

Εργασία Διοίκησης Επιχειρήσεων
2021

SKROUTZ

Analysis.



Γεωργία Πέτσα	3200155
Αλβιώνα Μάντσο	3200098
Μιλτιάδης Τσόλκας	3200213
Χρήστος Πατρινόπουλος	3200150
Χαράλαμπος Καρακώστας	3200065
Παναγιώτης Τριανταφυλλίδης	3200199

Contents

Εισαγωγή	3
Παρουσίαση της Επιχείρησης:.....	4
I - Ιστορικό της Επιχείρησης	4
II – Αποστολή.....	4
III – Αγορές.....	5
IV – Δραστηριότητες.....	6
V – Προϊόντα.....	6
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	7
Political.....	7
Economical.....	7
Social.....	8
Technological.....	9
Ειδικό Περιβάλλον	10
I - Πελάτες:.....	10
II - Ανταγωνιστές:.....	10
III - Προμηθευτές :	10
IV - Απειλή νεοεισερχόντων:.....	11
V - Υποκατάστατα:.....	11
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	12
I - Πόροι και Ικανότητες:	12
II – Οργανόγραμμα: Οι οργανωτικοί πόροι.....	15
Ανάλυση SWOT.....	16
Strengths:.....	16
Weaknesses:	16
Opportunities:.....	17
Threats:	17
Στρατηγική	18
Εταιρική Στρατηγική:.....	18
Ανταγωνιστική Στρατηγική:	19
Προτάσεις για μελλοντική πορεία	20
Επίλογος.....	21
Πηγές.....	22

Εισαγωγή

Για την υλοποίηση της εργασίας αναλύσαμε την επιχείρηση **SKROUTZ**, καθώς αποτελεί ένα σύγχρονο επιχειρηματικό μοντέλο, γεγονός που καθιστά δελεαστική την ενασχόλησή μας μαζί του. Αρχικά, παρουσιάζεται η επιχείρηση με αναφορά στο ιστορικό, την αποστολή, τις δραστηριότητες, τις αγορές και τα προϊόντα. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με χρήση γνωστών εργαλείων (**PEST**, 5-Δυνάμεις - **PORTER**). Κατόπιν, εκτιμώνται οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές (**SWOT**). Ακολουθεί η ανάλυση της εταιρικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση προτάσεων για την μελλοντική της πορεία.



Παρουσίαση της Επιχείρησης:

I - Ιστορικό της Επιχείρησης

Η **SKROUTZ A.E.** ιδρύθηκε το 2005 στην Αθήνα. Ιδρυτές ήταν ο Γιώργος Χατζηγεωργίου, ο Γιώργος Αυγουστήδης και ο Βασίλης Δήμος. Ο πρώτος ανακοίνωσε, μέσω μίας ανάρτησης, την δημιουργία της ιστοσελίδας **skroutz.gr** το 2005, χωρίς να έχει υπόψιν του την προοπτική μιας επιχείρησης. Σκοπός ήταν η δημιουργία μιας πλατφόρμας που να διασυνδέει το εμπόριο με το, πλέον εξελιγμένο, ίντερνετ. ^[1] Το όνομα **SKROUTZ** είναι εμπνευσμένο από τον Εμπενέξερ Σκρουτζ, στο βιβλίο «Χριστουγεννιάτικη Ιστορία» του Ντίκενς. ^[27]

Στην αρχή οι τρεις ιδρυτές διατηρούσαν τις πρωινές τους δουλειές, ενώ παράλληλα σχεδίαζαν το **SKROUTZ** στον ελεύθερο τους χρόνο. Το 2007 αποφάσισαν να ασχοληθούν αποκλειστικά με την ιστοσελίδα και έτσι ιδρύσαν την εταιρεία. Από τότε η πορεία του **SKROUTZ** εξακολουθεί να είναι ανοδική, με την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας σχεδόν να διπλασιάζεται κάθε χρόνο. ^[1]

II – Αποστολή

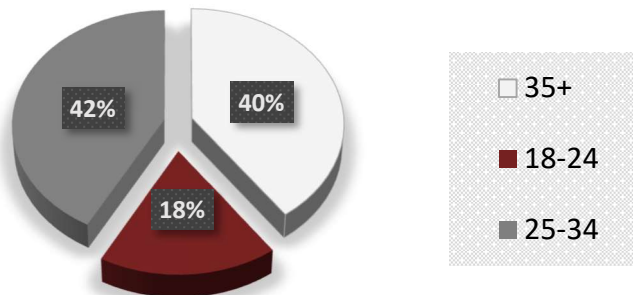
Το **SKROUTZ** έχει ως αποστολή συνδυάζοντας τη βαθιά γνώση και την εξειδίκευση του αντικειμένου και αξιοποιώντας το πάθος και το ταλέντο της ομάδας, να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και άριστα αποτελέσματα, να διαδραματίζει ηγετικό ρόλο σε Ελλάδα κι εξωτερικό, να αναζητά διαρκώς νέες ευκαιρίες στον κλάδο, να εφαρμόζει διαδικασίες λήψης γρήγορων αποφάσεων και να υλοποιεί με ακρίβεια τα εκάστοτε **project**. ^[2]

III – Αγορές

Το **SKROUTZ** δραστηριοποιείται κυρίως στην ελληνική αγορά και θεωρείται η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης τιμών προϊόντων της χώρας ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής. Ωστόσο, παρόλο που το συντριπτικό μέρος των εσόδων του εξακολουθεί να προέρχεται από την ελληνική αγορά, το **SKROUTZ** επεκτάθηκε και στην αγορά της Τουρκίας με το **www.alve.com** καθώς και της Αγγλίας με το **www.scrooge.co.uk**. Μάλιστα, μέσω του τελευταίου έχει επισκέπτες από διάφορες χώρες της Ευρώπης εξυπηρετώντας ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό. ^[1]

Το **SKROUTZ** δεν επικεντρώνεται σε κάποια συγκεκριμένη ομάδα αγοράς. Ωστόσο, σύμφωνα με τα στατιστικά της ιστοσελίδας^[3]

Επισκέπτες - Ηλικία

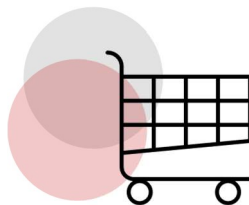


IV – Δραστηριότητες

Το **skroutz.gr** είναι ιστοσελίδα σύγκρισης τιμών των προϊόντων ορισμένων καταστημάτων της ελληνικής αγοράς. Δίνεται στους επισκέπτες της σελίδας η δυνατότητα να εγγραφούν, να έχουν προσωπική λίστα με αγαπημένα προϊόντα και «καλάθι» αγορών. Μπορούν να βλέπουν ή να κάνουν σχόλια και αξιολογήσεις προϊόντων, να κάνουν λίστες σύγκρισης, να επικοινωνούν με τα μέλη του **SKROUTZ** για τα προϊόντα, να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς, να ρυθμίσουν ειδοποιήσεις για την μεταβολή κάποιας τιμής ή και να δουν το ιστορικό εξέλιξης της. Υπάρχει, επίσης, η **mobile** εφαρμογή του **SKROUTZ** που διατίθεται για όλα τα **smartphones** με λειτουργικό **iOS**, **Android**, **Windows Mobile** και **Firefox OS**, δίνοντάς πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες της ιστοσελίδας. Εκτός των παραπάνω, το **SKROUTZ** το 2019 παρουσίασε το **SKROUTZ Food** μια υπηρεσία online παραγγελίας φαγητού και **delivery** εντός της Αττικής.

V – Προϊόντα

Το **SKROUTZ** περιλαμβάνει μια ποικιλία 12 εκατομμυρίων προϊόντων και συνεργάζεται με περισσότερα από 3.400 **e-shops**, τα οποία προβάλλουν στην πλατφόρμα πάνω από 12 εκ. προϊόντα. Ουσιαστικά **οτιδήποτε πωλείται online** διατίθεται και στο **SKROUTZ**. Τα κινητά τηλέφωνα, τα παπούτσια άθλησης, τα είδη μόδας, τα καλλυντικά και είδη προσωπικής υγιεινής και τα προϊόντα για το σπίτι είναι πρώτα σε δημοφιλία. ^[4]



Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

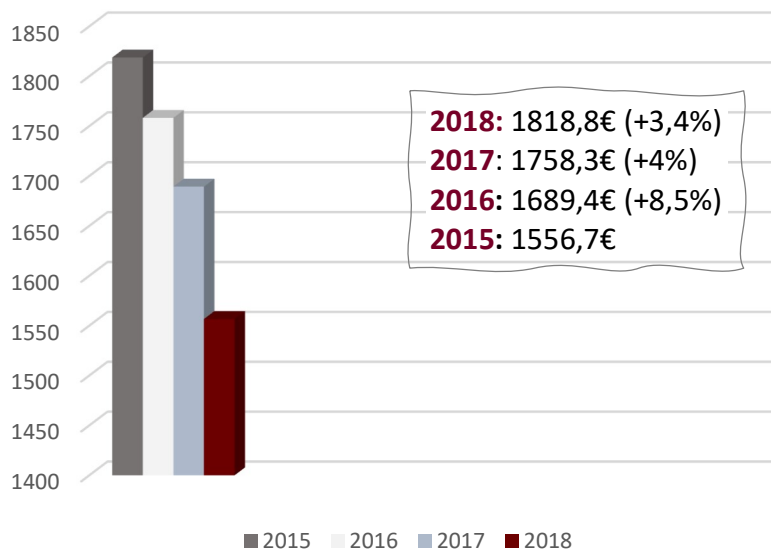
Political

- ✚ Η **Πολιτική αστάθεια** λόγω αλλαγών των κυβερνήσεων την τελευταία δεκαετία και η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει μεγάλη πολιτικοκοινωνική ανασφάλεια στους πολίτες.
- ✚ Το **κλείσιμο των αγορών** είχε επίπτωση στην οικονομία 2-3 δισεκατομμύρια ευρώ με την προβλεπόμενη ανάπτυξη να ανέρχεται σε ρυθμούς μόνο 0.5-1%.^[10]
- ✚ Η **γραφειοκρατία** που επικρατεί, συνιστά πρόσκομμα στη σύσταση επιχειρήσεων και στην ομαλή λειτουργία τους.
- ✚ Οι διαρκείς **αλλαγές στο νομοθετικό περιβάλλον** δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων.
- ✚ Ο **φόρος** επιχειρήσεων ανέρχεται στο **28%**.
- ✚ Παρά την εξάρτηση από τον τουρισμό και την αβεβαιότητα που αυτός συνεπάγεται, η κυβέρνηση εμφανίζεται σίγουρη πως από το δεύτερο εξάμηνο του έτους θα υπάρξει **θετική στροφή**, με την οικονομία και τον τουρισμό να ανοίγουν από τον **Μάιο**.

Economical





- ✚ Η ελληνική οικονομία για δέκα περίπου χρόνια βρέθηκε σε **δυσχερές οικονομικό κλίμα**, που αντιμετωπίζει επαρκώς από το 2018, λόγω της εμπιστοσύνης των ξένων τραπεζών.
- ✚ Σημαντικό παράγοντα για τη **χρηματοδότηση** της χώρας διαδραματίζει η συμμετοχή της στο έκτακτο πρόγραμμα αγοράς ομολόγων, το «**QE Πανδημίας**», που επιτρέπει τις δυνητικές αγορές ελληνικών ομολόγων από την ΕΚΤ να φθάνουν συνολικά τα 27 δις €. Αυτό σημαίνει πως για το 2021 η Ελλάδα μπορεί να δανειστεί και άλλα 11-12 δις. με εύλογα επιτόκια, χωρίς οι διεθνείς επενδυτές να φοβούνται πρόβλημα ρευστότητας.^[8]

- ✚ Ενδεικτικά λόγω Covid η Ελλάδα θα εμφανίσει **οικονομική συρρίκνωση** -10%, υψηλότερη από εκείνη του μέσου όρου στην ευρωζώνη (-6,8%). Εκτιμήσεις μαρτυρούν πως η ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας θα είναι χαμηλότερη από αυτές της κυβέρνησης, κοντά στο 2,5-3%, με ύφεση στο πρώτο τρίμηνο. ^[10]
- ✚ **Πληθωρισμός** -1.2%
- ✚ **Ανεργία** 16.7% ^[7]
- ✚ Το E-Commerce Europe για την Ελλάδα καταγράφει την αγορά του 2019 στα 5,8 δις € παρουσιάζοντας ένα **ρυθμό ανάπτυξης +7%** ^[12]
- ✚ Επιπλέον η Μέση Δαπάνη / Καταναλωτή σε Ηλεκτρονικές Αγορές τα τελευταία χρόνια είναι: ^[12]






Social

- ✚ Η επέλαση του Covid-19 που με βίαιο τρόπο **άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες** επιτάχυνε την διεύδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου και ιδιαίτερος του **SKROUTZ** που είναι το μεγαλύτερο και πιο έμπιστο ηλεκτρονικό κατάστημα στην Ελλάδα. Οι αγοραστικές συνήθειες παίρνουν άλλη τροπή πλέον, με περισσότερη χρήση - και εμπιστοσύνη- στις αγορές του Διαδικτύου.

-  Η **ευελιξία, άνεση, ποικιλία και ευκολία στη πρόσβαση** που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές συμβάλλει ιδιαίτερα στην άφιξη νέων καταναλωτών. Άμεση συνέπεια ήταν η ανάδυση του **SKROUTZ** σε ανερχόμενη δύναμη στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.
-  Η έλλειψη δυνατότητας αγορών σε φυσικά καταστήματα (λόγω του **lockdown**) έστρεψε περισσότερους ανθρώπους στις ηλεκτρονικές αγορές, με τη δυνατότητα της αντικαταβολής (για τους δύσπιστους) να κάνει τις αγορές ακόμα πιο ασφαλείς.
-  Όσον αφορά το νέο καταναλωτικό κοινό, η ανάπτυξη των **SOCIAL MEDIA** και οι συνεχείς διαφημίσεις/προωθήσεις προϊόντων από ηλεκτρονικές πλατφόρμες ανοίγει νέους δρόμους όσον αφορά τον συμβατικό τρόπο διαφημίσεων.
-  Οι άνθρωποι πλέον φοβούνται για περαιτέρω **αστάθεια** στον οικονομικοπολιτικό τομέα της ζωή τους (ιδίως λόγω της **πανδημίας**). Το μέσο εισόδημα των νοικοκυριών μειώθηκε πάνω από 30%, οι μισθοί γύρω στο 25% και όλο και περισσότεροι άνθρωποι απειλούνται από τη φτώχεια και οδηγούνται σε χαμηλότερα επίπεδα διαβίωσης.

Technological

-  Ταχύτατες **τεχνολογικές εξελίξεις** ευνοούν πολύ το διαδικτυακό εμπόριο και το καθιστούν ασφαλέστερο συγκριτικά με προηγούμενα έτη
-  Οι αργές αλλά σταθερές προσπάθειες της κυβέρνησης για **ψηφιοποίηση** συμβάλλουν στην εξοικείωση των πολιτών με το διαδίκτυο.
-  Η επικοινωνία γίνεται μέσω **EMAIL**, τηλεφωνικώς ή μέσω **LIVE-CHAT**, γεγονός που συμβάλλει στην γρήγορη και εύκολη αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων/αποριών. Επίσης η δυνατότητα αξιολόγησης των προϊόντων από χρήστες που τα έχουν αγοράσει αποτελεί πολύ δυνατό πλεονέκτημα πλέον, αφού ο κάθε χρήστης μπορεί να αξιολογήσει και να ιεραρχήσει τα συν και τα πλην και να προβεί σε ορθές αγορές/αποφάσεις.

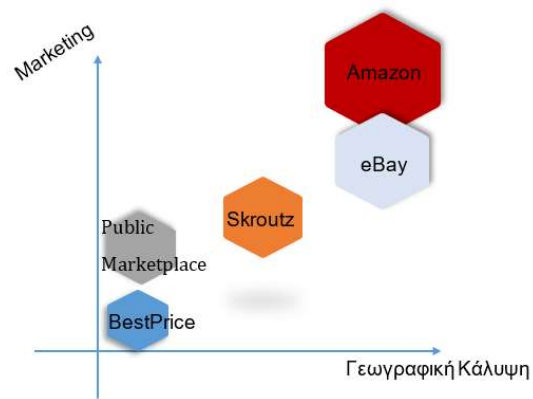
Ειδικό Περιβάλλον

I - Πελάτες:

Η έννοια του πελάτη σε αυτή τη περίπτωση αφορά επιχειρήσεις που τροφοδοτούν το **SKROUTZ** με προϊόντα. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι αδύναμη, καθώς υπάρχουν ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν τις υπηρεσίες του **SKROUTZ** με αποτέλεσμα οι πελάτες να έχουν πολύ περιορισμένη δυνατότητα επιλογής. Επιπλέον, ο υπέρογκος αριθμός πελατών του **SKROUTZ** οδηγεί σε μία μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη του κάθε μεμονωμένου πελάτη.

II - Ανταγωνιστές:

Οι πιο γνωστοί ανταγωνιστές είναι: **Amazon**, **Public Marketplace**, **BestPrice**, **eBay**, **E-shop.gr**. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται αδύναμος, γιατί οι πελάτες και οι καταναλωτές δεν τείνουν να αλλάξουν την προτίμηση του **SKROUTZ**. Λόγω της φήμης που το **SKROUTZ**



κατέχει, τα μερίδια αγοράς δεν είναι ισόποσα κατανεμημένα, διότι όντας το μόνο **site** με τη μεγαλύτερη ποικιλία σε προϊόντα φέρεται ως «**ηγέτης**» στις ελληνικές αγορές. Η ευρεία γκάμα υπηρεσιών και η **φήμη** του **SKROUTZ** αποτρέπει την επιθετική αντίδραση των ανταγωνιστών καθιστώντας τους αδρανείς.^[17]

III - Προμηθευτές :

Η έννοια του προμηθευτή σε αυτή τη περίπτωση διαφέρει απ' τον συνηθισμένο όρο, διότι προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν όσοι προσφέρουν ψηφιακές διαδικτυακές υποδομές για το **site** (πχ **Google Cloud**) και υλισμικό (πχ εταιρίες δικτυακού εξοπλισμού-servers). Η δύναμη τους, θεωρούμε ότι δεν είναι μεγάλη, καθώς υπάρχει πλήθος αναδυόμενων επιχειρήσεων στο χώρο αυτό (**Amazon Web Services**), προσφέροντας λύσεις.

IV - Απειλή νεοεισερχόντων:

Το απαιτούμενο κεφάλαιο για την εισαγωγή μιας παρόμοιας επιχείρησης στον κλάδο ανέρχεται στα 25.000 ευρώ δεδομένου ότι πρόκειται για ανώνυμη εταιρία. Το μικρό αρχικό κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, γιατί είναι σχετικά εύκολο να συγκεντρωθεί. Για την επιχείρηση μας κανάλι διανομής αποτελεί το διαδίκτυο. Η πρόσβαση σε αυτό είναι άμεση και πρώτου επιπέδου (**ONE-LEVEL CHANNEL**), ενώ παράλληλα δεν υπάρχει περιορισμός στην εξυπηρέτηση χρηστών. Συμπερασματικά, τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Ωστόσο, φαίνεται πως για το **SKROUTZ** υπερτερούν παράγοντες που οδηγούν σε έντονη διαπραγματευτική δύναμη των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Υπάρχει σημαντική πίστη πελατών στους υφιστάμενους παίκτες (δηλ. το **SKROUTZ**), ενώ η δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος (υπηρεσίας) είναι μικρή. Η κλίμακα αυτών των παραγόντων είναι τόσο μεγάλη που ξεπερνάει τους παραγόντες που θα οδηγούσαν σε χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη.

V - Υποκατάστατα:

Ως υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν η προσφορά των προϊόντων μέσω διαφημίσεων στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση (**TELEMARKETING**) που έχουν όμως υψηλό κόστος για τον πελάτη με αποτέλεσμα η αγοραστική τους δύναμη να θεωρείται χαμηλή.

✚ Συνεργάτες:

Συνεργαζόμενη επιχείρηση του **SKROUTZ** είναι η **EveryPay** στον χώρο των ηλεκτρονικών πληρωμών και η **ACS** στον χώρο των διανομών μέσα από το καλάθι του **SKROUTZ**. ^[14]

SKROUTZ PARTNERS και συγχρόνως πελάτες αποτελούν όλα τα ηλεκτρονικά καταστήματα που φέρουν ένα από το ειδικό σήμα:



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

I - Πόροι και Ικανότητες:

Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στη **Νέα Ιωνία**. Τα γραφεία καταλαμβάνουν τρεις ορόφους επιφάνειας 2.600 τ.μ.^[18] Υπάρχουν **co-working** χώροι, **εστιατόριο-καφετέρια**, **βεράντες**, **classrooms** για εκπαιδεύσεις και παρουσιάσεις και **cubes** για συναντήσεις. Στις ικανότητες της επιχείρησης θα μπορούσαν να υπαχθούν οι δραστηριότητες που αφορούν την διαμόρφωση του χώρου, με σκοπό την καλύτερη αξιοποίησή του. Συγκεκριμένα, οι χώροι απασχόλησης και συνάθροισης διαχωρίζονται με τρόπο που προάγει την ηρεμία, ενώ το κεντρικό **MEETING ROOM** έχει ανάλαφρη διάθεση, χωρίς να υπολείπεται σε επίπεδο σχεδιασμού από τον υπόλοιπο χώρο, έτσι ώστε να αποφορτίζονται οι παρευρισκόμενοι.^[19] Το 2019 απέκτησε ένα νέο παράρτημα στην **Νέα Μεταμόρφωση** για να εξυπηρετεί καλύτερα το αυξανόμενο πλήθος εργαζομένων.^[20]

Εξοπλισμός:

Τα γραφεία διαθέτουν **IT** υποδομές και τα **workstation** έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Επίσης, έχουν αναπτυχθεί υπηρεσίες που υποστηρίζουν τα βασικά προϊόντα και τα **development processes**. Πίσω από την λειτουργία της επιχείρησης «κρύβεται» μια ολόκληρη υποδομή **servers** και δικτύων δεδομένων. Ως προς τις ικανότητες υπάρχουν ομάδες (**Service Foundations team, Office IT, SRE, Systems**) που εργάζονται για την κατάλληλη υποστήριξη της παρουσίας της εταιρείας στο Διαδίκτυο.^[21]

Πρώτες Ύλεις:

Στις πρώτες ύλεις της επιχείρησης συγκαταλέγονται το **πληροφοριακό σύστημα** που επηρεάζει άμεσα την επιτυχία των διαδικτυακών πωλήσεων και την λειτουργία της, οι μηχανές αναζήτησης ιστοσελίδων και το διαδίκτυο.

Οικονομικοί πόροι:

Κατά την έναρξη της λειτουργίας της το 2005 η επιχείρηση δέχθηκε κεφάλαιο 300.000 ευρώ από την **Dionic**.^[22] Το 2018 κατεβλήθη ποσό 10.001.000 ευρώ για την εξαγορά του 50% της εταιρείας. Για να εξασφαλίσει το άνω ποσό το **SKROUTZ** συνεργάστηκε με το fund συμμετοχών **Southbridge Europe Mezzanine**.^[23] Το **SKROUTZ** προχώρησε σε συμφωνία με την **CVC Capital Partners** τον Μάιο του 2019, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαχείρισης ιδιωτικών κεφαλαίων σε παγκόσμια κλίμακα, για την απόκτηση του 49% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας.^{[23][24][25]} Η συνεργασία αυτή επεκτείνει τις δυνατότητες της εταιρείας για περαιτέρω ανάπτυξη και καινοτομία. Το συνολικό Μετοχικό Κεφάλαιο της εταιρείας στις 31/12/2019 (τελευταία διαθέσιμα δεδομένα) ανερχόταν σε € 54.000.^[20] Στις ικανότητες της επιχείρησης εντάσσονται οι τρόποι διαχείρισης των κεφαλαίων. Υπάρχει ομάδα (**Accounting**) που παρακολουθεί και αναλύει οικονομικές καταστάσεις, κάνει προβλέψεις και συμβουλεύει με στόχο την οικονομική επιτυχία των ενεργειών του **SKROUTZ**.^[21]

Τεχνολογικοί Πόροι:

Στους τεχνολογικούς πόρους της επιχείρησης εντάσσεται η διαδικτυακή πλατφόρμα πραγματοποίησης αγορών που αποτελεί βασικό κομμάτι της επιτυχημένης λειτουργίας της επιχείρησης. Η αξιοποίηση και η βέλτιστη διαχείριση του **ιστοτόπου** υπάγεται στις ικανότητες της επιχείρησης η οποία έχει σαν βασικό στόχο να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία στον χρήστη σε **MOBILE** και **WEB** πλατφόρμες. Ασχολείται με την ανάλυση των δεδομένων και την ανάπτυξη νέων **FEATURES** και τη συντήρηση και τη βελτιστοποίηση των υπαρχόντων.^[21]

Καινοτομία:

Η προγραμματιστική ομάδα του **SKROUTZ** ανέλαβε την υλοποίηση της ιδέας του **Έξυπνου Καλαθιού** (ικανότητες). Πρόκειται για ένα project που στηρίζεται σε προηγμένες λύσεις software που αυτοματοποιούν την διαχείριση και την ολοκλήρωση κάθε παραγγελίας, καθώς επίσης και τις **AFTER-SALE** υπηρεσίες.^[21]

Ανθρώπινοι Πόροι:

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (315 στο σύνολο) της SKROUTZ είναι μορφωμένοι, δημιουργικοί νέοι άνθρωποι. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη χαρακτηρίζονται από πολυετή εμπειρία στον τομέα λειτουργίας της επιχείρησης που τους αφορά άμεσα, ενώ είναι και απόφοιτοι αξιόλογων ελληνικών και διεθνών πανεπιστημίων με αποτέλεσμα να «φέρνουν» έναν διεθνή και ανανεωμένο αέρα.^[26] Οι εργαζόμενοι διακρίνονται από ποικιλομορφία, δίνοντας ο καθένας το δικό του στίγμα στην επιχείρηση και καθιστώντας την ένα PATCHWORK κουλτούρων. Οι τρόποι προσέλκυσης και κινητοποίησης των εργαζομένων αποτελούν κομμάτι των ικανοτήτων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα: ^[21]


- ✓ Ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον (μοντέρνο, με κατάλληλο εξοπλισμό και πλούσια βιβλιοθήκη)
- ✓ Πρόγραμμα ασφάλισης υγείας
- ✓ “Come as you are” νοοτροπία
- ✓ Competitive πακέτα αποδοχών
- ✓ Ευέλικτο ωράριο εργασίας και επιπρόσθετες ημέρες άδειας
- ✓ Δυνατότητες ψυχαγωγίας στον εργασιακό χώρο (π.χ τουρνουά ping pong)
- ✓ Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα με δωρεάν πρωινό και μερικώς επιδοτούμενο μεσημεριανό

Φήμη:

Το Skroutz.gr ήταν η 12η και 8η ιστοσελίδα σε επισκεψιμότητα στην Ελλάδα το 2015. Η επισκεψιμότητα του SKROUTZ, σύμφωνα με τη SimilarWeb, ήταν 6 εκατομμύρια ανά μήνα τον Απρίλιο του 2020 καθιερώνοντάς το 5ο στην χώρα μας σε σειρά επισκεψιμότητας.^[27] Το SKROUTZ ανακηρύχθηκε “National Champion” στα European Business Awards 2013-2014.^[29] Έτσι σταδιακά «έχτισε» τη φήμη του μεταξύ των πελατών και σήμερα θεωρείται η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης τιμών προϊόντων στην Ελλάδα όπως υποδεικνύουν και τα στατιστικά στοιχεία^[28]:

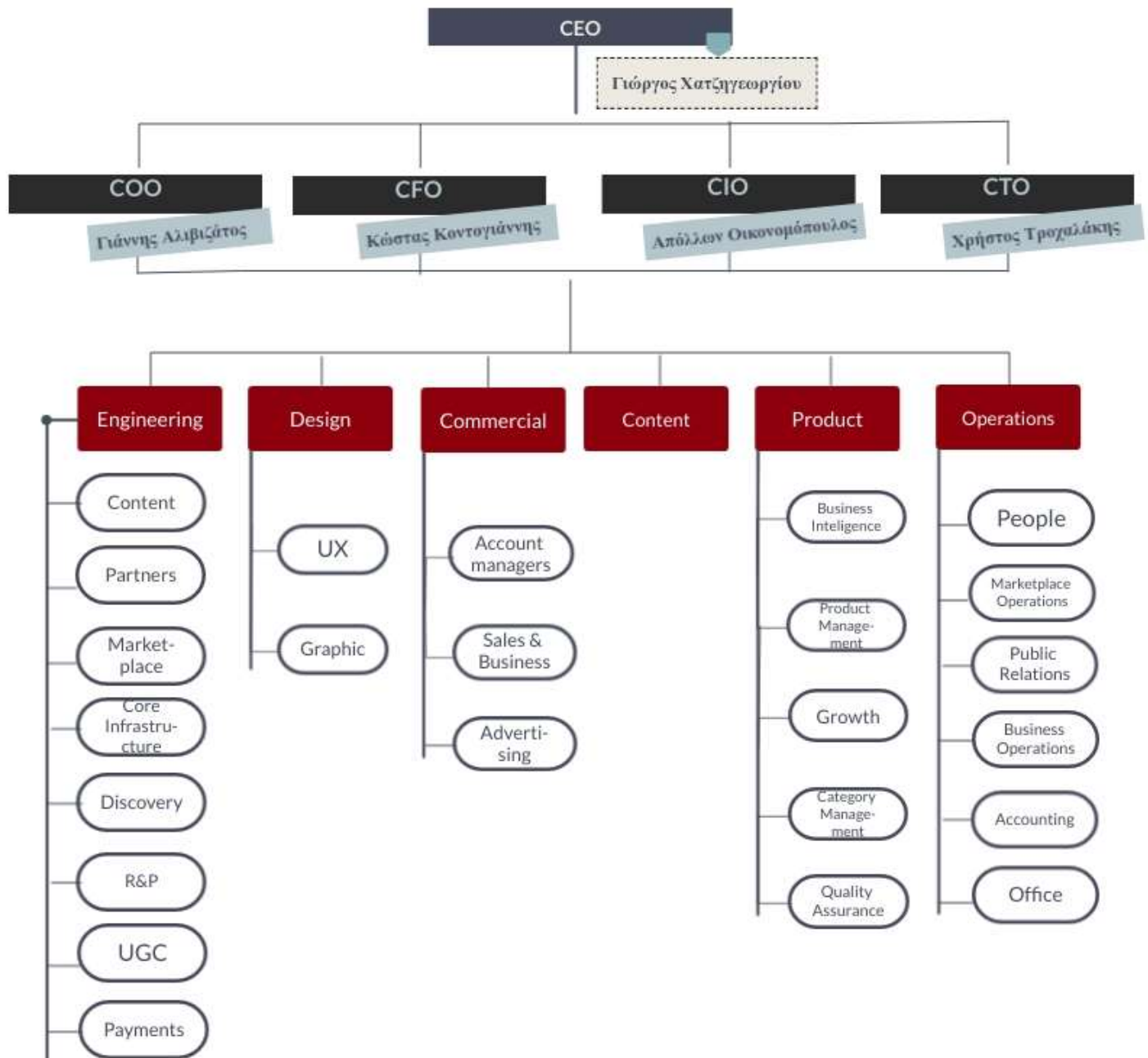
✓ 367.205.198 pageviews 

✓ 39.003.341 επισκέψεις 

✓ 8.134.816 μοναδικοί
επισκέπτες 

II – Οργανόγραμμα: Οι οργανωτικοί πόροι

MEET *the* TEAM



*

* Η πληροφόρησή μας για το κομμάτι του οργανογράμματος δεν ήταν επαρκής και επομένως δημιουργήθηκε από εμάς.

Ανάλυση SWOT

Strengths:

- ✚ Είναι ο **ηγετικός διαμεσολαβητής** λιανικής πώλησης στην Ελλάδα, στις δέκα πρώτες θέσεις σε επισκεψιμότητα και ενημερώνει τον χρήστη με λιγότερα από 3 κλικ για οποιοδήποτε προϊόν πωλείται μέσω του διαδικτύου στην ελληνική αγορά. Πάνω από **5,6 εκατ. προϊόντα – πάνω από 9200 καταστήματα**.
- ✚ Αποτελεί έναν πλήρη οδηγό αγοράς με χαρακτηριστικά, φωτογραφίες και κριτικές επιβεβαιωμένων αγορών των εμφανιζόμενων προϊόντων, φίλτρα αναζήτησης και ταξινόμηση με βάση την τιμή ή την δημοτικότητα, προσφέροντας πληθώρα διευκολύνσεων στον χρήστη.
- ✚ Νέοι μορφωμένοι άνθρωποι με όρεξη για δουλειά στελεχώνουν την επιχείρηση και συνεργάζονται άρτια με την έμπειρη στο χώρο των επιχειρήσεων διοικητική ομάδα.
- ✚ Κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ανταγωνιστικές αμοιβές και ευέλικτα ωράρια εργασίας.
- ✚ **Υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις** με μοντέρνο σχεδιασμό που περιλαμβάνουν πλήθος από αίθουσες εργασίας, παρουσιάσεων, εκπαίδευσης και σημεία συναθροίσεων και ψυχαγωγίας.
- ✚ Τμήμα **IT** εξοπλισμένο με τις τελευταίες τεχνολογίες, **workstations** και **server rooms** που υποστηρίζουν πλήρως και με ασφάλεια τις διαδικτυακές υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

Weaknesses:

- ✚ Μοντέλο επιχείρησης που είναι σχετικά εύκολο να το μιμηθεί κάποια άλλη. Το **E-COMMERCE** έχει αναπτυχθεί ταχύτατα στην ψηφιακή εποχή και οι online αγορές αποτελούν πόλο έλξης για πλήθος επιχειρήσεων.
- ✚ Παρά το εύκολο και καθαρό interface του **site** και της **mobile εφαρμογής** οι μεγαλύτερες ηλικίες δυσκολεύονται στη χρήση του διαδικτύου και προτιμούν τα παραδοσιακά φυσικά καταστήματα για τις αγορές τους.
- ✚ Η παρουσία της επιχείρησης στα **SOCIAL MEDIA** είναι ελλιπής. Μικρή απήχηση στο Instagram, σπάνιες δημοσιεύσεις στο Twitter και το Facebook, **μηδαμινή** η εμφάνιση διαφημίσεων στην τηλεόραση.

Opportunities:

- ✚ Σύγχρονη ζωή, απαιτητικά ωράρια, δυσκολία μετακίνησης, ανασφάλεια του κόσμου στη μετά-covid19 εποχή, αυξάνουν τον αριθμό καταναλωτών που στρέφονται κυρίως στις ηλεκτρονικές αγορές.
- ✚ Η κυριαρχία του **καταναλωτισμού**, η επίδραση της διαφήμισης και η ακόρεστη ζήτηση υλικών αγαθών επιφέρουν άνθηση στις αγορές και την ανάγκη εκμετάλλευσης των βέλτιστων τιμών από τον κάθε καταναλωτή.
- ✚ Ταχεία **εξέλιξη τεχνολογίας**, ανάπτυξη **IoT** και εδραίωση κάλυψης δικτύων σε απομακρυσμένες περιοχές καθιστούν εύκολη την πρόσβαση του καταναλωτικού κοινού στο ηλεκτρονικό εμπόριο.
- ✚ **Μικρό πλήθος ανταγωνιστών** στην ελληνική αγορά. Ευκαιρία εδραίωσης στις ευρωπαϊκές αγορές, Τουρκία και Ηνωμένο Βασίλειο.

Threats:

- ✚ Τα **εγκλήματα στον κυβερνοχώρο**, οι υποκλοπές λογαριασμών και οι παράτυπες χρεώσεις πιστωτικών καρτών αυξάνονται, τα προσωπικά δεδομένα των αγοραστών είναι εκτεθειμένα σε επιθέσεις.
- ✚ Παρατηρούνται φαινόμενα **καταστημάτων «φαντάσματα»** που φιλοξενούνται στην υπηρεσία και εκμεταλλεύονται την άγνοια υποψήφιων αγοραστών χρεώνοντάς τους για ανύπαρκτα ή «fake» προϊόντα.
- ✚ **Ψευδείς κριτικές** επηρεάζουν αρνητικά τόσο τα υποστηριζόμενα καταστήματα όσο και το ίδιο το **SKROUTZ** και πλήττουν την αξιοπιστία τους.
- ✚ Αύξηση ανταγωνισμού από επιχειρήσεις όπως το **Bestprice** και το ανερχόμενο **Public marketplace**, που προσφέρουν παρόμοια χαρακτηριστικά και κοινά καταστήματα.
- ✚ **Ευκολία εισόδου** νέων επιχειρήσεων.
- ✚ Η αναπόφευκτη οικονομική κρίση της μετά-covid19 εποχής (**πτώση ΑΕΠ**), που επιφέρει μείωση στα εισοδήματα και τους μισθούς θα μειώσει τον τζίρο των καταστημάτων και επομένως της ίδιας της επιχείρησης.
- ✚ Η **πολιτική αστάθεια** της Ελλάδας, οι διαρκείς αλλαγές στη νομοθεσία και τη φορολογία των επιχειρήσεων αποτελούν απειλή για τα μακροχρόνια πλάνα του **SKROUTZ**.

Στρατηγική

Εταιρική Στρατηγική:

Όσον αφορά την στρατηγική **διείσδυσης αγοράς**, το **SKROUTZ** έχει λάβει μέριμνα να κάνει συνεχώς βελτιώσεις της επίσημης σελίδας του, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο εύχρηστη και προσιτή για όλους τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο, έχει καταφέρει να αυξάνει διαρκώς την επισκεψιμότητα του και να προσελκύει νέους χρήστες.

Το **SKROUTZ** στο πλαίσιο της στρατηγικής επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού (**ανάπτυξη αγοράς**) προχώρησε στη δημιουργία του **www.alve.com** στην Τουρκία και του **www.scrooge.co.uk** στην Αγγλία.^[30] Η επιλογή της Τουρκίας ως χώρας-στόχου για επέκταση εκτός συνόρων, οφείλεται στην τεράστια δυναμική ανάπτυξης που παρουσιάζει η online αγορά στην Τουρκία. Η Αγγλία επιλέχθηκε γιατί είχε ως βασικό προτέρημα την κοινή γλώσσα και διότι η αγορά της είναι εξοικειωμένη με τις online αγορές. Επιπροσθέτως, τα e-shops της Αγγλίας εξυπηρετούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο και άρα η υπηρεσία έχει τεράστιο **MARKET POTENTIAL**.^[18]

Το **SKROUTZ Food** αποτελεί μια στρατηγική **ανάπτυξης προϊόντος**, εισάγοντας το **SKROUTZ** στον χώρο των online παραγγελιών delivery. Με εξυπηρέτηση σε 96 περιοχές σε όλη την Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ρόδο, Βόλο και άλλες μεγάλες πόλεις), το **SKROUTZ Food** είναι προσβάσιμο μέσω της ιστοσελίδας του, καθώς και των αντίστοιχων εφαρμογών για Android και iOS. Ωστόσο, εξαγοράστηκε από το **Box της Cosmote** στις 2 Νοεμβρίου 2020.^[31]

Το **SKROUTZ** επιδιώκει **καθετοποίηση** της επιχείρησης **προς τα εμπρός** με συγκρότηση **IN-HOUSE** υπηρεσίας διανομής των προϊόντων (courier). Στόχος η ταχύτερη και πιο ασφαλής παράδοση και επιστροφή παραγγελιών και η βελτίωση της επικοινωνίας πελάτη-καταστήματος-**SKROUTZ**, αποφεύγοντας την εμπλοκή τρίτων επιχειρήσεων διανομής. Αρχικά, θα εξυπηρετούνται παραγγελίες εντός της Αττικής, ενώ μελλοντικά θα επεκταθεί και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας.^[32]

Ανταγωνιστική Στρατηγική:

Η επιχείρηση **SKROUTZ** έχει μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (**SBU**) και άρα μπορούμε να αναφερθούμε σε **μία** συγκεκριμένη ανταγωνιστική στρατηγική.

Προσφέρει στο σύνολο των καταστημάτων την απήχηση της πλατφόρμας του (υψηλό **CUSTOMER REACH**) και ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων ώστε να προβάλλουν και να πουλήσουν τα προϊόντα τους στο κοινό, κρατώντας ελάχιστη προμήθεια.

Σε σχέση με ανταγωνιστικές υπηρεσίες, όπως αυτές που προσφέρει το **Bestprice.gr**, το **SKROUTZ** διαθέτει καταστήματα με τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς.

Η επιχείρηση ακολουθεί αυτή τη στρατηγική αφού απασχολεί μικρό πλήθος εργαζομένων (**χαμηλό κόστος μισθών**), δεν χρησιμοποιεί φυσικές πρώτες ύλες αλλά μη κοστοβόρους διαδικτυακούς πόρους (servers, browsers). Επιτυγχάνει **χαμηλά λειτουργικά κόστη**, αφού το σύνολο των εργαζομένων δραστηριοποιείται σε μόλις δύο εταιρικά συγκροτήματα.

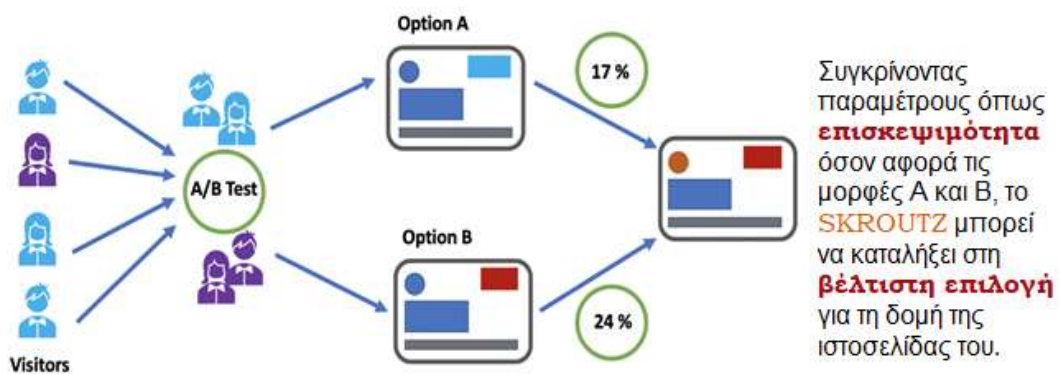
Εκμεταλλεύεται τις τελευταίες τεχνολογίες στο χώρο του διαδικτύου, ώστε να παραμένουν οι υπηρεσίες του σε **υψηλό επίπεδο** και να διατηρεί ακέραιη την ασφάλεια των προϊόντων και των συναλλαγών.

Παρά τη χαμηλή τιμή, η ύπαρξη κριτικών και βαθμολογιών στα προϊόντα των καταστημάτων, διατηρεί αμετάβλητη την **αξιοπιστία** που δείχνουν οι πελάτες στις παρεχόμενες υπηρεσίες.



Προτάσεις για μελλοντική πορεία

- 1) Ανάπτυξη **IN-HOUSE** μεταφορικής εταιρίας για άμεση σύνδεση των καταστημάτων με τους αγοραστές μέσω του **SKROUTZ**. Ελαχιστοποίηση κόστους μεταφοράς, αποφυγή φόρτου εργασίας εταιριών courier, ταχύτερη παράδοση.
- 2) **Δημιουργία φυσικών καταστημάτων**, αποθηκών και σημείων παραλαβής, ώστε να καλύπτει ένα ευρύτερο μέρος πελατών που δεν είναι οικείοι με το διαδίκτυο και την αντίστοιχη πλατφόρμα.
- 3) **Διεύρυνση του «έξυπνου καλαθιού»** ώστε να περιλαμβάνει περισσότερα προϊόντα, εξυπηρετώντας με αυτό τον τρόπο τις ανάγκες των πελατών σε κάθε είδους αγορά.
- 4) Ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο για την ύπαρξη νέων προσφορών.
- 5) Δημιουργία **SLOGAN**.
- 6) **A/B** testing



- 7) Χρήση λειτουργιών επαυξημένης πραγματικότητας (**AR camera**) που δίνουν την δυνατότητα στον αγοραστή να προβάλει το εκάστοτε προϊόν στο χώρο του και να μπορεί να κατασταλάξει για την απόφαση της αγοράς του ευκολότερα.
- 8) Αύξηση παρουσίας στα **SOCIAL MEDIA**, αναρτήσεις για προϊόντα και διαγωνισμούς, **LIVE-CHAT** επικοινωνία με καταναλωτές, περισσότερες διαφημίσεις σε ιστοσελίδες και τηλεόραση σε περιόδους εκπτώσεων.
- 9) Παροχή ψηφιακής βιβλιοθήκης με πληθώρα βιβλίων και μουσικών κομματιών.
- 10) Ενσωμάτωση ενός τομέα **marketplace** με δυνατότητα πώλησης και αγοράς μεταχειρισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσεγγίζοντας περισσότερους χρήστες στην ιστοσελίδα.
- 11) Παρουσίαση κάποιου **πακέτου συνδρομών** ή κάρτας μέλους.

Επίλογος

Η εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος της **Διοίκησης Επιχειρήσεων**. Εξετάζοντας ενδελεχώς τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του **SKROUTZ**, επιδιώξαμε να αναλύσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται μπροστά του. Καταληκτικά, παραθέσαμε τις δικές μας προτάσεις που δύνανται να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη πορεία την επιχείρηση.



ΠΗΓΕΣ

1. news247.gr
2. skroutz.gr/blog/mission
3. skroutz.gr/advertising
4. lifo.gr
5. <https://www.startyouup.gr/el/a/106-forologia-epixeirhsewn>
6. https://b.scdn.gr/ds/blog/attachments/457/20180926171426_85f69e44.pdf
7. <https://www.taxheaven.gr/news/52483/sto-167-to-pososto-anergias-ton-oktwbrioy-2020-symfwna-me-thn-elstat>
8. <https://www.tovima.gr/2020/11/13/finance/e168-dis-to-elliniko-aep-sti-xronia-tis-pandimias/>
9. <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/122927/h-politiki-astatheia-fovizei-toys-thesmoys>
10. <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/255094/xamilonoun-oi-provlepseis-gia-tin-anaptyxi-to-2021>
11. <https://www.capital.gr/oikonomia/3400594/tte-anaptuxi-kata-2-4-to-2020-kai-kata-2-5-to-2021>
12. <https://digitalsteps.gr/ilektroniko-emporio-ellada/>
13. Οικονομία της Ελλάδας - Βικιπαίδεια (wikipedia.org)
14. Skroutz: Είσοδος στο χώρο των ηλεκτρονικών πληρωμών - Streetlife
15. E-shop.gr: Υπολογιστές, Laptop, Tablets, Τηλεοράσεις, Smartphones, Ηλεκτρικές συσκευές, Εργαλεία, Μουσικά όργανα, Gaming, Βιβλία, Παιχνίδια
16. <https://www.greek-sites.gr/tags/istoselides-ilektronika-katastimata>
17. <https://www.online-shopping.gr/>
18. <https://www.lifo.gr/culture/design/mpikame-sta-grafeia-toy-skroutzgr>
19. <https://www.skroutz.gr/blog/posts/200-dimiourgontas-to-skroutz-awesome-factory>
20. https://b.scdn.gr/ds/blog/attachments/479/20200928101648_8ceb64f7.pdf
21. <https://www.skroutz.gr/careers>
22. https://www.bankingnews.gr/index.php?id=350528&fbclid=IwAR383fah-_M9MHiUpvEodQDiCeOD-Ar-jUWErCR4kPXrtZyJ2xFSKt2w_U
23. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/giorgos-chatzigeorgiou-skroutz-to-schedio-tis-skroutz-na-gini-i-amazon-tis-elladas/>
24. <https://www.skroutz.gr/blog/posts/475-i-skroutz-anakoinonei-ependytiki-symfonia-me-tin-cvc-capital-partners>
25. https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/32207_ependytiko-fund-ton-109-dis-dol-poy-saronei-ellinikes-etaireies
26. Νέα οργανωτική δομή και ενίσχυση της διοικητικής ομάδας με 4 στελέχη | Skroutz.gr Blog
27. <https://el.wikipedia.org/wiki/Skroutz#%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%BA%CE%B5%CF%88%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>
28. <https://www.skroutz.gr/advertising>
29. <https://www.skroutz.gr/blog/posts/160-i-skroutz-a-e-anakiryssetai-national-champion-sta-european-business-awards-2013-14>
30. Η Skroutz A.E. ανοίγει φτερά εκτός συνόρων με το Alve.com | Skroutz.gr Blog
31. <https://www.news247.gr/epixeiriseis/skroutz-food-telos-delivery-schedia-cosmote-gia-na-htypisei-to-e-food.9015738.html>
32. Η Skroutz επενδύει στο last-mile με την απόκτηση της MYJOBNOW Delivery | Skroutz.gr Blog