών προϊόντων υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης, υπάρχει δυνατότητα αύξησης της κατανάλωσης από τους καταναλωτές και η αγορά δεν είναι κορεσμένη. Παρόλα αυτά, είναι πολύ σημαντικό η στρατηγική αυτή να κατανοηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίησή της, είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης για τον τρόπο υλοποίησης αυτής της στρατηγικής.

Έχοντας γνώμονα τον ανταγωνισμό, ο οποίος την ώθησε να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της και κατά συνέπεια να μειωθεί και το καθαρό της κέρδος, είναι σημαντικό να αυξήσει τις πωλήσεις της, ώστε να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική της θέση αλλά και να ισχυροποιηθεί περισσότερο έναντι του ανταγωνισμού. Η Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. έχει μεγάλο πλεονέκτημα στην αγορά για πολλούς λόγους που περιγράψαμε σε όλη την εργασία. Έτσι, θα πρέπει να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία και να επενδύσει επάνω

σε αυτά, καθώς και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται, προσπαθώντας να τις μετατρέψει σε δυνάμεις. Επίσης, να βρει τον κατάλληλο τρόπο να διορθώσει τα αδύνατά της σημεία και τελικά να μελετήσει τις απειλές και τους κινδύνους που παρουσιάζονται ή θα παρουσιαστούν με συγκεκριμένα βήματα.

Οι κίνδυνοι της επιχείρησης ειδικά η ανισορροπία του οικονομικού περιβάλλοντος της, λόγω της πολιτικής και νομικής αστάθειας της χώρας, αλλάζουν συνεχώς, θα πρέπει να τους εντοπίζει, αν τους αξιολογεί αλλά πάντα να έχει κάποιο πλάνο που θα τους αποφεύγει. Παρόλα αυτά, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να εστιάσει στην ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων πελατών της και να διατηρήσει την οικειότητα που έχει αναπτύξει με αυτούς. Αδιαμφισβήτητα, ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο προσπαθεί με κάθε τρόπο να κερδίσει πελάτες και να αυξήσει τις πωλήσεις του, όπως και στον κλάδο των ιατροτεχνολογικών προϊόντων.

Τέλος, το πιο σημαντικό για τη σωστή λειτουργία της στρατηγικής είναι, ο τρόπος που θα αξιολογείται το κάθε στάδιο αυτής, καθώς επίσης και οι διαδικασίες που μπορεί να προκύψουν σε περίπτωση αναγκαίας αλλαγής ή αναδιαμόρφωσης της. Όμως, στο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο ζουν και επιβιώνουν πολλές επιχειρήσεις, πρέπει να είσαι ξεχωριστός με τον δικό σου τρόπο. Έτσι, η επιχείρηση Αϊβατζής Και Σια Ο.Ε. θα προσπαθήσει στο μέλλον να γίνει ακόμα πιο ξεχωριστή, επιχειρώντας με τους τρόπους που μελετήσαμε και υλοποιώντας με οργάνωση και συνέπεια την στρατηγική της.

7. Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
2. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
3. Παπούλιας Β. Δημήτρης, (2002), Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
4. Σουμπενιώτης Ν. Δημήτριος και Ταμπακούδης Α. Ιωάννης, (2017), Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Επενδύσεις – Επικαιροποιημένη Έκδοση, Εκδόσεις ΝΑΜΑΤΑ, Θεσσαλονίκη.
5. Chandler, A. D. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 13.
6. Porter, M.E. (1996) What is Strategy?, Harvard Business Review, 60.
7. <https://www.tovima.gr/2016/02/29/finance/icap-peftei-kai-o-klados-twn-iatrotexnologikwn-proiontwn/>
8. <https://epixeirein.gr/>
9. <https://www.wikipedia.org/>
10. <https://www.businessregistry.gr/publicity/index>
11. <https://www.aivatzi.gr/>
12. <http://www.spinreact.com/>
13. <https://www.flmedical.com/>
14. <https://www.liofilchem.com/>