



Magic Notes

Μαγικό φυλλάδιο επανάληψης

Θερμοπυλών 17, Περιστέρι τηλ. 2105711484 , 6970 401981
grammateia.eclass4u@gmail.com

ΔΕΟ44 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΜΕΡΟΣ Β: ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΟ CASE STUDIES

ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΤΟΜΟΥ ΜΕ CASE STUDIES B ΤΟΜΟΥ

1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Φίλιππου Ζεμπίλα (12Gods) που τον καθιστούν entrepreneur ή businessman;

- Πρωτοβουλία και θετική σκέψη
- Ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης ευκαιριών
- Ανάγκη για συνέχιση θετικών παραδειγμάτων προηγούμενων γενεών μέσω μίμησης και δημιουργίας νέων επιτευγμάτων
- Ανάλυση και τήρηση δεσμεύσεων
- Ανάλυση υπολογίσιμων κινδύνων
- Αυτοπεποίθηση
- Ευελιξία
- Αποτελεσματικότητα
- Ικανότητα για έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντός του
- Ανοχή στην ασάφεια
- Όραμα
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία

Ο Φίλιππος Ζεμπίλας είναι γεωπόνος και ιδρυτής της επιχείρησης 12Gods. Διαθέτει το μορφωτικό επίπεδο και την επιχειρηματική εμπειρία σε εξαγωγές αγροδιατροφικών προϊόντων που μπόρεσαν να στηρίξουν την ιδέα του. Επίδειξε πρωτοβουλία και θετική σκέψη ενώ εντόπισε εγκαίρως την ευκαιρία για την ανάπτυξη της καινοτομικής κάψουλας και αξιοποίησε τις γνώσεις και τον κύκλο του (συνεργάστηκε με εξέχουσα ομάδα ερευνητών) για την ανάπτυξη της κάψουλας. Είχε αυτοπεποίθηση στις γνώσεις του και το προϊόν και την κατάλληλη ευελιξία. Είχε όραμα και δημιουργικότητα. ο Ζεμπίλας διαθέτει ένα αναπτυξιακό πνεύμα και έχοντας την κατάλληλη εμπειρία και σπουδές καταφέρνει να προχωράει μπροστά την επιχείρηση του. Παρήγαγε ένα καινοτόμο προϊόν, τη βιοδιασπώμενη κάψουλα με μείγματα βοτάνων. Η προσπάθειά του εμπεριέχει ρίσκο καθώς οποιεσδήποτε εσφαλμένες εκτιμήσεις, είτε ως προς το προϊόν/υπηρεσία είτε και ως προς την ανάγκη που αυτό

καλύπτει, οδηγεί σε αποτυχία και οικονομική ζημία ή σε πενιχρά αποτελέσματα (το κέρδος δεν είναι εξασφαλισμένο).

2. Ποιοι είναι οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν Φίλιππο Ζεμπίλα της 12GODS στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού του εγχειρήματος;

Η προσπάθεια του Φίλιππου Ζεμπίλα να ανακαλύψει έναν νέο τρόπο για να καταστήσει πιο «εύπεπτα» τα ελληνικά βότανα, κατέληξε σε μια καινοτομική κάψουλα βοτάνων, που συσκευάζεται και μπορεί να παραχθεί από μηχανές espresso.

Εσωτερικές πηγές ερεθισμάτων:

- Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία
- Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- Τα χόμπι
- Το οικογενειακό υπόβαθρο στην επιχειρηματικότητα

Εξωτερικές πηγές:

Απαιτήσεις – Ανάγκες της Αγοράς
Απαιτήσεις – Ανάγκες των Προμηθευτών
Απαιτήσεις – Ανάγκες Των Συνεργατών

- Η επαγγελματική του εμπειρία και το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο έπαιξε σημαντικό ρόλο καθώς ως γεωπόνος είχε τις γνώσεις για την επεξεργασία των βοτάνων και είχε την εξειδίκευση και την εμπειρία να το κάνει
- διαθέτει το μορφωτικό επίπεδο και την επιχειρηματική εμπειρία σε εξαγωγές αγροδιατροφικών προϊόντων που μπόρεσαν να στηρίξουν την ιδέα του
- Σημαντική πηγή ερεθίσματος ήταν οι ανάγκες της αγοράς, καθώς οι πελάτες θέλουν να έχουν στο ποτήρι τους βότανα αλλά με τον πιο εύκολο και προσιτό τρόπο. «Προσπάθησα να βρω μια λύση ώστε να κάνω τα ελληνικά προϊόντα πιο "εύπεπτα" για τον σύγχρονο καταναλωτή», εξηγεί στο ΑΠΕ-ΜΠΕ ο γεωπόνος και ιδρυτής της νεοφυούς επιχείρησης, Φίλιππος Ζεμπίλας και συνεχίζει: «Πλησίασα πρώτα να δω τις ανάγκες του. Μια από αυτές είναι ο χρόνος. Πλέον όλοι

έχουμε μειωμένο χρόνο. Οπότε πράγματα που μας άρεσαν στο παρελθόν, αλλά ήταν χρονοβόρα, έχουμε σταματήσει να τα κάνουμε». Πράγματι το να φτιάξει κανείς ένα αφέψημα από μια ποικιλία βοτάνων μέχρι πρότινος απαιτούσε περισσότερο χρόνο. Πλέον, χάρη στην ελληνική καινοτομία ποικιλίες από δεκάδες βότανα όπως ο ιβίσκος, η λουίζα, το κάρδαμο, το χαμομήλι, η τσουκνίδα «σερβίρονται» στο φλιτζάνι σε μερικά δευτερόλεπτα, με το πάτημα ενός κουμπιού.

3. Να αναφέρετε και να περιγράψετε τις στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθήθηκαν από την Micrel Medical Devices

- **Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας:** Η εταιρεία δημιούργησε το πρώτο καινοτόμο προϊόν της, μια φορητή αντλία σύριγγας, που επέτρεψε στους ασθενείς που πάσχουν από μεσογειακή αναιμία να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα στο σπίτι αντί στο νοσοκομείο. Η Micrel Medical Devices κατάφερε να καινοτομήσει, αναγνωρίζοντας τις ελλείψεις που υπήρχαν στην αγορά και αναπτύσσοντας ένα καινοτόμο προϊόν το οποίο ήταν πιο άρτιο και ανταγωνιστικό από ότι μέχρι τότε κυκλοφορούσε.
- **Ανάπτυξη μέσω αύξησης του μεριδίου αγοράς για ένα υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία:** Η Micrel Medical Devices είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1980. Το πρώτο προϊόν της, μια φορητή αντλία σύριγγας, επέτρεψε στους ασθενείς που πάσχουν από μεσογειακή αναιμία να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα στο σπίτι αντί στο νοσοκομείο. Μετά από αυτή την επιτυχία, η εταιρία ανέπτυξε ένα πλήρες φάσμα φορητών ογκομετρικών αντλιών έγχυσης και έγχυσης σύριγγας για οικιακή και νοσοκομειακή περίθαλψη, όλα με στόχο την πιο άνετη θεραπεία των ασθενών. Η εταιρία συνεχίζει να ειδικεύεται στο σχεδιασμό, την κατασκευή και την εμπορία «έξυπνων» συστημάτων χορήγησης φαρμάκων για εφαρμογές νοσοκομειακής και κατ' οίκον φροντίδας. Τα προϊόντα έχουν μικρό μέγεθος και έχουν χαμηλή κατανάλωση ενέργειας, γεγονός που τα καθιστά ιδιαίτερα φιλικά προς τον χρήστη.
- **Στρατηγικές συμμαχίες:** Η εταιρεία σκέφτεται τις στρατηγικές συνεργασίες με φαρμακευτικές εταιρείες που θα δώσουν τη δυνατότητα σε περαιτέρω ανάπτυξη και εύξηση του μεριδίου αγοράς της. Οι φαρμακευτικές

εταιρείες κινούνται προς την «εξατομικευμένη» ιατρική. Ο CEO Τσούκαλης σκοπεύει να προσεγγίσει φαρμακευτικές εταιρείες για να δημιουργήσει στρατηγικές συνεργασίες για την προώθηση αυτών των καινοτομιών. Η ασφάλεια αυτών των συνδυασμών συσκευών και φαρμάκων είναι ένα χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να επιτρέψει σε αυτές τις εταιρείες να διαφοροποιηθούν από άλλους παραγωγούς.

- **Ανάπτυξη μέσω εξειδίκευσης του προϊόντος της ώστε να καλύπτει τις ανάγκες συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς που αφορά τις B2B πωλήσεις:** η εταιρεία «ταυτίζεται» με την αγορά, αφουγκράζεται τις ανάγκες των ασθενών και εξετάζει τις ανάγκες των B2B πελατών της. Αυτό της προσδίδει την επιθυμητή ανταγωνιστική θέση στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. Η εταιρεία έχει μακρά παράδοση στην ανάπτυξη πρωτοποριακών τεχνολογιών. Οι τεχνολογίες αυτές δημιουργούν νέες αγορές και δίκτυα αξίας, αλλά, σε σύγκριση με την λειτουργία σε καθιερωμένες αγορές, η διαδικασία ανάπτυξης μπορεί να διαρκέσει περισσότερο και ο κίνδυνος είναι υψηλότερος. Μια από αυτές τις πρωτοποριακές τεχνολογίες είναι και η πρώτη αντλία έγχυσης με μονάδα GPRS η οποία αφορά την παρακολούθηση ζωτικών σημείων μέσω δορυφορικής επικοινωνίας. Ένα από τα σημεία εστίασης των γραμμών παραγωγής και ανάπτυξης της εταιρίας είναι η μικρογραφία (miniaturisation). Οι ασθενείς θέλουν μεγαλύτερη κινητικότητα, οι αναισθησιολόγοι θέλουν να αντικαταστήσουν τις υπάρχουσες αντλίες σύριγγας με ένα πιο συμπαγές σύστημα για να έχουν περισσότερο χώρο στο χειρουργείο και οι συνδυασμοί φαρμάκων χρειάζονται μικρότερες αντλίες.

- **Επέκταση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε νέες γεωγραφικές αγορές:** Η Micrel Medical Devices είναι παρούσα, άμεσα ή μέσω διανομέων, σε περισσότερες από 30 χώρες σε όλο τον κόσμο, καλύπτοντας τις περισσότερες ευρωπαϊκές αγορές, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ασία και τη Νότια Αμερική. Έχει επίσης θυγατρικές στη Γερμανία και τη Σουηδία. Οι κύριοι ανταγωνιστές της είναι μεγάλες πολυεθνικές όπως η Smiths Medical, η Becton Dickinson και η Hospira.

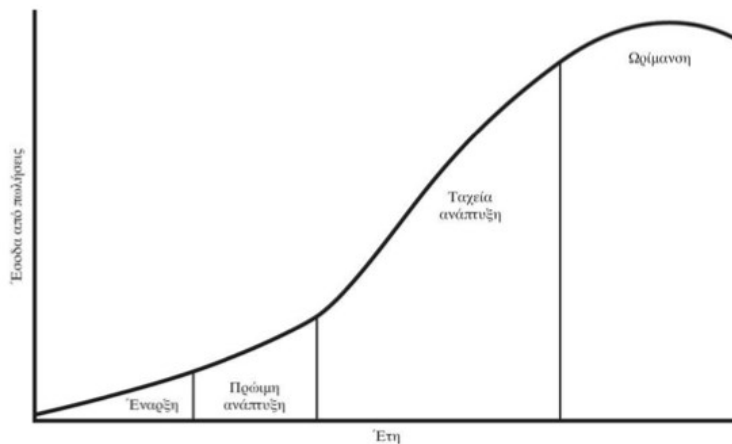
4. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα συνεργασιών που αναμένεται να αποκτήσουν οι φαρμακευτικές εταιρείες από την ενδεχόμενη συνεργασία τους με την Micrel;

Τα πλεονεκτήματα τέτοιου είδους συνεργασιών τόσο για τις μικρές όσο και για μεγάλες επιχειρήσεις συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- η συνεργασία μπορεί να δώσει στη μεγάλη επιχείρηση πρόσβαση στις απαραίτητες συμπληρωματικές δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για τη μετατροπή μιας ιδέας, τεχνολογίας, κλπ σε εμπορεύσιμο προϊόν
- μέσω της συνεργασίας επιτυγχάνεται η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, η μεταφορά τεχνογνωσίας και η έγκαιρη ανάπτυξη πόρων που οι επιχειρήσεις από μόνες τους θα δυσκολεύονταν να δημιουργήσουν
- οι μεγάλες επιχειρήσεις αποκτούν την ευελιξία που χρειάζονται και εξοικονομούν οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, τους οποίους σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε να κινητοποιήσουν
- οι μικρότερες επιχειρήσεις επωφελούνται μέσω των συνεργασιών και αποκτούν πρόσβαση σε αγορές, τεχνογνωσία και επιχειρηματικά δίκτυα που τους εξασφαλίζουν ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης
- οι επιχειρήσεις επιμερίζουν το κόστος και τους κινδύνους που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα όταν το πεδίο είναι άγνωστο και τα κόστη ιδιαίτερα υψηλά και με αβέβαιο αποτέλεσμα.

5. Σε ποια φάση του κύκλου ανάπτυξης βρίσκεται η εταιρεία 12Gods;

- Ο κύκλος ανάπτυξης μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας



Σύμφωνα με τους Hisrich, & Peters, 2002, σελ. 502

- Στη φάση της έναρξης, τα έσοδα της επιχείρησης είναι μικρά και η ανάπτυξη περιορισμένη.
- Στη φάση της πρώιμης ανάπτυξης, οι πωλήσεις της εταιρείας αυξάνονται αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό. Η επιχείρηση πειραματίζεται ακόμη με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της διερευνώντας τις ικανότητές της και τα δεδομένα της αγοράς.
- Η επόμενη φάση της ταχείας ανάπτυξης σηματοδοτείται από την γοργή αύξηση των πωλήσεων ο ρυθμός των οποίων επιβραδύνεται με το χρόνο φτάνοντας στην ωρίμανση.
- Στη φάση της ωρίμανσης χαρακτηρίζεται από την αρχική σταθεροποίηση της ζήτησης των προϊόντων, και των αντίστοιχων πωλήσεων, η οποία αρχίζει και μειώνεται πέρα από κάποιο σημείο λόγω του ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει αποφάσεις σχετικά με την περαιτέρω επέκτασή της είτε με νέα προϊόντα και υπηρεσίες είτε με νέες στρατηγικές προσέγγισης της αγοράς της.

Η 12Gods βρίσκεται στη φάση της πρώιμης ανάπτυξης. Πέρασε από το στάδιο της τυπικής φάσης έναρξης της start up (ιδρύθηκε το 2018 ---- μέχρι 3 χρόνια λέγεται νεοφυής μια επιχείρηση) και βρίσκεται τώρα στην πρώιμη ανάπτυξη της.

ΘΕΩΡΙΑ Β ΤΟΜΟΥ ΜΕ CASE STUDIES Α ή Γ ΤΟΜΟΥ

6. Ποιοι είναι οι πόροι και οι ικανότητες και οι αξίες στην περίπτωση της εταιρείας του κ. Μούχαλη;

	Ερμηνεία της σχέσης
ΠΟΡΟΙ	
Ανθρώπινο κεφάλαιο	* Αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μαθαίνει και δημιουργεί νέα γνώση μέσα από τους ανθρώπους της. Συνδέεται με τις γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες, υποκίνηση και δέσμευση των εργαζομένων.
Οργανωσιακή Γνώση	* Αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό άυλο πόρο της επιχείρησης. Ανανακλάται στην τεχνογνωσία της, στις εμπειρίες της, στις βάσεις δεδομένων της, σε οπδήποτε αποθησαυρίζει την γνώση που έχει αποκτήσει στην διάρκεια των χρόνων. Η νέα γνώση «πατάει» πάνω στην προϋπάρχουσα. Αντίστροφα: η γνώση φέρνει (νέα) γνώση
Περίσσεια πόρων (slack resources)	* Αναφέρθηκε και εξηγήθηκε παραπάνω
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
Μάθηση και δημιουργία γνώσης	* Θυμηθείτε την αναλυτική συζήτηση που κάναμε στο 5ο κεφάλαιο σχετικά με την απορροφητική ικανότητα και τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες δημιουργείται νέα γνώση .
Τεχνολογικές ικανότητες	* Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αφομοιώνει και εξελίσσει τεχνολογία είτε αποκλειστικά βασισμένη σε δικές της δυνάμεις (εσωτερική E&A) είτε σε συνεργασία με εξωτερικούς παίκτες. Συνήθως συνδέεται με ικανό τεχνικό/επιστημονικό προσωπικό και ισχυρό τμήμα E&A
Ικανότητες Μάρκετινγκ	* Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και αξιολογεί τις ανάγκες της αγοράς έγκαιρα και έγκυρα, αλλά και την ικανότητα της να «τοποθετεί» τα νέα προϊόντα που αναπτύσσει με αποτελεσματικό τρόπο στην αγορά.
Παραγωγικές ικανότητες	* Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει σε ανταγωνιστικό κόστος και με υψηλά ποιοτικά στάνταρντ τα νέα προϊόντα που αναπτύσσει. Να είναι σε θέση να επιλύει τα προβλήματα που αναπόφευκτα ανακύπτουν κατά την μετάβαση από το βιομηχανικό πρωτότυπο σε κλίμακα μαζικής παραγωγής. (Θυμηθείτε την συζήτηση που κάναμε στο κεφ. 6.)
Ικανότητες συντονισμού και ολοκλήρωσης	* Οι ικανότητες στην τεχνολογία, μάρκετινγκ και παραγωγή δεν μπορούν να υφίστανται ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Όπως είδαμε και στο 6ο κεφάλαιο, η ανάπτυξη και επιτυχής εμπορευματοποίηση των νέων προϊόντων προϋποθέτει την στενή (και από την αρχή) συνεργασία και συντονισμό στελεχών από την E&A, Μάρκετινγκ και Παραγωγή.

ΑΞΙΕΣ	
Προσανατολισμός προς την ανάπτυξη	* Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να εμφορείται από ένα αναπτυξιακό πνεύμα και όχι από εμμονή στην βραχυχρόνια κερδοφορία.
Προσανατολισμός προς την τεχνολογία	* Μακροχρόνια δέσμευση στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και επένδυση στην τεχνολογία.
Προσανατολισμός στην αγορά	* Συνεχής παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού
Ανάλυση κινδύνων	* Η διοίκηση θα πρέπει να αποδέχεται την πρόκληση ανάληψης κινδύνων
Προσαρμοστικότητα	* Ετοιμότητα για αλλαγή – συνεχή αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης, αποδοχή του «καινούριου».

Πόροι:

Ανθρώπινο κεφάλαιο που τη βοηθά να προχωράει δυναμικά ακόμα και σε ένα αμφίβολο επαγγελματικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που αναδύονται. Επίσης, διαθέτει οργανωσιακή γνώση, μετά από πολυετή εμπειρία στο χώρο, ο όμιλος Μούχαλη διαθέτει εξειδίκευση στη μικρή λιανική.

Ικανότητες:

Μάθησης και δημιουργίας γνώσης. Ο κ. Μούχαλης είχε τη δυνατότητα να ενσωματώσει τις νέες τεχνολογίες στα καταστήματα μικρής λιανικής αφού αναγνώρισε ότι «Οι εποχές και οι όροι του παιχνιδιού έχουν αλλάξει. Διαθέτει και «Ικανότητες μάρκετινγκ», καθώς αναγνωρίζει και αξιολογεί τις ανάγκες της αγοράς γρήγορα και αντιδρά επίσης άμεσα, αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες για τους πελάτες της.

Στις αξίες της επιχείρησης:

Συγκαταλέγονται ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη, στην τεχνολογία και στην αγορά. Ανάλυση κινδύνων και προσαρμοστικότητα. Η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη. Το eKiosky's πρόκειται ουσιαστικά για μια πρωτοποριακή πλατφόρμα όπου μπορεί κανείς να προμηθευτεί όχι μόνο είδη περιπτέρου, αλλά και πληθώρα άλλων προϊόντων, από καφέ, σνακ, γλυκά, γαλακτοκομικά, απορρυπαντικά, είδη ατομικής υγιεινής κ.ο.κ. μόλις μέσα σε 20 λεπτά, από τη στιγμή που θα υποβάλει την παραγγελία και σε όποιο σημείο θέλει. Μάλιστα ο όμιλος Μούχαλη για την επόμενη τριετία τρέχει επενδυτικό πρόγραμμα που ξεπερνά τα 10 εκατ. ευρώ φιλοδοξώντας να ισχυροποιηθεί σε όλους τους τομείς της αγοράς όπου σήμερα δραστηριοποιείται, από το χονδρικό εμπόριο και τη διανομή έως τα σημεία λιανικής και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η πορεία του ομίλου είναι σε τροχιά ισχυρής ανάπτυξης.

7. Ποια μορφή / Ποιες μορφές καινοτομίας λαμβάνουν χώρα στην περίπτωση της EtherealDerm; Συνδέονται με κάποιον τρόπο με το φαινόμενο της δημιουργικής καταστροφής;

1. Η καινοτομία προϊόντος έναντι καινοτομίας παραγωγικών Διαδικασιών (Product vs. Process innovation). Αυτή η διάκριση αναφέρεται στις περιοχές δραστηριοτήτων που επηρεάζει η καινοτομία.

2. Καινοτομία στο «επιχειρηματικό μοντέλο» (business model). Αν η καινοτομία στο προϊόν ή στην παραγωγική διαδικασία αφορούν απτές, «υλικές» πλευρές της δραστηριότητας της επιχείρησης, η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο αφορά τον/τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες που συνοδεύουν και προσφέρουν περαιτέρω αξία στα προϊόντα της.

Η εταιρεία προσφέρει τη δυνατότητα να μπορούν οι πελάτες να παραγγείλουν εξατομικευμένα καλλυντικά προϊόντα, μέσω της πλατφόρμας. Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία διευκολύνει και εξατομικεύει τις προσφερόμενες υπηρεσίες προσθέτοντας αξία στα προϊόντα της, αξία την οποία αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

3. Τεχνική έναντι Διαχειριστικής Καινοτομίας (Technical vs. Administrative innovation). Αυτή η διάκριση είναι σημαντική διότι αντανakλά τη γενικότερη διάκριση μεταξύ της εσωτερικής δομής και τρόπων οργάνωσης της επιχείρησης από την μία, και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, από την άλλη.

4. Ριζική ή Σταδιακή Καινοτομία (Radical vs. Incremental innovation). Οι ριζικές καινοτομίες προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες ενός οργανισμού και ακόμη και ολόκληρου του κλάδου.

8. Ποια είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η Ethereal Derm;

Τέσσερις είναι οι κατηγορίες ανταγωνιστικής στρατηγικής σύμφωνα με τον Porter (Σπανός, 2013, σελ. 128):

- Διαφοροποίηση. Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτήν την στρατηγική απευθύνεται σε όλο το εύρος της αγοράς με την προσφορά μοναδικού και διαφορετικού χαρακτηριστικού στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- Ηγεσία κόστους, όπου η επιχείρηση απευθύνεται σε όλο το εύρος της αγοράς προσφέροντας προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό, λόγω επίτευξης χαμηλότερου συνολικού κόστους.

- Εστίαση με διαφοροποίηση. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έχει επιλέξει να εστιάσει σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς δημιουργώντας παράλληλα ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Εστίαση με ηγεσία κόστους. Η επιχείρηση εστιάζει σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς προσφέροντας ωστόσο ανταγωνιστικά, ως προς την τιμή, προϊόντα, δηλαδή σε χαμηλότερη τιμή λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής.

Η Ethereal Derm ακολουθεί μια ανταγωνιστική στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, διαθέτοντας στην Online αγορά εξατομικευμένα και ποιοτικά καλλυντικά. Στοχεύει σε ένα κομμάτι της αγοράς (Niche market) με σκοπό να επεκταθεί σιγά σιγά σε παγκόσμιο επίπεδο πάντα όμως σε συγκεκριμένους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης και ειδικά της εστιασμένης διαφοροποίησης στοχεύουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέροντας σε ένα εστιασμένο κομμάτι της αγοράς, προϊόντα και οι υπηρεσίες τα οποία διακρίνονται από τα άλλα του κλάδου σε ποιότητα, απόδοση, λειτουργικά χαρακτηριστικά και άλλα μοναδικά στοιχεία.

9. Αναφέρετε τις Πολιτικές ανάπτυξης της καινοτομίας στον τομέα της παραγωγής γούνας

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί καινοτομία, πέρα από τις μεμονωμένες ιδιαίτερες δυνατότητες της, οφείλεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό και στα χαρακτηριστικά του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας. Οι πολιτικές που ασκεί το κράτος και το ευρύ πλαίσιο λειτουργίας, σε πολιτικό-οικονομικό και κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο, είναι επίσης καθοριστικού χαρακτήρα για την επίδοση σε καινοτομία (Σπανός, 2013). Αυτές οι πολιτικές διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες (Σπανός, 2013, σελ. 66-67): σε επίπεδο προσφοράς, ζήτησης και στο πλαίσιο της έρευνας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων δικτύων.

Πολιτικές στο επίπεδο της προσφοράς:

- ➔ Δημόσιες δαπάνες για E&A που θα συμπληρώνουν τις αντίστοιχες ιδιωτικές δαπάνες
- ➔ Ενθάρρυνση και υποστήριξη της συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις

- ➔ Επικέντρωση σε συγκεκριμένες τεχνολογίες (π.χ. τεχνολογίες στο χώρο των επιστημών υγείας, τεχνολογίες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, κ.ο.κ)
- ➔ Παροχή φορολογικών κινήτρων ή/και επιδοτήσεις για Ε&Α
- ➔ Ενίσχυση της προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας

Πολιτικές στο επίπεδο της ζήτησης:

- ➔ Επιδοτήσεις για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις επιχειρήσεις (με άλλα λόγια ενθάρρυνση των επιχειρήσεων, ιδίως των μικρο-μεσαίων να υιοθετούν καινοτομίες στις παραγωγικές διαδικασίες με στόχο τον τεχνολογικό τους εκμοντερνισμό)
- ➔ Παροχή και διάχυση πληροφόρησης γύρω από τεχνολογικές εξελίξεις
- ➔ Υποβοήθηση της μεταφοράς τεχνολογίας από το εξωτερικό
- ➔ Διαμόρφωση τεχνολογικών προτύπων
- ➔ Δημόσιες προμήθειες που εστιάζουν σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες
- ➔ Υποβοήθηση των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων

Πολιτικές για δικτύωση και ενίσχυση της ερευνητικής υποδομής

- ➔ Ενίσχυση των ερευνητικών συνεργασιών ανάμεσα σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς (π.χ. Πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα)
- ➔ Δημιουργία και ενίσχυση φορέων βασικής έρευνας (π.χ. ερευνητικά ινστιτούτα)

ΘΕΩΡΙΑ Γ ΤΟΜΟΥ ΜΕ CASE STUDIES A ή B ΤΟΜΟΥ

10. Κάντε μια ανάλυση SWOT της 12Gods

Σχήμα 3.7: Ανάλυση SWOT

Ε	Δυνατά σημεία Εσωτερικές δυνατότητες που ενδεχομένως βοηθούν μια εταιρεία να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της	Αδύνατα σημεία Εσωτερικοί περιορισμοί που ενδεχομένως παρεμποδίζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της
	Ευκαιρίες Εξωτερικοί παράγοντες που ενδεχομένως η εταιρεία είναι σε θέση να αξιοποιήσει προς όφελός της	Απειλές Υφιστάμενοι και αναδυόμενοι εξωτερικοί παράγοντες που ενδεχομένως δημιουργούν προκλήσεις στην επίδοση της εταιρείας
	Θετικά	Αρνητικά

(2009), σελ.108

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Για την 12Gods τα δυνατά της σημεία είναι η δυνατή της ομάδα από εξειδικευμένους επαγγελματίες
 - Τεχνογνωσία
 - Ικανότητες προσωπικού

- Συνεργασίες με πιστοποιημένους βιολογικούς παραγωγούς και με την ακαδημαϊκή κοινότητα
- Παραγωγή και της μηχανής που τα φτιάχνει
- Πλήρως βιοδιασπώμενη κάψουλα σε 24 εβδομάδες και σφράγιση σε περιβάλλον αζώτου που εμποδίζει την προσβολή από μικροοργανισμούς και κρατά αναλλοίωτα τα ωφέλιμα και ποιοτικά χαρακτηριστικά των βοτάνων
- χρηματοοικονομική υγεία και επενδύσεις από διάφορους φορείς. Στα πρώτα τους βήματα στηρίχτηκαν από τη θερμοκοιτίδα νεοφυούς επιχειρήσεων του ΕΒΕΑ
- βραβεύσεις και διακρίσεις σε πλειάδα διεθνών εκδηλώσεων και διαγωνισμών.
- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν με βιολογικά βότανα και βιοδιασπώμενες κάψουλες που δεν υπάρχει άλλο αντίστοιχο στην Ευρωπαϊκή αγορά
- Ύπαρξη πατέντας
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου και από τον ιδρυτή και όλη την ομάδα

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Πρόκειται για συνδυασμούς βοτάνων (χαρμάνια) και όχι μεμονωμένα βότανα. Μπορεί να θέλουν οι πελάτες και μεμονωμένα βότανα και αυτό να μην μπορεί να υποστηριχτεί από την παραγωγή

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αξιοποίηση καταναλωτικών τάσεων υπέρ ενός υγιεινού τρόπου ζωής
- Δυνατότητα ανάπτυξης νέων κωδικών με συνδυασμούς βοτάνων
- Κενό στην παγκόσμια αγορά στη διάθεση βοτάνων σε κάψουλες
- Πιστοποιημένα και τυποποιημένα βότανα που μπορούν να προχωρήσουν σε εξαγωγές
- Να εκμεταλλευτεί τη διάθεση μέσω μεγάλων σουπερμάρκετ, μια συνεργασία που επίκειται να υλοποιηθεί και ανακοινωθεί σύντομα.
- Συνεργασία με περισσότερους Έλληνες βιολογικούς παραγωγούς
- Δικές της πρότυπες βιολογικές καλλιέργειες
- Μπορεί να διεκδικήσει ηγετική θέση στο κομμάτι της αγοράς που απευθύνεται
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα

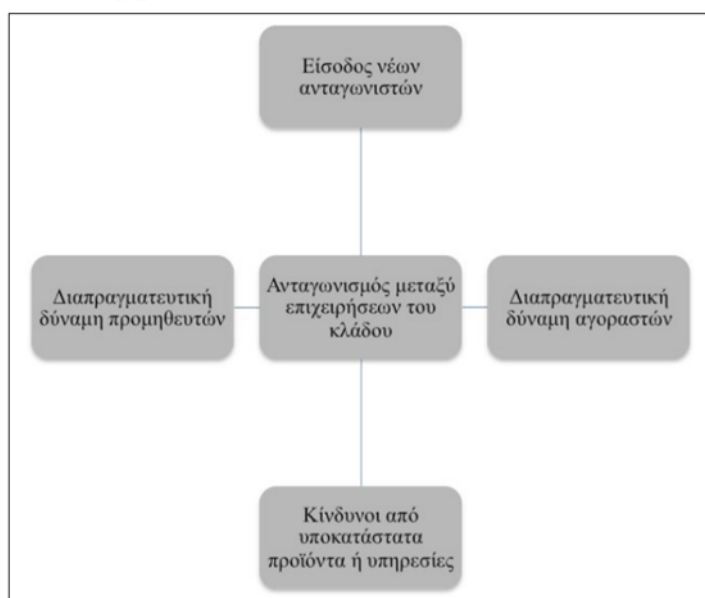
ΑΠΕΙΛΕΣ

- Είσοδος νέων ανταγωνιστών και η προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες
- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή. Την οποία μπορούν να αντιμετωπίσουν με τις δικές τους καλλιέργειες
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.

11. Αναλύστε τις 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις της Micrel

Σχήμα 3.5: Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter



γή: Porter, M. E. (2008), σελ.80

1. Ανταγωνισμός των υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο

Λόγω αστάθειας των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους ή δομικά εξοπλισμένες με ίδιους πόρους, με μικρές αλλαγές (πχ. Μία πιθανή αλλαγή τιμών), μπορεί να επιφέρει μεγάλο αντίκτυπο στους άλλους ανταγωνιστές. Η έξοδος από τον κλάδο δραστηριοποίησης επιφέρει μεγάλα κόστη και συνήθως οι επιχειρήσεις δεν το τολμούν παρόλο που έχουν αρκετή μείωση των εσόδων τους. Πχ μία εταιρεία όπως η Micrel που έχει δαπανήσει για την σύστασή της ένα πολύ μεγάλο κεφάλαιο για εξοπλισμό, έρευνα ιατρικού εξοπλισμού και ιατρικής τεχνολογίας κλπ αν αποφασίσει να φύγει από την

αγορά, το κόστος θα είναι πιο δαπανηρό από την αρχή. Οπότε δεν θα φύγει απλά θα μειωθούν πάρα πολύ τα έσοδα της.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η δύναμη των αγοραστών κρίνεται συνήθως μεγάλη καθώς μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές για καλύτερες τιμές και ποιοτικότερα προϊόντα. Οι αγοραστές στην προκειμένη περίπτωση μπορούν να είναι :

- Νοσοκομεία δημόσια- ιδιωτικά
- Φαρμακεία-φαρμακαποθήκες
- Ιατροί
- Χονδρέμποροι
- Ασθενείς
- Οργανισμοί υγείας

Οι αγοραστές είναι άρτια πληροφορημένοι με την ζήτηση και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς και επιπλέον θέλουν η σχέση τιμής – ποιότητας να είναι ικανοποιητική, διαφορετικά μπορούν να επιλέξουν άλλον προμηθευτή. Επίσης μπορούν να διαπραγματευτούν αρκετά, όταν τείνουν να ολοκληρώσουν προς τα πίσω διότι θα ενημερώσουν τον προμηθευτή ότι θα σταματήσουν να εξαρτώνται από αυτόν.

Εδώ είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη των ιατρών είναι μεγάλη καθώς έρχονται άμεσα με τον τελικό καταναλωτή – ασθενή. Οι ιατροί συνταγογραφούν ένα συγκεκριμένο προϊόν και αν δεν μείνουν ικανοποιημένοι μπορούν να αλλάξουν την φαρμακευτική αγωγή προς άλλες εταιρίες είτε να πιέσουν για πρόωρη λήξη πατέντας νέων φαρμάκων ή ιατρικού εξοπλισμού.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών κρίνεται και αυτή μεγάλη καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος διότι τα έξοδα πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη του είναι επιγραμματικά:

- ♣ Ο αριθμός τους. (υπάρχει πληθώρα προμηθευτών στον κλάδο)
- ♣ Έλλειψη υποκατάστατων στο βασικό προϊόν τους.
- ♣ Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους.
- ♣ Και η τάση για ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Οι κύριοι προμηθευτές στον κλάδο διακρίνονται σε αυτούς των πρώτων υλών και σε αυτούς που παρέχουν στην εταιρεία υπηρεσίες, τεχνολογικό και παραγωγικό εξοπλισμό. Υπάρχουν φυσικά και πληθώρα άλλων προμηθευτών οι οποίοι δεν συντελούν για την παραγωγή των

προϊόντων πάρα μόνο για την γενική λειτουργία της επιχείρησης. Όσον αφορά τους προμηθευτές πρώτων υλών, η διαπραγματευτική τους δύναμη έγκειται στο γεγονός ότι είναι κάτοχοι των δραστικών ουσιών που περιλαμβάνονται σε ένα ιατρικό σκεύασμα και συνεπώς καθορίζουν άμεσα την τελική τιμή του. Θα κρινόταν σίγουρα επιτόλεια η αλλαγή προμηθευτών πρώτων υλών καθώς είναι μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και εκτός αυτού δημιουργείται η ύπαρξη φόβου για την ποιότητα των πρώτων υλών και αρκετά υψηλούς κόστους για την επιχείρηση.

4. Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι μια απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς μπορεί να υπάρξει σημαντική μείωση τιμών και αύξηση κόστους με αποτέλεσμα την μείωση της κερδοφορίας. Η αντίδραση των είδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στην εισαγωγή των νέων στον κλάδο εξαρτάται από τα πιθανά εμπόδια εισόδου τα οποία είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντων
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστη αλλαγής
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Προστασία πνευματικής περιουσίας (φραγμός εισόδου) στην περίπτωση της Micrel

5. Κίνδυνος από υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα προϊόντα στην περίπτωση αυτή μπορούν να είναι μόνο τα αντίστοιχα νοσοκομειακά προϊόντα που όμως δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σπίτι. Ο κίνδυνος είναι λοιπόν μικρός.

12. Αξιολόγηση επιχειρηματικής ιδέας της 12 Gods

• Είναι η <u>ιδέα</u> πρωτότυπη;
• Είναι η ιδέα εφικτή;
• Ποιοι παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν την ιδέα σε επιτυχία/αποτυχία;
• Σε τι διαφέρει η ιδέα από άλλες αντίστοιχες στην αγορά;
• Τι είδους πελάτες αναμένεται να προσελκύσει το προϊόν ή η υπηρεσία;
• Γιατί οι πελάτες να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία;
• Υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί (θεσμικοί ή νομοθετικοί) που μπορούν να σταθούν εμπόδιο στην υλοποίηση της ιδέας;
• Αν υλοποιηθεί η ιδέα, ποιο θα είναι το όφελος για τους πελάτες;

- Οι κάψουλες δεν αποτελούν πρωτοτυπία, ωστόσο, η τυποποίηση των βοτάνων σε κάψουλες nespresso είναι πρωτότυπη ιδέα.
- Όσο για το αν είναι εφικτή το αποτέλεσμα αποδεικνύει ότι τα καταφέρανε μια χαρά.
- οι παράγοντες που οδήγησαν σε επιτυχία ήταν ο πλούτος της ελληνικής γης και οι συνεργασίες με πιστοποιημένους βιολογικούς παραγωγούς καθώς και το γεγονός ότι δεν διατίθετο αντίστοιχο προϊόν στην αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Η κάψουλα της 12Gods τυποποιεί τα μέχρι τότε χύμα χαρμάνια βοτάνων. Και διευκολύνει την Παρασκευή του ροφήματος μέσα από τις μηχανές καφέ. Οι πελάτες της είναι άνθρωποι που αναζητούν πιο υγιεινές επιλογές διατροφής και έχουν γρήγορο τρόπο ζωής.
- Οι περιορισμοί στις εξαγωγές που θέλουν πιστοποιημένα και πιστοποιημένα προϊόντα είναι προς όφελος της επιχείρησης
- Το όφελος για τους πελάτες είναι ένα εύχρηστο προϊόν, μοναδικό σε παγκόσμια αγορά.