



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ – ΤΟΜΕΑΣ ΙΙ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Καινοτομία προϊόντος στη Βιομηχανία Χρωμάτων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Χαράλαμπος Μπιστούρας

Επιβλέπων καθηγητής:

Άγγελος Τσακανίκας, Αναπληρωτής Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα, 2023

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Καινοτομία προϊόντος στη Βιομηχανία Χρωμάτων», εκπονήθηκε στο Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας (ΕΒΕΟ) του Τομέα ΙΙ της Σχολής Χημικών Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (ΕΜΠ), υπό την επίβλεψη του Αναπληρωτή Καθηγητή ΕΜΠ κ. Άγγελου Τσακανίκα.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον κ. Άγγελο Τσακανίκα για την ανάθεση του παρόντος θέματος και τις πολύτιμες συμβουλές του για την επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Πέτρο Δήμα, Διδάκτορα ΕΜΠ, για την συνεχή καθοδήγηση του κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Νικόλαο Βλαχάκη, Δ/νοντα Σύμβουλο της ΝΟΕΚΕΜ, για τον προσωπικό χρόνο που μου διέθεσε, τις συμβουλές του, την παροχή πολύτιμων πληροφοριών και την στήριξη του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Από τις ευχαριστίες μου, δεν θα μπορούσα να παραλείψω την οικογένεια μου, η οποία με στήριξε σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου και τους φίλους μου για την συμπαράσταση τους.

Με εκτίμηση,

Χαράλαμπος Μπιστούρας

Αθήνα, 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο την διερεύνηση και αποτύπωση του μηχανισμού δημιουργίας καινοτομίας προϊόντος στην Βιομηχανία χρωμάτων, εστιάζοντας στην δημιουργία και διάθεση της συλλογής υπερανθεκτικών χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής “Ammos” της επιχείρησης ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε.

Αρχικά, διενεργήθηκε η χρηματοοικονομική ανάλυση της αγοράς χρωμάτων στην Ελλάδα την περίοδο 2015-2020 και έπειτα από την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων της ΝΕΟΚΕΜ για την ίδια περίοδο, εξετάστηκε η θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε περιγραφή της επιχείρησης, εστιάζοντας στα κομμάτια της αλυσίδας αξίας που την συνθέτουν και την στρατηγική που ακολούθησε ώστε να δημιουργήσει καινοτομία προϊόντος. Σε αυτό το σημείο, μελετήθηκε σε βάθος η διαδικασία σχεδιασμού, παραγωγής και διάθεσης της συλλογής “Ammos”. Ξεκινώντας από την ανίχνευση της ανάγκης και φτάνοντας έως την προώθηση του προϊόντος στην αγορά, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο τα τμήματα της αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ συνεργάστηκαν μεταξύ τους, ώστε να παραχθεί και να διασφαλιστεί η αξία του προϊόντος.

Ακόμα, διερευνήθηκε το πως η εταιρική στρατηγική που ακολούθηθηκε από την επιχείρηση, της επέτρεψε να φτάσει στην δημιουργία καινοτομίας. Επιπρόσθετα, έγινε ανάλυση της επίδρασης που είχε στην απόδοση της επιχείρησης η σειρά “Ammos”, χωρίζοντας την εξαετία της κλαδικής ανάλυσης σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε την περίοδο 2015-2017, κατά την οποία το προϊόν δεν είχε διατεθεί πλήρως στην αγορά και το δεύτερο την τριετία 2018-2020, στην οποία η σειρά “Ammos” βρισκόταν σε διάθεση. Επιπλέον, στο περιβάλλον της επιχείρησης εξετάστηκε και το έτος 2021.

Ακολούθησε η αποτύπωση της οικονομικής επίδρασης που είχε το προϊόν στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα εξετάστηκε και η επίδραση σε θέματα διεθνοποίησης και ενίσχυσης των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της. Έπειτα, συγκρίθηκαν τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα της περιόδου 2017-2021 με τις προβλέψεις που πραγματοποίησε η ΝΕΟΚΕΜ κατά την διάρκεια σχεδιασμού του προϊόντος, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Τέλος, με βάση τα συμπεράσματα αυτά δημιουργήθηκε ένα πρότυπο υπόδειγμα σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτομίας προϊόντος στην Βιομηχανία χρωμάτων και συγκεκριμένα στον τομέα των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής, ενώ προτάθηκαν τρόποι βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης στο μέλλον.

ABSTRACT

The main purpose of the present study was to investigate and capture the mechanism of creating an innovative product in the coatings industry, focusing on the creation and distribution of the collection of super-durable electrostatic paint colors titled “Ammos”, of the company NEOKEM SA.

Initially, the financial analysis of the paint market in Greece was carried out for the period 2015-2020 and following the analysis of NEOKEM’s financial results for the same period, the company’s position in the sector was examined.

Subsequently, a description of the company was made, focusing on the pieces of the value chain that consist of it and the strategy that it followed to create product innovation. At this point, the design, production, and distribution process of the “Ammos” collection was studied. Starting from the detection of the need and reaching the promotion of the product in the market, it was examined the way in which the parts of NEOKEM’s value chain cooperated with each other, to produce and ensure the value of the product.

Moreover, it was investigated how the selected corporate strategy followed by the company allowed the final product innovation. In addition, the effect of the “Ammos” series on the company’s performance was analyzed, dividing the six-year sector in two parts. The first part covered the years 2015-2017, during which the product was not fully available on the market while the second one was about the following three years 2018-2020, in which the “Ammos” series were on full disposal. The year 2021 was considered in the business environment, as well.

Furthermore, the economic effect that the product had on the company and its effect on issues of internationalization and strengthening of the company’s relationships with its customers was recorded and examined. Then, the actual financial results of the 2017-2021 period were compared with the forecasts made by NEOKEM during the design of the product, in order to draw conclusions about the success of the project.

Lastly, based on these conclusions, a standard for the design and the development of product innovation in the paint and coatings industry – and specifically in the field of electrostatic paint colors – was created, accompanied with recommendations for future improvements in the product’s business plan.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	2
2.1 Αλυσίδα Αξίας.....	2
2.1.1 Λειτουργία της Αλυσίδας Αξίας.....	2
2.1.2 Δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας	3
2.2 Στρατηγική.....	5
2.2.1 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής.....	5
2.2.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	7
2.2.3 Ανάλυση μοντέλων απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	8
2.3 Καινοτομική στρατηγική.....	9
2.3.1 Μοντέλα καινοτομικής στρατηγικής.....	10
2.3.2 Μηχανισμοί δημιουργίας καινοτομίας.....	12
2.3.3 Τύποι Καινοτομίας.....	12
2.3.4 Η δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών	14
2.3.5 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και η Αξιακή Καινοτομία	15
2.3.6 Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)	18
2.3.7 KPIs	19
2.4 Μοντέλα ανάλυσης αγορών και επιχειρήσεων	20
2.4.1 Μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter.....	21
2.4.2 Ανάλυση PEST.....	23
2.4.3 Ανάλυση SWOT.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	31
4.1 Η χημική Βιομηχανία.....	31
4.1.1 Βασικά μεγέθη.....	31
4.1.2 Καινοτομία και Βιωσιμότητα.....	32
4.1.3 Ανθρώπινο δυναμικό	32
4.2 Ο κλάδος των χρωμάτων.....	32
4.2.1 Ιστορική αναδρομή	32

4.2.2 Βασικά μεγέθη του κλάδου χρωμάτων.....	33
4.2.3 Τα χρώματα πούδρας.....	34
4.2.4 Σύσταση και Εφαρμογή.....	34
4.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου των χρωμάτων στην Ελλάδα.....	34
4.3.1 Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.....	35
4.3.2 Ανάλυση ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων.....	38
4.3.3 Ανάλυση του κλάδου με την χρήση αριθμοδεικτών.....	40
4.3.3.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.....	40
4.3.3.2. Αριθμοδείκτες δραστηριότητας.....	42
4.3.3.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΝΕΟΚΕΜ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	48
5.1 Περιγραφή της ΝΕΟΚΕΜ.....	48
5.1.1 Προφίλ εταιρείας (όραμα και αποστολή).....	48
5.1.2 Στρατηγική της ΝΕΟΚΕΜ.....	49
5.1.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο της ΝΕΟΚΕΜ.....	50
5.1.4 Σύθεση της αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ.....	53
5.1.5 Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter.....	55
5.1.6 Ανάλυση PEST.....	57
5.1.7 Ανάλυση SWOT.....	58
5.1.8 περιγραφή των προϊόντων της ΝΕΟΚΕΜ.....	59
5.2 Θέση της ΝΕΟΚΕΜ σε σύγκριση με τον Κλάδο.....	64
5.2.1 Ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης.....	64
5.2.2 Ανάλυση της επιχείρησης με την χρήση αριθμοδεικτών.....	65
5.2.3 Αποτίμηση της θέσης της ΝΕΟΚΕΜ έναντι του κλάδου.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ.....	74
6.1 Η διαδικασία δημιουργίας της συλλογής “Αμμος”.....	74
6.1.1 Ανάγκη δημιουργίας των προϊόντων βαφής της σειράς “Αμμος”.....	74
6.1.2 Σκοπός δημιουργίας των προϊόντων βαφής της σειράς “Αμμος”.....	75
6.1.3 Ανάλυση SWOT.....	75
6.1.4 Συμμετοχή της Αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ στην δημιουργία της σειράς “Αμμος”.....	76
6.1.5 Ο τύπος καινοτομίας.....	78
6.1.6 Μοντέλο δημιουργίας καινοτομίας.....	78
6.1.7 Μηχανισμός δημιουργίας καινοτομίας.....	79
6.1.8 Στρατηγικά πλεονεκτήματα.....	79
6.1.8.1 Σχέση με προμηθευτές – διεθνοποίηση της εταιρείας.....	79
6.1.8.2 Σχέση με πελάτες-πώληση και άλλων προϊόντων.....	80
6.2 Ανάλυση επίδρασης της συλλογής “Αμμος” στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.....	80
6.2.1 Σύγκριση ρυθμών ανάπτυξης κύκλου εργασιών.....	81

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

6.2.2 Σύγκριση μεικτού περιθωρίου κέρδους.....	82
6.2.3 Η ανάπτυξη το 2021	83
6.2.4 Επίδραση διαπραγματευτικής θέσης απέναντι σε προμηθευτές	84
6.2.5 Απόδοση συλλογής “Amnos” σε εσωτερικό και εξωτερικό	87
6.2.6 Μίγμα πελατών εσωτερικού	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ	91
7.1 Το σχέδιο Μάρκετινγκ της ΝΕΟΚΕΜ (<i>Marketing Plan</i>).....	91
7.2 Σύγκριση προβλέψεων με τα πραγματικά αποτελέσματα	92
7.3 Δημιουργία Πρότυπου Μοντέλου ανάπτυξης, σχεδιασμού και διάθεσης προϊόντων στην Βιομηχανία χρωμάτων πούδρας	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	100
8.1 Συμπεράσματα.....	100
8.2 Προτάσεις.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΝΕΟΚΕΜ αποτελεί μία ελληνική επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των χρωμάτων. Η κύρια δραστηριότητα της αφορά στον τομέα των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής, ο οποίος θεωρείται *niche*¹ αλλά επειδή βρίσκεται στην αιχμή της τεχνολογίας αναμένεται να έχει ραγδαία εξέλιξη τα επόμενα χρόνια. Η ΝΕΟΚΕΜ είναι η μόνη επιχείρηση που σχεδιάζει και παράγει υπερανθεκτικά χρώματα ηλεκτροστατικής βαφής στην Ελλάδα και ανταγωνίζεται τις σημαντικότερες πολυεθνικές παγκοσμίως. Είναι αναγκαίο σε μία αγορά που κυριαρχεί η κλειστή καινοτομία και ο τρόπος που παρασκευάζονται τα προϊόντα κρατείται κρυφός, μία επιχείρηση να καινοτομεί ώστε να παραμένει ανταγωνιστική. Το να παράγει μία επιχείρηση καινοτομία δεν είναι διόλου εύκολο, ενώ είναι αναγκαίο η αλυσίδα αξίας της να συντεθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει στην επιχείρηση την ικανότητα να καινοτομήσει. Εκτός από την πλήρη σύνθεση της αλυσίδας αξίας, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει την στρατηγική της και να δημιουργήσει διαδικασίες μεταξύ των τμημάτων της που να προάγουν την δημιουργία καινοτομίας για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Ακόμα, είναι σημαντικό να είναι διατεθειμένη να επενδύσει οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους προς αυτό τον σκοπό και να διαχειριστεί το ρίσκο του εγχειρήματος. Σε B2B² αγορές, όπως είναι η αγορά χρωμάτων πούδρας, που οι πελάτες είναι λίγοι και ισχυροί, μία επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο την δημιουργία αξίας μέσω των ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών της, και όχι το εφήμερο κέρδος, αν θέλει να αναπτυχθεί μακροπρόθεσμα στον κλάδο. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως για να επιτύχει μία επιχείρηση σε αυτόν τον κλάδο δεν είναι απαραίτητο να δημιουργεί νέες τάσεις μέσω των προϊόντων της, αλλά να αναγνωρίζει διαχρονικά τις τάσεις της αγοράς και να εναρμονίζεται με αυτές. Αυτή η τακτική ενέχει μικρότερο ρίσκο αλλά προϋποθέτει γρήγορα αντανακλαστικά, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές της. Εκτός από την δημιουργία αξίας, πρέπει να φροντίσει και για την διασφάλιση της. Η διασφάλιση αξίας είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, καθώς η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με μεγάλους και ισχυρούς προμηθευτές, οι οποίοι επηρεάζουν προς όφελος τους τις τιμές των πρώτων υλών. Ταυτόχρονα, οι ισχυροί πελάτες οι οποίοι έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη επιχειρούν να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων που αγοράζουν, καθιστώντας δύσκολο για την επιχείρηση να διατηρεί τα κέρδη της σε αντίστοιχα επίπεδα με την προστιθέμενη αξία των προϊόντων που παράγει. Τέλος, η ΝΕΟΚΕΜ δεν πρέπει να επαναπαύεται αλλά να έχει ως στόχο την συνεχή εξέλιξη των προϊόντων της και την δημιουργία νέων. Σύμφωνα με τον Δ/νοντα Σύμβουλο της ΝΕΟΚΕΜ, κ. Ν. Βλαχάκη “Η πολυτέλεια του σήμερα, είναι η αναγκαιότητα του αύριο”.

¹ Με τον όρο *niche* εννοούμε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, το οποίο αφορά στην πώληση εξειδικευμένων παραπροϊόντων και υπηρεσιών και απευθύνεται στοχευμένα σε ένα πολύ συγκεκριμένο κοινό.

² Το B2B σημαίνει Business to Business και αφορά τις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ
ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2.1 Αλυσίδα Αξίας

Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να εξασφαλίσει σημαντικά κέρδη σε τέτοιο βαθμό ώστε να την καθιστά δυνατό παίκτη ανάμεσα στις άλλες επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, η κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα που παράγει/εμπορεύεται ή οι υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της προσδίδουν προστιθέμενη αξία σε αυτούς. Επομένως, μπορεί να γίνει η παραδοχή ότι ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται, γεγονός που μας παραπέμπει στην έννοια της «αλυσίδας αξίας».

Ο όρος «αλυσίδα αξίας» αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter, η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα, λοιπόν, με την τεχνική της «αλυσίδας αξίας», μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υφίστανται όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας, έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας [1]. Η αλυσίδα αξίας επομένως, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, προκειμένου να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλό κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [2]. Επομένως, θα λέγαμε πως στόχος των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών και η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους ώστε η προστιθέμενη αξία να είναι διασφαλισμένη και να μεταδίδεται [3].

2.1.1 Λειτουργία της Αλυσίδας Αξίας

Η λειτουργία της Αλυσίδας Αξίας στηρίζεται σε τρεις πυλώνες. Πρώτον, στην οργάνωση της σχέσης μεταξύ των δραστηριοτήτων. Δεύτερον, στην προσπάθεια δημιουργίας αξίας από τις δραστηριότητες αυτές προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τρίτον, στον συντονισμό των δραστηριοτήτων ώστε να πραγματοποιηθεί η επιτυχής μετάδοση αξίας προς τους πελάτες [4].

2.1.2 Δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας

Σύμφωνα με τον Porter, οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες συνεισφέρουν στην δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του και στις υπηρεσίες στον καταναλωτή μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές ενισχύουν τις κύριες και εξασφαλίζουν την οργάνωση και τον συντονισμό τους. Κάποιες υποστηρικτικές δραστηριότητες συνδέονται με συγκεκριμένες κύριες ενώ άλλες ενισχύουν ολόκληρη την αλυσίδα [1].

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

- 1. Λειτουργίες χειρισμού εισροών (Inbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και την διακίνηση των πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχος των αποθεμάτων. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να προσδώσει αξία στον προϊόν (π.χ. μέσω καλύτερης ποιότητας πρώτων υλών), ενώ από την άλλη αποτελεί πηγή κόστους της επιχείρησης [5].
- 2. Λειτουργίες παραγωγής (Operations).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος συντήρησης εξοπλισμού, εγκαταστάσεις. Όσο πιο συντονισμένα διεκπεραιώνονται οι παραγωγικές διαδικασίες, τόσο ενισχύεται η αξία του προϊόντος. Συγκεκριμένα, η παραγωγική αποτελεσματικότητα συμβάλλει στην ευελιξία των διαδικασιών της επιχείρησης, την γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς και την δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας [6].
- 3. Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την συλλογή, την αποθήκευση και την φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάσουμε σε υλικά αγαθά, τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κτλ. Αν εστιάσουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία [5].
- 4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις (Marketing and Sales).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κτλ. [7].
- 5. Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή τη διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος. Δηλαδή οι υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση και περιλαμβάνουν δραστηριότητες που συνδέονται με την διασφάλιση της αξίας και σε κάποιες περιπτώσεις με την αναβάθμιση αυτής. Η σωστή εκτέλεση των δραστηριοτήτων αυτών συμβάλλει στην σύναψη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες [8].

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες που παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την διασφάλιση των κύριων μπορούν να διακριθούν:

- 1. Εσωτερική υποδομή (Firm Infrastructure).** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη, είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης καθώς ενισχύουν την αλυσίδα αξίας [5].
- 2. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management):** Δραστηριότητες που απαιτούνται για την διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς σε όλες τις δραστηριότητες εμπλέκεται το προσωπικό [9].
- 3. Έρευνα και ανάπτυξη (Technology).** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με τον σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με την βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό [10].
- 4. Προμήθειες – Αγορές (Procurement):** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, καθώς υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες. Ενώ, βασικός στόχος είναι να εξασφαλιστεί η χαμηλότερη πιθανή αξία των αγορών και η υψηλότερη ποιότητα [5].



Εικόνα 1. Δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας [11]

Παρ' όλη, όμως, τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων, αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

2.2 Στρατηγική

Έως τώρα αναφέραμε ότι η ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια λειτουργία του τρόπου με τον οποίο κάθε επιχείρηση οργανώνει και διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία για τους αγοραστές. Αυτές οι δραστηριότητες ταξινομούνται σε ένα πλαίσιο που ο Porter ονομάζει αλυσίδα αξίας. Όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας συμμετέχουν στη δημιουργία και παράδοση της αξίας προς τους πελάτες. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η αλυσίδα αξίας της οργανώνεται ώστε να επιτύχει στην προσπάθεια αυτή. Μάλιστα, θεωρείται ότι η στρατηγική είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας. Η στρατηγική αποτελεί ένα σύστημα στο οποίο κάθε μέλος και κάθε τμήμα της επιχείρησης εργάζεται για να δημιουργήσει και να παραδώσει αξία στους πελάτες. Η παράδοση ανώτερης αξίας περιλαμβάνει τον συντονισμό και την άριστη εκτέλεση των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να δώσουν στο προϊόν/υπηρεσία τις κατάλληλες ιδιότητες, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και η δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων. Οι ενέργειες αυτές συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Από την άλλη, η αλυσίδα αξίας γίνεται ένα βασικό συστατικό στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής: μέσο για την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός οργανισμού, την οργάνωση των διαδικασιών, την διαχείριση των πόρων και την ανταπόκρισή του στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος. Η διερεύνηση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας και των διασυνδέσεων μεταξύ τους παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εντοπίζουν τις ικανότητές τους καθώς και τις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης και στη συνέχεια, να τις συνδυάζουν με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος ώστε να διαμορφώσουν μια επιτυχημένη στρατηγική, άριστα ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις αυτές [1], [4], [12], [13].

2.2.1 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής

Για να διαμορφώσει μία επιχείρηση σωστά την στρατηγική της πρέπει να έχει συγκεκριμένο **όραμα** και **αποστολή**. Μια επιχείρηση διαμορφώνει το **όραμα** της όταν αυτό περιγράφει την «μορφή»/ το είδος της επιχείρησης που θέλει να είναι στο μέλλον, θέτοντας γενικούς στόχους και τελικά οδηγώντας την στρατηγική και την αποστολή. Σε όλες αυτές τις γενικές θέσεις μιας επιχείρησης έρχεται να δώσει

συγκεκριμένες απαντήσεις η δήλωση της εταιρικής **Αποστολής**. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση αναγνωρίζει τις ενδεχόμενες αλλαγές στο προϊόν ή την υπηρεσία ή ακόμα και στον κλάδο δραστηριοποίησης ενώ τέλος, γνωρίζει πώς θα κερδίσει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά, διαθέτει δηλαδή όλες εκείνες τις πληροφορίες που την καθιστούν μοναδική στην αγορά.

Υπάρχουν τρεις τύποι επιχειρηματικής στρατηγικής που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση. Κάθε ένας φροντίζει για την αύξηση του κέρδους και την εταιρική ενότητα. Το πρώτο επίπεδο στρατηγικής είναι η **εταιρική στρατηγική ή στρατηγική εταιρικού επιπέδου**. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται στο υψηλότερο επίπεδο μιας επιχείρησης. Τα στελέχη της εξετάζουν τρόπους βελτίωσης και επέκτασης της εταιρείας. Μέσω αυτής ορίζεται το μοτίβο των αποφάσεων σε μια εταιρεία. Αυτό το μοτίβο πρέπει να καθορίζεται από τον λόγο ύπαρξης της, από την κατεύθυνση και τους στόχους της και να οδηγεί προς αυτούς. Μέσα από αυτό το μοτίβο παράγονται οι πολιτικές της εταιρείας και τα σχέδια για την επίτευξη των στόχων. Η εταιρική στρατηγική ουσιαστικά προσδιορίζει το εύρος της επιχειρηματικής της δράσης, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης που διαθέτει και την φύση της προσφοράς προς τους πελάτες της.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην **επιχειρηματική στρατηγική ή στρατηγική διοικητικού επιπέδου**. Αυτή η στρατηγική εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν οι εταιρικές φιλοδοξίες εντός των επιμέρους πλαισίων. Βασίζεται πάνω στην ανάλυση και κατανόηση των στόχων που υφίστανται και μετέπειτα στην εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων για την αποτελεσματική υλοποίησή τους στο ρυθμιζόμενο χρονικό διάστημα. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι η στρατηγική διοικητικού επιπέδου είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης σε κάποια είδη εταιρικής δράσης, όπως είναι για παράδειγμα το μοντέλο χαμηλού κόστους, της διαφοροποίησης, της εστίασης προσοχής.

Και τέλος, διακρίνουμε την **στρατηγική λειτουργικού επιπέδου**. Σε αυτό το σημείο ορίζεται το πως κάθε τμήμα δρα μεμονωμένα αλλά υποστηρικτικά προς την επιχειρηματική στρατηγική για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.



Εικόνα 2. Η πυραμίδα των επιπέδων στρατηγικής [14]

Άλλωστε, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού (γενικότερα) να έχουν προσαρμοστεί επιτυχώς στις εργασιακές και λειτουργικές συνθήκες που καθορίζουν οι στόχοι που έχουν ορίσει τα διοικητικά στελέχη.

Γίνεται εμφανές πως τα επίπεδα στρατηγικής είναι αλληλένδετα και για να υπάρξει μία επιτυχημένη στρατηγική μίας επιχείρησης θα πρέπει τα επίπεδα να συμπληρώνουν το ένα το άλλο. Για παράδειγμα, δεν μπορεί μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της αν το όραμα της είναι να δημιουργήσει το ποιοτικότερο προϊόν στην αγορά και η εταιρική της στρατηγική, δεν περιλαμβάνει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ή η ανταγωνιστική της στρατηγική τοποθετεί την εταιρεία στο μοντέλο χαμηλού κόστους [2].

2.2.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, με σημαντική τη θέση της εντός του εν λόγω κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά τον μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης, με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Εν τέλει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει. Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται.

Πώς εφαρμόζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Από τα παραπάνω καταλήγουμε εύκολα στο συμπέρασμα ότι όλες οι δραστηριότητες που διέπουν μία επιχείρηση και η στρατηγική που τις οργανώνει έχουν ως τελικό στόχο την δημιουργία, την διατήρηση και την αξιοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να χαρακτηριστεί κάποια ιδιότητα ενός προϊόντος ή μιας εταιρείας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αξιολογείται ως τέτοιο και από την επιχείρηση αλλά και από τον αγοραστή, δεν θα πρέπει να αντιγράφεται εύκολα και θα πρέπει να μετατρέπεται σε περιουσιακά στοιχεία. Κάποια παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι η φήμη για την ποιότητα μιας επιχείρησης, η παραγωγή χαμηλού κόστους και οι χρηματοοικονομικοί πόροι που μπορεί να διαθέτει. Οι επιχειρήσεις πασχίζουν να το αποκτήσουν καθώς προσφέρει ικανοποιημένους πελάτες, άρα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, άρα μεγαλύτερα κέρδη. Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν τρεις βασικοί δρόμοι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία επιχείρηση μπορεί να προσφέρει το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από αυτή του ανταγωνισμού (**Ηγεσία Κόστους**) ή μπορεί να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες ισοδύναμα ή καλύτερα του ανταγωνισμού σε τιμές που εκείνοι δεν μπορούν να ακολουθήσουν (**Διαφοροποίηση**) ή ακόμη να επικεντρωθεί σε ένα κομμάτι της αγοράς και να καλύψει της ανάγκες αυτού του γκρουπ καλύτερα από τον ανταγωνισμό (**Στρατηγική Εστίασης**) [1].

2.2.3 Ανάλυση μοντέλων απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μοντέλο διαφοροποίησης

Στη στρατηγική διαφοροποίησης, μία επιχείρηση αναζητά τρόπους ώστε να καλύπτει τις ανάγκες που οι πελάτες της θεωρούν σημαντικές καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, μια επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα του προϊόντος/ υπηρεσίας και όχι στην τιμή, βελτιώνοντας τις προοπτικές της όταν σταθμιστεί έναντι των ανταγωνιστών της. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση αναγνωρίζει την βαρύτητα κάθε ανάγκης του καταναλωτή και επιλέγει να εξυπηρετήσει μία ή και περισσότερες από τις βασικές του ανάγκες που μέχρι εκείνη την στιγμή δεν καλύπτονταν επαρκώς. Για την μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας η εταιρεία ανταμείβεται με καλύτερες τιμές πώλησης.

Μοντέλο Ηγεσίας Κόστους

Στην στρατηγική της ηγεσίας κόστους, η επιχείρηση αναζητά τρόπους που μειώνουν το κόστος που σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία, την αποστολή και την παράδοση ενός προϊόντος. Οι τρόποι επίτευξης του στόχου διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομίες κλίμακας, ιδιόκτητη τεχνολογία, αγορά συγκεκριμένων πρώτων υλών και άλλες. Γενικά, ένας Ηγέτης Κόστους πρέπει να βρει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς ώστε να εντοπίσει τον πιο οικονομικό τρόπο για την εμπορία και την πώληση ενός προϊόντος στους πελάτες του, ώστε εκείνοι με την σειρά τους να μην επιλέξουν ανταγωνιστικά προϊόντα με υψηλότερες τιμές.

Μοντέλο Στρατηγικής Εστίασης

Η στρατηγική αυτή εμπεριέχει στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές. Η επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική εστίασης απομονώνει ένα κομμάτι της αγοράς που παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες, ώστε με την εκπλήρωσή των συγκεκριμένων αναγκών του γκρουπ να κερδίζει τμήμα της αγοράς εις βάρος των ανταγωνιστών. Στην περίπτωση της στρατηγικής Εστίασης με Ηγεσία κόστους, η επιχείρηση αναζητά πλεονέκτημα κόστους για τον συγκεκριμένο τομέα, ενώ στην περίπτωση της Διαφοροποίησης εκπληρώνει συγκεκριμένες ανάγκες του συγκεκριμένου τομέα. Σε κάθε περίπτωση, για να επιτευχθεί στρατηγική εστίασης πρέπει το κομμάτι της αγοράς που εξετάζεται να διαφέρει σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά από τον συνολικό κλάδο. Μπορεί οι πελάτες αυτοί να έχουν κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες ή η παραγωγική διαδικασία και η διαδικασία διανομής που εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών να είναι διαφορετική σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Το μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι μπορεί εύκολα να γίνει αντικείμενο μίμησης και επιπλέον επειδή απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, εάν για κάποιο λόγο σμικρυνθεί αυτό, τότε τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει θα είναι σοβαρά.

2.3 Καινοτομική στρατηγική

Ένα κομμάτι του φάσματος της στρατηγικής αποτελεί η καινοτομική στρατηγική. Η καινοτομική στρατηγική καθοδηγεί τις αποφάσεις μιας επιχείρησης, σχετικά με τους πόρους που διαθέτει προς αξιοποίηση, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, να παραχθεί αξία και να εδραιωθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Το μοντέλο καινοτομικής στρατηγικής που ακολουθεί κάθε επιχείρηση στηρίζεται πάνω σε τέσσερα (4) αλληλεξαρτόμενα δομικά στοιχεία. Καταρχάς πρέπει να είναι **υλοποιήσιμη**. Οι στόχοι της ανάπτυξης καινοτομίας να εναρμονίζονται με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Οι **πόροι** που κρίνονται αναγκαίοι για ένα τέτοιο εγχείρημα πρέπει να είναι διαθέσιμοι. Η επιχείρηση να έχει την ικανότητα διάθεσης χρηματοοικονομικών πόρων για την ανάπτυξη του αγαθού και ανθρώπους με γνώσεις και δυνατότητα να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους. Να διαθέτει εξοπλισμό και εγκαταστάσεις καθώς και διαδικασίες στο εσωτερικό της που προωθούν την καινοτομική της στρατηγική. Να διατηρεί ισχυρό brand name στην αγορά καθώς και σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες του κλάδου. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την **ικανότητα να καινοτομήσει**, δηλαδή να αναζητά και να αξιολογεί συνεχώς νέες ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από την αλλαγή της τεχνολογίας, να επιλέγει προσεκτικά ανάμεσα σε εναλλακτικές επιλογές και να διασφαλίζει την ολοκλήρωση των καινοτομικών της προσπάθειών. Έπειτα να προστατεύει την παραγόμενη αξία των καινοτομιών της κατά την εισαγωγή τους στην αγορά και να αναζητά την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της. Τέλος, πρέπει να διαθέτει **διαδικασίες καινοτομίας** που δημιουργούν αποτέλεσμα, να υπάρχει η

δυνατότητα συνδυασμού της οργάνωσης και της διαχείρισης με την Έρευνα και Ανάπτυξη.

2.3.1 Μοντέλα καινοτομικής στρατηγικής

Η στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει η κάθε εταιρεία εξαρτάται από το ρίσκο που είναι διατεθειμένη να αναλάβει αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα διαθέσει τους πόρους της. Έτσι έχουν προκύψει τα ακόλουθα τέσσερα καινοτομικά μοντέλα στρατηγικής [15].

Προληπτική καινοτομική στρατηγική (proactive innovation)

Οι εταιρείες που ακολουθούν προληπτικές στρατηγικές καινοτομίας τείνουν να έχουν ισχυρό ερευνητικό προσανατολισμό και φαίνεται να πρωτοπορούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έχουν πρόσβαση στην γνώση από ένα ευρύ φάσμα πηγών και εκτίθενται σε μεγάλο κίνδυνο που αν τον ξεπεράσουν κερδίζουν υψηλές απολαβές. Βέβαια, οι καινοτομικές δαπάνες είναι μεγάλες με βασική την εφαρμοσμένη Έρευνα και Ανάπτυξη που αποσκοπεί σε προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν υπήρχαν πριν στην αγορά. Η επιχείρηση ιδιοποιείται την αξία μέσω δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, συμπληρωματικών πόρων, μυστικότητας και ταχύτητας. Παραδείγματα εταιρειών που εφαρμόζουν προληπτική στρατηγική είναι η Dupont, Apple, Singapore Airlines κτλ.

Οι τύποι τεχνολογικής καινοτομίας που χρησιμοποιούνται σε μια προληπτική στρατηγική καινοτομίας είναι:

- Ριζικές ανακαλύψεις που αλλάζουν την φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Σταδιακά, οι συνεχείς τεχνολογικές ή διαδικαστικές αλλαγές που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση προϊόντων και υπηρεσιών.

Δραστική καινοτομική στρατηγική (active innovation)

Οι δραστικές στρατηγικές καινοτομίας περιλαμβάνουν την υπεράσπιση των υφιστάμενων τεχνολογιών και αγορών, ενώ προετοιμάζονται να ανταποκριθούν γρήγορα σε οποιαδήποτε νέα αγορά ή τεχνολογία που θα επιδείξει ο ανταγωνισμός. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση διαθέτουν επίσης διευρυμένες πηγές γνώσεων και εκτίθενται σε μεσαίο έως χαμηλό κίνδυνο τείνοντας να μειώνουν το ρίσκο που καλούνται να πάρουν. Οι καινοτομικές δαπάνες, που δεν είναι τόσο μεγάλες όσο στην προληπτική καινοτομία, εστιάζονται στην Έρευνα και στην Ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών που είναι νέα για την επιχείρηση. Η εταιρεία ιδιοποιείται την αξία μέσω συμπληρωματικών πόρων και ταχύτητας. Μερικά παραδείγματα τέτοιων εταιρειών αποτελούν η Microsoft, η Dell, η British Airways κτλ., καθώς δεν εισάγουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά αλλά συνεχώς βελτιώνουν την ποιότητα των ήδη υπαρχόντων.

Αντιδραστική καινοτομική στρατηγική (reactive innovation)

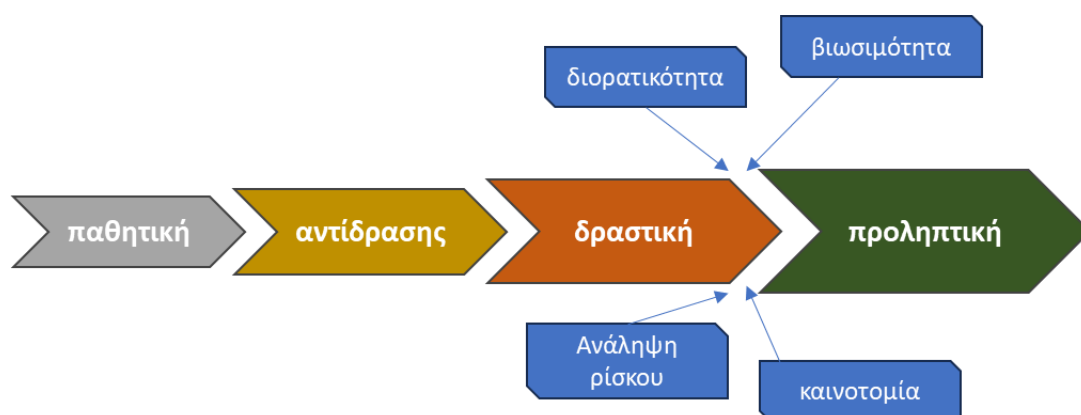
Η στρατηγική αντιδραστικής καινοτομίας χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις:

- Που δεν πρωτοπορούν, αλλά ακολουθούν το παράδειγμα άλλων επιτυχημένων παικτών του κλάδου τους.
- Που έχουν επικεντρωθεί στις λειτουργίες.
- Που ακολουθούν προσέγγιση αναμονής για να εντοπίσουν τον τρόπο δράσης ανταγωνιστών.
- Που αναζητούν ευκαιρίες χαμηλού κινδύνου.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αντιδραστική καινοτομική στρατηγική αναμένουν τα αποτελέσματα των καινοτομιών των ανταγωνιστών και αντιγράφουν μόνο τις αποδεδειγμένα επιτυχημένες καινοτομίες και οι ίδιες καινοτομούν μόνο σε ορισμένες επιμέρους διεργασίες. Αυτή η τακτική περιέχει χαμηλό ρίσκο και οι καινοτομικές δαπάνες αφορούν την εστίαση στις διαδικασίες και τις διεργασίες. Η επιχείρηση δεν ιδιοποιείται αξία. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι αεροπορικές χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair που έχει αντιγράψει το μοντέλο υπηρεσιών της Southwest Airlines, εξαιρώντας τις περιττές υπηρεσίες που αυξάνουν το κόστος.

Παθητική καινοτομική στρατηγική (inactive innovation)

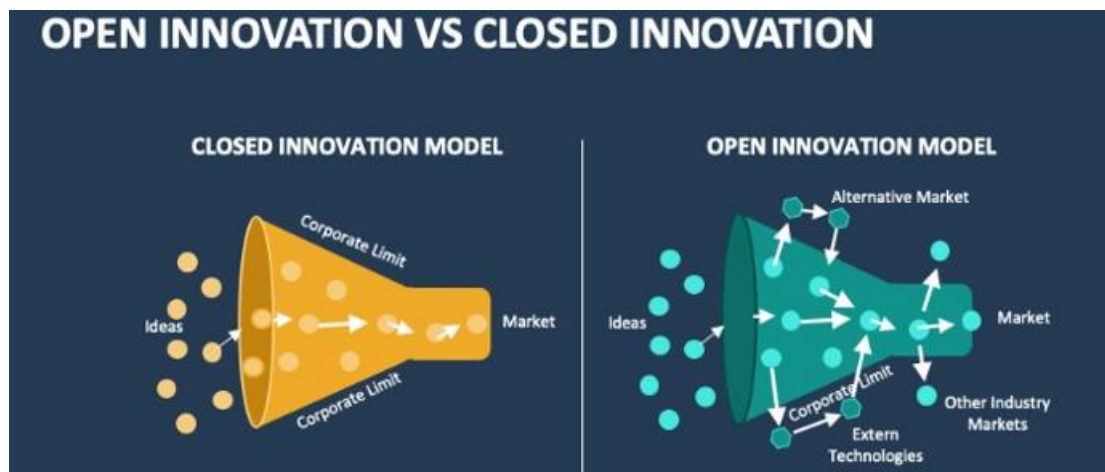
Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική παθητικής καινοτομίας περιμένουν μέχρι οι πελάτες τους να απαιτήσουν μια αλλαγή στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Δηλαδή, στόχος τους είναι η εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών ή των κυρίαρχων επιχειρήσεων του κλάδου. Σε αυτή την περίπτωση δεν εντοπίζεται ρίσκο, ενώ απουσιάζουν οι καινοτομικές δαπάνες. Η επιχείρηση δεν ιδιοποιείται αξία. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν εταιρείες προμήθειας φθηνών αυτοκινήτων, καθώς περιμένουν τους πελάτες τους να αναζητήσουν αλλαγές στις προδιαγραφές πριν τις εφαρμόσουν και εκείνες με την σειρά τους συναρμολογούν αυτοκίνητα με εξαρτήματα και τεχνολογίες των μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών.



Εικόνα 3. Μοντέλα καινοτομικής Στρατηγικής.

2.3.2 Μηχανισμοί δημιουργίας καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί να χωριστεί σε δύο γενικές κατηγορίες, την **κλειστή** και την **ανοιχτή** καινοτομία. Η διαφορά μεταξύ των δύο καινοτομιών έχει να κάνει με το περιβάλλον από το οποίο προέρχεται. Στην περίπτωση της κλειστής καινοτομίας η επιχείρηση αναπτύσσει εσωτερικά την απαιτούμενη τεχνολογία και τις καινοτομίες, ενώ στην ανοιχτή, η εταιρεία αποκτά τεχνολογία από εξωτερικές πηγές. Κατά την κλειστή καινοτομία, η επιχείρηση δαπανά σημαντικό μέρος των πόρων της στην Έρευνα και Ανάπτυξη και δημιουργεί ένα προϊόν που εισάγει πρώτη στην αγορά. Σε περιπτώσεις όπου αυτό είναι εφικτό, η εταιρεία διασφαλίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με κατοχυρωμένες πατέντες. Αντίθετα, στην ανοιχτή καινοτομία η επιχείρηση αντλεί γνώσεις από την Έρευνα και Ανάπτυξη εντός, αλλά και εκτός των ορίων της. Αυτό μπορεί να γίνει εξαγοράζοντας άδειες χρησιμοποίησης ξένων τεχνολογιών, με εξαγορά ολόκληρων επιχειρήσεων ή με συγχωνεύσεις μεταξύ εταιριών. Σε αυτή την περίπτωση, το πλεονέκτημα δεν έγκειται άμεσα στη διαφοροποίηση του προϊόντος της, αλλά στο μικρότερο κόστος και την μεγαλύτερη ταχύτητα ανάπτυξής του.



Εικόνα 4. Μηχανισμοί δημιουργίας καινοτομίας [16]

2.3.3 Τύποι Καινοτομίας

Καινοτομία ονομάζεται η διαδικασία δημιουργίας νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή τεχνολογιών που προσθέτουν αξία στην κοινωνία ή καλύπτουν ανεκπλήρωτες ανάγκες. Περιλαμβάνει τη λήψη μιας υπάρχουσας ιδέας και την βελτίωση της ή την ανάπτυξη κάτι εντελώς νέου. Για να θεωρηθεί μια κίνηση καινοτόμα πρέπει να έχει πληθώρα νέων αποτελεσμάτων ή έστω η διαφορά να είναι εμφανής και μετρήσιμη. Η εκάστοτε καινοτομική στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση έχει ως απώτερο σκοπό την δημιουργία καινοτομίας. Ακολουθούν οι τρεις συνηθέστεροι τομείς επιχειρηματικής καινοτομίας.

- 1) **Καινοτομία προϊόντος** είναι η δημιουργία και εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά ή τις τεχνικές του προδιαγραφές προϊόντος. Οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία διατίθεται στην αγορά και καλύπτει μία ανεκπλήρωτη ανάγκη εντάσσεται σε αυτή την κατηγορία. Αυτός είναι και ένας από τους συνηθέστερους τρόπους που καινοτομούν οι επιχειρήσεις.
- 2) **Καινοτομία διεργασίας/διαδικασίας** είναι η εισαγωγή στην επιχείρηση μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, διανομής ή υποστήριξης για αγαθά ή υπηρεσίες. Σε αυτή την περίπτωση δεν διατίθεται κάποιο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά, αλλά η καινοτομία έγκειται στο γεγονός πως μειώνει το χρόνο και κόστος παραγωγής και διανομής ή εξυπηρετεί τις ανεκπλήρωτες, έως την εκάστοτε δεδομένη στιγμή, ανάγκες των πελατών του προϊόντος ή υπηρεσίας. Σε γενικές γραμμές, θα λέγαμε ότι η καινοτομία στις διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι δυνατό να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των ισχυουσών διαδικασιών.
- 3) **Οργανωσιακή καινοτομία** είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή η μεταβολή τους, όσον αφορά στην δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης που αποσκοπούν στην βελτίωση της χρήσης των γνώσεων της επιχείρησης με αποτέλεσμα την καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή πιο αποτελεσματική ροή εργασίας. Στην οργανωσιακή καινοτομία ο τρόπος οργάνωσης και διαμοιρασμού των εταιρικών πόρων μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να βρει νέους τρόπους αξιοποίησης των πόρων και των περιουσιακών της στοιχείων. Για παράδειγμα, μπορεί μία επιχείρηση να αλλάξει τον τρόπο λήψης αποφάσεων της και αν πριν η εξουσία ήταν συγκεντρωμένη σε έναν άνθρωπο, με την αποκέντρωση να δοθούν ευκαιρίες ανέλιξης στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης.



Εικόνα 5. Οι διαφορετικοί τύποι καινοτομίας και η αλληλεπίδρασή τους.

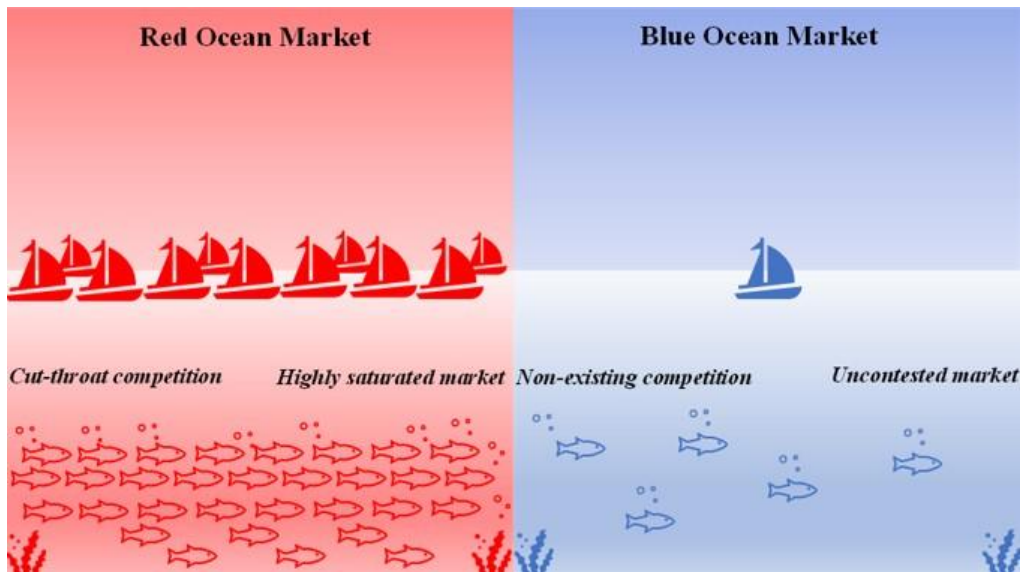
Οι τρεις αυτοί τύποι καινοτομίας μπορεί να συμβούν ξεχωριστά ή ακόμα και ταυτόχρονα μέσα σε μία επιχείρηση και δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός.

2.3.4 Η δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κλάδους που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και το μερίδιο αγοράς είναι συγκεκριμένο, με αποτέλεσμα να εντοπίζεται υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των παικτών του κλάδου προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και ο ανταγωνιστής να το απωλέσει. Αυτό σημαίνει μεγάλη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης και μεταφράζεται σε υψηλό κόστος καθώς συνήθως απαιτούνται διαφημιστικές εκστρατείες ή/και πόλεμος τιμών μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου [17].

Επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή την τακτική παράγουν συνήθως ένα ελαφρώς διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία, ενώ φαίνεται να δραστηριοποιούνται σε αγορές μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Αυτό το γεγονός, συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις στρέφονται στην διαφήμιση, στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος/συσκευασίας, στην υιοθέτηση πρωτότυπων και ελκυστικών μεθόδων πώλησης, με στόχο να διαφοροποιήσουν το προϊόν/υπηρεσία στα μάτια του καταναλωτή. Είναι προφανές πως σε τέτοιες περιπτώσεις τα στελέχη ενός οργανισμού καταναλώνουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια στην προσπάθεια ανεύρεσης νέων τρόπων αντιμετώπισης του αιματηρού ανταγωνισμού, αντί να απασχολούνται με ουσιαστικότερα ζητήματα που θα έπρεπε να ενδιαφέρουν την επιχείρηση.

Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών επικροτεί και συμβάλει στην δημιουργία νέου χώρου στην αγορά. Με την δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών, δηλαδή χώρων στην αγορά που δεν διεκδικούνται άμεσα από τον ανταγωνισμό, δίνεται το έναυσμα στις επιχειρήσεις να παρακάμψουν τους Κόκκινους Ωκεανούς του αιματηρού ανταγωνισμού. Οι γαλάζιοι ωκεανοί δημιουργούνται πέρα από τα όρια των υφιστάμενων βιομηχανιών ή μπορεί να δημιουργηθούν μέσα από επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών. Σε κάθε περίπτωση, οι γαλάζιοι ωκεανοί είναι ανοιχτοί χώροι στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί και προσφέρουν ευκαιρίες για υψηλά κέρδη. Στις αγορές αυτές η έννοια του ανταγωνισμού δεν έχει νόημα καθώς οι κανόνες δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί. Οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών δεν χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για την διαμόρφωση της στρατηγικής τους και έτσι παύει να διαιρείται συνεχώς η πίτα μεταξύ των ανταγωνιστών. Η στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών είναι μια στρατηγική αλλαγής η οποία περικλείει μεταβολές στην υφιστάμενη κατάσταση, απαιτώντας νέα νοοτροπία, ανάλυση και δημιουργικότητα.



Εικόνα 6. Σχηματική αναπαράσταση διαφορών κόκκινου και γαλάζιου ωκεανού [18]

2.3.5 Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών και η Αξιακή Καινοτομία

Η ιστορία έχει δείξει ότι με την πάροδο του χρόνου οι κλάδοι δεν παραμένουν στατικοί, αλλά εξελίσσονται διαρκώς και μεγεθύνονται. Ταυτόχρονα, τα όρια και οι συνθήκες του εκάστοτε κλάδου παρουσιάζουν μεταβλητότητα καθώς οι αγορές επεκτείνονται, οι λειτουργίες βελτιώνονται και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς εναλλάσσονται. Έτσι, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η στρατηγική κίνηση και όχι ένας κλάδος ή μια επιχείρηση εντός αυτού, είναι η ορθή μονάδα παρατήρησης και ανάλυσης που εξηγεί την δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών και τελικά οδηγεί σε υψηλή απόδοση. Αν και ο όρος γαλάζιοι ωκεανοί είναι σχετικά νέος, η επιθυμία των επιχειρήσεων να αναζητούν γαλάζιους ωκεανούς δεν είναι πρόσφατη. Αναλογιζόμενοι το παρελθόν, παρατηρούμε πόσοι κλάδοι που σήμερα θεωρούνται θεμελιώδεις (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία) δεν υπήρχαν ή είχαν αρχίσει να δημιουργούνται κάνοντας τα πρώτα τους βήματα στον τομέα τους. Αντίθετα, βοηθά να σκεφτούμε πως όλα τα προϊόντα που χρησιμοποιούμε καθημερινά, κάποτε δεν μπορούσε κανείς να διανοηθεί την ύπαρξη τους. Βέβαια, οι περισσότερες επιχειρήσεις εξακολουθούν να επικεντρώνονται σε στρατηγικές ανταγωνισμού που αφορούν τους κόκκινους ωκεανούς. Οι κόκκινοι ωκεανοί είναι αγορές που είναι γνωστές και έχουν προκαθορισμένα όρια. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στους κόκκινους ωκεανούς, αναγκαστικά αποδέχονται τους βασικούς περιοριστικούς παράγοντες των αγορών αυτών. Έτσι, οι εταιρείες αυτές επιδίδονται σε έναν ατέλειωτο αγώνα δρόμου για την παγίωση της θέσης τους στα δεδομένα όρια ενός κλάδου [17].

Σε αυτό το σημείο δημιουργούνται εύλογα ερωτήματα όπως το «Ποιες είναι οι εταιρείες που καινοτομούν; Πού σκέφτονται διαφορετικά; Ποιες δημιουργούν

Γαλάζιους Ωκεανούς; Τους δημιουργούν επιχειρήσεις που είναι πολύ επιτυχημένες;» Ουσιαστικά όχι.

Θα λέγαμε ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί από μόνος του να δημιουργήσει κάτι μοναδικό. Μπορεί, λόγω χάρη, ένα ισχυρό “brand name” να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά αυτό είναι σχετικό με τους Κόκκινους Ωκεανούς. Είναι το κλασσικό παράδειγμα ύπαρξης και επιβίωσης του κάθε οργανισμού, χωρίς όμως να διαφαίνεται κάποιου είδους στρατηγική.

Σε όλη την διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης παρατηρούνται διακυμάνσεις. Αυτό όμως που παραμένει σταθερό είναι η επιθυμία να ξεχωρίσει η κάθε επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού τόσο σε Κόκκινο, όσο και σε κάποιον νέο Γαλάζιο Ωκεανό. Διαχρονικά, δεν υπάρχει κάποια επιχείρηση που να είναι ασταμάτητα επιτυχημένη εφαρμόζοντας στρατηγικές, αλλά αυτό που υπάρχει σαν κοινό στοιχείο για τις πιο επιτυχημένες είναι η προσπάθεια δημιουργίας Γαλάζιων Ωκεανών.

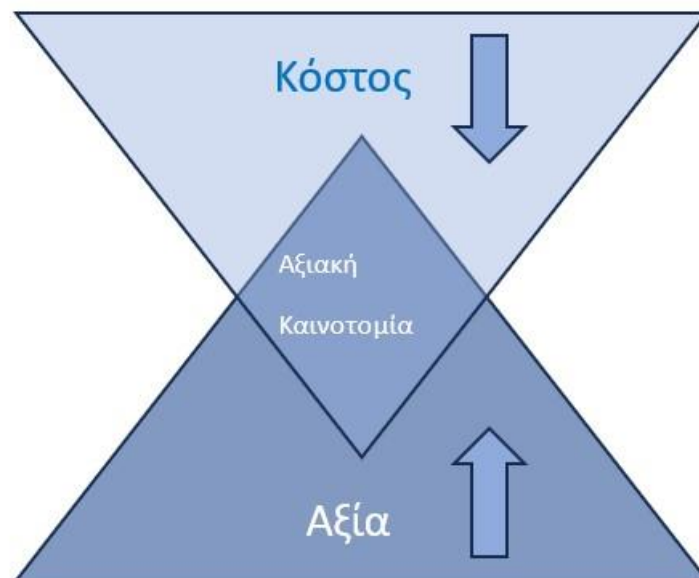
Τα περισσότερα προϊόντα, εφευρέσεις κλπ. αποτελούν καρπούς των Γαλάζιων Ωκεανών. Οι Γαλάζιοι Ωκεανοί είναι καινούριοι κλάδοι ή κομμάτια κλάδων που υπάρχουν ήδη και δεν έχουν εξερευνηθεί ακόμα. Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης κατά την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι αυτό που ουσιαστικά δημιουργεί ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος θα δράσει πέρα από κοινότοπες ιδέες και θα προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα ώστε να ξεχωρίσει. Η στρατηγική κίνηση εν κατακλείδι, επαφίεται σε πράξεις και αποφάσεις από άτομα που σκοπό έχουν μια μεγάλη αγορά, καταρρίπτοντας το δόγμα της στρατηγικής που βασίζεται στον ανταγωνισμό, τον συμβιβασμό αξίας και κόστους. Συνήθως, σε μία αγορά οι επιχειρήσεις δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους με αυξημένο κόστος ή συμβιβάζονται με την προσφερόμενη αξία για να μειώσουν το κόστος. Σε αυτή την περίπτωση, η επιλογή της στρατηγικής εγκλωβίζεται ανάμεσα στην διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος [19].

Αν εξετάσουμε αυτόν τον διαφορετικό τρόπο σκέψης, όπως είδαμε, είναι αυτός που ξεχωρίζει τους Κόκκινους από τους Γαλάζιους Ωκεανούς και κατά μία έννοια την επιτυχία από την αποτυχία. Αυτό που καθορίζει την μοναδικότητα, είναι ότι αυτή η στρατηγική εμπεριέχει ένα στοιχείο που σκοπό έχει να προάγει καθαρά οτιδήποτε έχει αξία για τον αγοραστή-πελάτη και την εταιρεία και όχι απλά να αγωνιστεί για να νικήσει τον αντίπαλο. Αυτό το στοιχείο αποκαλείται **αξιακή καινοτομία** (value innovation). Η καινοτομία αξίας δίνει έμφαση στο συνδυασμό καινοτομίας με την παραγόμενη αξία. Η προσπάθεια δημιουργίας αξίας, χωρίς την δημιουργία καινοτομίας, οδηγεί σε δημιουργία χαμηλής αξίας που δεν επιτρέπει την υπεροχή σε μία αγορά. Από την άλλη, η καινοτομία χωρίς την αξία, που συνήθως παρατηρείται στον τομέα της τεχνολογίας με την εισαγωγή πρωτοπόρων στοιχείων στην αγορά, οδηγεί σε μικρές πωλήσεις, αφού δεν έχει ληφθεί υπόψη το τι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν [20]. Σε κάθε περίπτωση, η αξιακή καινοτομία υφίσταται μόνο όταν οι επιχειρήσεις συνδυάζουν την τεχνολογία με την χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος.

Σκοπός της κάθε επιχείρησης, που εφαρμόζει στρατηγική Γαλάζιου Ωκεανού με έμφαση στην αξιακή καινοτομία, δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού, αλλά το να καταστεί άνευ σημασίας, μέσω ενός ποιοτικού άλματος και μέσω της κατάκτηση ενός αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά [21].

Η αξιακή καινοτομία βασίζεται στην δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται αλματωδώς η αξία τόσο για την εταιρεία όσο και για τους πελάτες. Λόγω του γεγονότος πως η αξία για τον πελάτη διαμορφώνεται από την χρησιμότητα και την τιμή του προϊόντος και η αξία της εταιρείας διαμορφώνεται από την τιμή και την διάρθρωση του κόστους της, η αξιακή καινοτομία είναι εφικτή μόνο όταν ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης είναι συντονισμένο προς αυτή την κατεύθυνση. Έτσι προκύπτει πως η αξιακή καινοτομία είναι πολλά περισσότερα από απλή καινοτομία. Η αξιακή καινοτομία απαιτεί από τις εταιρείες να στρέψουν ολόκληρο το σύστημα προς την αλματώδη αύξηση της αξίας, τόσο για τους πελάτες όσο και για τις ίδιες. Για αυτό τον λόγο, η αξιακή καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής [22].

Υπάρχουν καινοτομίες στην παραγωγική διαδικασία για παράδειγμα, σε ένα υποσύστημα που μπορεί να φαίνεται ως κάτι νέο ωστόσο δεν οδηγεί σε Γαλάζιο Ωκεανό και αυτό διότι η αξιακή καινοτομία εμποδίζει τη μονόπλευρη δημιουργία αξίας (όπως στην παραγωγή μόνο για την εταιρεία). Στους Γαλάζιους Ωκεανούς μπορεί να υπάρξει πιο εύκολα αναδόμηση των συνθηκών για καλύτερο αποτέλεσμα (κάτι που δε συμβαίνει στους Κόκκινους).



Εικόνα 7. Χρυσή τομή κόστους-αξίας μέσω της Αξιακής Καινοτομίας

Όπως, παρουσιάζεται και στο παραπάνω σχήμα, η αξιακή καινοτομία είναι ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών (**Blue Ocean Strategy**), όπου η διαφοροποίηση με το χαμηλό κόστος δεν είναι ασυμβίβαστα [23].

2.3.6 Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Σε άμεση συσχέτιση με τα παραπάνω, θα πρέπει να καταστεί σαφές πως όταν μια επιχείρηση μάχεται να ξεχωρίσει, να κάνει την αλλαγή και τελικά να αυξήσει τα μερίδια της στην αγορά, ταυτόχρονα έρχεται αντιμέτωπη με πολλές αντιξοότητες, δυσκολίες και καλείται να αναλάβει σημαντικά ρίσκα ώστε να έχει την ευκαιρία της να προοδεύσει. Κατά την στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών πρέπει οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν τρόπους ώστε να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας μειώνοντας το ρίσκο. Κατά την διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής αυτής είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση να καταστρώσει ένα **Πλάνο Μάρκετινγκ** (marketing plan). Το “marketing plan” με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί ορίζει την στρατηγική marketing της επιχείρησης ώστε αυτοί να επιτευχθούν και να προσεγγίσει το κοινό στο οποίο στοχεύει το προϊόν ή η υπηρεσία της. Κατά την διαδικασία διαμόρφωσης του marketing plan, η επιχείρηση αναλύει την τωρινή κατάσταση αντλώντας πληροφορίες και ανιχνεύοντας ευκαιρίες. Στην συνέχεια, για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα με βάση τους στόχους που έχει θέσει, επιλέγει την αγορά στόχο και διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να εισέλθει σε αυτή την αγορά. Η ομπρέλα του “marketing plan” περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς, την στρατηγική του μάρκετινγκ, τα κανάλια διανομής, τον στόχο πωλήσεων και τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Το “marketing plan” επιτρέπει σε μία επιχείρηση να προβλέψει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα οικονομικά αποτελέσματα της κίνησης που θέλει να κάνει και τελικά να μειώσει το ρίσκο της επένδυσης. Σε αυτό βοηθούν πολύ οι δείκτες βασικής απόδοσης (KPIs) που φανερώνουν την πρόοδο που κάνει μια επιχείρηση προς την επίτευξη των στόχων της.



Εικόνα 8. Οι βασικοί άξονες ενός σχεδίου Μάρκετινγκ

2.3.7 KPIs

Ο όρος KPIs είναι συντομογραφία για τους βασικούς δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators). Αποτελείται από μετρήσιμες και ποσοτικοποιημένες μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιούνται για να αναδείξουν την πρόοδο των εταιρειών προς τους στόχους τους.

Ο ρόλος των KPIs στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού πηγάζει από την πεποίθηση ότι τα KPIs παρέχουν μετρήσιμα και αντικειμενικά πρότυπα με τα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθήσουν την πρόοδο και την υλοποίηση των αλλαγών. Οι επιχειρήσεις βασίζονται σε αυτά τα KPIs για να τους βοηθήσουν να πάρουν πιο αντικειμενικές και επιστημονικές αποφάσεις στο σχεδιασμό των επιχειρησιακών στόχων τους, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους.

Οι δείκτες KPI's χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για: α) την αξιολόγηση της επιτυχίας τους σε σχέση με τους στόχους που έχουν θέσει, β) την προετοιμασία και τον σχεδιασμό για την επίτευξη των τελικών στόχων, γ) τον προσδιορισμό του επιπέδου που βρίσκονται, δ) την παρακολούθηση της καλύτερης απόδοσης και τον καθορισμό σε πραγματικό χρόνο των θεμάτων που χρειάζονται βελτίωση, ε) την υψηλότερη απόδοση των εργαζόμενων, αφού αυτοί έχουν καλύτερη αίσθηση των επιπέδων παραγωγής και τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, στ) την παροχή στα ενδιαφερόμενα μέρη (διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενοι, μέτοχοι, κτλ.) πληροφοριών ως προς τις λειτουργίες και τις αποδόσεις τους και σχετικά με το αν βρίσκονται σε καλό δρόμο σύμφωνα με τις προβλέψεις τους, και ζ) σύγκριση μεταξύ ανταγωνιστικών ή συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η οποία με τους δείκτες αυτούς γίνεται ευκολότερη.

Οι δείκτες KPIs διακρίνονται σε ποσοτικούς & ποιοτικούς (quantitative & qualitative indicators), σε δείκτες επιδόσεων (future-oriented indicators) και αποτελεσμάτων (past-oriented indicators), σε οδηγούς δείκτες και δείκτες υστέρησης (lead and lag indicators), καθώς και σε χρηματοοικονομικούς δείκτες (financial indicators). Προκειμένου τα KPIs να συμβάλουν στην τακτική αξιολόγηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο κατανοητό, ουσιαστικό και μετρήσιμο. Για αυτό και οι Καίριοι Δείκτες Απόδοσης (KPIs) όταν τίθενται από μια επιχείρηση, θα πρέπει να ακολουθούν τα κριτήρια SMART, που σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι Specific (Συγκεκριμένοι), Measurable (Μετρήσιμοι), Achievable (Επιτεύξιμοι), Relevant (Σχετικοί) και Time bound (με Χρονικό Όριο), ενώ κατά τη διαμόρφωσή τους θα πρέπει να απαντώνται ξεκάθαρα τα ερωτήματα "τι", "πόσο", "ποιος", "πού" και "πότε". Τα τελευταία χρόνια, το κριτήριο SMART έγινε SMARTER με την προσθήκη των λέξεων Evaluate (Αξιολόγηση) και Reevaluate (Αξιολόγηση ξανά). Αυτά τα δυο βήματα είναι πολύ σημαντικά καθώς εξασφαλίζουν τη συνεχή αξιολόγηση των Βασικών Δεικτών Απόδοσης, συνεπώς ένα καλύτερο αποτέλεσμα [24].

Σύμφωνα με τη δομή SMART, ένα δείκτης βασικής απόδοσης είναι αξιόλογο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων μόνο όταν θέτει έναν συγκεκριμένο στόχο, μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος προς αυτόν τον στόχο, ο στόχος αυτός είναι επιτεύξιμος και συμβαδίζει με τους στόχους της επιχείρησης και η περίοδος επίτευξης του στόχου είναι συγκεκριμένη. Για παράδειγμα, ο πιο γνωστός βασικός δείκτης απόδοσης είναι η αύξηση των εσόδων. Κάθε χρόνο, οι επιχειρήσεις θέτουν τους στόχους αύξησης των εσόδων για την επόμενη χρονιά και μέσω του δείκτη αυτού μέσα στην χρονιά εξετάζουν την πρόοδο τους προς αυτόν τον στόχο και ανάλογα με το αποτέλεσμα εξελίσσουν και την στρατηγική τους.



Εικόνα 9. Διαδικασία σωστής διαμόρφωσης και επαναπροσδιορισμού KPIs [25]

Η διαδικασία που ακολουθείται για την διαμόρφωση των βέλτιστων βασικών δεικτών απόδοσης είναι αυτή που αναλύεται στο παραπάνω σχήμα. Αφού η επιχείρηση θέσει ως στόχο την μέτρηση της απόδοσης της, πρέπει να θέσει συγκεκριμένους στόχους. Στην συνέχεια, πρέπει να αναζητήσει τις πιθανές μεταβλητές που κάνουν την πρόοδο της προς τους στόχους της μετρήσιμη και να επιλέξει αυτές που θεωρεί πιο ακριβείς. Αφού τις καταγράψει, ξεκινά η μέτρηση της απόδοσης. Σε αυτό το σημείο μπορεί να γίνει επανεξέταση των δεικτών και ενδεχόμενα κινήσεις βελτίωσης τους. Μετά την συλλογή των δεδομένων, γίνεται η ανάλυση τους και προκύπτουν τα συμπεράσματα. Με βάση τα συμπεράσματα οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους μεγιστοποίησης της απόδοσης τους, και η διαδικασία επαναλαμβάνεται.

2.4 Μοντέλα ανάλυσης αγορών και επιχειρήσεων

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί η θέση της επιχείρησης NEOKEM μέσα στην ελληνική αγορά χρωμάτων μέσω της μεθόδου των 5 δυνάμεων του Porter, της ανάλυσης PEST και της ανάλυσης SWOT. Ακόμη, SWOT ανάλυση με βάση την επιχείρηση θα γίνει και για την συλλογή “Ammos”.

2.4.1 Μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκε η λέξη ανταγωνισμός. Μία κοινή παρανόηση είναι πως ο ανταγωνισμός είναι μόνο η απευθείας σύγκριση μεταξύ ανταγωνιστών. Ο Porter θεωρεί πως ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι αυτές οι οποίες διαταράσσουν την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, και με αυτό εννοεί τις δυνάμεις οι οποίες ωθούν τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν αποφάσεις που δεν θα έπαιρναν εάν δεν υπήρχε ανταγωνισμός. Για εκείνον, η πραγματική έννοια του ανταγωνισμού δεν είναι να κερδίσει μια επιχείρηση τους αντιπάλους της, αλλά να παράξει κέρδη. Με αυτή την βάση ο Porter καταλήγει στις 5 βασικές δυνάμεις που πρέπει να ανταγωνιστεί μία εταιρεία ώστε να διατηρεί κέρδη. Το μοντέλο των 5 δυνάμεων ουσιαστικά αναλύει τα μέσα κόστη και τιμές πώλησης των προϊόντων, ώστε να καταλήξει στην μέση κερδοφορία που πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί [26].

Το μοντέλο αυτό συχνά χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη δομή ενός κλάδου, με τις δυνατότητες και αδυναμίες του, ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει την εταιρική της στρατηγική. Παρατίθενται οι πέντε δυνάμεις:

Διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών. Αν η διαπραγματευτική ισχύς εκείνων που αγοράζουν το προϊόν είναι μεγάλη, θα την χρησιμοποιήσουν ώστε να ωθήσουν την τιμή πώλησης προς χαμηλότερα επίπεδα μειώνοντας τα κέρδη του αντίστοιχου κλάδου (μεγάλος αριθμός παραγγελιών, ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών, οικονομίες κλίμακας κτλ.) ή θα απαιτήσουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση, θα επιτύχουν να λάβουν μεγαλύτερη αξία από το προϊόν, η οποία θα χαθεί από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στον τομέα χρωμάτων πούδρας στην Ελλάδα, υπάρχουν ελάχιστοι εξαιρετικά μεγάλοι διαμορφωτές αλουμινίου, όπως η Alumil και η EUROPA, με συνέπεια να αγοράζουν πολύ μεγάλες ποσότητες χρώματος σε σχέση με την συνολική αγορά, γεγονός που τους δίνει την δυνατότητα μεγάλης διαπραγματευτικής ισχύος, την οποία και αξιοποιούν για να έχουν καλύτερες τιμές και έτσι να μειώνουν τα περιθώρια κέρδους των παραγωγών χρωμάτων αυξάνοντας τα δικά τους.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Με τρόπο ανάλογο των πελατών και οι προμηθευτές αν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη θα προσπαθήσουν να κρατήσουν όση περισσότερη αξία από το προϊόν τους μπορούν κατά την πώληση του στις επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση, ισχυροί προμηθευτές θα χρεώνουν μεγαλύτερες τιμές ή θα επιμένουν σε καλύτερους όρους συμφωνιών, χαμηλώνοντας την κερδοφορία των εταιριών. Για παράδειγμα, η Κίνα παράγει το 95% του νεοδυμίου της παγκόσμιας αγοράς, το οποίο χρησιμοποιείται σε ηλεκτροκινητήρες. Όταν το 2010 η Κίνα μείωσε την διάθεση του, η τιμή του νεοδυμίου τετραπλασιάστηκε και η TOYOTA αναγκάστηκε να ερευνήσει κινητήρες οι οποίοι δεν θα περιέχουν νεοδύμιο, ώστε να μην εξαρτάται από αυτό.

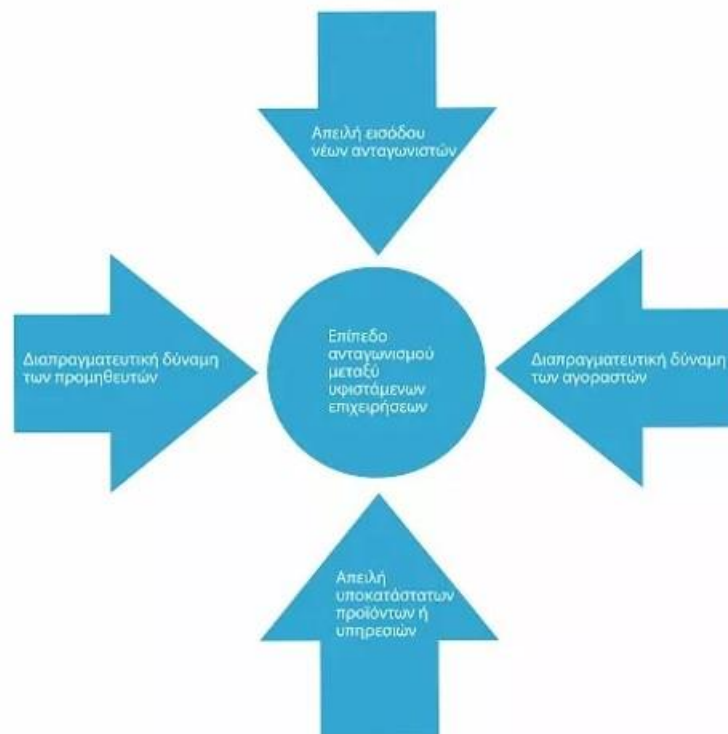
Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εξυπηρετούν την ίδια βασική ανάγκη του καταναλωτή συνήθως με μικρότερο κόστος αυξάνοντας την κερδοφορία των επιχειρήσεων ή παρέχοντας άλλα πλεονεκτήματα για εκείνον. Ταυτόχρονα, επειδή τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές μπορεί να προκύψουν από αναπάντεχα μέρη και οι επιχειρήσεις να μην αντιληφθούν την απειλή. Για να γίνει ορατή η απειλή, οι επιχειρήσεις πρέπει να δουν την σχέση τιμής-αξίας που οι εναλλακτικές λύσεις προσφέρουν. Για παράδειγμα, τα ενεργειακά ποτά δεν είναι άμεσος ανταγωνιστής του καφέ και είναι και ακριβότερα. Περιέχουν όμως περισσότερη καφεΐνη και αρκετοί καταναλωτές τα προτιμούν από τον καφέ καθώς είναι ισχυρότερα.

Απειλή νεοεισερχόμενων. Οι νεοεισερχόμενοι σε μία αγορά μειώνουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων με δύο τρόπους. Θέτουν ανώτερα όρια στις τιμές πώλησης των προϊόντων, καθώς όσο πιο ψηλά είναι αυτά τα όρια τόσο περισσότερες επιχειρήσεις θα θέλουν να εισέλθουν. Ταυτόχρονα, οι εισηγμένοι στην αγορά τείνουν να πληρώνουν περισσότερα για να ικανοποιούν τους πελάτες τους, μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους και έτσι να αποθαρρύνουν νέους από το να εισέλθουν. Ένας τρόπος αποφυγής εισόδου πολλών νέων σε έναν κλάδο είναι να υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου τα οποία αποθαρρύνουν νέους από το να εισέλθουν. Για παράδειγμα, αν σε έναν κλάδο τα κόστη μειώνονται αισθητά με την οικονομία κλίμακας, όπως στην χημική Βιομηχανία, είναι δύσκολο να ανοίξουν νέα εργοστάσια. Άλλες περιπτώσεις εμποδίων αφορούν το κόστος αλλαγής από ένα προϊόν σε ένα άλλο και η αξία που αποκτά ένα προϊόν ανάλογα με το πόσοι το χρησιμοποιούν.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός μπορεί να έχει πολλές μορφές, μπορεί να είναι ανταγωνισμός τιμών, διαφημίσεων, δημιουργίας νέων προϊόντων ή καλύτερων υπηρεσιών, ωστόσο η πρόθεση των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται άμεσα η μία την άλλη τότε καταλήγουν να προσφέρουν μεγάλο μέρος της παραγόμενης αξίας των προϊόντων τους στους πελάτες τους είτε μέσω χαμηλών τιμών πώλησης, είτε μέσω αύξησης του κόστους του.

Σήμερα, συνήθως οι επιχειρήσεις αναλύουν περισσότερες δυνάμεις οι οποίες προκύπτουν μέσα από τις 5 βασικές που θα μελετηθούν στην παρούσα εργασία. Σε κάθε περίπτωση η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter είναι επίκαιρη ακόμη και σήμερα, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε αγορά και αυτό γιατί βασίζεται πάνω στις σχέσεις του εμπορίου.

Οι 5 Δυνάμεις Ανταγωνισμού του Porter



Εικόνα 10. Σχηματική αναπαράσταση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter [27]

2.4.2 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η εκτίμησης μίας Αγοράς ή των επιχειρήσεων μέσα σε μία αγορά, βοηθά στη λήψη σωστών, στρατηγικών αποφάσεων, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα αξιολογώντας τους εξωγενείς παράγοντες. Ο όρος PEST είναι ένα αρκτικόλεξο και τα γράμματα του συμβολίζουν τους 4 άξονες της ανάλυσης.

P stands for political environment. Στο πολιτικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν την στρατηγική μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, εμπεριέχει την σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, το πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, τις ελευθερίες, τους πολιτικούς περιορισμούς ή τις απαγορεύσεις, τους ελεγκτικούς μηχανισμούς στους οποίους υπόκεινται η αγορά και οι επιχειρήσεις. Ακόμη, αναφέρεται στο σύστημα φορολόγησης, στους εργατικούς νόμους και τις εργασιακές σχέσεις σε εργασιακούς νόμους, σε περιβαλλοντικούς και άλλους. Επιπλέον, ερευνά τις κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική πολιτική και την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό, τις κυβερνητικές επιλογές σε θέματα υγείας, παιδείας, άμυνας, δομών του κράτους που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και τέλος την συμμετοχή της χώρας σε

διακρατικές συμφωνίες. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Τοπική και Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, κ.λπ.)

Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί επειδή μπορούν ακόμη και να επιτρέψουν ή απαγορεύσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

E stands for economic factors. Σκιαγραφεί το οικονομικό περιβάλλον μελετώντας παράγοντες της μακροοικονομίας όπως τα επιτόκια δανεισμού, οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ, οι νομισματικές ισοτιμίες, το ύψος του πληθωρισμού, τα επίπεδα απασχόλησης και η ανεργία.

Οι συγκεκριμένοι παράγοντες έχουν μεγάλη σημασία στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα επιτόκια καθορίζουν το κόστος του δανεισμού που αποτελεί σημαντική πηγή κεφαλαίου και μπορεί να καθορίσει το βαθμό επέκτασης μιας επιχείρησης. Οι ισοτιμίες έχουν επίδραση στο κόστος των εισαγωγών και των εξαγωγών.

Στον τομέα του Μάρκετινγκ, το οικονομικό περιβάλλον μπορεί να καθορίσει κατά πόσον μια αγορά είναι βιώσιμη για ένα προϊόν. Για παράδειγμα, μια περιοχή με υψηλό δείκτη ανεργίας είναι λιγότερο κατάλληλη για πιο ελαστικά αγαθά (π.χ. προϊόντα πολυτελείας), αλλά παραμένει κατάλληλη για πιο ανελαστικά αγαθά (π.χ. είδη πρώτης ανάγκης).

Όλοι αυτοί οι παράγοντες βοηθούν στο να προβλεφθεί σωστά η ζήτηση, τα κόστη και τα περιθώρια ανάπτυξης. Οι οικονομικοί παράγοντες είναι άκρως σημαντικοί και επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις και την δυνατότητα τους για ανάπτυξη.

S stands for social factors. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό γιατί η δομή μιας κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων της, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή την κοινωνία. Εδώ εξετάζονται θέματα όπως οι κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες, οι πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης, οι ευαισθησίες σε θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας, οι αντιλήψεις για τα εντόπια και εισαγόμενα προϊόντα, ο κοινωνικός ρόλος ανδρών και γυναικών, ο μέσος όρος ελεύθερου χρόνου, ο προσδόκιμος χρόνος ζωής, η ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης, το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα.

Όλα τα παραπάνω θέματα μελετώνται με σκοπό να προβλεφθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια το μέγεθος της αγοράς μιας επιχείρησης.

Οι κοινωνικές τάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των προϊόντων, συνεπώς και στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της με βάση το κοινωνικό περιβάλλον ώστε να πετύχει αύξηση των πωλήσεων και γενικότερη βελτίωση της θέσης της.

T stands for technological factor. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η καινοτομία, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας κτλ. είναι καθοριστικής σημασίας για πολλές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η αλλαγή του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορεί να έχει επιδράσεις, από τη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης έως την δημιουργία νέων αγορών, την πιθανή ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές ή την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των άλλων. Ο τεχνολογικός παράγοντας αφορά την εξέλιξη του εξοπλισμού παραγωγής και των συστημάτων πληροφορικής που οδηγούν σε προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας. Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, που «ανοίγουν» νέα κανάλια διανομής και που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τον καταναλωτή. Γενικότερα, θα λέγαμε ότι ο τεχνολογικός παράγοντας άπτεται σε επενδύσεις υποδομών και δραστηριοτήτων για έρευνα και ανάπτυξη, τεχνολογικές αλλαγές και αυτοματισμούς.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι δυνατό να καθορίσει νέες συνθήκες στο λανσάρισμα στην αγορά επηρεάζοντας την ζήτηση, να προσδιορίσει το αποτελεσματικό επίπεδο της παραγωγής και συνεπώς του κόστους (δαπάνες παραγωγής και διάθεσης προϊόντος) και να οδηγήσει σε αποφάσεις εξωτερικής ανάθεσης διαδικασιών.

Να σημειωθεί πως κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι των υπολοίπων, καθώς όλα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων.



Εικόνα 11. Οι τέσσερις άξονες της ανάλυσης PEST [28]

Εν κατακλείδι, για να υλοποιηθεί η ανάλυση πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι παράγοντες κάθε κατηγορίας και στην συνέχεια να αξιολογηθεί το πως οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αφού γίνουν τα πρώτα δύο βήματα πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε να

συμβαδίζει με τις ανάγκες και τους περιορισμούς της αγοράς. Συνολικά, η ανάλυση PEST βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ευκαιρίες μέσα ή και έξω από τα όρια της υφιστάμενης αγοράς, να εφαρμόσουν καινούριες πρακτικές και να αναθεωρήσουν αναφορικά με θεωρήσεις που έχουν κάνει.

2.4.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο εκτίμησης της δυναμικής μιας εταιρείας ή ενός προϊόντος σε μία αγορά. Ο κύριος στόχος είναι μέσω της ανάλυσης να δοθεί έμφαση στους παράγοντες που εμπεριέχονται σε μία επιχειρηματική απόφαση ή μακροπρόθεσμη στρατηγική. Για να γίνει αυτό, η SWOT μελετά τους εσωτερικούς (δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης) και εξωτερικούς (ευκαιρίες και απειλές) παράγοντες που επηρεάζουν την βιωσιμότητα μίας απόφασης. Ο όρος SWOT είναι ένα ακρωνύμιο και τα γράμματα αντιστοιχούν στους 4 πυλώνες της ανάλυσης.

S stands for strengths. Τα δυνατά σημεία αφορούν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά και πόρους που υποστηρίζουν ένα επιτυχημένο τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Αυτά τα πλεονεκτήματα η επιχείρηση θα πρέπει να τα αξιοποιεί και να τα αναπτύσσει συνεχώς. Σε αυτή τη κατηγορία μπορεί να ενταχθεί μία αποδοτική γραμμή παραγωγής, οι σταθερές σχέσεις με πελάτες ή η καλή εξυπηρέτηση πελατών.

W stands for weaknesses. Τα αδύνατα σημεία αφορούν τους εσωτερικούς παράγοντες και πόρους που κάνουν δυσκολότερη την επιτυχία και για τους οποίους θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης. Αυτή η κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει το ασθενές brand name της επιχείρησης, μεγάλα χρέη που πρέπει να εξοφλήσει, ανεπάρκεια προσωπικού ή εκπαίδευσης.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των δυνατών και αδύνατων σημείων προκύπτει από μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (χρηματοοικονομική κατάσταση και εξέλιξη – η οποία μπορεί να είναι καλή, μέτρια ή και κακή - ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία των στελεχών και του προσωπικού, τεχνολογική πρωτοπορία ή υστέρηση κλπ.). Μια επιχείρηση, λόγω χάρη, μπορεί να έχει πολύ ικανά στελέχη και προσωπικό (δυνατό σημείο), αλλά περιορισμένη χρηματοδότηση και έλλειψη των απαραίτητων ευρεσιτεχνιών για κατοχύρωση και προβολή της τεχνογνωσίας της (αδύνατα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν). Κάποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να αποτελούν συγχρόνως και δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως το μικρό μέγεθος το οποίο είναι δυνατόν να περιορίζει τις δυνατότητες γρήγορης ανάπτυξης ή αντιμετώπισης επιθέσεων από ανταγωνιστές (αδύνατο σημείο), μπορεί όμως να δίνει ευελιξία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στην προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (δυνατό σημείο).

O stands for Opportunities. Είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει μέσα από κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι ευνοϊκοί δασμοί για εξαγωγές, τα φορολογικά κίνητρα ή οι νέες τεχνολογίες.

T stands for threats. Αυτή η κατηγορία αφορά τους εξωγενείς παράγοντες που θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης κι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Μπορεί να είναι ο έντονος ανταγωνισμός, η συρρίκνωση της ζήτησης ή η αβεβαιότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η αναγνώριση και αποτύπωση των Ευκαιριών και των Απειλών προκύπτει από ανάλυση α) του εξωτερικού Μακρό-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες καθώς και το γενικό επίπεδο εξέλιξης της τεχνολογίας που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν την επιχείρηση (γνωστή ως ανάλυση P.E.S.T.) και β) του εξωτερικού Μικρό-περιβάλλοντος που αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούμαστε (η οποία μπορεί να στηριχτεί στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων που τις βοηθά να λάβουν σωστές αποφάσεις αναφορικά με τον σχεδιασμό και την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Κάνει ευκολότερη την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού τους και θέτει τις βάσεις για στρατηγικές που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η αποτύπωση της επιτυχίας της καινοτομικής στρατηγικής της επιχείρησης ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε., η οποία οδήγησε στον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διάθεση μίας καινούριας σειράς προϊόντων το 2017, της συλλογής “Αμμος”. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στην αγορά χρωμάτων στην Ελλάδα, το δεύτερο στην βιομηχανία χρωμάτων ΝΕΟΚΕΜ και το τρίτο στην συλλογή “Αμμος”. Αρχικά θα πραγματοποιηθεί χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου των χρωμάτων για την περίοδο 2015-2020. Η ανάλυση θα γίνει με την χρήση αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες που θα υπολογιστούν ανήκουν στις κατηγορίες των δεικτών ρευστότητας, δραστηριότητας και αποδοτικότητας. Έπειτα, θα γίνει οικονομική ανάλυση των αποτελεσμάτων της ΝΕΟΚΕΜ και οι επιδόσεις της θα συγκριθούν με αυτές του κλάδου. Η σύγκριση θα γίνει μέσω των αριθμοδεικτών που αναφέρονται παραπάνω.

Στο δεύτερο μέρος, θα αποτυπωθεί το προφίλ της επιχείρησης και η καινοτομική της στρατηγική, ενώ με την χρήση μοντέλων ανάλυσης θα διερευνηθεί η θέση της εταιρείας σε σχέση με τον κλάδο. Αναλυτικότερα, τα μοντέλα που θα χρησιμοποιηθούν είναι οι πέντε δυνάμεις του Porter, η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT. Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί στην αλυσίδα αξίας της ΝΕΟΚΕΜ και στον τρόπο με τον οποίο τα τμήματα αυτής συνεργάστηκαν αρμονικά ώστε να προκύψει καινοτομία προϊόντος.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, που αφορά την συλλογή “Αμμος”, θα αποτυπωθεί ενδελεχώς η διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος. Από την ανίχνευση της ανάγκης για ένα τέτοιο προϊόν, τον σχεδιασμό και την παραγωγή, μέχρι και την διάθεση του προϊόντος στην αγορά θα μελετηθεί η συμμετοχή της η αλυσίδας αξίας. Επιπλέον, θα αποσαφηνιστούν τα κριτήρια, μέσω των οποίων η δημιουργία της συλλογής “Αμμος”, χαρακτηρίζεται ως καινοτομία προϊόντος και θα αποτυπωθεί ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο η ΝΕΟΚΕΜ κατάφερε να δημιουργήσει αξία ακολουθώντας την στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών. Εν συνεχεία, με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα του προϊόντος από το 2017 έως και το 2021 θα αξιολογηθεί η συνεισφορά αυτού στην ανάπτυξη της εταιρείας, στην διεθνοποίησή της σε θέματα προμηθειών και πελατολογίου καθώς και γενικότερης εξωστρέφειας. Έπειτα, οι πραγματικές οικονομικές αποδόσεις του προϊόντος θα συγκριθούν με τις οικονομικές προβλέψεις που είχε κάνει η ΝΕΟΚΕΜ κατά την περίοδο του σχεδιασμού.

Στο τέταρτο μέρος, από τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα δημιουργηθεί μία πρότυπη διαδικασία για την δημιουργία προϊόντων στην αγορά χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής και θα γίνουν οι απαραίτητες βελτιωτικές προτάσεις για το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΧΡΩΜΑΤΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 Η χημική Βιομηχανία

4.1.1 Βασικά μεγέθη

Σύμφωνα με την ελληνική στατιστική αρχή και την στατιστική ταξινόμηση οικονομικών δραστηριοτήτων, η Χημική Βιομηχανία ανήκει στον τομέα της μεταποίησης και ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τον διψήφιο αριθμό 20. Υποκατηγορίες του κλάδου αναφέρονται σειριακά με τριψήφιο αριθμό και εντοπίζονται συνολικά έξι (6) κλάδοι, όπως φαίνεται στον ακόλουθο Πίνακα [29].

Πίνακας 1. Κωδικοί υποκατηγοριών και βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου της μεταποίησης.

Κωδικός ΣΤΑΚΟΔ 2008	Περιγραφή Κλάδου
201	Παραγωγή Βασικών Χημικών προϊόντων, λιπασμάτων και αζωτούχων ενώσεων, πλαστικών και συνθετικών υλών σε πρωτογενείς μορφές.
202	Παραγωγή παρασιτοκτόνων και άλλων αγροχημικών προϊόντων.
203	Παραγωγή χρωμάτων, βερνικιών και παρόμοιων επιχρισμάτων, μελανιών τυπογραφίας και μαστιχών.
204	Παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και στίλβωσης, αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού.
205	Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων.
206	Παραγωγή συνθετικών ινών.

Η παραγωγή χημικών προϊόντων αποτελεί μία σημαντική βιομηχανική δραστηριότητα που συμβάλλει στην μεγέθυνση της ελληνικής οικονομίας. Η παραγωγή διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών υψηλής προστιθέμενης αξίας, η προσέλκυση επενδύσεων και η υποστήριξη σημαντικών τομέων της οικονομίας κάνουν την χημική βιομηχανία έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της χώρας. Ταυτόχρονα, η εξωστρέφεια, η υψηλότερη παραγωγικότητα της εργασίας και τα καλύτερα επίπεδα αμοιβών σε σχέση με την μέση μεταποιητική επιχείρηση στην Ελλάδα, κατατάσσουν την χημική βιομηχανία στους κλάδους που μπορούν να υπηρετήσουν ένα νέο αναπτυξιακό πρότυπο για την χώρα. Το 2021 η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου έφτασε τα 811 εκατ. ευρώ, αντιπροσωπεύοντας το 6,6% της ΑΠΑ της μεταποίησης. Οι εξαγωγές έφτασαν τα 2,1 δις. ευρώ συμβάλλοντας στο 5,4% επί της συνολικής αξίας των εξαγωγών της χώρας, ενώ ο δείκτης εξωστρέφειας της χημικής Βιομηχανίας που ουσιαστικά είναι το πηλίκο της αξίας εξαγωγών προς τον κύκλο εργασιών, ήταν στο 69,2% [30].

4.1.2 Καινοτομία και Βιωσιμότητα

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί πως οι επιχειρήσεις του χημικού βιομηχανικού κλάδου για να βελτιώσουν τις συνολικές επιδόσεις βιωσιμότητας τους, έχουν εντοπίσει την ανάγκη για πρωτοποριακές τεχνολογίες καθώς και για περαιτέρω βελτίωση των υφιστάμενων τεχνολογιών. Η χημική Βιομηχανία συγκαταλέγεται στους κλάδους της μεταποίησης με τις σχετικά υψηλότερες δαπάνες Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D). Οι σχετικές δαπάνες το 2017 διαμορφώθηκαν στο 8,3% του συνόλου της μεταποίησης. Με κριτήριο το ύψος των δαπανών R&D, η χημική Βιομηχανία βρίσκεται στην Τρίτη θέση, πίσω μόνο από τους κλάδους φαρμάκου και τροφίμων-ποτών. Η συμβολή του κλάδου στην πράσινη συμφωνία της Ε.Ε. (green deal) έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την επίτευξη των στόχων αυτής. Στόχος της Ε.Ε. είναι η Ευρώπη μέχρι το 2050 να είναι μία ουδέτερη κλιματικά ήπειρος, αυτή είναι μια μοναδική ευκαιρία για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας και της κοινωνίας και τον προσανατολισμό τους προς ένα βιώσιμο μέλλον. Κινητήριοις δύναμη αυτού του μετασχηματισμού θεωρείται η Έρευνα και η καινοτομία. Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Χημικών Βιομηχανιών, η εντεινόμενη εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας, στην οποία ο κλάδος έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και η επίτευξη των στόχων της βιωσιμότητας με την ανάγκη ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης, δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον για καινοτόμες λύσεις σε αυτά τα θέματα [31], [32].

4.1.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Στην ελληνική παραγωγή και διανομή χημικών προϊόντων απασχολούνται περίπου 19.000 εργαζόμενοι. Οι 13.000 εργάζονται στην παραγωγή και οι 6.000 στο χονδρικό εμπόριο χημικών. Σύμφωνα με μελέτη του IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών Βιομηχανικών Ερευνών) που δημοσιεύτηκε το 2020, κάθε θέση εργασίας στον κλάδο συνδέεται με 5,7 θέσεις στην οικονομία. Έτσι, συνολικά η επίδραση της παραγωγής και διανομής χημικών ουσιών και προϊόντων στην απασχόληση εκτιμάται σε περίπου 108.000 θέσεις εργασίας, οι οποίες ισοδυναμούν με το 3,6% του κλάδου της μεταποίησης. Η ελληνική χημική Βιομηχανία προσφέρει σημαντικά περισσότερες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας όπως εκτιμήθηκε στην μελέτη του IOBE. Το 58% των απασχολούμενων στην χημική Βιομηχανία εργάζεται σε θέσεις υψηλής εξειδίκευσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας είναι 47% [33].

4.2 Ο κλάδος των χρωμάτων

4.2.1 Ιστορική αναδρομή

Η αγορά χρωμάτων είναι από τις παλαιότερες αγορές της Ελλάδας και συναντάται από τα αρχαία χρόνια, όταν χρησιμοποιούνταν ο ασβέστης, το χώμα και η ώχρα για την διακόσμηση και την προστασία κτιρίων. Ο όρος Βιομηχανία χρωμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

χρησιμοποιείται για πρώτη φορά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν δημιουργούνται τα πρώτα εργοστάσια τα οποία παράγουν χρώματα και βερνίκια για πλοία. Στα μέσα του ίδιου αιώνα η αγορά επεκτείνεται σε βιομηχανικά και αρχιτεκτονικά χρώματα. Εκείνη την περίοδο ανθίζει η αγορά των βιομηχανικών χρωμάτων, καθώς η ανάπτυξη της χώρας και της οικοδομής συμπαρασύρει την αύξηση ζήτησης για οικοδομικά υλικά και βιομηχανικά χρώματα. Στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, και συγκεκριμένα από το 1990 και μετά, η βιομηχανία αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από την είσοδο πολυεθνικών εταιριών στην αγορά μέσω των επενδύσεων τους στις υπάρχουσες ελληνικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, η ευρωπαϊκή ένωση ανακοινώνει περιορισμούς όσον αναφορά την ασφάλεια και το περιβάλλον κάτι που σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό δημιούργησε πρόβλημα σε κάποιες επιχειρήσεις. Τέλος, η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, που επεκτάθηκε και στη χώρα μας το 2009, οδήγησε στην μείωση της ζήτησης για χρώματα. Παρ' όλα αυτά, ο κλάδος των χρωμάτων έδειξε αντοχή και οι εταιρίες με στήριγμα τις εξαγωγές επιβίωσαν την απότομη μείωση τζίρου που ήρθε στην ελληνική αγορά. Από το 2015 και μετά, σε συνδυασμό με την άνοδο των κατασκευών στην χώρα υπάρχει σταθερά ανοδική πορεία στον κλάδο [34].

4.2.2 Βασικά μεγέθη του κλάδου χρωμάτων

Η βιομηχανία χρωμάτων έχει εξέχουσα θέση στην ελληνική οικονομία, καθώς είναι τομέας κλειδί που στηρίζει και άλλες σημαντικές αγορές όπως η ναυτιλία και η οικοδομή. Στον κλάδο απασχολούνται περίπου χίλιοι πεντακόσιοι (1.500) εργαζόμενοι, ενώ υπολογίζεται πως μέσω των επενδύσεων των εταιριών του κλάδου έχουν δημιουργηθεί επιπλέον τρεις χιλιάδες (3.000) έμμεσες θέσεις εργασίας σε άλλους κλάδους. Το 2021 ο κύκλος εργασιών του κλάδου αντιστοιχούσε στο 14,1 % του κύκλου εργασιών της χημικής Βιομηχανίας [30]. Η εν λόγω αγορά είναι πολύ σημαντική για την χώρα καθώς υπολογίζεται πως το 95% της ζήτησης χρωμάτων στην Ελλάδα καλύπτεται εγχώρια αφήνοντας χώρο για εισαγωγές μόνο κατά 5%, ενώ ταυτόχρονα οι ελληνικές εταιρίες έχουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω συνολικά 20 θυγατρικών και 5 μονάδων παραγωγής στο εξωτερικό, οδηγώντας το εμπορικό ισοζύγιο σε θετικές τιμές, με τις εξαγωγές να καταγράφουν μεγαλύτερο ποσοστό από τις εισαγωγές. Ο κλάδος συμβαδίζει με την πολιτική εξωστρέφειας της χώρας και με σταθερές βάσεις κινείται προς την νέα εποχή. Επιπρόσθετα, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν στην πλειονότητα τους ιδιόκτητα brands και σημαντική τεχνογνωσία, ενώ επενδύουν συστηματικά στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων χάρη στο υψηλό επίπεδο επιστημονικό τους προσωπικό [35]. Οι ελληνικές επιχειρήσεις παράγουν πολύ καλής ποιότητας προϊόντα για εξειδικευμένες αγορές όπως είναι τα χρώματα για την ναυτιλία (marine coatings), τα αντιδιαβρωτικά επιχρίσματα (anti-corrosion coatings) και χρώματα για εφαρμογές σε υψηλές θερμοκρασίες. Τέλος, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις οδηγίες της ευρωπαϊκής ένωσης και δημιουργούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και τον καταναλωτή, με μεγάλη διάρκεια ζωής, καλύτερα χαρακτηριστικά και πιο εύκολη εφαρμογή. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παραμείνουν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά και να προσελκύουν πελάτες στο εξωτερικό [36].

4.2.3 Τα χρώματα πούδρας

Ο κλάδος των χρωμάτων πούδρας δημιουργήθηκε πριν από περίπου 40 χρόνια. Θεωρείται ως μία “niche” αγορά (αγορά φωλιά), καθώς απευθύνεται σε περιορισμένο φάσμα πελατών καλύπτοντας συγκεκριμένες ανάγκες τους. Με χρώματα πούδρας βάφονται κατά κανόνα μεταλλικές επιφάνειες, όμως με την πρόοδο της τεχνολογίας εφαρμόζονται πλέον και σε υλικά όπως το MDF, το γυαλί και το πλαστικό. Πρόκειται για μια αγορά χρωμάτων σε στερεή μορφή τα οποία εφαρμόζονται μέσω ηλεκτροστατικής βαφής στα διάφορα αντικείμενα. Ο κλάδος της πούδρας αποτελεί περίπου το 5% του κλάδου των χρωμάτων και αναμένεται να έχει ταχύτατη αύξηση τα επόμενα χρόνια, καθώς οι περιορισμοί και οι οδηγίες της ευρωπαϊκής ένωσης προς υλικά με μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα, θα στρέψουν την αγορά προς τα προϊόντα πούδρας [34].

4.2.4 Σύσταση και Εφαρμογή

Τα χρώματα πούδρας αποτελούνται από συγκεκριμένα βασικά συστατικά. Πρώτο συστατικό είναι η ρητίνη, η οποία μπορεί να είναι εποξειδική ή πολυεστερική. Δεύτερο συστατικό είναι ο σκληρυντής, μέσω του οποίου η πούδρα θα σκληρύνει και θα δεθεί στο μέταλλο. Τρίτο συστατικό είναι τα πιγμέντα τα οποία δίνουν χρώμα στην πούδρα. Τέταρτο είναι τα πρόσθετα, τα οποία δίνουν τις επιθυμητές ιδιότητες και τέλος τα πληρωτικά υλικά τα οποία δίνουν βάρος και διαφορετικές ιδιότητες από ότι τα πρόσθετα στην πούδρα. Τα στερεά χρώματα ηλεκτροστατικής βαφής αποκαλούνται πούδρες λόγω της μορφής τους. Αποτελούνται από στερεούς κόκκους σε μέγεθος μικρομέτρου και η εμφάνιση τους προσομοιάζει αυτή της πούδρας. Η πούδρα εφαρμόζεται μέσω ειδικής διαδικασίας. Καταρχάς, αναδεύεται μέχρι να γίνει μία ρευστοποιημένη κλίνη. Σε εκείνο το σημείο μεταφέρεται μέσω σωλήνων στα πιστόλια ψεκασμού. Αυτά τα πιστόλια φορτίζουν τα σωματίδια της πούδρας κατά κανόνα αρνητικά και τα εκτοξεύουν πάνω στην μεταλλική επιφάνεια η οποία είναι γειωμένη. Λόγω διαφορετικού φορτίου, αυτά προσκολλώνται στην μεταλλική επιφάνεια. Ακολουθεί η διαδικασία της έψησης όπου η πούδρα πολυμερίζεται και δένει πάνω στο μεταλλικό υπόστρωμα.

4.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου των χρωμάτων στην Ελλάδα

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα γίνει ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων που αποτελούν τον κλάδο των χρωμάτων στην Ελλάδα. Αυτό θα γίνει μέσω της επεξεργασίας και ανάλυσης των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων των εταιριών αυτών στην ICAP [37]. Στόχος είναι η ερμηνεία και εν συνεχεία, η

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

αξιολόγηση των στοιχείων των λογιστικών αυτών καταστάσεων. Ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσεως και οι οικονομικές καταστάσεις που τα συνοδεύουν αποτελούν πολύτιμα εργαλεία ανάλυσης της χρηματοπιστωτικής θέσης και της προοπτικής δυναμικής μιας επιχείρησης. Καθώς, ο εκάστοτε κλάδος αποτελείται από συγκεκριμένες εταιρείες, οι χρηματοοικονομικές τους καταστάσεις μπορούν να οδηγήσουν στον σχηματισμό μιας γενικής εικόνας για την χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου σαν σύνολο [38].

4.3.1 Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.

- **Σύγκριση συνόλου ενεργητικού**

Θα αναλυθούν οι ισολογισμοί 69 επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα χρωμάτων για τα έτη 2015 έως και 2020. Μια πρώτη ανάλυση θα γίνει συγκρίνοντας το σύνολο του ενεργητικού αυτών των εταιρειών για την δεδομένη εξαετία. Χρησιμοποιείται αυτό το κριτήριο καθώς το ενεργητικό εμπεριέχει και τα περιουσιακά στοιχεία των εταιριών και μας δίνει ξεκάθαρη εικόνα για την ισχύ των επιχειρήσεων αυτών. Με βάση το σύνολο του ενεργητικού τους, αυτή την εξαετία οι μεγαλύτερες 10 επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Οι 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου και το αντίστοιχο σύνολο ενεργητικού τους.

Επωνυμία Εταιρείας	Σύνολο ενεργητικού (εκατ. Ευρώ)
ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	408,3
H.B. BODY Α.Β.Ε.Ε.	403,8
VITEX Α.Ε.	389,6
ISOMAT Α.Β.Ε.Ε.	363,5
VIVECHROM ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.	232,6
ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.	152,3
ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.	124,5
ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε.	110,1
ΒΕΧΡΩ Α.Ε.	107,3
BERLING Α.Β.Ε.Ε.	97,6

Η μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου φαίνεται να είναι η ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε., η οποία δραστηριοποιείται από το 1970 μέσω θυγατρικών της στον κλάδο των χρωμάτων με το εμπορικό σήμα “Kraft Paints”. Η εταιρεία έχει σταθερά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια και το ενεργητικό της αριθμεί πάνω από τριακόσιους πενήντα (350) υπαλλήλους.

Η ΝΕΟΚΕΜ καταλαμβάνει την 8^η θέση στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2) και είναι η μόνη εταιρεία στην πρώτη δεκάδα που δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες που δρουν στον τομέα υγρών χρωμάτων. Αυτό είναι ένα μεγάλο κατόρθωμα, καθώς σύμφωνα με την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

εταιρεία ο κλάδος της πούδρας αντιστοιχεί σε λιγότερο από το 10% του κλάδου των χρωμάτων.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως όλες οι παραπάνω εταιρίες δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από έναν τομέα του κλάδου ταυτόχρονα.

- **Σύγκριση κύκλου εργασιών και κερδοφορίας**

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί η εξέλιξη του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων μέσα στην εξαετία, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την διαμόρφωση των μεριδίων αγοράς τους. Η παρακάτω ανάλυση δεν είναι μία άμεση σύγκριση μεταξύ των εταιριών, καθώς δραστηριοποιούνται σε διάφορες αγορές του ευρύτερου κλάδου χρωμάτων, ωστόσο είναι μία σύγκριση που θα μας δείξει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες διαμορφώνουν τα μερίδια αγοράς τους στις αγορές που συμμετέχουν και το πώς αναπτύσσονται. Ακόμη, θα γίνει ανάλυση της κερδοφορίας τους. Τα αποτελέσματα θα προκύψουν από την διαμόρφωση του EBITDA μέσα στην εξαετία που περιγράφεται. Αυτό θα γίνει διότι μέσω του EBITDA παρουσιάζεται το πραγματικό κέρδος των επιχειρήσεων και η αληθινή τους ανάπτυξη. Το EBITDA υπολογίζεται αν από τα έσοδα της επιχείρησης αφαιρέσουμε το κόστος πωλήσεων και το κόστος λειτουργίας. Στον Πίνακα 3, παρουσιάζονται οι κύκλοι εργασιών των 10 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου για την περίοδο 2015-2020. Στον Πίνακα 4, παρουσιάζεται η υπολογισμένη κερδοφορία των επιχειρήσεων για την ίδια περίοδο, ενώ στον Πίνακα 5, υπολογίζεται η μέση ετήσια μεταβολή του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων αυτών.

Πίνακας 3. Οι κύκλοι εργασιών των 10 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου για το διάστημα 2015-2020.

Επωνυμία Εταιρείας	Κύκλος Εργασιών (Ευρώ)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	40.064.726	35.804.522	39.955.311	45.313.800	47.140.579	54.006.543
Η.Β. BODY Α.Β.Ε.Ε.	35.969.704	36.207.263	34.320.581	33.866.127	33.426.617	32.983.286
VITEX Α.Ε.	30.697.345	31.189.946	33.618.062	37.630.669	44.354.663	47.759.366
ISOMAT Α.Β.Ε.Ε.	37.096.298	37.081.714	40.150.850	46.326.764	53.483.527	57.039.870
VIVECHROM ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.	44.516.068	51.534.896	51.620.659	61.142.781	60.046.663	63.851.565
ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.	13.092.176	12.924.111	14.206.656	13.908.025	14.884.049	14.566.153
ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.	13.976.217	13.588.304	12.875.227	13.196.421	13.578.045	13.290.367
ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε.	14.330.241	15.765.012	17.402.034	20.800.218	20.243.342	20.848.393
ΒΕΧΡΩ Α.Ε.	16.245.274	16.831.170	17.117.869	18.983.257	21.214.571	21.321.872
BERLING Α.Β.Ε.Ε.	7.196.824	6.570.642	5.972.279	6.546.516	7.138.317	7.023.317
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ	327.946.785	328.500.209	362.691.013	396.237.208	418.002.541	438.560.173

Καινοτομία προϊόντος στη Βιομηχανία Χρωμάτων–
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πίνακας 4.Η κερδοφορία των 10 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου μέσω του δείκτη EBITDA.

Κερδοφορία-EBITDA (εκατ. Ευρώ)						
Επωνυμία Εταιρείας	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	3.799.808	4.223.378	1.355.974	4.528.445	5.542.223	9.399.071
Η.Β. BODY Α.Β.Ε.Ε.	9.290.050	9.210.447	7.989.315	7.895.732	8.085.164	7.535.941
ΒΙΤΕΧ Α.Ε.	4.463.737	5.922.527	4.629.924	4.634.840	2.622.482	4.117.106
ΙΣΟΜΑΤ Α.Β.Ε.Ε.	7.318.662	5.488.217	5.807.526	8.129.330	9.941.417	11.342.199
VIVECHROM ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.	7.411.292	9.689.453	9.696.923	10.318.614	12.408.994	14.206.523
ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.	2.242.347	2.102.473	1.870.106	1.678.220	2.672.570	4.507.763
ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.	1.196.866	1.122.809	812.505	802.149	1.004.836	929.354
ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε.	2.120.542	3.321.482	2.965.406	3.304.311	3.598.374	4.648.057
ΒΕΧΡΩ Α.Ε.	1.629.442	1.609.327	908.699	1.355.478	2.215.553	2.785.174
BERLING Α.Β.Ε.Ε.	115.772	395.399	174.621	176.335	697.960	710.487
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ	47.342.037	51.517.857	43.049.925	50.673.647	59.090.480	73.059.443

Πίνακας 5. Μέση ετήσια μεταβολή κύκλου εργασιών και κερδοφορίας των 10 μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

Επωνυμία Εταιρείας	Μέση ετήσια μεταβολή κύκλου εργασιών	Μέση ετήσια μεταβολή κερδοφορίας
ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	6,2%	19,9%
Η.Β. BODY Α.Β.Ε.Ε.	-1,7%	-4,1%
ΒΙΤΕΧ Α.Ε.	9,2%	-1,6%
ΙΣΟΜΑΤ Α.Β.Ε.Ε.	9,0%	9,2%
VIVECHROM ΔΡ ΣΤ. Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε.	7,5%	13,9%
ΒΕΡΝΙΛΑΚ Α.Ε.	2,2%	15,0%
ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε.	-1,0%	-4,9%
ΝΕΟΚΕΜ Α.Ε.	7,8%	17,0%
ΒΕΧΡΩ Α.Ε.	5,6%	11,3%
BERLING Α.Β.Ε.Ε.	-0,5%	43,7%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ	6,0%	9,1%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η αγορά παρουσίασε μέση ετήσια αύξηση κύκλου εργασιών 6%, άρα κάθε εταιρεία για να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της πρέπει να έχει αύξηση κύκλου εργασιών μεγαλύτερη του 6%. Σύμφωνα με τα μερίδια αγοράς, οι εταιρίες χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Αυτές που απώλεσαν μέρος του κύκλου εργασιών τους, άρα και μερίδιο αγοράς εμφανίζονται στην δεύτερη στήλη του πίνακα με κόκκινο χρώμα. Αυτές που αύξησαν τον κύκλο εργασιών, αλλά λιγότερο από τον ανταγωνισμό και άρα έχασαν τελικά μερίδιο αγοράς, παρουσιάζονται με μαύρο χρώμα. Και αυτές που αύξησαν τον κύκλο εργασιών τους γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό, άρα και τα μερίδια αγοράς τους, εμφανίζονται με πράσινο χρώμα. Μέσα στην εξαετία πιο επιτυχημένη πορεία φαίνεται να έχει η VITEX A.E. με αύξηση 9,2%, ακολουθεί η ISOMAT A.B.E.E. με 9% και την τριάδα συμπληρώνει η NEOKEM A.E. με 7,8% αύξηση.

Η μέση ετήσια μεταβολή κερδοφορίας του κλάδου είναι στο 9,1%. Και εδώ για την κατηγοριοποίηση των εταιριών στην τρίτη στήλη ακολουθούμε την ίδια διαδικασία με την δεύτερη. Φαίνεται, πως μεγαλύτερη αύξηση κερδοφορίας παρουσιάζει η BERLING A.B.E.E. με 43,7%. Αν και το νούμερο είναι υψηλό, βλέπουμε πως έχει χάσει μερίδια αγοράς. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως η επιχείρηση είχε πολύ μικρότερη κερδοφορία από τους ανταγωνιστές της στην αρχή της περιόδου την οποία αν και κατάφερε να εξαπλασιάσει μέσα σε 6 χρόνια, βρίσκεται ακόμα πολύ χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της. Η BERLING, αν και παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενεργητικό, έχει πολύ χαμηλά έσοδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και προσπαθεί να ανακάμψει.

Με βάση την κερδοφορία τους στο τέλος της παρούσας περιόδου ανάλυσης, οι τρεις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου είναι η VIVECHROM ΔΡ ΣΤ.Δ. ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε. με 14,2 εκατ. Ευρώ, η ISOMAT A.B.E.E. με 11,3 εκατ. Ευρώ και η ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε με 9,4 εκατομμύρια. Τέλος, η Η.Β. BODY A.B.E.E. αν και είναι η δεύτερη ισχυρότερη επιχείρηση στον κλάδο, παρουσιάζει κάμψη από το 2015 και έχοντας μείωση κύκλου εργασιών κατά 1,7% κάθε χρονιά και μείωση κερδοφορίας κατά 4,1%.

4.3.2 Ανάλυση ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων

Στην παρούσα παράγραφο, αναλύονται τα στοιχεία των ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων, δηλαδή των αθροισμένων ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο την περίοδο 2015-2020.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Πίνακας 6. Ενοποιημένες λογιστικές καταστάσεις περιόδου 2015-2020.

Ενοποιημένοι ισολογισμοί (εκατ. Ευρώ)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Αποθέματα	78,3	76,3	81,0	84,2	84,2	92,3
Διαθέσιμα	2,8	3,0	3,1	2,6	2,5	2,0
Απαιτήσεις	150,1	141,2	154,7	163,9	174,0	170,0
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	290,3	287,7	301,8	308,3	338,9	365,4
Καθαρή αξία πάγιου ενεργητικού	209,9	206,2	210,0	211,7	214,0	217,7
Γενικό σύνολο ενεργητικού	500,2	493,9	511,8	520,0	552,9	583,1
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	154,7	145,1	152,9	143,2	151,0	161,5
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	67,4	72,5	70,2	72,3	69,0	74,3
Ίδια κεφάλαια	278,1	276,4	288,7	304,6	332,9	347,3
Σύνολο παθητικού	500,2	493,9	511,8	520,0	552,9	583,1
Ενοποιημένες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης (εκατ. Ευρώ)						
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	327,9	328,5	362,7	396,2	418,0	438,6
Κόστος πωλήσεων	213,9	221,6	244,4	268,4	274,4	284,5
Κέρδη προ φόρων	31,0	33,9	28,2	34,8	46,2	56,4
Καθαρά κέρδη	22,0	23,7	17,5	23,8	35,1	26,5

Μελετώντας τα δεδομένα του Πίνακα 6 μπορούν να εξαχθούν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ο αριθμός των επιχειρήσεων διατηρείται σταθερός μέσα στην εξαετία.
- Ο κλάδος εμφανίζει όλα τα χρόνια κερδοφορία, και σταθερά ανοδική τάση. Ο κύκλος εργασιών μένει σταθερός το 2015 και 2016 και μετά αυξάνεται 10% το 2017 και το 2018, και 5% το 2019 και 2020.
- Τα ίδια κεφάλαια έχουν αύξηση 25%, ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό για την ευημερία του κλάδου και αναλογιζόμενοι πως η διάρθρωση των εταιριών δεν εμπνέει ανησυχία, καθώς μεγάλο μέρος τους στηρίζεται σε ίδια κεφάλαια.
- Παρατηρείται αύξηση 4% στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και 10% στις μακροπρόθεσμες. Δεν φαίνεται να υπάρχει κάτι ανησυχητικό, και ίσως οι αυξήσεις των υποχρεώσεων το 2020 να οφείλονται στην πανδημία του κορονοϊού με τις αυξήσεις στις πρώτες ύλες που αυτή προκάλεσε και τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού που επέτρεψαν στις εταιρίες να λάβουν 'φθηνά' χρήματα για τις επενδύσεις τους.
- Σε γενικές γραμμές φαίνεται ένας υγιής κλάδος, με σταθερές βάσεις και προοπτική ανάπτυξης.

4.3.3 Ανάλυση του κλάδου με την χρήση αριθμοδεικτών

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι κριτήρια απόδοσης, που προκύπτουν από τις λογιστικές καταστάσεις μιας εταιρείας και ειδικότερα από τον Ισολογισμό και τον Λογαριασμό Αποτελεσμάτων Χρήσεως. Η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών μας επιτρέπει την εκτίμηση της προηγούμενης, της τωρινής και της μελλοντικής χρηματοοικονομικής κατάστασης και απόδοσης μιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, αποκαλύπτονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης που εξετάζεται. Η αναγνώριση των ισχυρών σημείων είναι σημαντική, διότι αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων είναι εξίσου σημαντικός προκειμένου η ίδια η επιχείρηση να τα αναγνωρίσει και τελικά να λάβει τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα [39]. Οι αριθμοδείκτες έχουν τόση μεγάλη αξία, επειδή δύο μεγέθη που προηγουμένως δεν είχαν σχέση μεταξύ τους, αποκτούν σημαντική πληροφοριακή αξία, όταν αυτά συγκριθούν με την μορφή κάποιας αριθμητικής σχέσης. Ο υπολογισμός και η παρουσίαση των διαφόρων αριθμοδεικτών αποτελεί μια μέθοδο αναλύσεως, η οποία όμως, πολλές φορές, παρέχει μόνο ενδείξεις. Γι' αυτό, ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί να μας δώσει πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης αν δε συγκριθεί με τον ίδιο αριθμοδείκτη, ο οποίος θα υπολογίζεται από προηγούμενες λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης, λογιστικές καταστάσεις κατάλληλα επιλεγμένων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων ή το μέσο όρο των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκει η εν λόγω επιχείρηση [40].

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει ανάλυση χρησιμοποιώντας αριθμοδείκτες

- Ρευστότητας
- Δραστηριότητας
- Αποδοτικότητας

4.3.3.1. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Στους αριθμοδείκτες ρευστότητας ανήκουν ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας και ο αριθμοδείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης.

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας ή κεφαλαίου κίνησης

Ένας από τους σκοπούς της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της και να διατηρεί την αξιοπιστία της. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της καθημερινής μετατροπής των αποθεμάτων της σε πωλήσεις, των πωλήσεων σε απαιτήσεις και των απαιτήσεων σε εισπράξεις μετρητών. Τα στοιχεία της κεφαλαιακής κατάστασης της επιχείρησης, όσον αφορά την ικανότητα κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της αποτυπώνονται από τον δείκτη γενικής ρευστότητας. Ο δείκτης γενικής ρευστότητας ισούται με τον λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού, δηλαδή του αθροίσματος απαιτήσεων, αποθεμάτων και διαθέσιμων, προς το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η διαφορά κυκλοφορούντος ενεργητικού και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι το καθαρό κεφάλαιο κινήσεως. Άρα ένας δείκτης γενικής ρευστότητας μεγαλύτερος της μονάδας σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως και δείχνει ότι ο κλάδος δεν εμφανίζει προβλήματα ρευστότητας. Ο δείκτης αποσκοπεί προφανώς στο να δείξει εάν και κατά πόσο τα σχετικά εύκολα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης μπορούν να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους πιστωτές της. Γενικώς, επιδιώκεται η τιμή του να είναι μεγαλύτερη του 1,5.

Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας ή κεφαλαίου κίνησης

Ο δείκτης αυτός εκφράζει σε τι βαθμό τα πιο εύκολα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία μια επιχείρησης, δηλαδή οι απαιτήσεις από πελάτες και τα διαθέσιμα, μπορούν να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους πιστωτές της. Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας ισούται με το πηλίκο του αθροίσματος των απαιτήσεων και διαθεσίμων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο λόγος που υπολογίζεται η ειδική ρευστότητα και δεν αρκεί η γενική, είναι ότι για να μετατραπουν τα αποθέματα της επιχείρησης, ειδικά τα αποθέματα πρώτων υλών, σε διαθέσιμους χρηματικούς πόρους μεσολαβεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, κατά το οποίο μπορεί η επιχείρηση να βρεθεί αντιμέτωπη με αδυναμία κάλυψης του συνόλου των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της. Η τιμή αυτού του δείκτη επιδιώκεται να είναι μεγαλύτερη του 1,1.

Αριθμοδείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης

Ο αριθμοδείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης ή αλλιώς αυτονομίας δείχνει το βαθμό ανεξαρτησίας της επιχείρησης ή ενός κλάδου από δανεικά κεφάλαια και άλλους πιστωτές. Έτσι, παρέχει πληροφορίες για την κεφαλαιουχική δομή των επιχειρήσεων και επιτρέπει την εκτίμηση της μακροχρόνιας βιωσιμότητάς τους. Ο αριθμοδείκτης αυτός διαμορφώνεται από το πηλίκο των ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού ή παθητικού. Επιδιώκονται τιμές άνω του 50%, που σημαίνει ότι τα ίδια κεφάλαια είναι περισσότερα από τα ξένα.

Αποτίμηση της ρευστότητας του κλάδου

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι 3 αριθμοδείκτες ρευστότητας που αναλύθηκαν παραπάνω για τον κλάδο την περίοδο 2015-2020.

Πίνακας 7. Αριθμοδείκτες Ρευστότητας κλάδου για την περίοδο 2015-2020.

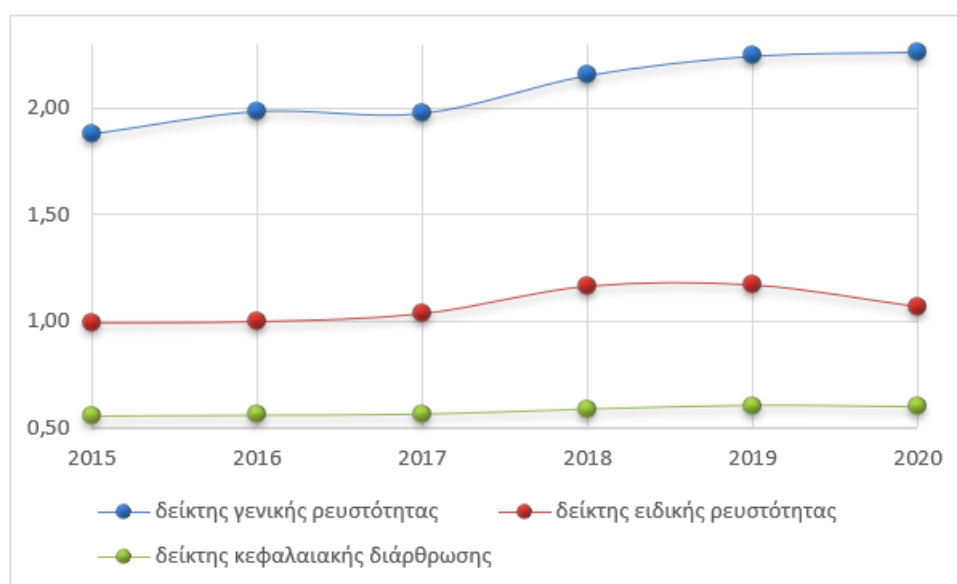
	ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ
2015	1,88	0,99	0,56
2016	1,98	0,99	0,56
2017	1,97	1,03	0,56
2018	2,15	1,16	0,59
2019	2,24	1,17	0,60
2020	2,26	1,07	0,60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι εταιρίες του κλάδου των χρωμάτων εμφανίζουν εξαιρετικές τιμές στον δείκτη της Γενικής ρευστότητας, ο οποίος ξεκινά από 1,87 το 2015 φτάνει στο 2,26 το 2020 με σταθερά ανοδική πορεία. Οι εταιρίες δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και αυτό αναδεικνύεται και από τον δείκτη της ειδικής ρευστότητας. Οι τιμές του είναι γύρω από το 1, τιμή όχι εξαιρετική αλλά ικανοποιητική, αν αναλογιστεί κανείς πως τα εργοστάσια του κλάδου διατηρούν μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών στις αποθήκες τους όλη την διάρκεια του χρόνου και άρα οδηγούν τον δείκτη προς χαμηλότερες τιμές.

Ο δείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης είναι 0,56 το 2015 και φτάνει έως και 0,60 το 2020. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό αφού οι περισσότερες είναι οικογενειακές επιχειρήσεις δεύτερης ή τρίτης γενιάς.

Οι τιμές των δεικτών περιγράφουν έναν υγιή κλάδο με μακροπρόθεσμες προοπτικές.



Διάγραμμα 1. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών ρευστότητας του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 1, ο δείκτης της ειδικής ρευστότητας μειώνεται ελαφρώς το 2020, σε αντίθεση με την γενική ρευστότητα που αυξάνεται οριακά και αυτό ίσως να οφείλεται πως σε περίοδο αβεβαιότητας (η πανδημία του κορονοϊού) οι εταιρίες αύξησαν τα αποθέματα σε πρώτες ύλες για να διασφαλίσουν την ικανότητα να ανταπεξέρχονται σε μελλοντικές παραγγελίες.

4.3.3.2. Αριθμοδείκτες δραστηριότητας

Ένας από τους στόχους μιας οικονομικής μονάδας είναι να χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα τα περιουσιακά της στοιχεία. Οι δείκτες δραστηριότητας συνδυάζουν μεγέθη του ισολογισμού με μεγέθη του λογαριασμού των Αποτελεσμάτων Χρήσης. Με την μέθοδο αυτή, αναδεικνύεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά του πόρους τους. Εν γένει, όσο πιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

εντατική είναι η χρήση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, τόσο πιο αποτελεσματική εμφανίζεται να είναι η δραστηριότητά της. Η ένταση της χρήσης ποσοτικοποιείται από τον κύκλο εργασιών, δηλαδή από το ύψος των πωλήσεων της επιχείρησης.

Παρατηρώντας τα οικονομικά δεδομένα μιας οικονομικής μονάδας εξάγονται συμπεράσματα, όπως για παράδειγμα το είδος της πολιτικής αποθεμάτων που ακολουθεί [40]. Στην εν λόγω κατηγορία, συναντάμε τον δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, τον δείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων και τον δείκτη ταχύτητας εξόφλησης υποχρεώσεων.

Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού (asset turnover ratio)

Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της και ισούται με τον λόγο του κύκλου εργασιών προς το σύνολο του ενεργητικού της. Δείχνει δηλαδή, τον βαθμό στον οποίο οι πόροι που είναι δεσμευμένοι με την μορφή παγίων ή άλλων κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων αποδίδουν πολλαπλάσια έσοδα στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός επίσης δείχνει το βαθμό επένδυσης κεφαλαίων στην επιχείρηση ή στον κλάδο σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Γενικότερα, πάντως όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Η τιμή του όμως, εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά του κλάδου, αφού επιχειρήσεις -όπως στην προκειμένη ανάλυση- εντάσεως κεφαλαίου εμφανίζουν μικρότερη τιμή δείκτη από επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας.

Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές στη διάρκεια του χρόνου κατά μέσο όρο εισπράττονται οι απαιτήσεις από τους πελάτες και ισούται με το πηλίκο του κύκλου εργασιών (πωλήσεις) προς τις απαιτήσεις. Διαιρώντας τις 365 ημέρες του χρόνου με την τιμή του δείκτη, προκύπτει το μέσο χρονικό διάστημα, σε ημέρες, που οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης παραμένουν δεσμευμένες και άρα αναξιοποίητες. Ασφαλώς, επιδιώκεται ελαχιστοποίηση αυτού του διαστήματος και άρα μεγιστοποίηση του δείκτη.

Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης υποχρεώσεων

Ο δείκτης αυτός εκφράζει πόσες φορές στη διάρκεια του χρόνου κατά μέσο όρο πληρώνονται οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους προμηθευτές και τους πιστωτές της και ισούται με τον λόγο του κόστους πωλήσεων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο αριθμητής του κλάσματος αντανακλά το σύνολο των δαπανών που γίνονται για να πραγματοποιηθούν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, τμήμα των οποίων οφείλεται σε διάφορους πιστωτές. Όπως και στον αριθμοδείκτη είσπραξης απαιτήσεων, έτσι κι εδώ αν διαιρεθούν οι 365 ημέρες του χρόνου με την τιμή του δείκτη, προκύπτει το μέσο χρονικό διάστημα, σε ημέρες, που η επιχείρηση αξιοποιεί ξένα κεφάλαια για την χρηματοδότηση της παραγωγικής της διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Επιδιώκεται μεγιστοποίηση του διαστήματος αυτού και άρα ελαχιστοποίηση του δείκτη.

Οι επιχειρήσεις γενικώς επιδιώκουν να διαμορφώσουν έτσι την πιστωτική τους πολιτική ώστε η ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων να είναι τουλάχιστον ίση ή και μεγαλύτερη από την ταχύτητα εξόφλησης υποχρεώσεων. Κάτι τέτοιο φαίνεται να τηρείται και στον κλάδο. Οι εταιρείες έχουν καταφέρει να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές τους έτσι ώστε να επιτυγχάνουν μια έμμεση χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους.

Αποτίμηση της δραστηριότητας του κλάδου

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται οι 3 αριθμοδείκτες δραστηριότητας που αναλύθηκαν παραπάνω για τον κλάδο την περίοδο 2015-2020.

Πίνακας 8. Αριθμοδείκτες δραστηριότητας κλάδου για την περίοδο 2015-2020.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων	ταχύτητας εξόφλησης υποχρεώσεων
2015	0,66	2,18	1,38
2016	0,67	2,33	1,53
2017	0,71	2,34	1,60
2018	0,76	2,42	1,87
2019	0,76	2,40	1,82
2020	0,75	2,58	1,76



Διάγραμμα 2. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών δραστηριότητας του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 2, ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού παρουσιάζεται να είναι σχετικά χαμηλός, γεγονός που αποτελεί ένδειξη όχι εντατικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων του κλάδου, που μένει

σταθερός με την πάροδο του χρόνου. Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων είναι αισθητά μεγαλύτερος από τον δείκτη ταχύτητας εξόφλησης υποχρεώσεων κάτι που είναι το ιδανικό. Με την πάροδο του χρόνου και οι δύο ταχύτητες αυξάνονται, αλλά από την στιγμή που ο πρώτος δείκτης είναι μεγαλύτερος από τον δεύτερο, οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας λόγω αυτού και ουσιαστικά οι προμηθευτές τους χρηματοδοτούν τις πωλήσεις τους.

4.3.3.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

Εξίσου σημαντική για τον κλάδο είναι και η ανάλυση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι οικονομικές μονάδες λειτουργούν με στόχο την κερδοφορία και κατά συνέπεια οι εμπλεκόμενοι εμφανίζουν αυξημένο ενδιαφέρον σχετικά με την διαχρονική αποδοτικότητα, καθώς επίσης και για τις προοπτικές εξέλιξης αυτής στο μέλλον. Η αποδοτικότητα του κλάδου αντανακλά την ικανότητα του να πραγματοποιεί κέρδη. Προκειμένου να υπολογιστεί η αποδοτικότητα χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια, όπως είναι η πορεία του όγκου των πωλήσεων, της παραγωγής, των κερδών κ.λπ. Εδώ υπολογίζεται το περιθώριο μικτού κέρδους, το περιθώριο καθαρού κέρδους και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων [41].

Περιθώριο Μικτού κέρδους

Το περιθώριο μικτού κέρδους ορίζεται ως ο λόγος των μεικτών κερδών εκμεταλλεύσεως προς τον κύκλο εργασιών. Εκφραζόμενο ως ποσοστό, δείχνει ποιο είναι το μεικτό κέρδος που αποκομίζει η επιχείρηση για πωλήσεις αξίας 100 νομισματικών μονάδων. Ως αποτέλεσμα, τόσο το ύψος του όσο και – κυρίως – η εξέλιξή του, αποτελούν σαφείς ενδείξεις της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο, καθώς και της δυνατότητας των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν σε αυτόν μέσω πολιτικών διαφοροποίησης του προϊόντος, διαφημιστικών δαπανών ή άλλων παρόμοιων τακτικών.

Περιθώριο Καθαρού κέρδους

Η διαφορά του δείκτη αυτού με τον προηγούμενο είναι η χρήση των καθαρών, αντί των μεικτών, κερδών εκμεταλλεύσεως. Είναι ο πιο κλασικός δείκτης κερδοφορίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε συνδυασμό με τον προηγούμενο δείκτη υπό την έννοια ότι η μελέτη της διαχρονικής εξέλιξης των δύο περιθωρίων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά συμπεράσματα για τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να συγκρατήσει τα διάφορα λειτουργικά της έξοδα.

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

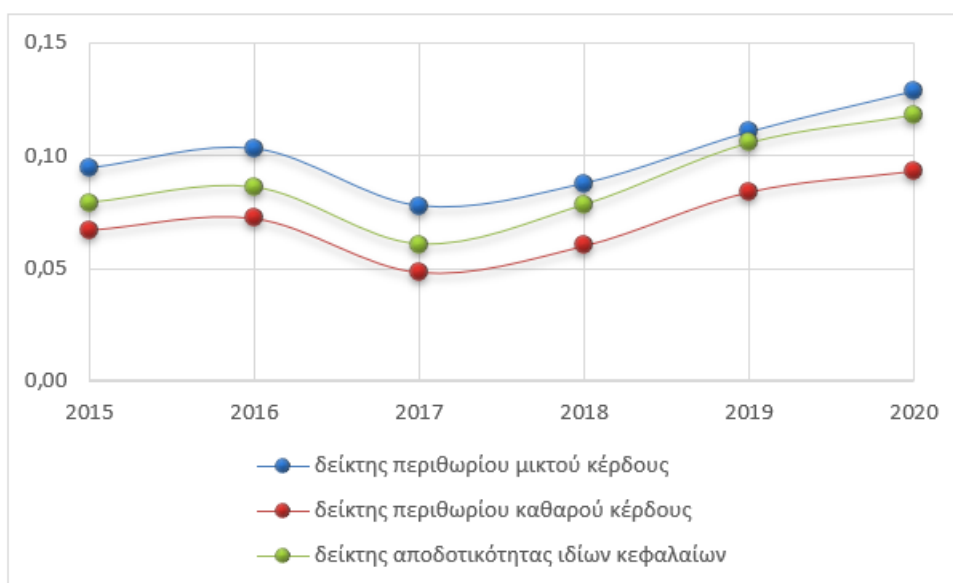
Μέσω αυτού του δείκτη εκφράζεται η ικανότητα της επιχείρησης να αποδώσει κέρδος στους μετόχους που έχουν δεσμεύσει τα κεφάλαια τους. Ισούται με τον λόγο των καθαρών κερδών της επιχείρησης προς τα ίδια κεφάλαια της. Επιδιώκεται υψηλή τιμή του δείκτη, ώστε να είναι συμφέρουσα η λειτουργία της επιχείρησης και οι μέτοχοι να έχουν την δυνατότητα να ανακτήσουν τα κεφάλαιά τους.

Αποτίμηση αποδοτικότητας του κλάδου

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι 3 αριθμοδείκτες αποδοτικότητας που αναλύθηκαν παραπάνω για τον κλάδο την περίοδο 2015-2020.

Πίνακας 9. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας κλάδου για την περίοδο 2015-2020.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	περιθώριο μικτού κέρδους	περιθώριο καθαρού κέρδους	αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων
2015	0,09	0,07	0,08
2016	0,10	0,07	0,09
2017	0,08	0,05	0,06
2018	0,09	0,06	0,08
2019	0,11	0,08	0,11
2020	0,13	0,09	0,12



Διάγραμμα 3. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών δραστηριότητας του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Το περιθώριο μικτού κέρδους κυμαίνεται από 8-13% κατά την εξαετία 2015 έως 2020 και το καθαρό κέρδος μεταξύ 5-9%. Τα ποσοστά αυτά είναι μικρά, αλλά αναμενόμενα καθώς ο κλάδος των χρωμάτων αποτελείται από πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το προϊόν που παράγουν έχει μεγάλα κοστολόγια πρώτων υλών, εργατικών και ενέργειας.

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεταξύ 6-12%. Η μικρότερη τιμή καταγράφεται το 2017 και από τότε συνεχώς αυξάνεται μέχρι το 2020 που σημειώνει μέγιστο. Αυτό σημαίνει πως αν κάποιος επένδυε το 2017, θα ανέμενε επιστροφή της επένδυσής του σε 16 χρόνια, ενώ αν το έκανε το 2020 θα την ανέμενε σε 8 χρόνια. Στο τέλος λοιπόν της περιόδου, ο κλάδος κατάφερε να είναι προσφιλής σε επενδύσεις και πάλι, ύστερα από τη μείωση του 2017.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο
Η ΝΕΟΚΕΜ ΣΕ
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ
ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΝΕΟΚΕΜ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

5.1 Περιγραφή της ΝΕΟΚΕΜ³

5.1.1 Προφίλ εταιρείας (όραμα και αποστολή)

Το **1972** ιδρύεται η ΝΕΟΚΕΜ από τον κο Μ. Βλαχάκη και την κα Ε. Βλαχάκη με στόχο την παραγωγή βιομηχανικών χρωμάτων υψηλών προδιαγραφών που να εξασφαλίζουν την κάλυψη των αναγκών της τότε αναπτυσσόμενης ελληνικής αγοράς αλλά και την ικανοποίηση ακόμα και των πιο μεγάλων απαιτήσεων.

Το **1982** ύστερα από δέκα χρόνια σταθερά επιτυχημένης πορείας ιδρύεται η ΝΕΟΚΕΜ ΒΟΡΕΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ με έδρα την Θεσσαλονίκη.

Λίγο αργότερα, το **1987** η επιχείρηση πρωτοπορεί και δραστηριοποιείται στην παραγωγή χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής στην Ελλάδα. Ακολουθούν δεκατέσσερα (14) συναπτά έτη διαρκούς εξέλιξης καθώς η επιχείρηση αποκτά τις απαραίτητες πιστοποιήσεις που καθιστούν τα προϊόντα της αξιόπιστα. Μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να διανέμει τα προϊόντα της σε περισσότερες από 25 χώρες μέσω των θυγατρικών, εμπορικών αντιπροσώπων και συνεργατών της.

Η ΝΕΟΚΕΜ δημιουργήθηκε με όραμα τον σχεδιασμό και την παραγωγή βιομηχανικών συστημάτων υψηλής αντοχής τα οποία παράλληλα είναι φιλικά προς τον καταναλωτή και το περιβάλλον. Προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στο έργο των πελατών της με συνέπεια την δημιουργία μακροχρόνιων, αμοιβαία επωφελών σχέσεων μαζί τους. Μέσα στα χρόνια λειτουργίας της, η εταιρεία εξελίχθηκε και από μια εταιρεία παραγωγής υγρών βιομηχανικών συστημάτων θεωρείται σήμερα μια εταιρεία παραγωγής αρχιτεκτονικών συστημάτων ηλεκτροστατικής βαφής. Είναι η μοναδική ελληνική επιχείρηση που σχεδιάζει και παράγει αρχιτεκτονικά χρώματα πούδρας, ενώ ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς για χρώματα υψηλής αντοχής και προσφέρει στους πελάτες της λύσεις με τις συλλογές “Prisma” και “Ammos”.

Οι 4 πυλώνες που διαμορφώνουν τις αξίες της επιχείρησης είναι :

- **Αφοσίωση στον πελάτη**

Η εταιρεία παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που σταθερά ικανοποιούν ή ακόμα και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών της. Είναι σε επικοινωνία με τους πελάτες της με στόχο να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες ανάγκες τους και να προλαμβάνει τις μελλοντικές.

³ Το προφίλ και τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης προκύπτουν από την επίσημη ιστοσελίδα της [43] και από πληροφορίες που προέκυψαν κατόπιν συνέντευξης με τον Διευθύνων Σύμβουλο της επιχείρησης, που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των ερευνητικών δραστηριοτήτων της παρούσας διπλωματικής.

- **Καινοτομία**

Η καινοτομία αποτελεί βασικό πυλώνα για την εμπορική και οικονομική ευημερία της επιχείρησης. Επιπλέον, οδηγεί σε διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και συμβάλλει στην αποφυγή του ενδεχομένου της απευθείας σύγκρισης με κριτήριο την τιμή, δίνοντας χώρο για καλύτερα περιθώρια κέρδους και βελτίωση των αριθμοδεικτών της επιχείρησης. Ακόμα πιο σημαντικό όμως, είναι πως μέσω της καινοτομίας αναβαθμίζεται το κύρος και η φήμη της επιχείρησης.

- **Ποιότητα και αξιοπιστία**

Σε μία B2B αγορά η ποιότητα και αξιοπιστία είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Η ΝΕΟΚΕΜ λειτουργεί πάντα με γνώμονα την ποιότητα και την αξιοπιστία που πρέπει να διέπουν συνολικά την πρόταση αξίας ολόκληρης της επιχείρησης και όχι απλώς ένα κομμάτι της, ενώ όπως και η καινοτομία, είναι μία συνεχής διαδικασία εξέλιξης και ανάπτυξης.

- **Βιωσιμότητα/ αειφορία**

Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός πυλώνας της ΝΕΟΚΕΜ είναι η βιωσιμότητα και η αειφορία. Η επιχείρηση δεν έχει ως μόνο στόχο τον σχεδιασμό και την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, αλλά μια ολοκληρωμένη λειτουργία με όσο το δυνατό μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

5.1.2 Στρατηγική της ΝΕΟΚΕΜ

Η **στρατηγική πωλήσεων** της επιχείρησης λειτουργεί με γνώμονα τον πελάτη και το περιβάλλον. Η ΝΕΟΚΕΜ ορίζει με σαφήνεια και λεπτομέρεια το προφίλ κάθε πελάτη της και προσδιορίζει τις ανάγκες του. Με αυτό το δεδομένο, διαθέτει προϊόντα στους πελάτες της, τα οποία τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε λόγω ποιότητας, είτε λόγω τιμής, ενώ στόχος της επιχείρησης είναι να συμβαίνουν και τα δύο ταυτόχρονα. Σε κάθε περίπτωση, από την ευκολία στην εφαρμογή μέχρι την αντοχή στο χρόνο, τα προϊόντα της προσφέρουν ποιότητα σε ανταγωνιστικές τιμές και για αυτό το λόγο το “brand” της έχει καλή φήμη πανευρωπαϊκά. Επιπλέον, δημιουργεί σταθερές σχέσεις με τους πελάτες της προσφέροντας ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και τεχνικής υποστήριξης και μετά την αγορά των προϊόντων της.

Η **στρατηγική τιμολόγησης** της ΝΕΟΚΕΜ είναι τέτοια ώστε να στηρίζει την στρατηγική πωλήσεων της και ταυτόχρονα να λειτουργεί με καλά περιθώρια κέρδους. Ο μακροχρόνιος στόχος της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει το μερίδιο αγοράς της, ενώ ο βραχυχρόνιος είναι να επιτευχθεί το παραπάνω διατηρώντας το τρέχον επίπεδο κερδοφορίας υψηλό. Για να επιλεγεί η σωστή τιμή σε κάθε προϊόν, η εταιρεία αναγνωρίζει πως βρίσκεται σε μία αγορά με ελαστική ζήτηση. Αυτό σημαίνει πως μικρές αλλαγές στις τιμές επηρεάζουν αισθητά τα μερίδια αγοράς της. Αυτό συμβαίνει καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται σε μία

B2B αγορά, στην οποία οι πελάτες έχουν καλή γνώση και πληροφόρηση των διαθέσιμων προϊόντων, μπορούν να τα συγκρίνουν εύκολα μεταξύ τους και δεν απαιτούνται κόστη όταν κάποιος πελάτης αλλάζει μάρκα προϊόντος. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, οι πελάτες ενδιαφέρονται έντονα για τις τιμές των αγαθών αυτών. Για τους παραπάνω λόγους, η εταιρεία συνδυάζει μεθόδους τιμολόγησης μεταξύ τους ώστε να περιορίσει τα όρια μεταξύ κατώτερης και ανώτερης τιμής πώλησης του προϊόντος της. Η πρώτη μέθοδος που χρησιμοποιεί είναι η μέθοδος “Cost-plus pricing method”. Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο υπολογίζεται το μοναδιαίο κόστος ενός προϊόντος και σε αυτό προστίθεται ένα εύλογο περιθώριο κέρδους. Στόχος της εταιρείας είναι η τιμή που προκύπτει με αυτή την μέθοδο να είναι η κατώτερη δυνατή τιμή πώλησης. Στην συνέχεια, η εταιρεία εφαρμόζει competition based pricing. Η επιχείρηση εξετάζει την τιμή των ανταγωνιστικών προϊόντων και θέτει αυτή ως μέγιστη δυνατή τιμή πώλησης. Επομένως, μεταξύ αυτών των δύο τιμών προκύπτει ένα διάστημα δυνατών τιμών πώλησης. Η ΝΕΟΚΕΜ επιλέγει να τιμολογεί πάνω από το μέσο του διαστήματος, ώστε να έχει περιθώρια έκπτωσης σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητη, χωρίς να πέφτει κάτω από την κατώτερη τιμή πώλησης που έχει ορίσει.

Συνοψίζοντας, η ΝΕΟΚΕΜ ακολουθεί την στρατηγική της υψηλής αξίας. Προσφέρει αγαθά υψηλής ποιότητας, σε πολλές περιπτώσεις υψηλότερης από τους ανταγωνιστές της σε καλύτερες τιμές από εκείνους. Το γεγονός αυτό, της έχει επιτρέψει να έχει μεγάλα μερίδια της ελληνικής αγοράς, ενώ ανταγωνίζεται πολυεθνικές κολοσσούς όπως η AKZONOBEL και η INVER.

5.1.3 Επιχειρηματικό Μοντέλο της ΝΕΟΚΕΜ

Σε αυτή την ενότητα θα αναλύσουμε κάθε πτυχή του Επιχειρηματικού Μοντέλου της ΝΕΟΚΕΜ, αποδεικνύοντας ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση ακολουθεί μια διαχρονικά επιτυχημένη στρατηγική. Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφει την λογική με την οποία μία επιχείρηση δημιουργεί και προσφέρει αξία στους πελάτες της, εξασφαλίζει υψηλά έσοδα τα οποία οδηγούν σε υψηλά κέρδη. Το Επιχειρηματικό Μοντέλο είναι η πρόταση αξίας που ικανοποιεί το πρόβλημα μιας κατηγορίας πελατών της επιχείρησης και αποτελεί το σχέδιο εισαγωγής σε μία αγορά, τον τρόπο που η εταιρεία προσελκύει πελάτες, πουλάει αγαθά και διατηρεί τους πελάτες της. Με λίγα λόγια, είναι το σχέδιο υλοποίησης του προϊόντος που προσφέρει την πρόταση αξίας. Για να γίνει ευκολότερη η υλοποίηση ενός Επιχειρηματικού Μοντέλου, ουσιαστικά πρέπει να συμπληρωθεί ο καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου. Ο καμβάς αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, ώστε να προχωρήσουν με σταθερότητα από την διαμόρφωση μίας επιχειρηματικής ιδέας στην υλοποίηση μίας επιχειρηματικής πρότασης.

Βασικοί Συνεργάτες (Ποιοι βοηθούν την επιχείρηση)	Βασικές Δραστηριότητες (Τι παράγει η επιχείρηση)	Πρόταση Αξίας (Πως βοηθά η επιχείρηση)	Σχέσεις με πελάτες (Πως η επιχείρηση αλληλεπιδρά)	Αγορές Στόχοι (Ποιον βοηθά η επιχείρηση)
	Βασικοί Πόροι (Ποια είναι και τι έχει η επιχείρηση)		Δίκτυα (Πως την γνωρίζουν και πως παραδίδει η επιχείρηση)	
Δομή Κόστους (Τι πόροι χρειάζονται να διατεθούν)			Ροές Εσόδων (Με ποιόν τρόπο εξασφαλίζονται έσοδα)	

Εικόνα 12. Σχηματική αναπαράσταση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου [42]

Δεν υπάρχουν βασικοί συνεργάτες	Σχεδιασμός και παραγωγή χρωμάτων υψηλής αντοχής	Διάθεση προϊόντων που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους πελάτες της.	Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μέσω της διαχρονικής ποιότητας	Τομέας χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής
	Κατάλληλες εγκαταστάσεις, εξειδικευμένο προσωπικό και δυνατό brand		Επικοινωνία με πελάτες πριν και μετά την πώληση	
Υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης και υψηλά λειτουργικά κόστη			Πώληση συστημάτων ηλεκτροστατικής βαφής	

Εικόνα 13. Σχηματική αναπαράσταση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου της ΝΕΟΚΕΜ για το προϊόν πούδρας

Όπως παρατηρείται στην παραπάνω εικόνα, από τον καμβά του Επιχειρηματικού Μοντέλου γεννούνται ερωτήματα που οφείλονται να απαντηθούν από την επιχείρηση.

Βασικοί συνεργάτες είναι εκείνοι οι οποίοι βοηθούν την επιχείρηση. Οι συνεργασίες έχουν ως στόχο την αξιοποίηση συμπληρωματικότητας που είναι δύσκολο να μιμηθεί ο ανταγωνισμός. Η ΝΕΟΚΕΜ δεν έχει βασικούς συνεργάτες στον τομέα των χρωμάτων πούδρας.

Βασικές δραστηριότητες είναι οι δράσεις που έχει η επιχείρηση εντός και εκτός των τειχών της. Η ΝΕΟΚΕΜ δραστηριοποιείται στον σχεδιασμό και την παραγωγή συστημάτων υψηλής αντοχής, τα οποία είναι φιλικά προς τον καταναλωτή και το περιβάλλον. Παράλληλα, δρα ως σύμβουλος των πελατών της και διαλέγει τα προϊόντα τα οποία θα λύσουν τα προβλήματα τους με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Ακόμη και μετά την πώληση των προϊόντων της, δρα υποστηρικτικά σε όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί στους πελάτες της.

Βασικοί πόροι είναι οι υλικοί και άυλοι πόροι που χρειάζεται η επιχείρηση για να ολοκληρώσει την δραστηριότητα της. Η ΝΕΟΚΕΜ διαθέτει κτίρια, εξοπλισμό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να παράξει τα προϊόντα που υπόσχεται στον πελάτη και να τον υποστηρίξει σε κάθε του ανάγκη. Διαθέτει ένα μεγάλο πελατολόγιο και ισχυρό εταιρικό brand για να στηρίξει την λειτουργία της και ένα κεφάλαιο κίνησης ώστε να διαθέτει στην εξέλιξη και δημιουργία νέων προϊόντων.

Η Πρόταση αξίας περιλαμβάνει τα βασικά επιχειρήματα αναφορικά με το γιατί ο πελάτης να αγοράσει το προϊόν της εταιρείας. Η πρόταση αξίας της ΝΕΟΚΕΜ περιλαμβάνει προϊόντα τα οποία προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους πελάτες της, καθώς τηρούν ή ακόμα ξεπερνούν τις προδιαγραφές της αγοράς σε χαμηλή τιμή. Περιλαμβάνει προϊόντα τα οποία προσαρμόζονται στις ανάγκες του πελάτη και έχουν καλή ενεργειακή απόδοση. Ακόμη το “brand name” της ΝΕΟΚΕΜ, είναι ισχυρό στην αγορά και συνώνυμο της βελτιωμένης απόδοσης και αξιοπιστίας.

Οι σχέσεις με πελάτες είναι πολύ σημαντικές γενικώς, και ακόμα σημαντικότερες στον τομέα των B2B επιχειρήσεων. Καθώς η ΝΕΟΚΕΜ δραστηριοποιείται σε τέτοιο τομέα, οι διαθέσιμοι πελάτες είναι σχετικά λίγοι, έχουν μεγάλη αγοραστική δύναμη και διαχρονικά υψηλές απαιτήσεις. Η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να θυσιάσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της στον βωμό του εφήμερου κέρδους και αυτό της επιτρέπει να διατηρεί το πελατολόγιο της και να το επεκτείνει με την πάροδο του χρόνου.

Τα κανάλια αφορούν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζονται οι πελάτες και προσφέρονται τα προτεινόμενα οφέλη. Η ΝΕΟΚΕΜ επικοινωνεί συχνά με τους πελάτες της μέσω ενημερωτικών συναντήσεων και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ζητά την αξιολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών της με σκοπό την συνεχή τους βελτίωση, διερευνά ενδελεχώς την αγορά εξετάζοντας εν δυνάμει κενά προς εκμετάλλευση, έχει δικά της μεταφορικά μέσα και συνεργάτες για την παράδοση των αγαθών της και μένει σε επαφή μαζί τους και μετά την πώληση.

Αγορές στόχοι είναι τα επιμέρους τμήματα των αγορών τα οποία η εταιρεία θα αποφασίσει να εξυπηρετήσει. Η ΝΕΟΚΕΜ δραστηριοποιείται στον κλάδο των χρωμάτων, αλλά αγορά στόχος της είναι τα χρώματα ηλεκτροστατικής βαφής. Διεθνώς, ο τομέας των χρωμάτων πούδρας θεωρείται ως niche, αλλά η εταιρεία διέκρινε πως είναι ταχέως αναπτυσσόμενος και το μέλλον είναι σε αυτήν την αγορά λόγω της καινοτομίας του.

Δομή κόστους είναι το κόστος της αρχικής επένδυσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το κόστος της αρχικής επένδυσης ήταν μεγάλο για τα δεδομένα της εταιρείας και εμπειρείχε ρίσκο, αλλά κρίθηκε πως η σωστή κίνηση θα ήταν να προσπαθήσει να ενταχθεί σε αυτό το κομμάτι της αγοράς. Τα λειτουργικά έξοδα του τμήματος είναι μεγάλα λόγω ενεργειακής κατανάλωσης, αλλά το περιθώριο κέρδους τέτοιων προϊόντων τα καθιστά διαχειρίσιμα.

Ροές εσόδων είναι η πηγές από όπου θα προκύψουν τα έσοδα της επιχείρησης. Η ΝΕΟΚΕΜ έχει ως αποκλειστική ροή εσόδων την πώληση των προϊόντων της, καθώς οι συμβουλευτικές υπηρεσίες προσφέρονται δωρεάν στους πελάτες της.

Η ΝΕΟΚΕΜ δρα με το παρόν επιχειρηματικό μοντέλο για πάνω από 30 χρόνια με αποτέλεσμα να εξελισσεται διαρκώς, οπότε η πορεία της κρίνεται επιτυχημένη.

5.1.4 Σύνθεση της αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ

Διαχείριση εισροών

Ο πρώτος κρίκος σύνθεσης της αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ είναι η διαχείριση εισροών. Το **τμήμα προμηθειών** είναι ο πυρήνας ο οποίος ασχολείται με την αγορά και την παραλαβή των πρώτων υλών. Εργάζεται ώστε να διασφαλίσει την διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πρώτων υλών, με σκοπό να λειτουργούν απρόσκοπτα τα τμήματα έρευνας και παραγωγής. Σε συνεργασία με το **τμήμα έρευνας και ανάπτυξης**, ερευνά την αγορά για νέες πρώτες ύλες ώστε η επιχείρηση να μην εξαρτάται από έναν ή πολύ λίγους προμηθευτές και με αυτό τον τρόπο να έχει καλύτερη διαπραγματευτική ισχύ, ενώ σε συνεργασία με την **αποθήκη πρώτων υλών** διασφαλίζει διαθέσιμο χώρο για τις πρώτες ύλες που παραγγέλνει. Τέλος, ασχολείται με την προμήθεια εξοπλισμού για όλη την επιχείρηση.

Λειτουργικές διαδικασίες

Ο δεύτερος κρίκος είναι οι λειτουργικές διαδικασίες. Σε αυτό το κομμάτι η λειτουργία του **τμήματος έρευνας και ανάπτυξης** εξελίσσει συνεχώς την τεχνολογία των προϊόντων της επιχείρησης, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Το **τμήμα παραγωγής** διαμορφώνει τις διαδικασίες μετασχηματισμού των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα και αναζητά τρόπους βελτίωσης αυτών των διαδικασιών και αύξησης της αποδοτικότητας πάντα με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Διαχείριση εκροών

Ο τρίτος κρίκος είναι η διαχείριση εκροών. Εδώ το **τμήμα υποστήριξης πωλήσεων** πραγματοποιεί την συλλογή των παραγγελιών και μετά τον έλεγχο των αποθεμάτων, προχωρά στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων στους πελάτες. Η **αποθήκη τελικών προϊόντων** διασφαλίζει την συσκευασία των τελικών παραγόμενων, καθώς και την φόρτωση τους στους μεταφορείς, σύμφωνα με το πρόγραμμα που έχει τεθεί από το τμήμα υποστήριξης πωλήσεων.

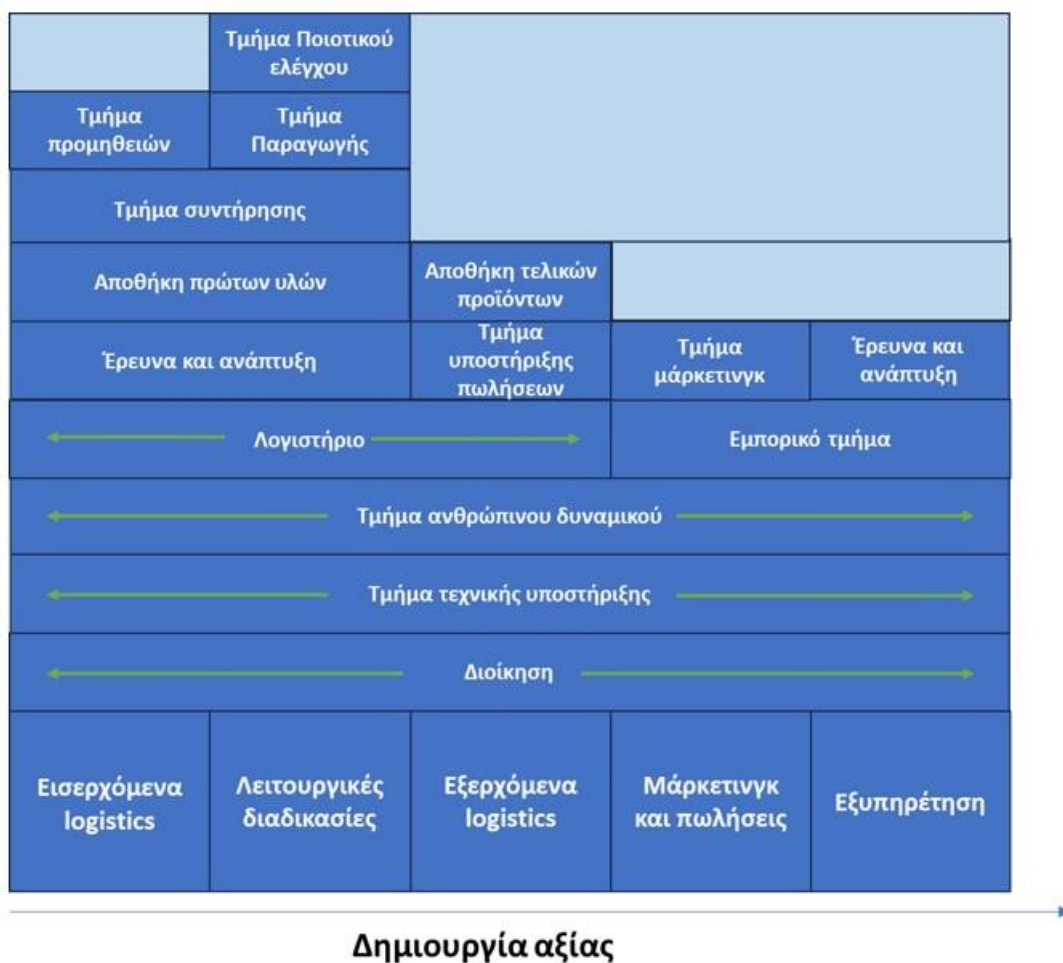
Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Ο τέταρτος κρίκος είναι το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις. Το **τμήμα μάρκετινγκ** ασχολείται με την τιμολόγηση και την προώθηση του προϊόντος στην αγορά. Παράλληλα, με τις προωθητικές ενέργειες παρατηρεί τις τάσεις της αγοράς και συμβουλεύει το **εμπορικό τμήμα** για τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να μεταφέρει με τον καλύτερο τρόπο την αξία στον πελάτη. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία B2B αγορά, και το εμπορικό τμήμα έχει διττό και σημαντικό ρόλο. Αφενός, επιθυμεί να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών της και παράλληλα να προσεγγίσει νέους και αφετέρου, η ΝΕΟΚΕΜ, μέσω του εμπορικού τμήματος της συμβουλεύει τους πελάτες της ως προς το ποιο προϊόν της είναι κατάλληλο για την εφαρμογή που εκείνοι επιθυμούν.

Υπηρεσίες μετά την πώληση

Ο τελευταίος κρίκος είναι οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Το **εμπορικό τμήμα** της ΝΕΟΚΕΜ παρέχει υποστήριξη στους πελάτες μετά την πώληση των προϊόντων της, για οποιοδήποτε ζήτημα αντιμετωπίσουν. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να συνεργαστεί με το **τμήμα έρευνας και ανάπτυξης**, αν τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες χρειάζονται καλύτερη γνώση της τεχνολογίας για να λυθούν.

Πέρα από αυτά τα τμήματα που απασχολούνται με τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, υπάρχουν και άλλα που τα υποστηρίζουν. Το **τμήμα ποιοτικού ελέγχου** διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση. Το **τμήμα συντήρησης** εξασφαλίζει την αποδοτικότητα του εξοπλισμού μέσω της συντήρησης του, επιδιορθώνει βλάβες κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και συνεργάζεται με το τμήμα προμηθειών για την παραγγελία νέου εξοπλισμού για την παραγωγή, τον οποίο στην συνέχεια εγκαθιστά. Το **τμήμα τεχνικής υποστήριξης** ασχολείται με την συντήρηση και την ανάπτυξη των υπολογιστικών πληροφοριακών συστημάτων της ΝΕΟΚΕΜ και ερευνά τρόπους για την καλύτερη αποτύπωση και διαχείριση της πληροφορίας που έρχεται από τα μετρήσιμα στατιστικά της επιχείρησης. Το **λογιστήριο** πραγματοποιεί τις δοσοληψίες της επιχείρησης με πελάτες και προμηθευτές, επιβλέπει την λογιστική ενημερότητα των αποθηκών, συνθέτει τον ισολογισμό και άλλα. Τέλος, το **τμήμα ανθρώπινου δυναμικού** διασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους και ασχολείται με τις διαδικασίες προσλήψεων και απολύσεων του εργατικού δυναμικού.



Εικόνα 14. Σχηματική αναπαράσταση αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ

5.1.5 Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, αφορά στους πέντε (5) βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία μίας επιχείρησης.

Πρώτη δύναμη είναι οι **καταναλωτές**. Η ΝΕΟΚΕΜ βρίσκεται σε έναν κλάδο με λίγους και μεγάλους πελάτες, οι οποίοι έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη την οποία χρησιμοποιούν ώστε να αποκτήσουν όσο μεγαλύτερο μερίδιο καταφέρουν από την αξία του προϊόντος. Η ΝΕΟΚΕΜ, για να διασφαλίσει την αξία του προϊόντος της και ταυτόχρονα να διατηρήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων και στο μάρκετινγκ. Το τμήμα μάρκετινγκ έχει καταφέρει μέσα στην πάροδο των χρόνων να συνδέσει το brand της επιχείρησης με την αυξημένη αξία προϊόντων και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση φροντίζει ώστε να έχει μία καλή διασπορά πελατών στα όρια που της επιτρέπει η αγορά, να διατηρεί τα κοστολόγια της χαμηλά και να έχει μεγάλη γκάμα προϊόντων σε ένα μεγάλο εύρος τιμών, ώστε οι πελάτες της να είναι ευχαριστημένοι.

Δεύτερη δύναμη είναι οι **προμηθευτές**. Η ΝΕΟΚΕΜ συνεργάζεται με πολλούς προμηθευτές για την προμήθεια των πρώτων υλών και του εξοπλισμού της. Οι προμηθευτές υλικών μπορεί να αποτελέσουν απειλή σε περιόδους αυξημένης διαθεσιμότητας ή αυξημένου κόστους. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση αποτελεί τον μοναδικό μεγάλο πελάτη πρώτων υλών στην Ελλάδα και ταυτόχρονα με τις σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις που έχει συνάψει διαθέτει τέτοια διαπραγματευτική δύναμη ώστε να εξασφαλίσει τις καλύτερες συνθήκες αγοράς.

Τρίτη δύναμη είναι η απειλή αντικατάστασης των προϊόντων από **υποκατάστατα**. Σε αυτό τον τομέα η επιχείρηση δεν απειλείται άμεσα, καθώς ο κλάδος που αυτή την στιγμή δραστηριοποιείται είναι στην αιχμή της τεχνολογίας και όσο η ΝΕΟΚΕΜ κινείται μαζί με τις τάσεις της αγοράς δεν θα έχει πρόβλημα. Απειλείται ίσως όμως έμμεσα, καθώς εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αγορά του αλουμινίου, η οποία αν στο μέλλον αλλάξει ή υποκατασταθεί από άλλα υλικά, θα οδηγήσει στην ανάγκη σχεδιασμού νέων υλικών από την επιχείρηση.

Τέταρτη δύναμη είναι οι **νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές**. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον τομέα των χρωμάτων πούδρας μπορεί να αποτελέσει απειλή, ιδίως αν προσφέρουν καινοτόμες λύσεις ή πιο ανταγωνιστικές τιμές. Η ΝΕΟΚΕΜ όμως έχει δράσει ώστε να αποτρέψει νέους παίκτες από το να εισέλθουν στον κλάδο και θα συνεχίσει να δρα προς αυτή την κατεύθυνση. Η οικονομία κλίμακας που χρειάζεται ώστε να έχει μία επιχείρηση ανταγωνιστικά κοστολόγια, το υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης, το απαιτητικό περιβάλλον μίας Β2Β αγοράς, η υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση που προσφέρει σε συνδυασμό με την μεγάλη γκάμα προϊόντων, καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Πέμπτη δύναμη είναι ο **υφιστάμενος ανταγωνισμός**. Η αγορά των χρωμάτων πούδρας αντιμετωπίζει έντονο διεθνή ανταγωνισμό από εταιρίες κολοσσούς όπως η AKZO και η INVER. Η ΝΕΟΚΕΜ ως η μόνη ελληνική επιχείρηση στον τομέα των αρχιτεκτονικών χρωμάτων πούδρας, μέσα από μια ευρεία γκάμα προϊόντων προσφέρει λύσεις προσαρμοσμένες στους πελάτες της, με υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστική τιμή. Επιπλέον, ως ο μοναδικός τοπικός προμηθευτής της ελληνικής αγοράς έχει μεγαλύτερη ευελιξία και περισσότερα ετοιμοπαράδοτα προϊόντα. Όλα αυτά της παρέχουν οφέλη ανταγωνιστικότητας.

Συνολικά, η αγορά των χρωμάτων πούδρας είναι πολλή απαιτητική, χρειάζεται μεγάλο κεφάλαιο και τεχνογνωσία. Για αυτό τον λόγο, η ΝΕΟΚΕΜ είναι η μόνη αμιγώς ελληνική επιχείρηση στον συγκεκριμένο τομέα και το επιχειρηματικό πλάνο που ακολουθεί λειτουργεί επιτυχώς. Συγκρατεί τα κοστολόγια της χαμηλά και ταυτόχρονα δημιουργεί αξία μέσα στην επιχείρηση ώστε το “brand name” της να συνδέεται άμεσα στα μάτια των καταναλωτών με τα προϊόντα αυξημένης αξίας.

5.1.6 Ανάλυση PEST

Σύμφωνα με την θεωρία, η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο της μακροοικονομίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να ανιχνεύσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν μέσα από την αλλαγή του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Η επιχείρηση κάνει τέτοιες αναλύσεις και τις ανανεώνει όποτε κρίνει σκόπιμο. Στην περίπτωση της ΝΕΟΚΕΜ, θα γίνει ανάλυση κατά την περίοδο σχεδιασμού και παραγωγής του προϊόντος, περίοδος κατά την οποία τα σενάρια για μία πανδημία ή για έναν πόλεμο στα όρια της Ευρώπης δεν είχαν προβλεφθεί. Η ανάλυση PEST αφορά τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες έξω από τα όρια της επιχείρησης, αλλά μέσα στα όρια της αγοράς που δύναται να την επηρεάσουν.

Πολιτικοί παράγοντες

Η ΝΕΟΚΕΜ επηρεάζεται από την νομοθεσία και τους ρυθμιστικούς περιορισμούς σχετικά με την παραγωγή, την ποιότητα, την ασφάλεια και το περιβάλλον. Από το 2016 και μετά, η Ελλάδα με αργά αλλά σταθερά βήματα ξεκίνησε να βγαίνει από την βαθιά οικονομική κρίσης της περασμένης εξαετίας και οι επιχειρήσεις διέκριναν πως η ελληνική αγορά θα μεγαλώσει αισθητά τα επόμενα χρόνια. Καθώς η αγορά πούδρας είναι άμεσα εξαρτώμενη από την οικοδομή και τον τουρισμό, τομείς που αναμενόταν οι κυβερνήσεις να στηρίξουν με μέτρα ώστε να υπάρξει αύξηση τα επόμενα χρόνια, οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν με αύξηση στον κύκλο εργασιών τους. Ταυτόχρονα, η πολιτική αστάθεια και η μεγάλη οικονομική κρίση, είχαν επηρεάσει την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων του εξωτερικού προς τις ελληνικές, κάτι που οι δεύτερες προσδοκούν να αλλάξει και άρα να κάνει ευκολότερη την σύναψη συνεργασιών και την αύξηση των εξαγωγών. Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική είναι η πολιτική της ευρωπαϊκής ένωσης προς πράσινα προϊόντα, τα οποία μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων και αυξάνουν τον χρόνο ζωής των κατασκευών, γεγονός που οδηγεί σε επαναπροσδιορισμό των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και τον σχεδιασμό νέων προς αυτή την κατεύθυνση.

Οικονομικοί παράγοντες

Η οικονομική ανάπτυξη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο επηρεάζει τη ζήτηση για τα προϊόντα της ΝΕΟΚΕΜ. Η ΝΕΟΚΕΜ διαθέτει προϊόντα σε ένα μεγάλο εύρος τιμών, η αβεβαιότητα ή η ύπαρξη οικονομικής ύφεσης μειώνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και άρα μειώνει τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης. Επειδή αναμένεται οικονομική ανάπτυξη, θα υπάρξει χώρος στην αγορά ώστε τα πιο ακριβά προϊόντα της να αυξήσουν τα μερίδια τους. Κάτι άλλο που επηρεάζει τις επιχειρήσεις είναι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Η ΝΕΟΚΕΜ αγοράζει πρώτες ύλες από την Ασία και πουλάει προϊόντα μέχρι την Ρωσία. Επειδή όμως στηρίζεται στο ευρώ, οι αλλαγές στις ισοτιμίες είναι ελεγχόμενες και σχετικά εύκολα αντιμετωπίσιμες.

Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικές τάσεις, οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι αλλαγές στις προτιμήσεις της αγοράς (όπως οι τάσεις στην διακόσμηση, της αρχιτεκτονικής και του σχεδιασμού) επηρεάζουν την ζήτηση για τα προϊόντα της ΝΕΟΚΕΜ. Οι τάσεις της εποχής ζητούν προϊόντα αυξημένης αξίας, που να συνδυάζουν την όμορφη εμφάνιση με την αντοχή στον χρόνο και την φιλικότητα προς το περιβάλλον. Επίσης, παρατηρείται πως οι αγοραστές στηρίζουν τα ελληνικά προϊόντα, άρα είναι στην ευχέρεια των επιχειρήσεων να τους παρέχουν την αξία που αυτοί επιζητούν ώστε να μείνουν στα ελληνικά προϊόντα.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων και την απόδοση της επιχείρησης. Η ΝΕΟΚΕΜ πρέπει να ακολουθήσει την τεχνολογία του εξοπλισμού ώστε να εκσυγχρονίσει την παραγωγή της (αυξάνοντας την αποδοτικότητα της), την τεχνολογία των πρώτων υλών που θα της επιτρέψουν να σχεδιάσει τα προϊόντα του μέλλοντος και επιπρόσθετα να επαναπροσδιορίσει τα κανάλια του μάρκετινγκ σύμφωνα με τις ανάγκες της εποχής.

Από την ανάλυση PEST, προκύπτει πως η ΝΕΟΚΕΜ είναι σε μία αγορά η οποία θα ανθίσει τα επόμενα χρόνια και η ζήτηση για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και μεγαλύτερης αξίας θα αυξηθεί. Η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί μαζί με τις τάσεις της εποχής για χρώματα που δίνουν όμορφο αισθητικό αποτέλεσμα και καλή αντοχή στον χρόνο, ώστε να καταλάβει μεγάλο μερίδιο αγοράς στα προϊόντα πολυτελείας, τα οποία φαίνεται να έχουν αυξημένη ζήτηση τα επόμενα χρόνια.

5.1.7 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αφορά τους ενδογενείς (ισχυρά και αδύναμα σημεία) και τους εξωγενείς (ευκαιρίες και απειλές) παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση. Η ΝΕΟΚΕΜ πραγματοποιεί και ενημερώνει, όποτε κρίνει σκόπιμο, τέτοιες αναλύσεις. Στην ίδια φιλοσοφία με την PEST ανάλυση, η ανάλυση SWOT θα γίνει για τα χρόνια του σχεδιασμού προϊόντος.

Δυνατά σημεία

Η ΝΕΟΚΕΜ διαθέτει **ποικιλία προϊόντων**. Η μεγάλη γκάμα προϊόντων σε ένα μεγάλο φάσμα τιμών της δίνει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της καλύτερα. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση είναι συνυφασμένη με την ποιότητα και άρα έχει **ισχυρό “brand name”**. Η **εμπειρία** που έχει αποκτήσει σε όλους τους τομείς, από την έρευνα και ανάπτυξη μέχρι και την διοίκηση, της επιτρέπει να επενδύει καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους. Η **ικανότητα για καινοτομία** της επιτρέπει να κοιτάζει το μέλλον με αισιοδοξία και συνεχώς να ανανεώνει την ποικιλία των προϊόντων της. Η **οικονομική ευρωστία** της επιτρέπει να υλοποιήσει το στρατηγικό της σχέδιο.

Αδύναμα σημεία

Η πρώτη αδυναμία της ΝΕΟΚΕΜ εντοπίζεται στην **περιορισμένη διεθνή παρουσία**. Αν και οι εξαγωγές αφορούν σχεδόν το 60% του κύκλου εργασιών, το μίγμα προϊόντων που εξάγονται είναι μικρής προστιθέμενης αξίας σε σχέση με τα προϊόντα που διατίθενται στην εγχώρια αγορά. Καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στο άκρο της Ευρώπης, η **γεωγραφική της θέση** καθιστά πιο δαπανηρή την εξαγωγή προϊόντων, καθώς έχουν να καλύψουν μεγαλύτερη απόσταση. Σύμφωνα με την επιχείρηση, πάντα η **αποδοτικότητα** σε όλους τους τομείς της θα λογίζεται ως αδύναμο σημείο και θα γίνονται ενέργειες για την αύξησή της.

Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που πρέπει να αδράξει η επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί είναι η **Ανάπτυξη των αγορών**. Η επιχείρηση πρέπει να ερευνήσει για νέες, ανεκμετάλλευτες αγορές και να αυξήσει τα μερίδια της, στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται και αναπτύσσονται αντίστοιχα. Οι τάσεις οδηγούν σε **αυξημένη ζήτηση για υπερανθεκτικά χρώματα** πούδρας, στα οποία η επιχείρηση έχει ήδη μία λίστα προϊόντων και πρέπει να την μεγαλώσει. Επιπρόσθετα, η **τεχνολογική πρόοδος** οδηγεί σε διαδικασίες μεγαλύτερης αποδοτικότητας και προϊόντα καλύτερης ποιότητας, με αυξημένη **βιωσιμότητα**, τα οποία θα αποτελέσουν πυλώνα της επιχείρησης στο μέλλον.

Απειλές

Ο **έντονος ανταγωνισμός** από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι μεγάλη απειλή για την ΝΕΟΚΕΜ, ο οποίος σε συνδυασμό με τους **αυξανόμενους περιβαλλοντολογικούς περιορισμούς** μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες της. Ακόμα, οι **γεωστρατηγικοί παράγοντες** επηρεάζουν την επιχείρηση στις διεθνείς αγορές. Οι πολιτικές αναταραχές και οι εμπορικοί περιορισμοί που μπορεί να προκύψουν απειλούν ευθέως την δραστηριότητα της επιχείρησης, ενώ η αποδυνάμωση της Ευρώπης και η ισχυροποίηση της Ασίας στον τομέα της παραγωγής πρώτων υλών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα κόστη.

Η επιχείρηση πρέπει να αξιοποιήσει τα δυνατά της χαρακτηριστικά, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται αποφεύγοντας έτσι τις απειλές που μπορεί να προκύψουν.

5.1.8 περιγραφή των προϊόντων της ΝΕΟΚΕΜ

Η ΝΕΟΚΕΜ παράγει χρώματα υγρής μορφής και ηλεκτροστατικής βαφής. Στον τομέα των υγρών χρωμάτων παράγει χρώματα βιομηχανικής χρήσης και είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της SHERWIN-WILLIAMS στην Ελλάδα. Στον τομέα των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής η εταιρεία παρέχει μια ευρεία γκάμα λύσεων. Τα προϊόντα της χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στα χρώματα Βιομηχανικής και στα χρώματα Αρχιτεκτονικής βαφής.

Τα βιομηχανικά χρώματα χωρίζονται σε τρεις (3) σειρές, τα εποξειδικά, τα εποξειδικά-πολυεστερικά, και τα πολυεστερικά.

Τα εποξειδικά χρώματα προσφέρουν μεγάλη αντοχή στην τριβή και την διάβρωση προστατεύοντας τα αντικείμενα βαφής. Δεν έχουν μεγάλη αντοχή στην ηλιακή ακτινοβολία και για αυτό εφαρμόζονται σε αντικείμενα που δεν είναι εκτεθειμένα στις εξωτερικές συνθήκες. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και τα εποξειδικά αστάρια τα οποία συνδυάζουν άριστη πρόσφυση και υψηλές χημικές αντοχές ώστε να προσφέρουν την μέγιστη αντιδιαβρωτική προστασία.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι σειρές :

E5 – Βιομηχανικά εποξειδικά χρώματα πούδρας τα οποία δημιουργούν λείες ματ επιφάνειες. Προτείνονται για εφαρμογές που απαιτούν ελκυστική εμφάνιση αλλά και χημική αντοχή, ενώ δεν απαιτείται αντοχή σε εξωτερικές συνθήκες. Ενδεικτικές εφαρμογές του περιλαμβάνουν αντικείμενα όπως οικιακές συσκευές και μεταλλικά έπιπλα.

E20/Εpoxy primers – Εποξειδικά αστάρια πούδρας που παρέχουν την μέγιστη αντιδιαβρωτική προστασία. Το εξής προϊόν δημιουργεί υποστρώματα με αυξημένη αντοχή σε χημικές ουσίες και στη διάβρωση. Όταν χρησιμοποιείται ως αστάρι σε ένα αντιδιαβρωτικό σύστημα παρέχει προστασία από την διάβρωση ακόμη και σε επιθετικά περιβάλλοντα. Μια εφαρμογή της σειράς αυτής είναι η βαφή σωληνώσεων.

Τα εποξειδικά-πολυεστερικά χρώματα συνδυάζουν κάποια από τα πλεονεκτήματα των εποξειδικών και των πολυεστερικών συστημάτων. Προσφέρουν επιφάνειες βαφής με εξαιρετική διακοσμητική εμφάνιση, ενώ σε σχέση με τα καθαρά εποξειδικά χρώματα προσφέρουν καλύτερη αντοχή στην ηλιακή ακτινοβολία. Χρησιμοποιούνται για εσωτερικές εφαρμογές όπου η εμφάνιση και η προστασία του αντικειμένου αποτελεί προτεραιότητα.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι σειρές :

EP 160 - Βιομηχανικά Εποξειδικά-Πολυεστερικά Γυαλιστερά Χρώματα Πούδρας. Η συγκεκριμένη σειρά αποτελείται από θερμοσκληρυνόμενα χρώματα πούδρας, κανονικής έψησης, που δημιουργούν επιφάνειες υψηλής στιλπνότητας. Προτείνεται για εφαρμογή σε επιφάνειες που απαιτούν άριστη διακοσμητική εμφάνιση, ενώ δεν έχουν απευθείας έκθεση στις εξωτερικές συνθήκες. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βαφτούν αντικείμενα εσωτερικών χώρων.

EP 165 - Βιομηχανικά Εποξειδικά-Πολυεστερικά ματ Χρώματα Πούδρας. Είναι αντίστοιχα της σειράς EP 160, με την διαφορά πως προσφέρουν ματ φινίρισμα.

EP 300 - Βιομηχανικά Εποξειδικά-Πολυεστερικά ήπια Γυαλιστερά Χρώματα Πούδρας. Παραπλήσια με τα EP 160, με την διαφορά ότι προσφέρουν γυαλιστερές επιφάνειες μικρότερη στιλπνότητας.

Τα πολυεστερικά χρώματα για βιομηχανικές εφαρμογές έχουν καλύτερη αντοχή στην υπεριώδη ακτινοβολία σε σχέση με τα εποξειδικά, διατηρώντας σε καλό επίπεδο την γυαλάδα και την απόχρωση τους, ενώ είναι κατάλληλα για εξωτερική και εσωτερική χρήση. Έχουν καλή αντοχή σε τριβή και χτυπήματα, υστερώντας όμως σε αυτό τον τομέα σε σχέση με τα εποξειδικά. Διατίθενται σε μεγάλη ποικιλία αποχρώσεων και υφών, και αποτελούν την κύρια επιλογή για το μεγαλύτερο μέρος των βιομηχανικών εφαρμογών.

Στην παρούσα κατηγορία ανήκουν οι σειρές :

PP 200 – Βιομηχανικά γυαλιστερά χρώματα πούδρας. Η συγκεκριμένη σειρά προσφέρει καλές μηχανικές αντοχές και καλή αντοχή στις εξωτερικές συνθήκες έχοντας ένα γυαλιστερό φινίρισμα. Προτείνεται για εσωτερική και εξωτερική χρήση.

PP 250 – Βιομηχανικά ματ χρώματα πούδρας. Είναι παρόμοια με την σειρά PP 200 παρέχοντας λεία ματ τελική επιφάνεια.

PP 200/CWM – Βιομηχανικά χρώματα πούδρας με ήπιο χονδρό σαγρέ φινίρισμα. Παραπλήσιο με τα προηγούμενα προϊόντα αλλά παρέχει ένα ήπιο σαγρέ φινίρισμα.

PP 300/CW1 – Βιομηχανικά χρώματα πούδρας με χονδρό σαγρέ φινίρισμα. Αντίστοιχη σειρά με τα PP 200/CWM, αλλά προσφέρουν ένα πιο άγριο σαγρέ αποτέλεσμα.

PP 210 – Βιομηχανικά χρώματα πούδρας χαμηλής έψησης. Είναι ειδικά σχεδιασμένα έτσι ώστε να παρέχουν μείωση της κατανάλωσης ενέργειας κατά την διάρκεια της έψησης και αύξηση της ταχύτητας γραμμής για υψηλότερη παραγωγικότητα. Προτείνονται για εσωτερικές και εξωτερικές βιομηχανικές εφαρμογές καθώς και για ευαίσθητα στην θερμοκρασία υποστρώματα και βαριά μεταλλικά αντικείμενα. Η σειρά είναι διαθέσιμη σε τρεις (3) διαφορετικές υφές :

Λεία – PP 210

Ψιλό σαγρέ – PP 210/SP

Ήπιο σαγρέ – PP 210/CWM

Στα χρώματα αρχιτεκτονικής βαφής ανήκουν μόνο πολυεστερικά προϊόντα και αυτό γιατί τέτοιου είδους προϊόντα έχουν καλύτερη αντοχή στο χρόνο, ενώ δεν είναι απαραίτητο να έχουν καλή αντοχή σε τριβές και χημικά. Παράλληλα, η συγκεκριμένη κατηγορία είναι και η πιο απαιτητική, καθώς πρέπει να προσφέρει όμορφο αισθητικό αποτέλεσμα στις κατασκευές με αντοχή στο χρόνο.

Τα αρχιτεκτονικά χρώματα της ΝΕΟΚΕΜ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες με βάση την αντοχή τους στο χρόνο.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα ανθεκτικά χρώματα πούδρας. Οι σειρές που προσφέρει η εταιρεία είναι οι παρακάτω.

PP 101 – Αρχιτεκτονικά γυαλιστερά χρώματα πούδρας. Η συγκεκριμένη σειρά προσφέρει υψηλή αντοχή στις εξωτερικές συνθήκες και ενδείκνυται για βαφή αλουμινίου και γαλβανιζέ επιφανειών. Ενδεικτικές εφαρμογές είναι τα αρχιτεκτονικά προφίλ αλουμινίου, τα πάνελ και τα κάγκελα.

PP 151- Αρχιτεκτονικά ματ χρώματα πούδρας. Αντίστοιχα με τα PP 101, μόνο που προσφέρουν μία λεία ματ τελική επιφάνεια.

PP 500/SP – Αρχιτεκτονικά χρώματα πούδρας με υφή αμμοβολισμένης επιφάνειας. Είναι αντίστοιχα σε αντοχή με τα προηγούμενα και η τελική υφή που προσφέρουν φαίνεται να ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα υπερανθεκτικά χρώματα πούδρας, τα οποία είναι τα καλύτερα και ακριβότερα προϊόντα της εταιρείας.

Prisma collection – υπερανθεκτικά χρώματα πούδρας. Σε αυτή την συλλογή ανήκουν οι σειρές :

PP 600/Sahara & Riviera & Cosmos – Υπερανθεκτικά μεταλλικά αρχιτεκτονικά χρώματα πούδρας με υφή αμμοβολισμένης επιφάνειας. Λόγω της υψηλής αντοχής τους στην γήρανση συνιστώνται για αρχιτεκτονικές και άλλες απαιτητικές εφαρμογές, όπου η γυαλάδα, η διατήρηση χρώματος και η διαχρονική υψηλή αισθητική είναι υψηλής σημασίας.

PP 652/ Cosmos – Υπερανθεκτικά μεταλλικά αρχιτεκτονικά ματ χρώματα πούδρας. Προσφέρουν την αντοχή των προηγούμενων αλλά με λείο ματ φινίρισμα.

Ammos collection – Υπερανθεκτικά χρώματα πούδρας σε RAL αποχρώσεις.

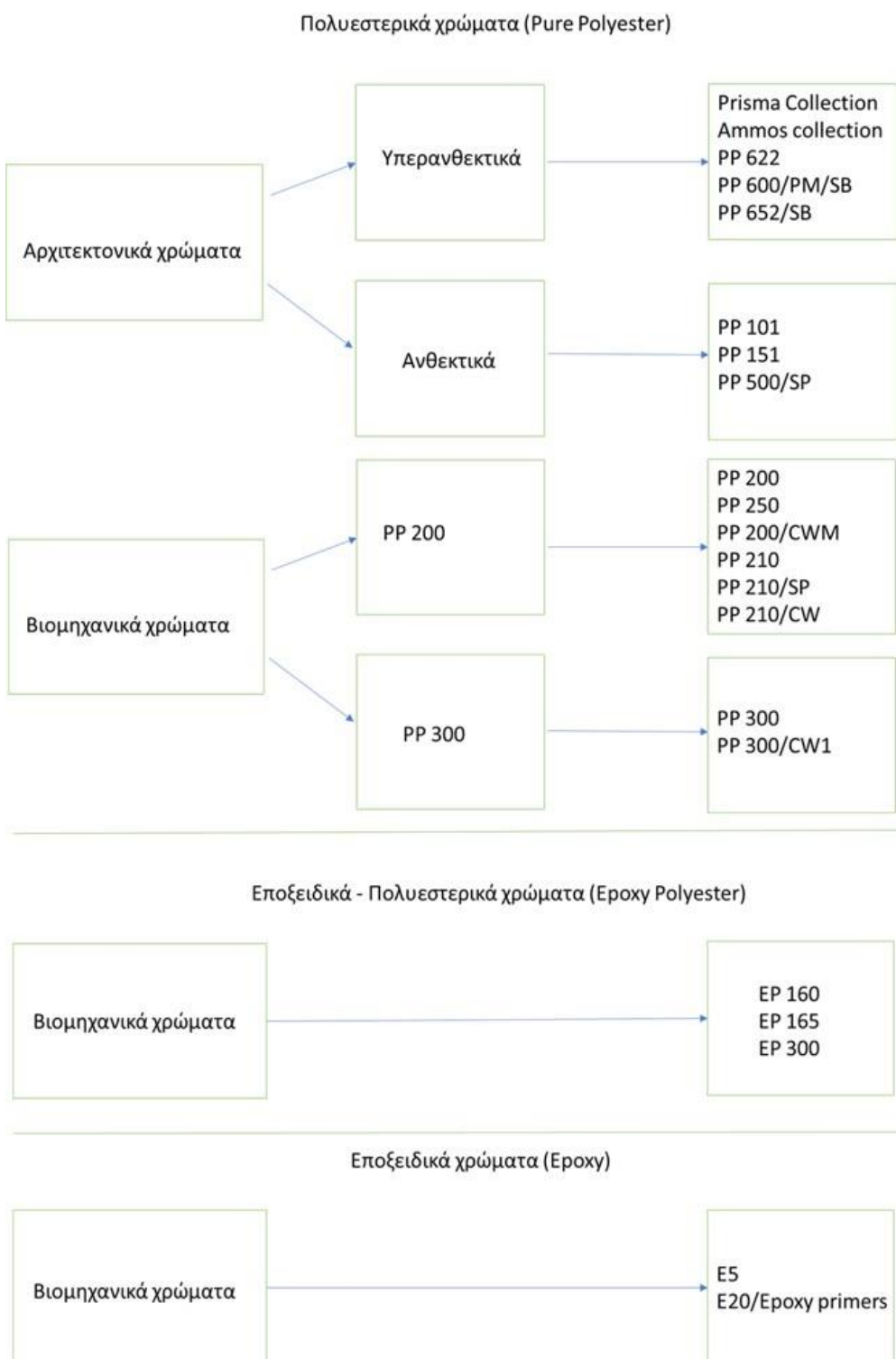
PP 600/610 Ammos – Υπερανθεκτικά χρώματα πούδρας με υφή αμμοβολισμένης επιφάνειας. Λόγω της υψηλής αντοχής τους στην γήρανση συνιστώνται για αρχιτεκτονικές και άλλες απαιτητικές εφαρμογές, όπου η γυαλάδα, η διατήρηση χρώματος και η διαχρονική υψηλή αισθητική είναι υψηλής σημασίας. Έχουν αρκετά πλεονεκτήματα έναντι των συμβατικών βαφών καθώς έχουν την ικανότητα κάλυψης ατελειών του υποστρώματος δημιουργώντας άψογη εμφάνιση. Έχουν εξαιρετική αντοχή στην τριβή και υψηλή χημική αντοχή. Παρουσιάζουν σταθερότητα υφής σε διάφορα πάχη βαφής, ενώ έχουν πολλή καλή απόδοση μεταφοράς και διεισδύουν σε δύσκολες περιοχές. Ταυτόχρονα έχουν υψηλή απόδοση λόγω χαμηλής πυκνότητας.

Εκτός από τις δύο συλλογές που αναφέραμε στην κατηγορία των υπερανθεκτικών χρωμάτων ανήκουν και οι σειρές:

PP 622- Υπερανθεκτικά γυαλιστερά χρώματα πούδρας. Προσφέρουν αντίστοιχη αντοχή στον χρόνο αλλά με γυαλιστερό φινίρισμα.

PP 600/PM/SB – Υπερανθεκτικές βάσεις σουμπλιχρωμίας. Είναι συστήματα υψηλής αντοχής στον χρόνο με υφή ήπιας αμμοβολισμένης επιφάνειας και προορίζονται για βάσεις σουμπλιχρωμίας.

PP 652/SB – Υπερανθεκτικές ματ βάσεις σουμπλιχρωμίας. Αντίστοιχα με τα παραπάνω, αλλά με ματ λείο φινίρισμα.



Εικόνα 15. Σχηματική απεικόνιση των προϊόντων της ΝΕΟΚΕΜ

5.2 Θέση της ΝΕΟΚΕΜ σε σύγκριση με τον κλάδο

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας που εξετάζεται και θα συγκριθούν με τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται. Παράλληλα, θα εξεταστούν τα οικονομικά δεδομένα της σειράς “Ατμος” μέσα στην επιχείρηση και θα αναλυθούν σύμφωνα με την συνεισφορά αυτής στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας.

5.2.1 Ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, συγκεντρωτικά ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσεως και οι οικονομικές καταστάσεις της ΝΕΟΚΕΜ που τα συνοδεύουν παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10. Ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης της ΝΕΟΚΕΜ για την περίοδο 2015-2020.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (Ευρώ)						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Αποθέματα	2.605.546	3.305.503	3.912.296	4.618.194	5.253.705	4.983.642
Διαθέσιμα	11.044	13.701	13.610	1.260	2.291	0
Απαιτήσεις	5.659.447	4.846.455	5.825.206	6.632.370	6.025.510	6.064.484
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	9.621.035	10.989.360	13.446.206	14.601.911	15.655.048	18.019.717
Καθαρή αξία πάγιου ενεργητικού	3.762.155	3.871.272	3.811.881	5.170.606	5.468.758	5.741.190
Γενικό σύνολο ενεργητικού	13.383.190	14.860.632	17.258.087	19.772.517	21.123.806	23.760.907
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	3.562.794	4.707.330	4.366.122	5.492.597	5.274.701	5.831.732
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	684.426	478.747	1.624.896	1.737.183	1.601.550	1.199.446
Ίδια κεφάλαια	9.135.970	9.674.555	11.267.070	12.542.737	14.247.555	16.729.729
Σύνολο παθητικού	13.383.190	14.860.632	17.258.087	19.772.517	21.123.806	23.760.907
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ (Ευρώ)						
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	14.330.241	15.765.012	17.402.034	20.800.218	20.243.342	20.848.393
Κόστος πωλήσεων	9.608.299	10.368.308	11.993.867	14.768.616	13.970.307	13.766.264
Κέρδη προ φόρων	1.693.461	2.971.289	2.656.232	2.972.803	3.219.144	4.221.030
Καθαρά κέρδη	1.053.438	1.994.584	1.892.515	2.130.667	2.474.817	3.174.817

Η επιχείρηση εμφανίζει όλα τα χρόνια κερδοφορία. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής του κύκλου εργασιών της για την εξαετία είναι στο 7,8%, καλύτερος από της αγοράς της οποίας είναι στο 6,0%. Αυτό σημαίνει πως η εταιρεία ξεπερνά τον ανταγωνισμό σε αύξηση πωλήσεων και μεγαλώνει τα μερίδια αγοράς της γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής ιδίων κεφαλαίων είναι στο 12,8%, ενώ του κλάδου είναι στο 4,5%. Αυτό σημαίνει πως η εταιρεία αυξάνει το μερίδιο κέρδους των μετόχων της γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό, κάτι που της προσδίδει σταθερότητα, ενώ την κάνει πιο θελκτική επιλογή για τους επενδυτές. Τέλος, ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής των

βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι στο 10,4% και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της στο 11,9%, ενώ ο κλάδος κινείται στο 0,9% και 2,0%, αντίστοιχα. Οι αυξήσεις στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις οφείλονται στη πολιτική της εταιρείας να αυξήσει τα διαθέσιμα πρώτων υλών της και στην αξιοπιστία που έχει απέναντι στους προμηθευτές της ώστε να έχει πίστωση συνήθως πάνω από τρεις μήνες. Σε αυτή την εξήγηση συνηγορεί και το γεγονός πως ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης αποθεμάτων της ΝΕΟΚΕΜ είναι στο 13,9%, ενώ του κλάδου στο 3,3%. Η έντονη αύξηση στις μακροχρόνιες υποχρεώσεις που παρατηρείται από το 2017 και μετά οφείλεται στην απόφαση της εταιρείας να δανεισθεί ώστε να εγκαταστήσει μία νέα γραμμή παραγωγής στο εργοστάσιο της στο Κορωπί. Μπορεί η αύξηση των υποχρεώσεων της να υπερβαίνει αυτή της αγοράς, η εταιρεία όμως δεν παρουσιάζει προβλήματα ρευστότητας όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

5.2.2 Ανάλυση της επιχείρησης με την χρήση αριθμοδεικτών

Συγκεντρωτικά παρουσιάζονται οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, δραστηριότητας και αποδοτικότητας για την περίοδο 2015-2020 στους Πίνακες 11,12 και 13.

Πίνακας 11. Αριθμοδείκτες ρευστότητας ΝΕΟΚΕΜ για την περίοδο 2015-2020.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ
2015	2,70	1,59	0,68
2016	2,33	1,03	0,65
2017	3,08	1,34	0,65
2018	2,65	1,21	0,63
2019	2,97	1,14	0,67
2020	3,09	1,04	0,70

Πίνακας 12. Αριθμοδείκτες δραστηριότητας ΝΕΟΚΕΜ για την περίοδο 2015-2020.

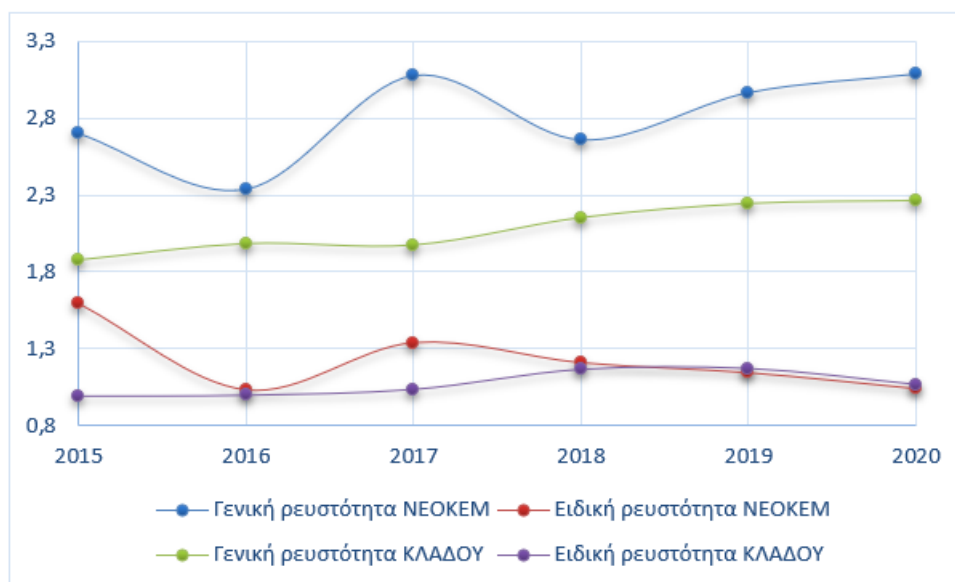
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	ταχείας είσπραξης απαιτήσεων	ταχύτητας εξόφλησης υποχρεώσεων
2015	1,07	2,53	2,70
2016	1,06	3,25	2,20
2017	1,01	2,99	2,75
2018	1,05	3,13	2,69
2019	0,96	3,36	2,65
2020	0,88	3,44	2,36

Πίνακας 13. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ΝΕΟΚΕΜ για την περίοδο 2015-2020.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	περιθώριο μικτού κέρδους	περιθώριο καθαρού κέρδους	αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων
2015	0,12	0,07	0,12
2016	0,19	0,13	0,21
2017	0,15	0,11	0,17
2018	0,14	0,10	0,17
2019	0,16	0,12	0,17
2020	0,20	0,10	0,12

Ρευστότητα

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η πορεία της Γενικής και της Ειδικής ρευστότητας της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

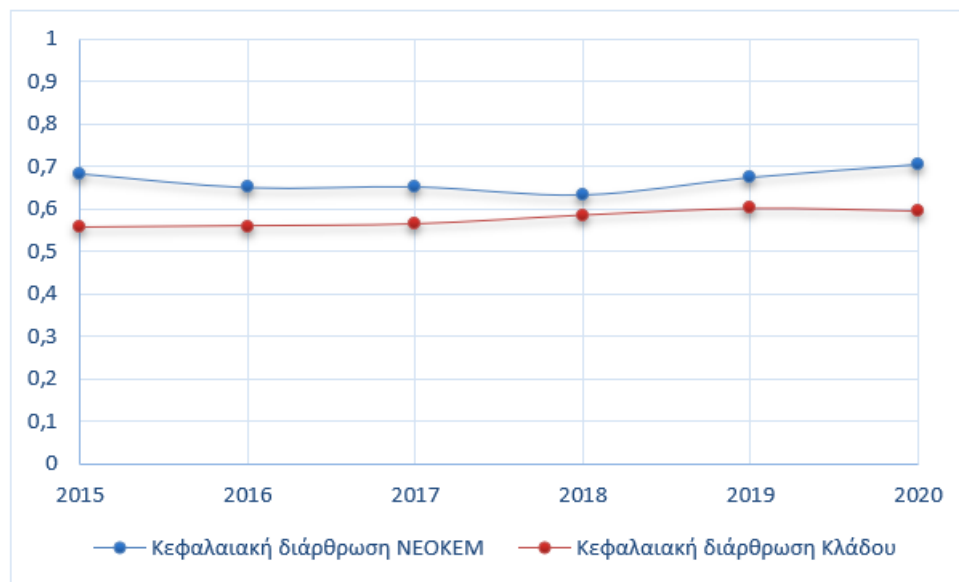


Διάγραμμα 4. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών ρευστότητας της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Οι τιμές των δεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας δείχνουν πως η ΝΕΟΚΕΜ δεν αντιμετώπισε πρόβλημα ρευστότητας κατά την περίοδο 2015-2020. Συγκεκριμένα, οι αποδόσεις της ήταν αντίστοιχες ή καλύτερες του Κλάδου καθ' όλη την εξαετία. Ο δείκτης Γενικής ρευστότητας έχει αυξητική τάση και είναι σταθερά καλύτερος από του Κλάδου. Ο αριθμοδείκτης Ειδικής ρευστότητας τα πρώτα τρία χρόνια ακολουθεί την εξέλιξη του δείκτη Γενικής ρευστότητας, ενώ από το 2018 και μετά ακολουθεί αντίστροφη πορεία, κάτι που δεν συμβαίνει με τους δείκτες της Αγοράς. Αυτή η αλλαγή οφείλεται στο γεγονός πως η ΝΕΟΚΕΜ από το 2017 και μετά αύξησε τα αποθέματα της αισθητά, χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη αύξηση του κύκλου εργασιών της. Το 2020 υπήρξε πτώση στην ειδική ρευστότητα της εταιρείας και του κλάδου,

λόγω της πανδημίας COVID-19, αλλά σε τέτοιο βαθμό που δεν υπάρχει ανησυχία και αναμένεται άμεση ανάκαμψη.

Στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζεται ο δείκτης κεφαλαιακής διάρθρωσης της ΝΕΟΚΕΜ και του Κλάδου τη περίοδο 2015-2020.

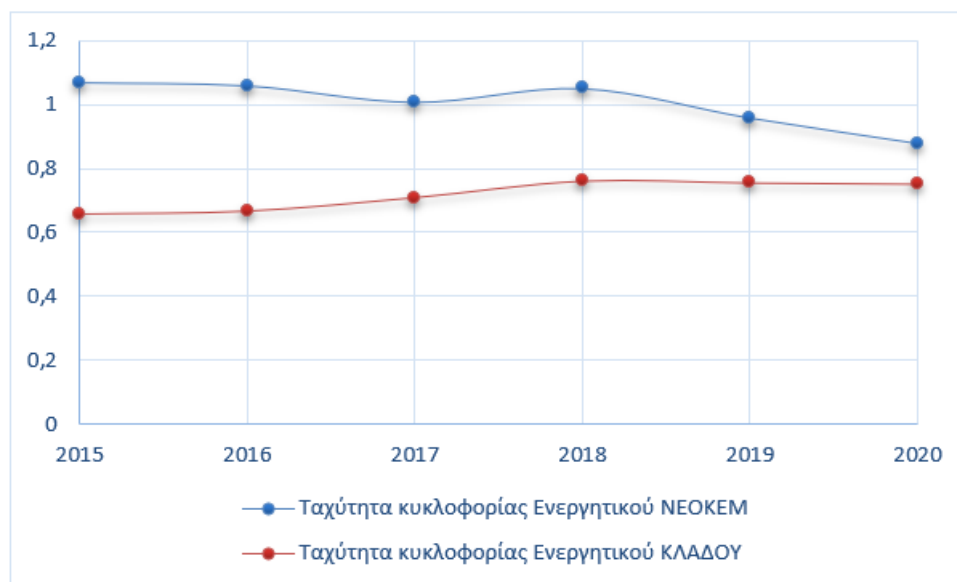


Διάγραμμα 5. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών κεφαλαιακής διάρθρωσης της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Η κεφαλαιακή διάρθρωση ξεκινά από 0,68 το 2015 στην συνέχεια μειώνεται το 2016 και φτάνει την κατώτερη τιμή του 0,63 μέχρι το 2018, ενώ το 2019-2020 αυξάνεται σταθερά μέχρι να φτάσει το μέγιστο του 0,70. Σε κάθε περίπτωση, ο συντελεστής είναι φυσιολογικά πολύ καλός, καθώς η εταιρεία αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση δεύτερης γενιάς. Σε αυτό τον συντελεστή, όπως και στον προηγούμενο, η επιχείρηση επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα από τον κλάδο.

Δραστηριότητα

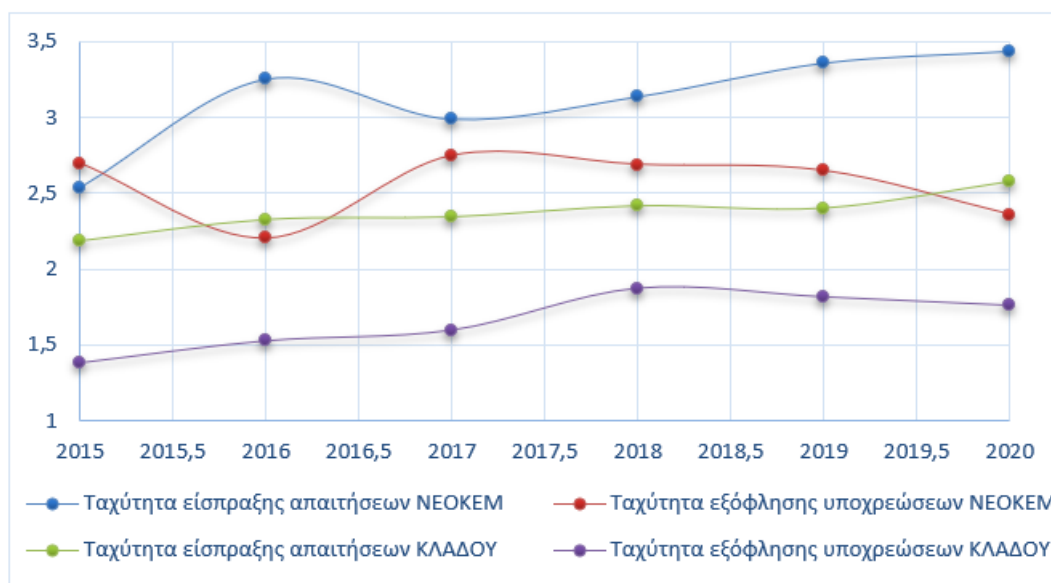
Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού της ΝΕΟΚΕΜ και του Κλάδου την περίοδο 2015-2020.



Διάγραμμα 6. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται ένας καλός δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, ο οποίος βέβαια μειώνεται από το 2019 και μετά, φανερώνοντας πως τα τελευταία χρόνια η εταιρεία δεν αξιοποιεί στο μέγιστο τα περιουσιακά της στοιχεία. Αυτό οφείλεται στην επιλογή της να αυξήσει το αποθεματικό της σε πρώτες ύλες, ενώ δεν αυξάνονται αισθητά οι πωλήσεις της. Φαίνεται πως η εταιρεία υπερεπενδύει τα κεφάλαια της, στηριζόμενη στο γεγονός πως η σταθερότητα και η αξιοπιστία που θα της επιφέρουν θα οδηγήσει τον δείκτη σε ανάκαμψη τα επόμενα χρόνια. Την ίδια περίοδο, εντοπίζεται πως η εταιρεία αξιοποιεί καλύτερα τα περιουσιακά της στοιχεία συγκρινόμενη με τον κλάδο.

Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζονται οι αριθμοδείκτες ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων της ΝΕΟΚΕΜ και του Κλάδου την περίοδο 2015-2020.



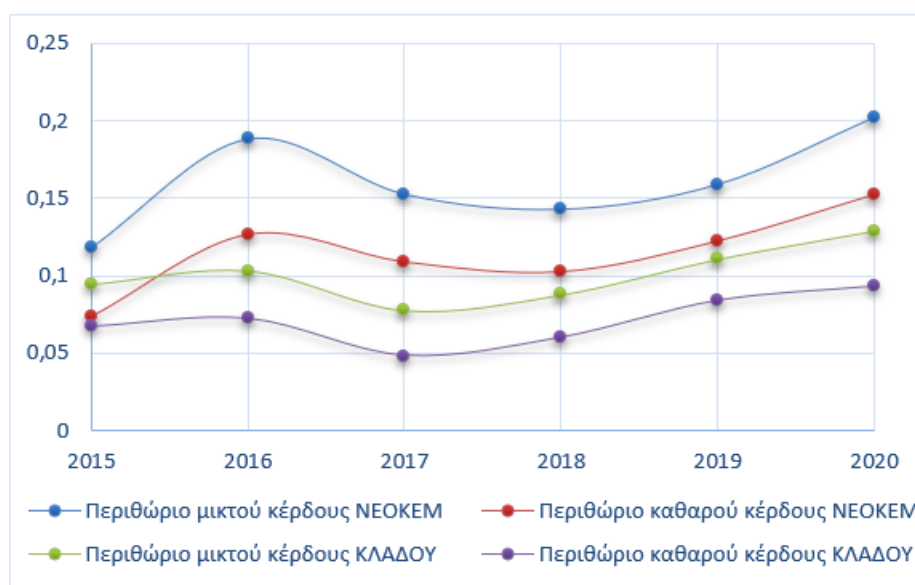
Διάγραμμα 7. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Στο παραπάνω διάγραμμα αναδεικνύεται το γεγονός πως και η εταιρεία αλλά και ο κλάδος καταφέρνουν όλη την διάρκεια της εξαετίας, η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων τους να είναι μεγαλύτερη από την ταχύτητα εξόφλησης των υποχρεώσεων τους. Η ΝΕΟΚΕΜ, με εξαίρεση το 2015 που η Ελλάδα είχε Capital Controls, σταθερά πληρώνεται τις απαιτήσεις και εξοφλεί τις οφειλές της γρηγορότερα από τον κλάδο. Ένα ενδεχόμενο είναι πως οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν την ΝΕΟΚΕΜ με πρώτες ύλες για την παρασκευή πούδρας μπορεί να έχουν διαφορετική πιστωτική πολιτική από αυτές των υγρών χρωμάτων και άρα η εταιρεία είναι αναγκασμένη να ορίσει αυστηρότερη πιστωτική πολιτική στους πελάτες της. Ένα άλλο ενδεχόμενο είναι πως, επειδή οι παραγωγοί υγρών χρωμάτων διαθέτουν μέσω καταστημάτων τα προϊόντα τους στον τελικό καταναλωτή, είναι αναγκασμένοι να χρησιμοποιούν χαλαρή πιστωτική πολιτική απέναντι στα καταστήματα ώστε να έχουν τα χρώματα τους στα ράφια. Αυτό τους οδηγεί να εξοφλούνται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα και να έχουν διαπραγματευτεί σε άλλη βάση με τους προμηθευτές τους. Στην αντίπερα όχθη, η ΝΕΟΚΕΜ ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με το χονδρικό εμπόριο σε διαμορφωτές και βαφείς αλουμινίου, οπότε είναι πιθανό να εισπράττει τις απαιτήσεις νωρίτερα και να μην είναι ανάγκη να διαπραγματευτεί καλύτερους όρους πίστωσης. Ενδεικτικά, η ΝΕΟΚΕΜ εισπράττει τις απαιτήσεις της περίπου κάθε 4-5 μήνες, ενώ η αγορά κάθε 5-6 μήνες. Αντίστοιχα, η ΝΕΟΚΕΜ εξοφλεί τις υποχρεώσεις της κάθε 5-6 μήνες ενώ ο Κλάδος κάθε 7-9 μήνες. Φαίνεται πως το 2015 ο κλάδος δεν αντιμετώπισε πρόβλημα σε αντίθεση με την ΝΕΟΚΕΜ και σε αυτό έπαιξε ρόλο και η διαφορά στην ταχύτητα

είσπραξης και εξόφλησης μεταξύ εταιρείας και Κλάδου. Ο Κλάδος δεν χρειάστηκε να μεταφέρει χρήματα τόσο άμεσα όσο η ΝΕΟΚΕΜ και έτσι επηρεάστηκε λιγότερο. Φαίνεται πως η ΝΕΟΚΕΜ υστερεί σε αυτόν τον τομέα, καθώς η διαφορά μεταξύ χρόνου είσπραξης και εξόφλησης είναι μικρότερη έναντι του κλάδου.

Αποδοτικότητα

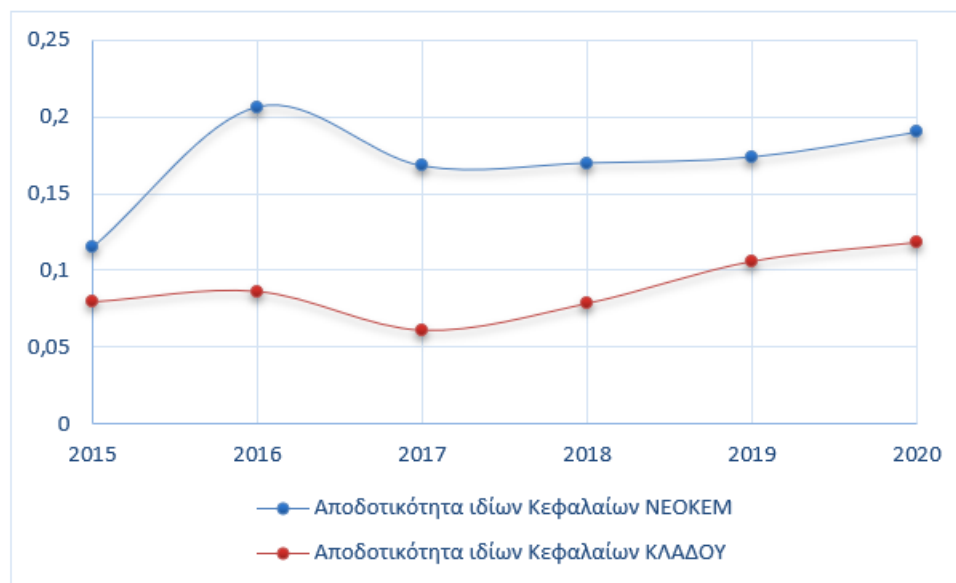
Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται τα περιθώρια μικτού και καθαρού κέρδους της ΝΕΟΚΕΜ και του Κλάδου την περίοδο 2015-2020.



Διάγραμμα 8. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών περιθωρίου μικτού και καθαρού κέρδους της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Στο Διάγραμμα 8 φαίνεται πως η ΝΕΟΚΕΜ υπερτερεί σε περιθώριο μικτού και καθαρού κέρδους έναντι του Κλάδου. Όλες οι καμπύλες ακολουθούν την ίδια τάση, αυξάνονται το 2016, μειώνονται το 2017 και από το 2018 και μετά αυξάνονται συνεχώς. Ταυτόχρονα, η διαφορά μεταξύ μικτού περιθωρίου κέρδους και καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι μεγαλύτερη για την ΝΕΟΚΕΜ από ότι για τον Κλάδο, γεγονός που δείχνει πως η ΝΕΟΚΕΜ συγκρατεί καλύτερα τα λειτουργικά της έξοδα, κάτι πολύ σημαντικό για μια βαριά βιομηχανία.

Στο Διάγραμμα 9 παρουσιάζεται η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων της ΝΕΟΚΕΜ και του Κλάδου την περίοδο 2015-2020.



Διάγραμμα 9. Σχηματική αναπαράσταση των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα, η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων της ΝΕΟΚΕΜ είναι πολύ καλύτερη του Κλάδου. Αυτό σημαίνει πως η ΝΕΟΚΕΜ είναι πιο ελκυστικός προορισμός για επένδυση από ότι οι ανταγωνιστές της, καθώς ο επενδυτής θα λάβει τα χρήματα της επένδυσης του γρηγορότερα. Ενδεικτικά, αν κάποιος επένδυε στην εταιρεία το 2020, θα ανέμενε επιστροφή της επένδυσης του σε μόλις πέντε χρόνια.

5.2.3 Αποτίμηση της θέσης της ΝΕΟΚΕΜ έναντι του κλάδου

Αρχικά, σύμφωνα με την στρατηγική πωλήσεων και τιμολόγησης, η ΝΕΟΚΕΜ ακολουθεί την στρατηγική της υψηλής αξίας. Προσφέρει αγαθά υψηλής ποιότητας, σε πολλές περιπτώσεις υψηλότερης από τους ανταγωνιστές της, σε καλύτερες τιμές από εκείνους, ενώ ταυτόχρονα κατορθώνει να εξασφαλίζει υψηλά περιθώρια κέρδους. Όλα αυτά συνδράμουν στην οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και τελικά σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα έναντι του ανταγωνισμού.

Εν συνεχεία, η ποικιλία προϊόντων σε μεγάλο εύρος τιμών επιτρέπει στην ΝΕΟΚΕΜ να διαθέτει μεγάλες ποσότητες οικονομικών προϊόντων στην αγορά, στηρίζοντας την οικονομία κλίμακας και μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται καλύτερη αναλογία μεικτών προς καθαρών κερδών σε σχέση με τον κλάδο εν γένει.

Με βάση τους αριθμοδείκτες που αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, προκύπτει ότι η ΝΕΟΚΕΜ βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση σε σχέση με τον κλάδο. Αναλυτικότερα, η ΝΕΟΚΕΜ έχει μεγαλύτερη ρευστότητα από τους ανταγωνιστές,

αξιοποιεί καλύτερα τα περιουσιακά της στοιχεία και διαθέτει καλύτερη κεφαλαιακή διάρθρωση από τον κλάδο. Ακόμη, παρά το γεγονός ότι η ΝΕΟΚΕΜ υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην είσπραξη των απαιτήσεων και στην εξόφληση των οφειλών, δεν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα γιατί εισπράττει τις απαιτήσεις γρηγορότερα απ' ότι εξοφλεί τις οφειλές της.

Εν κατακλείδι, η κίνηση να εστιάσει στην αγορά χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής φαίνεται να της δίνει ένα μεγάλο πλεονέκτημα έναντι του κλάδου και με βάση τις προβλέψεις που δείχνουν αυξητική τάση της συγκεκριμένης αγοράς, η διαφορά μεταξύ της ΝΕΟΚΕΜ και της γενικής εικόνας του κλάδου χρωμάτων αναμένεται να αυξηθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο
Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ
ΣΥΛΛΟΓΗΣ
“ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗΝ
ΝΕΟΚΕΜ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

6.1 Η διαδικασία δημιουργίας της συλλογής “Ammos”

6.1.1 Ανάγκη δημιουργίας των προϊόντων βαφής της σειράς “Ammos”

Ο ασφαλής τρόπος ανάπτυξης ενός προϊόντος είναι ο σχεδιασμός του έτσι ώστε να καλύπτει μία ανάγκη της αγοράς. Για να γίνει αυτό, η επιχείρηση πρέπει να διαθέσει πόρους προκειμένου να ανιχνεύσει αυτή την ανάγκη. Στην περίπτωση της ΝΕΟΚΕΜ, είναι γνωστό πως η τάση στην αγορά χρωμάτων πούδρας οδεύει προς τα προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Οι τελικοί καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερα, αλλά όχι απαραίτητα πανάκριβα, ώστε τα αλουμίνια τους να βαφτούν με προϊόντα καλύτερης αισθητικής και μεγαλύτερης αντοχής στον χρόνο. Όμως, επειδή η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία Β2Β αγορά, δεν αρκεί να δημιουργηθεί ένα προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή, αλλά πρέπει να καλύπτει και τις ανάγκες των άμεσων πελατών της για να το προωθήσουν. Με αυτό το σκεπτικό, το εμπορικό τμήμα και το τμήμα marketing είναι σε συνεχή επικοινωνία με όλους τους κρίκους αυτής της αλυσίδας. Μέσω αυτής της διάδρασης, διέκρινε πως οι αρχιτέκτονες επιθυμούν να βάφονται τα αλουμίνια των έργων τους με χρώματα που δίνουν μία ιδιαίτερη τελική επιφάνεια. Τα βαφεία, προτιμούν υλικά τα οποία δεν χρειάζονται λεπτομερή βαφή και ενδεχόμενα λάθη τους δεν αποτυπώνονται στο τελικό αποτέλεσμα. Ενώ ακόμα και αυτοί που τα τοποθετούν, προτιμούν χρώματα στα οποία μικρά χτυπήματα κατά την μεταφορά και την τοποθέτηση δεν επηρεάζουν το προϊόν. Ταυτόχρονα, η πολιτική της ευρωπαϊκής ένωσης πιέζει προς βιώσιμα προϊόντα, τέτοια που να μην έχουν στην σύνθεση τους πρώτες ύλες επιβλαβείς προς το περιβάλλον και να είναι σχεδιασμένα ώστε να αντέχουν στον χρόνο.

Η εταιρεία αφού έλαβε όλη αυτή την γνώση κατέληξε πως η σωστή κίνηση για να επιτευχθεί μακροχρόνια ανάπτυξη θα ήταν να σχεδιαστεί ένα προϊόν που να καλύπτει όλες αυτές τις ανάγκες. Κατέληξε στην ιδέα πως ιδανικό προϊόν θα ήταν αυτό το οποίο θα είναι υπερανθεκτικό απέναντι στον χρόνο και θα έχει υφή αμμοβολισμένης επιφάνειας, η οποία θα διατηρείται σταθερή ανεξάρτητα από το πάχος βαφής, ενώ δεν θα περιέχει καμία τοξική ουσία προς τον καταναλωτή και το περιβάλλον. Με την υφή αμμοβολισμένης επιφάνειας επιτυγχάνονται πολλοί στόχοι ταυτόχρονα. Καταρχάς, δίνει ένα πολύ όμορφο αισθητικό αποτέλεσμα που επιζητούν οι καταναλωτές και οι αρχιτέκτονες και ενδεχόμενα χτυπήματα και γρατζουνιές δεν επηρεάζουν την τελική του εμφάνιση. Επίσης, καθώς η εταιρεία το σχεδίασε με γνώμονα και την σταθερότητα σε διάφορα πάχη βαφής, πιθανές ατέλειες κατά την εφαρμογή του δεν επηρεάζουν την υφή και την εμφάνιση. Ακόμη, το προϊόν χαρακτηρίζεται βιώσιμο, αφού είναι υπερανθεκτικό και δεν περιέχει τοξικές πρώτες ύλες.

6.1.2 Σκοπός δημιουργίας των προϊόντων βαφής της σειράς “Ammos”

Το όραμα της επιχείρησης είναι να δημιουργεί προϊόντα υψηλών προδιαγραφών, τα οποία δίνουν αξία στο έργο των πελατών της και αυτό ακριβώς επιτυγχάνει με την συλλογή “Ammos”. Η εταιρεία διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν premium κατηγορίας σε προσιτές τιμές. Σκοπός της είναι να επικοινωνήσει πως δεν θυσιάζει την ποιότητα για το εφήμερο κέρδος, ενισχύοντας το brand name της και έτσι τελικά κατάφερε να σχεδιάσει ένα προϊόν υψηλής ποιότητας το οποίο διαθέτει σε ελκυστικές τιμές, αποσκοπώντας σε αύξηση των μεριδίων της σε μία ταχύτητα αναπτυσσόμενη αγορά. Παράλληλα, καλύπτοντας βασικές ανάγκες των πελατών της, τους εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

6.1.3 Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία

Το πρώτο δυνατό χαρακτηριστικό της συλλογής “Ammos” είναι η **τιμή**. Η εταιρεία εμπλουτίζει την γκάμα της με ένα Premium προϊόν σε καλή τιμή. Στην συνέχεια, είναι η **εφαρμογή** του προϊόντος. Εύκολο στην εφαρμογή για τον βαφέα, ανθεκτικό σε γρατζουνιές και χτυπήματα κατά την τοποθέτηση. Τρίτο δυνατό του χαρακτηριστικό είναι η **εμφάνιση**. Η σειρά “Ammos” δίνει ένα high end φινίρισμα, το οποίο συμβαδίζει με τις τάσεις της αγοράς και αρέσει στον τελικό καταναλωτή. Και τέλος, η **βιωσιμότητα**. Η σειρά “Ammos” είναι η πρόταση της εταιρείας για ένα πράσινο μέλλον.

Αδύναμα Σημεία

Μία αδυναμία της σειράς “Ammos” είναι πως εντάσσεται στην κατηγορία των premium affordable προϊόντων άρα είναι πιο **ακριβό** από τα απλά λευκά γυαλιστερά χρώματα, οπότε ενδεχομένως η τιμή του να το κάνει δυσπρόσιτο σε ένα κομμάτι των καταναλωτών. Ταυτόχρονα, η σειρά αυτή έχει **μειωμένη παραγωγικότητα** σε κιλά ανά ώρα, σε σχέση με τα γυαλιστερά προϊόντα του εργοστασίου, και άρα τα κοστολόγια της σε ενέργεια και εργατικά είναι αυξημένα.

Ευκαιρίες

Με αυτό το προϊόν δημιουργείται η ευκαιρία προσέγγισης νέων πελατών ώστε η εταιρεία να μεγαλώσει το **πελατολόγιο** της. Ταυτόχρονα, μέσω της σειράς αυτής γεννιέται η ευκαιρία οι πελάτες της να γνωρίσουν και τις υπόλοιπες σειρές της επιχείρησης εμπλουτίζοντας το **μίγμα παραγγελιών** της. Ακόμη υπάρχει η δυνατότητα με αυτή την σειρά να επιχειρήσει να επεκταθεί σε **καινούριες αγορές**.

Απειλές

Η μεγαλύτερη απειλή είναι πως υπάρχουν παραπλήσια προϊόντα στην αγορά, άρα υπάρχει ο κίνδυνος η εταιρεία να έχει **έμμεσο ανταγωνισμό**. Ακόμη, είναι ορατό το ενδεχόμενο οι πελάτες να προτιμούν αυτή την συλλογή σε βάρος των άλλων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μικραίνει το **μίγμα παραγγελιών** της.

6.1.4 Συμμετοχή της Αλυσίδας αξίας της ΝΕΟΚΕΜ στην δημιουργία της σειράς “Ammos”

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο για να παραχθεί καινοτομία μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει η καινοτομική στρατηγική της να στηρίζεται πάνω σε κάποια δομικά στοιχεία. Πρώτον, στην περίπτωση της ΝΕΟΚΕΜ η καινοτομική της στρατηγική είναι υλοποιήσιμη και οι στόχοι της ανάπτυξης της συλλογής “Ammos” εναρμονίζονται πλήρως με τους στόχους της εταιρείας. Δεύτερον, υπάρχουν πόροι διαθέσιμοι για καινοτομία. Η επιχείρηση διαθέτει τους χρηματοοικονομικούς πόρους που χρειάζονται και ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις και ικανότητα να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους. Ακόμη, έχει τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις, καθώς και διαδικασίες στο εσωτερικό της που ευνοούν της ανάπτυξη καινοτομίας. Επίσης, διατηρεί ισχυρό brand name και σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες του κλάδου. Τρίτον, η ΝΕΟΚΕΜ έχει την ικανότητα να καινοτομήσει. Αναζητά και αξιολογεί συνεχώς ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται από την αλλαγή της τεχνολογίας, ενώ επιλέγει προσεκτικά ανάμεσα σε μελλοντικές εναλλακτικές επιλογές που έχει. Διασφαλίζει την ολοκλήρωση των καινοτομικών της προσπάθειών και προστατεύει την παραγόμενη αξία των καινοτομιών της κατά την εισαγωγή τους στην αγορά. Τέταρτον, η επιχείρηση έχει τις απαραίτητες διαδικασίες καινοτομίας που της επιτρέπουν την συνεργασία μεταξύ οργάνωσης και διοίκησης και Έρευνας και Ανάπτυξης. Στις επόμενες σελίδες θα αναλυθεί η διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος, οι δραστηριότητες κάθε τμήματος της Αλυσίδας αξίας και θα συγκριθούν οι δράσεις των τμημάτων με την συνολική καινοτομική στρατηγική της ΝΕΟΚΕΜ.

Ανίχνευση της Ανάγκης

Ένα προϊόν, σχεδιάζεται και αναπτύσσεται από μία εταιρεία ώστε να αποδώσει ικανοποιητικά στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το προϊόν να καλύπτει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Στην περίπτωση της σειράς “Ammos”, η εταιρεία ανίχνευσε την ανάγκη για την δημιουργία της συλλογής αυτής μέσω της ικανότητας της να καινοτομήσει. Το εμπορικό τμήμα και το τμήμα μάρκετινγκ, μέσω της συχνής επαφής τους είτε με τους βαφείς, είτε με τους διαμορφωτές αλουμινίου, είτε με τους αρχιτέκτονες, διέγνωσαν τον χώρο που υπήρχε στην αγορά για ένα τέτοιου είδους προϊόν. Έτσι σε αυτό τον τομέα οι σχέσεις με πελάτες και η συνεχής αναζήτηση ανάμεσα σε εναλλακτικές επιλογές του μέλλοντος οδήγησαν στην ιδέα για αυτό το προϊόν.

Θέσπιση των standards του προϊόντος

Αφού τα τμήματα αυτά κατέληξαν στην ιδέα για αυτό το νέο προϊόν, ακολούθησαν οι εγκρίσεις από την διοίκηση. Σε αυτό το σημείο αποφασίστηκε τι πόροι θα διατεθούν για την διαδικασία και με ποιον τρόπο. Στην συνέχεια, ορίστηκαν βασικές παράμετροι του προϊόντος, όπως το εύρος τιμής του και το ιδανικό περιθώριο κέρδους, και όλες οι πληροφορίες δόθηκαν στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η γενική οδηγία που δόθηκε ήταν πως για να γίνει ευκολότερη η διασφάλιση πρώτων υλών για την συλλογή θα έπρεπε οι περισσότερες πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν να υπάρχουν ήδη στις αποθήκες. Μέσω της συνεργασίας του

εμπορικού τμήματος και της έρευνας, αποκτήθηκαν δείγματα παραπλήσιων προϊόντων του ανταγωνισμού και αναλύθηκαν σε βάθος. Έπειτα από τις αναλύσεις αυτές, θεσπίστηκαν τα standards του προϊόντος και δόθηκαν οι απαραίτητες εγγυήσεις στην διοίκηση πως ο σχεδιασμός και η παραγωγή της συλλογής “Αμμος” είναι εφικτή. Εδώ διακρίνουμε πως η ΝΕΟΚΕΜ έχει τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να καινοτομήσει.

Πρώτα δείγματα

Στον τομέα της πούδρας, η παραγωγή του χρώματος δεν διακρίνεται από μεγάλη δυσκολία, για αυτό για να επιτευχθεί η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού προϊόντος πρέπει η συνταγή του να ξεπερνά αυτή του ανταγωνισμού. Οι εταιρίες δεν πατεντάρουν τις συνταγές τους, αλλά τις κρατούν κρυφές από τον ανταγωνισμό. Για αυτό και η ΝΕΟΚΕΜ έχει δαπανήσει πόρους για την δημιουργία ενός πλήρως εξοπλισμένου εργαστηρίου Έρευνας και Ανάπτυξης το οποίο στελεχώνεται με ανθρώπους που διαθέτουν γνώσεις και ικανότητα για καινοτομία. Έτσι, σε αυτό το στάδιο, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία που έχει αποκτήσει μετά από 30 και πλέον χρόνια στην δημιουργία ηλεκτροστατικών συστημάτων πούδρας, ανέπτυξε στο εργαστήριο τα πρώτα δείγματα. Για να επιτευχθεί αυτό, το τμήμα έρευνας χρησιμοποίησε μόνο δύο πρώτες ύλες που δεν υπήρχαν στο εργοστάσιο εκείνη την περίοδο, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Αφού δόθηκαν οι εγκρίσεις από την διοίκηση, η διαδικασία προχώρησε στο επόμενο στάδιο που είναι η παραγωγή σε εργοστασιακή κλίμακα.

Κλιμάκωση (Scale Up)

Μετά την έγκριση των πρωτότυπων δειγμάτων από την διοίκηση, ξεκίνησε η διαδικασία σχηματισμού της σειράς στο τμήμα Παραγωγής του εργοστασίου. Σε αυτή την διαδικασία υπήρξε συνεργασία μεταξύ των τμημάτων Παραγωγής, Έρευνας και Ποιοτικού ελέγχου. Σε κάθε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας έγινε έλεγχος και παραμετροποίηση των συνθηκών των διεργασιών, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις έγινε και παραμετροποίηση των αρχικών συνταγών. Αφού βρέθηκαν οι κατάλληλες συνθήκες λειτουργίας των μηχανημάτων και έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις στις αρχικές συνταγές, παρήχθησαν όλες οι διαθέσιμες αποχρώσεις τουλάχιστον μία φορά. Στο τέλος της διαδικασίας έγινε έλεγχος από την διοίκηση και δόθηκαν οι εγκρίσεις ώστε να προωθηθεί στην αγορά.

Προώθηση στην αγορά

Με το πέρας της παραγωγής των νέων προϊόντων, βάφτηκαν με αυτά τα νέα χρωματολόγια και εστάλησαν στους συνεργάτες της ΝΕΟΚΕΜ για αξιολόγηση. Ταυτόχρονα, με αρωγό το τμήμα Μάρκετινγκ, η εταιρεία συμμετείχε σε εκθέσεις του κλάδου διαφημίζοντας το νέο προϊόν που επρόκειτο να διαθέσει στην αγορά. Μετά τις ενέργειες αυτές, έγινε η καταγραφή των σχολίων των εν δυνάμει πελατών της ΝΕΟΚΕΜ για το εγχείρημα αυτό. Με βάση αυτά τα σχόλια, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έκανε τις τελευταίες τροποποιήσεις για την πλήρη εναρμόνιση του προϊόντος, με τις ανάγκες της αγοράς. Τέλος, η εταιρεία παρήγαγε ξανά σε μεγάλη κλίμακα την εν λόγω σειρά για να επιβεβαιώσει πως το προϊόν της, εκτός από

αποδεκτό, είναι και εύκολα αναπαράξιμο και γνωστοποίησε στους πελάτες της πως δέχεται παραγγελίες.

Εμπόδια που ξεπεράστηκαν

Όλη η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω κράτησε πάνω από έναν χρόνο. Σε όλο αυτό το διάστημα το κάθε τμήμα ξεχωριστά ανέλαβε νέες δραστηριότητες, αυξάνοντας σημαντικά τον φόρτο εργασίας του. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης παράλληλα με τις διαδικασίες που ακολούθησε για το νέον προϊόν, συνέχισε να εξελίσσει τα υπάρχοντα προϊόντα και να στηρίζει την υποστήριξη πελατών. Το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου κατά τις πρώτες φορές παραγωγής της νέας σειράς και με το βλέμμα στραμμένο σε αυτή, διενήργησε τους απαραίτητους ελέγχους - ενώ ταυτόχρονα ήλεγχε και τα υπόλοιπα προϊόντα που το εργοστάσιο παρήγαγε εκείνη την περίοδο - και διατήρησε την επαφή με τα τμήματα Έρευνας και Παραγωγής, ώστε να πραγματοποιηθεί η παραμετροποίηση των συνταγών όπου αυτό κρινόταν σκόπιμο. Το τμήμα Παραγωγής έπρεπε να κάνει τον κατάλληλο προγραμματισμό ώστε να μπορέσει να γίνει η διαδικασία, η οποία εμπειρείχε κλείσιμο της γραμμής παραγωγής κάθε φορά που ένα νέο προϊόν της σειράς παραγόταν για πρώτη φορά, χωρίς να διαταραχθεί η ικανότητα της ΝΕΟΚΕΜ να εξυπηρετεί τους πελάτες της. Το τμήμα Προμηθειών έπρεπε να είναι σε επικοινωνία με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ώστε να εξασφαλίσει επαρκείς ποσότητες από τις νέες πρώτες ύλες που χρειαζόνταν για την παραγωγή της σειράς. Ταυτόχρονα, έπρεπε τα τέσσερα αυτά τμήματα να συνεχίσουν να συνεργάζονται αρμονικά ώστε όλες οι διαδικασίες να διαρκέσουν τον μικρότερο δυνατό χρόνο.

6.1.5 Ο τύπος καινοτομίας

Η δημιουργία της συλλογής “Ammos” ανήκει στο φάσμα της **καινοτομίας προϊόντος**. Η εταιρεία δημιούργησε ένα προϊόν που έχει σημαντικά βελτιωμένα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα και οι τεχνικές προδιαγραφές του είναι υψηλές χωρίς να αλλάξει κάποια διεργασία στην παραγωγή ή στην τελική εφαρμογή αυτού. Αυτό της επέτρεψε να μην έχει κόστος αρχικής επένδυσης και ταυτόχρονα οι πελάτες της να μπορούν με ευκολία και χωρίς επιπλέον κόστη να μεταπηδήσουν σε αυτό το προϊόν.

6.1.6 Μοντέλο δημιουργίας καινοτομίας

Η διαδικασία δημιουργίας της συλλογής “Ammos” είναι ένα παράδειγμα της **δραστηκής καινοτομικής στρατηγικής** της ΝΕΟΚΕΜ. Η ΝΕΟΚΕΜ ήταν έτοιμη να αντιδράσει στην κυκλοφορία παραπλήσιων προϊόντων στην αγορά και σχεδίασε το δικό της, ώστε να είναι καλύτερο για τους πελάτες της σε συγκεκριμένους τομείς. Διέθεσε τους περισσότερους πόρους της σε Έρευνα και Ανάπτυξη και παρήγαγε ένα προϊόν νέο για την επιχείρηση. Τέλος, παρήγαγε αξία μέσω της καλύτερης τιμής του και της υψηλής ποιότητας του και διέθεσε την συλλογή με ταχύτητα στην αγορά, ενώ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

το εγχείρημα της περιείχε χαμηλό ρίσκο, καθώς είχε αντιληφθεί την ζήτηση για την συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Στην πραγματικότητα, η ΝΕΟΚΕΜ αναζήτησε και εξερεύνησε μια αγορά **Γαλάζιου Ωκεανού** με αυτό το προϊόν, γεγονός που αποδεικνύεται από την αλματώδη αύξηση ζήτησης για την συλλογή “Αμμος”, όπως θα αναδειχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

6.1.7 Μηχανισμός δημιουργίας καινοτομίας

Η ΝΕΟΚΕΜ για την δημιουργία του προϊόντος αξιοποίησε τον μηχανισμό της **κλειστής καινοτομίας**. Χρησιμοποίησε τις γνώσεις και την εμπειρία της για να καινοτομήσει και για αυτό δαπάνησε σημαντικό μέρος των πόρων του εγχειρήματος σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Δεν χρειάστηκε να δαπανήσει πόρους σε αγορά τεχνογνωσίας, σε αγορά εξοπλισμού ή σε προσλήψεις εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία εξασφάλισε το **ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα**, καθώς μπορεί οι συνταγές να μην πατεντάρονται, αλλά να παραμένουν κρυφές από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και άρα το προϊόν της να είναι μοναδικό. Η εταιρεία αντλεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της **διαφοροποίησής** της από την αγορά σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος που επετεύχθη, αποδεικνύοντας και στην πράξη πως σε έναν Γαλάζιο Ωκεανό αυτά τα δύο δεν είναι ασυμβίβαστα.

6.1.8 Στρατηγικά πλεονεκτήματα**6.1.8.1 Σχέση με προμηθευτές – διεθνοποίηση της εταιρείας**

Έπειτα από την ανάλυση των προϊόντων του ανταγωνισμού, το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έφτασε στο συμπέρασμα πως για την παραγωγή ανταγωνιστικού προϊόντος από την πλευρά της θα χρειαζόταν δύο (2) πρώτες ύλες που την στιγμή εκείνη δεν διέθετε και δεν χρησιμοποιούσε. Επιλέχθηκαν δύο δρόμοι οι οποίοι αποσκοπούσαν στην μείωση του κόστους του προϊόντος αλλά και στην εξασφάλιση επαρκούς ποσότητας πρώτων υλών, κάτι που αποδείχθηκε σημαντικό τα χρόνια του κορονοϊού, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Για την μία πρώτη ύλη, η ΝΕΟΚΕΜ στράφηκε σε έναν προμηθευτή της στο εξωτερικό, έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ρητινών παγκοσμίως, αγοράζοντας από αυτόν μία ρητίνη την οποία παρήγαγε ήδη, αλλά η επιχείρηση δεν την χρησιμοποιούσε νωρίτερα. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μεγάλωσε το μερίδιο της στις πωλήσεις του προμηθευτή της, με αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ τόσο για τις τιμές αγοράς, όσο και για την δυνατότητα εξυπηρέτησής της σε περιόδους αβεβαιότητας.

Για την άλλη πρώτη ύλη, επιλέχθηκε ένας προμηθευτής από την εγχώρια αγορά, με τον οποίο υπάρχει συνεργασία δεκαετιών και του ζητήθηκε η παραγωγή μιας νέας ρητίνης με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την καλύτερη εξυπηρέτηση της εταιρείας. Η συμφωνία ήταν επιτυχής, τα κόστη μεταφοράς που επιβαρύνουν το

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

προϊόν ήταν σημαντικά μικρότερα από οτιδήποτε εισάγεται από το εξωτερικό και κατά την διάρκεια του κορονοϊού ή του κλεισίματος της διώρυγας του Σουέζ δεν υπήρξε καμία καθυστέρηση παράδοσης.

Επιπλέον, όλες οι υπόλοιπες πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν για το προϊόν ήταν κοινές με άλλα προϊόντα και το μόνο που χρειάστηκε ήταν η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας τους.

Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η εταιρεία το 2021 έκανε ρεκόρ πωλήσεων, καθώς ήταν προετοιμασμένη έχοντας υψηλά αποθέματα πρώτων υλών και είχε προνοήσει ένα μεγάλο κομμάτι τους να προέρχεται από την ελληνική αγορά. Έτσι, όταν πολλά εργοστάσια έκλειναν λόγω του παγκόσμιου προβλήματος logistics που εμφανίστηκε, η εταιρεία συνέχισε να δουλεύει απρόσκοπτα και μεγάλωνε τα μερίδια αγοράς της.

6.1.8.2 Σχέση με πελάτες-πώληση και άλλων προϊόντων

Με αυτό το προϊόν η εταιρεία διατηρεί το καλό όνομα της στην αγορά ως κατασκευαστής πρώτης ποιότητας αρχιτεκτονικών υλικών. Είναι ένα προϊόν που προσελκύει νέους πελάτες και εξυπηρετεί τον σκοπό της, να ανοιχτεί και σε νέες αγορές. Παράλληλα με την σειρά “Ammos”, η εταιρεία διαθέτει και βιομηχανικά προϊόντα στους πελάτες αυτούς. Ωθώντας τους πελάτες της να παραγγείλουν προϊόντα κατώτερης ποιότητας σε μεγάλες ποσότητες, η εταιρεία μειώνει την εξάρτηση της από αυτό το προϊόν και στηρίζει την οικονομία κλίμακας, ώστε να μειώνει τα κοστολόγια της. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ζήτηση για προϊόντα βιομηχανικής χρήσης δεν επηρεάζει την ζήτηση για την συλλογή “Ammos”, καθώς καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες.

6.2 Ανάλυση επίδρασης της συλλογής “Ammos” στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης

Η σειρά “Ammos” εισήλθε στην αγορά το 2017, αλλά στην πρώτη χρονιά κυκλοφορίας της αποτέλεσε το 0,5% του κύκλου εργασιών και συνεπώς δεν επηρέασε τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Ξεκινώντας από το 2018, θα χωριστούν τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης σε δύο τριετίες, το 2015-2017 και το 2018-2020. Σε αυτά τα διαστήματα θα αναλυθεί η πρόοδος της εταιρείας στην αγορά πριν και μετά την κυκλοφορία του προϊόντος και θα εκτιμηθεί ο ρόλος που είχε η σειρά αυτή, στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στην παρούσα ενότητα δεν θεωρείται δόκιμο από την ΝΕΟΚΕΜ να οριστεί τιμή ανά μονάδα προϊόντος και ετήσιες ποσότητες πώλησης, οπότε θα γίνει η παρουσίαση των στοιχείων με μορφή κλάσματος ως προς τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και της συνολικής παραγωγής της.

6.2.1 Σύγκριση ρυθμών ανάπτυξης κύκλου εργασιών

Όπως ειπώθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η εταιρεία και η αγορά είχε τους ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσιάζονται στον Πίνακα 14, στους οποίους θα προστεθεί και ο ρυθμός ανάπτυξης της σειράς “Ammos”.

Πίνακας 14. Ρυθμοί ανάπτυξης Κλάδου, ΝΕΟΚΕΜ, σειράς “Ammos” για την περίοδο 2016-2020.

Ρυθμός Ανάπτυξης			
	Κλάδος Χρωμάτων	ΝΕΟΚΕΜ	Σειρά “Ammos”
2016	0,17%	10,01%	-
2017	10,41%	10,38%	-
2018	9,25%	19,53%	419,44%
2019	5,49%	-2,68%	62,91%
2020	4,92%	2,99%	39,58%

Ο ρυθμός ανάπτυξης του 2015 δεν κατέστη δυνατό να υπολογιστεί καθώς δεν ήταν διαθέσιμα τα στοιχεία του 2014. Η αγορά φαίνεται το 2016 να μην παρουσιάζει ανάπτυξη, σε αντίθεση με την εταιρεία που σημείωσε ανάπτυξη 10%. Το 2017 η εταιρεία κινείται μαζί με την αγορά στο 10%, ενώ το 2018 η εταιρεία αναπτύσσεται με ρυθμό 19%, ενώ ο κλάδος με 9%. Το 2019 και 2020 η αγορά κινείται ανοδικά με 5% κάθε χρόνο, ενώ η ΝΕΟΚΕΜ παραμένει στάσιμη, έχοντας αυξομειώσεις της τάξης του 3%.

Σε αυτό το σημείο, οι αυξήσεις του κύκλου εργασιών της σειράς “Ammos”, αν και διόλου αμελητέες, δεν φαίνεται να επηρεάζουν τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε τρεις λόγους, είτε ο κλάδος της πούδρας παρέμεινε στάσιμος σε αντίθεση με τον κλάδο χρωμάτων, είτε άλλα προϊόντα της επιχείρησης έχασαν μερίδια αγοράς από ανταγωνιστικά προϊόντα, είτε η άνοδος της σειράς “Ammos” επέφερε μείωση μεριδίων αγοράς σε άλλα προϊόντα της και άρα η εταιρεία ανταγωνίζεται τον εαυτό της. Το τελευταίο φαντάζει δύσκολο, καθώς αν γινόταν αυτό οι συνολικές ποσότητες δεν θα άλλαζαν (στα συστήματα ηλεκτροστατικής βαφής το πάχος του φιλμ δεν αλλάζει δραματικά από υλικό σε υλικό), ενώ επειδή η σειρά “Ammos” λειτουργεί με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από τα προϊόντα που θα αντικαθιστούσε θα έπρεπε να δούμε θετικό ρυθμό ανάπτυξης.

Σύγκριση ανάπτυξης εταιρείας και ανάπτυξης σειράς “Αmmos”

Πίνακας 15. Ρυθμοί ανάπτυξης ΝΕΟΚΕΜ και σειράς “Αmmos” για την περίοδο 2015-2020.

Ρυθμός Ανάπτυξης		
	Σειρά “Αmmos”	ΝΕΟΚΕΜ
2018	419,44%	19,53%
2019	62,91%	-2,68%
2020	39,58%	2,99%

Πίνακας 16. Ποσοστά σειράς “Αmmos” ως προς τον κύκλο εργασιών και την ετήσια ποσότητα παραγωγής

	ποσοστό σειράς “Αmmos” ως προς τον κύκλο εργασιών	ποσοστό σειράς “Αmmos” ως προς την ετήσια ποσότητα παραγωγής
2018	2,18%	1,36%
2019	3,66%	2,35%
2020	4,95%	3,17%

Με βάση τα παραπάνω αναδεικνύεται πως η σειρά κατά τα πρώτα χρόνια κυκλοφορίας της κινείται με πολύ μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ είναι φυσιολογικό τα ποσοστά να μειώνονται καθώς μεγαλώνουν οι ποσότητες που προσφέρονται σε σχέση με κάθε προηγούμενη χρονιά. Είναι προφανές, πως αν και η εταιρεία το 2019-2020 μένει στάσιμη, η σειρά “Αmmos” αναπτύσσεται έξω από τα όρια της εταιρείας. Το 2020 η σειρά έχει φτάσει να αποτελεί το 5% του κύκλου εργασιών, ενώ το 3,2% της συνολικής ποσότητας που παράγει το εργοστάσιο ανήκει σε αυτή την σειρά.

6.2.2 Σύγκριση μεικτού περιθωρίου κέρδους

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζεται το περιθώριο μικτού κέρδους της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου την περίοδο 2015-2020.

Πίνακας 17. Μικτά περιθώρια κέρδους της ΝΕΟΚΕΜ και του κλάδου για την περίοδο 2015-2020.

Περιθώριο Μικτού κέρδους		
	ΝΕΟΚΕΜ	Κλάδος
2015	12%	9%
2016	19%	10%
2017	15%	8%
2018	14%	9%
2019	16%	11%
2020	20%	13%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

Όλα τα χρόνια η εταιρεία λειτουργεί με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από την αγορά. Φαίνεται πως από το 2015 έως το 2017 δεν υπάρχει κάποια τάση, ενώ από το 2018 έως το 2020 τα περιθώρια αυξάνονται τόσο για την εταιρεία όσο και για τον κλάδο. Παρατηρείται πως την τριετία αυτή ο κλάδος αυξάνει τα περιθώρια του κατά 2% κάθε χρόνο, ενώ η ΝΕΟΚΕΜ κατά 2% το 2019 και 4% το 2020 φτάνοντας και το 20% που είναι ο θεωρητικός στόχος της. Για την σειρά “Αμμος”, στόχος της εταιρείας είναι να πωλείται με περιθώριο κέρδους 20%. Και σε αυτή την περίπτωση όμως δεν μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα για το εάν η εν λόγω σειρά αύξησε τα περιθώρια κέρδους της ΝΕΟΚΕΜ, καθώς και η αγορά κινείται με αντίστοιχους ρυθμούς. Επομένως, η αύξηση που παρατηρείται μπορεί να οφείλεται σε πτώση της τιμής των πρώτων υλών ή της ενέργειας.

6.2.3 Η ανάπτυξη το 2021

Την συγκεκριμένη χρονιά δεν υπάρχουν επαρκή δημοσιοποιημένα στοιχεία από τις επιχειρήσεις του κλάδου και για αυτό δεν συμπεριλήφθηκε στις προηγούμενες αναλύσεις. Παρ’ όλα αυτά, η ΝΕΟΚΕΜ, παρείχε στοιχεία του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης της εκείνη την χρονιά, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα της σειράς “Αμμος”.

Στον Πίνακα 18 παρουσιάζεται ο ρυθμός ανάπτυξης της ΝΕΟΚΕΜ και της συλλογής “Αμμος” το 2021. Στον Πίνακα 19 παρουσιάζεται το μερίδιο ως προς τον κύκλο εργασιών και την ετήσια ποσότητα παραγωγής που προσέφερε η συλλογή “Αμμος” για την ίδια χρονιά.

Πίνακας 18. Ρυθμός ανάπτυξης ΝΕΟΚΕΜ και “Αμμος”.

Ρυθμός Ανάπτυξης		
	ΝΕΟΚΕΜ	“Αμμος”
2021	26,29%	79,14%

Πίνακας 19. Ποσοστό σειράς Αμμος ως προς τον κύκλο εργασιών και την ετήσια ποσότητα παραγωγής

	Ποσοστό σειράς “Αμμος” ως προς τον κύκλο εργασιών	Ποσοστό σειράς “Αμμος” ως προς την ετήσια ποσότητα παραγωγής
2021	7,03%	4,69%

Το 2021 ήταν μια χρονιά στην οποία η εταιρεία αναπτύχθηκε σημαντικά και είχε αύξηση κύκλου εργασιών κατά 26,3%. Ταυτόχρονα, η συλλογή “Αμμος” είχε ρυθμό ανάπτυξης 79,14%, αύξησε το μερίδιο της ως προς τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης από 4,95% το 2020 σε 7,03% και τα ποσοστά ως προς την ετήσια παραγωγή από 3,17% το 2020 σε 4,69% το 2021. Φαίνεται πως η συλλογή “Αμμος” συμβάλει αισθητά στην ανάπτυξη της ΝΕΟΚΕΜ καθώς τα ποσοστά της ως προς τον συνολικό κύκλο εργασιών της επιχείρησης αυξάνονται, παρότι εκείνος αναπτύσσεται σημαντικά.

6.2.4 Επίδραση διαπραγματευτικής θέσης απέναντι σε προμηθευτές

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα πλεονέκτημα της σειράς αυτής είναι πως παράγεται χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες που ήδη υπήρχαν σε άλλα προϊόντα, με εξαίρεση την μία ρητίνη η οποία δημιουργήθηκε αποκλειστικά για την ΝΕΟΚΕΜ από μία ελληνική επιχείρηση, της οποίας η εταιρεία είναι από τους μεγαλύτερους πελάτες.

Επειδή στα χρώματα ηλεκτροστατικής βαφής οι ρητίνες καταλαμβάνουν τον μεγαλύτερο όγκο της συνταγής, θα υπολογιστούν οι αυξήσεις σε ποσότητες παραγγελιών που έφερε η σειρά “Αμμος”, ώστε να εκτιμηθεί αν η διαπραγματευτική θέση της εταιρείας με τους προμηθευτές της βελτιώθηκε μέσα στην πενταετία κυκλοφορίας του προϊόντος.

Για λόγους προστασίας δεδομένων της επιχείρησης, οι δύο ρητίνες που θα εξεταστούν θα αποκαλούνται εφεξής ως ρητίνη 1 και ρητίνη 2 και οι δύο επιχειρήσεις που τις παρείχαν θα αποκαλούνται επιχείρηση 1 και επιχείρηση 2, αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, η ρητίνη από την εταιρεία του εξωτερικού θα είναι η ρητίνη 1 και η επιχείρηση του εξωτερικού θα είναι η επιχείρηση 1, ενώ αντίστοιχα η ρητίνη και η εταιρεία του εσωτερικού θα είναι η 2. Οι συνολικές ποσότητες δεν παρουσιάζονται για λόγους προστασίας δεδομένων επίσης.

Ρητίνη 1 (από επιχείρηση 1)- ρητίνη 2 (από επιχείρηση 2)

Αρχικά θα γίνει σύγκριση των ρυθμών αύξησης παραγγελιών από τις 2 αυτές εταιρίες με τον ρυθμό αύξησης παραγγελιών των δύο ρητινών. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στον Πίνακα 20.

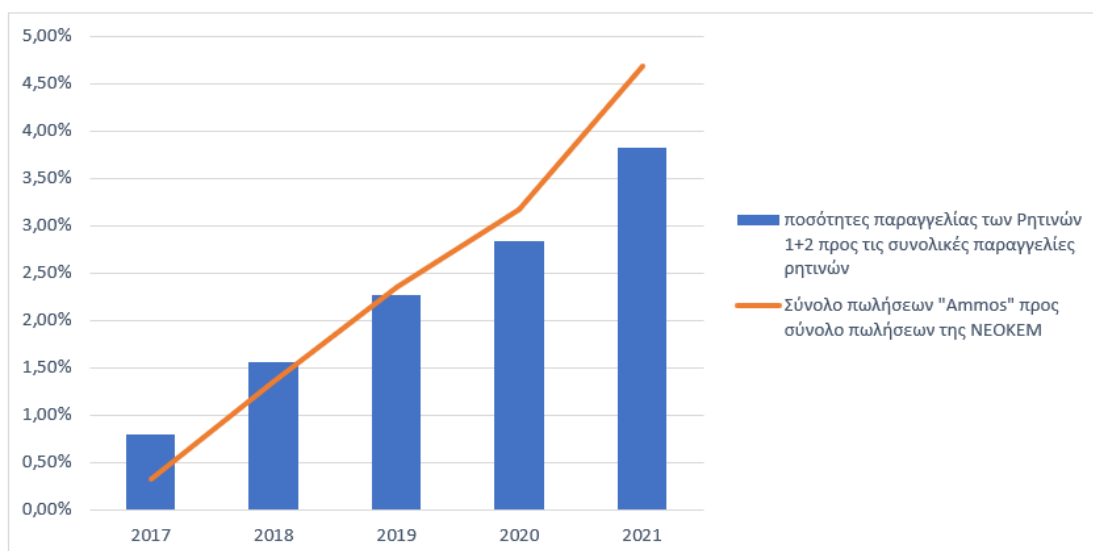
Καινοτομία προϊόντος στη Βιομηχανία Χρωμάτων–
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

Πίνακας 20. Ρυθμοί ανάπτυξης ποσοτήτων παραγγελίας Ρητίνης 1 και 2 και εταιρείας 1 και 2

	ρυθμός ανάπτυξης παραγγελιών από την επιχείρηση 1 (ποσοότητες)	ρυθμός ανάπτυξης παραγγελιών από την επιχείρηση 2 (ποσοότητες)	ρυθμός ανάπτυξης παραγγελιών ρητίνης 1 (ποσοότητες)	ρυθμός ανάπτυξης παραγγελιών ρητίνης 2 (ποσοότητες)
2018	8,1%	25,6%	93,9%	137,5%
2019	39,2%	-13,3%	26,6%	36,8%
2020	11,4%	-3,4%	25,9%	28,2%
2021	19,7%	11,6%	61,8%	55,0%

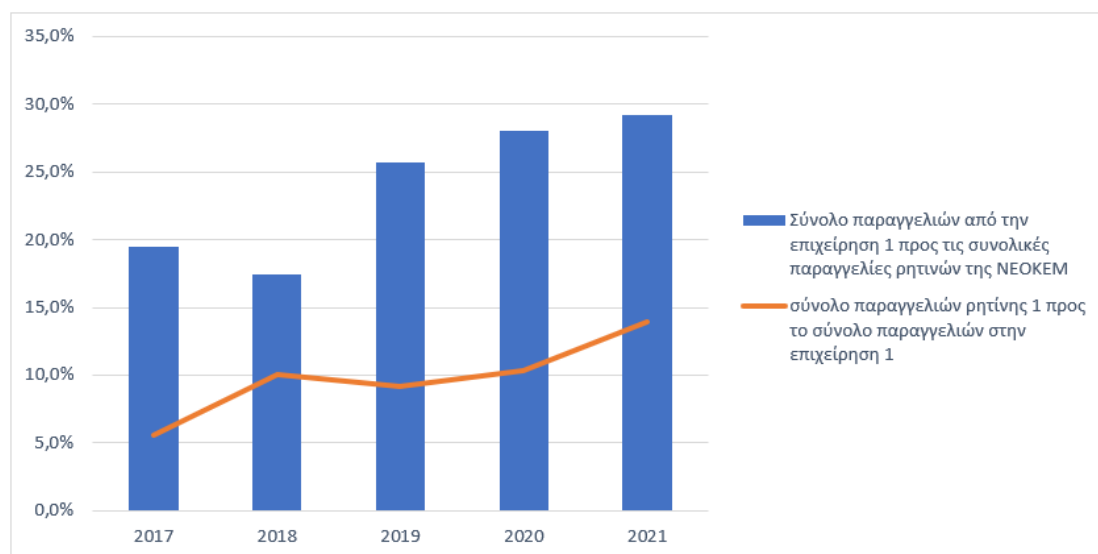
Παρατηρείται από τον προηγούμενο πίνακα, ότι το 2018 ο ρυθμός αύξησης παραγγελιών των ρητινών 1 και 2 ξεπερνούσε αισθητά τον συνολικό ρυθμό αύξησης παραγγελιών στις εταιρίες αυτές. Κάτι απόλυτα φυσιολογικό, αφού οι ποσοότητες παραγγελιών σε ρητίνες 1 και 2 το 2017 ήταν μικρές ποσοότητες (όχι αμελητέες) και η αύξηση παραγωγής της σειράς “Αμμος” το 2018 κατά 419% προκαλεί ραγδαία αύξηση στις παραγγελίες των ρητινών. Το 2019 όμως, φαίνεται πως ο ρυθμός ανάπτυξης των παραγγελιών από την επιχείρηση 1 ξεπερνά τον ρυθμό ανάπτυξης της ρητίνης 1. Κάτι τέτοιο εξηγείται από το γεγονός πως το 2019 η ΝΕΟΚΕΜ μείωσε τις ποσοότητες που αγόραζε από την επιχείρηση 2 και ουσιαστικά η επιχείρηση 1 κάλυψε την διαφορά. Στην πραγματικότητα, εκείνη την χρονιά η συνολική ποσότητα παραγγελιών της ΝΕΟΚΕΜ από τις 2 αυτές επιχειρήσεις ήταν κατά 2% χαμηλότερη σε σχέση με το 2018. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η εταιρεία προμηθευόταν το 2018 σχεδόν τετραπλάσια ποσότητα από την επιχείρηση 2 σε σχέση με την επιχείρηση 1 και για αυτό μία μείωση της τάξης του 13% της πρώτης έφερε αύξηση 40% της δεύτερης, χωρίς στην πραγματικότητα να αλλάζουν οι συνολικές ποσοότητες. Ταυτόχρονα, οι συνολικές παραγγελίες σε ρητίνη 1 και 2 ήταν κατά 31% υψηλότερες. Το 2020 και το 2021 οι ρητίνες 1 και 2 συνεχίζουν να έχουν υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης και αυτό αναδεικνύεται στο επόμενο διάγραμμα.

Καινοτομία προϊόντος στη Βιομηχανία Χρωμάτων–
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ



Διάγραμμα 10. Σχηματική αναπαράσταση των ποσοτήτων των ρητινών 1 και 2 ως προς τις συνολικές παραγγελίες ρητινών και το σύνολο των πωλήσεων της συλλογής "Ammos" προς τις συνολικές πωλήσεις.

Κάθε χρόνο οι ρητίνες 1 και 2 αυξάνουν τα μερίδια παραγγελιών στην εταιρεία και φτάνουν σχεδόν το 4% το 2021. Σύμφωνα με όσα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 10 φαίνεται η αύξηση των πωλήσεων της σειράς "Ammos" να οδηγεί σε αύξηση των παραγγελιών για τις εν λόγω ρητίνες.



Διάγραμμα 11. Σχηματική αναπαράσταση του κλάσματος των παραγγελιών στην επιχείρηση 1 προς τις συνολικές παραγγελίες ρητινών και των παραγγελιών της ρητίνης 1 προς τις παραγγελίες στην επιχείρηση 1.

Σύμφωνα με πληροφορίες της ΝΕΟΚΕΜ, η μείωση στο ρυθμό ανάπτυξης ποσοτήτων της ρητίνης 2 έγινε λόγω αδυναμίας του προμηθευτή να παρέχει μεγαλύτερες ποσότητες πρώτων υλών. Με βάση αυτό, προκύπτει πως η διαπραγματευτική θέση της επιχείρησης απέναντι στον εγχώριο προμηθευτή είναι πολύ ισχυρή και στην παρούσα ενότητα δεν θα εξεταστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

Εν αντιθέσει, θα εξεταστεί κατά πόσο η θέση της εταιρείας στο εξωτερικό άλλαξε την τελευταία πενταετία. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 11, από το 2018 και μετά η ΝΕΟΚΕΜ αυξάνει αισθητά τον όγκο των παραγγελιών της προς την επιχείρηση 1. Ακόμα παρατηρείται πως από το 2019 και μετά, οι πωλήσεις της ρητίνης 1 στην ΝΕΟΚΕΜ αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από τις συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης 1, γεγονός που ισχυροποιεί την μεταξύ τους σχέση. Το 2021 η ΝΕΟΚΕΜ έχει διπλασιάσει τις παραγγελίες της από την επιχείρηση 1 σε σχέση με το 2017 και από εκείνη την χρονιά που η εταιρεία εξωτερικού αποτελούσε το 20% των παραγγελιών ρητίνης, έφτασε να αποτελεί σχεδόν το 30%. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα φαίνεται πως η ΝΕΟΚΕΜ έχει βελτιώσει την διαπραγματευτική της ισχύ απέναντι στον προμηθευτή του εξωτερικού, εξασφαλίζοντας καλύτερες τιμές και καλύτερη αντιμετώπιση.

6.2.5 Απόδοση συλλογής “Αμμος” σε εσωτερικό και εξωτερικό

Σε αυτή την παράγραφο θα εξεταστεί η απόδοση της σειράς “Αμμος” εντός της ελληνικής αγοράς και θα συγκριθεί με εκείνη του εξωτερικού την πενταετία 2017-2021. Η σύγκριση θα γίνει με βάση τις συνολικές ποσότητες που πούλησε η ΝΕΟΚΕΜ στην ελληνική αγορά και στο εξωτερικό αυτή την πενταετία. Μαζί με την ελληνική αγορά η σειρά “Αμμος” διατέθηκε σε 12 αγορές. Οι ποσότητες δεν παρουσιάζονται για την προστασία των δεδομένων της ΝΕΟΚΕΜ.

Στον Πίνακα 21 παρουσιάζονται υπολογισμένα τα ποσοστά από τις ποσότητες της σειράς “Αμμος” που διατέθηκαν από την εταιρεία, κάθε χρονιά, σε κάθε χώρα.

Πίνακας 21. Ποσοστά πωλήσεων ανά χώρα

	2017	2018	2019	2020	2021
ΕΛΛΑΔΑ	69,1%	79,0%	82,2%	78,0%	80,9%
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	11,0%	6,8%	5,5%	6,0%	5,2%
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	3,4%	2,4%	4,0%	4,0%	5,2%
ΡΩΣΙΑ	0,8%	2,9%	2,5%	5,6%	2,2%
ΚΥΠΡΟΣ	9,2%	3,8%	1,8%	1,3%	1,3%
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	0,0%	1,8%	1,9%	1,8%	1,8%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	0,7%	0,6%	0,5%	0,8%	1,1%
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	2,7%	0,4%	0,8%	1,3%	0,3%
ΙΣΠΑΝΙΑ	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
ΣΕΡΒΙΑ	0,9%	1,0%	0,3%	0,3%	0,3%
ΠΟΛΩΝΙΑ	0,2%	0,7%	0,2%	0,5%	0,3%
ΤΣΕΧΙΑ	2,0%	0,6%	0,3%	0,4%	0,2%

Με βάση τα παραπάνω, παρατηρείται πως σε όλη την πενταετία στην ελληνική αγορά διοχετεύτηκε η μερίδα του λέοντος της συλλογής, με εξαιρετικά υψηλά ποσοστά της τάξης του 80%. Αν αναλυθεί η χρονιά του 2021, στην οποία η σειρά “Αμμος” έφτασε

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

τις καλύτερες τιμές στις πωλήσεις της, εξάγονται κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Το 80,9% των πωλήσεων έγινε εντός συνόρων, ενώ μόνο οι αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας είχαν ποσοστά της τάξης του 5,2%. Αυτό σημαίνει πως έγινε πώληση της συλλογής σε 12 χώρες, όμως οι 3 από αυτές συγκέντρωσαν το 91,2% των πωλήσεων. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τους παρακάτω τρόπους.

Είτε στις λοιπές χώρες δεν υπάρχει ζήτηση για υπερανθεκτικά προϊόντα λόγω των καιρικών συνθηκών - είναι γεγονός πως σε χώρες που δεν υπάρχει μεγάλη ηλιοφάνεια τα υπερανθεκτικά χρώματα δεν προτιμώνται. Είτε αυτά τα χρώματα είναι ακριβά για τις συγκεκριμένες αγορές, είτε η ΝΕΟΚΕΜ δεν έκανε σωστή προώθηση της συλλογής “Αμμος” στο εξωτερικό.

Αναλυτικότερα, αν παρατηρηθούν οι χώρες στις οποίες εξάγει η ΝΕΟΚΕΜ, φαίνεται πως οι μόνες που δεν έχουν μεγάλη ηλιοφάνεια είναι η Γερμανία, η Πολωνία, η Ρωσία και η Λιθουανία. Λιγότερες από τις μισές δηλαδή, οπότε καταρρίπτεται αυτό το επιχειρήμα. Για το θέμα της τιμής, αναδεικνύεται πως οι δύο μεγαλύτεροι πελάτες του εξωτερικού είναι η Βουλγαρία και η Ρουμανία, χώρες των Βαλκανίων που σύμφωνα με τις πληροφορίες της επιχείρησης τα προηγούμενα χρόνια μπορεί να μην επέλεγαν υπερανθεκτικά χρώματα λόγω της αυξημένης τιμής τους, αλλά πλέον τα προτιμούν. Συνεπώς και το δεύτερο επιχειρήμα καταρρίπτεται. Σύμφωνα με μια πρώτη αξιολόγηση των δεδομένων, φαίνεται πως η ΝΕΟΚΕΜ δεν έχει προωθήσει με επιτυχία την συλλογή “Αμμος” στο εξωτερικό. Αυτό συμβαίνει για έναν σημαντικό λόγο. Η ΝΕΟΚΕΜ δεν έχει σχηματίσει τα κατάλληλα κανάλια διανομής ώστε να προωθήσει επιτυχώς υπερανθεκτικά χρώματα στις χώρες αυτές. Η στρατηγική της εταιρείας σε αυτό το σημείο οδηγεί σε δύο μεγάλα αρνητικά αποτελέσματα. Το πρώτο, είναι πως η εταιρεία είναι ευάλωτη σε οποιαδήποτε μεταβολή της ελληνικής αγοράς και το δεύτερο είναι πως η διάθεση της συλλογής “Αμμος” κατά 80% στο εσωτερικό είναι αντίθετη με την πολιτική εξωστρέφειας της επιχείρησης.

6.2.6 Μίγμα πελατών εσωτερικού

Σε αυτή την παράγραφο θα εξεταστούν τα μερίσματα των πελατών της ελληνικής αγοράς. Η σειρά “Αμμος” πωλείται σε πάνω από 40 πελάτες στην Ελλάδα, παρ’ όλα αυτά, φαίνεται πως οι τρεις (3) μεγαλύτεροι πελάτες της ΝΕΟΚΕΜ καλύπτουν πολύ μεγάλα ποσοστά των πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι η EXALCO, η EUROPA και η ΕΛΒΙΑΛ. Στον Πίνακα 22 παρουσιάζονται τα ποσοστά των πωλήσεων σε αυτές τις εταιρίες σε σχέση με τις πωλήσεις στην ελληνική αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ “ΑΜΜΟΣ” ΣΤΗ ΝΕΟΚΕΜ

Πίνακας 22. Ποσοστά πωλήσεων στους 3 μεγαλύτερους πελάτες

Έτος	Ποσοστά των 3 μεγαλύτερων πελατών στην ελληνική αγορά
2017	29%
2018	43%
2019	43%
2020	45%
2021	46%

Στην προηγούμενη ενότητα παρατηρήθηκε πως σχεδόν το 80% των πωλήσεων αφορά το εσωτερικό, ενώ με βάση τον παραπάνω πίνακα πάνω από το 40% αυτού αφορά μόλις τρεις εταιρίες. Η ΝΕΟΚΕΜ εμφανίζεται εξαρτημένη από τρεις πελάτες της. Αυτό είναι όμως ένα γεγονός το οποίο δεν μπορεί να αποφευχθεί. Η αγορά πούδρας είναι μία B2B αγορά όπως έχει αναλυθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια. Για αυτό τον λόγο μία επιχείρηση για να φτάσει στην επίτευξη υψηλών πωλήσεων πρέπει να ακολουθεί τις ανάγκες των μεγαλύτερων πελατών του κλάδου του αλουμινίου. Με απλά λόγια, οι τρεις αυτοί πελάτες βάζουν τα περισσότερα αλουμίνια στην ελληνική αγορά, άρα χρειάζονται και μεγαλύτερες ποσότητες χρώματος και η ΝΕΟΚΕΜ φροντίζει να τους εξυπηρετεί αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της. Όπως γίνεται εμφανές, η ΝΕΟΚΕΜ δεν έχει λόγο να επιχειρήσει να μειώσει την εξάρτηση της από αυτούς τους πελάτες γιατί μόνο μερίδια αγοράς θα χάσει κάνοντας κάτι τέτοιο. Η μόνη κίνηση που μπορεί να κάνει είναι να προωθήσει καλύτερα την συλλογή “Αμμος” στο εξωτερικό, ώστε να μειώσει την εξάρτηση της από την ελληνική αγορά συνολικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο
ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΚΙΝΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

7.1 Το σχέδιο Μάρκετινγκ της ΝΕΟΚΕΜ (Marketing Plan)

Η ΝΕΟΚΕΜ κατά την διάρκεια σχεδιασμού της συλλογής “Αμμος” κατέστρωσε ένα σχέδιο μάρκετινγκ για το προϊόν αυτό. Ο λόγος που δεν κατέστρωσε ολόκληρο επιχειρηματικό σχέδιο ήταν πως το εγχείρημα δεν είχε υποστηριχθεί από επένδυση κεφαλαίου και έτσι η διοίκηση δεν το υλοποίησε. Το σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης βασίστηκε στους εξής συγκεκριμένους άξονες:

- 1) **Ανάλυση αγοράς.** Ο πρώτος άξονας αφορά στην ανάλυση της ελληνικής αγοράς και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η ΝΕΟΚΕΜ πραγματοποίησε τις αναλύσεις που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 5 για να καταλήξει στα επόμενα συμπεράσματα. Από την ανάλυση που έγινε διαπιστώθηκε πως στην συγκεκριμένη αγορά οι τάσεις οδεύουν προς τα προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας. Ταυτόχρονα, την ζήτηση επηρεάζουν οι άμεσοι πελάτες της (επιχειρήσεις διέλασης αλουμινίου και μεγάλα βαφεία), οι πελάτες των πελατών της (οι ιδιώτες και οι επαγγελματίες κατασκευαστές) και οι αρχιτέκτονες και σχεδιαστές χώρων. Τέλος, για πρώτη φορά μετά από έξι χρόνια οικονομικής και πολιτικής κρίσης, η Ελλάδα μπαίνει σε τροχιά ανάπτυξης και θα δημιουργηθεί ο απαραίτητος οικονομικός χώρος στην αγορά που είναι απαραίτητος, ώστε να επιτύχει το εγχείρημα.
- 2) **Νομοθεσία - Κίνητρα-Προγράμματα.** Σε αυτή την ενότητα εκτιμήθηκε πως τα προγράμματα «εξοικονομώ» και «ανακαινίζω» που είχαν προαναγγελθεί για τα επόμενα χρόνια θα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της οικοδομής και επομένως στην ζήτηση χρωμάτων πούδρας, γεγονός που συντελεί στην ανάπτυξη ολόκληρου του κλάδου. Επιπρόσθετα, οι πολιτικές της ευρωπαϊκής ένωσης πιέζουν προς την κατεύθυνση των βιώσιμων προϊόντων, αυξημένης ανθεκτικότητας, χωρίς επιβλαβείς για το περιβάλλον πρώτες ύλες.
- 3) **Ανταγωνιστικό περιβάλλον.** Η ΝΕΟΚΕΜ ανέλυσε τους ανταγωνιστές της και κατέληξε στο συμπέρασμα πως αν και εκείνοι οδεύουν προς τον σχεδιασμό προϊόντων αυξημένης προστιθέμενης αξίας, δεν καλύπτουν επαρκώς συγκεκριμένες και σημαντικές ανάγκες των μεγάλων πελατών της ελληνικής αγοράς και επομένως υπάρχει ανεκμετάλλετος χώρος στην αγορά για την συλλογή “Αμμος”.
- 4) **Καθορισμός σαφών και μετρήσιμων στόχων.** Στόχος της διάθεσης του προϊόντος ήταν η αύξηση μεριδίων αγοράς στο τμήμα των πολυτελών προϊόντων πούδρας, αυξάνοντας παράλληλα το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση επιδιώκει επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης από τους ανταγωνιστές της σε επίπεδο ποιότητας προϊόντων και

υπηρεσιών, η οποία θα οδηγήσει σε επίτευξη μεγαλύτερης αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- 5) **SWOT ανάλυση.** Σε αυτό το σημείο διενεργήθηκε ανάλυση SWOT για το προϊόν, η οποία περιγράφεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 5.
- 6) **Στρατηγική προώθησης.** Αποφασίστηκε ποιοι είναι οι πελάτες στόχοι και με ποιο τρόπο θα τους προσεγγίσει η ΝΕΟΚΕΜ, ενώ διενεργήθηκε ολοκληρωμένη εκστρατεία αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας και αποφασίστηκαν οι προωθητικές ενέργειες του προϊόντος. Οι πελάτες στόχοι ορίστηκαν ως οι κατασκευαστές αλουμινίου και οι αρχιτέκτονες. Στο πλαίσιο της παραπάνω εκστρατείας δημιουργήθηκαν χρωματολόγια που τονίζουν την ανθεκτικότητα, την αισθητική και την ποιότητα του προϊόντος. Έγιναν επισκέψεις σε κατασκευαστές αλουμινίου και αρχιτέκτονες. Διενεργήθηκε προώθηση του προϊόντος σε εκθέσεις και γεγονότα του κλάδου. Ακολούθησε ψηφιακή προώθηση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ιστοσελίδας της ΝΕΟΚΕΜ. Δημιουργήθηκε ένα μήνυμα που αναδεικνύει την ανθεκτικότητα, την ποιότητα και την ποικιλία της συλλογής “Ammos” και έγινε εστίαση στην μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και την αισθητική των προϊόντων σε σχέση με την τιμή τους (value for money). Δημιουργήθηκε χρωματολόγιο σε συνεργασία με επιχειρήσεις διέλασης αλουμινίου, ώστε εκείνες να προτείνουν την συλλογή “Ammos” στους πελάτες τους.
- 7) **Κανάλια Διανομής.** Αξιοποιήθηκαν οι μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης που έχουν δημιουργηθεί με τους κατασκευαστές αλουμινίου και τα βαφεία, ενώ προσεγγίστηκαν οι αρχιτέκτονες και οι κατασκευαστές.
- 8) **Αξία για τον πελάτη.** Η αξία για τον πελάτη, εκτός του προϊόντος, θα προκύψει μέσα από παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών (άμεση ανταπόκριση σε τυχόν ερωτήματα ή ζητήματα του πελάτη), και από την παροχή προωθητικού υλικού (χρωματολόγια και δοκίμια αλουμινίου με εφαρμοσμένο χρώμα πούδρας, καθώς και προδιαγραφές και τεχνικά φυλλάδια) που θα τον βοηθήσουν στην επιλογή της κατάλληλης απόχρωσης.
- 9) **Μετρήσεις απόδοσης.** Καθορίστηκαν οι μετρήσιμοι δείκτες απόδοσης όπως μερίδιο αγοράς και αύξηση πωλήσεων και αποφασίστηκε η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση τους, ώστε οι δράσεις να προσαρμόζονται πάνω στις ανάγκες που προκύπτουν.
- 10) **Πρόβλεψη πωλήσεων.** Η ΝΕΟΚΕΜ έκανε πρόβλεψη για τις πωλήσεις της πρώτης πενταετίας, όσον αφορά τις ποσότητες (volume) και την αξία των πωλήσεων (value).

7.2 Σύγκριση προβλέψεων με τα πραγματικά αποτελέσματα

Την περίοδο 2017-2021 η ΝΕΟΚΕΜ εφάρμοσε όλα για όσα είχε δεσμευτεί στο σχέδιο μάρκετινγκ της για να επιτύχει τους στόχους της. Με κύριους συνεργάτες τις εταιρίες διέλασης αλουμινίου και τους αρχιτέκτονες, η σειρά “Ammos” πέτυχε υψηλά ποσοστά ανάπτυξης και το όνομα της επιχείρησης διατηρήθηκε στην συνείδηση των

πελατών της ως «ο προμηθευτής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας». Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε τις προβλέψεις της ΝΕΟΚΕΜ, όσον αφορά την ανάπτυξη του προϊόντος. Για λόγους προστασίας δεδομένων της επιχείρησης δεν θα παρουσιαστούν τα ακριβή στοιχεία ποσοτήτων και κύκλου εργασιών της συλλογής “Ammos”, αλλά θα συγκριθούν άμεσα με τις προβλέψεις της επιχείρησης. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων και των προβλέψεων παρατίθεται στον Πίνακα 23.

Πίνακας 23. Σύγκριση προβλεπόμενων ποσοτήτων με πραγματικές ποσότητες που διατέθηκαν

	Σύγκριση προβλέψεων πωλήσεων με τις αντίστοιχες πραγματικές πωλήσεις (ποσότητα)	Σύγκριση προβλεπόμενου ρυθμού ανάπτυξης πωλήσεων με πραγματικό
έτος	Ποσοστό απόκλισης	Ποσοστό απόκλισης
2017	51%	-
2018	27%	-96%
2019	22%	-7%
2020	28%	7%
2021	25%	-5%

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η απόκλιση μεταξύ των προβλεπόμενων ποσοτήτων πώλησης και των πραγματικών, καθώς και η διαφορά μεταξύ του προβλεπόμενου και του πραγματικού ρυθμού ανάπτυξης των ποσοτήτων των πωλήσεων. Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι η ΝΕΟΚΕΜ υποτίμησε τις πωλήσεις της συλλογής “Ammos” την πρώτη πενταετία κατά πολύ. Ο κενός χώρος στην αγορά αποδείχτηκε μεγαλύτερος από ότι προέβλεπε η επιχείρηση, και η αύξηση που κατέγραψε κάθε χρονιά στηρίζει το επιχείρημα της για την εξερεύνηση ενός γαλάζιου ωκεανού στα χρώματα πούδρας. Ταυτόχρονα, αν εξαιρέσουμε το 2018, η ΝΕΟΚΕΜ προέβλεψε επιτυχώς τον ρυθμό ανάπτυξης της συλλογής “Ammos” και δεν αντιμετώπισε πρόβλημα διαθεσιμότητας στα χρόνια της πανδημίας. Είναι άξιο αναφοράς πως ακόμη και αν δεν μπορούσε να προβλέψει την πανδημία του κορονοϊού, οι διαδικασίες που ακολούθησε κατά την διάρκεια του σχεδιασμού του προϊόντος της για την προστασία της έναντι στην έλλειψη πρώτων υλών, την οδήγησαν σε σημαντικές αυξήσεις πωλήσεων τα χρόνια που ακόμη και οι ανταγωνιστές της δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς.

Πίνακας 24. Σύγκριση προβλεπόμενου κύκλου εργασιών με τις πραγματικές πωλήσεις

	Σύγκριση προβλεπόμενου κύκλου εργασιών πωλήσεων με πραγματικό	Σύγκριση προβλεπόμενου ρυθμού ανάπτυξης κύκλου εργασιών σειράς με πραγματικό
έτος	Ποσοστό απόκλισης	Ποσοστό απόκλισης
2017	44%	-
2018	23%	-91%
2019	18%	-6%
2020	25%	8%
2021	22%	-5%

Στον Πίνακα 24 παρουσιάζεται η απόκλιση μεταξύ των προβλεπόμενων κύκλων εργασιών και των πραγματικών, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται και η διαφορά μεταξύ του προβλεπόμενου και του πραγματικού ρυθμού ανάπτυξης του κύκλου εργασιών. Παρατηρούμε πως η τάση των προβλέψεων του κύκλου εργασιών ακολουθεί εκείνη των ποσοτήτων. Αυτό αναδεικνύει το γεγονός πως η ΝΕΟΚΕΜ προέβλεψε σωστά την τιμή πώλησης της συλλογής “Ατμος” και δεν χρειάστηκε να καταλήξει σε υποτίμηση της τιμής του προϊόντος.

Συνολικά, το ολοκληρωμένο σχέδιο που ακολούθησε η ΝΕΟΚΕΜ και η επαφή με τους πελάτες και την αγορά της επέτρεψε να προβλέψει τον κενό χώρο που υπήρχε και ο οποίος αποδείχθηκε ακόμα μεγαλύτερος. Επίσης, η τιμή που ορίστηκε αποδείχθηκε ελκυστική για τους πελάτες, συμβάλλοντας στην επιτυχία της στρατηγικής προώθησης.

7.3 Δημιουργία Πρότυπου Μοντέλου ανάπτυξης, σχεδιασμού και διάθεσης προϊόντων στην Βιομηχανία χρωμάτων πούδρας

Με βάση τα όσα έπραξε η ΝΕΟΚΕΜ κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος της και την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα δημιουργηθεί ένα πρότυπο μοντέλο, το οποίο θα εφαρμόζει στην συγκεκριμένη αγορά. Στις παρακάτω σελίδες, θα οριστούν τα στάδια του μοντέλου και θα υπάρξει συνοπτική περιγραφή των βημάτων που η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει σε κάθε στάδιο. Τα βήματα σε κάθε στάδιο μπορούν να εφαρμοστούν με όποια σειρά επιθυμεί η επιχείρηση, αλλά για να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο, πρέπει πρώτα να έχει εκπληρώσει όλα τα βήματα του προηγούμενου σταδίου.

1^ο Στάδιο: Δημιουργία προϋποθέσεων για την επίτευξη καινοτομίας

- **Εξασφάλιση Κεφαλαίου Κίνησης**
Για να καταφέρει η επιχείρηση να στηρίξει τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας που θα αναλυθούν στη συνέχεια, πρέπει να έχει την απαραίτητη οικονομική δυνατότητα.
- **Κατάλληλη διαμόρφωση της Αλυσίδας Αξίας**
Η διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας με τέτοιο τρόπο, ώστε τα τμήματα να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και να οδηγούν την επιχείρηση προς την επίτευξη των στόχων της είναι απαραίτητη.
- **Δημιουργία τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης**
Στην αγορά χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής κυριαρχεί ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός. Για να είναι ανταγωνιστική μία επιχείρηση, πρέπει να είναι ικανή να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα μέσα στα όρια της. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός κατάλληλα εξοπλισμένου τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
- **Εξασφάλιση εμπειρίας και τεχνογνωσίας**
Σημαντικός παράγοντας ώστε να δημιουργηθούν τα κατάλληλα προϊόντα είναι η εμπειρία και η τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το σημείο, εάν η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται μεγάλο χρονικό διάστημα στον κλάδο, μπορεί να προσλάβει ανθρώπους που θα φέρουν μαζί τους την εμπειρία και την τεχνογνωσία που χρειάζεται.

2^ο στάδιο: Έρευνα αγοράς

- **Αναγνώριση των τάσεων της αγοράς.**
Η αγορά των χρωμάτων πούδρας είναι μία B2B αγορά με λίγους και ισχυρούς πελάτες, οι οποίοι έχουν μεγάλη αγοραστική δύναμη. Για αυτό τον λόγο, ενδείκνυται πρώτα η αναγνώριση των τάσεων των αγοραστών αυτών και μετά η ανάπτυξη των προϊόντων. Ένα προϊόν το οποίο δεν σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει την ζήτηση αλλά για να δημιουργήσει νέα, έχει πολύ μικρότερες πιθανότητες να επιτύχει.
- **Αναγνώριση των αναγκών της αγοράς**
Από την στιγμή που έχουν ανιχνευτεί οι τάσεις, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τις ανάγκες των αγοραστών και να προσπαθήσει να ικανοποιήσει αυτές, με την μεγαλύτερη σημαντικότητα για τον πελάτη.
- **Ανάλυση του ανταγωνισμού**
Σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι η στρατηγική των ανταγωνιστών. Η επιχείρησης μέσω διάφορων εργαλείων μπορεί να αναλύσει τις κινήσεις τους, ώστε να λάβει τις σωστές αποφάσεις όσον αναφορά τη δική της στρατηγική.

3^ο Στάδιο: Επιλογή Στρατηγικής

- **Καθορισμός των στόχων**
Πριν τον σχεδιασμό του προϊόντος, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τους στόχους της σε όλα τα επίπεδα. Επειδή όπως αναφέρθηκε η αγορά πούδρας είναι μία B2B αγορά με λίγους και ισχυρούς πελάτες, μία επιχείρηση πρέπει να ξεφύγει από την λογική του εφήμερου κέρδους και να έχει ως στόχο την διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών που διαμορφώνουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες.
- **Επιλογή Μοντέλου απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**
Επειδή στον κλάδο υπάρχει έντονος “εισαγόμενος” ανταγωνισμός, για να εξελιχθεί μια επιχείρηση μακροχρόνια καλό είναι να ακολουθήσει την στρατηγική της διαφοροποίησης, ώστε να μην συγκρίνεται άμεσα το προϊόν της με αυτά των πολυεθνικών.
- **Επιλογή Καινοτομικής Στρατηγικής**
Ανάλογα με το ρίσκο που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα στην προληπτική και την δραστική καινοτομική Στρατηγική. Μόνο με αυτά τα είδη στρατηγικής μπορεί η επιχείρηση να στηρίξει την στρατηγική διαφοροποίησης ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Επιχειρηματικό Σχέδιο ή σχέδιο Μάρκετινγκ**
Σε αυτό το σημείο, ανάλογα με το εάν το εγχείρημα της επιχείρησης έχει αρχική επένδυση κεφαλαίου ή όχι, η επιχείρηση επιλέγει το αν θα καταστρώσει ολόκληρο επιχειρηματικό σχέδιο ή μόνο το σχέδιο μάρκετινγκ.

4^ο Στάδιο: Δημιουργία προϊόντος

- **Σχεδιασμός Προϊόντος**
Το προϊόν πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να εναρμονίζεται με τις τάσεις της αγοράς και να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών. Ταυτόχρονα, καλό θα ήταν να διασφαλίσει πως το κόστος του προϊόντος που σχεδιάζει δεν θα είναι μεγαλύτερο από του ανταγωνισμού.
- **Διασφάλιση Αξίας κατά τον σχεδιασμό**
Κατά τον σχεδιασμό πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει πως τα σχέδια για παραγωγή του προϊόντος δεν διαρρέουν έξω από τα όρια της επιχείρησης, ώστε όταν το διαθέσει στην αγορά να έχει το προβάδισμα του χρόνου, μέχρι να έρθει η αντίδραση από τον ανταγωνισμό. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιτύχει κοστολόγια που να της επιτρέπουν να διασφαλίσει όσο μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας είναι δυνατό.
- **Διασφάλιση επάρκειας πρώτων υλών**
Εξίσου σημαντική ενέργεια είναι η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των πρώτων υλών. Η επιχείρηση καλό θα ήταν να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τους πελάτες της ακόμα και αν η πραγματική ζήτηση του προϊόντος αποδειχθεί μεγαλύτερη των προβλέψεων.

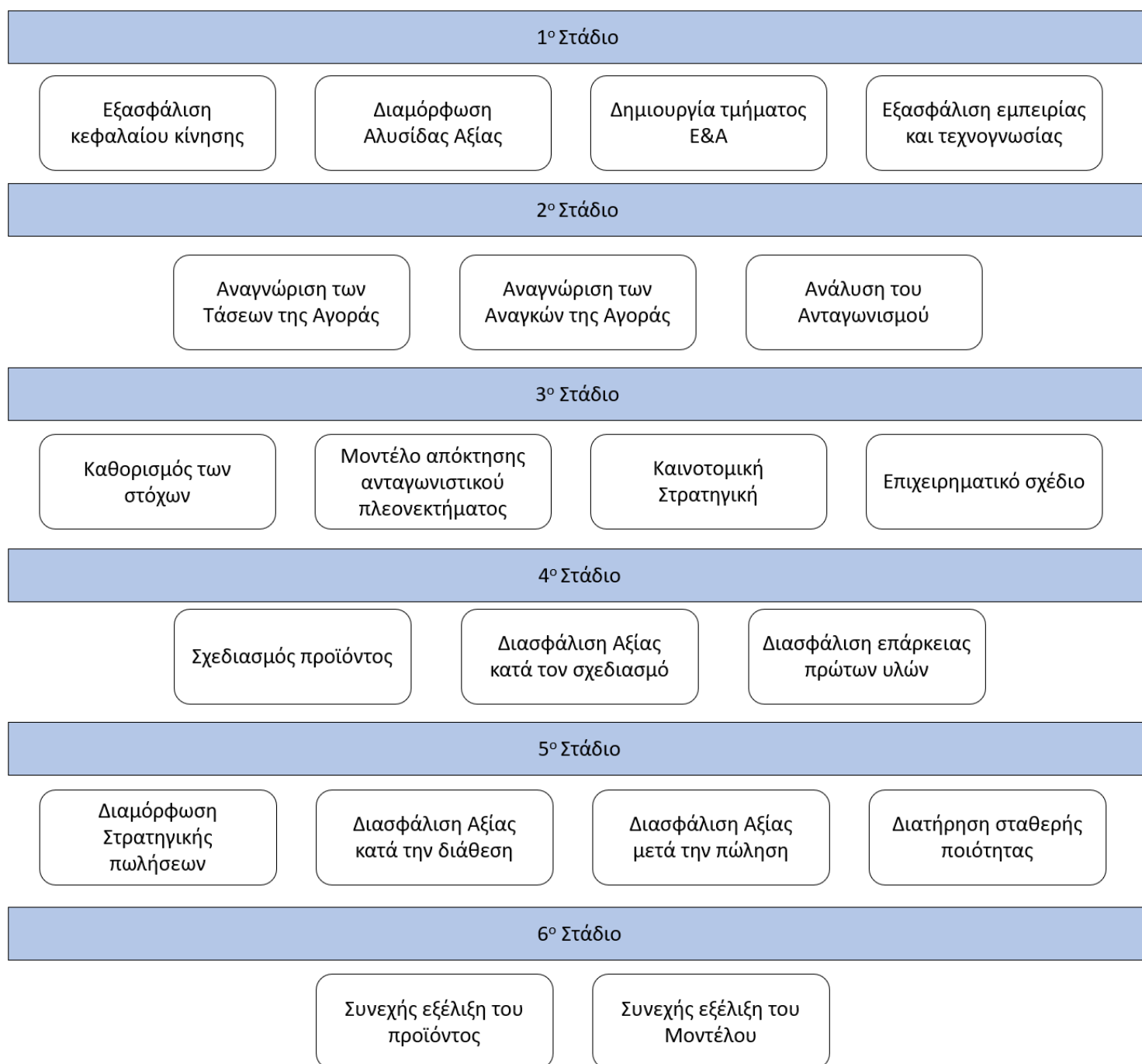
5^ο στάδιο: Διάθεση του προϊόντος

- **Διαμόρφωση Στρατηγικής πωλήσεων**
Η κατάλληλη στρατηγική πωλήσεων για την συγκεκριμένη αγορά τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, παρέχεται η μέγιστη αξία στον πελάτη και διαμορφώνονται σχέσεις εμπιστοσύνης.
- **Διασφάλιση Αξίας κατά την διάθεση του προϊόντος**
Η στρατηγική προώθησης που θα καταστρωθεί αφορά την σωστή επικοινωνία της πρότασης Αξίας στους πελάτες της. Είναι απαραίτητο, η αξία του προϊόντος να εκτιμηθεί κατάλληλα από το αγοραστικό κοινό της επιχείρησης, το οποίο έχει μεγάλες απαιτήσεις.
- **Διασφάλιση Αξίας μετά την πώληση του προϊόντος**
Για να ολοκληρωθεί η διασφάλιση αξίας, η επιχείρηση πρέπει να υποστηρίξει το προϊόν της με τις κατάλληλες υπηρεσίες μετά την πώληση. Η επιχείρηση πρέπει να αντιδρά γρήγορα και να λύνει τα όποια ζητήματα προκύπτουν στους πελάτες της, ώστε να διατηρεί τις σχέσεις εμπιστοσύνης που δημιουργεί.
- **Διατήρηση σταθερής ποιότητας προϊόντος και υπηρεσιών.**
Για να ολοκληρωθεί η διαφύλαξη των μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, είναι αναγκαίο από την μεριά της επιχείρησης να διατηρηθεί σταθερή η ποιότητα που έθεσε κατά την διάρκεια του σχεδιασμού.

6^ο στάδιο: Συνεχής εξέλιξη

- **Συνεχής εξέλιξη του προϊόντος**
Είναι μείζονος σημασίας για την επιχείρηση να διατηρήσει στενή επαφή με την αγορά και τους πελάτες της και να είναι σε θέση να εξελίσει συνεχώς το προϊόν της. Είναι σημαντικό να αναζητά πληροφορίες από τους πελάτες της, για την εμπειρία τους κατά την εφαρμογή του προϊόντος, ώστε να καλύπτει και νέες ανάγκες που προκύπτουν.
- **Συνεχής εξέλιξη του Μοντέλου**
Στο κλείσιμο του κύκλου της διαδικασίας, η επιχείρηση καλό είναι να αναλύει τα αποτελέσματα που προκύπτουν και να επιχειρεί την βελτίωση των διαδικασιών που εφαρμόζει.

Στην συνέχεια αποτυπώνονται σχηματικά τα στάδια με τα βήματα που εμπεριέχουν και αναλύθηκαν παραπάνω.



Εικόνα 16. Σχηματική αναπαράσταση των σταδίων δημιουργίας πρότυπου μοντέλου ανάπτυξης, σχεδιασμού και διάθεσης προϊόντων στη Βιομηχανία χρωμάτων πούδρας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

8.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εξετάστηκε η επιλογή της ΝΕΟΚΕΜ να δημιουργήσει και να διανείμει στην αγορά την συλλογή χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής “Ammos”. Στο πρώτο μέρος της εργασίας, έγινε χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου των χρωμάτων στην Ελλάδα μέσω της οποίας εξήχθησαν συμπεράσματα για την οικονομική ευημερία του κλάδου.

Στο δεύτερο μέρος, αναλύθηκαν τα οικονομικά αποτελέσματα της ΝΕΟΚΕΜ και συγκρίθηκαν με αυτά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, παρουσιάστηκε η επιχείρηση και δόθηκε βαρύτητα στο επιχειρηματικό Μοντέλο και στην στρατηγική που ακολουθεί και στην αλυσίδα αξίας που την συνθέτει. Ακόμα, με την χρήση εργαλείων της μικροοικονομίας και της μακροοικονομίας έγινε ανάλυση της ΝΕΟΚΕΜ και της αγοράς στην οποία συμμετέχει. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα εξής: Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, Ανάλυση PEST και Ανάλυση SWOT.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, αναλύθηκε η επιρροή της συλλογής “Ammos” στην ΝΕΟΚΕΜ. Η ανάλυση διήρκησε από τα στάδια σχεδιασμού του προϊόντος έως και την διάθεση του στην Αγορά. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην συμμετοχή της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης στην διαδικασία δημιουργίας του προϊόντος. Στην συνέχεια αναλύθηκαν τα οικονομικά αποτελέσματα της σειράς “Ammos”, τα πέντε πρώτα χρόνια κυκλοφορίας και εξετάστηκε η επίδραση της συλλογής στα οικονομικά αποτελέσματα της ΝΕΟΚΕΜ και στην διαπραγματευτική δύναμη απέναντι σε έναν ισχυρό προμηθευτή της.

Στο τέταρτο μέρος, έγινε αποτίμηση της επιχειρηματικής κίνησης της ΝΕΟΚΕΜ. Παρουσιάστηκε το σχέδιο Μάρκετινγκ που η επιχείρηση κατέστρωσε κατά την διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος και συγκρίθηκαν οι προβλέψεις που έκανε εκείνη την περίοδο με τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα της διάθεσης της συλλογής “Ammos”. Με βάση τα παραπάνω, δημιουργήθηκε ένα πρότυπο Μοντέλο ανάπτυξης καινοτομίας προϊόντος στην Βιομηχανία χρωμάτων για τον κλάδο των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής.

Με βάση τα όσα διενεργήθηκαν στην παρούσα εργασία, εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Ο κλάδος των χρωμάτων, που αποτελεί μεγάλο κομμάτι της Χημικής Βιομηχανίας της χώρας, αναμένεται να αναπτυχθεί περαιτέρω στο άμεσο μέλλον. Ειδικότερα, ο τομέας των χρωμάτων ηλεκτροστατικής βαφής που βρίσκεται στην αιχμή της

τεχνολογίας και μέχρι σήμερα θεωρείται μία niche αγορά αναμένεται να έχει ραγδαία εξέλιξη, ενδεχομένως μεγαλύτερη του γενικού κλάδου των χρωμάτων.

Η ΝΕΟΚΕΜ είναι μία από τις δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των χρωμάτων και η μοναδική επιχείρηση της δεκάδας που ασχολείται κυρίως με τον τομέα των χρωμάτων πούδρας. Επιπρόσθετα, η ΝΕΟΚΕΜ είναι η μόνη επιχείρηση που σχεδιάζει και παράγει υπερανθεκτικά χρώματα πούδρας στην Ελλάδα. Λόγω της πολυετούς ενασχόλησής της ΝΕΟΚΕΜ στον τομέα των χρωμάτων πούδρας, η επιχείρηση έχει συνάψει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ισχυρούς διαμορφωτές αλουμινίου στην Ελλάδα. Μέσω των καινοτόμων προϊόντων που διαθέτει και των υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει έχει καταφέρει να ταυτίσει την επωνυμία της με την υψηλή ανθεκτικότητα, την απaráμιλλη αισθητική και την βιωσιμότητα. Για αυτούς τους λόγους, η επιχείρηση διατηρεί στέρεες σχέσεις με τους πελάτες της και ταυτόχρονα με την αναμενόμενη ανάπτυξη του κλάδου ευελπιστεί να εξελιχθεί ραγδαία.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια που δραστηριοποιείται στον τομέα ηλεκτροστατικής βαφής, έχει θέσει τις βάσεις που της δίνουν την ικανότητα να καινοτομεί. Συγκεκριμένα, τα τμήματα της ΝΕΟΚΕΜ που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας συνδράμουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της. Εξ' αιτίας της σωστής λειτουργίας των τμημάτων αυτών, η επιχείρηση βρέθηκε σε θέση να αναγνωρίσει και στην συνέχεια να εξερευνήσει έναν Γαλάζιο Ωκεανό. Με την δημιουργία της συλλογής "Amnos", η επιχείρηση κατάφερε να παράγει ένα προϊόν το οποίο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για εκείνη και ταυτόχρονα συνεισφέρει στην ουσιαστική εκπλήρωση ενός εκ των βασικών στόχων της, που σχετίζεται με την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πελατών της.

Θα ήταν σωστό να υποστηριχθεί πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τον συνδυασμό της υψηλής προστιθέμενης αξίας με το χαμηλό κόστος. Παρά το γεγονός ότι διαθέτει το προϊόν της σε προσιτή τιμή, η ΝΕΟΚΕΜ επιτυγχάνει την εξασφάλιση μεγάλων περιθωρίων κέρδους, κάτι το οποίο αποτυπώνεται και στα οικονομικά της αποτελέσματα. Η ΝΕΟΚΕΜ, επομένως, κατάφερε να πραγματοποιήσει τον αυτοσκοπό κάθε οικονομικής μονάδας, ο οποίος είναι μέσω της καινοτομίας να δημιουργηθεί αξία, η οποία μετατρέπεται σε περιουσιακά στοιχεία ενισχύοντας την θέση της στην αγορά.

8.2 Προτάσεις

Σε συνέχεια των συμπερασμάτων που παρουσιάστηκαν, είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση της απόδοσης της συλλογής “Ammos” και της συνολικής αποδοτικότητας της ΝΕΟΚΕΜ στο μέλλον.

Πρώτον, στην εργασία παρουσιάστηκε η χαμηλή απόδοση της συλλογής “Ammos” στις αγορές του εξωτερικού. Η επιχείρηση θα μπορούσε να αναπτύξει κανάλια διανομής υπερανθεκτικών χρωμάτων στις χώρες του εξωτερικού που ήδη δραστηριοποιείται. Με αυτό τον τρόπο, θα αυξήσει σημαντικά τις πωλήσεις της συνολικά και θα στηρίξει την πολιτική εξωστρέφειας που ακολουθεί σε όλη την πορεία της. Η πολιτική εξωστρέφειας της ΝΕΟΚΕΜ είναι σημαντικός παράγοντας σταθερότητας για την επιχείρηση, καθώς εξαρτάται σε μικρότερο βαθμό από την ελληνική αγορά.

Δεύτερον, η επιχείρηση καλό θα ήταν να ορίσει τις επόμενες αγορές στόχους. Οι αγορές της Ιταλίας και της Ισπανίας είναι πιθανό λόγω κλίματος να έχουν αυξημένη ζήτηση για υπερανθεκτικά προϊόντα. Η ΝΕΟΚΕΜ δεν έχει παρουσία στις αγορές αυτές και πρέπει να επιχειρήσει να εισέλθει.

Τρίτον, η ΝΕΟΚΕΜ θα πρέπει να προσαρμοστεί στην εξέλιξη της τεχνολογίας εγκαθιστώντας νέο εξοπλισμό σε επίπεδο παραγωγής, γεγονός που θα εντείνει την αύξηση της παραγωγικότητας, θα μειώσει τα λειτουργικά κόστη και τελικά θα αυξήσει τα περιθώρια κέρδους.

Τέταρτον, στον ίδιο άξονα η ΝΕΟΚΕΜ μπορεί να αξιοποιήσει την τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης ώστε να αναλύσει αποτελεσματικότερα την αποδοτικότητά της με στόχο την μελλοντική αύξησή αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] M. E. Porter, “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - Book - Faculty & Research - Harvard Business School,” 1985. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (accessed May 28, 2023).
- [2] Β. Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία,” p. 256, 2016, Accessed: Jun. 19, 2023. [Online]. Available: <https://www.politeianet.gr/books/9789603591191-papadakis-m-basilis-mpenou-stratigiki-ton-epicheiriseon-elliniki-kai-diethnis-empeiria-254979>
- [3] W. Kam-Chuen Yung and D. Ting-Hong Chan, “Application of value delivery system (VDS) and performance benchmarking in flexible business process reengineering,” 2003, doi: 10.1108/014435703104622776.
- [4] D. Walters and P. Jones, “Value and value chains in healthcare: a quality management perspective,” 2001, Accessed: May 28, 2023. [Online]. Available: <http://www.emerald-library.com/ft>
- [5] M. Ivansson and K. Andersson, “FROM VALUE CHAIN TO VALUE NETWORK Case study: Oscar Jacobson,” 2004, Accessed: May 28, 2023. [Online]. Available: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2325>
- [6] R. Sawhney, “Interplay between uncertainty and flexibility across the value-chain: Towards a transformation model of manufacturing flexibility,” *Journal of Operations Management*, vol. 24, no. 5, pp. 476–493, Sep. 2006, doi: 10.1016/J.JOM.2005.11.008.
- [7] Τσακλαγκάνος Α. Άγγελος and Τσακλαγκάνου Αγ. Παρασκευή, *Βασικές αρχές του Marketing*. Εκδοτικός οίκος αδερφών Κυριακίδη Α.Ε., 2000.
- [8] R. I. Van Hoek, A. Harrison, and M. Christopher, “Measuring agile capabilities in the supply chain,” *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21, no. 1–2, pp. 126–147, 2001, doi: 10.1108/01443570110358495.
- [9] R. A. Noe, “Human resource management : gaining a competitive advantage,” p. 791, 2003.
- [10] C. Wynne, P. Berthon, L. Pitt, M. Ewing, and J. Napoli, “The impact of the Internet on the distribution value chain: The case of the South African tourism industry,” *International Marketing Review*, vol. 18, no. 4, pp. 420–431, 2001, doi: 10.1108/EUM0000000005934.
- [11] “Εκδόσεις Κριτική | Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.” <https://kritiki.gr/microsites/logistics2h/graphics/gr9> (accessed Jun. 19, 2023).
- [12] R. Feurer and K. Chaharbaghi, “Strategy development: Past, present and future,” *Management Decision*, vol. 33, no. 6, pp. 11–21, Aug. 1995, doi: 10.1108/00251749510087614.

- [13] D. Walters and G. Lancaster, “Implementing value strategy through the value chain,” *Management Decision*, vol. 38, no. 3, pp. 160–178, Apr. 2000, doi: 10.1108/EUM0000000005344.
- [14] “ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES, RICHARD WHITTINGTON ppt κατέβασμα.” <https://slideplayer.gr/slide/11726538/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [15] M. Dodgson, D. M. Gann, and A. J. Salter, “The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice: Strategy and Practice,” 2008.
- [16] “Open Innovation Vs Closed Innovation PowerPoint Presentation Slides - PPT Template.” <https://www.collidu.com/presentation-open-innovation-vs-closed-innovation> (accessed Jun. 19, 2023).
- [17] P. F. Drucker, “ENTREPRENEURSHIP Innovation and entrepreneurship,” 1993.
- [18] “s Blue Ocean Strategy The Silver Bullet For Emerging Teleradiology.” <https://www.rootsanalysis.com/blog/is-blue-ocean-strategy-the-silver-bullet-for-emerging-teleradiology-players-to-achieve-a-breakthrough-in-this-highly-competitive-market/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [19] “Blue Ocean Strategy: Create New Market Space and Make the Competition Irrelevant.” <https://www.blueoceanstrategy.com/> (accessed Jun. 23, 2023).
- [20] G. J. Tellis and P. N. Golder, “Will & vision : how latecomers grow to dominate markets,” p. 340, 2002, Accessed: May 28, 2023. [Online]. Available: <https://www.publishersweekly.com/9780071375498>
- [21] “Blue Ocean Strategy.” <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> (accessed Jun. 23, 2023).
- [22] W. Chan and K. Renée Mauborgne, “California Management Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice,” 2005.
- [23] C. W. L. Hill, “Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework,” *The Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, p. 401, Jul. 1988, doi: 10.2307/258088.
- [24] “Η σημασία των ‘KPI’ (Key Performance Indicators) σε μια επιχείρηση.” <https://www.capital.gr/me-apopsi/3689448/i-simasia-ton-kpi-key-performance-indicators-se-mia-epixeirisi/> (accessed Jun. 23, 2023).
- [25] “HOW TO DEVELOP KPIS / PERFORMANCE MEASURES - KPI.org.” <https://www.kpi.org/kpi-basics/kpi-development/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [26] J. Magretta, *Understanding Michael Porter*. 2012.
- [27] “Porter’s Five Forces Model and Analysis - My Chart Guide.” <https://mychartguide.com/porters-five-forces-model-and-analysis/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [28] “PEST Analysis.” <https://venturefounders.com/pest-analysis/> (accessed Jun. 19, 2023).

- [29] ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ, “ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ”.
- [30] “Βασικά μεγέθη - ΣΕΧΒ - HACI.” <https://haci.gr/vasika-megethi/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [31] “Καινοτομία - ΣΕΧΒ - HACI.” <https://haci.gr/kainotomia/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [32] “Βιώσιμη ανάπτυξη - ΣΕΧΒ - HACI.” <https://haci.gr/viosimi-anartyxi/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [33] “Ανθρώπινο δυναμικό - ΣΕΧΒ - HACI.” <https://haci.gr/anthropino-dynamiko/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [34] “The Greek Paint and Coatings Industry - Review of the Past, Present and Future,” *Coatings World*, 2016.
- [35] “Ανθετικές στην κρίση οι ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής χρωμάτων.” <https://www.capital.gr/oikonomia/3104328/anthetikes-stin-krisi-oi-ellinikes-epixeiriseis-paragogeis-xromaton/> (accessed May 28, 2023).
- [36] “Greek Coatings Industry Poised for Growth,” *PCI Magazine*, May 2018.
- [37] “Home - ICAP CRIF.” <https://www.icapcrif.com/> (accessed Jun. 19, 2023).
- [38] Νιάρχος Α. Νικήτας, *Χρηματοοικονομική Κατάσταση λογιστικών καταστάσεων*. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2004.
- [39] Αλεξόπουλος Γιώργος, “Ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών Αριθμοδείκτες Ρευστότητας & Δραστηριότητας - PDF Free Download,” 2013. <https://docplayer.gr/12540244-Analysi-me-ti-hrisi-arithmodeikton-arithmodeiktes-reystotitas-drastiriotitas.html> (accessed May 28, 2023).
- [40] ΠΑΠΑΔΕΑΣ ΒΑΣ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ and ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΣ, *ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ*. ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ, 2016.
- [41] Αποστόλου Απόστολος, *Ανάλυση Λογιστικών-Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Κάλλιπος, Ανοικτές ακαδημαϊκές εκδόσεις, 2015.
- [42] Š. Slávik and R. Bednár, “Analysis of Business Models,” *Journal of Competitiveness*, vol. 6, no. 4, pp. 19–40, Dec. 2014, doi: 10.7441/JOC.2014.04.02.
- [43] “Χρώματα Πούδρας ΝΕΟΚΕΜ.” <https://neokem.eu/el/> (accessed Jun. 23, 2023).