

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA – TQM)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***«ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΟΠ»***

ΓΑΛΑΝΟΠΟΥΛΟΥ Κ. ΠΗΝΕΛΟΠΗ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2009

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

«ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΟΠ»

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστική Στρατηγική, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της εν λόγω Διπλωματικής Εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής για τον κόσμο των επιχειρήσεων και παράλληλα η αποσαφήνιση του ρόλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση των εννοιών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ το δεύτερο αποτελεί εφαρμογή του θεωρητικού υποβάθρου του πρώτου μέρους σε μια πραγματική Ελληνική εταιρεία.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους εισάγεται η έννοια της Στρατηγικής και αναλύεται η σπουδαιότητα αυτής για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του μοντέλου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αναλύονται τα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαμορφώσουν και υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη Στρατηγική τους και γίνεται μια αναφορά στα τρία επίπεδα Στρατηγικής που δύναται να συναντηθούν σε μια επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση της έννοιας του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος που μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει, προσδιορίζονται τα δύο είδη αυτού και παρουσιάζονται οι πηγές προέλευσής του με τη βοήθεια των μοντέλων της Αλυσίδας Αξίας και των Πόρων και Ικανοτήτων. Στη συνέχεια, προσδιορίζεται η έννοια της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής, η οποία αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της Στρατηγικής και ουσιαστικά συνθέτει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται και οδηγείται στην απόκτηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι τρεις τύποι της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τους κινδύνους που συνεπάγεται ο κάθε τύπος ξεχωριστά καθώς και στην απαιτούμενη υποδομή που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση για την υιοθέτησή τους. Τέλος, πραγματοποιείται μια ανάλυση των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν μια επιχείρηση αποφασίσει ποιο είδος Ανταγωνιστικής Στρατηγικής θα επιλέξει, καθώς και μια αναφορά σε διάφορα πρόσθετα θέματα που άπτονται αυτής.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* προσδιορίζεται η έννοια της Ποιότητας για τις επιχειρήσεις, αναλύονται οι βασικές διαστάσεις αυτής και παρουσιάζεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως σύστημα διοίκησης. Με τη βοήθεια της ανάλυσης των αρχών της ΔΟΠ, της στρατηγικής σημασίας της αλλά και της συνεισφοράς της στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, αναπτύσσεται η σχέση της Ποιότητας με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Έτσι, αναλύεται ο τρόπος μέσω του οποίου η ΔΟΠ μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση του κάθε είδους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος καθώς και η συνεισφορά αυτής στην ευρύτερη επιλεχθείσα Ανταγωνιστική Στρατηγική. Τέλος, γίνεται αναφορά στο κόστος που συνεπάγεται η έλλειψη της ποιότητας για μια επιχείρηση και παρουσιάζονται οι λόγοι που μπορούν να καταστήσουν αναποτελεσματική την υιοθέτηση της ΔΟΠ.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, εξετάζεται η περίπτωση μιας πραγματικής Ελληνικής εταιρείας, της «Golden Sandwich O.E». Ειδικότερα, στο *τέταρτο κεφάλαιο* διεξάγεται μια παρουσίαση της εταιρείας σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητάς της, αναλύονται ο κλάδος και οι τάσεις της αγοράς στην οποία εμπίπτει και τέλος πραγματοποιείται στρατηγική ανάλυση της εταιρείας βασιζόμενη στο θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Στο *πέμπτο κεφάλαιο* αναλύεται η επιλεχθείσα Ανταγωνιστική Στρατηγική της εταιρείας, οι στρατηγικοί παράγοντες που συντέλεσαν σε αυτή την επιλογή, προσδιορίζεται το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο οποίο οδηγεί η επιλεχθείσα στρατηγική, εξετάζεται η αποτελεσματικότητα αυτής και επισημαίνεται η σπουδαιότητα και ο ρόλος της ποιότητας σε όλες τις ανωτέρω αποφάσεις. Στο *έκτο κεφάλαιο* της εργασίας, που είναι και το τελευταίο, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ, η σπουδαιότητα αυτών για τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο εκείνη εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας που έχει υιοθετήσει.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	x
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	iii

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	2
1.1.2 ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	3
1.1.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	5
1.2 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	6
1.2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.2.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	10
1.2.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	11
1.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	13
1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	14
1.3.1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	15
1.3.1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	23
1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	24
1.3.2.1 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	27
1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	30
1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΜΕΣΩ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ Ή ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	35
2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	37
2.2.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	37
2.2.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	39

2.3	ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	42
2.4	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	45
2.5	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	46
2.5.1	ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	48
2.6	ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	51
2.6.1	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	53
2.6.1.1	ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	55
2.6.1.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	55
2.6.1.3	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	58
2.6.2	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	59
2.6.2.1	ΒΑΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	60
2.6.2.2	ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	64
2.6.2.3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	66
2.6.2.3	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	67
2.6.3	ΕΣΤΙΑΣΗ.....	69
2.6.3.1	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	70
2.6.3.2	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	70
2.7	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	71
2.7.1	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	72
2.7.2	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	72
2.8	ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΟΨΗΣ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	73
2.9	ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	75
2.10	ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	78
2.10.1	ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	78
2.10.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	82
2.10.2.1	ΠΟΤΕ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	83
2.10.2.2	ΠΟΥ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	84
2.10.2.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	86
2.10.2.4	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	86
2.10.3	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ.....	87
2.10.4	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	90
2.10.5	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ..... ΖΩΗΣ.....	91
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	95
3.1.1	ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	96
3.2	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	101
3.3	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	103
3.4	ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	104
3.5	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ	106
3.5.1	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	108
3.5.1.1	ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	111
3.6	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	112
3.6.1	ΔΟΠ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	115
3.6.2	ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	116
3.6.3	ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	119
3.7	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ.....	120
3.7.1	ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	123
3.8	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ	125
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	128

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

4.1	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	132
4.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH».....	132
4.2.1	ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH».....	133
4.2.2	ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»	135
4.2.3	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»	136
4.3	Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	138
4.4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	140
4.4.1	ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	140
4.4.1.1	ΠΟΛΙΤΙΚΟ	140
4.4.1.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ.....	142
4.4.1.3	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	144
4.4.1.4	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ	144

4.4.2	ΜΙΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	145
4.4.2.1	ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΟΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	145
4.4.2.2	ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	146
4.4.2.3	ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	147
4.4.2.4	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	148
4.4.2.5	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	149
4.5	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ «GOLDEN SANDWICH»	150
4.5.1	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	150
4.5.2	ΑΠΕΙΛΕΣ	153
4.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	156
4.6.1	ΔΟΜΗ	156
4.6.2	ΠΟΡΟΙ	158
4.6.3	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	161
4.7	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	162
4.8	ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ	163
4.9	ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»	165
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	170

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

5.1	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	172
5.2	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	177
5.3	Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	179
5.4	ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	180
5.4.1	ΥΨΙΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	180
5.4.1.1	ΕΜΦΑΝΙΣΗ	181
5.4.1.2	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	181
5.4.1.3	ΓΕΥΣΗ	183
5.4.1.4	ΑΡΩΜΑ	183
5.4.1.5	ΑΣΦΑΛΕΙΑ / ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	184
5.4.1.6	ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ / ΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΞΙΑ	185
5.4.1.7	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	186
5.4.1.8	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΦΗΜΗ	187

5.4.2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ / ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	189
5.4.2.1	ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	190
5.4.2.2	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	191
5.4.2.3	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	191
5.4.2.4	ΕΥΕΛΙΞΙΑ	192
5.4.3	ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΓΕΥΣΕΩΝ / ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ	193
5.5	ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	195
5.5.1	ΙΣΧΥΡΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ (BRAND IMAGE)	196
5.5.2	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	198
5.6	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	202
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

6.1	ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	208
6.2	ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ HACCP	210
6.3	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”	213
6.4	ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	215
6.4.1	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	215
6.4.2	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	216
6.4.2.1	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ	216
6.4.2.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ HACCP	217
6.4.2.3	ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ HACCP	217
6.4.2.4	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	218
6.4.3	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	220
6.5	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	221
6.5.1	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	221
6.5.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	227
6.5.3	ΣΧΕΔΙΟ HACCP	229
6.6	ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	229
6.7	ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	230
6.8	ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	237
6.9	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP	240
6.10	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	243
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	245
	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	246

Ευχαριστίες...

Ένας απ' τους σημαντικότερους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχή διεκπεραίωση κάθε εργασίας, είναι η βοήθεια και η συμβολή των κατάλληλων ατόμων.

Στα πλαίσια αυτά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, Πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας, για την ανεκτίμητη βοήθεια που μου προσέφερε μέσω της ευχάριστης συνεργασίας, των εύστοχων υποδείξεων και της συνολικής καθοδήγησης καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης, πολλές ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω σε όλους τους καθηγητές μου, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, για τις αξιόλογες ακαδημαϊκές γνώσεις και εμπειρίες που μου προσέφεραν.

Τέλος, με αίσθημα ευγνωμοσύνης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που μου έδωσε την ευκαιρία να σπουδάσω και με στήριξε ολόψυχα σε κάθε μου βήμα καθ' όλη τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μου σπουδών...

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 : Τα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 : Απαιτήσεις των Τριών Γενικών Ανταγωνιστικών Στρατηγικών	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 : Πηγές και κίνδυνοι των δύο ειδών ανταγωνιστικών στρατηγικών	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 : Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα και οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 : Λειτουργίες των Επιχειρηματικών Τμημάτων και οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 : Διαφορές των κόκκινων με τους γαλάζιους ωκεανούς	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 : Από το σκληρό ανταγωνισμό στους γαλάζιους ωκεανούς	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 : Οι πωλήσεις της Golden Sandwich	136

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 : Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 : Το περιβάλλον της επιχείρησης	15
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 : Οι πηγές κερδοφορίας	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4 : Τα επίπεδα των στρατηγικών	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Οι Τρεις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Το πλαίσιο διαμόρφωσης της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Ταυτόχρονη εφαρμογή Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης - Αποκλεισμός στη Μέση	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: Οι σχέσεις μεταξύ κόστους και διαφοροποίησης	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Ποιότητα και κερδοφορία	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Ο κύκλος της ποιότητας	120
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 : Τα κέρδη προ φόρων της Golden Sandwich	137
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 : Το οργανόγραμμα της Golden Sandwich	157
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 : Δέντρο Αποφάσεων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου	235

ΜΕΡΟΣ 1^ο

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΤΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

“Οι περισσότεροι φοβόμαστε την αλλαγή. Ακόμη και όταν πιστεύουμε ότι η είναι φυσιολογική, τα στομάχια μας φτερουγίζουν στη σκέψη. Όμως για τα στελέχη και τις διοικήσεις σήμερα, δεν υπάρχει άλλη επιλογή απ’ την αλλαγή.” – ROBERT WATERMAN, Jr.

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στη γνωστή επιτυχημένη ξένη ταινία «Γάμος αλλά Ελληνικά», έναν από τους πιο ενδιαφέροντες ρόλους ενσάρκωνε ένας περήφανος Έλληνας πατέρας ο οποίος προκαλούσε τους πάντες να του πουν οποιαδήποτε λέξη και εκείνος θα τους έβρισκε την ελληνική ρίζα αυτής, ισχυριζόμενος ότι όλες οι λέξεις προέρχονται από την Ελληνική γλώσσα. Μια από τις εκατομμύρια λέξεις που δικαιώνουν τον προαναφερθέντα Έλληνα, είναι και η λέξη *στρατηγική* η οποία προέρχεται από τη λέξη *στρατηγός*. Ο *στρατηγός*, συνθετική λέξη του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *άγειν* (οδηγώ), όπως όλοι γνωρίζουμε, είναι αυτός που καθοδηγεί το στρατό και έχει ως βασικό καθήκον τη διαμόρφωση και υλοποίηση του συνολικού σχεδίου με το οποίο ο στρατός του θα οργανωθεί και θα πολεμήσει με σκοπό τη νίκη. Το συνολικό αυτό σχέδιο, δεν είναι τίποτα άλλο από τη στρατηγική (Carpenter & Sanders, 2007).

Εάν μεταφερθούμε από το στρατό στον κόσμο των επιχειρήσεων, η στρατηγική δεν αλλάζει έννοια. Στις επιχειρήσεις, όπως και στις στρατιωτικές μάχες, στη μάχη του ανταγωνισμού επιστρατεύεται κάθε δυνατό μέσο ώστε να νικηθούν οι ανταγωνιστές και η στρατηγική αποτελεί το σχέδιο το οποίο πρέπει να υλοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθεί αυτό. Με άλλα λόγια, η στρατηγική είναι η γενική κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μακροχρόνια και αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων και σκοπών που έχουν τεθεί, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού μέσω της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη διαχείριση των μεταβολών του περιβάλλοντος και την υλοποίηση του επιχειρηματικού

οράματος. Στα πλαίσια αυτά, καθορίζονται τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης που θα χρειαστεί να δραστηριοποιηθούν, ο τρόπος δόμησης αυτών καθώς και οι πόροι που θα απαιτηθούν (Davies, 2000). Έτσι, μέσω της στρατηγικής συντονίζονται οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε ολόκληρο το επιχειρηματικό περιβάλλον, ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ όλου του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχεται μια κοινή κατεύθυνση και πορεία σε ολόκληρη την επιχείρηση με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της (Γεωργόπουλος, 2004).

Η στρατηγική περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες και πληθώρα αποφάσεων, μερικές από τις οποίες είναι η ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας, η επιλογή της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, ο καθορισμός των στόχων, της επιθυμητής εξέλιξης και του δομικού πλαισίου της εταιρείας, καθώς και προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των πηγών απόκτησης αυτού (www.bluewavemag.com). Μέσω των παραπάνω η στρατηγική δίνει την απάντηση στο κρίσιμο ερώτημα του πώς θα επιτευχθούν τα στοχευόμενα αποτελέσματα σε σχέση πάντοτε με την κατάσταση, τη θέση και τις προοπτικές της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι σκοποί που έχουν τεθεί είναι τα αποτελέσματα και η στρατηγική είναι ο δρόμος ο οποίος μας οδηγεί στην επίτευξη αυτών (Thompson & Strickland, 1993).

1.1.2 ΜΕΡΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Εξαιτίας των ποικίλων παραγόντων και εννοιών που σχετίζονται με τη στρατηγική, έχουν δοθεί κατά καιρούς εκατοντάδες ορισμοί οι οποίοι προσπαθούν να προσδιορίσουν το τι ακριβώς είναι η στρατηγική της επιχείρησης. Στη συνέχεια παραθέτονται μερικοί ορισμοί οι οποίοι κρίθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης ως οι πιο εύστοχοι:

☞ Σύμφωνα με τον Alfred Chandler (1962) η στρατηγική ορίζεται ως: «Ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» (Grant, 2005).

☞ Οι Hofer & Schendel (1985) υποστηρίζουν ότι: «Η στρατηγική είναι ένα θεμελιώδες σχέδιο διαχείρισης των υφιστάμενων και προγραμματισμένων πόρων και

περιβαλλοντικών αλληλεπιδράσεων, το οποίο δείχνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς της».

☞ Ο Kenneth Andrews θεωρεί τη στρατηγική ως: «Ένα σχέδιο αποφάσεων που υποδεικνύει τη μοναδικότητα, συνοχή και συνέπεια των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης, και το οποίο τοποθετεί την επιχείρηση στο περιβάλλον της, της προσδίδει ταυτότητα, τη δύναμη να κινητοποιήσει τις δυνάμεις της και τη δυνατότητα επιτυχίας της στην αγορά» (*Anasloui & Karami, 2003*).

☞ Σε έναν ανάλογο με τον αμέσως παραπάνω αλλά πιο λακωνικό ορισμό, ο Michael Porter ορίζει τη στρατηγική ως: «Η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (*Παπαδάκης, 1999*).

☞ Ακόμη ένας ορισμός ο οποίος δίνει έμφαση στην ιδιότητα της στρατηγικής να επιτυγχάνει την εναρμόνιση (strategic fit) της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι εκείνος του James Brain Quinn, σύμφωνα με τον οποίο η στρατηγική ορίζεται σαν: «Ένα σχέδιο το οποίο ενοποιεί τους στόχους, πολιτικές και σειρές δράσεων της επιχείρησης σε ένα ενιαίο σύνολο». Πιο συγκεκριμένα, τονίζει ότι: «Μια καλά διαμορφωμένη στρατηγική, βοηθά την επιχείρηση να κατανέμει τους πόρους της στις μοναδικές και ζωτικές δραστηριότητες, βασισμένη πάνω στις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης, τις αναμενόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος και τις πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών» (*Grant, 2005*).

☞ «Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων ενός οργανισμού για το μακροχρόνιο διάστημα, η οποία επιτυγχάνει προβάδισμα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της αξιοποίησης πόρων και ικανοτήτων με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων (stakeholders)» (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*).

Παρά την ατέρμονη ποικιλία των ορισμών που έχουν δοθεί για τη στρατηγική, υπάρχει ένα κοινό σημείο σε όλους: η στρατηγική έχει να κάνει με την *επιλογή*. Επιλογή σχετικά με το ποιους πελάτες θα στοχεύσει να ικανοποιήσει η επιχείρηση, ποια προϊόντα / υπηρεσίες θα επιλέξει να προσφέρει, καθώς και επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα τα προσφέρει. Σε ένα γενικότερο επίπεδο, η στρατηγική εμπεριέχει το στοιχείο της

επιλογής σχετικά με δύο καίρια ζητήματα: το που θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση και το πώς θα ανταγωνιστεί. Από τις δύο αυτές στρατηγικές επιλογές προκύπτουν όπως θα δούμε και στη συνέχεια, δύο από τους τρεις τύπους στρατηγικών μιας επιχείρησης (Grant, 2005). Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι: «Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της» (Γεωργόπουλος, 2004).

1.1.3 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως κανένας άνθρωπος δεν είναι στη ζωή του συνέχεια τυχερός, έτσι καμία επιχείρηση δεν συναντά μονίμως ευκαιρίες σε όλη τη διάρκεια ζωής της. Αυτό που πραγματικά συμβαίνει και στις δύο περιπτώσεις, είναι η εμφάνιση κάποιων γεγονότων τα οποία μπορούν να αποτελέσουν είτε ευκαιρίες είτε απειλές. Η αναγνώριση αυτών των γεγονότων και η ικανότητα ευελιξίας του οργανισμού ώστε να μπορεί να τα διαχειριστεί προς όφελός του, είναι σημαντικότερη από τον παράγοντα της τύχης για την επιτυχή πορεία του (Grant, 2005).

Έτσι, η διαμόρφωση και η αποτελεσματική υλοποίηση μιας κατάλληλης στρατηγικής η οποία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αξιοποίηση των ευκαιριών από την επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα την προετοιμάζει για να αντιμετωπίσει τις απειλές αποτελεί στόχο για κάθε επιχείρηση. Στην προσπάθειά της αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει την εναρμόνισή της με το περιβάλλον της (strategic fit), δηλαδή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ενδυναμώσει τις ικανότητές της αποφεύγοντας τις απειλές και καλύπτοντας τις αδυναμίες της ταυτόχρονα, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η αποστολή και να επιτευχθούν οι σκοποί της. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν το ανωτέρω, είναι να διαμορφώσουν αρχικά και εν συνεχεία να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τις κατάλληλες στρατηγικές (Γεωργόπουλος, 2004).

Γενικότερα, μέσω των στρατηγικών οι επιχειρήσεις ουσιαστικά προετοιμάζονται για το μέλλον. Καθώς στο επιχειρηματικό περιβάλλον επικρατεί χάος, το μέλλον είναι αβέβαιο και οι εξελίξεις απρόβλεπτες. Έτσι, οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν οδηγό ο οποίος θα

ελαχιστοποιήσει την έκθεσή τους στο χάος που επικρατεί και βρίσκεται εκτός των ορίων τους και θα μειώσει τον αντίκτυπο της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος σε αυτές (Snowden, 2005). Η στρατηγική αναλαμβάνει το ρόλο αυτού του οδηγού και αποτελεί το μονοπάτι που συντονίζει και κατευθύνει τις δράσεις της επιχείρησης προς την επίτευξη των σκοπών της.

Επιπρόσθετα, όπως φάνηκε και από τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν, η στρατηγική αναλαμβάνει το δύσκολο καθήκον της κατανομής των διαθέσιμων από την επιχείρηση πόρων, και προκειμένου να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική οφείλει να κατανέμει τους σημαντικότερους πόρους στις πιο κερδοφόρες ευκαιρίες. Καθώς όπως είπε και ο Whilliam Cohen, οι ευκαιρίες και απειλές οι οποίες υπάρχουν σε μια κατάσταση υπερτερούν πάντα των πόρων που χρειάζονται για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές (David, 1997).

Κλείνοντας, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση είναι να δημιουργήσει και κυρίως να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που θα κάνει τους αγοραστές να επιλέξουν εκείνη έναντι των ανταγωνιστριών της. Εφόσον ο αντικειμενικός σκοπός της στρατηγικής, όπως έχει ήδη προαναφερθεί και θα αναλυθεί και στη συνέχεια, είναι η δημιουργία και η διατήρηση διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η στρατηγική καθίσταται ένα απαραίτητο στοιχείο και ζωτικό συστατικό για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και αντικειμένου δραστηριότητας. Έτσι η στρατηγική πλέον δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και υλοποιούν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους είναι μέσω της εφαρμογής συστημάτων Στρατηγικού Μάνατζμεντ, το οποίο αναπτύσσουμε στη συνέχεια.

1.2 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι των δύο μεγαλύτερων ανταγωνιστριών στον ίδιο κλάδο επιχειρήσεων, αποφάσισαν να πάνε μια βόλτα στο δάσος για να συζητήσουν το ενδεχόμενο μιας πιθανής συγχώνευσης. Ξαφνικά, εκεί που καθόντουσαν, εμφανίζεται μια τεράστια αρκούδα έτοιμη να τους κατασπαράξει. Αμέσως, ο ένας από τους δύο

σύμβουλους βγάζει από τη τσάντα του ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια και ετοιμάζεται να τα φορέσει. Ο άλλος τον κοιτάει με απορία και του λει πως αυτό που κάνει είναι ανώφελο, καθώς δεν μπορεί να τρέξει γρηγορότερα απ' την αρκούδα. Και εκείνος του απαντάει γεμάτος σιγουριά πως όντως δεν μπορεί να προσπεράσει την αρκούδα, αλλά σίγουρα θα καταφέρει να προσπεράσει εκείνον. Αυτή η ιστορία αντιπροσωπεύει πλήρως την έννοια και τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (*Carpenter & Sanders, 2007*).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα μπορούσε να προσδιορισθεί ως μια αέναη διαδικασία η οποία παρακολουθεί και αξιολογεί τους ανταγωνιστές και τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, θέτει στόχους, διαμορφώνει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων, υλοποιεί τις στρατηγικές και τέλος τις αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να καθοριστεί εάν ο τρόπος με τον οποίο υλοποιήθηκαν είναι ο αρμόζον και εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Εάν τα παραπάνω δεν έχουν επιτευχθεί, η αποτυχημένη στρατηγική αντικαθιστάται με μια καινούργια έτσι ώστε οι ανάγκες της επιχείρησης να ικανοποιούνται στο νέο περιβάλλον της, οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό ή τεχνολογικό (*en.wikipedia.org*).

Μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ δίνεται μια συνολική κατεύθυνση στην επιχείρηση, καθώς προσδιορίζει τη στρατηγική της θέση, αναγνωρίζει τους σκοπούς της και διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να υλοποιηθεί προκειμένου οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν. Ουσιαστικά, απαντάει στις εξής τρεις ερωτήσεις:

- ✓ Που είμαστε τώρα;
- ✓ Που θέλουμε να πάμε;
- ✓ Πώς θα πάμε εκεί;

Έτσι, φωτίζεται ο δρόμος που πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της (*Γεωργόπουλος, 2004*).

Σύμφωνα με τον Ohmae (1982) το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η επιδίωξη της ανώτερης απόδοσης από μια επιχείρηση μέσω μιας στρατηγικής η οποία διασφαλίζει την καλύτερη προσαρμογή των δυνάμεων της επιχείρησης στις ανάγκες των καταναλωτών, απ' ότι οι ανταγωνιστές της (*Joyce & Woods, 2001*).

Στα πλαίσια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ εντοπίζονται, εφαρμόζονται και αξιολογούνται αποφάσεις σε όλο το μήκος του οργανισμού, οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους που επιθυμεί και έχει θέσει. Με άλλα λόγια, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να χαρακτηριστεί ως η τέχνη της διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης όλων των διατμηματικών αποφάσεων που λαμβάνονται εντός του οργανισμού προς ικανοποίηση των στόχων του. Εκφράζει την αποστολή του οργανισμού, μετατρέπει αυτή την αποστολή σε στόχους, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι με τον αποδοτικότερο τρόπο, και τέλος περιλαμβάνει μια συνεχή αξιολόγηση της εκτέλεσης της στρατηγικής (David, 1997). Έτσι, συγχρόνως αποβλέπει και στη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής της επιχείρησης και της υλοποίησης αυτής, προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη όλες τις περιβαλλοντικές αλλαγές και οι κίνδυνοι που αυτές περικλείουν οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Επομένως, το κλειδί για την επιτυχία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η αναγνώριση από τη διοίκηση, της κατάλληλης στιγμής για αλλαγή και η ικανότητα και θέληση αυτής να διαχειριστεί αυτή την αλλαγή αποτελεσματικά (Sadler, Ryall & Craig, 2003).

Συμπερασματικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και πράξεων που λαμβάνονται στα πλαίσια της ασκήσεως της διοίκησης και καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Σε ένα περισσότερο αναλυτικό επίπεδο, αποτελείται από τέσσερις πυλώνες: την ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση αυτής και τέλος τον έλεγχο και αξιολόγησή της (Wheelen & Hunger). Μέσω των τεσσάρων αυτών πυλώνων, γίνονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί με το περιβάλλον της, αυτό που με άλλα λόγια ονομάζουμε «στρατηγική συνέπεια» (strategic consistency) (en.wikipedia.org).

1.2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στην αρχή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ εφαρμοζόταν από τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, με την πάροδο των ετών και τις διάφορες αλλαγές που λάμβαναν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον, το στρατηγικό μάνατζμεντ υπέστη διάφορες αλλαγές στη μορφή με την οποία υιοθετούνταν από τις

επιχειρήσεις. Αυτό συνέβη λόγω του ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και εφόσον διάφορες αλλαγές συνέβαιναν σε αυτό, οι ανάγκες των επιχειρήσεων για Στρατηγικό Μάνατζμεντ μεταβάλλονταν.

Πιο συγκεκριμένα, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μέχρι να καταλήξει στη σημερινή του μορφή, αρχικά εμφανίστηκε με τη μορφή του Προϋπολογισμού και Χρηματοοικονομικού Ελέγχου, σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις κατάστρωναν προϋπολογιστικά σχέδια και στη συνέχεια διεκπεραίωναν χρηματοοικονομικούς ελέγχους για να διαπιστώσουν εάν τα προϋπολογισθέντα τελικά επιτεύχθηκαν. Στη συνέχεια έλαβε τη μορφή του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού, στον οποίο περιλαμβανόταν η έννοια της πρόβλεψης για τις περιβαλλοντικές τάσεις των μελλοντικών ετών και ο καθορισμός των κατάλληλων στόχων, σε βάθος χρόνου μεγαλύτερο από το έτος. Καθώς το περιβάλλον γινόταν ολοένα και περισσότερο πολυτάραχο, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονταν πως για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό θα πρέπει να αρχίσουν να σκέφτονται περισσότερο στρατηγικά. Έτσι ο σχεδιασμός μεταφερόταν σιγά-σιγά από τα κατώτερα στρώματα του μάνατζμεντ στα ανώτερα στελέχη και τη θέση του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού έλαβε ο Στρατηγικός Σχεδιασμός όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαφορετικότητα του παρελθόντος από το μέλλον και επικρατεί πάλι η έννοια της πρόβλεψης. Ωστόσο, αναγνωρίζοντας οι επιχειρήσεις ότι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη σχεδίαση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή αυτού, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έλαβε τη τελική του μορφή έτσι όπως επικρατεί και σήμερα στα μέσα της δεκαετίας του '70, όπου ονομάζεται πλέον Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Η κύρια διαφορά του απ' το Στρατηγικό Σχεδιασμό είναι η σημασία που δίνει στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς κύριο χαρακτηριστικό του είναι η διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή της αλλαγής που λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Έτσι, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σήμερα ενοποιεί το σχεδιασμό που πρέπει η επιχείρηση να κάνει με όλα τα υπόλοιπα σημαντικά επιχειρησιακά συστήματά της και εστιάζει την προσοχή των μάνατζερ στην κρίση και τη διαίσθηση που πρέπει να τους διέπει και να επιδεικνύουν σε κάθε στρατηγική απόφαση που λαμβάνουν (Γεωργόπουλος, 2004). Ιδιαίτερα με την εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης, της αύξησης

του ανταγωνισμού, και της ανάλογης στροφής της προσοχής των επιχειρήσεων στην κατάκτηση όλο και περισσότερων υφιστάμενων αλλά και νέων αγορών, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητά του (www.bluewavemag.com).

1.2.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το ρητό του Ηράκλειτου "τα πάντα ρει" είναι πολύ επίκαιρο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η στρατηγική σκέψη και η υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ καθίσταται όλο και περισσότερο απαραίτητη για τις επιχειρήσεις καθώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς, περιλαμβάνοντας πληθώρα αλλαγών όπως είναι η παγκοσμιοποίηση και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες αγορές που καλούνται οι επιχειρήσεις να κατακτήσουν. Με την πάροδο του χρόνου οι απαιτήσεις αλλάζουν, το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται και εκείνες καλούνται να εναρμονίζονται κάθε φορά με τα νέα δεδομένα. Τέτοιες αλλαγές ανάμεσα στο παρόν και το μέλλον δύναται να μεταβάλλουν πλήρως τα υφιστάμενα δεδομένα. Όπως γίνεται κατανοητό, κάτι τέτοιο έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τις επιχειρήσεις και το μέλλον τους, καθώς δύναται να αναγκαστούν να λάβουν νέα μέτρα, να διαμορφώσουν νέες στρατηγικές και να αναθεωρήσουν το τρόπο σκέψης τους προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες.

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώσει σε αυτό το μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό της περιβάλλον, θα πρέπει να είναι σε θέση να βρίσκεται σε αρμονία με αυτό. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, θα πρέπει η τελευταία αφενός να εντοπίσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε αυτό και να τις αξιοποιήσει προς όφελός της και αφετέρου να εντοπίσει τις απειλές που караδοκούν και να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να τις αποφύγει ή να ελαττώσει την επίδρασή τους σε αυτήν (Γεωργόπουλος, 2004). Όπως έχει πει και ο Benjamin Disraeli «Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί» (Παπαδάκης, 1999). Ταυτόχρονα όμως με τα παραπάνω, υπάρχει και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στο οποίο εντοπίζονται κάποιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η επιχείρηση θα πρέπει, στα πλαίσια της εναρμόνισης με το περιβάλλον

της, να εντοπίσει αυτές τις δυνάμεις και αδυναμίες και να τις εξισορροπήσει κατάλληλα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ο σκοπός της επιχείρησης είναι να βρει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που θα την κάνει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της, όντας ταυτόχρονα ικανή και να το διατηρήσει.

Ωστόσο, η αδυναμία των επιχειρήσεων να ελέγξουν το περιβάλλον τους, αντισταθμίζεται από τη βοήθεια που τους προσφέρει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, το οποίο βοηθά την επιχείρηση να επιβιώσει στο παρόν και συγχρόνως θέτει τα θεμέλια για την μελλοντική της επιτυχία. Σε αυτή του ακριβώς τη βοήθεια έγκειται η σπουδαιότητά του, εφόσον προσδιορίζει εκείνες τις στρατηγικές που πρέπει να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν από την επιχείρηση ώστε να είναι εκείνη σε θέση να επηρεάσει τις περιβαλλοντικές αλλαγές (Γεωργόπουλος, 2004).

1.2.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο καθήκον των στελεχών, καθώς επηρεάζει τη μακροχρόνια ευημερία της επιχείρησης μέσω του καθορισμού των κατάλληλων στόχων, και μετέπειτα της επιλογής της σωστής στρατηγικής και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής προς επίτευξη αυτών των στόχων (Thompson & Strickland, 1993). Στο πρώτο άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review το 1992, ο Wallace Donham δήλωσε πως οι επιχειρηματικές αποφάσεις δε διαφέρουν και πολύ από το τζόγο, εκτός εάν οι επιχειρήσεις συστηματοποιούν τη διαδικασία λήψεως αποφάσεών τους. Καθώς η επιχειρηματική δράση εμπεριέχει την έννοια του κινδύνου, τα στελέχη χρρίζουν έγκαιρων πληροφοριών ώστε να είναι σε θέση να πάρουν σωστές αποφάσεις όταν χρειαστεί. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των σημαντικότερων αποφάσεων που καλούνται να λάβουν ανεξαρτήτως όλες οι επιχειρήσεις και παρέχει όλες απαραίτητες πληροφορίες να γίνει αυτό εφικτό (Glueck & Jauch, 1984).

Τα οφέλη που μια επιχείρηση καρπώνεται από την υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αναρίθμητα. Αρχικά, δίνει μια κατεύθυνση στον οργανισμό, μια κοινή αντίληψη για το ποια πραγματικά είναι η επιχείρηση, τι πρεσβεύει, τι προσπαθεί να επιτύχει και πώς θα οδηγηθεί εκεί που επιθυμεί. Με άλλα λόγια, το Στρατηγικό

Μάνατζμεντ αποτελεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση έχει προσδιορίσει τον εαυτό της και καλείται να λάβει πρωτοβουλίες μέσα στα όρια αυτού του πλαισίου όταν παρουσιαστεί η ανάγκη. Άμεσο αποτέλεσμα αυτού, είναι η αποτροπή του αυτοσχεδιασμού και της λήψεως αυθαίρετων αποφάσεων από το προσωπικό, και η ταυτόχρονη μύηση του στη στρατηγική σκέψη.

Επίσης, καθιστά εφικτή την άμεση επαφή των στελεχών με το περιβάλλον της επιχείρησης. Αποτέλεσμα είναι η διοίκηση να καθίσταται περισσότερο ευαίσθητοποιημένη στις διάφορες αλλαγές και εξελίξεις του περιβάλλοντος και επομένως καθίσταται ικανή να μπορεί να ανιχνεύει τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές και να προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική της. Το σημαντικότερο είναι ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προετοιμάζει την επιχείρηση για να αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές του περιβάλλοντος, ακόμα και να τις προκαλεί να συμβούν, χωρίς να αναγκάζεται εκείνη να δράσει εκ των υστέρων. Το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό, καθώς οι ηγέτιδες στο χώρο τους επιχειρήσεις είναι εκείνες οι οποίες προλαμβάνουν τα γεγονότα και προσαρμόζονται σε αυτά και όχι εκείνες που αντιδρούν όταν εμφανιστεί η αλλαγή (Thompson & Strickland, 1993). Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Louis Pasteur «Η ευκαιρία ευνοεί τον προετοιμασμένο άνθρωπο» (Glueck & Jauch, 1984). Εξάλλου, όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα ποικίλων ερευνών, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις υπόλοιπες (Wheelen & Hunger, 2008).

Συμπερασματικά, τα κύρια οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, συγκεντρώνονται στον πίνακα 1.1:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 : Τα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

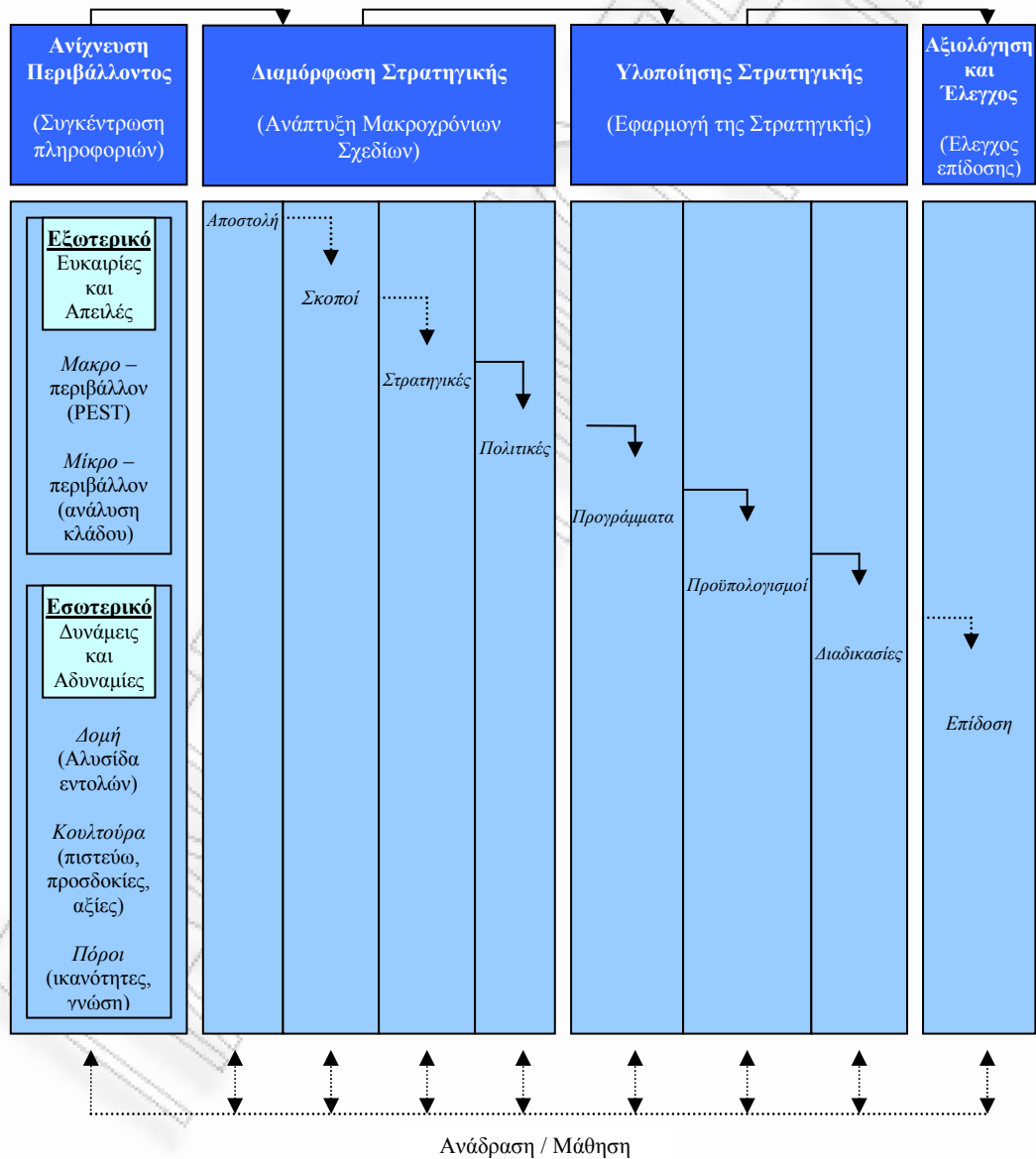
1. Προετοιμάζει τις επιχειρήσεις να αναμένουν την περιβαλλοντική αλλαγή
2. Παρέχει μια ξεκάθαρη εικόνα των σκοπών και σαφή καθοδήγηση στους εργαζόμενους
3. Σημαντικό στοιχείο του αποτελεί η έρευνα, η οποία αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη στη διοίκηση
4. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι περισσότερο αποδοτικές

Πηγή: William F. Glueck & Lawrence R. Jauch, "Business Policy and Strategic Management", 4th Edition, McGraw-Hill Book Inc, 1984, σελ.12

1.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1, αποτελείται από τέσσερις βασικούς πυλώνες οι οποίοι αναλύονται στις αμέσως επόμενες παραγράφους :

- ∞ Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- ∞ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ∞ Υλοποίηση στρατηγικής
- ∞ Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 : Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, 2008, σελ. 11

1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και αντικειμένου δραστηριότητας, λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από παράγοντες και καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την παρούσα αλλά και μελλοντική κατάσταση και πορεία της επιχείρησης, και αναλύεται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Προτού η επιχείρηση ξεκινήσει να διαμορφώνει τη στρατηγική της, θα πρέπει να ανιχνεύσει και αναλύσει αυτό το περιβάλλον προκειμένου να καθορίσει και κατανοήσει τη στρατηγική της θέση. Σκοπός της ανίχνευσης αυτής είναι να προσδιοριστούν, ελεγχθούν και αξιολογηθούν όλοι οι βασικοί στρατηγικοί παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης και να γίνουν κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους ώστε να διασφαλιστεί η μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Οι στρατηγικοί αυτοί παράγοντες αφενός αναφέρονται σε αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποτελούν ευκαιρίες αλλά και απειλές για αυτή, και αφετέρου στους πόρους που η ίδια κατέχει για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές αυτές και ευρίσκονται στο εσωτερικό της περιβάλλον (*Γεωργόπουλος, 2004*).

Η ανίχνευση και ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων καθίσταται ολοένα και περισσότερο απαραίτητη εξαιτίας της αβεβαιότητας που αυτό εμπεριέχει. Αξιοσημείωτο σε αυτό το σημείο είναι να αναφερθεί ότι έρευνες δείχνουν μια θετική σχέση μεταξύ ανίχνευσης περιβάλλοντος και επίδοσης της επιχείρησης. Καθ' όσον όλο και πιο πολλοί ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον και οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη εκ νέου από τις επιχειρήσεις πριν λάβουν αποφάσεις, πληθαίνουν. Απόρροια των παραπάνω, είναι η δημιουργία ευκαιριών προς εκμετάλλευση αλλά και απειλών προς αντιμετώπιση για τις επιχειρήσεις και η διοίκηση αναλαμβάνει τον καθοριστικό ρόλο της αξιολόγησής τους (*Wheelen & Hunger, 2008*).

Όλοι οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, φαίνονται στο διάγραμμα 1.2 και στη συνέχεια αναλύονται:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 : Το περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004, σελ. 75

1.3.1.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνο που απ' τη μια πλευρά παρέχει ευκαιρίες για εκμετάλλευση προς όφελός της, αλλά απ' την άλλη κρύβει απειλές οι οποίες μπορούν να σταθούν εμπόδιο στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της. Αποτελείται από δύο μέρη: το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) το οποίο περιλαμβάνει τις διάφορες μακροοικονομικές δυνάμεις οι οποίες δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση της διαμορφωθείσας στρατηγικής, και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (task environment) το οποίο αποτελεί τον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση (Carpenter & Sanders, 2007).

Μάκρο - Περιβάλλον

Το μακρο-περιβάλλον εμπεριέχει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια κατάσταση των επιχειρήσεων δύναται όμως, όπως συμβαίνει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων να τις επηρεάσουν μακροχρόνια. Χαρακτηριστικό

του είναι ότι επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα όλες τις επιχειρήσεις της οικονομίας ανεξαρτήτως κλάδου και αντικειμένου. Παραδείγματα αποτελούν οι τιμές των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, το ύψος του πληθωρισμού και η εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος δεν μπορούν να επηρεασθούν σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις και αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την ανίχνευσή τους, αν και η ακριβής εκτίμησή τους είναι σχεδόν αδύνατη. Αυτό που οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν, είναι να προσδιορίσουν αυτούς τους μακρο-παράγοντες που με έμμεσο τρόπο τις επηρεάζουν, να κατανοήσουν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτούς και να τις λάβουν υπόψη στη χάραξη της στρατηγικής τους.

Πιο συγκεκριμένα, το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την ευρύτερη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Ευρέως διαδεδομένο εργαλείο για την ανάλυση του αποτελεί το μοντέλο “PEST”, η ονομασία του οποίου προέρχεται απ’ τα αρχικά των ονομασιών των κατηγοριών των παραγόντων που εμπεριέχει (Political – Economic – Sociocultural – Technological). Το μοντέλο αυτό παρέχει μια ατέρμονη λίστα παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση και χρησιμοποιείται για την κατανόηση της συνολικής εικόνας του εξωτερικού περιβάλλοντος, διαχωρίζοντάς το στις παρακάτω κατηγορίες:

- Το **πολιτικό περιβάλλον** αποτελείται από τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και τη γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Η φορολογία, η ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων, οι αποκρατικοποιήσεις, η νομοθεσία της απασχόλησης, οι νόμοι για τη μόλυνση, οι συναλλαγματικές ρυθμίσεις, η σταθερότητα της κυβέρνησης και οι πολιτικές συμφωνίες που συνάπτονται είναι μερικά παραδείγματα που άπτονται στο πολιτικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εκείνο που καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό αυτή την κατηγορία του περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις, είναι η αβεβαιότητα ή με άλλα λόγια ο «πολιτικός κίνδυνος» που το χαρακτηρίζει, εξαιτίας των ποικίλων πολιτικών περιστατικών που δύναται να συμβούν όπως απεργίες, διάφοροι έλεγχοι συναλλαγών και κρατικοποιήσεις.

- Το **οικονομικό περιβάλλον** αποτελείται από την οικονομική κατάσταση και τις μακροοικονομικές τάσεις που επικρατούν και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ύψος του πληθωρισμού και των επιτοκίων, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το επίπεδο ανεργίας, οι χρηματιστηριακοί δείκτες, το συνάλλαγμα, η προσφορά χρήματος και το ΑΕΠ είναι μερικοί από τους παράγοντες που περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται από τις επιχειρήσεις, όχι μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά και σε βιομηχανικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου να αποκτάται μια πλήρης εικόνα. Η σπουδαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος έγκειται στο γεγονός ότι οι τάσεις και οι εξελίξεις του επηρεάζουν σε τελική ανάλυση την αγοραστική δύναμη του πληθυσμού και επομένως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Το **κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τις αξίες, τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των ανθρώπων που ανήκουν σε μια κοινωνία και τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τα μέλη μιας άλλης. Οι κοινωνικά αποδεκτοί κανόνες, η ηθική, η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων και η θέση της γυναίκας, το επίπεδο εκπαίδευσης, το ηλικιακό εύρος του πληθυσμού, οι εργασιακές συνθήκες και η σύνθεση του εργατικού δυναμικού, ο τρόπος διασκέδασης, οι προσδοκίες καριέρας, η θρησκεία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα συνταξιοδοτικά πλάνα καθώς και ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, είναι μερικοί απ' τους παράγοντες αυτής της κατηγορίας του μακρο-περιβάλλοντος. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων οφείλουν να δρουν με τρόπο που να μην αποκλίνει απ' τον κοινωνικά αποδεκτό, ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα που θα διακυβεύσουν ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Τέλος, το **τεχνολογικό περιβάλλον** αναφέρεται σε παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης και εφαρμογή αυτής σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες και λοιπές δραστηριότητες που άπτονται στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Ο τρόπος με τον οποίο το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις είναι θεαματικός, καθώς ο ρυθμός με τον οποίο εξελίσσεται είναι ταχύτατος. Οι επιστημονικές εφευρέσεις και ανακαλύψεις, η εξέλιξη της έρευνας και ανάπτυξης, η εισχώρηση του Διαδικτύου στη καθημερινότητα, οι τηλεπικοινωνίες, η δραματική εξέλιξη των υπολογιστών, η αύξηση της αυτοματοποίησης και οι βελτιώσεις της

παραγωγικής διαδικασίας, είναι μερικοί από τους παράγοντες που περιλαμβάνει αυτή η κατηγορία περιβάλλοντος. Καθώς η εποχή μας χαρακτηρίζεται από έκρηξη τεχνολογικών ανακαλύψεων και επαναπροσδιορισμού επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανιχνεύουν το τεχνολογικό περιβάλλον, ώστε να μπορούν να εντοπίσουν τις παρουσιαζόμενες σε αυτό ευκαιρίες, και να χρησιμοποιούν τις νέες και υπάρχουσες τεχνολογίες προς όφελός τους. Ακόμη, με τη βοήθεια των τεχνολογικών ανακαλύψεων, ο εντοπισμός των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθίσταται ευκολότερος και ταχύτερος. Καθώς η άγνοια των ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων αποτελεί απειλή για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η στρατηγική σπουδαιότητα της ανίχνευσης του τεχνολογικού περιβάλλοντος καθίσταται ευκόλως εννοούμενη και αποτελεί επιτακτική ανάγκη (Γεωργόπουλος, 2004).

Μέσω της ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος με τη βοήθεια του PEST, η διοίκηση είναι σε θέση να κατανοήσει τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό και να προσαρμόσει αναλόγως τη στρατηγική της. Επίσης, μπορεί να αναγνωρίσει εκείνες τις στρατηγικές οι οποίες είναι καταδικασμένες σε αποτυχία και να τις αποφύγει. Επιπρόσθετα, η ανάλυση του PEST είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης για εκείνες τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε μια καινούργια χώρα, κάτι το οποίο αποτελεί συχνό φαινόμενο στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης (Carpenter & Sanders, 2007).

Μίκρο - Περιβάλλον

Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο κλάδο και ομάδες ενδιαφερόμενων οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτόν. Σκοπός της ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.

Μέτοχοι, προμηθευτές, τοπικές οργανώσεις, κυβέρνηση, πελάτες, ανταγωνιστές, εργατικές ενώσεις, πιστωτές και διάφοροι σύλλογοι, είναι μερικές από τις ομάδες τις οποίες περιλαμβάνει το άμεσο μικρο-περιβάλλον, το οποίο ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος. Οι ανάγκες και επιθυμίες όλων των παραπάνω ομάδων παίζουν καθοριστικό

ρόλο στη δράση των επιχειρήσεων καθώς η μη ικανοποίησή τους αποτελεί κίνδυνο για την επιβιώσή τους. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, οι διοικήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν αυτές τις ομάδες και να κατανοήσουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για να κρίνουν την επίδοση των επιχειρήσεών τους (*Wheelen & Hunger, 2008*).

Επιπρόσθετα, με την ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντός τους οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού τον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζονται και επομένως εκτιμούν την ελκυστικότητα αυτού, δηλαδή τις προοπτικές κερδοφορίας που υπάρχουν για την επιχείρηση. Η σχέση της έντασης του ανταγωνισμού με την κερδοφορία είναι άμεση, καθώς αυξανόμενος ανταγωνισμός προερχόμενος από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο συνεπάγεται μικρότερο μερίδιο αγοράς για την κάθε επιχείρηση, και το αντίστροφο. Επομένως, η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης να προσδιορίσει τον ανταγωνισμό που πρέπει να αντιμετωπίσει καθώς και τα περιθώρια κέρδους που μπορεί να επιτευχθούν (*Carpenter & Sanders, 2007*).

Καθοριστική στην προσπάθεια ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος υπήρξε η έρευνα του καθηγητή του Harvard M.Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» το 1980, η οποία υποστηρίζει ότι ο βαθμός ανταγωνισμού ο οποίος υπάρχει σε έναν κλάδο και επομένως η ελκυστικότητά του καθορίζεται από πέντε βασικές δυνάμεις. Οι δυνάμεις αυτές, η σύνθεση των οποίων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, είναι οι εξής:

♦ **Απειλή των νεο-εισερχόμενων στον κλάδο:** Η δύναμη αυτή αναφέρεται σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκουν την ελκυστικότητά του κλάδου αρκετά υψηλή, ώστε να επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν μέσα σε αυτόν. Έτσι, εισάγεται νέα δυναμικότητα στον κλάδο και οι νέες επιχειρήσεις θα επιδιώξουν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς και πόρους με άμεσο αποτέλεσμα τα κέρδη των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων να μειωθούν. Η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδου στον κλάδο καθώς και την αναμενόμενη αντίδραση των ανταγωνιστών. Όσο περισσότεροι είναι οι φραγμοί εισόδου και όσο πιο άμεση και έντονη η αντίδραση των ανταγωνιστών, τόσο δυσκολότερη καθίσταται η είσοδος. Φραγμούς εισόδου μπορούν να αποτελέσουν: η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας, οι υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίων εισόδου, η υψηλή διαφοροποίηση του προϊόντος, ή

ύπαρξη κόστους μετακίνησης για τους καταναλωτές από τον ένα προμηθευτή στον άλλον, η δύσκολη πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, τα διάφορα μειονεκτήματα κόστους, καθώς και η περιοριστική κυβερνητική πολιτική.

♦ **Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων:** Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά από τους καταναλωτές προς ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Η απειλή που αποτελούν για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, έγκειται στο γεγονός ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, όταν η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς τη τιμή είναι υψηλή ή το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι χαμηλό ή όταν ίδιας ποιότητας με τα προϊόντα του κλάδου υποκατάστατα έχουν χαμηλότερη τιμή, η απειλή είναι ισχυρότερη. Τα υποκατάστατα θα απορροφήσουν μερίδιο αγοράς από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και θα μειώσουν τα περιθώρια κέρδους τους. Σημαντικό όπλο για την άμυνά τους αποτελεί η διαφοροποίηση των προϊόντων τους σε χαρακτηριστικά τα οποία οι καταναλωτές θεωρούν σημαντικά.

♦ **Ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου:** Η κερδοφορία ενός κλάδου καθορίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό από την ένταση του ανταγωνισμού των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός είναι το γήπεδο στο οποίο παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι μεταξύ των επιχειρήσεων, και αποτελείται από τις άμεσες και έμμεσες ενέργειες που εκτελούν οι ανταγωνιστές προκειμένου να κερδίσουν αυτό το παιχνίδι, οι οποίες δεν έχουν πάντα ως διάμετρο την τιμή αλλά εκτείνονται και σε άλλες παραμέτρους όπως έρευνα, μάρκετινγκ κ.α. Ένας υψηλός ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται από πολυάριθμους ανταγωνιστές, μικρό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, μικρή διαφοροποίηση προϊόντος και υψηλά εμπόδια εξόδου. Άμεσο αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι να δημιουργείται πόλεμος τιμών μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και επομένως χαμηλή κερδοφορία για τον κλάδο.

♦ **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Οι προμηθευτές αποτελούν μια από τις σπουδαιότερες ομάδες ενδιαφερόμενων με τις οποίες συνεργάζονται οι επιχειρήσεις και συχνά ονομάζονται ως η αγορά των εισροών καθώς αντιπροσωπεύουν όλες τις πηγές εισροών για τις επιχειρήσεις προκειμένου εκείνες να παράγουν τις

υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Η επιρροή τους στον κλάδο είναι σημαντική εξαιτίας της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να υποβιβάζουν την ποιότητά των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Γενικότερα, οι προμηθευτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη και επομένως μπορούν ευκολότερα να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις με κίνδυνο τη μείωση της κερδοφορίας τους, όταν ο αριθμός τους είναι μικρός, όταν οι επιχειρήσεις στερούνται εναλλακτικών πηγών εφοδιασμού, όταν οι πωλήσεις τους στον κλάδο αποτελούν μικρό ποσοστό του συνόλου των πωλήσεών τους ή όταν τα προϊόντα τους αποτελούν σημαντική εισροή για τις επιχειρήσεις. Ακόμη, η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνει όταν τα προϊόντα και υπηρεσίες τους χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό διαφοροποίησης με άμεσο αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές, καθώς και όταν υπάρχει δυνατότητα καθετοποίησης για τους προμηθευτές προς τα εμπρός έτσι ώστε να μπορούν εκείνοι να μετατραπούν σε άμεσους ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις.

♦ **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Όπως ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους, ο σκοπός των αγοραστών είναι να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητα των αγαθών που αγοράζουν. Έτσι οι αγοραστές μπορούν να αποτελέσουν σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις, μέσω των απαιτήσεών τους για μείωση των τιμών ή αύξησης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο μεγαλώνει ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις να αναγκαστούν να μειώσουν την κερδοφορία τους. Σύμφωνα με τον Porter, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνει όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, όταν πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών από τις επιχειρήσεις του κλάδου και ειδικότερα όταν οι αγορές αυτές αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό του συνόλου του κόστους των επιχειρήσεων. Ομοίως, όταν το προϊόν του κλάδου είναι τυποποιημένο ή με μικρό βαθμό διαφοροποίησης καθώς και όταν υπάρχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω για τους αγοραστές, η διαπραγματευτική τους δύναμη ενισχύεται. Επίσης, όταν οι αγοραστές έχουν μικρό διαθέσιμο εισόδημα, υψηλή ευαισθησία στην τιμή και πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο, είναι απόλυτα φυσιολογικό οι πιέσεις τους για μείωση των τιμών από τις επιχειρήσεις να αυξάνονται.

Η ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων καθώς και της αλληλεξάρτησης μεταξύ τους προσδίδει μια αποτύπωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Επίσης, προσδιορίζει την κερδοφορία και επομένως την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο αναφέρονται καθώς και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, είναι η θέση που εκείνη κατέχει στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και η γενικότερη ικανότητά της να αμύνεται από τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει. Όπως θα δούμε και παρακάτω, η εύρεση αυτής της κατάλληλης θέσης στον κλάδο που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να αμυνθεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter και που θα της προσφέρει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το σκοπό της ανταγωνιστικής στρατηγικής της.

Επιπρόσθετα, τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter αναφέρει και μια έκτη δύναμη, τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους (stakeholders), στους οποίους εμπεριέχονται όλες οι υπόλοιπες εκείνες οι ομάδες οι οποίες βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και έχουν συμφέροντα και υποχρεώσεις προς και από αυτήν. Σημαντικό είναι να τονισθεί ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε ένα σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μόνο επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η απειλή από τα υποκατάστατα αποτελεί μια από τις πέντε δυνάμεις (Γεωργόπουλος, 2004).

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις προσδιορίζοντας τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter, κατανοούν τα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζονται και έτσι οι διοικήσεις τους μπορούν να αποφασίσουν πώς θα πρέπει να τα διαχειριστούν ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ουσιαστικά αυτό στο οποίο αποσκοπεί η ανάλυση του υποδείματος του Porter είναι να καταφέρει η επιχείρηση να βρει μια θέση στον κλάδο η οποία θα της επιτρέψει να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει προς προσωπικό της όφελος. Είναι αποδοτικότερο να πραγματοποιείται σε συνδυασμό με την ανίχνευση του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, η οποία γίνεται με την ανάλυση PEST που αναλύθηκε παραπάνω, έτσι ώστε να αποκαλυφθούν όλες οι πιθανές αλλαγές που δύναται να πραγματοποιηθούν στην αγορά και έτσι να επιτυγχάνεται μια πλήρης αποτύπωση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (www.themanager.org).

1.3.1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η επιχείρηση, προκειμένου να προσδιορίσει τη στρατηγική της θέση, πέρα απ' την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών πρέπει να αναλύσει και το εσωτερικό της περιβάλλον με σκοπό την ανεύρεση των εσωτερικών εκείνων στρατηγικών παραγόντων οι οποίοι αποτελούν τις δυνάμεις και αδυναμίες της. «Μια μεταβλητή ονομάζεται δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, όπως είναι οι πόροι, οι ικανότητες και διάφορα άλλα πλεονεκτήματα που εκείνη κατέχει. Απ' την άλλη μεριά, αδυναμία είναι μια κατάσταση η οποία θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, όπως είναι ελλείψεις πόρων και ικανοτήτων που αποτελούν κωλύματα για την απρόσκοπτη λειτουργία της» (Γεωργόπουλος, 2004). Η ανεύρεση αυτή είναι απαραίτητη για να καθορίσει η επιχείρηση εάν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές που εντόπισε στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η δομή, οι πόροι και η κουλτούρα της:

- Η **δομή** είναι ο τρόπος με τον οποίο επιλέγει να οργανωθεί η επιχείρηση και διαφαίνεται στο οργανόγραμμά της. Μέσω της επιλεγείσας δομής καθορίζονται η ροή και ο τρόπος επικοινωνίας, η άσκηση εξουσίας και εκτέλεσης εργασίας καθώς και οι ρόλοι και οι σχέσεις όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Οι **πόροι** της επιχείρησης είναι όλα τα στοιχεία που εκείνη διαθέτει και είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων και την επίτευξη των στόχων της. Μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί πόροι (ίδια κεφάλαια, αποθεματικά, μετοχές, δάνεια), φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, ακίνητα, μηχανήματα, αποθέματα πρώτων υλών), τεχνολογικοί πόροι (ευρυσιτεχνίες, πατέντες, έρευνα και ανάπτυξη) και ανθρώπινοι πόροι (εξειδικευμένο και διοικητικό προσωπικό) (Γεωργόπουλος, 2004).
- Τέλος, η **επιχειρησιακή κουλτούρα** είναι το σύνολο των κοινά αποδεκτών αξιών, προσδοκιών και ιδεολογιών που επικρατεί στο ανθρώπινο δυναμικό και συντελεί στη δημιουργία και σταθεροποίηση ενός αισθήματος συλλογικής ταυτότητας στην επιχείρηση. Η δύναμη της κουλτούρας έγκειται στην επιρροή που έχει στην

συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς είναι διαδεδομένη ευρέως μέσα στον οργανισμό και λειτουργεί υποσυνείδητα. Ο όρος της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με την επίδοση των επιχειρήσεων καθώς εμπεριέχει όπως προαναφέρθηκε συστήματα αξιών, πεποιθήσεων και πρακτικών, τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφορών που αναπόφευκτα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (*Evans & Lindsay, 2008*).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οφείλουν να είναι συμβατά με την διαμορφωθείσα και επιλεγθείσα στρατηγική της. Το ζητούμενο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι να προσδιορισθούν οι δραστηριότητες εκείνες που εκτελεί καλύτερα ή οικονομικότερα η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, να βρεθεί το *ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα*. Σημαντικό εργαλείο στην επίτευξη του ανωτέρω, αποτελεί η έννοια της Αλυσίδας Αξίας μέσω της οποίας η επιχείρηση αναγνωρίζει τις δυνάμεις, αδυναμίες καθώς και τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες προσθέτουν αξία στα προϊόντα της, καθώς και το μοντέλο των Πόρων και Ικανοτήτων (οι παραπάνω έννοιες θα αναλυθούν εκτενώς στα επόμενα κεφάλαια).

1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Εξοπλισμένη πλέον η διοίκηση με την ευρύτερη εικόνα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της μετά την ανίχνευση αυτού, είναι σε θέση να εντοπίσει την καλύτερη στρατηγική που πρέπει να διαμορφώσει και υλοποιήσει προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί που έχει θέσει (*Thompson & Strickland, 1993*). Επομένως, η διαμόρφωση της στρατηγικής θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται το τι ακριβώς θα κάνει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Στα πλαίσια αυτής, αναπτύσσονται μακροπρόθεσμα πλάνα με τα οποία επιδιώκεται η αποτελεσματική αντιμετώπιση των απειλών και η αποκόμιση οφέλους από τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση αναπτύσσει τις ικανότητές της και προσπαθεί να εξουδετερώσει τις αδυναμίες της.

Προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί η κατανόηση από την επιχείρηση της στρατηγικής της θέση, ώστε να μπορεί να εξετάσει τις αλλαγές που

λαμβάνουν χώρα στο επιχειρηματικό της περιβάλλον καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτές οι αλλαγές μπορούν να την επηρεάσουν. Επίσης, σημαντικό είναι η επιχείρηση να έχει εξετάσει τη δυνατότητα των πόρων που κατέχει για να αντιμετωπίσει τις απειλές και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις προαναφερθείσες αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες όλων των εργαζομένων της (www.bluewavemag.com).

Το πλαίσιο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής παρέχεται από το όραμα της διοίκησης και την αποστολή της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία παραμένουν σταθερά διαχρονικά και διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έτσι, προκειμένου να διαμορφωθεί και επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική, η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει, στη συνέχεια να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική που θα την οδηγήσει στην επίτευξη αυτών των στόχων και τέλος να αναπτύξει πολιτικές οι οποίες θα αποτελέσουν το πλαίσιο εντός του οποίου θα λαμβάνονται όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις (Γεωργόπουλος, 2004).

Η **αποστολή** αποτελεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Απαντάει στο καίριο ερώτημα για ποιο λόγο δημιουργήθηκε η επιχείρηση και τι προσφέρει στην κοινωνία (www.bluewavemag.com). Ουσιαστικά, η αποστολή της επιχείρησης απορρέει από το όραμά της και αποτελεί την εξειδίκευσή του σε μια πρόταση. Συμβάλλει στη σωστή καθοδήγηση και αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτρέπει τους αυτοσχεδιασμούς και δίνει μια κατεύθυνση στην επιχείρηση θέτοντας σαφή όρια για το τι πρέπει να γίνει. Αποτελεί το κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ όλων των εργαζομένων, εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική αυτής. Προσδιορίζει πλήρως το τι αντιπροσωπεύει η επιχείρηση, τι δραστηριότητες επιδιώκει να εκτελεί και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον, με αποτέλεσμα η αποστολή να κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της προσδίδοντάς της μια μοναδική ταυτότητα.

Μετά τον καθορισμό της αποστολής, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους σκοπούς που επιθυμεί να επιτύχει. Οι **σκοποί** (objectives) είναι το αποτέλεσμα που αναμένεται από την εκτέλεση μιας προσχεδιασμένης δραστηριότητας. Αποτελούν τον προσδιορισμό του τι θα επιτευχθεί και πότε, και χαρακτηριστικό τους αποτελεί ο ποσοτικοποιημένος προσδιορισμός σε αντίθεση με την έννοια των στόχων. Ουσιαστικά αποτελούν τη

μετάφραση της αποστολής της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα προσδιορίζοντας ταυτόχρονα και το χρονικό διάστημα εκτέλεσής τους. Έτσι, η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης οδηγεί στην επίτευξη της αποστολής της (Wheelen & Hunger, 2008). Η ύπαρξή τους είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση καθώς, όπως δείχνει και η επαγγελματική εμπειρία, οι οργανισμοί που έχουν θέσει σκοπούς και λειτουργούν επιδιώκοντας την επίτευξή τους λαμβάνουν αποφάσεις και καθοδηγούνται από ένα στρατηγικό τρόπο σκέψης με άμεσο αποτέλεσμα να είναι περισσότερο αποδοτικοί από εκείνους που λειτουργούν αυτοσχεδιάζοντας (www.bluewavemag.com).

Εφόσον έχουν καθορισθεί η αποστολή και οι σκοποί, το επόμενο βήμα είναι η επιχείρηση να αποφασίσει για τη **στρατηγική** της. Η στρατηγική αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης καθώς αφενός κατά τη διαμόρφωσή της καθορίζει πως θα επιτευχθούν οι στόχοι της, οι οποίοι προσδιορίζονται στα πλαίσια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και αφετέρου η υλοποίησή της αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη αυτών των στόχων. Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί προκαθορισμένους τρόπους δράσης με τους οποίους ενισχύεται η επιχειρηματική επιτυχία και βιωσιμότητα. Είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να αξιοποιούν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες. Περιλαμβάνει αποφάσεις, προγράμματα, και κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να έχει μια καλή επίδοση.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το έργο της διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα της ηγεσίας ή να το αναλαμβάνει σε συνεργασία με άλλα τμήματα και εργαζομένους. Στις μεγάλες επιχειρήσεις δύναται να ανατεθεί στη δικαιοδοσία κάποιου συγκεκριμένου τμήματος που έχει αναλάβει το στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ στις μικρού μεγέθους εταιρείες, η στρατηγική συνήθως αναπτύσσεται στο μυαλό του επιχειρηματία και στη συνέχεια επικοινωνείται άτυπα σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Πάντως, σε κάθε περίπτωση η ενεργός συμμετοχή όλων των βαθμίδων των εργαζομένων και των τμημάτων μιας επιχείρησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, όχι μόνο είναι επιθυμητή αλλά και απαιτητή. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη όλους τους παράγοντες που δύναται να την επηρεάσουν και που

έχουν εντοπιστεί απ' το στάδιο της ανάλυσης του περιβάλλοντός της. Προκειμένου εκείνη να αποδώσει τους ωφέλιμους καρπούς της, δηλαδή ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με όλους τους παραπάνω παράγοντες, να είναι εφικτή, συνεπής με τις αξίες της επιχείρησης και τέλος να διαθέτει τον κατάλληλο βαθμό ευελιξίας ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές των συνθηκών (*www.bluewavemag.com*).

Η αποστολή, οι σκοποί και η στρατηγική συνθέτουν το «Στρατηγικό πλάνο» της επιχείρησης το οποίο προσδιορίζει που βρίσκεται ο οργανισμός και πως σκοπεύει η διοίκηση να φθάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Μπορεί είτε να είναι γραπτό και λεπτομερές, είτε να υπάρχει απλά ως μια κοινή αντίληψη σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης (*Thompson & Strickland, 1993*).

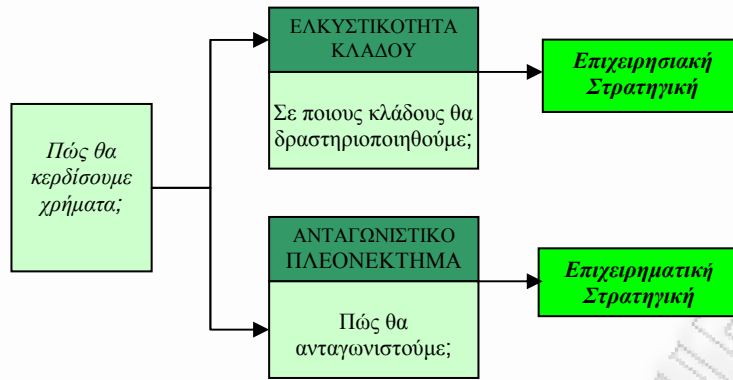
Το επόμενο και τελευταίο βήμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι να καθορισθούν οι πολιτικές. Οι πολιτικές είναι γενικοί κανόνες και οδηγίες που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Η ύπαρξη των πολιτικών είναι απαραίτητη καθώς διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν αποφάσεις και θα δράσουν κατά τον προσήκοντα τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται η αποστολή, σκοποί και στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι οι πολιτικές παρέχουν μια σαφή καθοδήγηση στο ανθρώπινο δυναμικό και περιορίζουν τις αυθαίρετες ενέργειες (*Wheelen & Hunger, 2008*).

1.3.2.1 ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Το καίριο ερώτημα που απασχολεί κάθε επιχείρηση αναφέρεται στο πως εκείνη θα βγάλει χρήματα, δηλαδή κέρδος. Το ερώτημα αυτό προκειμένου να απαντηθεί, μπορεί να αναλυθεί σε δύο επιμέρους υπο-ερωτήματα:

- ⇒ Σε ποιόν κλάδο ή κλάδους θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, και
- ⇒ Πώς θα ανταγωνιστεί σε κάθε έναν από αυτούς τους κλάδους;

Οι απαντήσεις σε αυτές τις δύο ερωτήσεις, δίνουν δύο κύριους τύπους στρατηγικών μιας επιχείρησης, όπως δείχνει και το διάγραμμα 1.3 (*Grant, 2005*):



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 : Οι πηγές κερδοφορίας

Πηγή: Robert M. Grant, “Contemporary strategy analysis”, Wiley-Blackwell, 2005, σελ. 22

Επιπρόσθετα, υπάρχει ακόμη ένας τύπος στρατηγικής, όπου μαζί με τους δύο παραπάνω αποτελούν τα τρία αλληλοεπιδρώμενα επίπεδα στρατηγικής που διαθέτει συνήθως μια τυπική επιχείρηση:

♦ **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy):**

Το πρώτο επίπεδο στρατηγικής, αναφέρεται στη γενικότερη κατεύθυνση ολόκληρου του οργανισμού και συγκεκριμένα στην επιλογή εκείνων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει ποιες επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους, θα διαχειρισθεί ο οργανισμός καθώς και το τρόπο με τον οποίο θα πρέπει αυτές να διοικηθούν. Ουσιαστικά παρέχει το χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μονάδων του οργανισμού και είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν σε παραπάνω από έναν κλάδο.

♦ **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy):**

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής, σχετίζεται με την ενίσχυση της στρατηγικής θέσης της κάθε επιχειρηματικής μονάδας στον συγκεκριμένο κλάδο όπου ανταγωνίζεται. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο αυτό θα δημιουργηθεί και θα διατηρηθεί σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έτσι ώστε εκείνη να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά τους ανταγωνιστές της. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στρατηγικών απόκτησης αυτού θα αναλυθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

♦ **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy):**

Το τελευταίο αυτό επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες των τμημάτων της επιχείρησης που πρέπει να εκτελεσθούν, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν θέσει τα προηγούμενα επίπεδα στρατηγικής με την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Ουσιαστικά, η λειτουργική στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις και τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να δρουν τα τμήματα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας όπως προκύπτουν απ' τα δύο προηγούμενα επίπεδα στρατηγικών, και αποσκοπεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής δεν είναι ανεξάρτητα. Όπως προαναφέρθηκε, η επιχειρησιακή στρατηγική θέτει όρια και περιορισμούς στην επιχειρηματική στρατηγική και αυτή με τη σειρά της θέτει περιορισμούς στη λειτουργική στρατηγική. Έτσι, οι στόχοι κάθε επιπέδου και επομένως ο στρατηγικός σχεδιασμός που εκείνο θα πραγματοποιήσει εξαρτάται άμεσα από τους στόχους του προηγούμενου επιπέδου. Βασική αποστολή της διοίκησης της επιχείρησης είναι να ενοποιήσει και συντονίσει αποτελεσματικά και τις τρεις επιμέρους στρατηγικές σε ένα ενιαίο σύνολο, και για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητη η καλή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων όλης της επιχείρησης. Το διάγραμμα 1.4 παρουσιάζει την αλληλεπίδραση των τριών επιπέδων:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4 : Τα επίπεδα των στρατηγικών

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004, σελ.171

1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, που αποτελεί το δεύτερο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ακολουθεί η υλοποίησή της η οποία αναφέρεται συνήθως ως το στάδιο δράσης και θεωρείται το πιο δύσκολο κομμάτι. Η υλοποίηση της στρατηγικής καλύπτει το κενό μεταξύ της αναγνώρισης των επιθυμητών προς επίτευξη στόχων και της τελικής επίτευξης αυτών. Έτσι, αναφέρεται στη διεκπεραίωση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που χρειάζεται να γίνουν ώστε να επιτευχθεί αυτό που είχε σχεδιαστεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής και διασφαλίζει τη συνοχή των επιχειρηματικών αποφάσεων με αυτή. Περιλαμβάνει ενέργειες και αποφάσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελείται από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες, μέσω των οποίων τίθενται σε εφαρμογή οι σκοποί, στρατηγικές και πολιτικές τα οποία έχουν καθορισθεί στο προηγούμενο στάδιο. Τα προγράμματα καθορίζουν τις δράσεις οι οποίες πρέπει να αναληφθούν, οι προϋπολογισμοί κατανέμουν τους διαθέσιμους πόρους στις κατάλληλες δραστηριότητες και τέλος οι διαδικασίες αποτελούν το μέσο με το οποίο πραγματοποιούνται και εκτελούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ουσιαστικά, αυτό το στάδιο στρατηγικής αποτελεί τη μετατροπή του στρατηγικού σχεδιασμού σε ενέργειες και αποτελέσματα μέσω της ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Αποτελεί μια λειτουργική διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι ανθρώπινοι πόροι που θα διεκπεραιώσουν το στρατηγικό σχέδιο, οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοστούν αποτελεσματικά οι επιχειρηματικές λειτουργίες με την επιλεγθείσα και διαμορφωθείσα στρατηγική καθώς ο τρόπος με τον οποίο θα συντονιστούν όλες οι δραστηριότητες των αναμειγνυόμενων τμημάτων. Σημαντική απαίτηση αυτού του σταδίου είναι η κινητοποίηση των εργαζομένων για δράση και ο συντονισμός όλων των επιχειρησιακών τμημάτων, καθώς το κάθε ένα από αυτά καλείται να υλοποιήσει τμήμα της συνολικής στρατηγικής ανάλογα με τις αρμοδιότητές του.

Άρρηκτα συνδεδεμένα είναι η σχέση της υλοποίησης με το στάδιο της διαμόρφωσης. Πιο συγκεκριμένα, τα δύο αυτά στάδια αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Το ενδιαφέρον που παρουσιάζει το στάδιο της υλοποίησης οφείλεται στο γεγονός ότι μια

στρατηγική όσο ιδιοφυής και αν είναι και όσο καλά διαμορφωμένη, εάν δεν υλοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο είναι πλήρως ανεπαρκής. Επομένως η ύπαρξη μιας καλής στρατηγικής και η καλή υλοποίησή της, είναι οι δύο σημαντικές ενδείξεις ενός σωστού στρατηγικού σχεδιασμού. Η αποτελεσματική υλοποίηση συνεπάγεται το συντονισμό των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης και μετάφραση της διαμορφωθείσας στρατηγικής σε αποτελέσματα. Σημαντικός παράγοντας ο οποίος αποτελεί τροχοπέδη στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί το γεγονός ότι συνήθως άλλα στελέχη είναι αυτά που διαμορφώνουν τη στρατηγική και άλλα εκείνα που την υλοποιούν και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής (Γεωργόπουλος, 2004). Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι ακόμα και η αποτελεσματική εκτέλεση μιας άριστης στρατηγικής, δεν εγγυάται τη μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης λόγω των απρόβλεπτων εξελίξεων που δύναται να λάβουν χώρα ανά πάσα στιγμή στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Προκειμένου η επιχείρηση να ξεπεράσει αυτές τις αντιξοότητες, θα πρέπει οι μάνατζερ να έχουν φροντίσει να υπάρχει η κατάλληλη ευελιξία έτσι ώστε με τις κατάλληλες προσαρμογές να επιτευχθεί η ευθυγράμμιση με τη νέα κατάσταση του περιβάλλοντος (www.bluewavemag.com).

1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε αυτό το τελικό στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ η επίδοση της επιχείρησης, δηλαδή το αποτέλεσμα των ενεργειών της, συγκρίνεται με τα επιθυμητά αποτελέσματα και τους σκοπούς που είχαν καθορισθεί. Η διοίκηση χρειάζεται να γνωρίζει πότε μια στρατηγική δεν αποδίδει και αυτό το στάδιο της αξιολόγησης παρέχει αυτή την πληροφορία. Έτσι, παράγεται και παρέχεται η απαιτούμενη ανατροφοδότηση στη διοίκηση ώστε εκείνη να αξιολογήσει τα αποτελέσματα που τελικά προέκυψαν και να λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Ουσιαστικά, μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου διαπιστώνεται το κατά πόσο η επιχείρηση πέτυχε τους σκοπούς της, και αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητά της αποτελεί η έγκαιρη ανατροφοδότηση (Γεωργόπουλος, 2004). Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των παραμέτρων επίδοσης που θα μετρηθούν για την αξιολόγηση, την ανάπτυξη των κριτηρίων με τα οποία θα συγκριθούν οι τιμές τους, τη μέτρηση των παραγόντων αυτών, τη σύγκριση τους με τα προκαθορισμένα κριτήρια και τέλος, εφόσον υπάρχει απόκλιση, την ανάληψη των απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών

ώστε η επιχείρηση να φθάσει στο επιθυμητό για εκείνη επίπεδο που είχε αρχικά προβλέψει να επιτύχει.

Η αναγκαιότητα του τελικού αυτού σταδίου έγκειται στο γεγονός ότι η επιτυχία του σήμερα δεν εγγυάται την επιτυχία του αύριο. Η συνεχής εξέλιξη του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων δύναται να καταστήσει ανεπαρκή ακόμα και την πιο σωστά διαμορφωμένη και υλοποιούμενη στρατηγική. Υπό το πάνω πρίσμα, η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει συστηματικά την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, να την αξιολογεί και να λαμβάνει τα απαραίτητα κάθε φορά διορθωτικά μέτρα ώστε οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης να βρίσκονται συνεχώς σε αρμονία με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος, η οποία αρμονία αποτελεί και το σκοπό του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007
- **Warnock Davies**, “*Understanding Strategy*”, **Strategic & Leadership**, Volume: 8, Issue: 5, 2000, p. 25-30
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- **Thompson & A.J. Strickland**, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7th Edition, Richard D. Irwin, INC., 1993
- **Robert M. Grant**, “*Contemporary strategy analysis*”, Wiley-Blackwell, 2005
- **Farhad Analoui & Azhdar Karami**, “*Strategic management in small and medium enterprises*”, Cengage Learning EMEA, 2003
- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, 1999
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7th Edition, Prentice Hall, 2006
- **Dave Snowden**, “*Strategy in the context of uncertainty*”, **HANDBOOK OF BUSINESS STRATEGY**, Volume: 6, Issue: 1, 2005, pp.47-54
- **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., 1997

- **Paul Joyce & Adrian Woods**, *“Strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity”*, Kogan Page Publishers, 2001
- **Philip Sadler, M. J. Ryall, James C. Craig**, *“Strategic management”*, Kogan Page Publishers, 2003
- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **William F. Glueck & Lawrence R. Jauch**, *“Business Policy and Strategic Management”*, 4th Edition, McGraw-Hill Book Inc, 1984
- **Evans J. & Lindsay W.**, *“The management and control of quality”*, Thomson USA, 2008

ΠΗΓΕΣ ΑΠ' ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.bluewavemag.com/blueart03.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management
- http://www.themanager.org/Models/P5F_2.htm

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΜΕΣΩ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ Ή ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

«Η πρόκληση της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί αποτελεσματικά να αμύνεται από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου και να υπερισχύει στις προτιμήσεις των καταναλωτών» - Thompson & Strickland, 1993

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η διεθνής οικονομία στη σημερινή εποχή έχει μεταλλάξει την αγορά σε μια σφοδρή μάχη η οποία κινείται κυρίως από μικροοικονομικές δυνάμεις. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά και κύριο ρόλο παίζουν οι επιχειρήσεις σε ατομικό επίπεδο, οι οποίες χρήζουν εύστροφων τρόπων ικανών να τις βοηθήσουν να επιβιώσουν. Στις αχανείς αγορές που επικρατούν, η επιτυχία στο παιχνίδι του ανταγωνισμού θα εξαρτηθεί από την ανταγωνιστική θέση που κατέχει η επιχείρηση στο πεδίο μάχης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο εκείνη θα χρησιμοποιήσει σαν όπλο για να πολεμήσει. Γεγονός όμως αποτελεί ότι δεν καταφέρνουν όλες οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν στη μάχη του έντονου ανταγωνισμού. Το ερώτημα γιατί μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να κερδίσουν τεράστια μερίδια αγοράς αφήνοντας μακριά πίσω τους αντιπάλους τους με διαφορά, απασχολεί όχι μόνο τους επιχειρηματίες αλλά και το ευρύτερο αγοραστικό κοινό στη σύγχρονη εποχή όπου η μια επιχείρηση διέρχεται την άλλη και η επιβίωση έχει πάψει να είναι θέμα τύχης.

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα βρίσκεται στο **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα** (*Carpenter & Sanders, 2007*). Η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στην καρδιά της επίδοσης των επιχειρήσεων στην σύγχρονη αγορά όπου ανταγωνίζονται. Η έννοιά του είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση καθώς είναι αυτό που της εξασφαλίζει κερδοφορία πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, και ειδικότερα όταν αυτό διατηρείται στο χρόνο εξασφαλίζει μακροχρόνια επιτυχία. Η επιχείρηση που δεν έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατρέχει τον κίνδυνο να βγει έξω απ' την αρένα του ανταγωνισμού και να περιοριστεί σε μια χαμηλή απόδοση (*Thompson & Strickland, 1993*). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης απορρέει και ταυτόχρονα αποτελείται από την αξία (value) που εκείνη είναι ικανή να δημιουργήσει και να προσφέρει στους πελάτες της. Η έννοια της αξίας εμπεριέχεται στο σκοπό κάθε επιχείρησης και ορίζεται ως το ποσό που είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να διαθέσουν προκειμένου να αγοράσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης. Η ανώτερη αξία (superior value) για τους καταναλωτές προκύπτει όταν η επιχείρηση προσφέρει χαμηλότερες τιμές για τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, ή μοναδικά οφέλη με υψηλότερες τιμές που όμως οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πηγάζει από την αρχή ότι οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρέχουν τα προϊόντα / υπηρεσίες που θέλουν οι πελάτες τους πιο οικονομικά ή πιο καλά από τους ανταγωνιστές τους ώστε να τους παρέχουν κάποια αξία. Όταν η αξία αυτή υπερέχει του κόστους που χρειάστηκε για να δημιουργηθεί αποδίδει ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους στην επιχείρηση (*Porter, 1985*). Επομένως δύο είναι οι βασικές συνθήκες που πρέπει να εκπληρούνται, προκειμένου η επιχείρηση να έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: οι πελάτες να αποδίδουν κάποια σημαντική γι' αυτούς αξία στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης και η αξία αυτή να υπερβαίνει το κόστος παραγωγής της επιχείρησης για αυτά τα προϊόντα / υπηρεσίες. Όσο μεγαλύτερο είναι το κενό μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος από τους πελάτες και του κόστους παραγωγής αυτού, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση (*Hill & Jones, 2001*). Έτσι γίνεται κατανοητό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα, είναι αποτέλεσμα αυτού (*Porter, 1991*).

2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Για να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα η επιχείρηση, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος η οποία αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα πρέπει κυρίως να εξετάσει τους στρατηγικούς εκείνους παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της (*Wheelen & Hunger, 2008*). Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι άλλοι από τους πόρους και τις ικανότητές εκείνες τις οποίες κατέχει η επιχείρηση, τα οποία προκειμένου να είναι ικανά να της προσδώσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας αξία στους πελάτες της, θα πρέπει να είναι σε θέση να την καθιστούν ικανή να αποφεύγει τις απειλές και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος (*Barney & Hesterly, 2006*).

Δύο είναι τα μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούνται για να αναλύσει η επιχείρηση το εσωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίσει τις εν δυνάμει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρώτο μοντέλο αποδίδει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους πόρους και ικανότητές που κατέχουν οι επιχειρήσεις και ονομάζεται μοντέλο **Πόρων και Ικανοτήτων**. Το δεύτερο μοντέλο δεν εστιάζει στους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης, αλλά στις δραστηριότητες τις οποίες εκείνη επιλέγει να εκτελέσει και αποτελεί την **Αλυσίδα Αξίας** της επιχείρησης. Και τα δύο αυτά μοντέλα βοηθούν να προσδιοριστεί ο λόγος για τον οποίο μερικές επιχειρήσεις καταφέρνουν να αποκτήσουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πιθανά κέρδη πάνω απ' το μέσο όρο του κλάδου, ενώ οι υπόλοιπες άλλες μοχθούν να επιβιώσουν (*Carpenter & Sanders, 2007*).

2.2.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση δύναται να αποτελέσουν οι πόροι και ικανότητες που εκείνη διαθέτει καθώς και ο τρόπος με τον οποίο τους αξιοποιεί. Η παραπάνω άποψη τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι σε οποιαδήποτε κίνηση και αν θελήσει να προβεί η επιχείρηση, χρειάζεται να έχει τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση σκοπεύσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της όσον αφορά την εικόνα τους στο αγοραστικό κοινό, θα χρειαστεί

διαφορετικούς πόρους και ικανότητες απ' ότι αν τα διαφοροποιούσε στη τιμή. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, η αποτελεσματικότητα μιας ακολουθούμενης στρατηγικής έγκειται στην ικανότητα αυτής να αξιοποιεί τους πόρους και ικανότητες που χρειάζεται και ήδη διαθέτει η επιχείρηση και ταυτόχρονα να την καθιστά ικανή να αποκτά εκείνα που της υπολείπονται.

❖ ΠΟΡΟΙ

Οι πόροι, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, είναι οι εισροές οι οποίες απαιτούνται από την επιχείρηση προκειμένου εκείνη να παράγει τα προϊόντα / υπηρεσίες της. Μια συνήθης διάκριση των πόρων είναι σε υλικούς (tangible) και άυλους (intangible). Οι υλικοί αναφέρονται σε εισροές οι οποίες είναι διαθέσιμες προς απόκτηση από κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Παραδείγματα αποτελούν η γη, το ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό και η δανειοδότηση. Απ' την άλλη πλευρά, οι άυλοι πόροι συνδέονται στενότερα με την επιχείρηση που τους διαθέτει και πιο συγκεκριμένα είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να αποκτηθούν από τις αντίπαλες. Παραδείγματα εδώ αποτελούν η κουλτούρα της επιχείρησης, η φήμη και πελατεία της, η τοποθεσία, διάφορες πατέντες που ενδεχομένως έχουν αποκτηθεί και η τεχνογνωσία. Επειδή οι υλικοί πόροι μπορούν ευκολότερα να αποκτηθούν ή να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές, κάτι που όπως θα δούμε παρακάτω αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι λιγότερο πιθανό να αποτελέσουν πηγή αυτού.

❖ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι ικανότητες της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο εκείνη χρησιμοποιεί και αξιοποιεί τους πόρους της (υλικούς και άυλους) προκειμένου να παράγει τα προϊόντα / υπηρεσίες της (Carpenter & Sanders, 2007). Οι πόροι αποκτούν αξία μόνο όταν συνδυάζονται και οργανώνονται σε ομάδες. Έτσι, οι συνδυασμένοι πόροι αποτελούν τις ικανότητες της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα ανταγωνισμού της πάνω στον οποίο μπορεί στη συνέχεια να θεμελιωθεί ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2004). Γενικότερα οι ικανότητες αποτελούν ένα συνδυασμό διαδικασιών και ειδικοτήτων ο οποίος υποστηρίζει ακροθιγώς την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και η τελευταία στηρίζεται σε αυτόν προκειμένου να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα στην επιχείρηση οι ικανότητές

της μπορούν να εντοπιστούν στα ίδια τα άτομα που εργάζονται σε αυτές, ή να βρίσκονται ενσωματωμένες στους κανόνες και τις διαδικασίες της καθημερινότητάς της. Μια σημαντική διάκριση των ικανοτήτων για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σε *βασικές ικανότητες (core competencies)* και σε *διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies)* της επιχείρησης. Οι βασικές ικανότητες αποτελούν ένα συνδυασμό διατμηματικών ικανοτήτων οι οποίες διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι κάτι που η επιχείρηση ξέρει να εκτελεί πάρα πολύ καλά, γι' αυτό και ονομάζονται και *πηρήνας ανταγωνισμού* της επιχείρησης. Το μειονέκτημα των βασικών ικανοτήτων είναι ότι μπορούν χωρίς κάποια ιδιαίτερη δυσκολία να αντιγραφούν και να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές, και έτσι είναι δύσκολο να αποτελέσουν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να επενδύει στις βασικές της ικανότητες έτσι ώστε να τους προσδώσει μεγαλύτερη αξία και να τις αναβαθμίσει σε διακεκριμένες ικανότητες οι οποίες αποτελούν ικανότητες ανώτερες από εκείνες των ανταγωνιστών και έτσι προσδίδουν στην επιχείρηση που τις κατέχει ένα μοναδικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό των διακεκριμένων ικανοτήτων είναι το ότι δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές (*Wheelen & Hunger, 2008*). Αποτελούν μια ανώτερη πηγή δύναμης για την επιχείρηση και είναι η βάση για τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιθυμεί και είναι ικανή να αποκτήσει (*Γεωργόπουλος, 2004*). Οι διακεκριμένες ικανότητες μπορούν είτε να υπάρχουν ήδη στην επιχείρηση ή να δημιουργηθούν με την πάροδο του χρόνου, είτε να αποκτηθούν από μια άλλη επιχείρηση ή ακόμα και να μοιραστούν με μια άλλη επιχειρηματική μονάδα του ίδιου οργανισμού (*Wheelen & Hunger, 2008*).

2.2.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Εφόσον η επιχείρηση προκειμένου να δημιουργήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να προσφέρει αξία στους πελάτες της, θα πρέπει να κατανοήσει αρχικά πώς δημιουργείται αυτή η αξία. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί προκειμένου να σχεδιαστούν, παραχθούν, προωθηθούν και διανεμηθούν τα προϊόντα / υπηρεσίες της. Η αλυσίδα αξίας απεικονίζει όλες αυτές τις δραστηριότητες και του τρόπο με τον οποίον αυτές αλληλοσυνδέονται

και αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανίχνευση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει (*Porter, 1985*).

Η σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης δε συνεισφέρουν όλες την ίδια αξία σε αυτήν και στα παραγόμενα προϊόντα της (*Carpenter & Sanders, 2007*). Αυτό που ουσιαστικά κάνει η αλυσίδα αξίας, είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει εκείνες τις δραστηριότητες που εκτελεί και προσθέτουν αξία στα προϊόντα και υπηρεσίες της, με άμεσο αποτέλεσμα να τις ισχυροποιήσει και έτσι να αυξήσει την αξία που προσφέρει στους πελάτες της. Από την άλλη μεριά, βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν αξία και να τις καταργήσει ή να τις ελαττώσει (*Porter, 1985*).

Προκειμένου να το επιτύχει αυτό, η αλυσίδα αξίας απεικονίζει όλες τις δραστηριότητες τις οποίες εκτελεί η επιχείρηση και τις διαχωρίζει σε *κύριες* και *υποστηρικτικές δραστηριότητες* ως εξής:

- Οι **κύριες δραστηριότητες** είναι εκείνες οι οποίες απαιτούνται προκειμένου να παραχθεί, πουληθεί και διανεμηθεί το προϊόν της επιχείρησης στον τελικό καταναλωτή. Σε κάθε επιχείρηση, αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής πέντε κατηγορίες:
 - Διαχείριση Εισροών (inbound logistics): δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εισαγωγή των απαιτούμενων πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία.
 - Λειτουργίες (operations): δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται προκειμένου να μετατραπούν οι εισροές σε τελικά προϊόντα, όπως είναι η συναρμολόγηση και συσκευασία.
 - Διαχείριση Εκροών (outbound logistics): δραστηριότητες που σχετίζονται με την αποθήκευση και διανομή του τελικού προϊόντος στον αγοραστή, όπως η αποθήκευση ετοιμών προϊόντων, διανομή και εκτέλεση παραγγελιών.
 - Μάρκετινγκ και Πωλήσεις: δραστηριότητες όπως διαφήμιση, προώθηση και τιμολόγηση, οι οποίες σχετίζονται με την παροχή κάθε δυνατού μέσου με το οποίο οι αγοραστές μπορούν και πείθονται για να αγοράσουν το προϊόν.
 - Υπηρεσίες μετά την πώληση: δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την παροχή διαφόρων υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πώλησης και μετά αυτής, οι

οποίες αποσκοπούν στο να ενισχύσουν την προσφερόμενη αξία στον πελάτη, όπως εγκατάσταση και επισκευές του προϊόντος και η εκπαίδευση πελατών.

Κάθε μια από αυτές τις κύριες δραστηριότητες υπάρχει σε κάποιο βαθμό σε κάθε επιχείρηση, και ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο εκείνη δραστηριοποιείται μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες από την άλλη πλευρά είναι εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες στο σύνολό τους υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες προκειμένου οι τελευταίες να πραγματοποιηθούν και ταυτόχρονα η κάθε μια από μόνη της υποστηρίζει τις υπόλοιπες. Σε κάθε επιχείρηση μπορούν να εντοπιστούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες:

→ Προμήθεια (procurement): δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία της αγοράς όλων των εισροών που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης (και όχι στα καθεαυτού αγοραζόμενα υλικά), όπως η διαπραγμάτευση και η τελική συμφωνία με τους προμηθευτές, θέσπιση προδιαγραφών των αγοραζόμενων υλικών και χρησιμοποίηση πληροφοριακών συστημάτων. Η σπουδαιότητα αυτών των δραστηριοτήτων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στη μεγάλη τους επίδραση στο συνολικό κόστος της επιχείρησης και την ικανότητά τους να βελτιώσουν δραματικά την ποιότητα των αγοραζόμενων πρώτων υλών.

→ Ανάπτυξη Τεχνολογίας: δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης καθώς και της παραγωγικής τους διαδικασίας μέσω της τεχνολογίας. Δεν έγκειται μόνο στην έρευνα και ανάπτυξη που ενδεχομένως υπάρχει σε μια επιχείρηση, αλλά και σε πιο απλές διαδικασίες που εμπεριέχουν κάποιο βαθμό τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (know-how) όπως είναι η προετοιμασία εγγράφων. Βέβαια δύναται να επεκταθεί και σε πολύπλοκες δραστηριότητες όπως είναι ο αυτοματισμός και οι τηλεπικοινωνίες. Η τεχνολογία σε μια επιχείρηση δύναται να αποτελέσει σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ειδικότερα σε μερικούς κλάδους, όπως στην παραγωγή αλουμινίου, είναι ζωτικής σημασίας.

→ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την αναζήτηση, αξιολόγηση, επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και μίσθωση

όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι μέσω του ρόλου που κατέχει στον καθορισμό των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς και του κόστους της πρόσληψης και εκπαίδευσής τους.

→ Τέλος, η κατηγορία των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που σε αντίθεση με τις υπόλοιπες κατηγορίες υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες δραστηριότητες, είναι η υποδομή της επιχείρησης (*firm infrastructure*). Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη γενική διοίκηση της επιχείρησης, τον προγραμματισμό, τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά, τις σχέσεις της επιχείρησης με το νομικό και πολιτικό περιβάλλον της και τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Αν και οι δραστηριότητες αυτές φαντάζουν γενικότητες για μια επιχείρηση, στην πραγματικότητα δύναται να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες ονομάζονται δραστηριότητες αξίας της επιχείρησης, και η κάθε μια αποτελεί μια πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Porter, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα επιλέξει να πραγματοποιήσει αυτές τις δραστηριότητες θα καθορίσει την αξία που θα προσδώσει στον αγοραστή, και επομένως η αλυσίδα αξίας της κάθε επιχείρησης και οι διαφορές αυτής σε σύγκριση με των ανταγωνιστών της είναι εκείνες οι οποίες θα καθορίσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (*Porter, 1985*).

2.3 ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με τον Porter το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν και να προσφέρουν αξία στους πελάτες τους και οι τρόποι με τους οποίους δημιουργείται αυτή η αξία είναι δύο: (1) είτε η επιχείρηση βελτιώνει την κοστολογική δομή της μειώνοντας το κόστος λειτουργίας της, είτε (2) διαφοροποιώντας τα προϊόντα/ υπηρεσίες της κατά τέτοιο τρόπο που οι καταναλωτές αναγνωρίζουν και αξιολογούν ως σημαντικό για αυτούς προκειμένου να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή (*Hill & Jones, 2001*).

Έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει από την ικανότητα της επιχείρησης να:

- ⇒ Πραγματοποιεί τις απαραίτητες διαδικασίες με *χαμηλότερο κόστος* από τους ανταγωνιστές και έτσι να παρέχει χαμηλότερη τιμή για προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουν την ίδια χρησιμότητα στους καταναλωτές, ή
- ⇒ Πραγματοποιεί τις απαραίτητες διαδικασίες με ένα *μοναδικό τρόπο* ο οποίος της επιτρέπει να παρέχει μοναδικά οφέλη από εκείνα των ανταγωνιστών για τα οποία θα χρεώνει μια υψηλότερη τιμή την οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν (Porter, 1991).

Έτσι παίρνουμε τους δύο βασικούς τύπους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος όπως τους προσδιόρισε ο Porter τους οποίους μπορούν οι επιχειρήσεις να διεκδικήσουν στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζονται:

- ❖ **Πλεονέκτημα Κόστους:** Η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, παράγει και προωθεί στην αγορά προϊόντα/ υπηρεσίες παρόμοια των ανταγωνιστών της αλλά σε οικονομικότερη τιμή.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους προκύπτει απ' την υπερέχουσα κοστολογική θέση της επιχείρησης, ή με άλλα λόγια όταν αυτή καταφέρνει να πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της με χαμηλότερο συνολικό κόστος απ' ότι οι ανταγωνιστές της. Έτσι, προκειμένου να αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση θα πρέπει επικεντρώσει την ανάλυση των δραστηριοτήτων της αλυσίδα αξίας της σε σημεία όπως:

- ✓ Το μέγεθος και την έκταση του κόστους της κάθε δραστηριότητας
- ✓ Τη συμπεριφορά του κόστους αυτού, και
- ✓ Τις διαφορές που ενυπάρχουν στις δραστηριότητες και του τρόπου εκτέλεσης τους από τους ανταγωνιστές.

Εφόσον η επιχείρηση έχει πλέον προσδιορίσει την αλυσίδα αξίας της και τα κέντρα κόστους των δραστηριοτήτων αυτής, δύο είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Ο πρώτος τρόπος είναι να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα κέντρα κόστους των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της, με σκοπό τη μείωση του κόστους εκείνων των δραστηριοτήτων αξίας οι οποίες αποτελούν μεγάλο ποσοστό του

συνολικού κόστους της επιχείρησης. Ο δεύτερος τρόπος έγκειται στην αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, η οποία θα οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας αυτής και τη βελτίωση της κοστολογικής της θέσης. Η αναδιαμόρφωση μπορεί να αναφέρεται σε μια διαφορετική παραγωγική διαδικασία, σε αντικατάσταση των έμμεσων πωλήσεων με άμεσες πωλήσεις, σ' ένα νέο κανάλι διανομής, μια καινούργια πρώτη ύλη και διάφορες άλλες αλλαγές οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να σχεδιάζει, παράγει, προωθεί και διανέμει τα προϊόντα της αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Οι δύο παραπάνω τρόποι μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα στην επιχείρηση για αποτελεσματικότερη διαχείριση των δραστηριοτήτων αξίας, όπως για παράδειγμα να προστεθούν καινούργιες δραστηριότητες στην υπάρχουσα αλυσίδα αξίας και ταυτόχρονα να γίνει μια προσπάθεια μείωσης του κόστους στις υφιστάμενες δραστηριότητες.

- ❖ **Πλεονέκτημα Διαφοροποίησης:** Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει προϊόντα / υπηρεσίες στους αγοραστές τα οποία τους προσφέρουν υψηλότερη αξία απ' ότι οι ανταγωνιστές της.

Η επιχείρηση διαφοροποιεί τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές της, όταν καταφέρνει να προσφέρει κάτι μοναδικό στους πελάτες της που έχει ιδιαίτερη αξία για αυτούς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης επιτρέπει στην επιχείρηση να πουλάει τα προϊόντα / υπηρεσίες της σε μια υψηλότερη τιμή και να κερδίζει την πίστη του αγοραστικού της κοινού. Όταν η υψηλότερη τιμή του προϊόντος υπερέχει του κόστους που απαιτήθηκε για να επιτευχθεί η μοναδικότητα που προκύπτει απ' τη διαφοροποίηση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης οδηγεί σε αύξηση της επίδοσης και της κερδοφορίας του οργανισμού. Προκειμένου να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης η επιχείρηση, θα πρέπει είτε να εκτελεί τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της με μοναδικό τρόπο τον οποίο δεν μπορούν να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές, είτε να την αναδιαμορφώσει έτσι ώστε οι νέες δραστηριότητες να είναι μοναδικές και να ενισχύουν τις διάφορες πηγές από τις οποίες πηγάζει η διαφοροποίηση και οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Ωστόσο, οι πηγές διαφοροποίησης και η δυνατότητα επίτευξής τους ακόμα και για την ίδια δραστηριότητα διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Γενικότερα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει όλες τις πιθανές πηγές διαφοροποίησης και να εντοπίσει ποιες από αυτές μπορεί να επιδιώξει προκειμένου να τις προδώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για

παράδειγμα οι πολιτικές που επιλέγει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να διαφοροποιηθεί, είναι ευκολότερο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της, παρά οι διασυνδέσεις στην αλυσίδα αξίας της (*Porter, 1985*).

2.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η απλή απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση δεν αρκεί προκειμένου εκείνη να σημειώνει κέρδη πάνω απ' το μέσο όρο του κλάδου στο μακροχρόνιο μέλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις στην αναζήτηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι θα μπορεί εκείνο να διατηρηθεί μακροχρόνια.

Στα πλαίσια αυτά, ο Barney προτείνει το μοντέλο VRIO προκειμένου μια επιχείρηση να αξιολογήσει τις ικανότητές της. Σύμφωνα με αυτό, προκειμένου μια ικανότητα της επιχείρησης να αποτελέσει εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι σε θέση να διατηρηθεί μακροχρόνια, θα πρέπει να ισχύουν τα εξής (*Wheelen & Hunger, 2008*):

1. **Αξία (Value)**: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να παρέχει αξία στους αγοραστές.
2. **Σπανιότητα (Rareness)**: Πρέπει να είναι σπάνιο, δηλαδή να μην το κατέχουν και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο.
3. **Απομίμηση (Imitability)**: Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αδυναμία αντιγραφής και απομίμησης από τους ανταγωνιστές.
4. **Οργανισμός (Organization)**: Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι δομημένος κατάλληλα ώστε να μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Σε αναλυτικότερο επίπεδο, δύο είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- ♦ **Διάρκεια (Durability)**: αποτελεί το ρυθμό στον οποίον οι πόροι, οι ικανότητες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαρχαιώνονται. Καθοριστικό ρόλο εδώ παίζει η τεχνολογία, η οποία με τους ρυθμούς που εξελίσσεται μπορεί να καταστήσει το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης παλαιωμένο και ανίκανο πλέον να προσφέρει αξία στους πελάτες της.

- ♦ **Απομίμηση (Imitability):** είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι, οι ικανότητες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Από τη στιγμή που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνο που προσδίδει το υψηλό περιθώριο κέρδους, είναι ευνόητο ότι οι ανταγωνιστές θα κάνουν ότι περνάει από το χέρι τους προκειμένου να το αποκτήσουν. Η ικανότητα απομίμησης και απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους ανταγωνιστές καθορίζεται από τρεις παράγοντες:
 - Διαφάνεια (Transparency): είναι η ταχύτητα με την οποία οι άλλες επιχειρήσεις μπορούν να αναλύσουν και κατανοήσουν τη σχέση με την οποία οι πόροι της επιχείρησης συνδυάζονται ώστε να αποτελέσουν τις ικανότητες αυτής, καθώς και το πως οι ικανότητες αυτές ενισχύονται και αναβαθμίζονται ώστε να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
 - Μεταφορά (Transferability): είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να αποκτήσουν πρόσβαση στους πόρους και στις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
 - Αντιγραφή (Replicability): αναφέρεται στην ευκολία των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τους πόρους και ικανότητες της επιχείρησης καθώς και του τρόπου με τον οποίο τα αξιοποιεί.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθίσταται ακόμη πιο δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές όταν προέρχεται από γνώση της επιχείρησης η οποία βρίσκεται βαθιά ριζωμένη στην πείρα των εργαζομένων της ή στην κουλτούρα του οργανισμού. Αυτή η γνώση είναι πολύ δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές και έτσι είναι πολύ πιθανότερο να αποτελέσει πηγή για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Wheelen & Hunger, 2008*).

2.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την **Επιχειρηματική Στρατηγική** της (Business Strategy), η οποία αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της στρατηγικής των επιχειρήσεων όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο. Η

επιχειρηματική στρατηγική απαντάει στο ερώτημα του πώς θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εφόσον αρχικά καθορισθούν με την επιχειρησιακή στρατηγική οι κλάδοι στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός, η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο θα ανταγωνιστεί η επιχειρηματική μονάδα στον κάθε κλάδο, έτσι ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται και ως **Ανταγωνιστική Στρατηγική**, όπως θα την αποκαλούμε από εδώ και στο εξής (Γεωργόπουλος, 2004).

Η ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων που απαρτίζουν ένα κλάδο, δίνει την απάντηση σε ερωτήματα στα οποία όλα τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις ώστε να είναι σε θέση να διοικήσουν αποτελεσματικά την επιχείρησή τους, μερικά από τα οποία είναι τα ακόλουθα (Porter, 1980):

- Ποιες δυνάμεις καθοδηγούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι κινήσεις των ανταγωνιστών, πώς σκοπεύουν να δράσουν και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος άμυνας;
- Πώς θα εξελιχθεί ο κλάδος στο μέλλον;
- Πώς μπορεί να τοποθετηθεί η επιχείρηση στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον ώστε να μπορεί να αμυνθεί από τον ανταγωνισμό μακροχρόνια;

Πριν ακολουθήσει η ανάλυση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Επομένως, εάν πρόκειται για έναν οργανισμό ο οποίος έχει τα στοιχεία ομίλου, συνεπάγεται ότι θα έχει διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, τις λεγόμενες **Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (SBUs)**, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Η ανωτέρω διάκριση είναι απαραίτητη για το καθορισμό της επιλεχθείσας και διαμορφωθείσας ανταγωνιστικής στρατηγικής από τον οργανισμό, καθώς ο κάθε κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα χαρακτηρίζεται από διαφορετικές ομάδες καταναλωτών, με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι, κατά τον καθορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής του ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει τις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του και να επιλέξει την

καλύτερη ανταγωνιστική στρατηγική για την κάθε μια από αυτές ξεχωριστά. Τα κριτήρια τα οποία διαχωρίζουν μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα από μια άλλη, εντοπίζονται στον κλάδο στον οποίο εκείνη δραστηριοποιείται, δηλαδή στο είδος των ανταγωνιστών, πελατών και λοιπών παραγόντων που άπτονται σε αυτόν, καθώς και στο εσωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή στους πόρους και τις ικανότητες που εκείνη κατέχει (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*). Επομένως, από εδώ και το εξής όταν αναφερόμαστε στην έννοια της επιχείρησης θα εννοούμε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα.

2.5.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο πυρήνας της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η ανεύρεση από την επιχείρηση εκείνης της θέσης στην αγορά, η οποία θα της επιτρέψει να παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της (*Γεωργόπουλος, 2004*). Ουσιαστικά, περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας ευρύτερης φόρμουλας η οποία καθορίζει το πως θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση, ποιοι θα πρέπει να είναι οι στόχοι που θα τεθούν, και ποιες πολιτικές θα χρειαστούν να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι (*Porter, 1980*).

Άμεσα συνδεδεμένη είναι η ανταγωνιστική στρατηγική με τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός υπάρχει από τα αρχαιότερα χρόνια και είναι συνυφασμένος με την ζωή πάνω στον πλανήτη. Αυτό που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει η έννοια του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον καθηγητή Gause, είναι ότι δεν μπορούν να συνυπάρξουν δύο είδη στο ίδιο περιβάλλον εάν ζουν με τον ίδιο τρόπο. Ας σκεφτούμε για παράδειγμα την περίπτωση που κλείνουμε στο ίδιο κλουβί δύο μικρά ζώα παρέχοντάς τους αρκετή ποσότητα τροφής. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, εάν τα ζώα ήταν διαφορετικού είδους, θα έχουν επιζήσει και συνυπάρξει παρέα. Αντιθέτως, εάν τα ζώα ήταν του ίδιου είδους, το ένα θα είχε επικρατήσει του άλλου. Αυτό ακριβώς συμβαίνει και στον κόσμο των επιχειρήσεων (*Montgomery & Porter, 1995*).

Έτσι, ο ανταγωνισμός βρίσκεται στον πυρήνα της επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων και είναι εκείνος ο οποίος καθορίζει εάν οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι κατάλληλες ώστε να συντελέσουν στην αύξηση της απόδοσης και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της (Porter, 1985). Για να επιτευχθεί αυτό, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η επιχείρηση θα πρέπει να κατέχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το ενδυναμώνει. Σε αυτό ακριβώς τη βοηθάει η ανταγωνιστική στρατηγική της, η οποία αποτελεί το πλάνο με το οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση προκειμένου να αναγνωρίσει τους ανταγωνιστές της, να εντοπίσει τις διαφορές της με αυτούς και πάνω σε αυτές να χτίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Montgomery & Porter, 1995). Έτσι, η επιχείρηση πραγματοποιεί αμυντικές ή επιθετικές κινήσεις προκειμένου να χτίσει ισχυρές άμυνες έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων και να βρει εκείνη την κατάλληλη θέση στον κλάδο όπου οι δυνάμεις αυτές είναι ασθενείς. Οι δράσεις αυτές είναι εκείνες που απαρτίζουν την ανταγωνιστική στρατηγική η οποία για κάθε μια επιχείρηση αποτελεί έναν μοναδικό συνδυασμό ανάλογο με τις επικρατούσες συνθήκες (Porter, 1980).

Συμπερασματικά, ο κύριος σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι ο εξής: «Να βρει η επιχειρηματική μονάδα μια θέση στον κλάδο όπου θα μπορεί καλύτερα να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να μπορέσει να τις επηρεάσει για δικά της οφέλη» (Γεωργόπουλος, 2004). Η θέση αυτή αποτελεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο και η εύρεση αυτής αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την κάθε επιχείρηση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αποτελεσματικά και να επιβιώσει στο μακροχρόνιο διάστημα (Porter, 1985). Έτσι, η ανταγωνιστική στρατηγική επιδιώκει τα εξής (Porter, 1980):

- Να τοποθετήσει την επιχείρηση στον κλάδο έτσι ώστε οι δυνάμεις και οι ικανότητές της να της παρέχουν την καλύτερη δυνατή άμυνα από τον ανταγωνισμό,
- Να αναπτύξει τις στρατηγικές κινήσεις οι οποίες ενδυναμώνουν τη θέση της επιχείρησης και επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις προς όφελος αυτής, και
- Να προετοιμάσει την επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, να τις αξιοποιήσει και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές μέσω της επιλογής της καλύτερης ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Στα πλαίσια του σκοπού της ανταγωνιστικής στρατηγικής, προκειμένου να βρεθεί η κατάλληλη ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, κύριο ρόλο κατέχει η δημιουργία ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσδώσει μακροχρόνια κέρδη στην επιχείρηση. Στην προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω, ως καθήκοντα της ανταγωνιστικής στρατηγικής θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής (*Thompson & Strickland, 1993*):

- ✓ Η διασφάλιση της έγκαιρης από την επιχείρηση αντίδρασης στις αλλαγές που συμβαίνουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται.
- ✓ Η εκτέλεση όλων των απαραίτητων ενεργειών προκειμένου να διαμορφωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας ταυτοχρόνως την αναζωογόνηση αυτού.
- ✓ Ο συντονισμός όλων των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η ανταγωνιστική στρατηγική.
- ✓ Η διευθέτηση όλων των στρατηγικών θεμάτων που άπτονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο Porter πιστεύει πως η αποτυχία πολλών στρατηγικών των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας τους να μεταφράσουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους σε συγκεκριμένα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν. Αυτό που διαχωρίζει μια επιτυχημένη ανταγωνιστική στρατηγική από μια αδύναμη, είναι η ικανότητα αυτής να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (*Porter, 1980*). Στην προσπάθεια αυτή, η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει τα εξής ερωτήματα (*Wheelen & Hunger, 2008*):

- ❖ Θα πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (άρα και της χαμηλής τιμής) ή θα πρέπει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της σε τομείς άλλους από το κόστος όπως η ποιότητα;
- ❖ Θα πρέπει να ανταγωνιστεί κατά μέτωπο με τους κύριους ανταγωνιστές της η επιχείρηση προκειμένου να αποσπάσει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο αγοράς, ή να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς όπου θα επιδιώξει να αποκτήσει μικρότερο αλλά εξίσου κερδοφόρο μερίδιο αγοράς;

Η απάντηση στα δύο αυτά ερωτήματα προσδιορίζει τους τρεις τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής, όπως παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω.

2.6 ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

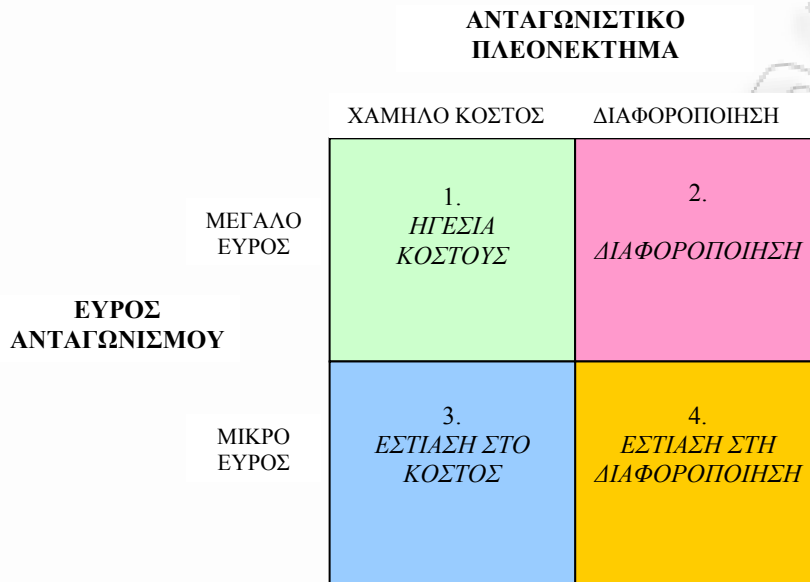
Στα πλαίσια ανάπτυξης της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση καλείται να καθορίσει τα εξής δύο ζητήματα:

✓ Εάν θα εξυπηρετήσει μεγάλο κομμάτι της αγοράς, ή αντίθετα θα εστιαστεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα (την αγορά στόχο). Αυτή η πρώτη απόφαση που καλείται να λάβει η επιχείρηση σχετίζεται με το τμήμα της αγοράς το οποίο επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Η τμηματοποίηση της αγοράς χαρακτηρίζεται από ομάδες καταναλωτών οι οποίες έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες οι οποίες ικανοποιούνται από διαφορετικά χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2004). Έτσι η επιχείρηση έχει τις εξής τρεις επιλογές: (1) να μην τμηματοποιήσει την αγορά και να επιλέξει να την εξυπηρετήσει ολόκληρη στοχεύοντας στον μέσο καταναλωτή, (2) να τμηματοποιήσει την αγορά και να επιδιώξει να εξυπηρετήσει το κάθε ένα από αυτά με διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες, και τέλος (3) να τμηματοποιήσει την αγορά και να επικεντρωθεί στην εξυπηρέτηση ενός μόνο τμήματος (niche) (Hill & Jones, 2001). Η αγορά στόχος (competitive scope) που θα επιλέξει τελικά να ικανοποιήσει η επιχείρηση, προσδιορίζει το εύρος των γραμμών προϊόντων / υπηρεσιών που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, τα γεωγραφικά όρια στα οποία θα περιορίσει τη δράση της, καθώς και το εύρος των ανταγωνιστών που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Έτσι, η επιχείρηση θα αποφασίσει εάν θα ανταγωνιστεί σε ολόκληρη την αγορά του κλάδου όπου δραστηριοποιείται (μεγάλο εύρος) είτε θα επικεντρωθεί σε μόνο ένα τμήμα αυτής με συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες (εστίαση).

✓ Το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιδιώξει να κερδίσει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που επέλεξε να εξυπηρετήσει, και πιο συγκεκριμένα που θα εστιαστεί αυτό: χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση προϊόντος ή και στα δύο, όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω (Γεωργόπουλος, 2004).

Συνδυάζοντας τις δύο παραπάνω αποφάσεις που έλαβε η επιχείρηση σχετικά με την επιδιωκόμενη αγορά στόχο από τη μια και το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την άλλη, προκύπτουν οι βασικοί τύποι γενικών (generic) ανταγωνιστικών

στρατηγικών που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει έτσι ώστε να ανταγωνιστεί στον κλάδο της και να αποκτήσει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.1 (Wheelen & Hunger, 2008):



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Οι Τρεις Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Πηγή: Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, 1985, σελ.12

Όπως διαφαίνεται και απ’ το διάγραμμα, οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί είναι τρεις:

- ☞ **Ηγεσία κόστους** σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση αποσκοπεί στο να παρέχει τα προϊόντα / υπηρεσίες της στο χαμηλότερο κόστος της αγοράς, δηλαδή να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.
- ☞ **Διαφοροποίηση** κατά την οποία επιδιώκεται η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης, η οποία αφορά τα ίδια τα προϊόντα / υπηρεσίες και μπορεί να αναφέρεται στην ποιότητα, την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, την τεχνολογική υπεροχή, την εμφάνιση του προϊόντος και διάφορα άλλα.
- ☞ **Εστίαση στο κόστος ή τη διαφοροποίηση**, εδώ η επιχείρηση στοχεύει στο να ικανοποιήσει οικονομικότερα (εστίαση στο κόστος) ή καλύτερα (εστίαση στη διαφοροποίηση) ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς από τους ανταγωνιστές της.

Οι τρεις παραπάνω τρόποι αποτελούν τους τρεις τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής οι οποίοι καλούνται και ως γενικές (generic) στρατηγικές καθώς μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε είδος και μεγέθους κλάδου, ακόμη και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (*Wheelen & Hunger, 2008*). Αποτελούν προσεγγίσεις για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια επιχείρηση τους ανταγωνιστές της και η κάθε μια από αυτές αποτελεί και μια διαφορετική πορεία προς την απόκτηση του κάθε είδους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ολοκληρωτική δέσμευση και υποστήριξη από όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να υλοποιηθούν με επιτυχία οι παραπάνω στρατηγικές (*Porter, 1980*).

2.6.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους στοχεύει στο ευρύτερο φάσμα της αγοράς και αποσκοπεί στο να καταστήσει την επιχειρηματική μονάδα ως την επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο (*Wheelen & Hunger, 2008*). Αυτό το είδος στρατηγικής γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά τη δεκαετία του '70 λόγω της ευρείας δημοσιότητας που έλαβε η καμπύλη εμπειρίας και το συνεπαγόμενο χαμηλό κόστος (*Porter, 1980*). Το χαμηλότερο κόστος της επιτρέπει να διαθέτει το προϊόν της σε χαμηλότερη και επομένως περισσότερο ανταγωνιστική τιμή από τις αντίπαλες επιχειρήσεις, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς της (*Γεωργόπουλος, 2004*).

Η σπουδαιότητα της ηγεσίας κόστους έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν πάρα πολλοί λόγοι οι οποίοι συντελούν στη διαφοροποίηση του κόστους μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν όμοια αλλά ακόμη και ακριβώς ίδια προϊόντα. Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι εξής: (1) το μέγεθος της επιχείρησης και οι οικονομίες κλίμακας, (2) αντοικονομίες κλίμακας, (3) η πείρα και η καμπύλη μάθησης και εμπειρίας, (4) η πρόσβαση σε αποδοτικές πρώτες ύλες καθώς και (5) τεχνολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα του μεγέθους παραγωγής. Επιπρόσθετα, οι πολιτικές που επιλέγει να ακολουθήσει και εφαρμόσει η επιχείρηση σχετικά με το είδος του προϊόντος που αποφασίζει να πουλήσει στον κλάδο που δραστηριοποιείται, μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην κοστολογική της θέση (*Barney & Hesterly, 2006*).

Απαραίτητα προσόντα τα οποία χρειάζονται από μια επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει την ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι τα εξής:

- ✓ οικονομίες κλίμακας
- ✓ μειώσεις κόστους λόγω εμπειρίας
- ✓ σύγχρονος εξοπλισμός
- ✓ φθηνό εργατικό δυναμικό
- ✓ ανάθεση μερικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)
- ✓ οικονομικά κανάλια διανομής
- ✓ μεγάλο μερίδιο αγοράς
- ✓ κατάλληλος σχεδιασμός προϊόντος
- ✓ αποτελεσματικοί έλεγχοι ποιότητας
- ✓ ελεγχόμενο σταθερό κόστος καθώς και,
- ✓ δυνατότητες ελάττωσης του κόστους σε διάφορα τμήματα όπως έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ, πωλήσεις και λοιπά.

Όλα τα παραπάνω μειώνουν αισθητά το κόστος παραγωγής της επιχείρησης και έτσι εκείνη είναι σε θέση να χρεώσει χαμηλότερη τιμή στα προϊόντα / υπηρεσίες της από τους ανταγωνιστές της, ενώ ταυτόχρονα της επιτρέπει να επιτυγχάνει ένα ικανοποιητικό κέρδος πάνω απ' το μέσο όρο του κλάδου (*Wheelen & Hunger, 2008*). Έτσι, η στρατηγική ηγεσίας κόστους δύναται να αποδώσει υψηλά κέρδη πάνω απ' το μέσο όρο του κλάδου στην επιχείρηση που θα επιλέξει να την εφαρμόσει είτε μέσω του μεγάλου περιθωρίου κέρδους που αφήνει το χαμηλό κόστος, είτε μέσω της αύξησης του όγκου της παραγωγής και επομένως των πωλήσεων ειδικά όταν η επιχείρηση προσφέρει έναν καλό συνδυασμό ποιότητας-τιμής στους καταναλωτές της (*Γεωργόπουλος, 2004*).

Τέλος, θα ήταν επιθυμητό να αναφέρουμε πως η στρατηγική της ηγεσίας κόστους συνεπάγεται την παραγωγή τυποποιημένων περισσότερο προϊόντων τα οποία διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Η τυποποίηση των προϊόντων επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει σε μεγάλες ποσότητες οι οποίες, από τη στιγμή που υπάρχουν οικονομίες κλίμακας (δηλαδή καθώς μεγαλώνει η παραγωγή το κόστος να μειώνεται), μειώνουν το κόστος παραγωγής (*Barney & Hesterly, 2006*).

2.6.1.1 ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει η επιχείρηση να είναι οργανωμένη κατάλληλα και να έχει υιοθετήσει και εφαρμόσει πολιτικές οι οποίες υποστηρίζουν τη γενικότερη φιλοσοφία της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Τέτοιες πολιτικές είναι οι εξής (*Barney & Hesterly, 2006*):

- Λίγα επίπεδα ιεραρχίας
- Συστήματα ελέγχου κόστους
- Ποσοτικοί στόχοι
- Έντονη επίβλεψη εργασίας
- Απόδοση bonus για επίτευξη χαμηλών κοστών
- Κίνητρα σε όλους τους εργαζομένους για συμμετοχή σε προσπάθειες μείωσης κόστους

Επιπρόσθετα, το κάθε τμήμα θα πρέπει να αναπτύσσει τις δραστηριότητές του καθοδηγούμενο από τη φιλοσοφία της ηγεσίας κόστους. Έτσι, το κάθε ένα επιχειρηματικό τμήμα ξεχωριστά αλλά και σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να αποβλέπουν στην επίτευξη των κατωτέρω (*Barney & Hesterly, 2006*):

- Χαμηλό κόστος και ταυτόχρονα καλή ποιότητα παραγόμενων αγαθών
- Έμφαση στην προσφερόμενη αξία, υψηλή αξιοπιστία και χαμηλή τιμή
- Έμφαση στην επέκταση προϊόντος και βελτιώσεις των διαδικασιών για ελάττωση του κόστους
- Χρηματοοικονομικοί στόχοι προσανατολισμένοι στην επίτευξη χαμηλού κόστους και σταθερή χρηματοοικονομική δομή
- Αναζήτηση πληροφοριών κόστους και υιοθέτηση συντηρητικών λογιστικών αρχών.

2.6.1.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η υιοθέτηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής της ηγεσίας κόστους προστατεύει ικανοποιητικά την επιχείρηση από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου ως εξής:

- ⇒ Δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου για τους πιθανούς νεο-εισερχόμενους στον κλάδο, εφόσον το χαμηλό κόστος της επιχείρησης θα είναι ακατόρθωτο να επιτευχθεί εξ αρχής. Ακόμη όμως και αν επιτευχθεί, προκειμένου να επιβιώσουν οι ανταγωνιστές θα πρέπει να πουλάνε πολύ μεγάλες ποσότητες προϊόντος προκειμένου να επιτύχουν κέρδη, το οποίο είναι αρκετά δύσκολο καθώς το μερίδιο αγοράς έχει ήδη μοιραστεί στις υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- ⇒ Επίσης, όταν η επιχείρηση έχει τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς εκείνοι δε θα έχουν λόγο να ασκήσουν πίεση για μείωση της τιμής εφόσον όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις πουλάνε σε υψηλότερη τιμή (*Porter, 1980*). Ακόμη όμως και αν πιάσουν για μείωση των τιμών σε σημείο που ο αμέσως επόμενος ανταγωνιστής από την επιχείρηση που είναι ηγέτης κόστους μηδενίζει το κέρδος του, θα οδηγήσουν τον κλάδο σε μια κατάσταση εξουδετέρωσης όλων των ανταγωνιστών με αποτέλεσμα την δημιουργία μονοπωλιακών καταστάσεων, στην οποία η τιμή των προϊόντων ανεβαίνει κατακόρυφα, κάτι που δε στους συμφέρει (*Γεωργόπουλος, 2004*).
- ⇒ Ομοίως, μειώνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς η επιχείρηση έχει ένα μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους απ' ότι οι ανταγωνιστές της και έτσι είναι περισσότερο αποτελεσματική στη διαχείριση πιθανών αυξήσεων των τιμών πρώτων υλών (*Porter, 1980*). Επιπρόσθετα, οι προμηθευτές δεν έχουν λόγο να αυξήσουν της τιμές τους καθώς η μόνη επιχείρηση που θα αντέξει το επιπρόσθετο κόστος θα είναι ο ηγέτης κόστους ενώ οι υπόλοιποι ανταγωνιστές θα εξοντωθούν και έτσι θα δημιουργηθεί κατάσταση μονοψωνίου, η οποία δε θα συμφέρει καθόλου τον παραγωγό.
- ⇒ Ακόμη, οι χαμηλότερες τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης είναι απόλυτα φυσιολογικό να εξουδετερώνουν τα διάφορα υποκατάστατα που είναι διαθέσιμα στους αγοραστές. Το υψηλότερο περιθώριο συμμετοχής του ηγέτη κόστους του επιτρέπει να προβεί σε μεγαλύτερες μειώσεις της προσφερόμενης τιμής του απ' ότι οι ανταγωνιστές του στην προσπάθεια αντιμετώπισης ενός υποκατάστατου προϊόντος και έτσι η πιθανότητα οι καταναλωτές να επιλέξουν το δικό του προϊόν είναι μεγαλύτερη.
- ⇒ Τέλος, το χαμηλό κόστος παραγωγής επιτρέπει στον ηγέτη κόστους να αμυνθεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου από δύο σκοπίες: αφενός λόγω της χαμηλής τιμής που προσφέρει τα προϊόντα της οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται ιδιαίτερα να ανταγωνιστούν βάσει τιμής, και αφετέρου, ακόμη και αν το επιδιώξουν, από τη

στιγμή που εκείνη θα έχει το χαμηλότερο κόστος θα έχει και το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για να τους αντιμετωπίσει.

Από τα ανωτέρω συνεπάγεται ότι εκείνη η επιχείρηση που έχει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο θα είναι και εκείνη η οποία θα βιώσει λιγότερο τις πιέσεις των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων αυτού σε σύγκριση με όλους τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2004). Ωστόσο, η επίτευξη της χαμηλότερης τιμής της αγοράς δεν είναι κάτι που μπορεί εύκολα να επιτευχθεί. Αρχικά προϋποθέτει ιδιαίτερα απαιτητικά προσόντα από την επιχείρηση όπως είναι η πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, ευρείες γραμμές σχετιζόμενων προϊόντων ώστε να διαμοιράζεται το κόστος, πώληση σε μεγάλο όγκο ώστε να αντισταθμίζεται η χαμηλή τιμή καθώς και διάφορα άλλα προσόντα που αναλύσαμε και παραπάνω. Επίσης, μπορεί να απαιτηθούν υψηλά κεφάλαια επένδυσης στην αρχή της ζωής της επιχείρησης, επιθετική τιμολόγηση με ενδεχόμενο μηδενικό κέρδος για κάποιο διάστημα, ακόμη και ζημίες κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας προκειμένου να επιτευχθεί ένα αρχικό μερίδιο αγοράς (Porter, 1980). Ακόμη όμως και όταν καταφέρει η επιχείρηση και αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους, θα πρέπει να είναι σε θέση να επενδύει μεγάλα χρηματικά ποσά από το περιθώριο κέρδους που θα αποκομίζει σε σύγχρονο εξοπλισμό ο οποίος θα της επιτρέπει να συνεχίσει να λειτουργεί με το χαμηλότερο κόστος του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2004).

Οι παραπάνω επιλογές δεν περιορίζονται σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή τμήμα της επιχείρησης, αλλά αποτελούν υπευθυνότητες όλων των στελεχών και εργαζομένων. Σημαντική προσοχή απαιτείται να δοθεί στην πιθανότητα που υπάρχει να αποφασιστεί από τη διοίκηση να πραγματοποιηθούν περικοπές κόστους σε διαστάσεις του προϊόντος που προσφέρουν αξία στους καταναλωτές. Το παραπάνω θα πρέπει να αποτελεί την κεντρική ιδέα της στρατηγικής αυτής (Barney & Hesterly, 2006). Με την πάροδο του χρόνου και την κατοχή όλου και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, θα επιτυγχάνονται κλίμακες οικονομίας και έτσι οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να παράγουν σε ακόμη μεγαλύτερο κόστος και έτσι το περιθώριο κέρδους τους να αυξάνεται. Εφόσον επιτευχθεί αυτό, το επιπλέον περιθώριο κέρδους μπορεί να επενδυθεί σε νέο πιο αποτελεσματικό εξοπλισμό ο οποίος θα επιτρέψει στην επιχείρηση να παραμείνει ο ηγέτης της αγοράς από άποψη κόστους (Porter, 1980). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική να χρησιμοποιείται όταν: (1) οι καταναλωτές χαρακτηρίζονται από υψηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς τη τιμή, (2) το προϊόν του

κλάδου είναι τυποποιημένο, (3) είναι πιθανή η δημιουργία οικονομιών κλίμακας (Γεωργόπουλος, 2004), (4) οι επιχειρήσεις στον κλάδο ανταγωνίζονται με πόλεμο τιμών, (5) υπάρχουν πολύ λίγοι τρόποι για να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα / υπηρεσίες, (6) οι περισσότεροι καταναλωτές χρησιμοποιούν το προϊόν της επιχείρησης με τον ίδιο τρόπο και έτσι έχουν όμοιες απαιτήσεις, (7) το κόστος μετακίνησης των αγοραστών από τον ένα προμηθευτή στον άλλον είναι μικρό, και τέλος (8) οι αγοραστές είναι πολυάριθμοι και έχουν υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα (Thompson & Strickland, 1993).

2.6.1.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εγκυμονεί μερικούς κινδύνους στους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιστήσουν την προσοχή τους κατά την προσπάθεια υλοποίησης αυτής. Αρχικά, τα στελέχη στην προσπάθειά τους για μείωση του κόστους των διάφορων δραστηριοτήτων προκειμένου να βελτιώσουν την κοστολογική θέση της επιχείρησης, πολλές φορές παρασύρονται και μειώνουν σημαντικά το κόστος δραστηριοτήτων οι οποίες συντελούν στη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών (Porter, 1985). Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό σφάλμα, καθώς όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέτουν κάποιο βαθμό διαφοροποίησης στα προϊόντα τους προκειμένου να έλκουν τους πελάτες και να ικανοποιούν ένα ελάχιστο ποσοστό των αναγκών τους (Hill & Jones, 2001). Όπως αντιλαμβανόμαστε, οι συνέπειες αυτού του κινδύνου είναι μεγαλύτερες στις επιχειρήσεις όπου η διαφοροποίηση είναι σημαντική. Έτσι, θα πρέπει να αποφεύγεται η παγίδα κατά την οποία θυσιάζεται μέρος της διαφοροποίησης προκειμένου να επιτευχθεί μια σημαντική μείωση του κόστους (Porter, 1985).

Ένας ακόμη κίνδυνος που εμπεριέχει η επιλογή της συγκεκριμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής, είναι η συνήθης άποψη των αγοραστών ότι η χαμηλή τιμή συνοδεύεται με χαμηλή ποιότητα προϊόντος (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν ανάλογα με το προϊόν που προσφέρουν και το τμήμα της αγοράς που επέλεξαν να εξυπηρετήσουν, να μην προσφέρουν μια εξευτελιστικά χαμηλή τιμή αλλά έναν αποδοτικό για τους καταναλωτές συνδυασμό ποιότητας-τιμής.

2.6.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η διαφοροποίηση είναι η ανταγωνιστική στρατηγική η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση που την εφαρμόζει να προσφέρει προϊόντα / υπηρεσίες τα οποία αντιλαμβάνονται από τους αγοραστές ως μοναδικά. Η μοναδικότητα του προϊόντος σχετίζεται άμεσα με την προσφερόμενη αξία στους καταναλωτές και ο απώτερος σκοπός της διαφοροποίησης είναι να προσφέρει η επιχείρηση προϊόντα / υπηρεσίες τα οποία θα προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών. Η ικανότητα της διαφοροποιημένης επιχείρησης να προσφέρει μοναδικότητα και κατά συνέπεια υπερέχουσα αξία στους καταναλωτές της επιτρέπει να χρεώνει μια υψηλότερη τιμή από το μέσο όρο του κλάδου και έτσι να σημειώνει υψηλή κερδοφορία (*Porter, 1980*). Η υψηλή κερδοφορία προκύπτει είτε μέσω του μεγάλου περιθωρίου κέρδους όταν οι τιμές είναι υψηλότερες του κόστους, είτε μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής όταν η επιχείρηση θέτει τιμή ίση με το μέσο όρο του κλάδου ενώ όμως προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές (*Carpenter & Sanders, 2007*).

Η μοναδικότητά των προϊόντων μπορεί να έγκειται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι η μάρκα του προϊόντος (brand), η φήμη της επιχείρησης, η προηγμένη τεχνολογία, η ανώτερη ποιότητα, οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση, το ευρύ κανάλι διανομής και διάφορες άλλες παράμετροι που θα αναλυθούν και στη συνέχεια (*Porter, 1980*). Έτσι, η διαφοροποίηση στοχεύει στο να προσφέρει ένα προϊόν / υπηρεσία του οποίου τα παρεχόμενα οφέλη θα βρίσκονται υψηλά στις προτιμήσεις των καταναλωτών και εκείνοι θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης, είναι το γεγονός ότι η επιτυχία της εξαρτάται από την αντίληψη του καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, η πραγματική διαφοροποίηση ενός προϊόντος μπορεί να μην υφίσταται, αλλά εάν ο καταναλωτής θεωρεί ότι το συγκεκριμένο προϊόν του προσφέρει μεγαλύτερη αξία από το παρόμοιο προϊόν του ανταγωνιστή, τότε η πρώτη επιχείρηση κατέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης (*Barney & Hesterly, 2006*). Στις περισσότερες αγορές, τέτοιου είδους προϊόντα αποτελούν τα «ανώτερα προϊόντα» και συνήθως φέρουν το όνομα πολυτελών μαρκών (heavily branded). Σε όλους τους κλάδους, οι

επώνυμες εταιρείες προσπαθούν να πείσουν τους αγοραστές ότι τα προϊόντα τους εμφανίζουν μοναδικά χαρακτηριστικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών, με σκοπό να είναι εκείνοι διατιθέμενοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*).

Επομένως, για να εφαρμόσει μια επιχείρηση επιτυχημένα τη στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει προϊόντα/ υπηρεσίες τα οποία αντιλαμβάνονται από τους αγοραστές ως μοναδικά και ταυτόχρονα να καταφέρουν να καταστήσουν τους πελάτες πρόθυμους να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή προκειμένου να τα αποκτήσουν (*Γεωργόπουλος, 2004*). Για παράδειγμα, εάν δυο επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα με σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά τους και οι καταναλωτές αυτών δεν είναι ικανοί να τις αντιληφθούν, δε θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για κάποιο απ' τα δύο προϊόντα. Επομένως, η επιχείρηση που ενώ έχει διαφοροποιήσει το προϊόν της, δεν κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν η διαφοροποίηση αυτή δε γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές ή δεν αξιολογείται σημαντική για αυτούς.

2.6.2.1 ΒΑΣΕΙΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε διάφορες ενέργειες προκειμένου να επηρεάσουν την αντίληψη του αγοραστικού κοινού. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως οι διάφορες βάσεις διαφοροποίησης των προϊόντων, η κάθε μια από τις οποίες επιτυγχάνει το σκοπό της διαφοροποίησης μέσα από διαφορετική σκοπιά. Οι βάσεις διαφοροποίησης είναι οι εξής (*Barney & Hesterly, 2006*), (*Porter, 1985*):

- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος:** ο πιο δημοφιλής τρόπος διαφοροποίησης μια επιχείρησης είναι να μεταβάλλει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας που προσφέρει (παραδείγματα: συσκευασία, ποιότητα, σχεδιασμός).
- **Πολυπλοκότητα του προϊόντος:** είναι ακόμη μια βάση διαφοροποίησης, σύμφωνα με την οποία κάποιο προϊόν μπορεί να αποτελείται από πολύ λίγα συστατικά στην πιο απλή μορφή του, αλλά σε περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να το διαφοροποιήσει, να το ενισχύσει με πιο σύνθετα χαρακτηριστικά και δομές.

- **Χρόνος εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά:** αποτελεί ακόμη μια σημαντική βάση διαφοροποίησης, καθώς σε μερικούς κλάδους (και ιδιαίτερα στις αναδυόμενες αγορές) το κρίσιμο σημείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι να καταστεί εκείνη η πρώτη επιχείρηση που θα προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία στον κλάδο (first mover). Αυτό επιτρέπει στην πρωτοπόρα επιχείρηση να θέσει τις δικές τις προδιαγραφές καθώς και να δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές. Τα πλεονεκτήματα αυτά που έχει η πρωτοπόρα επιχείρηση μπορούν να δημιουργήσουν την αντίληψη στους καταναλωτές ότι τα προϊόντα αυτής προσφέρουν μεγαλύτερη αξία από εκείνα των λοιπών επιχειρήσεων που θα ακολουθήσουν, καθώς πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι συνδέουν την περίοδο έναρξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με την ποιότητα των προϊόντων της.
- **Τοποθεσία:** Η τοποθεσία της επιχείρησης δύναται να αποτελέσει μια σημαντική πηγή διαφοροποίησης. Κλασικό παράδειγμα εδώ αποτελεί η Disneyland στο Ορλάντο της Φλόριδας, προορισμός εφικτός από κάθε γωνιά της γης. Η Disneyland πέρα από τις κύριες δραστηριότητες ψυχαγωγίας που προσφέρει στο κοινό της, έχει εμπλουτίσει θεαματικά το πακέτο των παρεχόμενων υπηρεσιών της και έτσι οικογένειες από όλο τον κόσμο ταξιδεύουν στο Ορλάντο γνωρίζοντας πως είναι το μόνο μέρος όπου μπορούν να απολαύσουν το ολοκληρωμένο πακέτο ψυχαγωγίας της Disneyland.
- **Εξατομίκευση προϊόντος:** Ακόμη μια σημαντική βάση διαφοροποίησης για ένα προϊόν είναι όταν αυτό εξατομικεύεται για την κάλυψη αναγκών συγκεκριμένου τύπου πελατών. Η εξατομίκευση μπορεί να εμφανιστεί σε μεγάλο εύρος κλάδων, από προγράμματα για υπολογιστές μέχρι ποδήλατα. Είναι ευνόητο ότι όσο περισσότερο εξατομικευμένο είναι ένα προϊόν, θα καλύπτει περισσότερες ανάγκες σε ένα συγκεκριμένο εύρος πελατών άρα θα τους προσφέρει μεγαλύτερη αξία και επομένως θα είναι διατιθέμενοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν.
- **Μάρκετινγκ πελατών:** Η διαφορετική έμφαση που δίνει η κάθε επιχείρηση στους τρόπους με τους οποίους προωθεί τα προϊόντα της και προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές να προβούν στην αγορά αυτών, αποτελεί βάση διαφοροποίησης για ένα μεγάλο εύρος κλάδων. Έτσι, μέσω των διαφημιστικών καμπανιών και λοιπών τρόπων προώθησης, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αλλάξουν τις αντιλήψεις των

υφιστάμενων και εν δυνάμει πελατών τους χωρίς πολλές φορές να μεταβάλλουν τίποτα στα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων τους.

- **Φήμη:** Ο σημαντικότερος δεσμός της σχέσης των καταναλωτών με μια επιχείρηση είναι η φήμη της τελευταίας στην αγορά. Από τη στιγμή που η επιχείρηση καταφέρει να δημιουργήσει φήμη γύρω από την επωνυμία της για ένα συγκεκριμένο όφελος που προσφέρει στους πελάτες της, η φήμη αυτή δύναται να διαρκέσει για πάντα ακόμη και αν η βάση πάνω στην οποία δημιουργήθηκε πάψει να υφίσταται. Κλασικό παράδειγμα επιχείρησης με ισχυρή φήμη για το πρωτοποριακό και αμφιλεγόμενο πρόγραμμα που προσφέρει στους τηλεθεατές του είναι το κανάλι MTV, το οποίο εκμεταλλευόμενο αυτή τη φήμη έχει εφεύρει ένα ολοκληρωτικά καινούργιο είδος τηλεοπτικών προγραμμάτων μοναδικό στο είδος του.
- **Σύνδεσμοι μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:** Λιγότερο εμφανή αλλά εξίσου σημαντική με τις ανωτέρω, πηγή διαφοροποίησης για μια επιχείρηση μπορεί να είναι και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό, αυτό που ονομάζεται διασυνδέσεις αλυσίδας αξίας. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν διατμηματικές ομάδες οι οποίες συνεργάζονται αρμονικά για να ανακαλύπτουν, σχεδιάζουν, παράγουν και προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έχουν το λεγόμενο αρχιτεκτονικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι η ικανότητα να χρησιμοποιείται η οργανωτική δομή της επιχείρησης έτσι ώστε να διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ώστε να επιτυγχάνεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις που το κατέχουν είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά στρατηγικές διαφοροποίησης.
- **Σύνδεσμοι με άλλες επιχειρήσεις:** Εδώ η διαφοροποίηση έγκειται στη μοναδική σχέση που υπάρχει μεταξύ των προϊόντων μιας επιχείρησης με τα προϊόντα μιας άλλης. Το είδος αυτής της διαφοροποίησης έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία κυρίως χρόνια και κλασικό παράδειγμα προϊόντος με το οποίο οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική διαφοροποίησης επιδιώκουν να συνδέσουν τα δικά τους προϊόντα είναι οι ταινίες. Αυτό επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: αφενός μπορεί η επιχείρηση να συνδέσει την επωνυμία της με την ταινία, όπως κάνει για παράδειγμα η MacDonald με το παιδικό γεύμα στο οποίο σε τακτά χρονικά διαστήματα συμπεριλαμβάνει ως δώρο έκπληξη τους ήρωες από την τελευταία μεγάλη επιτυχημένη ταινία της σεζόν. Και αφετέρου, σε ένα περισσότερο απλοϊκό επίπεδο, οι επιχειρήσεις απλά τοποθετούν τα προϊόντα τους στις ταινίες,

όπως πολύ συχνά συμβαίνει με τους διάσημους ηθοποιούς να απολαμβάνουν μια παγωμένη Coca Cola στη μεγάλη οθόνη.

- **Μίγμα Προϊόντος:** Αυτή η βάση διαφοροποίησης είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των αμέσως δύο παραπάνω βάσεων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές στο μίγμα του προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση και έγκειται σε δύο βάσεις: (1) όταν για την παραγωγή των προϊόντων αυτών έχουν συνδυαστεί διάφορες τεχνολογίες απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης ή (2) όταν ένας συγκεκριμένος τύπος πελατών αγοράζει διάφορους τύπους προϊόντων της επιχείρησης. Η πρώτη βάση είναι πολύ σημαντική για τον κλάδο των τεχνολογιών πληροφορίας, και κλασικό παράδειγμα της δεύτερης βάσης διαφοροποίησης είναι τα εμπορικά κέντρα τα οποία προφέρουν αγορές με μια στάση στους καταναλωτές καθώς διαθέτουν διάφορα είδη μαγαζιών σε ένα μόνο τόπο.
- **Κανάλια Διανομής:** Ο τρόπος που επιλέγει μια επιχείρηση να διανείμει τα προϊόντα της μπορεί να αποτελέσει βάση διαφοροποίησης για αυτή. Για παράδειγμα η Coca Cola έχει κατακλύσει τους αυτόματους πωλητές, και η διαπραγματευτική της δύναμη είναι τόσο υψηλή ώστε να μπορεί να απαιτεί από τους διανομείς της να μην τοποθετούν αναγκαστικά αντίπαλων επιχειρήσεων στα ίδια ψυγεία με εκείνη.
- **Υποστήριξη μετά την πώληση:** Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση εξυπηρετεί τους πελάτες της, καθώς και το γενικότερο επίπεδο υπηρεσιών που τους παρέχει μέσω των προϊόντων της αποτελεί ακόμη μια βάση διαφοροποίησης. Παραδείγματα αποτελούν η εικοσιτετράωρη επικοινωνία με την εταιρεία, το επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων που είναι ικανό να επιλύει κάθε απορία των πελατών, η προσβασιμότητα για αναζήτηση πληροφοριών στην επιχείρηση και η υποστήριξη μετά την πώληση. Γεγονός αποτελεί ότι η επαφή της επιχείρησης με τον πελάτη δεν σταματάει στην πώληση, αλλά συνεχίζει και έπειτα αυτής για οτιδήποτε χρειαστεί ο τελευταίος αναφορικά με το προϊόν που αγόρασε. Κινούμενες σε αυτή την πλευρά πολλές επιχειρήσεις έχουν ιδρύσει τα τελευταία χρόνια το δικό τους δίκτυο εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών τους.
- **Καθετοποίηση (Porter, 1985):** Η εμπλοκή της επιχείρησης σε δραστηριότητες που άπτονται είτε πριν είτε μετά της παραγωγικής της διαδικασίας, της δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει καλύτερα την απόδοση του συνόλου των δραστηριοτήτων της και να ενισχύει το συντονισμό αυτών, και αποτελεί ακόμη μια βάση πάνω στην οποία μπορεί να στηρίξει τη διαφοροποίηση μια επιχείρηση.

Όλες οι παραπάνω βάσεις διαφοροποίησης στοχεύουν στο να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές, είτε μέσα από τα ίδια τα προϊόντα / υπηρεσίες, είτε μέσα από τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της είτε μέσα από τις ιδιαίτερες σχέσεις και συνδέσμους που μπορούν να υπάρξουν μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ή μεταξύ αυτού και λοιπών επιχειρήσεων. Ωστόσο, είναι άωφελο να περιορίσουμε σε μια λίστα όλους τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της. Η διαφοροποίηση ουσιαστικά είναι έκφραση της δημιουργίας και της εφευρετικότητας των ανθρώπων ενός οργανισμού και οριοθετείται μόνο από τις ευκαιρίες που υπάρχουν και μπορούν να δημιουργηθούν μέσα σε ένα κλάδο και την ικανότητα και τη θέληση του ανθρώπινου δυναμικού να ανακαλύψουν τους τρόπους με τους οποίους θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες αυτές.

2.6.2.2 ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως και στην ηγεσία κόστους, η επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει επιτυχημένα τη στρατηγική της διαφοροποίησης θα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη δομή η οποία ευνοεί και υποστηρίζει τη φιλοσοφία αυτής. Έτσι, μερικές πολιτικές οι οποίες συνάδουν με το πνεύμα της διαφοροποίησης είναι οι εξής (*Barney & Hesterly, 2006*):

- Διατμηματικές ομάδες ανάπτυξης προϊόντος
- Σύνθετες δομές μήτρας στην επιχείρηση (matrix structures)
- Ενέργειες που εμμένουν στη δημιουργικότητα
- Ελευθερία στη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να ενισχύεται η δημιουργία αλλά και καθορισμός ορίων προκειμένου οι αποφάσεις να μην ξεφεύγουν πέρα από το σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης
- Παρακίνηση για πειραματισμό
- Ανταμοιβές για λήψη ρίσκου – αποφυγή ποινών σε περίπτωση αποτυχιών
- Πολυδιάστατη μέτρηση απόδοσης προκειμένου να μην παραμελείται ο έλεγχος κόστους.

Η επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική, θα πρέπει να επιδιώξει να διαφοροποιηθεί σε όσους περισσότερους παράγοντες μπορεί και η βάση της διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι κάποια διακεκριμένη ικανότητα της επιχείρησης προκειμένου να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της

(Γεωργόπουλος, 2004). Επιπρόσθετα, τα κριτήρια αγοράς των καταναλωτών που επιδιώκει η διαφοροποιημένη επιχείρηση να ικανοποιήσει μπορεί να καλύπτονται είτε από μόνο μια δραστηριότητα, για παράδειγμα να αρκεί μια έξυπνη διαφήμιση, είτε να χρειάζεται συνδυασμός ποικίλων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Το επίπεδο διαφοροποίησης της επιχείρησης προκύπτει απ' τη συνολική προσφερόμενη αξία στους πελάτες της και επομένως την ικανότητά της να ικανοποιεί τα κριτήρια αγοράς τους και θα πρέπει να βασίζεται σε παράγοντες οι οποίοι είναι δύσκολο και ασύμφορο οικονομικά να αντιγραφούν απ' τους ανταγωνιστές, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει αποτελεσματικά μια στρατηγική διαφοροποίησης ώστε να μπορεί εκείνη να της προσδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι τα εξής (Porter, 1985):

1. Καθορισμός του αγοραστή στον οποίο απευθύνεται η επιχείρηση προκειμένου να εντοπιστούν τα κριτήρια που εκείνος χρησιμοποιεί για να προβεί στην αγορά.
2. Αναγνώριση της αλυσίδας αξίας του καταναλωτή και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να την επηρεάσει η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης - καθορισμός της αξίας που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη της.
3. Κατανόηση των αγοραστικών κριτηρίων των πελατών και προσπάθεια της επιχείρησης για ικανοποίηση αυτών των κριτηρίων με τρόπο ώστε να προσφέρεται αξία στον καταναλωτή και αυτή η αξία να γίνεται αντιληπτή.
4. Αξιολόγηση των υπάρχοντων αλλά και των εν δυνάμει πηγών διαφοροποίησης στην αλυσίδα αξίας και σύγκριση αυτών με εκείνων των ανταγωνιστών.
5. Υπολογισμός του κόστους των πηγών διαφοροποίησης έτσι ώστε να επενδυθεί χρήμα στις δραστηριότητες που μπορούν να προσδώσουν το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το κόστος.
6. Επιλογή των δραστηριοτήτων εκείνων που συνεπάγονται το μεγαλύτερο κενό μεταξύ του κόστους πραγματοποίησής τους και της προσλαμβανόμενης αξίας από τους καταναλωτές. Έτσι το περιθώριο κέρδους που προκύπτει απ' τη διαφοροποίηση θα είναι το μέγιστο.
7. Εξασφάλιση της βιωσιμότητας και διατήρησης της διαφοροποίησης προκειμένου να οδηγήσει σε μακροχρόνια κερδοφορία, μέσω επιλογής των πηγών διαφοροποίησης με γνώμονα τη συνεχή ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και τη δημιουργία εμποδίων απομίμησης για τους ανταγωνιστές.

8. Μειώνοντας το κόστος σε δραστηριότητες οι οποίες δεν επηρεάζουν τους τομείς στους οποίους διαφοροποιείται η επιχείρηση, δηλαδή σε εκείνους οι οποίοι δεν προσθέτουν αξία στους αγοραστές.

2.6.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, όπως κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι και η διαφοροποίηση, προκειμένου να αποδώσει τους ωφέλιμους καρπούς της και να αποτελέσει μια ζωτικής σημασίας δίοδο προς την επίτευξη μακροχρόνιων κερδών μεγαλύτερων από το μέσο όρο του κλάδου, πρέπει καταρχήν να προσφέρει αξία στους αγοραστές. Όπως και η ηγεσία κόστους, έτσι και η διαφοροποίηση προσφέρει αξία καθώς καθιστά ικανή την επιχείρηση να αμυνθεί από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού ως ακολούθως:

- ⇒ Το αποτέλεσμα της διαφοροποίησης είναι η δημιουργία μιας ισχυρής πίστης (loyalty) από τους καταναλωτές για τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης, η οποία θέτει υψηλά εμπόδια εισόδου για τους πιθανούς νεο-εισερχόμενους. Οι προσπάθειες που πρέπει να κάνει μια νέα επιχείρηση προκειμένου να καταφέρει να αποκτήσει το δικό της μερίδιο αγοράς και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών εξ αρχής είναι πάρα πολύ απαιτητικές.
- ⇒ Η υψηλή πίστη των αγοραστών στο διαφοροποιημένο προϊόν της επιχείρησης τους καθιστά λιγότερο ευαίσθητους ως προς την τιμή. Έτσι, η ενδεχόμενη άσκηση απ' το μέρος τους πιέσεων στην επιχείρηση για μείωση των τιμών αποτρέπεται, καθώς το προϊόν της είναι διαφοροποιημένο και δεν μπορούν να το προμηθευτούν από αλλού.
- ⇒ Επίσης, αναφορικά με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, επίσης η διαφοροποίηση συντελεί στην αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτής καθώς τα υψηλά περιθώρια κέρδους που επιτυγχάνονται λόγω της υψηλής τιμής αφήνουν περιθώρια διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές σε περίπτωση που εκείνοι προβούν σε μια αύξηση των προμηθειών τους. Επιπρόσθετα, λόγω της χαμηλής ευαισθησίας των καταναλωτών στις αυξήσεις των τιμών, η επιχείρηση με το διαφοροποιημένο προϊόν θα είναι σε θέση να μετακυλήσει το επιπρόσθετο κόστος σε αυτούς (Γεωργόπουλος, 2004).
- ⇒ Εν συνεχεία, η επιχείρηση η οποία μέσω της διαφοροποίησης έχει καταφέρει να χτίσει την επιθυμητή πίστη των καταναλωτών ως προς τα προϊόντα / υπηρεσίες της,

είναι λογικό να μην αφήνει περιθώρια απειλής για τα διάφορα υποκατάστατα (*Porter, 1980*).

- ⇒ Τέλος, η πίστη των καταναλωτών στο διαφοροποιημένο προϊόν βοηθάει στο να αμυνθεί η επιχείρηση και απ' τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, καθώς στα μάτια των καταναλωτών το προϊόν της φαντάζει μοναδικό και η σημασία που δίνουν στη τιμή αυτού είναι μικρή. Επομένως δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για να ανταγωνιστούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (*Γεωργόπουλος, 2004*).

Γενικότερα, η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι αποτελεσματικότερη όταν: (1) υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι τρόποι για να διαφοροποιήσει η επιχείρηση τα προϊόντα της, (2) οι ανάγκες των καταναλωτών διαφέρουν μεταξύ τους, και (3) δεν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στον κλάδο που να ακολουθούν παρόμοια στρατηγική διαφοροποίησης (*Thompson & Strickland, 1999*).

2.6.2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όπως και η ηγεσία κόστους έτσι και η προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής της διαφοροποίησης εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση, οι οποίοι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Αρχικά, ο πρώτος κίνδυνος σχετίζεται με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις συνήθως εστιάζουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους για να διαφοροποιηθούν, όπως είναι το μάρκετινγκ και η εμφάνιση του προϊόντος τους, αγνοώντας τις υπόλοιπες δραστηριότητες οι οποίες μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν σημαντική πηγή διαφοροποίησης. Το παραπάνω αποτελεί σημαντικότερο σφάλμα, καθώς οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαφοροποίησης δεν πηγάζουν μόνο απ' το τμήμα μάρκετινγκ αλλά από τη συντονισμένη δράση όλων των τμημάτων της επιχείρησης (*Porter, 1985*).

Επίσης, πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διαφοροποιηθούν σε παράγοντες οι οποίοι δεν θεωρούνται σημαντικοί από τους καταναλωτές. Αποτέλεσμα αυτού είναι κάθε προσπάθεια διαφοροποίησης της επιχείρησης να μη βρει αντίκρισμα, καθώς οι καταναλωτές θα είναι απρόθυμοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να αποκτήσουν το προϊόν της. Έτσι η διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα απ' τα αναμενόμενα αποτελέσματα (*Carpenter & Sanders, 2007*). Ή ένας άλλος κίνδυνος που σχετίζεται με τον αμέσως παραπάνω, είναι να επιλέξει η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί

σε κάτι που μπορούν οι ανταγωνιστές να το προσφέρουν αποτελεσματικότερα και καλύτερα και έτσι να την εξουδετερώσουν (*Thompson & Martin, 2005*).

Ακόμη, η στρατηγική της διαφοροποίησης συνήθως συνεπάγεται την μοναδικότητα και έτσι η επίτευξη ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς είναι ασυμβίβαστη, χωρίς ωστόσο να την αποκλείει. Με άλλα λόγια, οι υψηλές τιμές των προϊόντων εξαιτίας της διαφοροποίησης μπορεί να μην βρουν ανταπόκριση στο ευρύτερο αγοραστικό κοινό καθώς είτε μερικοί καταναλωτές δεν είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν τόσα χρήματα όσα απαιτούνται ώστε να αγοράσουν το προϊόν, είτε επειδή δε διαθέτουν τόσα χρήματα (*Porter, 1980*).

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις συχνά ταυτίζουν τη διαφοροποίηση με την έννοια της ποιότητας. Ενώ η διαφοροποίηση συνεπάγεται την ποιότητα, η πρώτη αποτελεί μια ευρύτερη έννοια καθώς αναφέρεται σε όλο το μήκος δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, ενώ η ποιότητα κυρίως σχετίζεται με το προϊόν ως αντικείμενο (*Porter, 1985*). Αποτέλεσμα αυτού είναι οι επιχειρήσεις να εστιάζουν μόνο στην ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους προκειμένου να διαφοροποιηθούν, ενώ οι καταναλωτές να επιθυμούν περισσότερες ή διαφορετικές βάσεις διαφοροποίησης. Αντίθετο με το παραπάνω, είναι ο κίνδυνος οι επιχειρήσεις να υπερ-διαφοροποιούνται, δηλαδή να εκπληρώνουν και με το παραπάνω τις ανάγκες των καταναλωτών με αποτέλεσμα να χρεώνουν υπερβολικά υψηλές τιμές που πολλές φορές δεν βρίσκουν αντίκρισμα (*Thompson & Martin, 2005*).

Τέλος, σύνθητες αποτελεί και το φαινόμενο τα στελέχη να αγνοούν το κόστος της διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση συνήθως είναι ακριβή, και αυτό γιατί απαιτείται υψηλό κόστος προκειμένου η επιχείρηση να εκτελεί καλύτερα τις δραστηριότητες αξίας από τους ανταγωνιστές της και να παρέχει μοναδικά προϊόντα / υπηρεσίες στους πελάτες της (*Porter, 1980*). Έτσι σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν τη συμφέρει να προβεί στην προσπάθεια επίτευξής της διαφοροποίησης, καθώς όπως έχει προαναφερθεί, προκειμένου αυτή να είναι διατηρήσιμη θα πρέπει το περιθώριο κέρδους που επιτυγχάνεται να είναι υψηλότερο από το κόστος επίτευξής της. Τα στελέχη λοιπόν δε θα πρέπει να αφηθούν το κόστος της διαφοροποίησης αρκούμενοι στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αυτής, αλλά να ενδιαφέρονται να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της (*Porter, 1985*).

2.6.3 ΕΣΤΙΑΣΗ

Το τελευταίο αυτό είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής όπως υποδεικνύει και η ονομασία του, εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς το οποίο μπορεί να αναφέρεται σε μια ομάδα αγοραστών (target group), μια γραμμή προϊόντος, ή ένα γεωγραφικό τμήμα της αγοράς. Εφόσον η επιχείρηση επιλέξει το τμήμα της αγοράς, εφαρμόζει τη στρατηγική εστίασης είτε μέσω διαφοροποίησης είτε κόστους. Πιο συγκεκριμένα, ενώ η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση στοχεύουν στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων τους εντός ολόκληρου του κλάδου, η εστίαση στοχεύει στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος του κλάδου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και κάθε πολιτική που αναπτύσσεται προς υλοποίηση αυτής καθοδηγείται από αυτό το σκοπό (Porter, 1980). Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολυάριθμους παράγοντες, μερικοί από τους οποίους είναι (Γεωργόπουλος, 2004):

- Το ύψος εισοδήματος, επίπεδο εκπαίδευσης, εύρος ηλικίας ή τα διάφορα ενδιαφέροντα του πελάτη
- Το είδος του προϊόντος
- Τη γεωγραφική περιοχή.

Η βάση στην οποία στηρίζεται η εστίαση, είναι η άποψη ότι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα ή οικονομικότερα το αγοραστικό κοινό όταν εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, παρά οι ανταγωνιστές της οι οποίοι εξυπηρετούν ολόκληρο τον κλάδο. Έτσι η επιχείρηση επιτυγχάνει είτε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης από την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του τμήματος που εξυπηρετεί (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση), είτε χαμηλότερα κόστη (στρατηγική εστίασης στο κόστος) είτε και τα δύο. Επομένως όπως γίνεται κατανοητό, η επιχείρηση με τη στρατηγική της εστίασης, αν και δεν στοχεύει στην εξυπηρέτηση ολόκληρου του κλάδου όπου δραστηριοποιείται, μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση ή χαμηλό κόστος ή ακόμη και τα δύο στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει να ικανοποιήσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Έτσι αποτελεί ουσιαστικά μια στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Διαφοροποίησης με τη μόνη διαφορά ότι εστιάζεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Porter, 1980).

2.6.3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Ομοίως με τις άλλες δύο γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, η εστίαση βοηθά την επιχείρηση να αμυνθεί από τις δυνάμεις του ανταγωνισμού με τον ίδιο τρόπο που βοηθούσαν και οι ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση, ανάλογα ποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα επιδιώξει να επιτύχει η επιχείρηση μέσα από τη στρατηγική εστίασης. Η συγκεκριμένη στρατηγική διαφαίνεται ιδιαίτερος ελκυστική όταν το τμήμα που σκοπεύει να εστιάσει η επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλο ώστε να είναι κερδοφόρο, έχει καλή προοπτική ανάπτυξης, απαιτεί δεξιότητες τις οποίες κατέχει η επιχείρηση, καθώς και όταν δεν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Περισσότερο αποτελεσματική η στρατηγική της εστίασης καθίσταται όταν: (1) είναι οικονομικά ή φυσικά αδύνατο για τους ανταγωνιστές να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήμα που έχει επιλέξει να εστιάσει η επιχείρηση, (2) κανένας ανταγωνιστής δεν επιδιώκει να ικανοποιήσει αυτό το τμήμα, (3) η επιχείρηση δε διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους να επιδιώξει ένα μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς, (4) η αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί σε πολλά διαφορετικά τμήματα ανάμεσα στα οποία η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει εκείνο που είναι το καταλληλότερο σύμφωνα με τις δυνάμεις και αδυναμίες της (*Thompson & Strickland, 1993*). Ένα σημείο στο οποίο η στρατηγική εστίασης δύναται να προσφέρει ακόμη ένα λόγο επιλογής της από τις άλλες δύο στρατηγικές, είναι ότι η επιχείρηση εφόσον θα εστιαστεί σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, μπορεί να επιλέξει εκείνο το κομμάτι στο οποίο οι ανταγωνιστικές δυνάμεις θα είναι ασθενέστερες.

2.6.3.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Από την άλλη πλευρά όμως, η στρατηγική αυτή όπως και οι δύο προηγούμενες εμπεριέχει κάποιους κινδύνους και μειονεκτήματα. Αρχικά, η επιλογή της στρατηγικής της εστίασης συνεπάγεται τη θέσπιση κάποιων ορίων ως προς το μερίδιο αγοράς που μπορεί να αποκτηθεί από την επιχείρηση, καθώς ο όγκος των πωλήσεων θα είναι πιο περιορισμένος απ' ότι θα ήταν στην περίπτωση που θα εξυπηρετούνταν ολόκληρος ο κλάδος. Αυτό όμως δεν αποκλείει την κερδοφορία για την επιχείρηση, καθώς μπορεί να προσδώσει κέρδη στο μακροχρόνιο διάστημα, υψηλότερα από το μέσο όρο του κλάδου (*Porter, 1980*).

Επίσης, το τμήμα αγοράς το οποίο έχει επιλέξει να εστιάσει η επιχείρηση, μπορεί να μετουσιωθεί πλήρως εξαιτίας τεχνολογικών εξελίξεων ή αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, και η μεταπήδηση της επιχείρησης σε κάποιο άλλο τμήμα αγοράς είναι χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος (Hill & Jones, 2001).

Τέλος, ένα σημείο που πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις στη στρατηγική εστίασης είναι να εστιάζονται σε τμήματα της αγοράς που είναι ελκυστικά και να προσέχουν πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών που επιδιώκουν να εστιάσουν σε ακόμη μικρότερα τμήματα με αποτέλεσμα την εξουδετέρωσή της (Γεωργόπουλος, 2004).

2.7 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που θα αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει επιλέξει η επιχείρηση, ανεξάρτητα απ' το αν είναι ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης (ή εστίασης), τίθεται το ερώτημα εάν αυτό μπορεί να διατηρηθεί στο χρόνο έτσι ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να απολαμβάνει τα οφέλη του (sustaining competitive advantage) (Wheelen & hunger, 2008). Η εξασφάλιση της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο μακροχρόνιο μέλλον είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσει η ανταγωνιστική στρατηγική να οδηγήσει σε μια υψηλή κερδοφορία για την επιχείρηση όπως αναλύθηκε και ανωτέρω (Barney & Hesterly, 2006).

Πιο συγκεκριμένα, για να είναι διατηρήσιμο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει:

1. Οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να μιμηθούν ή αντιγράψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω δυσκολίας ή πολύ υψηλού κόστους, ή
2. Να δημιουργήσει η επιχείρηση κόστος μετακίνησης στους πελάτες της, το οποίο οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να ξεπεράσουν.

Επίσης, σημαντική βοήθεια στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει η καινοτομία και η πρωτοπορία της επιχείρησης, έτσι ώστε να καταφέρνει να αφήνει τους ανταγωνιστές της πάντα ένα βήμα πίσω (Wheelen & hunger, 2008).

2.7.1 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο ή κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές τα οποία καθιστούν ανίκανους τους ανταγωνιστές να αποκτήσουν ή να μιμηθούν το πλεονέκτημα κόστους της επιχείρησης επιτυγχάνονται όταν υπάρχουν τα εξής (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*), (*Porter, 1985*):

- ☛ Οικονομίες κλίμακας εξαιτίας μεγάλου όγκου παραγωγής, των οποίων το κόστος σε περίπτωση που οι ανταγωνιστές επιδιώξουν να τις αντιγράψουν είναι πάρα πολύ υψηλό και απαιτεί σημαντικά κεφάλαια εκκίνησης.
- ☛ Πωλήσεις μεγάλου όγκου προϊόντος λόγω της χαμηλής τιμής των προϊόντων της επιχείρησης, και ταυτόχρονα απόκτηση μεγάλου περιθωρίου κέρδους εξαιτίας του χαμηλού της κόστους. Επίσης, ο οργανισμός μπορεί να απορροφά τα απαιτούμενα κεφάλαια από άλλη επιχειρηματική μονάδα η οποία εμφανίζει υψηλά κέρδη λόγω διαφοροποίησης.
- ☛ Χαμηλό σταθερό κόστος, ή ικανότητα τις επιχείρησης να αντλεί χρηματικά κεφάλαια από άλλες κερδοφόρες δραστηριότητες ώστε να μπορούν να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα τις τιμές χαμηλές. Έτσι η επιχείρηση καθίσταται ικανή να προβεί σε έναν πόλεμο τιμών, κατά τον οποίο θα εξουδετερώσει όλους τους ανταγωνιστές της καθώς καμία επιχείρηση δεν θα μπορεί να μειώσει περισσότερο τις προσφερόμενες τιμές.
- ☛ Καμπύλη εμπειρίας μάθησης η οποία ελαττώνει το κόστος και είναι ιδιαίτερα δύσκολη να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές και να εφαρμοστεί από αυτούς στην πράξη.
- ☛ Τέλος, επικέντρωση της επιχείρησης σε τμήματα της αγοράς όπου οι καταναλωτές χαρακτηρίζονται από υψηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή.

2.7.2 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αντίστοιχα, τα εμπόδια εισόδου και το κόστος μετακίνησης για τη στρατηγική της διαφοροποίησης εξασφαλίζονται όταν υπάρχουν (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*):

- ☛ Καμπύλη μάθησης
- ☛ Ισχυρές διασυνδέσεις στην αλυσίδα αξίας απ' τις οποίες πηγάζει η διαφοροποίηση

- ☞ Επίτευξη της διαφοροποίησης με χαμηλό κόστος
- ☞ Κατοχή από την επιχείρηση πόρων και ικανοτήτων τα οποία όχι μόνο δεν μπορούν να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές, αλλά ακόμη και αν γίνει εφικτό αυτό να μην είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν. Τέτοιοι πόροι και ικανότητες είναι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (intangible assets), όπως είναι η φήμη και η φήμη της εταιρείας (brand) και η εικόνα που έχει για αυτή το αγοραστικό κοινό.
- ☞ Ισχυρή πίστη από τους καταναλωτές προς την επιχείρηση και εξασφάλιση απροθυμίας από αυτούς να αγοράσουν το ίδιο προϊόν/ υπηρεσία από κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανεξάρτητα του είδους του, δεν εξαρτάται μόνο από τη δυσκολία αντιγραφής ή απόκτησης των πηγών αυτού από τους ανταγωνιστές, αλλά και από την ποσότητα αυτών. Για παράδειγμα εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης πηγάζει από μια μόνο δραστηριότητα αξίας της, είναι πιθανότερο να αποτελέσει ελκυστικό στόχο για απομίμηση και απόκτηση από τους ανταγωνιστές, απ' ό,τι εάν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέκυπτε από συνδυασμό και αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της (Porter, 1985).

2.8 ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΟΨΗΣ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Συμπερασματικά, οι απαιτήσεις, οι πηγές και οι κίνδυνοι των τριών γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών, συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 : Απαιτήσεις των Τριών Γενικών Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Τύπος Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	Απαιτούμενοι Πόροι και Ικανότητες	Οργανωσιακές Απαιτήσεις
Ηγεσία Κόστους	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επένδυση κεφαλαίων και πρόσβαση σε φθηνά κεφάλαια ✓ Δεξιότητες στη μηχανική διαδικασία ✓ Εντατική επίβλεψη εργασίας ✓ Σχεδιασμός προϊόντος που ευνοεί τη μαζική παραγωγή ✓ Χαμηλόκοστο κανάλι διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αυστηρός έλεγχος κόστους ✓ Συχνές και λεπτομερείς αναφορές ελέγχου ✓ Δομημένες-προκαθορισμένες αρμοδιότητες ✓ Κίνητρα βασισμένα στην επίτευξη ποσοτικών στόχων

Διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καινοτομικό μάρκετινγκ ✓ Καινοτομικός σχεδιασμός προϊόντος ✓ Αναπτυγμένο R&D ✓ Προηγμένη τεχνολογία ✓ Διοίκηση ολικής ποιότητας ✓ Μακρόχρονη παράδοση στον κλάδο ή μοναδικός συνδυασμός δεξιοτήτων ✓ Ισχυρές συνεργασίες 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ισχυρή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων Έρευνας & Ανάπτυξης, Ανάπτυξης Προϊόντος και Μάρκετινγκ ✓ Κίνητρα περισσότερο υποκειμενικά και ποιοτικά παρά ποσοτικά ✓ Ικανότητα προσέλκυσης υψηλά εξειδικευμένου και δημιουργικού προσωπικού
Εστίαση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνδυασμός των ανωτέρω πολιτικών προσανατολισμένες προς το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνδυασμός των ανωτέρω πολιτικών προσανατολισμένες προς το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Πηγή: Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, σελ. 41

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 : Πηγές και κίνδυνοι των δύο ειδών ανταγωνιστικών στρατηγικών

	Πηγές	Κίνδυνοι
Ηγεσία κόστους	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες κλίμακας • Καμπύλες εμπειρίας • Αποδοτική τεχνολογία • Έξυπνος σχεδιασμός προϊόντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεύρεση νέας τεχνολογίας • Κατώτερη ποιότητα • Κόστος και κίνδυνος της πραγματοποίησης δραστηριοτήτων από άλλες επιχειρήσεις (outsourcing)
Διαφοροποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Επωνυμία προϊόντος • Εξειδίκευση • Μοναδικός σχεδιασμός • Υψηλή ποιότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Απροθυμία πληρωμής της υψηλότερης τιμής • Υψηλό κόστος • Αλλαγή αναγκών των καταναλωτών

Πηγή: Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, "Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective", Pearson Prentice Hall, 2007, σελ. 139

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 : Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα και οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Αποδοτικότητα μέσω:	Μείωσης των κοστών κατακόρυφα	Κάνοντας τα πράγματα καλά (doing things well)
Αποτελεσματικότητα μέσω:	Γνωρίζοντας τι είναι σημαντικό και ασήμαντο για τους πελάτες	Ανακαλύπτοντας και διατηρώντας μοναδικούς ή διαφορετικούς τρόπους ανταγωνισμού

Πηγή: John Thompson & Frank Martin, "Strategic Management, Awareness and Change", 5th Edition, Thomson Learning, 2005, σελ. 291

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 : *Λειτουργίες των Επιχειρηματικών Τμημάτων και οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές*

Επιχειρηματική Λειτουργία	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
<i>Μάρκετινγκ</i>	Εκπτώσεις των μέσων προώθησης προϊόντος	Ενδυνάμωση εταιρικής εικόνας
<i>Παραγωγή</i>	Αποτελεσματική διαχείριση παραγωγικής διαδικασίας με σκοπό τη μείωση του κόστους	Μικρό ποσοστό ελαττωματικών και υψηλή ποιότητα
<i>Ανθρώπινοι Πόροι</i>	Εκπαίδευση για μείωση λαθών και επιδίωξη αποτροπής αποχωρήσεων	Παρακίνηση για καινοτομία
<i>Έρευνα & Ανάπτυξη</i>	Αναδιαμόρφωση και βελτίωση των διαδικασιών για μείωση κόστους	Ανεύρεση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών
<i>Χρηματοοικονομική Διοίκηση</i>	Δάνεια χαμηλού κόστους	Ικανότητα χρηματοδότησης επενδύσεων και αγορών
<i>Πληροφορία Τεχνολογίας</i>	Διαδικασίες γρήγορης λήψης αποφάσεων	Δημιουργική χρήση πληροφοριών για κατανόηση των αναγκών των πελατών
<i>Προμήθειες</i>	Χαμηλά κόστη αποθήκευσης	Σύναψη μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελομένων συνεργασιών με προμηθευτές

Πηγή: John Thompson & Frank Martin, “Strategic Management, Awareness and Change”, 5th Edition, Thomson Learning, 2005, σελ. 295

2.9 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση και επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής για τις επιχειρήσεις δεν είναι εύκολη υπόθεση. Προϋποθέτει τη λήψη σημαντικών αποφάσεων οι οποίες καθορίζουν τη γενικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπως η διερεύνηση όλων των πιθανών δραστηριοτήτων και εντοπισμός εκείνων των οποίων μπορούν να αποτελέσουν πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανάπτυξη προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία βρίσκονται στις υψηλότερες κλίμακες αρεσκείας των καταναλωτών, καθώς και η εύρεση τρόπων για εξουδετέρωση των κινήσεων των ανταγωνιστών (*Thompson & Strickland, 1993*). Υποθέτοντας ότι υπάρχουν πολυάριθμοι υποψήφιοι αγοραστές για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει και παρέχει η επιχείρηση και ταυτόχρονα ποικίλα υποκατάστατα στην αγορά για τα προϊόντα αυτά, η τελική επιλογή έγκειται στη σύγκριση τιμή-ποιότητας για τους καταναλωτές. Με άλλα λόγια, το αγοραστικό κοινό θα επιλέξει να αγοράσει εκείνα τα προϊόντα τα οποία θα του μεγιστοποιήσουν την προσλαμβανόμενη αξία (value for money) και χρησιμότητα. Η αξία αυτή προκύπτει απ’

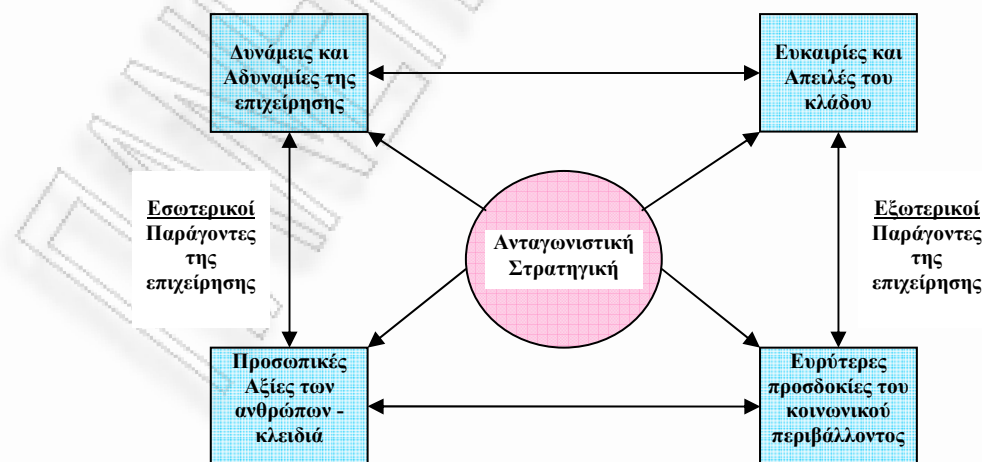
το συνδυασμό της τιμής που πλήρωσε ο καταναλωτής για να αποκτήσει το προϊόν/ υπηρεσία και τα οφέλη που πιστεύει ότι αποκόμισε από αυτό (Johnson, Scholes & Whittington, 2005).

Εφόσον αντιληφθεί όλα τα παραπάνω η επιχείρηση, το ποιο είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής θα επιλέξει τελικά εξαρτάται από τις δυνάμεις της, τις διακεκριμένες ικανότητές της καθώς και τις αδυναμίες της ίδιας αλλά και των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2004). Πιο συγκεκριμένα, δύο είναι οι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να προσδιορισθεί ποια είναι η πιο κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική που πρέπει να επιλεγεί από την επιχείρηση:

- ✓ Οι πόροι και οι ικανότητές της, και
- ✓ Η κατάσταση που επικρατεί στον υφιστάμενο ανταγωνισμό του κλάδου.

Για παράδειγμα, μια επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται από καινοτομικές διαδικασίες και στελέχη με πρωτοποριακές ιδέες, αποτελεί έδαφος για να ευδοκιμήσει η στρατηγική της διαφοροποίησης. Αντιθέτως, για μια επιχείρηση με μεγάλες κλίμακες οικονομίας η στρατηγική της ηγεσία κόστους είναι η καταλληλότερη για να ανταγωνιστεί (Carpenter & Sanders, 2007).

Γενικότερα, η διαδικασία διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής λαμβάνει υπόψη τέσσερις παράγοντες – κλειδιά οι οποίοι καθορίζουν τα όρια εκείνου του οποίου μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά, όπως φαίνεται και απ' το διάγραμμα 2.2:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Το πλαίσιο διαμόρφωσης της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, 1980, σελ. xxvi

Γνωρίζοντας πλέον η επιχείρηση τις ικανότητές της και τις αιτίες που προκαλούν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου, μπορεί να εντοπίσει εκείνες τις περιοχές όπου μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και εκείνες τις οποίες πρέπει να αποφύγει (*Porter, 1980*).

Επιπρόσθετα, κατά τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώξει να ικανοποιούνται τα παρακάτω δύο κριτήρια:

- ✓ Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχειρηματική μονάδα να είναι ελκυστικός, δηλαδή να εμφανίζει καλές προοπτικές κερδοφορίας για την επιχείρηση, και
- ✓ Η στρατηγική θέση που κατέχει η επιχείρηση στον κλάδο να είναι ανταγωνιστική.

Σε σχέση με τα παραπάνω, αυτό που καθιστά ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι το γεγονός ότι ενώ οι επιχειρήσεις έχουν πολύ μικρή επιρροή στους παράγοντες που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, η ανταγωνιστική στρατηγική έχει την ικανότητα αυτή. Ταυτόχρονα, η επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής από την επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει την στρατηγική θέση αυτής στον κλάδο. Επομένως, όπως γίνεται κατανοητό, η ανταγωνιστική στρατηγική δεν ανταποκρίνεται μόνο στο περιβάλλον που λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα είναι ικανή να το διαμορφώσει προς όφελός της (*Porter, 1985*).

Τέλος, πριν επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική με την οποία θα ανταγωνιστεί στον κλάδο της η επιχείρηση, θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλους τους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (κόστους ή διαφοροποίησης) για να εξετάσει κατά πόσο τους κατέχει, καθώς και τους κινδύνους που εμπεριέχει το κάθε είδος της ανταγωνιστικής στρατηγικής, όπως αναλύθηκαν παραπάνω (*Carpenter & Sanders, 2007*).

2.10 ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.10.1 ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

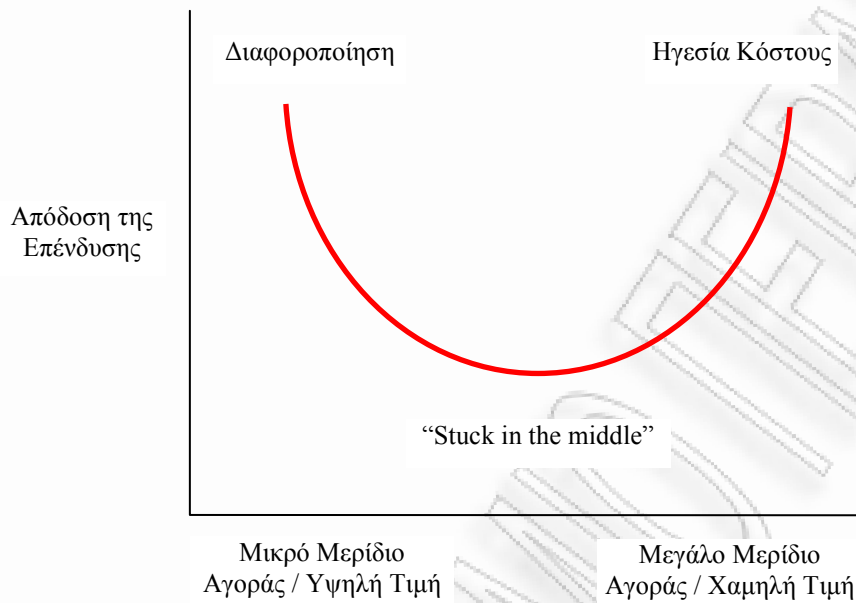
Από αυτό το κεφάλαιο έχει γίνει κατανοητό πως και η στρατηγική ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης, υπό βέβαιες συνθήκες, μπορούν να δημιουργήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που τις εφαρμόζει. Λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των οφελών που συνεπάγεται η επιτυχημένη εφαρμογή των δύο παραπάνω στρατηγικών, αναδύεται το κρίσιμο ερώτημα εάν μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές. Εφόσον η κάθε στρατηγική από την πλευρά της έχει την ικανότητα να βελτιώνει την επίδοση της επιχείρησης, φαντάζει ιδανικό για μια επιχείρηση να μπορεί να τις εφαρμόσει και τις δύο ταυτόχρονα. Οι απόψεις στο ανωτέρω ζήτημα δίστανται:

- Όχι, δεν είναι δυνατή η ταυτόχρονη εφαρμογή ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης:

Η παλαιότερη και επικρατέστερη άποψη δίνει αρνητική απάντηση στο ανωτέρω ζήτημα. Εάν αναλογιστεί κανείς τις απαιτήσεις που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση η οποία θέλει να εφαρμόσει την ηγεσία κόστους και αυτές που πρέπει να πληροί εάν θέλει να εφαρμόσει διαφοροποίηση, θα αντιληφθεί πολύ εύκολα ότι είναι εκ διαμέτρου αντίθετες. Η ηγεσία κόστους, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, απαιτεί απλές σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό, ενώ η διαφοροποίηση απαιτεί διατμηματικές σχέσεις σε όλο το μήκος της επιχείρησης καθώς και μέσα στα ίδια τα τμήματα. Από την άλλη, η ηγεσία κόστους απαιτεί έντονη επίβλεψη εργασίας ενώ η διαφοροποίηση επιστάζει να παρέχεται σημαντική ελευθερία στο ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να ενισχύεται η δημιουργικότητά του. Επιπρόσθετα, η ηγεσία κόστους ανταμείβει τις μειώσεις κόστους ενώ η διαφοροποίηση ανταμείβει τη δημιουργικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αναρωτιέται κανείς εάν μπορεί μια επιχείρηση να συνδυάσει όλες τις παραπάνω αντικρουόμενες απαιτήσεις ώστε να μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές. Η συγκεκριμένη άποψη υποστηρίζει πως η επιχείρηση που θα επιδιώξει συνδυάσει όλες τις παραπάνω απαιτήσεις ώστε να εφαρμόσει ταυτόχρονα την στρατηγική ηγεσίας κόστους και τη διαφοροποίηση, είναι

καταδικασμένη σε αποτυχία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή ως η θεωρία της «αποκλεισμένης στη μέση» (stuck in the middle) επιχείρησης, η οποία απεικονίζεται και στο διάγραμμα 2.3:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Ταυτόχρονη εφαρμογή Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης – Αποκλεισμός στη Μέση

Πηγή: Jay B. Barney & William S. Hesterly, “Strategic Management and Competitive Advantage Concepts”, Pearson Prentice Hall, 2006, σελ. 170

Όπως φαίνεται και απ’ το διάγραμμα, μια επιχείρηση έχει δύο εναλλακτικούς τρόπους για να ανταγωνιστεί: (1) πουλώντας προϊόντα/ υπηρεσίες σε υψηλότερες τιμές και κερδίζοντας μικρό μερίδιο αγοράς (διαφοροποίηση), ή (2) πουλώντας σε χαμηλές τιμές κερδίζοντας μεγάλα μερίδια αγοράς (ηγεσία κόστους). Οι επιχειρήσεις οι οποίες είτε δεν επιλέγουν να κινηθούν σε μια από τις δύο παραπάνω επιλογές και αποφασίζουν να επιδιώξουν κάτι ενδιάμεσο (μεσαίες τιμές και μεσαίο μερίδιο αγοράς) ή προσπαθούν να επιτύχουν και τα δύο ταυτόχρονα είναι οι λεγόμενες «αποκλεισμένες στη μέση» και είναι σίγουρο ότι θα αποτύχουν (Barney & Hesterly, 2006). Και προκειμένου αυτές οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν, θα πρέπει σύμφωνα με τον Porter να υλοποιήσουν όλες τις απαιτούμενες αλλαγές που απαιτούνται για να στραφούν σε μια από τις δύο στρατηγικές κόστους ή διαφοροποίησης, σύμφωνα πάντοτε με τις ικανότητες και τους περιορισμούς τους, κάτι που απαιτεί καιρό και έντονη προσπάθεια (Porter, 1980).

- *Ναι, η ταυτόχρονη εφαρμογή ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι εφικτή:*

Ωστόσο, νεότερες μελέτες στο συγκεκριμένο αντικείμενο αμφισβητούν τη θεωρία της «αποκλεισμένης στη μέση» επιχείρησης και υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές και να κερδίσει μάλιστα ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ακόλουθη διαδικασία: όταν τα διαφοροποιημένα προϊόντα της επιχείρησης είναι ελκυστικά στους αγοραστές, η διαφοροποίηση θα οδηγήσει σε αύξηση του όγκου πωλήσεων. Στη συνέχεια, ο αυξημένος όγκος πωλήσεων όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δύναται να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, στην καμπύλη μάθησης / εμπειρίας καθώς και σε άλλες μορφές μείωσης του κόστους. Έτσι, μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να οδηγήσει στην κατοχή μιας ανταγωνιστικής θέσης ηγεσίας κόστους για μια επιχείρηση.

Όμως, για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο προβάλλει επιτακτική η ανάγκη κατοχής από όλο το προσωπικό της επιχείρησης ιδιαίτερων δεξιοτήτων και ικανοτήτων προκειμένου να είναι εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση των αντικρουόμενων απαιτήσεων των δύο στρατηγικών ταυτοχρόνως. Κλασικό παράδειγμα εταιρειών που επιτυγχάνουν το ανωτέρω είναι ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας. Για παράδειγμα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, εντοπίστηκαν μόνο έξι εργοστάσια αυτοκινητοβιομηχανίας τα οποία επιτυγχάνουν ταυτόχρονα υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος για τα παραγόμενα αυτοκίνητά τους. Τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των εργοστασίων ήταν τα εξής: η καλύτερη στον κλάδο τεχνολογία παραγωγής, υψηλός βαθμός συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ όλων των τμημάτων, πολιτική διοίκησης ολικής ποιότητας και κοινό αίσθημα πίστης και ψυχικής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση για την οποία εργάζονται (*Barney & Hesterly, 2006*). Κλασικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, η οποία κρατάει τα επίπεδα του κόστους της σε χαμηλότερο επίπεδο από των ανταγωνιστών της, ενώ ταυτόχρονα έχει καταφέρει να διατηρεί το επίπεδο τη προσφερόμενης ποιότητας αρκετά υψηλό. Γενικότερα, τα προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και των δύο ειδών των στρατηγικών (*Carpenter & Sanders, 2007*).

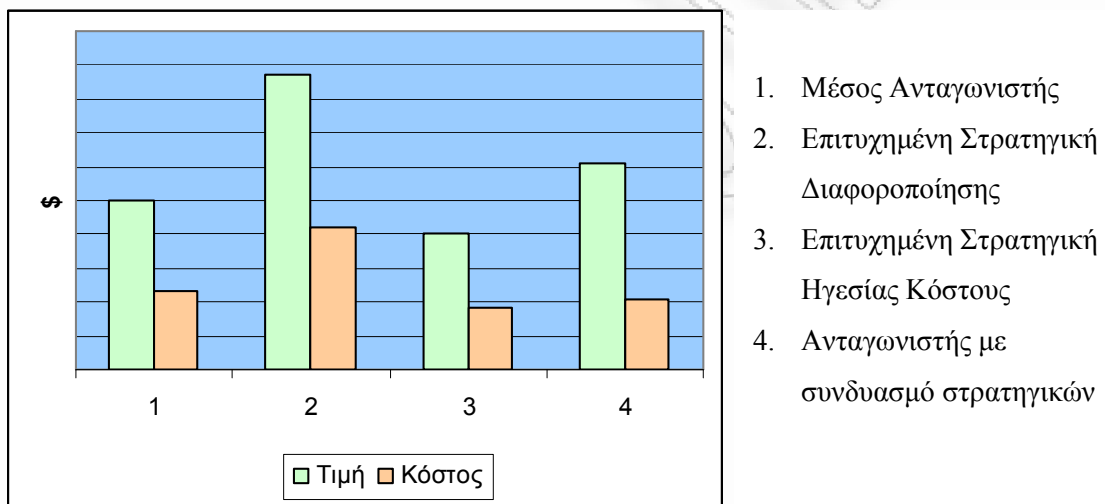
Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν ξεκάθαρα μια από τις δύο γενικές στρατηγικές είναι λίγες. Οι περισσότερες επιτυγχάνουν ένα συνδυασμό των δύο στρατηγικών (integrated position) καθώς η μια μπορεί να υποστηρίξει την άλλη. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις οι οποίες είναι γνωστές για τις οικονομικές τιμές τους, όπως είναι McDonald's, η ακολουθούν πολιτική έντονης διαφήμισης και ισχυρής εικόνας (brand image) παρ' όλο που αυτές οι πολιτικές υποστηρίζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης (Carpenter & Sanders, 2007). Επιπρόσθετα, εταιρείες όπως Wal-Mart, Timex και Casio στον κλάδο της ωρολογοποιίας και BIC στα στυλό, οι οποίες είναι γνωστές για τις χαμηλές τιμές τους, διαφημίζουν έντονα τα προϊόντα τους, τακτική η οποία χρησιμοποιείται στη στρατηγική της διαφοροποίησης. Ωστόσο, στις διαφημίσεις τους δε διαφημίζουν παράγοντες διαφοροποίησης, αλλά τείνουν να δίνουν έμφαση στην αξιοπιστία και τη χαμηλή τιμή των προϊόντων τους (Barney & Hesterly, 2006). Αντίστοιχα, επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με βάση τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, καταφέρνουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος τους. Ακόμη ένα κλασικό παράδειγμα επιχείρησης που εφαρμόζει ταυτόχρονα τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και τη διαφοροποίησης αποτελεί η εταιρεία επίπλων και ειδών σπιτιού IKEA, η οποία είναι γνωστή για τα οικονομικά αλλά συγχρόνως στιλάτα έπιπλα της (Carpenter & Sanders, 2007).

Τα παραπάνω παραδείγματα επιβεβαιώνουν την άποψη ότι πράγματι μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει και τις δύο στρατηγικές ταυτόχρονα, με την προϋπόθεση όμως ότι διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τις υποδομές οι οποίες επιτρέπουν τη ταυτόχρονη ικανοποίηση των αντικρουόμενων απαιτήσεων της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης. Αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει την ανάπτυξη σύνθετων αλληλοεπιδρώμενων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, των εργαζομένων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν αλλά και μεταξύ αυτών και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Και οι σχέσεις αυτές δεν προσφέρουν αξία στην επιχείρηση μόνο γιατί της επιτρέπουν να εφαρμόσει και τις δύο στρατηγικές ταυτόχρονα, αλλά και γιατί της προσδίδουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Έτσι το τελευταίο καιρό πολλοί μελετητές έχουν καταρρίψει τη θεωρία της επιχείρησης αποκλεισμένης στη μέση, και αντιθέτως υποστηρίζουν πως προκειμένου να επιβιώσει μια επιχείρηση στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να καταφέρνει να

παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρουν υψηλότερη αξία στους καταναλωτές, διατηρώντας ταυτόχρονα το επίπεδο κόστους της χαμηλό (Barney & Hesterly, 2006). Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Bill Saporito: «Δεν υπάρχει υποκατάστατο της ποιότητας, και δεν υπάρχει μεγαλύτερη απειλή απ' το να αποτύχεις να είσαι ανταγωνιστικός στην τιμή. Τα δύο αυτά στοιχεία, είναι συμπληρωματικά, και όχι αμοιβαία αποκλειόμενα μεταξύ τους».

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ της τιμής και του κόστους που συνεπάγεται η επιλογή μεταξύ της στρατηγική ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: Οι σχέσεις μεταξύ κόστους και διαφοροποίησης

Πηγή: Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, “Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective”, Pearson Prentice Hall, 2007, σελ. 132

2.10.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Πληθώρα στρατηγικών κινήσεων που άπτονται στην ανταγωνιστική στρατηγική μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να διασφαλίσουν την ανταγωνιστική τους θέση στον κλάδο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν κερδίσει. Οι στρατηγικές αυτές κινήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως πολιτικές οι οποίες

μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για να υλοποιήσουν την επιλεχθείσα ανταγωνιστική στρατηγική τους και αφορούν το *πότε* και το *πού* η επιχείρηση θα υλοποιήσει τη στρατηγική της.

2.10.2.1 ΠΟΤΕ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το *πότε* θα υλοποιήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της η επιχείρηση αποτελεί πολύ σημαντικό και πολλές φορές καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία της στον κλάδο. Η επιχείρηση η οποία θα παράγει και θα πουλήσει πρώτη ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία αποτελεί την πρωτοπόρα (first mover) επιχείρηση (*Wheelen & Hunger, 2008*). Πρωτοπόρες επιχειρήσεις είναι επίσης αυτές οι οποίες επιλέγουν πρώτες να ξεκινήσουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα που μπορεί να αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας νέας διαδικασίας η οποία βελτιώνει την ποιότητα, μειώνει τη τιμή ή και τα δυο. Η στρατηγική της πρωτοπόρου επιχείρησης συνδέεται με ένα μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων (first mover advantages) για την επιχείρηση που την εφαρμόζει (*Thompson & Strickland, 1993*), (*Carpenter & Sanders, 2007*):

- Εδραίωση στον κλάδο με τη φήμη του ηγέτη της αγοράς
- Απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές λόγω των αρχικών συνδέσεων με προμηθευτές πρώτων υλών, κανάλια διανομής, νέες τεχνολογίες
- Απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς από αγοραστές οι οποίοι καθίστανται πιστοί στα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης και ταυτίζουν το χρόνο εισαγωγής στον κλάδο με την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών
- Απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους από οικονομίες κλίμακας και καμπύλες μάθησης και εμπειρίας
- Δυνατότητα θέσπισης προδιαγραφών για όλα τα υποκατάστατα του κλάδου.

Ωστόσο, το να είναι μια επιχείρηση η πρωτοπόρα στον κλάδο συνδέεται με πολύ υψηλό κίνδυνο και δε συνεπάγεται πάντα πλεονεκτήματα. Με αυτή την έννοια, ανάλογα με τις συνθήκες του κλάδου, πολλές φορές μπορεί να είναι προτιμότερο για μια επιχείρηση απλά να περιμένει και να ακολουθεί την πρωτοπόρα (second mover). Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα των ακολούθων επιχειρήσεων (later mover advantages) έχουν ως εξής:

- Ικανότητα απομίμησης των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων των πρωτοπόρων επιχειρήσεων και απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους κρατώντας το κόστος επένδυσης, έρευνας και ανάπτυξης χαμηλό.
- Ελαχιστοποίηση του κινδύνου, καθώς η πρωτοπόρα επιχείρηση αναλαμβάνει όλο τον κίνδυνο αποτυχίας της νέας αγοράς που επιδιώκει να αναπτύξει (*Wheelen & Hunger, 2008*).
- Δυνατότητα εξουδετέρωσης του προϊόντος της πρωτοπόρου λόγω σημαντικών τεχνολογικών εξελίξεων που δύναται να παρουσιαστούν.

Διάφοροι παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι εισέρχονται στην αξιολόγηση και τελική επιλογή για μια επιχείρηση, προκειμένου να αποφασίσει εάν είναι προτιμότερο να ακολουθήσει στρατηγική της πρωτοπόρου ή της ακόλουθης επιχείρησης. Στην προσπάθεια αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί τη δυνατότητα απομίμησης του νέου προϊόντος που σκοπεύει να εισάγει στην αγορά, τα κόστη μετακίνησης των καταναλωτών και την ισχύ των πόρων και ικανοτήτων της (*Carpenter & Sanders, 2007*).

2.10.2.2 ΠΟΥ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με το *πού* θα επιλέξει να υλοποιήσει τη στρατηγική της η επιχείρηση, δύο είναι οι εναλλακτικές στάσεις που μπορεί εκείνη να υιοθετήσει:

→ **Επιθετικές Στρατηγικές Κινήσεις**, οι οποίες υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε μια ήδη εδραιωμένη αγορά από μια ή περισσότερες αντίπαλες επιχειρήσεις και περιλαμβάνουν διάφορες μεθόδους επίθεσης οι οποίες αποσκοπούν στο να αποδυναμώσουν την ανταγωνιστική θέση των αντιπάλων:

- **«Χτυπάω κατά μέτωπο»** (*frontal assault*): άμεσος πόλεμος με την αντίπαλη επιχείρηση, στοχεύοντας στην αποδυνάμωση όλων των δυναμιών της. Συνήθης τακτικές εδώ αποτελούν η προσφορά ισοδύναμου ποιοτικά προϊόντος σε καλύτερη τιμή, οι συγκριτικές διαφημίσεις και ο πόλεμος τιμών.
- **«Χτυπάω στα αδύνατα σημεία»** (*flanking maneuver*): σε αντίθεση με την προηγούμενη, η μέθοδος αυτή επιτάσσει την επιχείρηση να επιτίθεται στα σημεία εκείνα στα οποία η αντίπαλες επιχειρήσεις εμφανίζουν αδυναμίες. Τέτοια σημεία μπορεί να είναι μια γεωγραφική περιοχή στην οποία η αντίπαλοι έχουν

μικρό μερίδιο αγοράς, τμήματα αγοράς των οποίων οι ανάγκες είτε δεν ικανοποιούνται είτε παραμελούνται, αξιοποίηση τρόπων προώθησης τους οποίους οι αντίπαλοι δεν εκμεταλλεύονται όπως η έντονη διαφήμιση, και οποιοδήποτε άλλο σημείο στο οποίο είναι ευάλωτοι οι ανταγωνιστές και η επιχείρηση μπορεί να το ικανοποιήσει καλύτερα (*Thompson & Strickland, 1993*).

- «Αλλαγή των όρων του παιχνιδιού» (bypass attack): εδώ η επιχείρηση αντί να προσπαθήσει να «χτυπήσει» τον αντίπαλο στα δυνατά ή αδύνατα σημεία του, επιλέγει να προσφέρει ένα καινούργιο τύπο προϊόντος το οποίο θα αχρηστεύσει το προϊόν του αντιπάλου.
- «Περικύκλωση» (encirclement): σε αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση που επιτίθεται είτε αυξάνει τη γραμμή προϊόντος της σε σχέση με εκείνης των ανταγωνιστών, είτε επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλες αγορές, είτε και τα δύο, και έτσι προσφέρει στον κλάδο μια πιο ολοκληρωμένη λύση για τους καταναλωτές απ' ότι οι αντίπαλες επιχειρήσεις.
- «Χτυπάω και φεύγω» (guerrilla warfare): η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για τις επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να επιτεθούν αλλά είτε δεν έχουν τους κατάλληλους πόρους είτε απλά δεν επιθυμούν μια συνεχή και ολοκληρωτική επίθεση προς τους ανταγωνιστές τους. Επιλέγουν τον τόπο και τη στιγμή που θα πραγματοποιήσουν μικρές και σύντομες επιθέσεις προς τους αντιπάλους τους, με σκοπό να επωφεληθούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα.

→ **Αμυντικές Στρατηγικές Κινήσεις**, οι οποίες αποτελούν μέθοδο με την οποία οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Porter επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα και την ένταση των επιθέσεων από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Εμπεριέχουν πολιτικές οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση να προστατευτεί από τον ανταγωνισμό και αν και δεν ενδυναμώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, τη βοηθούν να το διασφαλίσει. Οι βασικοί τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις το επιτυγχάνουν αυτό είναι οι ακόλουθοι:

- «Αύξηση των εμποδίων εισόδου»: παροχή ολοκληρωμένης σειράς προϊόντων, αύξηση κόστους μετακίνησης παρέχοντας εκπαίδευση στους αγοραστές, σύναψη συμβολαίων που κατοχυρώνουν την αποκλειστική πρόσβαση σε πρώτες ύλες, κανάλια διανομής και αγορές, ανταγωνιστική τιμολόγηση κ.α.

- «Αποτροπή της επίθεσης»: ο στόχος εδώ είναι να αποτρέψει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της να της επιτεθούν, καθιστώντας την προσπάθεια επίθεσης είτε κοστοβόρα είτε καταδικασμένη σε αποτυχία.
- «Ελαχιστοποίηση των προοπτικών απόκτησης κέρδους»: με τη βοήθεια διάφορων πολιτικών όπως είναι η ανταγωνιστικά χαμηλή τιμολόγηση, η επιχείρηση δεν αφήνει πολλά περιθώρια στους ανταγωνιστές της για την απόκτηση κερδών και έτσι η ελκυστικότητα του κλάδου όπως και η πιθανότητα η επιχείρηση να δεχθεί επίθεση μειώνεται (*Wheelen & Hunger, 2008*).

2.10.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέχρι στιγμής, στην ανάλυση της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων η έμφαση έχει δοθεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις μέσω του ανταγωνισμού τους με τις αντίπαλες επιχειρήσεις του κλάδου. Είδαμε να υιοθετούν επιθετικές ή αμυντικές στρατηγικές ώστε να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές ή να αμυνθούν από αυτούς. Ωστόσο, στην προσπάθεια που κάνει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί στον κλάδο της, πολλές φορές μπορεί να φανεί περισσότερο αποτελεσματική η υιοθέτηση μιας στρατηγικής συνεργασίας (cooperative strategy) παρά μια ανταγωνιστική στρατηγική. Η συνεργασία μπορεί να επιτυγχάνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων αντίπαλων επιχειρήσεων, είτε μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών (*Johnson, Scholes & Whittington, 2005*). Μορφές αυτού του είδους των στρατηγικών αποτελεί ο συνανταγωνισμός (collaboration), οι στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances), η συνέργεια (collusion), η κοινοπραξία (joint venture) και κάθε άλλο είδος συνεργασίας που μπορεί να επιτευχθεί και είναι ικανό να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Wheelen & Hunger, 2008*).

2.10.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Επιπρόσθετα, πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να είναι προσανατολισμένες πλήρως στους πελάτες τους. Ο άξονας γύρω από τον οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητές της η επιχείρηση που είναι πελατοκεντρική είναι η ικανοποίηση των πελατών τους προσφέροντάς τους υπερέχουσα αξία, γνωρίζοντας καλά τις ανάγκες τους, εκπαιδεύοντάς τους, και αναπτύσσοντας

στενές σχέσεις μαζί τους με κύριο χαρακτηριστικό τους την άριστη επικοινωνία (*Whiteley & Hessian, 1996*).

2.10.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

Ακόμη ένας τολμηρός-καινοτόμος δρόμος προς τη νίκη του έντονου ανταγωνισμού των σύγχρονων αγορών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών». Η φιλοσοφία της στρατηγικής αυτής προστάζει τις επιχειρήσεις να μην ανταγωνίζονται τους αντιπάλους τους, αλλά σε αντίθεση να τους παρακάμπτουν.

Η αγορά όπου ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο πεδία μάχης τα οποία μπορούν να ονομασθούν και ως «ωκεανοί»: οι «κόκκινοι ωκεανοί» (red oceans) και οι «γαλάζιοι ωκεανοί» (blue oceans). Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τους συνωστισμένους οικονομικούς κλάδους-πεδία μάχης στους οποίους ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις και μάχονται στη σημερινή εποχή προκειμένου να επιτύχουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Χαρακτηρίζονται από προκαθορισμένα όρια αγοράς, κοινά αποδεκτούς από όλους κανόνες ανταγωνισμού και έναν ατέρμονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στη προσπάθειά τους να αποσπάσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Έτσι, οι κόκκινοι αυτοί ωκεανοί μετατρέπονται σε μια αιματοβαμμένη θάλασσα. Οι τρεις γενικές στρατηγικές ανταγωνισμού του Porter που αναλύσαμε παραπάνω αποτελούν τέτοιου είδους στρατηγικές.

Αντίθετα, οι γαλάζιοι ωκεανοί συνθέτουν ένα ανεξερεύνητο και αδιεκδίκητο χώρο αγοράς με ανεκμετάλλευτη ζήτηση. Προσφέρουν ένα παρθένο χώρο προς εκμετάλλευση στις επιχειρήσεις, με πολλές ευκαιρίες για την επίτευξη υψηλών κερδών. Εδώ η έννοια του ανταγωνισμού δεν υφίσταται, καθώς οι κανόνες της μάχης του ανταγωνισμού δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί. Οι γαλάζιοι ωκεανοί δύναται να δημιουργηθούν είτε από την επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών, είτε από επέκταση των ορίων των υφιστάμενων βιομηχανιών. Οι διαφορές μεταξύ των δύο στρατηγικών (της ανταγωνιστικής και των γαλάζιων ωκεανών) παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 : Διαφορές των κόκκινων με τους γαλάζιους ωκεανούς

Στρατηγική των Κόκκινων Ωκεανών	Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών
Ανταγωνιστείτε τον υφιστάμενο χώρο αγοράς	Δημιουργήστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά
Εξουδετερώστε τον ανταγωνισμό	Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο
Εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα ζήτηση	Δημιουργείτε και διατηρήστε τη νέα ζήτηση
Υποκύψτε στο συμβιβασμό αξίας - κόστους	Καταργήστε το συμβιβασμό αξίας – κόστους
Συντονισμός ολόκληρου του συστήματος δραστηριοτήτων της επιχείρησης με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος	Συντονισμός ολόκληρου του συστήματος δραστηριοτήτων της επιχείρησης με κριτήριο την επιδίωξη διαφοροποίησης και το χαμηλού κόστους

Πηγή: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Εκδόσεις Κριτική, 2006, σελ. 48

Η θεωρία των μπλε ωκεανών επομένως, υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις οι οποίες θα καταστούν ηγέτες στο μέλλον και θα σημειώνουν μακροχρόνια κερδοφόρο ανάπτυξη, δεν είναι αυτές οι οποίες ανταγωνίζονται στους υφιστάμενους «κόκκινους ωκεανούς», αλλά εκείνες οι οποίες θα δημιουργήσουν στην αγορά και στη συνέχεια αξιοποιήσουν τους «γαλάζιους ωκεανούς». Αυτό θα προσδώσει στην επιχείρηση ξεχωριστή αξία, θα απελευθερώσει καινούργια ζήτηση την οποία θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει, και έτσι θα της προσφέρει ένα σημαντικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Εξάλλου, πολλές από τις σημερινές βιομηχανίες οι οποίες θεωρούνται θεμελιώδεις για την οικονομική ζωή του κόσμου όπως είναι η αυτοκινητοβιομηχανία, τηλεπικοινωνίες, παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και άλλες, παλαιότερα ήταν ανύπαρκτες. Με την ίδια λογική, όπως όλοι θα έχουμε αναρωτηθεί, μετά από πενήντα ή και παραπάνω χρόνια θα υπάρχουν πολλοί κλάδοι οι οποίοι σήμερα είναι άγνωστοι.

Ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι η λεγόμενη «αξιακή καινοτομία» (value innovation) ο σκοπός της οποίας δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού αλλά η ταυτόχρονη επίτευξη αξίας και καινοτομίας στους γαλάζιους ωκεανούς που θα προσδώσει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα την απελευθερώσει από τα δεσμά του ανταγωνισμού. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι αγνοεί το σημαντικότερο δόγμα της ανταγωνιστικής στρατηγικής: το συμβιβασμό μεταξύ αξίας και κόστους ο οποίος διαμορφώνεται ανάλογα με την ακολουθούμενη ανταγωνιστική στρατηγική (ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης). Στους γαλάζιους ωκεανούς όμως, οι δύο έννοιες της αξίας και του κόστους

δεν είναι ασυμβίβαστες. Αντίθετα, η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε γαλάζιους ωκεανούς επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα και για τη διάρθρωση του κόστους και για την αξία που προσφέρει στους πελάτες της. Αυτό είναι εύκολο να επιτευχθεί στους γαλάζιους ωκεανούς εφόσον το κόστος μειώνεται καθώς εξαλείφονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνισμού στον κλάδο, και η προσφερόμενη αξία αυξάνεται καθώς προσφέρονται στοιχεία καινούργια τα οποία κανείς άλλος δεν έχει προσφέρει μέχρι τώρα. Οι αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν προκειμένου να υιοθετήσει μια επιχείρηση στρατηγική γαλάζιου ωκεανού από τη στρατηγική κόκκινου ωκεανού παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 : Από το σκληρό ανταγωνισμό στους γαλάζιους ωκεανούς

	Σκληρός Ανταγωνισμός	Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών
Κλάδος	Επικέντρωση στους άλλους παίκτες του κλάδου	Διερεύνηση συγγενικών κλάδων
Στρατηγική Ομάδα	Επικέντρωση της ανταγωνιστικής θέσης μέσα σε μια ομάδα	Διερεύνηση διάφορων στρατηγικών ομάδων μέσα στον κλάδο
Ομάδα Αγοραστών	Επικέντρωση στην καλύτερη εξυπηρέτηση της ομάδας αγοραστών	Επαναπροσδιορισμός της ομάδας αγοραστών του κλάδου
Φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών	Επικέντρωση στη μεγιστοποίηση της αξίας ενός προϊόντος/ υπηρεσίας εντός των ορίων του κλάδου	Εξέταση συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών
Λειτουργικός – συναισθηματικός προσανατολισμός του κλάδου	Επικέντρωση στη βελτίωση της επίδοσης στο θέμα της τιμής	Επανεξέταση του λειτουργικού – συναισθηματικού προσανατολισμού του κλάδου
Χρόνος	Ανάλωση σε προσαρμογές στις εξωτερικές τάσεις	Συμμετοχή στη διαμόρφωση των τάσεων σε βάθος χρόνου

Πηγή: W. Chan Kim & Renee Mauborgne, «Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών», Εκδόσεις Κριτική, 2006, σελ. 116

Στο βιβλίο τους οι Kim και Mauborgne παρουσιάζουν έξι τακτικές-αρχές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου και μεγέθους, προκειμένου να διαμορφώσουν και υλοποιήσουν μια στρατηγική «γαλάζιων ωκεανών». Οι τακτικές αυτές αναφέρονται στον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς επικεντρώνοντας νέα προϊόντα και νέες ομάδες πελατών, εστίαση στη γενικότερη εικόνα και απελευθέρωση της δημιουργικότητας των ανθρώπων της επιχείρησης, αναζήτηση πέρα της γνωστής υφιστάμενης ζήτησης, ιεράρχηση και οργάνωση των

διάφορων σταδίων στρατηγικής, αντιμετώπιση των οργανωτικών εμποδίων που δύναται να εμφανιστούν και ενσωμάτωση του σταδίου της εφαρμογής στη συνολική στρατηγική εξασφαλίζοντας την έμπυχη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι κόκκινοι ωκεανοί δεν είναι ανεπιθύμητοι στην οικονομική ζωή ενός κλάδου, όμως εξαιτίας της υπερέχουσας προσφοράς σε σχέση με τη ζήτηση, ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση ενός όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε αυτές τις ολόενα και συρρικνούμενες αγορές καθίσταται άκαρπος. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να διευρύνουν τις προσπάθειές τους σε νέες αγορές και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες για μακροχρόνια κερδοφορία και ανάπτυξη (Kim & Mauborgne, 2006).

2.10.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στην προσπάθεια ανάλυσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων, δε θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε την επίδραση που έχει η επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής σε μια ενδεχόμενη προσπάθεια παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης. Υπό την αυτή την έννοια, πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν.

Σχετικά με την ηγεσία κόστους, ένας από τους δημοφιλέστερους λόγους για τον οποίον επιλέγει μια επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε άλλες χώρες αποτελεί η μείωση του κόστους της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω τριών τρόπων: (1) αυξάνοντας τον όγκο πωλήσεων στοχεύοντας σε νέους πελάτες με απόρροια τη δημιουργία κλιμάκων οικονομίας, (2) αποκτώντας πρόσβαση σε χαμηλόκοστο εργατικό δυναμικό το οποία τα τελευταία χρόνια συγκεντρώνεται κυρίως σε χώρες όπως το Μεξικό, Ταϊλάνδη, Κίνα και Βιετνάμ, και τέλος (3) αποκτώντας πρόσβαση σε χαμηλόκοστες πρώτες ύλες κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την κοστολογική θέση μερικών επιχειρήσεων όπως στον κλάδο του πετρελαίου.

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται βάσει της διαφοροποίησης, κατά την απόφασή τους να δραστηριοποιηθούν πέρα από τα σύνορα μιας χώρας αντιμετωπίζουν

το ζήτημα της ικανοποίησης αφενός της τοπικής ζήτησης η οποία χαρακτηρίζει κάθε μια χώρα ξεχωριστά και αφετέρου το ταυτόχρονο συντονισμό των λειτουργιών σε μήκος όλων των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Από τη μια πλευρά, η εξατομικευμένη ικανοποίηση της τοπικής ζήτησης κάθε χώρας (local responsiveness) συνεπάγεται την προσαρμογή των προϊόντων στις εξατομικευμένες ανάγκες των καταναλωτών της κάθε χώρας ξεχωριστά. Έτσι, ενώ δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης για τα προϊόντα της, συνεπάγεται κάποιο σημαντικό κόστος. Από την άλλη, ο συντονισμός όλων των λειτουργιών της παγκοσμίως (global integration) μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα κόστους τα οποία θα βελτιώσουν την κοστολογική της θέση. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητος ο έλεγχος και η απόλυτη αρμονία μεταξύ των δραστηριοτήτων που εκτελούνται στις διάφορες χώρες, και γι' αυτό το λόγο ο διεθνής συντονισμός των λειτουργιών ενδείκνυται κυρίως για επιχειρήσεις που παράγουν τυποποιημένα προϊόντα στα οποία αφενός ο έλεγχος είναι ευκολότερος και αφετέρου η διαφοροποίηση είναι λιγότερο σημαντική (Barney & Hesterly, 2006).

2.10.5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, αξίζει να αναφερθεί η ανάγκη που υπάρχει για αλλαγή της επιλογής της ανταγωνιστικής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις στο βάθος του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι επιχειρήσεις διέρχονται από κάποιες συγκεκριμένες φάσεις κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφορετικές συνθήκες, ευκαιρίες και απειλές. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αποτελεσματικότητα της ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση να επηρεάζεται αναλόγως. Έτσι, κατά τη διάρκεια ζωής της η επιχείρηση δύναται να αλλάζει την επιχειρηματική της στρατηγική σύμφωνα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες όπως διαφαίνεται παρακάτω:

- ♦ Φάση γέννησης: Σε αυτή τη φάση, αφενός οι απαιτήσεις κεφαλαίων επενδύσεως είναι αρκετά υψηλά, αφετέρου δεν υπάρχει κάποια καθορισμένη τεχνολογία. Επειδή το επίπεδο ζήτησης τώρα διαμορφώνεται για την επιχείρηση και η πληροφόρηση του

αγοραστικού κοινού δεν είναι πλήρης, η στρατηγική της διαφοροποίησης με σκοπό την απόκτηση πιστού κοινού ενδείκνυται περισσότερο για αυτό το στάδιο.

♦ Φάση ανάπτυξης: Σε αυτή τη φάση, καθώς το κύριο χαρακτηριστικό της είναι η ταχύτερη ανοδική τάση της ζήτησης και του μεριδίου αγοράς για την επιχείρηση, η τελευταία μεταπηδάει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής, το οποίο ευνοεί την καμπύλη μάθησης και την απόκτηση οικονομικών κλίμακας. Έτσι, για αυτό το στάδιο η ηγεσία κόστους προτείνεται ως αποτελεσματικότερη.

♦ Φάση ωρίμανσης: Αυτή η φάση χαρακτηρίζεται από το υψηλότερο επίπεδο ζήτησης για την επιχείρηση. Το προϊόν της έχει καθιερωθεί στον κλάδο και έχει διαμορφωθεί το δικό της φανατικό αγοραστικό κοινό το οποίο έχει πλέον τέλεια πληροφόρηση για τις επιχειρήσεις του κλάδου, και η ποιότητα καθίσταται σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή των αγοραζόμενων προϊόντων. Έτσι η επιχείρηση έχει το περιθώριο να αυξήσει τη τιμή των προϊόντων της προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών διαφοροποίησης.

♦ Φάση παρακμής: Η φάση της παρακμής χαρακτηρίζεται από σφοδρό ανταγωνισμό και μόχθο εκ μέρους των επιχειρήσεων να επιβιώσουν όσο το περισσότερο γίνεται. Καθώς ο πόλεμος τιμών επιδεινώνεται και η αγορά κατακλύζεται από υποκατάστατα τα οποία ικανοποιούν το ελάχιστο ανεκτό επίπεδο ποιότητας, τον καθοριστικό ρόλο παίζει πλέον το κόστος. Έτσι, οι επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να κρατούν τα κόστη τους σε χαμηλά επίπεδα είναι εκείνες οι οποίες θα επιβιώσουν και περισσότερο. Αν και οι αγοραστές δεν αγνοούν τα διαφοροποιημένα προϊόντα, λόγω των μειωμένων πωλήσεων οι επιχειρήσεις αποθαρρύνονται από την επένδυση στη διαφοροποίηση.

Ακόμη και για τις στρατηγικές που έχουν διαμορφωθεί για ένα συγκεκριμένο στάδιο ζωής της επιχείρησης, το πολύπλοκο και δυναμικό πλαίσιο στο οποίο υλοποιείται η στρατηγική δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πορεύονται μόνο με μια στρατηγική. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι καθιστούν αβέβαιο το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι οποίοι καθορίζουν το εκάστοτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως ανταγωνιστική στρατηγική που μια επιχείρηση δύναται να ακολουθήσει. Μερικούς από αυτούς τους παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση, η αυξανόμενη τυποποίηση με τα μικρά περιθώρια για διαφοροποίηση, καθώς και οι ταχύτερες τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες άλλοτε ευνοούν τη διαφοροποίηση και άλλοτε την επίτευξη κοστολογικών πλεονεκτημάτων (Carpenter & Sanders, 2007).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, *“Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective”*, Pearson Prentice Hall, 2007
- **Thompson & A.J. Strickland**, *“Strategic Management: Concepts and Cases”*, 7th Edition, Richard D. Irwin, INC, 1993
- **Michael E. Porter**, *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, Free Press, 1985
- **Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones**, *“Strategic Management, An Integrated Approach”*, 5th Edition, 2001
- **Michael E. Porter**, *“Towards a dynamic theory of strategy”*, **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, Volume: 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, pp.95-117
- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Jay B. Barney & William S. Hesterly**, *“Strategic Management and Competitive Advantage Concepts”*, Pearson Prentice Hall, 2006
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*, Εκδόσεις Μπένου, 2004
- **Michael E. Porter**, *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, Free Press, 1980
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, *“Exploring Corporate Strategy”*, 7th Edition, Prentice Hall, 2006

- **Cynthia A Montgomery & Michael E. Porter**, *“Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage”*, 5th Edition, Harvard Business Press, 1995
- **John Thompson & Frank Martin**, *“Strategic Management, Awareness and Change”*, 5th Edition, Thomson Learning, 2005
- **Richard Whiteley & Diane Hessian**, *“Customer Centered Growth, Five Proven Strategies for building competitive advantage”*, First Printing, 1996
- **W. Chan Kim & Renee Mauborgne**, *«Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών»*, Εκδόσεις Κριτική, 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

«Στην σημερινή εποχή όπου κανένας δε γνωρίζει τι μπορεί να συμβεί στην επιχείρησή του την επόμενη ημέρα, δεν υπάρχουν πολλοί τρόποι αύξησης της κερδοφορίας. Εάν επικεντρωθούμε στην εξασφάλιση της ποιότητας, μπορούμε να αυξήσουμε το κέρδος γύρω στο 5% – 10% των πωλήσεών. Και αυτή η αύξηση αποτελεί πολλά δωρεάν χρήματα.» - Crosby, 1979

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων έχει καταστεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της ανταγωνιστικότητας του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Η μοναδική αξιοπιστία που προσφέρουν τα ιαπωνικά προϊόντα αναζητείται επίμονα από τα στελέχη των μεγαλύτερων αμερικάνικων επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα τα παράπονα των απογοητευμένων πελατών λόγω των χαμηλών επιπέδων ποιότητας των προϊόντων που αγοράζουν πολλαπλασιάζονται. Αποτέλεσμα αυτών, όπως έδειξε και μια έρευνα που διεξήχθη στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις την βόρειας Αμερικής, είναι να τοποθετηθεί πρώτο στη λίστα των προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων η επίτευξη της παραγωγής τους με τις υψηλότερες δυνατές προδιαγραφές (Garvin, 1984).

Η ποιότητα σίγουρα δεν αποτελεί μια καινούργια έννοια για τις επιχειρήσεις. Πριν από πολλά χρόνια ο William Cooper Procter, ιδρυτής της παγκοσμίου φήμης ομώνυμης επιχείρησης, είχε δηλώσει στους εργαζομένους του πως η κύρια δουλειά που έχουν να κάνουν είναι να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που οι καταναλωτές θα σπεύσουν να αγοράσουν, και που θα συνεχίζουν να το κάνουν. Ωστόσο, τόνισε πως η παραγωγή αυτών των προϊόντων θα πρέπει να γίνεται αποτελεσματικά και οικονομικά έτσι ώστε να απομένει ένα σημαντικό κέρδος στην επιχείρηση. Τα λόγια του Procter επισημαίνουν

τις τρεις ζωτικής σημασίας έννοιες για την κερδοφορία και τη μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων: (1) παραγωγικότητα¹, (2) κόστος παραγωγής και (3) ποιότητα.

Από τις τρεις παραπάνω έννοιες η πιο καθοριστική είναι η ποιότητα, καθώς είναι εκείνη η οποία οδηγεί στην επίτευξη των άλλων δύο. Με άλλα λόγια, η ποιότητα είναι εκείνη η οποία καθορίζει το κόστος παραγωγής της επιχείρησης, αυξάνει την παραγωγικότητα, τα κέρδη και τους λοιπούς παράγοντες κερδοφορίας. Το σημαντικότερο απ' όλα όμως είναι η ικανότητα της ποιότητας να δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν και την κυριότερη συνθήκη που πρέπει να ικανοποιείται προκειμένου μια επιχείρηση να είναι κερδοφόρα μακροχρόνια. Ο ικανοποιημένος πελάτης δεν αρκείται σε μια μεμονωμένη αγορά. Αντιθέτως, θα αγοράσει επαναλαμβανόμενα το προϊόν της επιχείρησης και θα διαδώσει την ικανοποίησή του και σε υπόλοιπους καταναλωτές, αποτελώντας έτσι το αποτελεσματικότερο μέσο διαφήμισης της επιχείρησης (*Evans & Lindsay, 2008*).

Οι ανωτέρω διαπιστώσεις έχουν οδηγήσει πολλά στελέχη στη σημερινή εποχή να έχουν πάψει να θεωρούν την ποιότητα πολυτέλεια για τους λίγους, και έχουν πειστεί ότι αποτελεί ίσως και το κυριότερο όπλο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (*Dean & Evans, 1994*). Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς και η παγκοσμιοποίηση έχει κατακλύσει την αγορά, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώνουν πως η βασικότερη και αποτελεσματικότερη συνθήκη για τη μακροχρόνια επιτυχία τους είναι να προσφέρουν στους πελάτες τους προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλή ποιότητα σε σχέση με το κόστος τους (*Δερβιτσιώτης, 2005*). Έτσι η ποιότητα έχει εισέλθει πολύ δυναμικά στο χώρο των επιχειρήσεων και πριν αναλυθεί η σημασία που έχει για αυτές, σημαντικό είναι πρώτα να ορισθεί.

3.1.1 ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το πρόβλημα για την κατανόηση της έννοιας της ποιότητας στον χώρο των επιχειρήσεων δεν είναι το ότι οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πολλά για αυτήν, αλλά το ότι αυτά που γνωρίζουν είναι λάθος (*Crosby, 1979*). Για πολλά χρόνια η ποιότητα ήταν

¹ Η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται ανά μονάδα εισροής (*Evans & Lindsay, 2008*).

λανθασμένα συνυφασμένα με μια σειρά από μύθους όπως ότι: (1) είναι κάτι υποκειμενικό και απροσδιόριστο χωρίς να επιδέχεται μέτρηση, (2) είναι ταυτόσημη με την πολυτέλεια, (3) συνεπάγεται αύξηση του κόστους της επιχείρησης, (4) είναι ευθύνη του τμήματος ποιοτικού ελέγχου και τέλος (5) οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που ευθύνονται για την κακή ποιότητα της επιχείρησης (*Λαγοδήμος, 2007*).

Ωστόσο, στην πραγματικότητα τίποτα από τα παραπάνω δεν ισχύει. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα περιέχει προσμετρήσιμα χαρακτηριστικά τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει. Επίσης, η ποιότητα δεν αποτελεί πολυτέλεια αλλά το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, το οποίο ανεξαιρέτως όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν προκειμένου να επιβιώσουν. Και το σημαντικό είναι ότι αυτό το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας ουσιαστικά δεν στοιχίζει, όπως θα δούμε και παρακάτω. Επομένως η ποιότητα δε συνεπάγεται κόστος όταν η επιχείρηση έχει σχεδιάσει και εκτελεί τις παραγωγικές της διαδικασίες ποιοτικά. Η περίπτωση που η ποιότητα συνεπάγεται αύξηση κόστους για την επιχείρηση είναι όταν εκείνη καθίσταται πολυτέλεια, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης προσφέρει περισσότερα ή καλύτερα χαρακτηριστικά απ' ό,τι χρειάζονται πραγματικά οι καταναλωτές για την ικανοποίησή τους, οπότε μιλάμε για υπέρτατη ποιότητα. Τέλος, η ευθύνη για την ποιότητα πηγάζει κυρίως από τη διοίκηση και δε βρίσκεται μόνο στους εργαζομένους και το ειδικό τμήμα ποιοτικού ελέγχου. Η απόφαση για μια επιχείρηση να υιοθετήσει σε όλο το μήκος των δραστηριοτήτων και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της την ποιότητα, απαιτεί τη δέσμευση αρχικά της διοίκησης και ύστερα όλου του προσωπικού το οποίο έχει και τη δυνατότητα για τον αποτελεσματικό έλεγχο και βελτίωση αυτής (*Δερβιτσιώτης, 2005*).

Έτσι, η ποιότητα αποτελεί πλέον παγκοσμίως μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες που θέτουν και επιδιώκουν να εκπληρώσουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Γενικότερα όμως, η έννοια της ποιότητας είναι πολυσήμαντη και ερμηνεύεται από τους ανθρώπους με ποικίλους τρόπους. Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει προκειμένου να προσδιοριστεί ακριβώς τι σημαίνει η ποιότητα για τις επιχειρήσεις. Στα πλαίσια αυτά, ερευνητές, μελετητές και επιστήμονες από διάφορους κλάδους όπως της ψυχολογίας, του μάρκετινγκ και των οικονομικών, έχουν κάνει προσπάθειες για να ορίσουν την ποιότητα (*Forker, 1996*).

Σε έρευνα που διεξήχθη, στελέχη από διάφορες μεγάλες επιχειρήσεις κλήθηκαν να ορίσουν την ποιότητα. Οι απαντήσεις που έδωσαν όριζαν την ποιότητα ως: τελειότητα προϊόντος, συνέπεια, ελαχιστοποίηση ελαττωματικών, ταχύτητα παράδοσης, συμμόρφωση με πολιτικές και διαδικασίες, παροχή ενός «καλού» προϊόντος, εκτέλεση δραστηριοτήτων με το σωστό τρόπο από την πρώτη φορά, ικανοποίηση πελατών, ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Όλα τα παραπάνω είναι σωστά και προσδιορίζουν τις διαφορετικές σκοπιές από τις οποίες μπορεί να οριστεί η ποιότητα για μια επιχείρηση. Έτσι, παίρνουμε τους διάφορους ορισμούς για αυτήν, οι οποίοι έγκεινται (Evans & Lindsay, 2008):

- ✓ στην υπεροχή ή αριστεία (excellence) του προϊόντος: όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές (Judgmental perspective),
- ✓ στα χαρακτηριστικά του προϊόντος: όπου σύμφωνα με αυτή τη σκοπιά, η ποσότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος και οι διαφορές τους με τα εκείνα των ανταγωνιστών προσδιορίζουν το επίπεδο ποιότητας (Product-based perspective),
- ✓ στις επιθυμίες των καταναλωτών: δηλαδή εδώ η ποιότητα ορίζεται από το τι επιθυμεί ο πελάτης και υπό αυτή την έννοια, ποιοτικό είναι ένα προϊόν όταν είναι κατάλληλο να χρησιμοποιηθεί από έναν πελάτη με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες του (fitness for intended use) (Used-based perspective)
- ✓ στην τιμή του προϊόντος: εδώ ποιοτικό είναι εκείνο το αγαθό το οποίο παρέχει τα ίδια οφέλη με κάποιο άλλο αλλά προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή (ή και το αντίθετο). Από αυτή τη σκοπιά δηλαδή προκειμένου να προσδιοριστεί η ποιότητα γίνεται μια σύγκριση κόστους – χρησιμότητας (Value-based perspective)
- ✓ στη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των διαδικασιών: δηλαδή ποιοτικό θεωρείται ένα προϊόν όταν αυτό έχει παραχθεί σύμφωνα με τις προκαθορισμένες διαδικασίες της επιχείρησης και ταυτόχρονα επιτυγχάνει τους τιθέμενους στόχους και τα όρια ανοχής (Manufacturing perspective).

Ο Garvin κατηγοριοποίησε τις σκοπιές από τις οποίες μπορεί να προσδιορισθεί η ποιότητα στις εξής πέντε κατηγορίες (Garvin, 1984):

(1) **Η προσέγγιση της γενικότερης φιλοσοφίας της ποιότητας (transcendent view)**: η οποία δίνει ως συνώνυμο της ποιότητας την έμφυτη τελειότητα. Αν και υποστηρίζει πως η ποιότητα είναι δύσκολο να ορισθεί, είναι μια απόλυτη έννοια και η ύπαρξή της μπορεί να διαπιστωθεί οπουδήποτε στον κόσμο.

- (2) **Η προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν:** η οποία ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών – ιδιοτήτων που ενυπάρχουν σ' ένα προϊόν.
- (3) **Η προσέγγιση βασισμένη στο χρήστη του προϊόντος:** θεωρεί ότι ένα προϊόν χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα όταν είναι σε θέση να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες και επιθυμίες του χρήστη του, από οποιοδήποτε άλλο προϊόν.
- (4) **Η προσέγγιση βασισμένη στην κατασκευή:** ταυτίζει την ποιότητα με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.
- (5) **Η προσέγγιση βασισμένη στην προσφερόμενη αξία:** ορίζει την ποιότητα ως το μέτρο με το οποίο συγκρίνεται όχι μόνο η συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές ή την στοχευόμενη απόδοσή του για ένα δεδομένο επίπεδο, αλλά και τη συμμόρφωση στο ανεκτό επίπεδο κόστους.

Ωστόσο, στην προσπάθεια να δοθεί ένας ορισμός για την ποιότητα ο οποίος θα εστιάζει στη σπουδαιότητα αυτής για την επιχείρηση, θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε αυτόν οι απαιτήσεις των καταναλωτών και πιο συγκεκριμένα οι ανάγκες και επιθυμίες τους (Oakland, 1993). Έτσι, ο ορισμός που θα δοθεί για την ποιότητα βασίζεται στον κύριο σκοπό της: να καλύπτει πέρα από το προσδοκώμενο επίπεδο τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Κινούμενοι σε αυτό το πλαίσιο, διάφοροι σημαντικοί επιστήμονες στο χώρο της ποιότητας και σχετικοί οργανισμοί, έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για την ποιότητα ως ακολούθως:

- ❖ Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Εθνικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (ANSI) και την Αμερικάνικη Κοινότητα Ελέγχου Ποιότητας (ASQC): «*Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες*».
- ❖ Ο Juran ορίζει την ποιότητα απλά ως «*Καταλληλότητα για χρήση*» (*fitness for use*).
- ❖ «*Ποιότητα είναι η εκπλήρωση ή η ικανοποίηση πέρα από το προσδοκώμενο επίπεδο των αναγκών των καταναλωτών*» (Dean & Evans, 1994).

- ❖ Σύμφωνα με τον ορισμό το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) ² η ποιότητα είναι: «Ο βαθμός κατά τον οποίο το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος / υπηρεσίας ικανοποιεί ρητές (ή εννοούμενες) ανάγκες (ή απαιτήσεις)» (Λαγοδήμος, 2007).
- ❖ Ο Deming θεωρεί ότι «Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες των καταναλωτών, υφιστάμενες και μελλοντικές». Ο Crosby την ορίζει ως «Η συμμόρφωση στις προδιαγραφές» (Crosby, 1979), ενώ ο Feigenbaum «Η ικανότητα του συνόλου των χαρακτηριστικών του προϊόντος και υπηρεσίας που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τη μηχανική, την κατασκευή και τη συντήρηση αυτών μέσα από τα οποία εκπληρώνονται οι προσδοκίες των πελατών» (Oakland, 1993).

Συμπερασματικά, βάσει όλων των ανωτέρω η ποιότητα μπορεί πολύ απλά να χαρακτηριστεί ως: «Η ικανοποίηση ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών» (Evans & Lindsay, 2008) και η σπουδαιότητα αυτής έχει γίνει ιδιαίτερα αντιληπτή από τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Τα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει πως ο κύριος λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση θα επιδιώξει να επιτύχει υψηλά επίπεδα ποιότητας για τα προϊόντα και υπηρεσίες της, είναι για να ικανοποιήσει τους πελάτες της³ (Dean & Evans, 1994).

Και υπό αυτό το πρίσμα, ποιοτικό είναι ένα προϊόν το οποίο (Δερβιτσιώτης, 2005):

- ✓ Ικανοποιεί τις ανάγκες και ξεπερνά τις προσδοκίες των καταναλωτών,
- ✓ Προσφέρει έναν ιδανικό συνδυασμό αξίας – τιμής,
- ✓ Προσφέρεται στον κατάλληλο χρόνο και τόπο για τον καταναλωτή, και
- ✓ Καλύπτει τον προσδοκώμενο χρόνο ζωής του.

² Ο οργανισμός ο οποίος εκδίδει τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ανά τον κόσμο, τα οποία είναι τα πρότυπα που καθορίζουν τις ειδικές προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να διασφαλίζει την ποιότητα (Λαγοδήμος, 2007).

³ Ως πελάτες της επιχείρησης, δεν εννοούνται μόνο οι τελικοί αγοραστές του προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και οι ενδιάμεσοι αγοραστές που δεν στοχεύουν στην προσωπική τους χρήση. Επιπρόσθετα, πελάτης εννοείται και κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης ο οποίος δέχεται το προϊόν από τον προμηθευτή του και πρέπει να το προωθήσει στο επόμενο στάδιο παραγωγής. Αυτοί είναι οι λεγόμενοι εσωτερικοί πελάτες (Dean & Evans, 1994).

3.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα πλαίσια κατανόησης των βασικών στοιχείων της ποιότητας και της υιοθέτησης αυτής από τις επιχειρήσεις, ο Garvin ανέπτυξε τις οχτώ βασικές διαστάσεις αυτής. Έτσι, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία συνθέτουν την ποιότητα αυτών και η οποία στη συνέχεια γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές είναι τα εξής:

- ♦ Επίδοση (Performance): τα αντικειμενικά και μετρήσιμα εκείνα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των καταναλωτών όπως είναι για παράδειγμα η επιτάχυνση για ένα αυτοκίνητο.
- ♦ Χαρακτηριστικά (Features): τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά από εκείνα που συνθέτουν την επίδοση, δηλαδή τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία δεν επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών αλλά διαμορφώνουν τη γενικότερη αντίληψή του, όπως η παροχή δωρεάν ποτών σε μια πτήση.
- ♦ Αξιοπιστία (Reliability): η οποία αντανακλά την πιθανότητα βλάβης του προϊόντος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, κάτω υπό φυσιολογικές συνθήκες χρήσης.
- ♦ Συμμόρφωση (Conformance): ο βαθμός στον οποίο οι διαδοχικές μονάδες του προϊόντος καθώς παράγονται τηρούν τις τιθέμενες προδιαγραφές, και ο οποίος διαφαίνεται από το ποσοστό ελαττωματικών, τον αριθμό βλαβών και διάφορους αντίστοιχους δείκτες.
- ♦ Διάρκεια ζωής (Durability): η διάρκεια που μπορεί ο καταναλωτής να χρησιμοποιεί το προϊόν πριν εκείνο καταστεί άχρηστο. Η διάρκεια αυτή είναι συνάρτηση του χρόνου ή της έκτασης χρήσης του και είναι στενά συνδεδεμένη με την αξιοπιστία.
- ♦ Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability): η ταχύτητα αποκατάστασης των βλαβών, η διαθεσιμότητα του απαραίτητου προσωπικού, η επάρκεια ανταλλακτικών καθώς και η φύση των συναλλαγών με τον προμηθευτή.
- ♦ Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics): η υποκειμενική διάσταση ποιότητας η οποία απαρτίζεται από το σύνολο των τρόπων με τους οποίους το προϊόν / υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει τις αισθήσεις του καταναλωτή, όπως είναι η εμφάνιση, υφή, μυρωδιά, γεύση κ.λπ.
- ♦ Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived Quality): επιπρόσθετες, έμμεσες ενδείξεις ποιότητας, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για να

αξιολογήσουν τις διάφορες μάρκες λόγω της περιορισμένης πληροφόρησης που έχουν για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας. Η φήμη της εταιρείας που προμηθεύει το προϊόν, η ένταση των διαφημίσεων που χρησιμοποιεί και το κύρος της είναι μερικά παραδείγματα παραγόντων που διαμορφώνουν τη γενικότερη εικόνα της ποιότητας του προϊόντος και σε συνδυασμό με τα παραπάνω καθορίζουν την τελική απόφαση αγοράς του ή μη.

Κάθε προϊόν περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στοιχεία-διαστάσεις ποιότητας, μερικά από τα οποία σε μεγαλύτερο και άλλα σε μικρότερο βαθμό. Η αναγνώριση αυτών των διαστάσεων ποιότητας, βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν βάσει της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών τους. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θελήσει να ανταγωνιστεί βάσει της ποιότητας, μπορεί να επιλέξει να διαφοροποιηθεί σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις ποιότητας, ή να εστιάσει σε μερικές ή μια από αυτές. Βέβαια η απόφαση αυτή συνεπάγεται και ανάλογη προσαρμογή των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να ικανοποιείται η επιλεγθείσα διάσταση (Garvin, 1984).

Γι' αυτό το λόγο ο Garvin τονίζει ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα / υπηρεσίες δε χρειάζεται να βελτιώσουν και στις οχτώ διαστάσεις ποιότητας. Αντιθέτως, η εστίαση σε μια συγκεκριμένη διάσταση μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση, ειδικότερα εάν αυτή η διάσταση δεν ενυπάρχει καθόλου στα προϊόντα / υπηρεσίες των ανταγωνιστών ή δεν αποτελούν στόχο για αυτούς. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό, είναι ότι κάθε διάσταση ποιότητας χαρακτηρίζεται από διαφορετικές απαιτήσεις και επομένως διαφορετικές ικανότητες και πόρους εκ μέρους της επιχείρησης (Forker, 1996). Για παράδειγμα, η υψηλή απόδοση απαιτεί έμφαση στην εμφάνιση του προϊόντος ενώ η συμμόρφωση απαιτεί πιστή προσήλωση στις τιθέμενες προδιαγραφές, και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση απαιτεί ένα δυναμικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (Garvin, 1984). Έτσι, ενώ η ποιότητα αποτελεί καθήκον για όλα ανεξαιρέτως τα μέλη του οργανισμού, ο Garvin υποστηρίζει πως διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση έχουν διαφορετική βαρύτητα στην εξασφάλιση της ποιότητας ανάλογα με την επιλεγθείσα διάσταση αυτής (Forker, 1996).

3.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις της σημερινής εποχής έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην αναγνώριση της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών τους και της επακόλουθης αύξησης της ικανοποίησης των πελατών τους ως του μόνου τρόπου επιβίωσης και επιτυχίας τους. Έτσι, καθώς με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο τη σπουδαιότητα της ποιότητας, αναδύθηκε η φιλοσοφία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**. Η ΔΟΠ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση για τις επιχειρήσεις, έναν νέο τρόπο διοίκησης επικεντρωμένη στους ανθρώπους της επιχείρησης και στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και της μείωσης του κόστους παραγωγής. Είναι μια συστημική προσέγγιση η οποία διαχέεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους. Εστιάζει στη μάθηση και την αναγκαιότητα προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροχρόνια επιτυχία (Evans & Lindsay, 2008).

Υπάρχουν πολλές περιγραφές που αποσκοπούν στο να προσδιορίσουν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Oakland (1989) περιγράφει την ΔΟΠ ως «μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και της ευελιξίας για ολόκληρο τον οργανισμό». Ο Dale (1994) και ο Huxtable (1995) περιγράφουν την ΔΟΠ ως μια σημαντική φιλοσοφία μάνατζμεντ η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις να κρατούν ικανοποιημένους τους πελάτες τους. Ο Hellsten και Klefsjo (2000) ορίζουν την ΔΟΠ ως ένα σύστημα μάνατζμεντ το οποίο βρίσκεται υπό συνεχή αλλαγή και αποτελείται από αξίες, μεθοδολογίες και εργαλεία ο σκοπός των οποίων είναι να αυξήσουν την ικανοποίηση των εξωτερικών αλλά και εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, με τη χρήση των λιγότερων δυνατών πόρων (Hansson & Eriksson, 2002).

Η ΔΟΠ εμπεριέχει διάφορα στοιχεία τα οποία τη χαρακτηρίζουν, όπως είναι τα εξής (Deans & Evans, 1994):

- ✓ Όραμα προσανατολισμένο προς τους πελάτες
- ✓ Εστίαση στη φωνή του πελάτη
- ✓ Μάθηση από τις εξέχουσες εταιρείες του κλάδου
- ✓ Ενδιαφέρον για τους εργαζομένους

- ✓ Αντιμετώπιση των εμποδίων που αποτελούν τροχοπέδη για την υιοθέτηση της ποιότητας
- ✓ Πλάνα ελέγχου

Ωστόσο, υπάρχουν τέσσερα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα ΔΟΠ (Tena, Llusar & Puig, 2009):

- (1) Εστίαση στους πελάτες: επικοινωνία με τους πελάτες, συγκέντρωση πληροφοριών όπως επιθυμίες, προτάσεις και παράπονα ώστε να μεγιστοποιείται η ικανοποίηση αυτών.
- (2) Συνεχή βελτίωση: συστηματική διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης μέσω της χρήσης ποικίλων εργαλείων, δεικτών απόδοσης και διάφορων πληροφοριών.
- (3) Εμπύχωση εργαζομένων: παρακίνηση εργαζομένων μέσω της λήψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, εκπαίδευσης, συμμετοχής και δημιουργίας ομάδων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία.
- (4) Συστημική προσέγγιση του οργανισμού: διοίκηση βάσει διαδικασιών, δέσμευση της διοίκησης, ισχυρές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών και λοιπών ενδιαφερομένων.

3.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία της έννοιας της ποιότητας, η ΔΟΠ ως βασικό προσανατολισμό έχει την ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και βασίζεται σε τρεις αρχές:

1. Εστίαση στους πελάτες και λοιπούς ενδιαφερομένους (stakeholders).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων και συνεργασία σε ομάδες.
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις και τη μάθηση.

1. Όπως αναφέραμε και στις προηγούμενες παραγράφους, ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας και η ικανοποίηση αυτού αποτελεί το πρωτεύοντα στόχο αυτής. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η ΔΟΠ τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο και όλα στην επιχείρηση εκτυλίσσονται με γνώμονα την ικανοποίησή του. Έτσι περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση προκειμένου να αποκτηθεί μια ισχυρή σχέση με τον πελάτη, να

αναγνωρισθούν και κατανοηθούν οι ανάγκες του και στη συνέχεια να ικανοποιηθούν έτσι ώστε να ισχυροποιηθεί ακόμη περισσότερο η μεταξύ τους σχέση. Μόνο ο ικανοποιημένος πελάτης θα προβεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές, και αυτό θα προσδώσει τη μακροχρόνια επιτυχία στην επιχείρηση. Πέρα όμως από τους τελικούς πελάτες, η ΔΟΠ προστάζει να αντιμετωπίζονται και οι εργαζόμενοι και οι ευρύτεροι ενδιαφερόμενοι της επιχείρησης, όπως η κοινωνία και οι μέτοχοι, ως πελάτες και αποσκοπεί ομοίως στην ικανοποίησή τους.

2. Η επόμενη αρχή της ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων σε δραστηριότητες και στη λήψη αποφάσεων οι οποίες σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους. Η συμμετοχή τους γίνεται κυρίως σε ομάδες, και στα πλαίσια αυτά αναπτύσσονται διαδικασίες και συστήματα που προωθούν τη συμμετοχική εργασία. Αυτή η αρχή εστιάζει στην ενδυνάμωση της αφοσίωσης και της πίστης των εργαζομένων στην επιχείρηση μέσω της ολοκληρωτικής συμμετοχής τους σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους και την προσφερόμενη ποιότητα.

3. Σύμφωνα με τη τελευταία αρχή, η ΔΟΠ δεν αρκείται σε μια απλή απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης αλλά αντιθέτως προστάζει τη συνεχή βελτίωση. Στα πλαίσια αυτά, προωθεί ενέργειες οι οποίες μπορεί να έχουν τη μορφή μικρών και σταθερών βημάτων, αλλά και μεγάλων και γοργών αλλαγών οι οποίες (1) ενισχύουν συνεχώς την προσφερόμενη αξία στους καταναλωτές μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων/υπηρεσιών, (2) ελαχιστοποιούν τα λάθη, τα ελαττώματα και τη φυρά καθώς και τα αντίστοιχα κόστη τους, (3) αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων πόρων, και τέλος (4) βελτιώνουν την ανταπόκριση σε διαδικασίες όπως είναι η επίλυση παραπόνων πελατών (*Evans & Lindsay, 2008*).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από μια επιχείρηση αποτελεί μια ζωτικής σημασίας στρατηγική επιλογή με κύριο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Ο δυναμικός χαρακτήρας της, της επιτρέπει να εστιάζει στη συνεχή εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, καθώς και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η ευεργετική επίδραση της ποιότητας στη συνολική επίδοση της επιχείρησης και εν τέλει στην κερδοφορία της, όπως θα αναλυθεί παρακάτω (*Δερβιτσιώτης, 2005*).

3.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Είδαμε πως ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στην ποιότητα και να την θεωρούν ως το σημαντικότερο παράγοντα κλειδί ο οποίος μπορεί να τις οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών τους και τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους (*Dean & Evans, 1994*). Έτσι, το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών έχει ανέλθει σε μια στρατηγικής σημασίας απόφαση για τις επιχειρήσεις, καθώς είναι εκείνο που καθορίζει τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών, την ανάπτυξη του προϊόντος, καθώς και των χαρακτηριστικών που θα αποδοθούν σε αυτό (*Forker, 1996*). Όλα τα παραπάνω συνθέτουν μια διαφορετική προσέγγιση στον καθιερωμένο τρόπο διοίκησης και συνεπάγονται δραστικές αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό με σπουδαία αποτελέσματα (*Dean & Evans, 1994*).

Τα ευεργετικά αποτελέσματα της υιοθέτησης της ΔΟΠ εντοπίζονται εσωτερικά της επιχείρησης αλλά και εξωτερικά αυτής. Εσωτερικά, δημιουργούνται περισσότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, αποτελεσματικότερες διαδικασίες, (*Vijande & González, 2009*), βελτιωμένη εσωτερική επικοινωνία, καλύτερα συστήματα επίλυσης προβλημάτων, δέσμευση εργαζομένων και παρακίνηση, λιγότερα σφάλματα και ελαττωματικά και αποφεύγεται το κόστος της χαμηλής ποιότητας (*Powell, 1995*). Τα πλεονεκτήματα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εντοπίζονται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών και τη μεγαλύτερη ικανοποίησή τους, τη δημιουργία πίστης στην επιχείρηση, ισχυρότερες σχέσεις με τους προμηθευτές, βελτιωμένη εικόνα και φήμη, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και εν τέλει υψηλότερη κερδοφορία (*Vijande & González, 2009*).

Μέσω όλων των παραπάνω και τους ένθερμους υποστηρικτές της ΔΟΠ, η τελευταία πράγματι παράγει αξία για την επιχείρηση, και προκειμένου να είναι επιτυχημένη η υιοθέτησή της, απαιτείται η ολοκληρωτική δέσμευση της διοίκησης, εστίαση στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών, και εναρμόνιση των επιχειρηματικών στόχων με τις ανάγκες των πελατών. Ο απώτερος σκοπός της ΔΟΠ είναι να ιδρυθεί ένα σύστημα διοίκησης για την επιχείρηση το οποίο θα αποπνέει ένα ισχυρό αίσθημα κουλτούρας που θα δίνει μια κοινή κατεύθυνση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και θα εξασφαλίζει την ικανοποίηση

των πελατών. Όλα τα ανωτέρω συντελούν στη δημιουργία συστηματικών μεθόδων συνεχούς βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών με αποτέλεσμα την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών (*Agus, Krishnan & Kadir, 2000*).

Τα οφέλη που κερδίζει μια επιχείρηση από τη βελτίωση της ποιότητας είναι διατηρήσιμα και καθοριστικά για τη μακροχρόνια επιβίωσή της και έχουν προσδιοριστεί από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Η εταιρεία PIMS, διατηρεί μια βάση από 1.200 επιχειρήσεις στις οποίες μελετά την επίδραση της ποιότητας στην επίδοση τους. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έδειξαν τα εξής (*Dean & Evans, 1994*):

- ✓ Η ποιότητα του προϊόντος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει την κερδοφορία της επιχείρησης.
- ✓ Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν ανώτερη ποιότητα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους συνήθως είναι εκείνες που εισήλθαν πρώτες στην αγορά και κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς.
- ✓ Η ποιότητα είναι θετικά συσχετισμένη σε μεγάλο βαθμό με τον ρυθμό επιστροφής του κεφαλαίου (ROI), και πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις με ποιοτικά προϊόντα/ υπηρεσίες μπορούν να τριπλασιάσουν τις πωλήσεις τους σε σχέση με τις υπόλοιπες.
- ✓ Η ΔΟΠ συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ωστόσο συνεπάγεται ένα κόστος το οποίο οδηγεί σε μειωμένη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία.
- ✓ Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα/ υπηρεσίες είναι σε θέση να χρεώσουν υψηλότερες τιμές από το μέσο όρο του κλάδου.

Έτσι, διαπιστώνεται πως η βελτιωμένη ποιότητα οδηγεί στα παρακάτω πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση (*Omachonu & Ross, 2004*):

- Δημιουργία ισχυρής πίστης των καταναλωτών
- Βελτιώσεις του μεριδίου αγοράς
- Υψηλότερες τιμές μετοχών
- Μειωμένα τηλεφωνήματα εξυπηρέτησης και παραπόνων
- Υψηλότερες τιμές
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι η ικανότητα της ΔΟΠ να δημιουργεί κάποιες διακεκριμένες ικανότητες που εντοπίζονται στην καρδιά του οργανισμού, όπως:

- ✓ Εναρμόνιση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, δέσμευση της ηγεσίας και δημιουργία μιας κοινής κατεύθυνσης για ολόκληρο τον οργανισμό μέσω της επικοινωνίας ενός κοινού οράματος.
- ✓ Δημιουργία πολιτικών οι οποίες ενισχύουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, παρακινούν και αυξάνουν τις γνώσεις τους.
- ✓ Δημιουργία κλίματος συνεργασίας και δημιουργίας ομάδων.
- ✓ Κατανόηση των στόχων και αξιών της επιχείρησης από όλο το ανθρώπινο δυναμικό και δημιουργία θέλησης για προσπάθεια επίτευξής τους.
- ✓ Προώθηση της έννοιας της μάθησης για την επίλυση προβλημάτων μέσω επιστημονικά δομημένων διαδικασιών.
- ✓ Μείωση στους χρόνους παράδοσης και καθοδήγηση της λήψης αποφάσεων βάση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών.
- ✓ Βελτίωση της φήμης της επιχείρησης μέσω της αυξανόμενης απόδοσης και της ενδυνάμωσης των σχέσεων με όλους τους ενδιαφερομένους, όπως πελάτες, προμηθευτές και εργαζόμενους.

Μέσω όλων των ανωτέρω, η ΔΟΠ συντελεί στη δημιουργία κάποιων μοναδικών και διακεκριμένων ικανοτήτων για την επιχείρηση, και προωθεί έναν περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων. Έτσι δημιουργείται η βάση για να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, και εν τέλει την υψηλότερη κερδοφορία (Tena, Llusar & Puig, 2009).

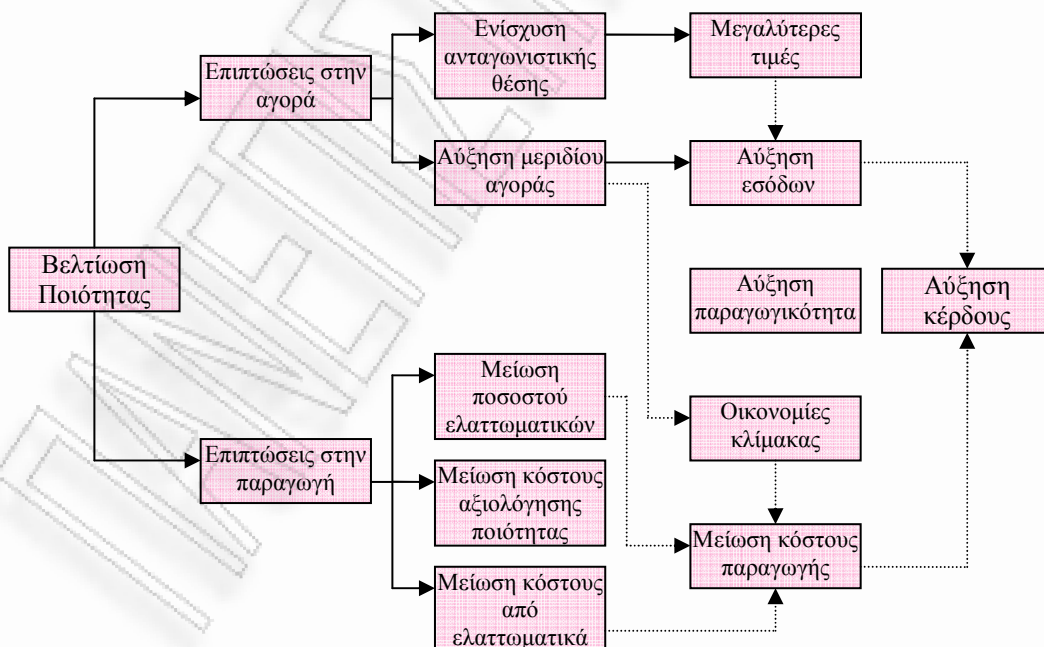
3.5.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη παράγραφο, η βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση έχει ως επακόλουθα την επέκταση του μεριδίου αγοράς, μείωση του κόστους, διόγκωση των πωλήσεων, βελτίωση της παραγωγικότητας, δημιουργία εμποδίων εισόδου για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους (Forker, 1996). Ουσιαστικά όμως δύο είναι τα άμεσα αποτελέσματα της βελτιωμένης ποιότητας για μια επιχείρηση: αφενός βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά, και αφετέρου της αφήνει ένα μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της

μείωσης του κόστους που συνεπάγεται (Δερβιτσιώτης, 2001). Το τελικό αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω είναι η αύξηση της κερδοφορίας. Έτσι, τα στελέχη σχετίζουν την ποιότητα με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησής τους, και την συμπεριλαμβάνουν στον στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Εξαιτίας λοιπόν αυτής της ολιστικής επιρροής που έχει στην απόδοση των επιχειρήσεων η ΔΟΠ, πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί με σκοπό να προσδιορισθεί η ακριβής επίδραση που εκείνη έχει χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα και γενικότερα την μακροχρόνια απόδοσή τους. Οι έρευνες αυτές αποσκοπούν στο να εντοπίσουν τις διαφορές στην απόδοση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ και σε εκείνες που δεν τις εφαρμόζουν. Για να προσδιορισθεί το κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει τη ΔΟΠ, χρησιμοποιείται η απόκτηση των βραβείων ποιότητας που αποδίδονται στις επιχειρήσεις οι οποίες αριστεύουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Hendricks & Singhal, 1997).

Ο τρόπος που η ποιότητα τελικά οδηγεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης διαφαίνεται στο διάγραμμα 3.1:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Ποιότητα και κερδοφορία

Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 23

Απ' το διάγραμμα 3.1 διαφαίνεται πως η ποιότητα βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τελικά την κερδοφορία της μέσω δύο δρόμων:

- ⇒ Αρχικά, ο πρώτος τρόπος είναι μέσω της αγοράς. Εξασφαλίζοντας την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων μέσω των **βελτιώσεων** στην απόδοση, στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και στις λοιπές διαστάσεις ποιότητας η επιχείρηση οδηγείται σε αυξημένες πωλήσεις, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερες τιμές (*Garvin, 1984*). Έτσι επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης το οποίο όπως αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο οδηγεί σε μια αύξηση της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος / υπηρεσίας και επομένως στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η αναγνώριση και προβολή των προϊόντων της επιχείρησης ως ποιοτικά συντελεί στην αύξηση της ζήτησης και επομένως την απόκτηση οικονομιών κλίμακας, οι οποίες αποτελούν ακόμη έναν παράγοντα αύξησης του περιθωρίου κέρδους.
- ⇒ Ο άλλος δρόμος μέσω του οποίου η ποιότητα συντελεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης, είναι **μειώνοντας το κόστος** λειτουργίας αυτής. Η μείωση αυτή του κόστους μπορεί να αναλύεται σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας⁴ και πρόσθετες μειώσεις κόστους όπως η μείωση των αποθεμάτων. Έτσι εάν οι τιμές διατηρούνται σταθερές, αυξάνεται το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω, από τη μια δηλαδή η αύξηση της τιμής και ζήτησης των προϊόντων / υπηρεσιών λόγω της βελτιωμένης ποιότητας τους και από την άλλη η μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, συνεπάγεται σημαντική αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης, βελτίωσης της ανταγωνιστικής της θέσης και εν τέλει της κερδοφορίας της (*Δερβιτσιώτης, 2001*).

⁴ Εφόσον για την ίδια ποσότητα εκροών, χρησιμοποιούνται λιγότερες εισροές (πρώτες ύλες, εργασία, ενέργεια κ.λπ.) (*Δερβιτσιώτης, 2001*).

3.5.1.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Δεδομένου της αναγνώρισης της συνεισφοράς της βελτιωμένης ποιότητας στην αποτελεσματικότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων, πολλές έρευνες διεξήχθησαν στην προσπάθεια προσδιορισμού της επίδρασης αυτής στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Ένας οργανισμός που μελέτησε σε βάθος τη σχέση μεταξύ της ποιότητας, της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς είναι το Strategic Planning Institute του Cambridge μέσα από μια έρευνα που διεξήγαγε σε περίπου 3.000 επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα ανέδειξε την ποιότητα ως τον κύριο παράγοντα από τον οποίο εξαρτώνται η δύο υπόλοιποι: η ποιότητα καθορίζει το μερίδιο αγοράς, και όταν συνυπάρχουν και τα δύο η κερδοφορία είναι εγγυημένη (*Omachonu & Ross, 2004*).

Το «General Accounting Office» (GAO) διεξήγαγε ακόμη μια έρευνα, εξετάζοντας 22 επιχειρήσεις οι οποίες είχαν κερδίσει βραβεία ποιότητας σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστούν οι χρηματοοικονομικές διαφορές μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων βάσει του μεριδίου αγοράς, τις πωλήσεις ανά εργαζόμενο κ.λπ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αυτές οι επιχειρήσεις είχαν επιτύχει βελτίωση στα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα. Σε πιο αναλυτικό επίπεδο, η έρευνα του Powell μελέτησε τη σχέση μεταξύ της κάθε διάστασης της ΔΟΠ και της απόδοσης της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η επιτυχία της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση εξαρτάται κυρίως από μη απτούς παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς αυτοί οι παράγοντες δεν μπορούν να αποκτηθούν εύκολα από τους ανταγωνιστές.

Ακόμα μια έρευνα αποτελεί αυτή των Hendricks & Singhal (1996), οι οποίοι επικεντρώθηκαν στο να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ από μια επιχείρηση και των μεμονωμένων στοιχείων που συνθέτουν τη χρηματοοικονομική της επίδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αποτελεσματική υιοθέτηση της ΔΟΠ για μια επιχείρηση έχει ισχυρή επίδραση στις λειτουργίες αυτής, μια μέτρια επίδραση στις πωλήσεις και μια ισχνή επίδραση στο κόστος. Ωστόσο, τα αποτελέσματα και αυτής της έρευνας δείχνουν ότι πράγματι η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης

ποιότητας από τις επιχειρήσεις σχετίζεται με τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής τους απόδοσης.

Τέλος, οι Easton & Jarrell (1998) διεξήγαγαν τη τελευταία σχετική έρευνα, και τα αποτελέσματα αν και έδειξαν πως δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας, οι επιχειρήσεις που κατείχαν περισσότερο αναβαθμισμένα προγράμματα διοίκησης ποιότητας ήταν και εκείνες που εμφάνιζαν την υψηλότερη βελτίωση στα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα (Wayhan & Balderson, 2009).

Συμπερασματικά λοιπόν, όπως υποδεικνύουν και τα αποτελέσματα των ερευνών, μπορούμε να εντοπίσουμε τρεις τρόπους μέσω των οποίων η ΔΟΠ επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης: (1) η αποφυγή του κόστους της χαμηλής ποιότητας, (2) η ικανοποίηση των πελατών, (3) η καινοτομία του οργανισμού. Αρχικά, όταν αποφεύγεται το κόστος της χαμηλής ποιότητας, στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά σε επόμενη παράγραφο, αυξάνονται τα κέρδη. Δεύτερον, η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών που συνεπάγεται η βελτιωμένη ποιότητα, αποτελεί στοιχείο-κλειδί των αποτελεσματικών προγραμμάτων ΔΟΠ, οδηγεί σε περισσότερες πωλήσεις, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερη κερδοφορία. Τρίτον, όπως πολλοί ειδικοί στο χώρο της καινοτομίας υποστηρίζουν, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια νέα τεχνολογία των επιχειρήσεων η οποία τους επιτρέπει να αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους τους περισσότερο αποτελεσματικά. Ενισχύει την καθημερινή λήψη αποφάσεων βάσει επιστημονικών μεθόδων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και ενισχύει τη δημιουργικότητα και την απόκτηση γνώσης. Μέσα από όλα τα παραπάνω, γίνεται εύκολα γίνεται αντιληπτό πως η αποτελεσματική υιοθέτηση της ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις οδηγεί εν τέλει στην αύξηση της κερδοφορίας αυτής (Hendricks & Singhal, 1997).

3.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΔΟΠ αποτελεί ένα είδος στρατηγικής για την επιχείρηση, και συγκεκριμένα επιπέδου επιχειρηματικής ή αλλιώς ανταγωνιστικής στρατηγικής, καθώς από αυτό το επίπεδο στρατηγικής απορρέει το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα με το οποίο συνδέεται πολύ στενά η ΔΟΠ (*Reed, Lemak & Mero, 2000*). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως αναλύσαμε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκύπτει από την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και αυξάνει την αξία που εκείνη προσφέρει στους πελάτες της, ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση και εάν είναι σε θέση να αποτρέψει το μιμητισμό από τους ανταγωνιστές, είναι σε θέση να διατηρηθεί μακροχρόνια εξασφαλίζοντας την κερδοφορία και την επιβίωση για την επιχείρηση (*Barney, 1991*).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει έξι χαρακτηριστικά: (1) προσδιορίζεται από τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, (2) συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχία της επιχείρησης, (3) συνδέει τους μοναδικούς πόρους της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον έτσι ώστε αυτοί να αξιοποιούνται στο έπακρον, (4) όταν είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές μπορεί να διατηρηθεί μακροχρόνια, (5) παρέχει τη βάση για περαιτέρω βελτίωση, και (6) καθοδηγεί και παρακινεί ολόκληρο τον οργανισμό. Καθώς κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά σχετίζεται με την ποιότητα, συμπεραίνεται πως η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει το δρόμο μέσω του οποίου μπορεί να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Dean & Evans, 1994*).

Υπό το πάνω πρίσμα, πολλοί μελετητές της ποιότητας έχουν υποστηρίξει πως η ΔΟΠ αποτελεί μια στρατηγική επιλογή για την επιχείρηση καθώς είναι σε θέση να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενδυναμώσει την ανταγωνιστική της θέση. Ο Reed υποστηρίζει πως η ΔΟΠ προσανατολίζεται σε δύο κύριες κατευθύνσεις: τον **προσανατολισμό προς τους καταναλωτές** και τον **προσανατολισμό προς τις διαδικασίες**. Όταν η ΔΟΠ είναι προσανατολισμένη προς τους καταναλωτές της επιχείρησης, η τελευταία εστιάζει στην απόκτηση εκείνης της θέσης στην αγορά η οποία θα της επιτρέψει να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της μέσα από την προσφορά ξεχωριστών προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία θα προσελκύσουν τους πελάτες και θα επιτρέψουν ταυτόχρονα την χρέωση μιας υψηλότερης τιμής. Αυτός ο προσανατολισμός της ΔΟΠ συνδέει την ποιότητα με τη στρατηγική διαφοροποίησης της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, όταν η ΔΟΠ είναι προσανατολισμένη προς τις διαδικασίες, η επιχείρηση θα επιδιώξει την εκτέλεση όλων των διαδικασιών της με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιεί τα ελαττωματικά προϊόντα, τη φυρά και τους λοιπούς παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν το κόστος. Αυτή η σκοπιά της ΔΟΠ συνδέεται στενά με τις αρχές του

στατιστικού ελέγχου της ποιότητας (statistical process control) και την έμφαση που δίνει αυτή στις συνεχείς βελτιώσεις, και ως αποτέλεσμα έχει την βελτίωση της κοστολογικής θέσης της επιχείρησης (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Έρευνα που διεξήγαγαν οι Kroll, Wright & Heiens σχετικά με το κατά πόσο η ποιότητα του προϊόντος συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, έδειξε πως η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς, αύξηση των εσόδων και μείωση του κινδύνου. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση η οποία είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη και υιοθετεί τη ΔΟΠ, όχι μόνο αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξημένα έσοδα, αλλά καταφέρνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της να αμυνθεί από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου, όπως αυτές αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο (*Kroll, Wright & Heiens, 1999*). Επιπρόσθετα, έρευνα του Powell σε ένα δείγμα αμερικάνικων επιχειρήσεων σχετικά με τη σχέση της ΔΟΠ και της κερδοφορίας της επιχείρησης, έδειξε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί πράγματι να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Powell, 1995*).

Ο Reed ισχυρίστηκε ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία, μέσω των οποίων ενισχύεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (*Reed, Lemak & Montgomery, 1996*):

1. Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση στην αγορά.
2. Ενδυναμώνει την αποδοτικότητα του σχεδιασμού του προϊόντος.
3. Αυξάνει την αξιοπιστία του προϊόντος.
4. Βελτιώνει την αποδοτικότητα των διαδικασιών.

Τη ανωτέρω άποψη του Reed ενισχύουν και οι μεγαλύτεροι μελετητές της επιστήμης της ΔΟΠ όπως ο Crosby, ο Deming, ο Feigenbaum, ο Ishikawa και ο Juran, οι οποίοι συμφωνούν ότι ο σκοπός της ΔΟΠ είναι να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτοί οι δύο σκοποί αποτελούν και τα δύο κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση να επιτύχει μέσω της επιλεγείσας ανταγωνιστικής στρατηγικής της και προκύπτουν είτε από την υπερέχουσα κοστολογική της θέση, είτε από την ικανότητα να διαφοροποιεί τα προϊόντα/ υπηρεσίες με τέτοιο τρόπο που να προσφέρει επιπρόσθετη αξία στους πελάτες της. Οι δύο παραπάνω ισχυρισμοί, δηλαδή η μείωση του κόστους από τη μια και η ικανοποίηση του

πελάτη από την άλλη, καθορίζουν αυτά που μπορεί να επιτύχει η ΔΟΠ και τον τρόπο μέσω του οποίου εκείνη οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

3.6.1 ΔΟΠ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ο Reed τόνισε πως μέσα από τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης που επιτάσσει η ΔΟΠ, αναδύεται η σπουδαιότητα που αυτή αποδίδει στη μείωση του κόστους της επιχείρησης (*Prajogo & Sohal, 2006*). Ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλει η ΔΟΠ στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους είναι μέσω του μειωμένου ποσοστού ελαττωματικών και της λιγότερης φυράς, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε επιπρόσθετες μειώσεις κόστους. Άμεσο αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η βελτίωση της κοστολογικής θέσης της επιχείρησης (*Reed, Lemak & Mero, 2000*),

Πιο συγκεκριμένα, είναι κοινή η άποψη ότι το κόστος των ελαττωματικών και της φυράς που εμφανίζονται σε μια επιχείρηση ανέρχονται σε αρκετά υψηλά επίπεδα και χρήζει να μειωθεί. Είδαμε παραπάνω, πως η μια προσέγγιση της ΔΟΠ είναι η συμμόρφωση της παραγωγής στις τιθέμενες προδιαγραφές. Αυτή η προσέγγιση αποτελεί και τον λόγο για τον οποίο πολλοί επιστήμονες στο χώρο της ποιότητας, υποστηρίζουν ότι η επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας από τις επιχειρήσεις οδηγεί στη βελτίωση της κοστολογικής τους θέσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, λιγότερων αποθεματικών, μικρότερου ποσοστού ελαττωματικών και μειωμένων εξόδων επισκευών και βλαβών, τα οποία είναι αποτελέσματα της συμμόρφωσης (*Dean & Evans, 1994*). Οι απόψεις του Deming ενισχύουν αυτόν τον ισχυρισμό, και υποστηρίζει πως οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική κοστολογική τους θέση, μέσω της μείωσης του κόστους που θα επιτευχθεί από τη ελαχιστοποίηση της φυράς και των ελαττωματικών προϊόντων που συνεπάγεται η βελτίωση της ποιότητας.

Ένα σημαντικό κόστος που αποφεύγεται από την επιχείρηση μέσω της ΔΟΠ, είναι το κόστος της χαμηλής ποιότητας, στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα σε επόμενη παράγραφο, και το οποίο αποτελείται από το κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση όταν εκείνη δεν διαθέτει τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας, όπως είναι η επίβλεψη

εργασίας, η φυρά, η απώλεια των πελατών, η κακή φήμη κλπ. Αυτό το κόστος είναι πολύ υψηλότερο από εκείνο το κόστος που απαιτείται να επωμιστεί από την επιχείρηση προκειμένου να υιοθετήσει τη ΔΟΠ, και έτσι να είναι σε θέση να παράγει ποιοτικά προϊόντα / υπηρεσίες. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ο Reed υποστηρίζει πως όταν η ΔΟΠ είναι προσανατολισμένη στις διαδικασίες, εν τέλει καταλήγει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση βασισμένο στο κόστος, το οποίο αντανakλά την ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως τρεις είναι οι τρόποι μέσω των οποίων η βελτιωμένη ποιότητα συμβάλλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους (*Dean & Evans, 1994*):

- Η ΔΟΠ μειώνει το κόστος που συνδέεται με την κακή ποιότητα.
- Βελτιώσεις της ποιότητας οδηγούν σε αυξήσεις της παραγωγικότητας.
- Ο συνδυασμός της βελτιωμένης ποιότητας και της αυξημένης παραγωγικότητας οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η ανωτέρω θέση υποστηρίζεται και από άλλους σπουδαίους επιστήμονες της ποιότητας, όπως είναι ο Crosby και ο Juran, οι οποίοι αναγνωρίζουν τα θετικά αποτελέσματα της ποιότητας στο κόστος της επιχείρησης. Επίσης, οι Gobeli και Brown είναι ακόμη δύο μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αν και η ΔΟΠ δεν αποσκοπεί στην επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους όπως κάνει η στρατηγική ηγεσίας κόστους, αποσκοπεί στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών σε όσο περισσότερο ανταγωνιστική τιμή γίνεται, έτσι ώστε η σύγκριση τιμής-ποιότητας να είναι ελκυστική για τους καταναλωτές. Έτσι προκύπτει πως πράγματι η ποιότητα μπορεί να υπηρετήσει το σκοπό της ανταγωνιστικής στρατηγικής της ηγεσίας κόστους μιας επιχείρησης (*Prajogo & Sohal, 2006*).

3.6.2 ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Όλοι οι συγγραφείς και μελετητές της επιστήμης της ΔΟΠ συμφωνούν ότι εκείνος που τελικά καθορίζει την ποιότητα είναι ο πελάτης, και ότι αντίστοιχα η ποιότητα είναι εκείνη που δημιουργεί την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη

ισοδυναμεί με προσφερόμενη αξία σε αυτόν, που όπως ήδη έχουμε αναφέρει, αποτελεί την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το σκοπό κάθε επιχείρησης: να προσφέρει αξία στους πελάτες της. Και να μην ξεχνάμε ότι το ζητούμενο δεν είναι απλά η επιχείρηση να δημιουργήσει πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες, αλλά να είναι σε θέση να τους διατηρήσει (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

Η αξία που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής για ένα προϊόν στην αγορά εξαρτάται από την ποιότητά του. Όπως έχουμε προαναφέρει, η στρατηγική της διαφοροποίησης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει ένα προϊόν / υπηρεσία το οποίο οι καταναλωτές θα εκλαμβάνουν ως μοναδικό και θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν. Η επιχείρηση η οποία επιθυμεί να εφαρμόσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία οι πελάτες θεωρούν σημαντικά γι' αυτούς, και επιδιώκει να διαφοροποιηθεί σε αυτά όσο γίνεται περισσότερο από τους ανταγωνιστές της (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Ο τρόπος λοιπόν με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση είναι μέσω των βελτιώσεων στις διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα στην απόδοση του προϊόντος, στα χαρακτηριστικά του, και στην αξιοπιστία του. Οι βελτιώσεις αυτές θα διαφοροποιήσουν το προϊόν από εκείνο των αντιπάλων, θα βελτιώσουν τη φήμη της επιχείρησης που το παρέχει και θα μεγιστοποιήσουν την αξία που αυτό προσφέρει στους καταναλωτές. Τα παραπάνω επιτρέπουν στην επιχείρηση να χρεώνει υψηλότερη τιμή για το προϊόν / υπηρεσία της από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και επομένως να κερδίζει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη τα οποία αντισταθμίζουν το κόστος που επωμίστηκε η επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα (*Dean & Evans, 1994*). Έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσα από την ικανοποίηση των καταναλωτών, η οποία προέρχεται από την εκπλήρωση των προσδοκιών τους μέσω της προσφοράς αξίας. Αυτό εξάλλου αποτελεί και τον ορισμό της ποιότητας. Η ποιότητα βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παροχής στην αγορά προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, αποδίδουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές τους και συνεχώς βελτιώνονται έτσι ώστε να εκπλήσσουν και να ικανοποιούν όλο και περισσότερο τους καταναλωτές (*Forker, 1996*).

Ο Miller υποστηρίζει την ισχυρή σχέση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής διαφοροποίησης και της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας, ισχυριζόμενος ότι η ποιότητα αποτελεί πτυχή και εν δυνάμει πηγή της διαφοροποίησης όπως ακριβώς αποτελεί και η συσκευασία του προϊόντος, η καινοτομία ή η εμφάνισή του. Επιπρόσθετα, ο Philips τονίζει πως υπάρχουν πολλές πηγές διαφοροποίησης για μια επιχείρηση, όμως η ποιότητα είναι εκείνη η προσέγγιση η οποία χαρακτηρίζει περισσότερο τη στρατηγική διαφοροποίησης. Και αυτό γιατί η ποιότητα καταφέρνει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της δημιουργία πιστών και λιγότερο ευαίσθητων στην τιμή πελατών (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Έτσι, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ποιότητα αποτελεί πλέον απαραίτητο συστατικό του μίγματος προϊόντος / υπηρεσίας που προσφέρουν εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες αναζητούν αποτελεσματικούς τρόπους να διαφοροποιηθούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Γεγονός αποτελεί ότι πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις με μεγάλα μερίδια αγοράς, διαφημίζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και την αξιοπιστία αυτών και λιγότερο στην τιμή. Η κινητοποίηση για τη βελτίωση της ποιότητας προκύπτει απ' την ανάγκη των επιχειρήσεων να παραμείνουν ανταγωνιστικές και την όλο και πιο ολοκληρωμένη γνώση που αποκτούν οι καταναλωτές για την ποιότητα. Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω είναι οι καταναλωτές αλλά και οι προμηθευτές των προϊόντων / υπηρεσιών να απαιτούν βελτιωμένα επίπεδα ποιότητας σε όλα τα σημεία της αλυσίδας αξίας τους (*Dale, 1994*). Ακόμη και οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν τυποποιημένα προϊόντα με λίγες δυνατότητες διαφοροποίησης, προσπαθούν να βρουν τρόπους να διαχωρίσουν τα προϊόντα τους μέσω της διαθεσιμότητας αυτών, του κύκλου διάρκειας ζωής τους και άλλες διαστάσεις ποιότητας (*Omachonu & Ross, 2004*).

Τα οφέλη που έχει η βελτιωμένη ποιότητα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικά. Υπέρτατη ποιότητα προϊόντος απαιτεί καλόγουστο σχεδιασμό, εξονυχιστικό έλεγχο, προσεκτική θέσπιση προδιαγραφών, ανάλυση αναγκών των καταναλωτών και ακριβή υπολογισμούς κόστους. Όταν όλα τα παραπάνω πληρούνται και δένουν αρμονικά μεταξύ τους, προκύπτει υψηλή ποιότητα η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται ανανέωση και βελτιωμένη απόδοση για την επιχείρηση (*Forker, 1996*). Επιπρόσθετα, η φήμη που αποκτά μια επιχείρηση προκύπτει από την ποιότητα που χαρακτηρίζει τα προϊόντα και υπηρεσίες της, την αξιοπιστία που τη διακατέχει, τους

χρόνους παράδοσης και τις τιμές της. Επομένως η ποιότητα αποτελεί τον σημαντικότερο ανταγωνιστικό παράγοντα από όλους τους υπόλοιπους και είναι εκείνη που καθορίζει στο μεγαλύτερο βαθμό την φήμη της εταιρείας (*Oakland, 1993*). Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η ποιότητα επικεντρωμένη στις διαστάσεις της ποιότητας, ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών, επιτυγχάνει τη διαφοροποίηση και αποτελεί τη βάση για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης από την επιχείρηση (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

3.6.3 ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο επισημάνθηκε πως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται όταν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να το μιμηθούν και να το αποκτήσουν. Επίσης αναφέρθηκε πως η δυνατότητα απομίμησης εξελίσσεται όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από πόρους και ικανότητες της επιχείρησης οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν εύκολα και αναλλοίωτες από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Τέσσερα χαρακτηριστικά στοιχεία της ΔΟΠ, τα οποία είναι η ισχυρή δέσμευση της διοίκησης, η εκπαίδευση και μόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία διατμηματικών ομάδων και τέλος η υιοθέτηση μιας κουλτούρας με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία η ΔΟΠ επιτάσσει, ενισχύουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποκτάται μέσω αυτής. Το κάθε ένα ξεχωριστά αποτελεί πόρο ή ικανότητα το οποίο προέρχεται από γνώση η οποία δημιουργείται και αναπτύσσεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση (*tacit knowledge*), η οποία είναι δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα, ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω στοιχείων της ΔΟΠ αποτελεί ένα πολυσύνθετο σύστημα το οποίο λειτουργεί στην επιχείρηση με μοναδικές δομές και αλληλεπιδράσεις, αδύνατο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές (*Reed, Lemak & Mero, 2000*). Επιπρόσθετα, ο *Savolainen (2000)* υποστηρίζει πως η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση λόγω της καθοδήγησης και της κοινής πορείας που δίνει στον οργανισμό, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (*Tena, Llusar & Puig, 2009*). Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η ΔΟΠ, πέρα από τη δημιουργία του

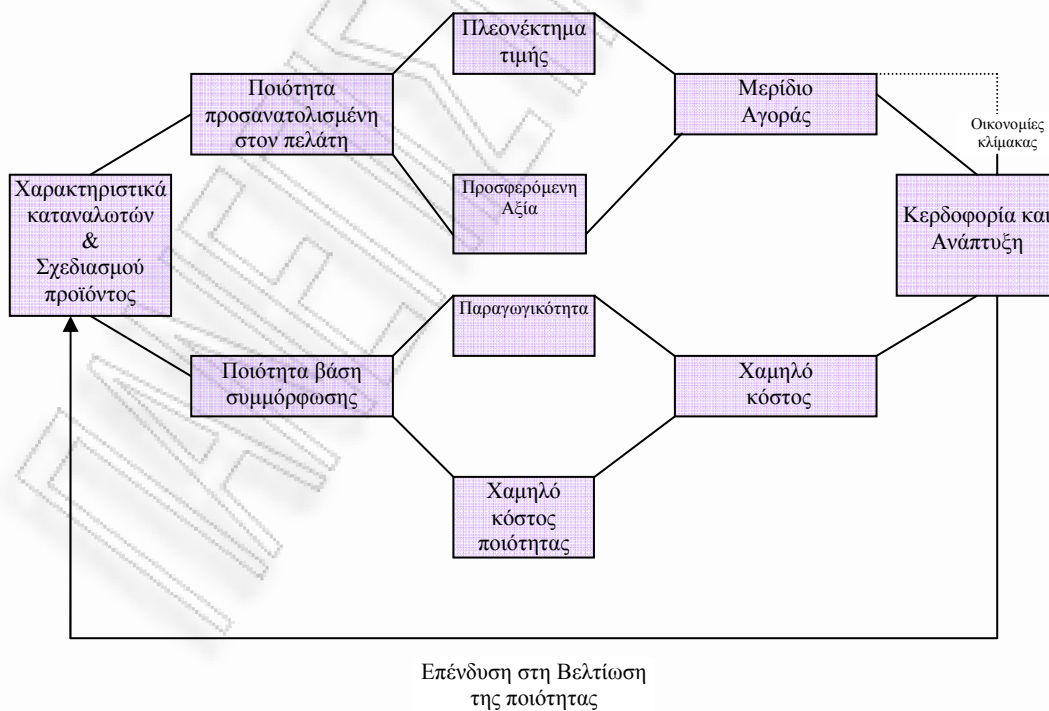
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, συντελεί και στη διατήρησή αυτού μακροχρόνια (Reed, Lemak & Mero, 2000).

3.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προκύπτουν τα εξής δύο κύρια σημεία από τα οποία πηγάζει η σχέση της ΔΟΠ με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης:

- Αρχικά μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους της επιχείρησης και η βελτίωση της κοστολογικής της θέσης, και
- Δεύτερον, η ΔΟΠ συνεπάγεται υψηλή ποιότητα για τα προσφερόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης και προσφέρει αξία στους πελάτες μέσω της διαφοροποίησης.

Το πρώτο προκύπτει απ' τον προσανατολισμό της ΔΟΠ προς τη συμμόρφωση στις διαδικασίες και το δεύτερο απ' τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, όπως είδαμε και παραπάνω. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, το καθαρό αποτέλεσμα της βελτιωμένης ποιότητας είναι η αύξηση της κερδοφορίας για την επιχείρηση, όπως διαφαίνεται αναλυτικά απ' το διάγραμμα 3.2 (Dean & Evans, 1994):



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Ο κύκλος της ποιότητας

Πηγή: Vincent K. Omachonu & Joel E. Ross, "Principles of Total Quality", 3rd Edition, CRC Press, 2004, σελ. 14

Βλέπουμε πως η ποιότητα βασισμένη στην ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε διαφοροποιημένα προϊόντα που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Από την άλλη, η ποιότητα προσδιορισμένη βάσει του βαθμού συμμόρφωσης του προϊόντων/ υπηρεσιών και των διαδικασιών στις τιθέμενες προδιαγραφές οδηγεί σε μείωση του κόστους. Έτσι, όσο η ποιότητα βελτιώνεται τόσο μειώνεται το κόστος της επιχείρησης, τόσο μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς της και επομένως η κερδοφορία και η ανάπτυξή της. Και αυτή η διαδικασία είναι αέναη. Συμπερασματικά λοιπόν, διαπιστώνουμε ακόμη μια φορά πως βελτιώνοντας την ποιότητα (εσωτερικά και εξωτερικά)⁵, όχι μόνο μειώνεται το κόστος της κακής ποιότητας αλλά δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης (*Omachonu & Ross, 2004*).

Αν και λίγοι μελετητές στον χώρο της ποιότητας έχουν εστιάσει στη μελέτη της σχέσης της ΔΟΠ με την επιλεγείσα στρατηγική της επιχείρησης, και ειδικότερα στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, υπάρχουν αντικρουόμενες θέσεις σχετικά με το κατά πόσο είναι ικανή η ΔΟΠ να οδηγήσει και στα δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αντίθετοι με τη δυνατότητα της ποιότητας να επιτύχει και τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση ερευνητές, υποστηρίζουν πως για να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας μια επιχείρηση, χρειάζεται ακριβότερα μέσα - διαδικασίες - πόρους και ικανότητες, λιγότερο τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς και ανάπτυξη διοικητικών και κατασκευαστικών τεχνικών και πλήθος ακριβών μεθοδολογιών, των οποίων το κόστος είναι ασυμβίβαστο με το σκοπό που επιδιώκει η στρατηγική ηγεσίας κόστους ο οποίος δεν είναι άλλος από την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους για την επιχείρηση (*Prajogo & Sohal, 2006*). Επιπρόσθετα, η υψηλή ποιότητα σχετίζεται με υψηλά έξοδα διαφήμισης και προώθησης, επέκταση του τμήματος πωλήσεων, καθώς και έμφαση στην καινοτομία και την έρευνα και ανάπτυξη. Ο τελευταίος ισχυρισμός που ενισχύει την παραπάνω άποψη είναι ότι μια στρατηγική η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως αυτή της ΔΟΠ, πιθανότατα να συνεπάγεται ένα είδος εξειδίκευσης των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης σε κάποιο συγκεκριμένο είδος πελατών. Και κάτι τέτοιο είναι αντίθετο με την επίτευξη μαζικού μεριδίου αγοράς, το οποίο επιστάζει η στρατηγική ηγεσίας

⁵ Εσωτερική ποιότητα είναι η ποιότητα προσανατολισμένη προς τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, και εξωτερική ποιότητα είναι εκείνη που είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση των πελατών (*Omachonu, 2004*).

κόστους. Εξαιτίας λοιπόν όλων των παραπάνω ασυμφωνιών μεταξύ της ποιότητας και του κόστους, πολλοί ισχυρίζονται ότι η υψηλή ποιότητα στις περισσότερες επιχειρήσεις συνεπάγεται αύξηση του κόστους τους (*Phillips, Chang & Buzzell, 1983*).

Στον αντίποδα των παραπάνω ισχυρισμών, βρίσκεται πλήθος ερευνητών οι οποίοι υποστηρίζουν πως πράγματι η ποιότητα για μια επιχείρηση έχει θετικό αντίκτυπο στην κοστολογική της θέση στον κλάδο, είτε μέσα από το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που κερδίζει είτε μέσω του αποτελεσματικότερου τρόπου που διενεργεί όλες τις δραστηριότητές της (*Prajogo & Sohal, 2006*). Αποτελέσματα τελευταίων ερευνών δείχνουν πως στην πραγματικότητα η ποιότητα και το χαμηλό κόστος είναι έννοιες αλληλένδετες και όχι αντίθετες. Μελετητές του αντικειμένου διαπίστωσαν πως υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές-λειτουργίες που άπτονται στην κατασκευή και παραγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών, οι οποίες μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξη ταυτοχρόνως της υψηλής ποιότητας και του χαμηλού κόστους. Πιο συγκεκριμένα, η βελτιωμένη ποιότητα έχει μια έμμεση επίδραση στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσω της επίδρασης που έχει στο μερίδιο αγοράς, το οποίο με τη σειρά του μειώνει το άμεσο κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας και καμπύλες μαθήσεως. Εξάλλου τα δύο τελευταία βοηθούν την επιχείρηση να αποφύγει το επιπλέον κόστος διαφήμισης και πωλήσεων, όπως ισχυρίζεται η παραπάνω θέση (*Phillips, Chang & Buzzell, 1983*).

Ο Belohlav είναι ακόμη ένας μελετητής ο οποίος υποστηρίζει πως η επιχείρηση η οποία διαθέτει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας για τα προϊόντα / υπηρεσίες της, έχει τη δυνατότητα να επιδιώξει να εφαρμόσει και τη στρατηγική διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους μέσα σε μια αγορά (*Prajogo & Sohal, 2006*). Επίσης ο Kiechel (1981), υποστηρίζει πως η υπέρτατη ποιότητα συντελεί στη δημιουργία και των δύο ειδών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αρχικά η βελτιωμένη ποιότητα είναι η προσέγγιση η οποία χαρακτηρίζει περισσότερο τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση βασιζόμενη στην ποιότητα ουσιαστικά προστατεύει την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό μέσω της δημιουργίας πιστών και λιγότερο ευαίσθητων στη τιμή πελατών. Από την άλλη πλευρά, η βελτιωμένη ποιότητα μειώνει το κόστος της επιχείρησης αφήνοντάς της μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Έτσι συντελεί και στη δημιουργία του δεύτερου είδους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκείνου του κόστους (*Phillips, Chang & Buzzell, 1983*).

Τέλος, ακόμη μερικοί συγγραφείς που υποστηρίζουν πως η ποιότητα οδηγεί και στη διαφοροποίηση αλλά και στο χαμηλό κόστος, είναι οι Reed, Lemak & Mero (2000). Επισημαίνουν πως το πλεονέκτημα στην αγορά προκύπτει από την προσήλωση στον πελάτη, μέσω της οποίας προσήλωσης επιτυγχάνεται η καλύτερη αναγνώριση και κατανόηση των αναγκών αυτού και στη συνέχεια η καλύτερη ικανοποίησή του. Έτσι, η επιχείρηση η οποία θα διαφοροποιήσει τα προϊόντα / υπηρεσίες της καταφέροντας να ενισχύσει κάποια από τις διαστάσεις τις ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, θα κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Επιπρόσθετα όμως με αυτό, οι συγγραφείς τονίζουν πως βελτιώνοντας την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών μέσω των διαστάσεων ποιότητας, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος της, λόγω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των διαδικασιών που συνεπάγεται η ΔΟΠ, η οποία συνήθως συνοδεύεται από οικονομίες κλίμακας και καμπύλες μαθήσεως οι οποίες μειώνουν ακόμη περισσότερο το κόστος της επιχείρησης. Έτσι, διατηρώντας τη τιμή σταθερή η επιχείρηση κερδίζει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους (Reed, Lemak & Mero, 2000). Επομένως πάλι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πράγματι η ΔΟΠ και γενικότερα η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας για μια επιχείρηση συνδέεται και μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη και των δύο ειδών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Prajogo & Sohal, 2006).

3.7.1 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας, είναι η καλύτερη απάντηση σε όσους υποστηρίζουν πως η ποιότητα συνεπάγεται αύξηση του κόστους για μια επιχείρηση, και επομένως είναι αδύνατο να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.

Συγκεκριμένα, το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι εκείνο το κόστος τα οποίο δημιουργείται επιπλέον του κόστους που θα είχε διαμορφωθεί εάν το προϊόν / υπηρεσία παραγόταν σωστά από την πρώτη μόλις φορά. Και αυτό επιτυγχάνεται όταν η ποιότητα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Όπως δήλωσε ο Deming, το κόστος της βελτίωσης της ποιότητας είναι μικρότερο από το κόστος που χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα σφάλματα που συμβαίνουν εξαιτίας της έλλειψης αυτής. Επίσης, ο Juran που εξέτασε το κόστος της ποιότητας διαπίστωσε πως τα οφέλη υπερτερούν κατά πολύ του κόστους. Τέλος ο Crosby, είναι από τους πιο ένθερμους υποστηρικτές της άποψης ότι το κόστος

της ποιότητας ουσιαστικά είναι η τιμή που η επιχείρηση πληρώνει για τη μη-συμμόρφωση στις προδιαγραφές (*Omachonu & Ross, 2004*) και σχετικό είναι το διάσημο βιβλίο του «Η ποιότητα είναι δωρεάν» (*Crosby, 1979*). Με λίγα λόγια, το κόστος της κακής ποιότητας για μια επιχείρηση είναι οποιοδήποτε επιπρόσθετο κόστος που επωμίζεται η επιχείρηση σε σχέση με εκείνο το κόστος που θα είχε επωμιστεί εάν το προϊόν / υπηρεσία της παραγόταν σωστά από την πρώτη φορά.

Γενικότερα το κόστος της ποιότητας, δηλαδή το κόστος που επωμίζεται μια επιχείρηση για να βελτιώσει την ποιότητά της περιλαμβάνει:

- Το **κόστος πρόληψης**, το οποίο προέρχεται από ενέργειες οι οποίες εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι τα προϊόντα / υπηρεσίες παράγονται με το σωστό τρόπο από την πρώτη φορά.
- Το **κόστος εκτίμησης**, το οποίο σχετίζεται με την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, όπως για παράδειγμα επιβλέψεις εργασιών, αξιολογήσεις και τεστ.
- Το **κόστος των σφαλμάτων** που γίνονται κατά την παραγωγική διαδικασία, εσωτερικά της επιχείρησης, και της ακόλουθης διόρθωσης που αυτά συνεπάγονται.
- Το **κόστος που σχετίζεται με τον πελάτη** και την αποτυχία επίτευξης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας εξωτερικά της παραγωγικής διαδικασίας, όπως είναι το κόστος εγγυήσεως, επισκευών και συντήρησης (*Shetty & Buehler, 1988*).

Αποτελέσματα ερευνών που ανέλυσαν το επιμέρους αυτό κόστος και το ανήγαγαν σε ποσοστά επί των πωλήσεων, δείχνουν πως το κόστος ποιότητας αποτελεί το 5 με 20% των ετήσιων πωλήσεων μιας επιχείρησης, όπως ισχυρίστηκαν οι Dale και Plunkett (1991). Σε αναλυτικότερο επίπεδο, ο Robertson (1971) διαπίστωσε πως το 65% είναι το κόστος αποτυχίας, 30% το κόστος εκτίμησης, 5% το κόστος πρόληψης, ενώ και αυτός τόνισε πως το κόστος που σχετίζεται με την ποιότητα αντιστοιχεί σε εύρος 4 με 20% των ετήσιων πωλήσεων της επιχείρησης.

Έτσι, εάν εξετάσουμε περισσότερο προσεκτικά το κόστος της ποιότητας θα διαπιστώσουμε πως ουσιαστικά αυτό αποτελείται μόνο από το κόστος πρόληψης. Το υπόλοιπο κόστος αποτελείται από το κόστος της έλλειψης ποιότητας και δε θα υπήρχε εάν τα προϊόντα / υπηρεσίες παράγονταν σωστά από την πρώτη μόλις φορά. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως εν τέλει, αυτό που συνεπάγεται αύξηση του κόστους για μια επιχείρηση δεν είναι η βελτίωση της ποιότητας, αλλά η έλλειψη αυτής. Και η εκτίμηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι ο καλύτερος τρόπος για να πεισθούν τα στελέχη και οι επιχειρήσεις ότι η ποιότητα επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την κοστολογική τους θέση (*James, 1996*).

3.8 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ από μια επιχείρηση δεν είναι εύκολη υπόθεση. Προκειμένου τα συστήματα διοίκησης ποιότητας να υιοθετηθούν αποτελεσματικά από τις επιχειρήσεις και να αποδώσουν τους ωφέλιμους καρπούς τους, είναι απαραίτητη η ολοκληρωτική και μακροχρόνια δέσμευση της διοίκησης. Συγχρόνως όμως χρειάζεται και η ένθερμη συμμετοχή ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε προσπάθεια που γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση. Και προκειμένου να μπορέσουν όλοι να συμμετέχουν και να προωθούν την ΔΟΠ, θα πρέπει αρχικά να κατανοήσουν την έννοια και τη φιλοσοφία αυτής (*Reed, Lemak & Mero, 2000*). Σημαντικός κίνδυνος που εγκυμονεί σε αυτό το σημείο, είναι η πιθανή αντίσταση που μπορούν να προβάλλουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή που επέρχεται με την υιοθέτηση της ΔΟΠ, καθώς αποτελεί μια εντελώς καινούργια φιλοσοφία (*Powell, 1995*). Έτσι, προστάζει απαραίτητη η εκπαίδευση στα θέματα ποιότητας και η επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων και επιπέδων (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

Τα παραπάνω αποτελούν τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση, από τη στιγμή που θα επιλέξει να υιοθετήσει το σύστημα της ΔΟΠ, θα πρέπει να μεριμνήσει να προσδιορίσει και να καλύψει όλους τους τομείς της λειτουργίας του οργανισμού. Δραματικές αλλαγές στις διαδικασίες, στις δραστηριότητες και σε ολόκληρο τον οργανισμό χρειάζεται να λάβουν χώρα. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τον προσδιορισμό και κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων/ υπηρεσιών, τον προγραμματισμό της παραγωγής, τις αγορές των υλικών, την κατασκευή, την

αποθήκευση, τη διανομή και εξυπηρέτηση, καθώς και όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες που συνδέονται με τα ανωτέρω (Dale, 1994). Εξαιτίας όλων των ανωτέρω, η εφαρμογή της ΔΟΠ συνεπάγεται αρχικά κάποιο κόστος το οποίο αποτελεί και το λόγο για τον οποίο η ΔΟΠ συνήθως οδηγεί σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Έτσι πολλές επιχειρήσεις μπορεί αρχικά να απογοητευτούν καθώς χρειάζεται υπομονή μέχρι η ΔΟΠ να αποδώσει τους ωφέλιμους καρπούς της (Powell, 1995).

Ο Eskildson (1994) βασιζόμενος σε αποτελέσματα ερευνών, υποστηρίζει ότι πολλοί οργανισμοί δεν επιτυγχάνουν στην προσπάθειά τους να υιοθετήσουν τη ΔΟΠ και να απολαύσουν τα οφέλη της. Οι δύο κύριοι λόγοι στους οποίους μπορεί να αποδοθεί αυτή η αποτυχία, είναι η αμφιλεγόμενη έννοια της ποιότητας και της διοίκησης αυτής, καθώς και η ανεπαρκής εφαρμογή και εκτέλεσή της. Ακόμη πιο απογοητευτική είναι η διαπίστωση του Haragi (1993), ο οποίος βασιζόμενος στην προσωπική του εμπειρία υποστηρίζει ότι τα προγράμματα υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι αναποτελεσματικά και ότι στην καλύτερη περίπτωση μόνο το ένα τρίτο των προγραμμάτων ΔΟΠ επιτυγχάνουν σημαντικές βελτιώσεις για τις επιχειρήσεις (Hansson & Eriksson, 2002).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η ΔΟΠ δεν αποτελεί πανάκεια. Όπως κάθε στρατηγική, έτσι και στην περίπτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα στοιχεία που την απαρτίζουν αποτελούν μεν απαραίτητες συνθήκες για την επιτυχία της επιχείρησης, αλλά δεν τη διασφαλίζουν. Πρέπει να τονιστεί επομένως ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ από μια επιχείρηση δε συνεπάγεται την εξασφάλιση της επιτυχίας και την εκτόξευση των χρηματοοικονομικών της δεικτών στα ύψη. Ο προσανατολισμός της επιχείρησης (εάν δηλαδή είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη ή τις διαδικασίες) και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ. Προκειμένου η τελευταία να μπορέσει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης, θα πρέπει να επιτευχθεί αρμονία μεταξύ όλων των παραπάνω παραγόντων.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη, επιδιώκουν να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης και να κερδίσουν όσο γίνεται μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες προς τις διαδικασίες, επιδιώκουν να εκτελούν αποτελεσματικά τις διαδικασίες τους έτσι ώστε να επιτυγχάνουν μείωση των κοστών και αύξηση της

παραγωγικότητας (*Reed, Lemak & Montgomery, 1996*). Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση η οποία ως βασικό προσανατολισμό έχει την ικανοποίηση του πελάτη και λειτουργεί σε περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, θα πρέπει να στοχεύσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μείωσης κόστους στην αγορά και στον αποδοτικό σχεδιασμό του προϊόντος / υπηρεσίας έτσι ώστε να αυξήσει τα έσοδα και να μειώσει το κόστος αντίστοιχα. Από την άλλη, μια επιχείρηση που λειτουργεί σε περιβάλλον με χαμηλή αβεβαιότητα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην αξιοπιστία των προϊόντων / υπηρεσιών της και την αποδοτικότητα των διαδικασιών της προκειμένου να επιτύχει μείωση του κόστους και αντίστοιχη αύξηση των εσόδων της (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί μια γρήγορη λύση-κλειδί για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και πως πολλές φορές οι βελτιώσεις στην απόδοση και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης δεν εμφανίζονται αμέσως μετά την εφαρμογή αυτής (*Reed, Lemak & Montgomery, 1996*). Επομένως χρειάζεται υπομονή απ' την πλευρά των επιχειρήσεων, και η δημιουργία μιας κουλτούρας για τον οργανισμό η οποία θα χαρακτηρίζεται από όλα τα παραπάνω στοιχεία και θα παρακινεί όλους ανεξαιρέτως στην επιχείρηση να θέλουν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Philip B. Crosby**, “*Quality is free*”, McGraw-Hill Book Company, 1979
- **David A. Garvin**, “*What Does Product Quality Really Mean?*”, **MIT Sloan Management Review** 26, no. 1, 1984
- **James R. Evans & William M. Lindsay**, “*The Management and Control of Quality*”, 7th Edition, Thomson South-Western, 2008
- **James W. Dean, Jr. & James R. Evans**, “*Total Quality: Management, Organization, and Strategy*”, West Publishing Company, 1994
- **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης**, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Β’ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005
- **Αθανάσιος Γ. Λαγοδήμος**, «*Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*», Προσωπικές Σημειώσεις, 2007
- **John S. Oakland**, “*Total Quality Management: The route to improving performance*”, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993
- **Laura B. Forker**, “*The contribution of quality to business performance*”, **International Journal of Operations & Production Management**, Volume: 16, Issue: 8, 1996, pp. 44-62
- **Jonas Hansson & Henrik Eriksson**, “*The impact of TQM on financial performance*”, **Measuring Business Excellence**, Volume: 6, Issue: 4, 2002, pp. 44-54

- **Ana Belén Escrig Tena, Juan Carlos Bou Llusar & Vicente Roca Puig**, “*Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 12, Issue: 7 & 8, 2001, pp. 932-938
- **María Leticia Santos-Vijande & Luis Ignacio Álvarez-González**, “*TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 20, Issue: 2, 2009, pp. 171-196
- **Thomas C. Powell**, “*Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*”, **Strategic Management Journal**, Volume: 16, Issue: 1, 1995, pp. 15-37
- **Arawati Agus, Suresh Kumar Krishnan & Sharifah Latifah Syed A. Kadir**, “*The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies*”, **Total Quality Management**, Volume: 11, Issue: 4/5&6, 2000, pp. 808-819
- **Vincent K. Omachonu & Joel E. Ross**, “*Principles of Total Quality*”, 3rd Edition, CRC Press, 2004
- **Kevin B. Hendricks & Vinod R. Singhal**, “*Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards*”, **Management Science**, Volume: 43, Issue: 9, 1997, pp. 1258-1274
- **Victor B. Wayhan & Erica L. Balderson**, “*TQM and Financial Performance: What has Empirical Research Discovered?*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 18, Issue: 3, 2007, pp. 403-412

- **Richard Reed, David J. Lemak & Neal P. Mero**, “*Total quality management and sustainable competitive advantage*”, **Journal of Quality Management**, Volume: 5, Issue: 1, 2000, pp. 5-26
- **Jay Barney**, “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, Volume: 17, Issue: 1, 1991, pp. 99-120
- **Daniel I. Prajogo & Amrik S. Sohal**, “*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM*”, **EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH**, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50
- **Mark Kroll, Peter Wright & Richard Heiens**, “*The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns*”, **Strategic Management Journal**, Volume: 20, Issue: 4, 1999, pp. 375-384
- **Richard Reed, David J. Lemak & Joseph C. Montgomery**, “*Beyond Process: TQM Content and Firm Performance*”, **The Academy of Management Review**, Volume: 21, Issue: 1, 1996, pp. 173-202
- **Barrie G. Dale**, “*Managing Quality*”, 2nd Edition, Prentice Hall, 1994
- **Lynn W. Phillips, Dae R. Chang & Robert D. Buzzell**, “*Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*”, **The Journal of Marketing**, Volume: 47, Issue: 2, 1983, pp. 26-43
- **Y. K. Shetty & Vernon M. Buehler**, “*Competing through productivity and quality*”, Productivity Press, 1988
- **Paul James**, “*Total Quality Management*”, Prentice Hall, 1996

ΜΕΡΟΣ 2^ο

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
“GOLDEN SANDWICH O.E”**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH O.E”

4.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελείται από τρία κεφάλαια, θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της εταιρείας «**Golden Sandwich**» (Κ. Γαλανόπουλος και ΣΙΑ Ο.Ε). Στο πρώτο και παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η εταιρεία και εν συνεχεία θα ακολουθήσει η ανάλυση αυτής βάσει του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ στο οποίο αναφέρθηκε το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει επιλέξει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, και η αντίστοιχη επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο θα μελετηθεί η απόφαση της εταιρείας να υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως σύστημα διοίκησης και θα δοθεί έμφαση στον αντίκτυπο αυτής της απόφασης στην συνολική επιχειρηματική της λειτουργία και επίδοση.

4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»

Η πορεία της «Golden Sandwich» αρχίζει το 1992 με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή και εμπορία χονδρικής σάντουιτς. Ύστερα από 11 χρόνια απρόσκοπτης λειτουργίας, το 2003 η ιδιοκτησία της εταιρείας περνάει στα χέρια του Κωνσταντίνου Γαλανόπουλου και Γεωργίου Θεωδορόπουλου, μετατρέπόμενη σε ομόρρυθμη εταιρεία με την επωνυμία «*Golden Sandwich (Κ. Γαλανόπουλος και ΣΙΑ Ο.Ε)*». Αυτό αποτελεί και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εταιρείας που θα ακολουθήσει.

Η αρχική ιδέα κατά την ίδρυση της επιχείρησης ήταν η παροχή ενός απολαυστικού, ποιοτικά ύψιστου και γρήγορου σνακ. Τα προϊόντα της επιχείρησης απευθύνονται στον ευρύτερο πληθυσμό της Αττικής και διατίθενται σε καταστήματα λιανικής πώλησης με σκοπό τη μεταπώληση στον τελικό καταναλωτή. Η τροφοδοσία της αγοράς πραγματοποιείται μέσα από ένα άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομών, στελεχωμένο από έμπειρο και ικανό προσωπικό. Αρχική έδρα της επιχείρησης ήταν τα κάτω Πατήσια Αττικής, στεγαζόμενη σε ένα χώρο συνολικής έκτασης 150 τ.μ. Στις αρχές του 2009 όμως ο χώρος στον οποίο στεγαζόταν κρίθηκε ανεπαρκής για την εξυπηρέτηση της ολοένα και αυξανόμενης ζήτησης που αντιμετωπίζει η εταιρεία καθώς και των προδιαγραφών που επιθυμεί η διοίκηση αυτής να πληροί, και έτσι πραγματοποιήθηκε μετεγκατάσταση σε έναν αρκετά μεγαλύτερο χώρο της Αθήνας συνολικής έκτασης 350 τ.μ, επάνω στην οδό Λιοσίων.

Ως κεντρικό άξονα λειτουργίας της η «Golden Sandwich» έχει τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της παροχής μοναδικών-ποιοτικών προϊόντων, της συνέπειας και της ευελιξίας για άμεση ικανοποίηση του καταναλωτή. Ο στόχος της είναι να κατακτήσει ηγετική θέση στην αγορά, προσφέροντας συνδυασμό άριστης ποιότητας με ανταγωνιστικές τιμές. Η αποστολή της εταιρείας, σεβόμενη την υγεία των καταναλωτών, είναι να παρέχει αξιόπιστα προϊόντα στους πελάτες της συνδυάζοντας την ύψιστη ποιότητα με την απaráμιλλη γεύση. Εξυπηρετώντας αυτό το σκοπό και διατηρώντας την προσήλωση στην άριστη ποιότητα των προϊόντων της, η Golden Sandwich έχει αναγάγει τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας σε επίκεντρο της εταιρικής της λειτουργίας.

4.2.1 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»

Ο χώρος δραστηριοποίησης της «Golden Sandwich», εστιάζοντας στην ποικιλία γεύσεων που προσπαθεί να προσφέρει στους πελάτες της, περιλαμβάνει τους εξής κύριους τύπους προϊόντων-ψωμίων, οι οποίοι προσφέρονται σε ποικίλους συνδυασμούς (Γαλανοπούλου, 2008):

- ❖ Μπαγκέτα / Μπαγκέτα Ολικής
- ❖ Κρουασάν
- ❖ Ciabatta / Ciabatta Πολύσπορη
- ❖ Χάμπουργκερ (στρογγυλό ψωμάκι)

- ❖ Αραβική πίτα
- ❖ Μπριός
- ❖ Κουλούρι σουσαμένιο
- ❖ Φέτες ψωμιού άσπρες και ολικής
- ❖ Τοστ / Τοστ Ολικής
- ❖ Club Sandwich
- ❖ Hot dog
- ❖ Donuts

Για την παραγωγή των σάντουιτς η εταιρεία ως κύριες πρώτες ύλες χρησιμοποιεί τα εξής υλικά:

- ✓ Διάφορα Είδη Άρτου-Ψωμιών
- ✓ Τυρί Edam
- ✓ Φέτα
- ✓ Κασέρι
- ✓ Σαλάμι Αέρος
- ✓ Γαλοπούλα
- ✓ Καπνιστή Μπριζόλα
- ✓ Μορταδέλα
- ✓ Λουκάνικο
- ✓ Ζαμπόν
- ✓ Κοτόπουλο Στήθος (κατεψυγμένο)
- ✓ Μπιφτέκι (κατεψυγμένο)
- ✓ Μπιφτέκι Λαχανικών
- ✓ Τομάτα
- ✓ Μαρούλι
- ✓ Αγγούρι
- ✓ Ελιές
- ✓ Αυγό
- ✓ Πιπεριές
- ✓ Μελιτζάνες
- ✓ Βούτυρο
- ✓ Σαλάτα Ρώσικη
- ✓ Μαγιονέζα
- ✓ Σαλάτα Κηπουρού
- ✓ Κέτσαπ
- ✓ Τονοσαλάτα
- ✓ Σως κοτόπουλου
- ✓ Τυροκαφετή

Εποχιακά, η εταιρεία ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών εμπλουτίζει τον κατάλογο των υλικών της με διάφορες νέες γεύσεις. Πρόσφατα η επιχείρηση επέκτεινε τη δραστηριοποίησή της και στην παραγωγή σαλατών από φρέσκα λαχανικά σε διάφορους συνδυασμούς:

- ✓ *Σαλάτα του Καίσαρα*: (κοτόπουλο, μαρούλι, τυρί, κρουτόν, σως σκόρδου)
- ✓ *Σαλάτα Χωριάτικη*: (τομάτα, αγγούρι, τυρί φέτα, κρεμμύδι, πιπεριά, ελιές)
- ✓ *Σαλάτα "Garden"*: (λάχανο σε διάφορα χρώματα, καρότο, ρόκα, καλαμπόκι, λαδολέμονο)
- ✓ *Σαλάτα του Σεφ*: (μαρούλι, αγγούρι, τομάτα, ζαμπόν, τυρί, αυγό, σως κοκτέιλ)
- ✓ *Σαλάτα Τάκος Κρητικός*: (παξιμάδι κρήτης, τομάτα, τυρί φέτα, λάδι, ρίγανη)
- ✓ *Σαλάτα Τόνου*: (τόνος, μαρούλι, αγγούρι, σως)

Η επιλογή των πρώτων υλών πραγματοποιείται με πολύ αυστηρές προδιαγραφές και οι ποιοτικοί έλεγχοι που λαμβάνουν χώρα σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είναι διαρκείς και αυστηροί. Τα δημοφιλέστερα προϊόντα της «Golden Sandwich» όσον αφορά το είδος ψωμιού είναι οι μπαγκέτες, οι αραβικές πίτες και οι ciabatta και όσον αφορά τον τύπο αλλαντικών το ζαμπόν και η γαλοπούλα σε ποσοστά 40% και 40% αντίστοιχα. Ο κατάλογος των προϊόντων της εταιρείας αναβαθμίζεται και εμπλουτίζεται σε συχνά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να ικανοποιούνται οι όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

4.2.2 ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»

Τους πελάτες της «Golden Sandwich» συνθέτουν τόσο δημόσιες υπηρεσίες όσο και ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες μεταπωλούν στη συνέχεια τα προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές. Μερικοί από τους σημαντικότερους πελάτες της εταιρείας είναι οι εξής (Γαλανοπούλου, 2008):

- ❖ Εθνική Τράπεζα
- ❖ Εμπορική Τράπεζα
- ❖ Αγροτική Τράπεζα
- ❖ Νοσοκομείο «ΩΝΑΣΕΙΟ»
- ❖ Νοσοκομείο «ΙΑΣΩ»
- ❖ Γενικό Κρατικό Νοσοκομείο Νίκαιας
- ❖ Υπουργείο Δημοσίας Τάξεως
- ❖ Υπουργείο Οικονομικών
- ❖ Υπουργείο Τύπου
- ❖ Σταθμοί Υπεραστικών Λεωφορείων
- ❖ Αστυνομικά Τμήματα
- ❖ Εφετείο
- ❖ Δικαστήρια Σχολής Ευελπίδων
- ❖ Πανεπιστημιακές Σχολές
- ❖ Ιδιωτικά και Δημόσια σχολεία
- ❖ Κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης
- ❖ Ε.Υ.Δ.Α.Π.
- ❖ Δ.Ε.Η
- ❖ Αυτόματοι πωλητές
- ❖ Internet καφέ
- ❖ Mini Markets
- ❖ Ψυλικάτζίδικα, περίπτερα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της εταιρείας πραγματοποιείται στον κλάδο των αυτόματων πωλητών, με πολλές προοπτικές ανάπτυξης ακόμη, και στα κυλικεία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων με ποσοστά 40% και 40% αντίστοιχα, ενώ το υπόλοιπο 20% αντιστοιχεί σε πωλήσεις στις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών. Σε καθημερινή βάση η εταιρεία εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 60 με 70 πελάτες.

4.2.3 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΗ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»

Η πορεία της «Golden Sandwich» μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα ικανοποιητική καθώς ο κύκλος εργασιών της εταιρείας τα τελευταία 6 χρόνια που εξετάζονται, είναι συνεχώς αυξανόμενος με εξαίρεση μόνο μια χρονιά. Οι πωλήσεις της «Golden Sandwich» από το 2003 έως και σήμερα, παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1:

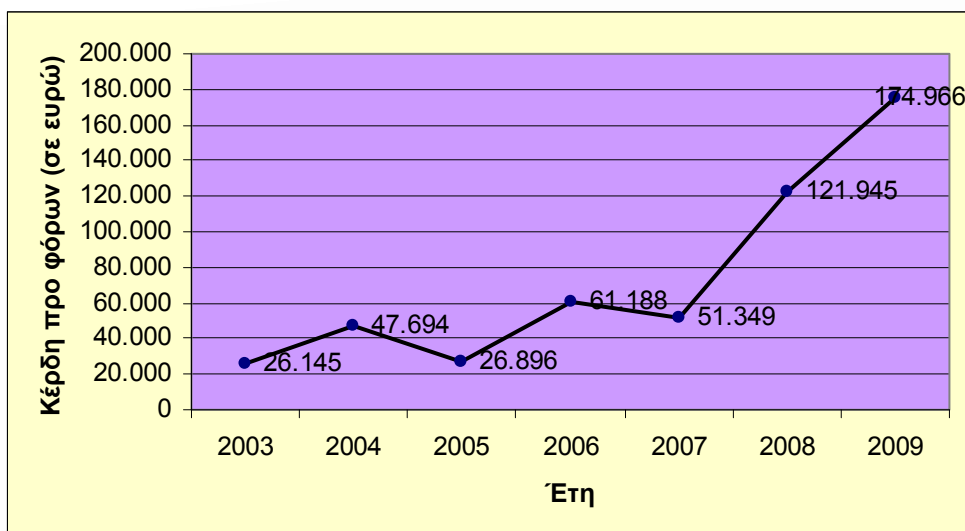
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 : Οι πωλήσεις της Golden Sandwich

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (Σε χιλιάδες ευρώ)	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΑΥΞΗΣΗ
2003	247.333 €	-	-
2004	396.163 €	2003-2004	+ 6%
2005	354.979 €	2004-2005	- 10%
2006	422.506 €	2005-2006	+ 19%
2007	648.285 €	2006-2007	+ 53%
2008	819.414 €	2007-2008	+ 25%
2009 (τα 2 πρώτα 3μηνα)	565.341 €	-	-

Πηγή: Πληροφοριακό σύστημα της «Golden Sandwich», 2009

Παρατηρούμε πως το 2005 σημειώθηκε μια μείωση της τάξεως του 10% στις πωλήσεις της εταιρείας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η μείωση αυτή οφείλεται στην απώλεια ενός σημαντικού πελάτη για την επιχείρηση, τον οποίο όμως το 2006 ξανακέρδισε. Επίσης, αξιοσημείωτη φαίνεται να είναι η ανοδική πορεία των εσόδων από πωλήσεις της εταιρείας τα τρία τελευταία χρόνια.

Τα κέρδη προ φόρων της επιχείρησης εμφανίζονται να είναι το ίδιο ικανοποιητικά με τις πωλήσεις, σημειώνοντας και αυτά αύξουσα πορεία:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 : Τα κέρδη προ φόρων της Golden Sandwich

Πηγή: Πληροφοριακό σύστημα της «Golden Sandwich», 2009

Απ' το διάγραμμα 4.1 διαπιστώνεται πως τα κέρδη της εταιρείας πριν από την επιβολή των φόρων παρουσιάζουν την ίδια πορεία με τις πωλήσεις. Αυτό υποδεικνύει πως η εταιρεία σε γενικές γραμμές καταφέρνει να κρατά τα έξοδα και το κόστος της σε χαμηλά επίπεδα, αναλογικά με τα έσοδά της. Πιο συγκεκριμένα, την περίοδο 2003-2004 τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν μια αύξηση της τάξεως του 0,82%, το διάστημα 2005-2006 αυξήθηκαν κατά 1,27%, κατά το διάστημα 2007-2008 κατά 1,37% και για τη φετινή χρονιά του 2009 η μέχρι στιγμής αύξηση στα κέρδη προ φόρων της εταιρείας σε σχέση με την περσινή χρονιά ανέρχεται στο 0,43%. Ενώ κατά τις περιόδους 2004-2005 και 2006-2007 παρουσιάστηκε μια μείωση ίση με 0,43% και 0,16% αντίστοιχα (Πληροφοριακό σύστημα της «Golden Sandwich», 2009). Η πρώτη μείωση οφείλεται στην πτώση των πωλήσεων που αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ η δεύτερη οφείλεται στην αύξηση των εξόδων της εταιρείας αναλογικά με τις πωλήσεις και τα έσοδα της συγκεκριμένης χρονιάς.

Ο υπολογισμός των κερδών μετά φόρων για την εταιρεία, τα οποία ακολουθούν την ίδια πορεία με τα ανωτέρω, υποδεικνύει πως η κερδοφορία της «Golden Sandwich» ακολουθεί αύξουσα πορεία και είναι αρκετά ικανοποιητική, με ιδιαίτερη άνοδο να σημειώνεται τα δύο τελευταία χρόνια. Σε εκείνο που χρειάζεται να επιστήσει την προσοχή η διοίκηση της εταιρείας είναι ο έλεγχος των εξόδων, καθώς η πτώση στα κέρδη της εταιρείας τη χρονιά του 2007 οφείλεται σε δική τους άνοδο.

4.3 Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η χονδρική παραγωγή σάντουιτς εντάσσεται στον κλάδο της μαζικής εστίασης, ο οποίος με τη σειρά του ανήκει στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και ποτών ο οποίος στην χώρα μας αλλά και παγκοσμίως αποτελεί έναν ιδιαίτερα κερδοφόρο κλάδο, καθώς τα τρόφιμα αποτελούν βασική ανάγκη για όλους τους ανθρώπους. Η βιομηχανία των τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους υγιέστερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κρίση που έχει κατακλύσει ολόκληρο τον κόσμο. Κατέχει το 25% του συνολικού κύκλου εργασιών της ελληνικής οικονομίας, το 25% των συνολικών κεφαλαίων, το 24% της συνολικής προστιθέμενης αξίας, και τέλος απασχολεί το 22% των εργαζομένων του συνολικού μεταποιητικού τομέα. Αν και το 2006 παρουσιάστηκε μια πτώση στην παραγωγή του συγκεκριμένου κλάδου, το 2007 ανέκαμψε οριστικά εμφανίζοντας μια ιδιαίτερη ελκυστικότητα για πάρα πολλούς νέους επενδυτές (Κορδεράς, 2008).

Ο νέος τρόπος ζωής που έχει αναδυθεί στη σύγχρονη κοινωνία με κύρια χαρακτηριστικά του τους έντονους ρυθμούς, τη μείωση του ελεύθερου χρόνου, την αύξηση των εργασιακών ωραρίων και την αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας, έχει οδηγήσει στη μεγάλη ανάπτυξη που γνώρισε ο κλάδος της μαζικής εστίασης κατά τη διάρκεια των δέκα τελευταίων χρόνων με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης για την περίοδο 1992-2007 ίσο με 15.6% (Έρευνα ICAP, 2008). Καθώς οι ρυθμοί της ζωής εντείνονται όλο και περισσότερο, ολοένα και μεγαλύτερη μερίδα των καταναλωτών που παίρνει τουλάχιστον ένα γεύμα της ημέρας εκτός σπιτιού ωθείται στο «γρήγορο» φαγητό. Έτσι αναζητούνται συνεχώς λύσεις για γεύματα με υψηλή ποιότητα και μεγάλη διατροφική αξία, ως εναλλακτική πρόταση για ένα γρήγορο αλλά και υγιεινό γεύμα (www.marketzoom.gr, 239&mid).

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης χαρακτηρίζονταν πάντα από έντονο ανταγωνισμό, εξαιτίας της δραστηριοποίησης σε αυτόν ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διάφορους γευστικούς τομείς. Αποτελείται από τέσσερις επιμέρους κατηγορίες: (1) χάμπουργκερ (burger), (2) πίτσα, (3) σάντουιτς-σνακ και (4) σουβλάκι. Τη μεγαλύτερη συμμετοχή στον κλάδο κατέχει η κατηγορία των χάμπουργκερ με ποσοστό 37,4% (249,3 εκατομμύρια €), τη δεύτερη θέση τα σάντουιτς-σνακ με ποσοστό 28,5% (190,1

εκατομμύρια €), την τρίτη η κατηγορία της πίτσας με ποσοστό 24,1% (160,6 εκατομμύρια €), ενώ την τελευταία θέση καταλαμβάνουν τα σουβλάκια με μερίδιο 8,4% (56,3 εκατομμύρια €) (Έρευνα ICAP, 2008).

Κατά τα πρώτα χρόνια δημιουργίας του, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης υπήρξε συνυφασμένος με το φαγητό αμερικάνικου τύπου και πιο συγκεκριμένα το χάμπουργκερ. Κατά το πέρασμα των χρόνων όμως, η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής και η επακόλουθη σμίκρυνση του ελεύθερου χρόνου για μαγειρική στο σπίτι, σε συνδυασμό με την αύξηση των μονομελών οικογενειών δημιούργησαν μια έντονη ζήτηση για γρήγορο αλλά και θρεπτικό φαγητό το οποίο οι καταναλωτές επιλέγουν είτε για γεύμα είτε ενδιάμεσα των γευμάτων τους, όπως είναι το σάντουιτς, οι σαλάτες και άλλα υγιεινά σνακ. Έτσι, η αγορά των σάντουιτς-σνακ άρχισε να σημειώνει ταχεία ανάπτυξη. Ειδικότερα, κατά την περίοδο 2006-2007 η μέση ετήσια αύξηση του κλάδου, η οποία ανέρχεται στο 8,6%, οφείλεται στη θετική απόδοση της κατηγορίας των σάντουιτς-σνακ, με σημαντικότερες εταιρείες της κατηγορίας τα «Everest» και την «Γρηγόρης Μικρογεύματα» με μερίδιο αγοράς 51% και 30,5% αντίστοιχα (www.express.gr/afieroma). Πιο συγκεκριμένα, η κατηγορία των σάντουιτς-σνακ γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά τη διάρκεια 2001-2007, όπου σημειώθηκε αύξηση της τάξεως των 180,8 εκατομμυρίων € (από €81,3 εκ. το 2001 σε €190,1 εκ. το 2007) με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 15,2% (Έρευνα ICAP, 2008).

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά είναι είτε εστιατόρια μαζικής εστίασης τα οποία κατασκευάζουν μόνα τους τα σάντουιτς (Everest, Γρηγόρης Μικρογεύματα, κ.λπ), είτε επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν το ρόλο του προμηθευτή σε καταστήματα τα οποία εφοδιάζουν τον τελικό καταναλωτή, όπως και η εξεταζόμενη σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης εταιρεία. Στη μεγάλη ανάπτυξη που γνώρισε η συγκεκριμένη αγορά συνέβαλλε σημαντικά η επέκτασή της στις «κλειστές αγορές» όπως είναι τα μέσα μαζικής μεταφοράς και οι σταθμοί (πλοία, τρένα, αεροδρόμια, κ.λπ), πολυχώροι εστίασης επί των εθνικών οδών, καθώς και κυλικεία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Επίσης βοήθησε και το γεγονός ότι το είδος του προϊόντος είναι τέτοιο που μπορεί να καταναλωθεί εύκολα σε ποικίλα σημεία πώλησης (Έρευνα ICAP, 2008). Παράδειγμα αποτελούν οι πωλήσεις 400 εκατομμυρίων σάντουιτς κατά τη διάρκεια μιας μόλις χρονιάς σε 100 χιλιάδες σημεία πώλησης στην Ιταλία (www.marketzoom.gr, 239&mid).

Η θετική πορεία του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, με τους υψηλότερους ρυθμούς μεταβολής συγκριτικά με τη συνολική αγορά να επιτυγχάνονται από την κατηγορία των σάντουιτς-σνακ (*Έρευνα ICAP, 2008*). Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, η αγορά των ετοιμών φαγητών και της μαζικής εστίασης αναμένεται να σημειώσει ανοδική πορεία και για το διάστημα 2008-2009, σε ρυθμούς παρόμοιους με εκείνους του διαστήματος 2006-2007 (www.express.gr/news). Όπως ισχυρίστηκε και ιδιοκτήτης επιχείρησης έτοιμου φαγητού, «*οι επιχειρήσεις που προσφέρουν στους πελάτες γρήγορα και θρεπτικά σνακ ανήκουν στις εταιρείες που δεν επηρεάστηκαν καθόλου από την οικονομική κρίση. Είναι πολλές οι οικογένειες που προτιμούν να γευματίσουν με ένα νόστιμο σάντουιτς, ένα σουβλάκι, μια κρέπα ή πίτσα, παρά να δώσουν 60 και 80 ευρώ σε μια ταβέρνα*» (www.tear.gr).

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η «Golden Sandwich», προκύπτουν απ' την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, όπως αναλύθηκε αυτό στο 1^ο κεφάλαιο.

4.4.1 ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.4.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ

Για τον κλάδο των τροφίμων και συνεπώς της αγοράς των σάντουιτς, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν το πολιτικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης εστιάζονται κυρίως στους νομικούς θεσμούς που πλαισιώνουν τις σχετικές επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση και η επακόλουθη ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και οι ραγδαίες εξελίξεις της επιστήμης των τροφίμων και η ανάπτυξη νέων ειδών αυτών, επέφεραν νέους διατροφικούς κινδύνους. Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με τα επανειλημμένα κρούσματα τροφικών δηλητηριάσεων που έχουν ξεσπάσει τα τελευταία χρόνια ανά τον κόσμο, έχουν συντελέσει στον σοβαρό κλονισμό του ζητήματος της ασφάλειας και υγιεινής των

τροφίμων, και ως επακόλουθο το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει ο κλάδος τροφίμων έχει καταστεί πολύ αυστηρό.

Εδώ και αρκετά χρόνια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εστιάσει στην εναρμόνιση της νομοθεσίας των τροφίμων. Αποτέλεσμα της εναρμόνισης αυτής είναι η ανάπτυξη και ψήφιση ενός «πακέτου υγιεινής» το οποίο περιλαμβάνει νέους κανονισμούς για τον έλεγχο των τροφίμων και ζωοτροφών, με κύριο στόχο την προστασία της δημόσιας υγείας. Στα παραπάνω πλαίσια, η συγκρότηση ενός φορέα ο οποίος θα αναλαμβάνει την ασφάλεια των τροφίμων καθ' όλη τη διάρκεια της διατροφικής αλυσίδας κατέστη προτεραιότητα για την Ε.Ε αλλά και για τη χώρα μας. Έτσι το 1999 ιδρύθηκε ο ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων) μαζί με ένα πλήθος νόμων οι οποίοι επιβάλλουν αυστηρά νομοθετικά μέτρα για τις επιχειρήσεις του κλάδου, με σοβαρούς περιορισμούς για τη λειτουργία τους. Συγκεκριμένα, το νομοθετικό πλαίσιο της Ε.Ε περιλαμβάνει τους εξής κανονισμούς:

→ Το Γενικό Κανονισμό 178/2002/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ο οποίος καθορίζει τις γενικές αρχές, τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ασφάλεια των τροφίμων. Από το 2002 είναι γνωστός ως ο «Γενικός Νόμος Τροφίμων» και αναφέρεται στην υποχρέωση όλων των επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο την πρωτογενή παραγωγή, μεταποίηση, βιομηχανική παραγωγή ή επεξεργασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή και διάθεση τροφίμων, την ιχνηλασιμότητα⁶ προέλευσης των τροφίμων (www.eboss.gr). Γενικότερα η Κοινοτική πολιτική στο θέμα της υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων βασίζεται στις εξής αρχές: (1) κύριο μέλημα αποτελεί η προστασία της ανθρώπινης ζωής, (2) ανάλυση των πιθανών κινδύνων και αξιολόγηση αυτών στις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τρόφιμα, (3) καθορισμός μικροβιολογικών κριτηρίων και εισαγωγή της έννοιας του ελέγχου της θερμοκρασίας, (4) θέσπιση ορθών πρακτικών στον τομέα της υγιεινής, (5) ανάλογος

⁶ Σύμφωνα με τον κανονισμό 178/2000 ο ορισμός της ιχνηλασιμότητας τροφίμων και ζωοτροφών έχει ως εξής: «Ιχνηλασιμότητα (*traceability*) είναι η ικανότητα ιχνηλάτησης (*the ability to trace*) και παρακολούθησης τροφίμων, ζωοτροφών και ζώων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τροφίμων ή ουσιών που πρόκειται ή αναμένεται να ενσωματωθούν σε τρόφιμα ή ζωοτροφές, σε όλα τα στάδια της παραγωγής, μεταποίησης και διανομής τους.» (<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1638&articleid=9334>). Με άλλα λόγια η ιχνηλασιμότητα είναι «η δυνατότητα ανεύρεσης-ανάκλησης σημαντικών πληροφοριών για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του τροφίμου, με τη βοήθεια του πλήρους ιστορικού του» (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*).

έλεγχος από τις αρμόδιες αρχές, (6) ευθύνη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο για τα τρόφιμα που προσφέρουν (*Ερευνα ICAP, 2008*).

→ Τον Κανονισμό 852/2004/EK ο οποίος αφορά την Υγιεινή των τροφίμων και εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες παρασκευάζουν, χειρίζονται ή πωλούν τρόφιμα ή ποτά. Ουσιαστικά περιγράφει τους κανόνες υγιεινής οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την εξασφάλιση της παραγωγής και διάθεσης ασφαλών τροφίμων, και ως βασικό σημείο έχει το ρητό «από τη φάρμα στο τραπέζι» (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*). Ουσιαστικά προϋποθέτει την ανά τακτά χρονικά διαστήματα εφαρμογή, διατήρηση και αναθεώρηση μιας μόνιμης διαδικασίας με βάση τις αρχές του συστήματος διασφάλισης ποιότητας HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου) (*Ερευνα ICAP, 2008*).

→ Επιπρόσθετα, πλήθος «Οδηγών Υγιεινής» έχουν εκπονηθεί και αποτελούν εγχειρίδια που αποσκοπούν στη διαμόρφωση κανόνων και προτύπων δομής και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Περιγράφουν τα μέτρα που πρέπει οι επιχειρήσεις του κλάδου να εφαρμόζουν έτσι ώστε διασφαλίζεται συμμόρφωσή τους με τη νομοθεσία και την υγιεινή των τροφίμων (www.keta-notioaigaiο.gr). Ακόμη υπάρχουν αρκετές οδηγίες που αφορούν την επισήμανση των τροφίμων και αναφέρονται στην αναγραφή των συστατικών, την παρουσίαση και τη διαφήμιση αυτών (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*).

4.4.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

Ολόκληρος ο πλανήτης βρίσκεται αντιμέτωπος με τη μεγαλύτερη γεωπολιτική και οικονομική κρίση που έχει γνωρίσει ποτέ στην ιστορία του, με θύματά της ακόμη και τις πιο ισχυρές οικονομίες του κόσμου. Η απογοητευτική πορεία των μακροοικονομικών μεγεθών, η επιβράδυνση των εταιρικών κερδών, η κεφαλαιακή ανεπάρκεια των τραπεζών, η εξασθένηση της ζήτησης, το δημοσιονομικό έλλειμμα, το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών, καθώς και η αυξανόμενη φοροδιαφυγή αποτελούν χαρακτηριστικά της σύγχρονης ζοφερής οικονομικής ατμόσφαιρας που έχει κατακλύσει ολόκληρο τον κόσμο και κατά συνέπεια και τη χώρα μας. Ιδιαίτερα στενάχωρο είναι το γεγονός ότι τα χρόνια που ακολουθούν αναμένονται να είναι ακόμη χειρότερα. Το

σκηνικό γίνεται ακόμη πιο επικίνδυνο λαμβάνοντας υπόψη ότι τα χρήματα που χορηγούνται δωρεάν από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία δε θα μπορούν να συντηρήσουν το εκρηκτικό δημόσιο χρέος της χώρας μας, δεδομένου των μειωμένων ταμειακών εισροών από τις Βρυξέλλες (Κώνστας, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, για την ελληνική οικονομία προβλέπεται διετή ύφεση με ρυθμό ανάπτυξης -0,8% για τη χρονιά του 2009 και -0,1% για το 2010, σύμφωνα με την έκθεση «Παγκόσμιες Οικονομικές Προοπτικές» των αναλυτών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Αρνητικές προβλέψεις αφορούν και το φλέγον ζήτημα της ανεργίας η οποία αναμένεται να διαμορφωθεί στο 9,5%, και το 2010 να φτάσει το 10,5%. Ταυτόχρονα, ο πληθωρισμός κυμαίνεται στα χαμηλά επίπεδα του 1,1% για τη φετινή χρονιά, και για το 2010 προβλέπεται στο 1,7%. Το δημοσιονομικό έλλειμμα προβλέπεται να εκτιναχθεί στο 7,1% για το 2010, ενώ προβλήματα αντιμετωπίζει και η ανταγωνιστικότητα της χώρας με το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών να διαμορφώνεται γύρω στο -10% για τη φετινή χρονιά, και μια ελαφριά μείωση στο -9% να αναμένεται για το 2010 (www.capital.gr).

Παρόλα αυτά, ο κλάδος της μαζικής εστίασης εμφανίζεται να πλήττεται λιγότερο από κάθε άλλο κλάδο της ελληνικής αλλά και διεθνούς οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, τα μηνύματα που έρχονται από την παγκόσμια αγορά σχετικά με τη δυσμενή επίδραση στην κατανάλωση του φαγητού εκτός σπιτιού, ως απόρροια της οικονομικής κρίσης, είναι αισιόδοξα και δείχνουν ότι η ευρύτερη αγορά της μαζικής εστίασης αναμένεται να βγει κερδισμένη από την οικονομική κρίση, λόγω της παροχής οικονομικών και ποιοτικών λύσεων στους πελάτες τους. Έτσι ο κλάδος συνεχίζει να εμφανίζει μια ανοδική πορεία, αλλά με μικρότερους ρυθμούς. Η περίοδος μεταξύ του 1992 και του 2000 συγκεκριμένα ήταν η εποχή της έντονα ανοδικής πορείας για τον κλάδο. Για παράδειγμα κατά την περίοδο 1992-2007 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης ήταν 15,6%, ενώ το 2007 μειώθηκε στο 8,6% σε σχέση με το 2006. Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός ότι το παραπάνω ποσοστό αποδίδεται κυρίως στη θετική απόδοση της κατηγορίας των σάντουιτς-σνακ, όπως αναφέρθηκε παραπάνω (www.marketingweek.gr, pg=1).

4.4.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ

Το σύγχρονο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου της μαζικής εστίασης, χαρακτηρίζεται από αυξημένες ώρες εργασίας, μικρότερο διαθέσιμο εισόδημα, δυναμική είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας, αύξηση των μονομελών νοικοκυριών, μειωμένο ελεύθερο χρόνο και γενικότερα ταχύτατους ρυθμούς ζωής. Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω είναι ο ελάχιστος ελεύθερος χρόνος για μαγείρεμα στο σπίτι, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην κατακόρυφη αύξηση των γευμάτων που λαμβάνονται εκτός σπιτιού και στην ανάδυση ενός πολύ απαιτητικού καθημερινού προγράμματος διατροφής προσανατολισμένο στην ισορροπημένη και ασφαλή διατροφή. Σε αυτούς τους διατροφικά χαλεπούς καιρούς, οι επιλογές των καταναλωτών γίνονται πολύ προσεκτικότερες και το σημαντικότερο κομμάτι των απαιτήσεών τους εστιάζεται σε προϊόντα που εμπεριέχουν μεγαλύτερη διατροφική αξία (χωρίς συντηρητικά) και χαμηλότερα λιπαρά. Αποτελεί επομένως γεγονός η παγκόσμια στροφή των καταναλωτών σε υγιεινότερες διατροφικές επιλογές και η επακόλουθη αυξανόμενη σημασία της πιστότητας για τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου είναι γεγονός (www.marketingweek.gr, pg=3).

4.4.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ

Λόγω των οικονομικά δύσκολων καιρών που μαστίζουν τη σημερινή εποχή, οι «έξυπνες λύσεις» και τα καινοτομικά προϊόντα προσαρμοσμένα στις νέες απαιτήσεις των καταναλωτών είναι η απάντηση στην κρίση της αγοράς μαζικής εστίασης. Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με το πολύ αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο, αποτελούν σημαντικούς λόγους για την τεχνολογική ανάπτυξη των εταιρειών του κλάδου τροφίμων. Ποικίλα προγράμματα λογισμικού κατάλληλα διαμορφωμένα για το συγκεκριμένο κλάδο έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να ικανοποιούν τις αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου. Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) βοηθούν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν και να εκσυγχρονίσουν τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους, καθώς και να διαχειριστούν την εφοδιαστική τους αλυσίδα (SCM).

Επίσης ο κλάδος τροφίμων και ποτών συνδέεται στενά με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις στην ενοποίηση των εσωτερικών τους διαδικασιών (όπως για παράδειγμα τα συστήματα ανταλλαγής εγγράφων) και την επακόλουθη μείωση του κόστους (<http://62.103.39.56:8080.doc>). Σημαντική συνεισφορά έχουν και τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και τα εσωτερικά δίκτυα εντός των επιχειρήσεων, τα οποία μπορούν να απαλλάξουν το προσωπικό από την χρονοβόρα διαδικασία της παραγγελιοληψίας και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιούν το χρόνο αποστολής της παραγγελίας στην παραγωγή διαδικασία. Επιπρόσθετα, η παρουσία των επιχειρήσεων τροφίμων στο Διαδίκτυο και η ικανότητα για on-line παραγγελία, διαφήμισης και προσφορών, μειώνουν το κόστος και αυξάνουν τις πωλήσεις μέσω της δημιουργίας νέων καναλιών διανομών (www.go-online.gr). Τέλος, σημαντική είναι η σημασία που αποκτούν τα πληροφοριακά συστήματα στη συνεισφορά της διασφάλισης της υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων μέσω των αυστηρών ποιοτικών ελέγχων που εκτελούνται με τη βοήθεια εκσυγχρονισμένων οργάνων και την πλήρη ψηφιοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Γενικότερα, μέσω της χρήσης των τεχνολογικών επιτευγμάτων, αποφεύγονται τα σφάλματα και οι καθυστερήσεις, βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και αυξάνεται κατακόρυφα η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των πελατών (<http://62.103.39.56:8080.doc>).

4.4.2 ΜΙΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για την ανάλυση του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της «Golden Sandwich» θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα του Porter όπως αυτό αναλύθηκε στο 1^ο κεφάλαιο. Ειδικότερα:

4.4.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΟΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά χονδρικής παραγωγής σάντουιτς και κατ' επέκταση στον κλάδο μαζικής εστίασης είναι σχετικά δύσκολη, καθώς υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου. Αρχικά, το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι υψηλό με το μεγαλύτερο μέρος του να απαιτείται για πάγιο εξοπλισμό (εγκαταστάσεις, μηχανήματα, μεταφορικά μέσα, κ.λπ). Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις που θα θελήσουν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο θα πρέπει να εισέλθουν με ένα δυναμικό λογότυπο

(brand name) το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό για την αγορά τροφίμων καθώς κάθε διατροφική επιλογή των καταναλωτών χαρακτηρίζεται από υψηλή ανελαστικότητα. Όπως σε κάθε επιλογή γεύματος λοιπόν, έτσι και στην περίπτωση του σάντουιτς το οποίο θα επιλέξει για να γευματίσει ο καταναλωτής, καθοριστικό ρόλο παίζει το εμπορικό σήμα και η φήμη της εταιρείας που το συνοδεύει. Τα δύο τελευταία αντιπροσωπεύουν κατά κάποιο τρόπο την αξιοπιστία και την ποιότητα του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, και έτσι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο θα πρέπει να εστιάσουν σε ποικίλες και κοστοβόρες ενέργειες μάρκετινγκ οι οποίες θα οδηγήσουν στην αναγνωρισιμότητα του προϊόντος τους και θα τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου (*Ερευνα ICAP, 2008*). Επίσης, το ιδιαίτερα αυστηρό και απαιτητικό νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει ο συγκεκριμένος κλάδος, καθώς και η αναγκαία ύπαρξη των οικονομιών κλίμακας εξαιτίας της συμπίεσης του περιθωρίου κέρδους ως αποτέλεσμα του πόλεμου τιμών, είναι ακόμη δύο λόγοι που αποτρέπουν τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στην εξεταζόμενη αγορά.

Από την άλλη, ένα χαμηλό εμπόδιο εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην αγορά χονδρικής παραγωγής σάντουιτς είναι η εύκολη και φθηνή εύρεση ακινήτων για την εγκατάστασή τους, καθώς πρόκειται για χονδρική παραγωγή και έτσι υπάρχει μεγάλη ευελιξία στην επιλογή του χώρου, από την άποψη ότι δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η κεντρικότητα του σημείου ή η προσεγγμένη και κοστοβόρα διακόσμησή του.

4.4.2.2 ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ως υποκατάστατα των σάντουιτς μπορούν να θεωρηθούν όλα τα τρόφιμα του κλάδου της γρήγορης εστίασης, τα οποία είναι αναρίθμητα. Εκτός από ένα σάντουιτς, μια τυρόπιτα, ένα σνακ, μια σαλάτα, ένα σουβλάκι, ένα κομμάτι πίτσα, ένα κρουασάν, μια πίτα, ένα γιαούρτι, κέικ, φρούτα, και διάφορα άλλα μπορούν εξίσου να ικανοποιήσουν το γρήγορο και τα περισσότερα από αυτά το υγιεινό γεύμα που έχει ανάγκη ο καταναλωτής. Για να διευκολυνθεί όμως η ανάλυση, ως υποκατάστατα προϊόντα θα θεωρηθούν μόνο τα άμεσα υποκατάστατα των σάντουιτς, και αυτά κατά κύρια βάση είναι τα έτοιμα φαγητά τα οποία προσφέρουν υγιεινές επιλογές για τους καταναλωτές. Ως έτοιμα φαγητά θεωρούνται τα φαγητά εκείνα τα οποία αποτελούν πλήρες γεύμα και δε χρειάζονται κάποια πρόσθετη επεξεργασία (εκτός του ψησίματος ή ζεστάματος) ή

προσθήκη άλλων υλικών προκειμένου να είναι έτοιμα για κατανάλωση. Η αγορά των ετοιμών φαγητών, σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP, για την περίοδο 2000-2005 παρουσίασε μια μέση ετήσια άνοδο ίση με 16,2%, και συνεχίζει να γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια (*Έρευνα ICAP, 2008*).

Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι το πλήθος των υποκατάστατων αυξάνεται όσο περισσότερο η κατανάλωση στρέφεται προς την υγιεινή διατροφή, καθώς τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις προσθέτουν ανάλογες προτάσεις στους καταλόγους τους, και οι επιλογές διευρύνονται. Γίνεται εύκολα κατανοητό επομένως, ότι η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων για την αγορά των σάντουιτς είναι ιδιαίτερα ισχυρή και το μόνο που μπορεί να σταθεί ως σανίδα σωτηρίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά, είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων τους και η εστίαση στην διατροφική αξία που προσφέρουν.

4.4.2.3 ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Έντονη συγκέντρωση και τάσεις αύξησης των μεριδίων αγοράς χαρακτηρίζει τον κλάδο γρήγορης εστίασης και την αγορά των σάντουιτς. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου έγκειται κυρίως στην τιμή και στην προσφερόμενη ποιότητα. Σε αυτά τα πλαίσια επιδιώκεται κυρίως η αναγνωρισιμότητα του εκάστοτε εμπορικού σήματος και η δημιουργία μιας ισχυρής και αξιόπιστης φήμης. Η δημιουργία της επώνυμης ζήτησης και η απόκτηση πιστών πελατών είναι σημαντικά για την επιβίωση στον ανταγωνισμό του κλάδου, με σημαντικό όπλο για την επίτευξή τους τη διαφήμιση και την προβολή του εμπορικού σήματος. Την παραπάνω προσπάθεια ενισχύει ο εμπλουτισμός των προσφερόμενων γεύσεων και συνδυασμών, η ταχύτητα και συνέπεια των παραδόσεων, η 24ωρη εξυπηρέτηση και διάφορα άλλα μέσα που επιστρατεύουν οι ανταγωνιστές προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Ταυτόχρονα όμως, η τιμή των προϊόντων του κλάδου είναι καθοριστική για την τελική επιλογή του καταναλωτή. Επειδή το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται κυρίως ο συγκεκριμένος κλάδος στην πλειοψηφία του είναι μικρής ηλικίας και με περιορισμένο εισόδημα, οι τιμές των προϊόντων αναδεικνύονται σε σημαντικό όπλο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτής της σφοδρής μάχης του έντονου ανταγωνισμού και του πόλεμου τιμών που δημιουργείται, είναι η μείωση των

περιθωρίων κέρδους και έτσι προβάλλει επιτακτική η ανάγκη για επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (*Ερευνα ICAP, 2008*).

Συγκεκριμένα για την εξεταζόμενη εταιρεία, ως άμεσοι ανταγωνιστές της «Golden Sandwich» θεωρούνται οι επιχειρήσεις οι οποίες εδρεύουν στην περιοχή της Αττικής και εφοδιάζουν οργανισμούς με σάντουιτς σε χονδρική πώληση, με σκοπό τη μεταπώλησή τους στον τελικό καταναλωτή. Την πλειοψηφία του συνολικού μεριδίου αγοράς κατέχουν οι εξής τέσσερις επιχειρήσεις, οι οποίοι είναι και οι κύριοι ανταγωνιστές της «Golden Sandwich»:

- «Στεργίου Α.Ε»
- “Seven Cookers”
- “Fragusto”
- “Panini”

Οι τέσσερις παραπάνω επιχειρήσεις ασχολούνται με την παρασκευή και εμπορία χονδρικής σάντουιτς, και η κάθε μια κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά με το μεγαλύτερο ποσοστό να συγκεντρώνει ο «Στεργίου Α.Ε». Επομένως ο αριθμός των άμεσων ανταγωνιστών της «Golden Sandwich» δεν είναι μεγάλος, αλλά η υψηλή συγκέντρωση που αντιμετωπίζει η αγορά και το γεγονός ότι τα σημεία τα οποία τροφοδοτούν οι παραπάνω ανταγωνιστές και η «Golden Sandwich» είναι κοινά με συνέπεια τα προϊόντα τους να ανταγωνίζονται στα ίδια σημεία πώλησης, καθιστούν απαραίτητες σημαντικές προσπάθειες εκ μέρους της εταιρείας προκειμένου να καταφέρει να αποσπάσει μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές.

4.4.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Στο συγκεκριμένο κλάδο, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με έναν μεγάλο αριθμό προμηθευτών, όπως και η εξεταζόμενη σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης επιχείρηση, οι οποίοι μπορούν να συγκεντρωθούν στις εξής κατηγορίες (*Γαλανοπούλου, 2008*):

- προμηθευτές των πρώτων υλών
- προμηθευτές αναλώσιμων υλικών (όπως σκουφάκια για εργαζόμενους, απορρυπαντικά κουζίνας, κούτες συσκευασίας κ.λπ)

- προμηθευτές των μηχανημάτων της παραγωγικής διαδικασίας και των μέσων μεταφοράς
- προμηθευτές υπηρεσιών (όπως συντήρηση μηχανημάτων, εξωτερικοί σύμβουλοι κ.λπ)

Ωστόσο, για την εξέταση του συγκεκριμένου κλάδου, ως βασικότεροι προμηθευτές θεωρούνται εκείνοι των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την παραγωγή των προϊόντων τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών διαμορφώνεται βάσει των ακόλουθων στοιχείων:

1. Αρχικά, ο αριθμός των προμηθευτών αυτών είναι μεν περιορισμένος αλλά όχι μικρός, με συνέπεια οι εταιρείες του κλάδου έχουν ένα εύρος εναλλακτικών στην επιλογή τους.
2. Επίσης οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο, και ειδικότερα συγκεκριμένων κατηγοριών αυτών όπως είναι οι αρτοποιαγωγοί, αποτελούν υψηλό ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων.
3. Η δυνατότητα καθετοποίησης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι σχετικά μικρή. Απόρροια των παραπάνω είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να περιορίζεται.
4. Ωστόσο, επειδή η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αποτελεί προτεραιότητα για τον κλάδο, η εύρεση και διατήρηση του καταλληλότερου προμηθευτή ο οποίος θα προσφέρει την καλύτερη δυνατή ποιότητα σε όσο πιο ανταγωνιστική τιμή γίνεται, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση καθώς οι προμηθευτές είναι εκείνοι που καθορίζουν τις τιμές των πρώτων υλών και επομένως επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος παρασκευής του τελικού προϊόντος.
5. Τέλος, ο εν δυνάμει βαθμός διαφοροποίησης των πρώτων υλών είναι σχετικά υψηλός και έτσι υπάρχει ένα κόστος μετακίνησης (switching cost) για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

4.4.2.5 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον εξεταζόμενο κλάδο, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική όπως προκύπτει απ' τα εξής στοιχεία:

1. Ως πελάτες του κλάδου, στα πλαίσια της ανάλυσης της συγκεκριμένης εταιρείας, θεωρούνται τα κυλικεία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι τροφοδότες αυτόματων πωλητών, καθώς και τα super markets / αναψυκτήρια / Internet καφέ και περίπτερα. Ο αριθμός αυτών των πελατών είναι αρκετά μεγάλος με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να περιορίζεται.
2. Οι αγορές των προϊόντων του κλάδου που πραγματοποιούν οι αγοραστές, με εξαίρεση εκείνες των τροφοδοτών των αυτόματων πωλητών, αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό του συνολικού τους κόστους καθώς προσφέρουν πλειάδες προϊόντων.
3. Η δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών προς τα πίσω είναι πολύ δύσκολη.
4. Από την άλλη όμως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ενισχύεται σημαντικά εξαιτίας της μεγάλης προσφοράς των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται από τις διάφορες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Εκτός από τους άμεσους ανταγωνιστές, υπάρχουν και πολλά υποκατάστατα στα προϊόντα του κλάδου, όπως προαναφέρθηκε.
5. Επιπρόσθετα, οι υψηλές γευστικές απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή, η καλή πληροφόρηση που διαθέτει καθώς και η υψηλή ευαισθησία στην τιμή καθιστούν αρκετά σημαντική τη διαπραγματευτική του δύναμη.

4.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ «GOLDEN SANDWICH»

Ύστερα από την αποτύπωση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος που πραγματοποιείται μέσω της ανωτέρω ανάλυσης του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η «Golden Sandwich», εντοπίζονται οι παρακάτω ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται για την εταιρεία και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου:

4.5.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

✓ Η κτήση κτηνιατρικής άδειας: Με την υποχρέωση όλων των επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν προϊόντα με βάση το κρέας να φέρουν κτηνιατρική άδεια, αποκλείονται μικρά μαγαζιά εστίασης (όπως τα αναψυκτήρια) απ' τη δυνατότητα να κατασκευάζουν μόνο τους σάντουιτς. Επομένως θα πρέπει να τα προμηθευτούν από εγκεκριμένο προμηθευτή

που θα τα παράγει και θα έχει αποκτήσει την άδεια, την οποία λόγω της δυσκολίας της να αποκτηθεί συνήθως διαθέτουν μόνο οι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή σάντουιτς.

✓ Η προσήλωση στην ποιότητα: Η μεγάλη ευκαιρία που προκύπτει απ' την οικονομική κρίση για τις επιχειρήσεις που ως αντικείμενο δραστηριότητας έχουν τρόφιμα, είναι να ξεχωρίσουν στις προτιμήσεις των καταναλωτών μέσα από την εγγυημένη ποιότητα, υγιεινή και ασφάλεια που θα διαθέτουν (www.marketingweek.gr, pg=1). Έτσι, η «Golden Sandwich» αναγνωρίζοντας το παραπάνω πορεύεται με κεντρικό άξονα λειτουργίας της τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως θα αναφερθεί και εκτενέστερα παρακάτω.

✓ Διαφοροποιήσεις στις γευστικές συνήθειες: Ο Ελληνικός λαός χαρακτηρίζεται από κάποιες διαφοροποιήσεις στις γευστικές του συνήθειες σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, όπως είναι κατά την περίοδο της νηστείας. Έτσι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς προσφέροντας νέες προτάσεις οι οποίες καλύπτουν τέτοιες ανάγκες, όπως για παράδειγμα η παραγωγή νηστίσιμων σάντουιτς για την περίπτωση της «Golden Sandwich».

✓ Οι νέες διατροφικές τάσεις: Όπως έχει αναλυθεί και στις προηγούμενες παραγράφους, υγιεινά και ελαφρά φαγητά τα οποία μπορούν να καταναλωθούν «γρήγορα» και προσφέρουν μεγάλη διατροφική αξία όπως διάφορες σαλάτες και σάντουιτς με φρέσκα λαχανικά, αποτελούν πλέον τη λύση που προτιμούν οι περισσότεροι καταναλωτές για γεύματα εκτός σπιτιού κατά τη διάρκεια της ημέρας. Έτσι, οι διατροφικές ανάγκες των καταναλωτών εστιάζονται πλέον σε υγιεινότερα και οικονομικότερα πιάτα. Επιπρόσθετα η «ασθένεια της παχυσαρκίας» που ολοένα και περισσότερο απασχολεί τη σύγχρονη κοινωνία, ωθεί τους καταναλωτές στις ανωτέρω επιλογές. Τέλος, η αγορά παρουσιάζεται ιδιαίτερα ελκυστική και για τις επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν φαγητό και σε όρθιους καταναλωτές π.χ σε πάσο ή μπαρ (<http://agios-georgios.blogspot.com>). Η «Golden Sandwich» επωφελείται σημαντικά από τις ανωτέρω σύγχρονες τάσεις διατροφής και έχοντας αναγνωρίσει αυτή την ευκαιρία, πρόσφατα πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της φρέσκιες σαλάτες οι οποίες αποτελούνται από διάφορους συνδυασμούς λαχανικών. Επίσης, αποτελεί έναν

από τους ελάχιστους προμηθευτές στο είδος της ο οποίος προσθέτει φρέσκα λαχανικά στα σάντουιτς της όπως ντομάτες και μαρούλια, αποκτώντας έτσι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

✓ Ο μειωμένος ελεύθερος χρόνος: Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, η επιτάχυνση του ρυθμού ζωής, καθώς και η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας αποτελούν μερικούς από τους λόγους για τους οποίους η τάση για λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι ολοένα και αυξάνει (*Ερευνα ICAP, 2008*). Χαρακτηριστικός είναι ο μέσος χρόνο πραγματικής εργασίας των εργαζομένων στη χώρα μας, σύμφωνα με στοιχεία έρευνας της Eurostat του 2005, ο οποίος άγγιξε τις 44,3 ώρες ανά βδομάδα, ένα ποσό που ξεπερνά κατά πολύ τον μέσο όρο 25 άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (www.express.gr/news). Είναι επόμενο η αναζήτηση για έτοιμο και όσο το δυνατό υγιεινότερο φαγητό εκτός σπιτιού να αποτελεί έντονο χαρακτηριστικό της σύγχρονης κοινωνίας, και οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου καλούνται να καλύψουν (*Ερευνα ICAP, 2008*).

✓ Τα μονομελή νοικοκυριά: Το ποσοστό τους στο σύνολο του πληθυσμού στη χώρα μας έχει σημειώσει μεγάλη αύξηση, (κατά την περίοδο 2004-2005 το ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών ήταν 20,9%) εξαιτίας της αύξησης του μέσου χρόνου ζωής καθώς και της ηλικίας γάμου που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη κοινωνία. Καθώς τα μονομελή νοικοκυριά αποτελούν μια σημαντική κατηγορία πελατών του εξεταζόμενου κλάδου, συνεπάγεται πως η αύξησή τους θα έχει θετική επίδραση στις πωλήσεις αυτού (*Ερευνα ICAP, 2008*).

✓ Η οικονομική κρίση ως ευκαιρία: Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος του μέσου καταναλωτή, η οποία χαρακτηρίζει τη σύγχρονη εποχή εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, αν και επηρεάζει δυσμενώς τη τάση για κατανάλωση φαγητού εκτός σπιτιού, εμφανίζεται ως ευκαιρία για τον κλάδο της γρήγορης εστίασης ο οποίος πλήττεται λιγότερο εξαιτίας των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει στους καταναλωτές (*Ερευνα ICAP, 2008*).

✓ Ο τρόπος διάθεσης του οικογενειακού εισοδήματος: Βάσει στοιχείων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από την ICAP και την ΕΣΥΕ, προκύπτει ότι το ύψος των δαπανών των οικογενειών για σίτιση εκτός σπιτιού αυξήθηκε κατά 29.4% στο διάστημα 2004-2005 σε σύγκριση με το 1998-1999. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν μια αυξανόμενη τάση των ελληνικών νοικοκυριών για μεγαλύτερη δαπάνη ως ποσοστό του εισοδήματός τους για εστίαση εκτός της οικίας τους (*Ερευνα ICAP, 2008*). Επιπρόσθετα, πηγές της αγοράς υποδεικνύουν ότι κάθε άνοδος του διαθέσιμου εισοδήματος συμβάλλει θετικά στη ζήτηση έτοιμου φαγητού (www.express.gr/news).

✓ Ο ανερχόμενος κλάδος του Catering: Ο οποίος αποτελεί έναν τομέα του κλάδου μαζικής εστίασης με μια ιδιαίτερα ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια (www.marketzoom.gr, 110&mid). Η «Golden Sandwich» τον τελευταίο καιρό σκέφτεται σοβαρά το ενδεχόμενο πιθανής επέκτασης και σε αυτόν το κλάδο, μέσω της παρασκευής νέων και κατάλληλων κωδικών σάντουιτς τους οποίους θα μπορούσαν να προμηθευτούν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων catering. Έτσι θα αυξήσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της χωρίς να δραστηριοποιηθεί σε κάτι ξένο από αυτό που ήδη παράγει η εταιρεία.

✓ Η έντονη παρουσία των «κλειστών αγορών»: Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ο όρος των «κλειστών αγορών» έχει εισέλθει δυναμικά στο χώρο των τροφίμων και ειδικότερα της γρήγορης εστίασης. Ο συγκεκριμένος όρος αναφέρεται σε σημεία πώλησης γρήγορου φαγητού εντός μεταφορικών μέσων και σταθμών, ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κ.λπ. (*Ερευνα ICAP, 2008*). Τα προϊόντα που διατίθενται σε αυτού του είδους την αγορά προορίζονται για ένα συγκεκριμένο είδος καταναλωτών (αγορά-στόχο), όπως είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οι επιβάτες ενός πλοίου, κ.λπ. Η συγκεκριμένη αγορά προσφέρει νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης και γρήγορου φαγητού, δίνοντάς τους την ευκαιρία να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους.

4.5.2 ΑΠΕΙΛΕΣ

* Υποχρεωτική συμμόρφωση με τους νόμους και τις οδηγίες για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων: Αποτελεί επιτακτική ανάγκη η συνεχής παρακολούθηση του νομικού πλαισίου στο οποίο εμπίπτουν οι επιχειρήσεις του κλάδου και η ανάλογη

διάθεση των απαιτούμενων πόρων για την συμμόρφωση με αυτό, καθώς σε αντίθετη περίπτωση τα πρόστιμα που επιβάλλονται είναι πολύ υψηλά. Η «Golden Sandwich» έχει αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα αυτού του παράγοντα και έχει ήδη υιοθετήσει από το 2006 το σύστημα HACCP. Επιπρόσθετα, με αφορμή τη μετεγκατάσταση που πραγματοποίησε τον τελευταίο χρόνο, απέκτησε άδεια ίδρυσης και λειτουργίας εγκατάστασης η οποία επιβάλλεται από τη διεύθυνση κτηνιατρικής και πλέον είναι απαραίτητη σε όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες επεξεργάζονται κρέας ή παράγουν προϊόντα με βάση αυτό. Προς πλήρη συμμόρφωση με το νομικό καθεστώς, διεξάγει ποιοτικούς ελέγχους και τηρεί τα κατάλληλα πρότυπα διεργασιών, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

* Η έκταση της δημοσιότητας που λαμβάνουν τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων: Διατροφικά σκάνδαλα που έχουν ξεσπάσει τα τελευταία χρόνια (γρίπη των πουλερικών, γρίπη των χοίρων) και η εκτεταμένη δημοσιότητα που αυτά έχουν λάβει, έχουν επηρεάσει και επαγρυπνήσει το καταναλωτικό κοινό το οποίο πλέον καχύποπτα αντιμετωπίζει το φαγητό εκτός οικίας (Έρευνα ICAP, 2008). Εάν μια επιχείρηση τροφίμων προσφέρει κάποιο ελαττωματικό προϊόν (π.χ να είναι αλλοιωμένο, ή να έχει λήξει), η εμπιστοσύνη των καταναλωτών κλονίζεται σημαντικά και η αποκατάσταση αυτής είναι αρκετά δύσκολη. Έτσι η επιχείρηση που ασχολείται με τρόφιμα, κινδυνεύει άμεσα να χάσει τον πελάτη περισσότερο από μια επιχείρηση η οποία για παράδειγμα προμηθεύει ρούχα. Επακόλουθη είναι η σημαντική αρνητική επίδραση στη φήμη της εταιρείας. Η μόνη δίοδος σωτηρίας για την παραπάνω κατάσταση και για την απόκτηση πιστών και ικανοποιημένων πελατών, είναι τήρηση αυστηρών προδιαγραφών ποιότητας, η εφαρμογή υγειονομικού ελέγχου, η προσεκτική επιλογή των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, και πολλές φορές η κοινοποίηση αυτών των βημάτων και των αποτελεσμάτων τους στο καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Έτσι, η ποιότητα και οι αυστηροί έλεγχοι αυτής αποτελεί και για αυτό το κρίσιμο σημείο τη λύση-κλειδί για την «Golden Sandwich», όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

* Η αντίληψη που επικρατεί για το «γρήγορο φαγητό»: Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης της ICAP, στο καταναλωτικό κοινό ενυπάρχει μια προκατάληψη ότι τα έτοιμα φαγητά εκτός σπιτιού υστερούν σε παράγοντες όπως η ποιότητα, η διατροφική αξία, η υγιεινή και η ασφάλεια σε σύγκριση με εκείνα που μαγειρεύονται στο σπίτι. Έτσι, οι

επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού προσφέροντας φαγητά τα οποία είναι καταρχήν ποιοτικά και ασφαλή, και κατά δεύτερον υψηλής διατροφικής αξίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται ανανέωση και διερεύνηση της ποικιλίας των φαγητών με νέες και υγιεινές γεύσεις, όπως γεύματα ενισχυμένα με βιταμίνες και ευεργετικά συστατικά, με χαμηλά λιπαρά και τα λοιπά. Επιπρόσθετα, απαραίτητη είναι και η κατάλληλη διαφημιστική ενημέρωση και οι ισχυρές στρατηγικές μάρκετινγκ εκ μέρους των επιχειρήσεων ώστε να προσελκύσουν αρχικά και ύστερα να διατηρήσουν το καταναλωτικό τους κοινό (www.express.gr/news).

✦ Η έρεση επιστημονικού και κατάλληλα εκπαιδευμένου σε κανόνες υγιεινής προσωπικού: Εξαιτίας της σπουδαιότητας της ασφάλειας των τροφίμων, είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός κατάλληλα καταρτισμένου και εκπαιδευμένου προσωπικού σε θέματα ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων (www.hrma.gr). Η παραπάνω κατηγορία προσωπικού δεν είναι εύκολο να βρεθεί και να αποκτηθεί από τις εταιρείες του κλάδου. Η αρνητική αυτή κατάσταση εντείνεται και από το γεγονός ότι στον κλάδο ενυπάρχει υψηλή κινητικότητα εργαζομένων. Ειδικότερα σε μια επιχείρηση όπως η εξεταζόμενη, όπου η παραγωγική διαδικασία λαμβάνει χώρα βραδινές ώρες, η έρεση εργατικού δυναμικού με γνώσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων είναι αρκετά δύσκολη. Αυτό συμβαίνει επειδή το συγκεκριμένο αντικείμενο είναι σχετικά καινούργιο και οι άνθρωποι που έχουν εκπαιδευτεί πάνω σε αυτό είναι νέοι, με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικές ή οικογενειακές τους υποχρεώσεις να μην τους επιτρέπουν να εργάζονται τέτοια ωράρια.

✦ Το υψηλό κόστος των πρώτων υλών: Καθώς το κόστος των πρώτων υλών επηρεάζει, αν όχι στο μεγαλύτερο βαθμό, σημαντικά το κόστος του τελικού προϊόντος, η αύξηση αυτού θα οδηγήσει σε μικρότερα περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις. Ο παραπάνω κίνδυνος εντείνεται από το γεγονός ότι η τιμή αποτελεί σημαντικό όπλο ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου και έτσι δεν μπορούν εύκολα να προβούν σε μια αύξηση αυτής (Κορδεράς, 2008).

✦ Η απαραίτητη υιοθέτηση τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων: Είναι γεγονός πως η απαραίτητη υποδομή και η πρόσβαση στην πληροφορική και στα ηλεκτρονικά, φαίνεται να είναι λίγο χαμηλότερες για τον κλάδο των Τροφίμων και Ποτών σε σχέση με άλλους επιχειρηματικούς κλάδους. Ιδιαίτερη δυσκολία

αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς απαιτείται διάθεση σημαντικών πόρων (<http://innopolewest.gr>).

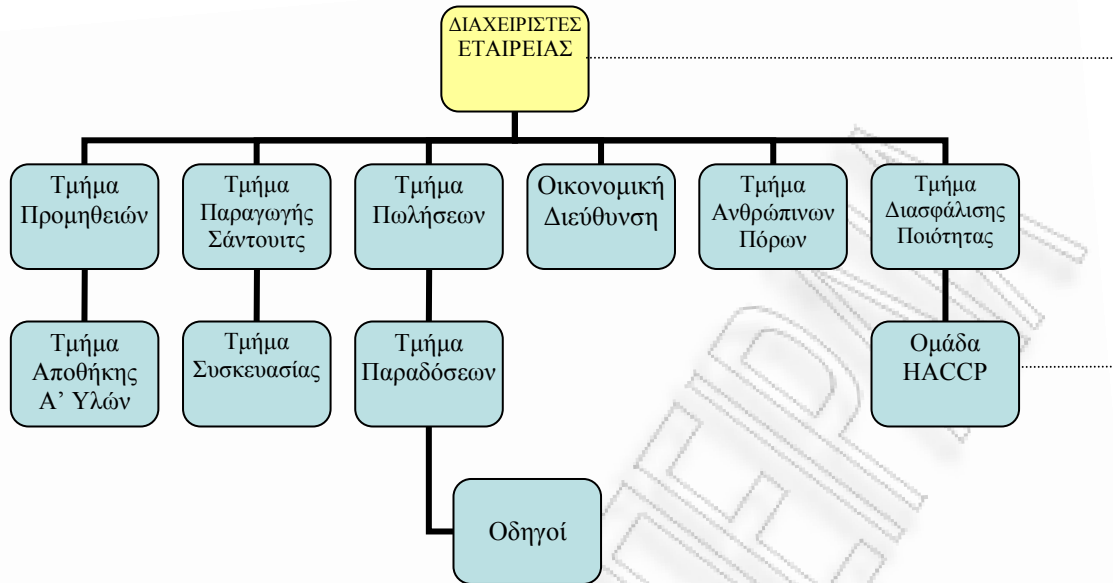
* *Ανεπαρκή κεφάλαια για διεύρυνση της επενδυτικής δραστηριότητας:* Προκειμένου οι επιχειρήσεις του κλάδου να συνεχίζουν μακροπρόθεσμα να είναι κερδοφόρες, πρέπει συνεχώς να επενδύουν σε νέο εξοπλισμό που θα τους επιτρέπει να παράγουν ποιοτικότερα προϊόντα με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, η κερδοφορία του κλάδου τα τελευταία χρόνια, αν και είναι θετική, δεν φαίνεται να είναι επαρκής για την απαιτούμενη αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών μονάδων των επιχειρήσεων, τα οποία κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικά ιδίως απέναντι στον κίνδυνο που έχει αρχίσει να εμφανίζεται από τις αυξανόμενες εισαγωγές και την «απαγκίστρωση» του κλάδου από την εγχώρια αγορά (Κορδεράς, 2008).

4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μετά τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον, η εταιρεία προκειμένου να προσδιορίσει την ανταγωνιστική στρατηγική της θέση με την οποία θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, προχωρά στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίσει ποια είναι τα ισχυρά της σημεία, δηλαδή οι δυνάμεις της και ποιες οι αδυναμίες της έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις απειλές και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες αποτελεσματικά.

4.6.1 ΔΟΜΗ

Η οργάνωση της «Golden Sandwich» έχει γίνει με γνώμονα τον καλύτερο προσδιορισμό των υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με την τήρηση όμως της απαραίτητης δικαιοδοσίας, κρίσης και ελευθερίας δράσης όταν εκείνη χρειάζεται. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1 :



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 : Το οργανόγραμμα της Golden Sandwich

Πηγή: Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich , 2006, σελ. 11

Τη διοίκηση της εταιρείας έχουν αναλάβει οι δύο ιδιοκτήτες και διαχειριστές της, ο Κωνσταντίνος Γαλανόπουλος και ο Γεώργιος Θεοδωρόπουλος. Το έργο τους πλαισιώνει ένα πλήθος τμημάτων τα οποία έχουν προσδιοριστεί βάσει θέσεων κλειδιών που σχετίζονται με την εκτέλεση ή τον έλεγχο όλων των εργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα. Οι αρμοδιότητές τους είναι σαφώς καθορισμένες και η αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης στηρίζεται στο συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων, μέσω της δημιουργίας ομάδων και της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας η οποία διασφαλίζει την έγκαιρη πληροφόρηση ανεξαιρέτως όλων των εργαζομένων ανά πάσα στιγμή. Έτσι, το κάθε τμήμα λειτουργεί με κάποιο βαθμό αυτονομίας, όμως η αποτελεσματική λειτουργία της «Golden Sandwich» βασίζεται στην εσωτερική επικοινωνία και τη συνεχή ροή πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ομαλής και απρόσκοπτης λειτουργίας της.

Η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται από την εταιρεία στην ποιότητα, και η οποία γίνεται αντιληπτή απ' το οργανόγραμμα, αντανακλάται από τη δημιουργία ενός ειδικού τμήματος μέσα σε αυτή και το γεγονός ότι η ομάδα που ορίστηκε υπεύθυνη για τη διασφάλιση αυτής έχει ως συντονιστή τον ένα από τους δύο διαχειριστές της επιχείρησης και αναφέρεται κατευθείαν στη διοίκηση. Έτσι, η ποιότητα δεν αποτελεί αντικείμενο ευθύνης ενός μόνο τμήματος μέσα στην επιχείρηση, αλλά εκτείνεται σε όλο

το μήκος της ιεραρχίας αυτής. Αποτέλεσμα της αναγνώρισης από τη διοίκηση της αυξανόμενης ζήτησης τροφίμων υψηλών προδιαγραφών ποιότητας και ασφάλειας, είναι η ένταξη του συστήματος διασφάλισης ποιότητας HACCP στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας και η οργάνωσή της βάσει της εξασφάλισης της ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων της.

4.6.2 ΠΟΡΟΙ

Η «Golden Sandwich» προκειμένου να είναι σε θέση να εκτελεί απρόσκοπτα τη λειτουργία της προσδιορίζει έγκαιρα όλους τους πόρους που χρειάζεται:

❖ **Φυσικοί πόροι:** όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας, δηλαδή η παραγωγική διαδικασία και η διάθεση του τελικού προϊόντος, περατώνονται σε μια ενοικιαζόμενη εγκατάσταση συνολικής έκτασης 350 τ.μ. η οποία αποτελείται από δύο ορόφους των 200 τ.μ. και 150 τ.μ. αντίστοιχα. Στο ισόγειο βρίσκεται ο χώρος παραγωγής, αποθήκευσης και διάθεσης τελικών προϊόντων, και στον επάνω όροφο στεγάζονται τα γραφεία της εταιρείας. Η διοίκηση της «Golden Sandwich» φροντίζει σε συνεχή βάση για την τακτική συντήρηση και τη σωστή λειτουργία του εξοπλισμού που διαθέτει και ο οποίος αποτελείται από τα εξής:

- Ψυγείο-Θάλαμος Συντήρησης Αλλαντικών & Τυριών
- Ψυγείο-Θάλαμος Συντήρησης Λαχανικών
- Ψυγείο-Θάλαμος Συντήρησης Έτοιμων προϊόντων
- Θάλαμος Κατάψυξης
- Ψυγείο «Βούτα» Συντήρησης
- Μηχανή Κοπής «Κρόνος»
- Ανοξείδωτοι Πάγκοι
- Αυτόματη Συσκευαστική Μηχανή (No 1) (Flow pack)
- Αυτόματη Συσκευαστική Μηχανή (No 2) (για τα σκαφάκια)
- Ανοξείδωτα σκεύη προετοιμασίας των Α' υλών
- Συσκευαστική Μηχανή χειρός
- Μηχανή επικόλλησης ετικετών
- Ανοξείδωτα Τελάρα
- Χάρτινες Κούτες

Επίσης, για την καθημερινή διανομή των σάντουιτς η εταιρεία κατέχει 4 ιδιόκτητα φορτηγάκια-ψυγεία των οποίων η χωρητικότητα ανέρχεται στα 2000 τεμάχια, και τα οποία εξασφαλίζουν τη διατήρηση των προϊόντων στην κατάλληλη θερμοκρασία μέχρι την τελική παράδοση στον πελάτη.

❖ **Ανθρώπινοι πόροι:** η «Golden Sandwich» απασχολεί συνολικά 15 άτομα προσωπικό, εκ των οποίων δύο άτομα αποτελούν διευθυντικό προσωπικό και τα υπόλοιπα άτομα απασχολούνται στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και στις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η εταιρεία διατηρεί ένα πλήθος εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την απρόσκοπτη λειτουργία της όπως για παράδειγμα την ομάδα καθαριότητας και τον εξωτερικό λογιστή. Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει το ανθρώπινο δυναμικό της ως το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει, και αποτελεί κοινά αποδεκτή αρχή της διοίκησης η πίστη πως η διατήρηση της επιτυχημένης πορείας της εταιρείας στο μακροχρόνιο μέλλον εξαρτάται από την καταλληλότητα των ανθρώπων που εργάζονται για αυτή. Σχετική είναι και μια από τις εταιρικές αξίες της «Golden Sandwich» η οποία αναφέρεται στην πεποίθηση ότι τα κέρδη της επιχείρησης προέρχονται και εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό.

Υπό το πάνω πρίσμα, οι διαδικασίες επιλογής του προσωπικού αποσκοπούν στην εύρεση του κατάλληλου ανθρώπου και την τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση. Οι άνθρωποι της «Golden Sandwich», οι οποίοι επιλέγονται ανεξαρτήτως χρώματος, ιθαγένειας, φύλου ή θρησκείας, αποτελούν το μέσο με το οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στην αυξανόμενη ζήτηση και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών της. Σκοπός της εταιρείας σε αυτά τα πλαίσια, είναι να διαθέτει ένα ανθρώπινο δυναμικό που στο σύνολό του θα διακρίνεται για το επαγγελματικό του ήθος, την αφοσίωση και τη συναισθηματική δέσμευση στην εταιρεία, την επαγγελματική επάρκεια και τη διάθεση και θέληση για εργασία.

Αποτέλεσμα όλων των ανωτέρω αποτελεί η ιδιαίτερη βαρύτητα που δίνει η εταιρεία στην προσέλκυση ικανών και καταρτισμένων ατόμων και ταυτόχρονα στη συνεχή εκπαίδευσή του. Κάθε πρόσωπο-εργαζόμενος της επιχείρησης έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα, με σκοπό να κατανοήσει πλήρως τις υπευθυνότητες και αρμοδιότητες που έχει με τη βοήθεια των αναλυτικών περιγραφών θέσεων εργασίας. Παράλληλα όμως, εξετάζονται επί συνεχή βάση οι ανάγκες του κάθε εργαζόμενου για εκπαίδευση έτσι

ώστε να παρέχονται όλα τα απαιτούμενα μέσα που χρειάζονται για τη διεκπεραίωση του ανατιθέμενου έργου τους. Επίσης, δίνεται έμφαση στην κατανόηση των δικαιοδοσιών και της ελευθερίας δράσης που έχει ο κάθε εργαζόμενος, στην προσπάθειά του να αναγνωρίσει και να καταγράψει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στην εκτέλεση της εργασίας του και να προτείνει διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες.

Η «Golden Sandwich», έχοντας αναγνωρίσει το γεγονός ότι ο νικητής του παιχνιδιού του ανταγωνισμού στον κλάδο των τροφίμων (αλλά και γενικότερα) θα είναι εκείνος ο οποίος θα προμηθεύει την αγορά με αξιόπιστα προϊόντα μέσα από ισχυρές και αμοιβαία επωφελούμενες σχέσεις με τους πελάτες, οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία και οι οδηγοί-πωλητές είναι οι δύο κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού στους οποίους δίνεται η περισσότερη έμφαση όσον αφορά την προσέλκυση, επιλογή και διατήρησή τους. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που εργάζονται στην παραγωγή χαρακτηρίζονται για την ταχύτητα και την ευελιξία, τα οποία είναι απαραίτητα στοιχεία για την ικανοποίηση όλων των παραγγελιών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, για την επιλογή των εργαζομένων στη θέση των οδηγών-πωλητών, η «Golden Sandwich» εστιάζει σε χαρακτηριστικά όπως η προσεγμένη εμφάνιση, η ευγένεια και η υπευθυνότητα, καθώς εκείνοι είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες καθημερινά και είναι οι πρεσβευτές της εταιρείας ανατακλώντας την εικόνα αυτής.

Έτσι, στόχο της εταιρείας αποτελεί η απασχόληση εργαζομένων με τέτοιες ικανότητες και η συνεχής παρακίνηση αυτών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η εταιρεία έχει υιοθετηθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προσανατολισμένη στην προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση ικανών εργαζομένων, με κύρια στοιχεία:

- ✓ Τη χορήγηση κινήτρων,
- ✓ Την προσφορά ενός ιδιαίτερα ανταγωνιστικού πακέτου αποδοχών το οποίο ενισχύεται από τη δυνατότητα επίτευξης στόχων (bonus) που τίθενται κατά καιρούς,
- ✓ Την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξή τους με σκοπό την ενίσχυση των γνώσεων και την απόκτηση νέων,
- ✓ Την ένταξή τους στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους,
- ✓ Την ανάθεση αρμοδιοτήτων οι οποίες εμπεριέχουν προκλήσεις για τον εργαζόμενο, και τέλος

- ✓ Την προώθηση της συνεργασίας και της ομαδικής δουλειάς για την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας.

4.6.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στο κέντρο της κουλτούρας της «Golden Sandwich» βρίσκεται η ποιότητα και η παροχή ασφαλών προϊόντων στον πελάτη. Κεντρικός άξονας λειτουργίας της εταιρείας είναι ο πελάτης και πιο συγκεκριμένα η ικανοποίηση αυτού. Και προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η φιλοσοφία της «Golden Sandwich» δίνει τον πρωταρχικό ρόλο στην ποιότητα. Η διοίκηση της εταιρείας, πιστεύει ακράδαντα πως όταν ο καταναλωτής πρέπει να επιλέξει το φαγητό του, το πρωτεύον κριτήριο είναι η γεύση. Όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, μπορεί να είναι μεν σημαντικά, αλλά έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Έτσι, όλες οι δραστηριότητες που εκτυλίσσονται μέσα στην επιχείρηση αποσκοπούν στην παραγωγή ποιοτικά ασφαλών αλλά και εύγευστων προϊόντων. Η εταιρική ταυτότητα της επιχείρησης διακρίνεται για την συλλογική προσπάθεια όλων μέσα στον οργανισμό για την προσφορά ασφαλών τροφίμων τα οποία συμβάλλουν στην προστασία της υγείας του καταναλωτή, και παράλληλα του προσφέρουν μια ξεχωριστή εμπειρία γεύσης, στο λίγο χρόνο που θα διαθέτει για να γευματίσει.

Ως πελάτες για την εταιρεία όμως δεν εννοούνται μόνο οι εξωτερικοί, αλλά και οι εργαζόμενοι αυτής ως απόρροια της προσήλωσης της εταιρείας στην έννοια της ποιότητας, η οποία εισάγει την έννοια των εσωτερικών πελατών. Έτσι η «Golden Sandwich» στοχεύει στην ικανοποίηση των εργαζομένων της και προκειμένου να το επιτύχει αυτό, εκτός από τη δυναμική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που τη χαρακτηρίζει, φροντίζει για τη μύησή τους στην ευρύτερη επιχειρησιακή της κουλτούρα μέσω της εκπαίδευσης που τους παρέχει και τη συμμετοχή τους σε κάθε λήψη απόφασης που επηρεάζει την εργασία τους. Η εταιρεία πιστεύει πως η βάση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της είναι το ικανοποιημένο και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό. Έτσι, το κλίμα της καθημερινής λειτουργίας της «Golden Sandwich» χαρακτηρίζεται από την κοινά αποδεκτή αξία ότι η παραγωγή ασφαλών σάντουιτς και η προστασία της υγείας του καταναλωτή αποτελεί ηθική ευθύνη και υποχρέωση όλων ανεξαιρέτως μέσα στον οργανισμό.

Τέλος, χαρακτηριστική για την εταιρεία είναι η δέσμευση της διοίκησης για την προστασία του περιβάλλοντος. Στα πλαίσια αυτά, όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα κατά την παραγωγική διαδικασία εκτυλίσσονται σύμφωνα με τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις έτσι ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή προστασία του περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, η κτήση της κτηνιατρικής άδειας που πρόσφατα αποκτήθηκε από την επιχείρηση, διαβεβαιώνει ότι όλα τα απόβλητα διατίθενται με τον κατάλληλο τρόπο. Ακόμη, η «Golden Sandwich» μεριμνά ιδιαίτερα για την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των πόρων που χρησιμοποιεί, και χαρακτηριστική είναι η εκπαίδευση που παρέχει σε όλους τους εργαζομένους της προκειμένου να τους μυήσει σε αυτήν την αρχή.

Γενικότερα, η επιχείρηση διέπεται από ένα πλήθος εταιρικών αξιών οι οποίες κατευθύνουν όλες τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της:

- ◆ Προσήλωση στην ποιότητα
- ◆ Έμφαση σε ενέργειες οι οποίες αναβαθμίζουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- ◆ Εστίαση στη συνεχή βελτίωση
- ◆ Ο ικανοποιημένος πελάτης θα είναι και πιστός πελάτης
- ◆ Σεβασμός στον άνθρωπο και το περιβάλλον
- ◆ Ομαδική εργασία και συλλογικό πνεύμα
- ◆ Αναγνώριση και επιβράβευση των επιτυχιών
- ◆ Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- ◆ Επαγγελματική και ηθική συμπεριφορά

4.7 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η παραγωγική διαδικασία της «Golden Sandwich» λαμβάνει χώρα τις βραδινές ώρες, έτσι ώστε τα προϊόντα να παραδίδονται φρέσκα τις πρώτες πρωινές ώρες ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη. Αποτελείται από τις παρακάτω διαδικασίες:

- ☞ Παραλαβή πρώτων υλών
- ☞ Διατήρηση πρώτων υλών
- ☞ Προετοιμασία πρώτων υλών

- ☞ Προεπεξεργασία πρώτων υλών
- ☞ Παραγωγή προϊόντος
- ☞ Συσκευασία
- ☞ Αποθήκευση
- ☞ Έλεγχος τελικών προϊόντων
- ☞ Διανομή

Ο μέσος ημερήσιος όγκος παραγωγής ανέρχεται στα 4.000 σάντουιτς, και οι διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης έχουν ως ακολούθως: Κατά τη διάρκεια όλου του 24ωρου, λειτουργεί αυτόματος τηλεφωνητής στον οποίον οι πελάτες μπορούν να δίνουν τις παραγγελίες τους μέχρι τις 7 το απόγευμα. Για τους πελάτες που επιθυμούν προσωπική επαφή με την εταιρεία, μπορούν να καλούν τις πρωινές ώρες μέχρι και το μεσημέρι, και να παραγγέλνουν, να ζητούν πληροφορίες, ή ακόμη και να εκφράζουν τις επιθυμίες και τα παράπονά τους απευθείας στο προσωπικό που εργάζεται στα γραφεία της εταιρείας. Επίσης, τις πρωινές και πρώτες μεσημεριανές ώρες πραγματοποιούνται όλες οι παραλαβές των προμηθειών και των Α' υλών της επιχείρησης, εκτός από τα ψωμιά τα οποία παραλαμβάνονται αργότερα για να διατηρήσουν τη φρεσκάδα τους μέχρι το πρωί που θα παραδοθούν. Το διευθυντικό προσωπικό κατά τη διάρκεια της ημέρας αναλαμβάνει όλες τις εργασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης στα γραφεία αυτής. Στις 7 με 10 κάθε βράδυ, το αρμόδιο προσωπικό παραλαμβάνει όλες τις παραγγελίες που βρίσκονται στον τηλεφωνητή μαζί με εκείνες που έχουν ληφθεί κατά τη διάρκεια της ημέρας, και πραγματοποιώντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες τις μεταβιβάζει στο προσωπικό της παραγωγής το οποίο λαμβάνει δράση από τις 8 το βράδυ. Κάθε παραγγελία που ολοκληρώνεται, συσκευάζεται με τον τρόπο που έχει συμφωνηθεί με τον πελάτη και αποθηκεύεται προσωρινά σε ψυγεία-θαλάμους. Εν συνεχεία, τις πρώτες πρωινές ώρες καταφθάνουν οι οδηγοί, παραλαμβάνουν τις έτοιμες παραγγελίες, φορτώνουν τα φορτηγά και ξεκινά η παράδοση στους πελάτες.

4.8 ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Η «Golden Sandwich» αποτελεί μια εταιρεία η οποία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω έχει σημειώσει μια θετικά αυξανόμενη πορεία στα χρόνια κατά τα οποία

δραστηριοποιείται, και εξακολουθεί να αναπτύσσεται κατακτώντας ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η διοίκηση, με εφελτήριο την επιτυχή πορεία της εταιρείας της στο παρελθόν δηλώνει ένθερμα τη δέσμευσή της στην προσπάθεια ανάπτυξης της επιχείρησης ακόμη περισσότερο. Έτσι, όραμα της «Golden Sandwich» αποτελεί η κατάκτηση μιας ηγετικής θέσης στην αγορά των σάντουιτς στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και η επιτυχή εξάπλωσή της σε πρώτο στάδιο, σε όλη την Ελλάδα.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της παρουσίασης της εταιρείας, η αποστολή της «Golden Sandwich» είναι η παροχή αξιόπιστων προϊόντων διατροφής στους πελάτες της συνδυάζοντας την υψηλή ποιότητα με τη μοναδική γεύση. Οι στρατηγικοί σκοποί της εταιρείας είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της κατά 10% στα επόμενα 5 χρόνια λειτουργίας της και η μέση ετήσια αύξηση του κύκλου εργασίας της κατά 2%. Το επίκεντρο της λειτουργίας της εταιρείας είναι ο πελάτης, και ο στρατηγικός στόχος της είναι η προσφορά αξίας σε αυτόν και η ικανοποίησή του μέσω παροχής προϊόντων υψηλών προδιαγραφών. Όλες οι δραστηριότητες εκτυλίσσονται γύρω από αυτό το στόχο και το κύριο μέσο επίτευξής του είναι η υιοθέτηση της ποιότητας σε όλο το μήκος του οργανισμού.

Γενικότερα, στόχους της εταιρείας αποτελούν τα εξής:

- ♦ Εξασφάλιση μιας επιτυχημένης αυξητικής μακροχρόνιας πορείας στην Ελληνική αγορά μέσω συντηρητικής επέκτασης
- ♦ Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω της ποιότητας των διαδικασιών, τεχνολογιών και μεθόδων
- ♦ Συνεχή βελτίωση της ποιότητας και εμφάνισης των προσφερόμενων προϊόντων
- ♦ Αναβάθμιση του συστήματος ποιότητας και απόκτηση του νέου διεθνές προτύπου συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων ISO 22000
- ♦ Ενίσχυση του μίγματος προϊόντων μέσω της ανάπτυξης νέων γεύσεων-συνδυασμών
- ♦ Συνεχής ικανοποίηση των πελατών και υπέρβαση των προσδοκιών τους
- ♦ Ενίσχυση της εταιρικής εικόνας μέσω αναβάθμισης της εταιρικής ταυτότητας (rebranding)
- ♦ Βελτίωση των χρόνων παράδοσης στους πελάτες
- ♦ Αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας
- ♦ Συμμόρφωση με το αυστηρό νομικό πλαίσιο στο οποίο emπίπτει η εταιρεία

Η «Golden Sandwich» προσανατολισμένη στην επίτευξη των ανωτέρω καθοδηγείται από ένα στρατηγικό τρόπο σκέψης σύμφωνα με τον οποίο η εταιρεία καθορίζει τη δομή της, επιλέγει το προσωπικό της, αξιοποιεί τους πόρους της, προγραμματίζει τις διαδικασίες της, έχοντας πάντα ως κεντρικό άξονα λειτουργίας την προσφορά αξίας στον πελάτη και την επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ποιότητας για τα προϊόντα της.

4.9 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ «GOLDEN SANDWICH»

Η «Golden Sandwich», μαχόμενη για την επίτευξη των στόχων της, προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τα προϊόντα της και να τα προσφέρει σε ανταγωνιστικές τιμές τηρώντας ταυτόχρονα πλήρως το πρότυπο της ύψιστης ποιότητας. Σε αυτήν την προσπάθεια της εταιρείας, συμβάλλουν σημαντικά οι **δυνάμεις** που εκείνη διαθέτει και οι οποίες είναι οι εξής:

- ✓ Η έμφαση που δίνεται στην ποιότητα συντελεί στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας των παραγόμενων προϊόντων.
- ✓ Η απόκτηση της κτηνιατρικής άδειας την καθιστά αξιόπιστο προμηθευτή και την προστατεύει από νομικές κυρώσεις, από τις οποίες κινδυνεύουν αρκετοί ανταγωνιστές της οι οποίοι στερούνται αυτής της νομικής συμμόρφωσης.
- ✓ Η μεγάλη έκταση των εγκαταστάσεων δίνει τη δυνατότητα για την αύξηση του όγκου της παραγωγής έτσι ώστε να μπορέσει να εξυπηρετηθεί η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση.
- ✓ Η εύρεση και εν συνεχεία η αυστηρή επιλογή των πρώτων υλών αποτρέπει την αλλοίωση του τελικού προϊόντος και τη δημιουργία φυράς και ελαττωματικών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✓ Η εδραίωση ενός ισχυρού εμπορικού σήματος και η ισοδυναμία του ονόματος της εταιρείας με ασφαλή, αξιόπιστα και ποιοτικά προϊόντα ενισχύει την εταιρική της εικόνα.
- ✓ Η στρατηγική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εμψυχώνει τους εργαζόμενους και τους παρακινεί αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους.

- ✓ Η ισχυρή, προσανατολισμένη προς την ποιότητα, κουλτούρα αποτελεί συνδυαστικό κρικό για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας παρακινώντας τους όλους προς την επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ποιότητας.
- ✓ Η δέσμευση της διοίκησης στην προστασία του περιβάλλοντος δημιουργεί μια θετική εικόνα για την εταιρεία και ευαισθητοποιεί το αγοραστικό κοινό.
- ✓ Ο τρόπος και οι ώρες που εκτυλίσσεται η παραγωγική διαδικασία εξασφαλίζει την φρεσκάδα των προϊόντων.
- ✓ Το ανήσυχο πνεύμα της εταιρείας σχετικά με τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, μέσα από το οποίο επιδιώκεται η ανάπτυξη νέων γεύσεων και συνδυασμών οι οποίοι θα ανταποκρίνονται στις περισσότερο απαιτητικές ανάγκες των καταναλωτών (π.χ σάντουιτς με λαχανικά για τους χορτοφάγους, ή νηστίσιμα για τις περιόδους νηστείας).
- ✓ Η αυστηρή επιλογή των οδηγών-πωλητών με κύριο κριτήριο την ευγενική και έντιμη συμπεριφορά συντελεί στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ της εταιρείας και των πελατών.

Ωστόσο, στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας εκτός από δυνάμεις εντοπίζονται και μερικές **αδυναμίες**, στις οποίες η διοίκηση εφιστά την προσοχή της και επιδιώκει να βελτιώσει στο εγγύς μέλλον προκειμένου η εταιρεία να επιβιώσει από τη σκληρή μάχη του ανταγωνισμού. Οι αδυναμίες αυτές είναι οι εξής:

- * Τα προβλήματα στην εσωτερική ροή των πληροφοριών με αποτέλεσμα να γίνονται συχνά λάθη κατά τη μεταφορά των παραγγελιών απ' το τμήμα πωλήσεων στην παραγωγή. Σε αυτό συμβάλλει και η έλλειψη των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων η οποία καθιστά δύσκολο και αναποτελεσματικό τον έλεγχο.
- * Η έλλειψη πλάνων έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση που εμφανιστεί βλάβη στις αυτόματες συσκευαστικές μηχανές του κάθε τύπου (No 1, No 2). Σε περίπτωση βλάβης, θα είναι αδύνατη η εξυπηρέτηση της ζήτησης των αυτόματων πωλητών, καθώς στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών δεν προσφέρεται η δυνατότητα χειροποίητης συσκευασίας.
- * Η δυσκολία εύρεσης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την παραγωγική διαδικασία, το οποίο πέρα από τα επιθυμητά προσόντα που πρέπει να κατέχει, πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας και ταυτόχρονα να είναι διατιθέμενο να εργάζεται κατά τα απαιτητικά

ωράρια της δουλειάς. Το δύσκολο ωράριο, το στρες, καθώς και το ίδιο το περιεχόμενο εργασίας καθιστά δύσκολη την εξεύρεση και διατήρηση ικανών υπαλλήλων στο δυναμικό της επιχείρησης.

- * Οι αδύναμες τεχνικές μάρκετινγκ σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δυσκολεύουν σε κάποιο σημαντικό βαθμό την εξέλιξη της εισόδου της εταιρείας σε νέες αγορές όπως αυτή των αυτόματων πωλητών. Λόγω την προτεραιότητας και της σπουδαιότητας που δίνει η εταιρεία στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι έχει παραμελήσει σε κάποιο βαθμό το μάρκετινγκ όσον αφορά την εμφάνιση και τη συσκευασία των προϊόντων της. Δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των υλικών, η εταιρεία έχει αρκεστεί σε μια απλά αποδεκτή από το πελατειακό της κοινό συσκευασία για τα προϊόντα της.
- * Οι ακριβές εγκαταστάσεις έχουν αυξήσει κατακόρυφα τα έξοδα της εταιρείας. Προκειμένου να πληροί τις προϋποθέσεις της κτήσης κτηνιατρικής άδειας, η εταιρεία πραγματοποίησε μετεγκατάσταση τον τελευταίο χρόνο σε έναν πολύ μεγαλύτερο χώρο από τον οποίο βρισκόταν πριν. Αποτέλεσμα είναι η κατακόρυφη αύξηση του ενοικίου (τρεις φορές το παλιό ενοίκιο) και των παγίων μηνιαίων εξόδων (όπως το ρεύμα), καθώς και η δημιουργία πολλών ανεκμετάλλετων χώρων.
- * Η υψηλή κοστολογική θέση της εταιρείας και τα αυξημένα έξοδα την τελευταία περίοδο αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια θέσπισης ανταγωνιστικών τιμών για τα προϊόντα της.

Η ανάλυση που προηγήθηκε υποδεικνύει πως η «Golden Sandwich» έχει εντοπίσει τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος και προσπαθεί να τις αξιοποιήσει μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων δυνάμεων. Από την άλλη, έχοντας αναγνωρίσει τις απειλές και τις αδυναμίες της, προβαίνει διαρκώς στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να αμυνθεί από τις πρώτες και να απαλείψει τις δεύτερες. Έτσι η διοίκηση έχει προβεί στον προγραμματισμό των παρακάτω ενεργειών, δραστηριοτήτων και δράσεων οι οποίες στο σύνολό τους αποτελούν τη διαμορφωμένη στρατηγική της εταιρείας:

- i. Η εταιρεία έχει ήδη αρχίσει τη διαδικασία *αναβάθμισης της συνολικής της εταιρικής της ταυτότητας*, με σκοπό να βελτιώσει την εικόνα της στο καταναλωτικό κοινό. Το έργο αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό νέου λογοτύπου-εταιρικής ταυτότητας, την εφαρμογή του νέου εμπορικού σήματος και τον ακόλουθο σχεδιασμό εκ νέου του έντυπου υλικού (μπροσούρες, συσκευασίες, ντύσιμο φορητών, φάκελοι,

επιστολόχαρτα κ.λπ), και τέλος τη σχεδίαση και τον προγραμματισμό της νέας σελίδας στο Διαδίκτυο. Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες αναμένονται να εδραιώσουν μια ισχυρή εικόνα για την εταιρεία και να την διακρίνουν από τους ανταγωνιστές της.

- ii. Η *απόκτηση μια ακόμη μηχανής συσκευασίας* η οποία θα ειδικεύεται στη συσκευασία του κωδικού σάντουιτς που σημειώνει τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην κατηγορία των αυτόματων πελατών της εταιρείας, αναμένεται να πραγματοποιηθεί στο πολύ κοντινό μέλλον. Η «Golden Sandwich» έχοντας αναγνωρίσει ότι η αγορά των αυτόματων πωλητών αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο και ταυτόχρονα γνωρίζοντας ότι το κυριότερο μέσο προώθησης στη συγκεκριμένη αγορά είναι η συσκευασία και εμφάνιση του προϊόντος, σκοπεύει να εστιάσει στη βελτίωση της συσκευασίας των σάντουιτς που προωθεί στους αυτόματους πωλητές, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών της σε αυτή την κατηγορία πελατών.
- iii. *Νέες και πρωτότυπες γεύσεις* αναμένονται να εμπλουτίσουν τον κατάλογο των προϊόντων της εταιρείας πάντα με γνώμονα την υψηλή διατροφική αξία, προκειμένου να συνεχίσει να ικανοποιεί και τις πιο ιδιαίτερες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Η εταιρεία αναμένει από την παραπάνω κίνηση να αποκτήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μιας και που οι άμεσοι ανταγωνιστές της προσφέρουν περιορισμένη ποικιλία προϊόντων.
- iv. Προκειμένου να μην αντιμετωπίσει πρόβλημα σε περίπτωση βλάβης η παραγωγική διαδικασία, αναζητείται να αποκτηθεί από την επιχείρηση *χειροκίνητη μηχανή αεροστεγούς συσκευασίας* (μορφής flow pack), ώστε να υπάρχει πλάνο ασφαλείας.
- v. *Ένα επιπλέον φορτηγό-ψυγείο* σκοπεύει άμεσα να αποκτήσει η εταιρεία προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ζήτηση σε περίπτωση βλάβης κάποιου από τα ήδη υπάρχοντα φορτηγά.
- vi. *Μετεγκατάσταση* σε ιδιόκτητες και οικονομικότερες εγκαταστάσεις σκοπεύει να πραγματοποιήσει η εταιρεία στο λίγο πιο μακρινό μέλλον, προκειμένου να απαλλαγθεί από τα υψηλά πάγια έξοδα.

- vii. Η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού και κατάλληλου για το μέγεθος της επιχείρησης πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα βελτιώσει την εσωτερική ροή πληροφοριών για τη μείωση των σφαλμάτων που συμβαίνουν κατά τη μεταφορά των παραγγελιών στην παραγωγική διαδικασία, έχει τεθεί ως προτεραιότητα για την επιχείρηση και ήδη εξερευνούνται τρόποι επίτευξης αυτού.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι η «Golden Sandwich» έχει αναγνωρίσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και το σκληρό ανταγωνισμό τον οποίο καλείται να αντιμετωπίσει. Έχοντας ορίσει την αποστολή, το όραμα και τους σκοπούς της, έχει διαμορφώσει τη στρατηγική μέσω της οποίας ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Καθώς η εταιρεία δε δραστηριοποιείται σε επίπεδο ομίλου, η στρατηγική της, η οποία θα αποτελέσει το αντικείμενο ανάλυσης του επόμενου κεφαλαίου, εστιάζει στο επιχειρηματικό επίπεδο (business level) και μέσω αυτής επιδιώκεται η μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητά της.

ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Πηνελόπη Γαλανοπούλου, Εργασία με θέμα: “Σύστημα Αρχικής Έγκρισης & Συνεχούς Αξιολόγησης Προμηθευτών” στο μάθημα «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», 2008
- Πληροφοριακό σύστημα της «Golden Sandwich», 2009
- Δημήτρης Κορδεράς, “ΤΡΟΦΙΜΑ: Που σκοντάφτει η ανάπτυξη;”, Επιλογή, Economics.gr, Ημ. Έκδοσης 1/2/2008
- Κλαδική Μελέτη ICAP, “Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης”, 2008
- Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich , 2006
- Χρήστος Κώνστας, “Στον χορό της κρίσης”, Επιλογή, Economics.gr, Ημ. Έκδοσης 1/9/2008

ΠΗΓΕΣ ΑΠ' ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=239&mid=25&include=True>
- http://www.express.gr/afieroma/franchise2/948oz_20080408948.php3
- http://www.express.gr/news/finance/140741oz_20090307140741.php3
- <http://www.tear.gr/forum/viewtopic.php?p=21787>

- <http://www.eboss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1638&articleid=9334>
- <http://www.keta-notioaigaiο.gr/viewArticle.aspx?id=31>
- <http://www.capital.gr/news.asp?id=824041>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=1>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=3>
- http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/IpliroforikiergaleiogiatiinenischysitisantagonistikotitasstonKladoTrofimoukaiPoton_F4252.doc
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=851
- <http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=110&mid=25&include=True>
- http://agios-georgios.blogspot.com/2009/02/blog-post_5166.html
- <http://www.hrima.gr/article.asp?view=375&ref=368>
- <http://innopolewest.gr/Downloads/OD3FoodRes.pps#310,17,Slide 17>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έχοντας πραγματοποιήσει την ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, η «Golden Sandwich» καλείται να απαντήσει στην ερώτηση του πώς θα ανταγωνιστεί στον κλάδο της προκειμένου να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα είναι σε θέση να διατηρήσει στο βάθος του χρόνου. Οι στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι εξετάζονται προκειμένου να βρει η εταιρεία τη θέση εκείνη στον κλάδο που θα τη βοηθήσει να αμυνθεί καλύτερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις αυτού, εντοπίζονται στο εξωτερικό αλλά και εσωτερικό της περιβάλλον (όπως προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο). Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, επισημάνθηκαν οι ακόλουθες διαπιστώσεις, οι οποίες στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν για τη χάραξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας:

♦ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ✓ Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο, με κύρια όπλα των αντίπαλων επιχειρήσεων οι ανταγωνιστικές τιμές και η ποιότητα των προϊόντων.
- ✓ Πάρα πολλά υποκατάστατα στον κλάδο, με αποτέλεσμα οι επιλογές για ένα γρήγορο γεύμα που προσφέρονται στον καταναλωτή να διευρύνονται σημαντικά.
- ✓ Συχνές αλλαγές στις διατροφικές ανάγκες και προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.
- ✓ Σημαντικός παράγοντας επιλογής του τελικού προϊόντος αποτελεί η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος των επιχειρήσεων.
- ✓ Κύριο κριτήριο αγοράς για τους καταναλωτές αποτελεί η γεύση του τροφίμου.

- ✓ Σημαντική στροφή των καταναλωτικών προτιμήσεων προς την υγιεινή διατροφή.
- ✓ Ο κλάδος αναμένεται να συνεχίσει την αυξητική του πορεία και στο μέλλον, παρουσιάζοντας ευκαιρίες για τους νεοεισερχόμενους, με αρκετά όμως εμπόδια εισόδου.
- ✓ Τα προϊόντα του κλάδου δεν είναι μοναδικά όμως, αν και χαρακτηρίζονται από κάποιους κοινούς παράγοντες, δεν είναι πλήρως τυποποιημένα.
- ✓ Επειδή πρόκειται για τρόφιμα, οι καταναλωτές χαρακτηρίζονται μεν από κάποιο βαθμό ευαισθησίας στην τιμή, όμως αυτή είναι μικρότερη σε σχέση με άλλους κλάδους. Όταν πρόκειται για τη διατροφή τους, πάντα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω προκειμένου να τραφούν ποιοτικά.

Προκειμένου όμως να είναι αποτελεσματική η ανταγωνιστική στρατηγική που θα επιλέξει η εταιρεία, εκτός από τους στρατηγικούς παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι πόροι και οι ικανότητες τα οποία βρίσκονται στο εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι, με τη βοήθεια της ανάλυσης της δομής, των πόρων και της κουλτούρας που χαρακτηρίζουν την εταιρεία, η διοίκηση της «Golden Sandwich» εντοπίζει τους ακόλουθους εσωτερικούς στρατηγικούς της παράγοντες οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την αποτελεσματικότητα της ανταγωνιστικής στρατηγικής της και αποτελούν ικανότητες της εταιρείας:

♦ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- ✓ Η πρόσβαση σε ποιοτικές πρώτες ύλες με σκοπό την εξασφάλιση της ποιοτικής αξιοπιστίας του τελικού προϊόντος.
- ✓ Ισχυρό εμπορικό σήμα - Ταύτιση της επωνυμίας της εταιρείας με την ποιότητα και την αξιοπιστία - Θετική εταιρική εικόνα και φήμη.
- ✓ Αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων η οποία παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στρατηγικών στόχων και συντελεί στη ισχυρή δέσμευσή του με την εταιρεία.
- ✓ Ενιαία κουλτούρα που λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ όλων των εργαζομένων και τη διοίκηση της εταιρείας, με σαφή προσανατολισμό προς την επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας.

- ✓ Προσανατολισμός των διαδικασιών και ολόκληρης της λειτουργίας της εταιρείας προς την παροχή άριστης εξυπηρέτησης στους πελάτες και παροχή αξίας σε αυτούς.
- ✓ Συνεχής προσπάθεια για καινοτόμες ιδέες και νέες προτάσεις, επιδιώκοντας την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη.

Στην προσπάθεια ανίχνευσης των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της, η «Golden Sandwich» πέρα από τον εντοπισμό των ικανοτήτων της, προχώρησε και στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας της προκειμένου να αναλύσει τις δραστηριότητες που εκτελεί στα πλαίσια της καθημερινής της λειτουργίας, και να εντοπίσει εκείνες που προσθέτουν αξία στα προϊόντα της και επομένως μπορούν να αποτελέσουν εν δυνάμει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος. Ειδικότερα, οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας με τα σημαντικότερα στοιχεία τους είναι οι εξής:

1. Διαχείριση Εισροών:

- Καθημερινή παραλαβή πρώτων υλών και αυστηρή επιλογή τους
- Ικανοποιητικός χώρος για την αποθήκευση (ποιοτικά και ποσοτικά)
- Έλεγχος των αποθεμάτων και προγραμματισμός παραγγελιών από το προσωπικό της παραγωγής

2. Λειτουργίες:

- Περιθώρια αύξησης του βαθμού αυτοματοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας
- Αποτελεσματική χωροταξική διάταξη του χώρου παραγωγής
- Ιδιαίτερος ικανοποιητικά επίπεδα ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων
- Ικανοποιητική συσκευασία προϊόντων, όμως ανάγκη βελτίωσης

3. Διαχείριση Εκροών:

- Αποτελεσματικές διαδικασίες αποθήκευσης τελικών προϊόντων-διατήρηση φρεσκάδας
- Αποτελεσματική λήψη παραγγελιών

4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:

- Αναγνώριση αναγκών και επιθυμιών των πελατών
- Ισχυρή εταιρική ταυτότητα, εικόνα και φήμη
- Καινοτόμες προσπάθειες ανάπτυξης νέων προϊόντων

- Περιστασιακά προβλήματα έγκυρης παράδοσης
- Ισχυρή πίστη των πελατών στα προϊόντα της εταιρείας
- Έμφαση στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών

5. Υπηρεσίες μετά την πώληση:

- Στρατηγική διαχείρισης παραπόνων
- Πληροφόρηση και ενημέρωση των πελατών σχετικά με την αποτελεσματική φύλαξη και διατήρηση των προϊόντων
- Συχνή επικοινωνία με τους πελάτες μετά την κάθε αγορά

Τις παραπάνω κύριες δραστηριότητες, πλαισιώνει ένα πλήθος από υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της εταιρείας, ως κύρια σημεία των οποίων είναι τα εξής:

1. Προμήθεια:

- Λογισμικό πρόγραμμα το οποίο αναγράφει τις εκκρεμότητες στους λογαριασμούς της εταιρείας με πελάτες και προμηθευτές
- Διατήρηση ισχυρών και αμοιβαία επωφελομένων σχέσεων με τους σημαντικότερους προμηθευτές

2. Ανάπτυξη Τεχνολογίας:

- Λογισμικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εταιρείας
- Μηχανολογικός εξοπλισμός για τη διασφάλιση της ποιότητας
- Ανεπτυγμένες προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων

3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- Συνεχής εκπαίδευση, ανάπτυξη προσόντων, υψηλή ικανοποίηση από την εργασία
- Κινητοποίηση προς την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών και την υλοποίηση της αποστολής

4. Υποδομή Επιχείρησης:

- Ισχυρή κουλτούρα που ενοποιεί και συντονίζει όλες τις ενέργειες
- Διορατική ηγεσία η οποία δρα με γνώμονα το όραμα για το μέλλον της εταιρείας
- Ικανότητα αναγνώρισης των ευκαιριών-απειλών του περιβάλλοντος και ανάλογη προσαρμογή

Η εταιρεία εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο έχει επιλέξει να εκτελεί τις δραστηριότητες αξίας της, επιλέγει εκείνες οι οποίες μπορούν να συντελέσουν στη μεγιστοποίηση της αξίας που προσφέρεται στον πελάτη. Κάθε μια από τις παραπάνω δραστηριότητες, δύναται να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη στιγμή που εκτελείται αποτελεσματικά. Για τη «Golden Sandwich» οι δραστηριότητες αυτές αποτελούνται από τις διαδικασίες οι οποίες αφορούν:

- ✓ την αυστηρή επιλογή των πρώτων υλών και τους ποιοτικούς ελέγχους που διεξάγονται για τη διασφάλιση της ποιότητας
- ✓ το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις
- ✓ την εξυπηρέτηση των πελατών
- ✓ τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος
- ✓ την εταιρική της κουλτούρα

Επιπρόσθετα, στην προσπάθεια εκτίμησης της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, εκτός από τη δική της αλυσίδα αξίας λαμβάνεται υπόψη ολόκληρο το σύστημα αξίας μέσα στο οποίο εκείνη προμηθεύεται και πουλά τα προϊόντα της. Με άλλα λόγια, η διοίκηση της εταιρείας, όταν πρόκειται να επιλέξει τον προμηθευτή κάποιας πρώτης ύλης για τα προϊόντα της, εξετάζει την αλυσίδα αξίας αυτού καθώς η ποιότητα των τελικών της προϊόντων εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό από την ποιότητα των πρώτων υλών από τις οποίες αυτό αποτελείται. Αυτό συμβαίνει γιατί η «Golden Sandwich» δεν μεταποιεί, ούτε υποβάλλει τα προϊόντα της σε διεργασίες οι οποίες μπορούν να αλλάξουν τη σύστασή τους. Ομοίως, επειδή οι πελάτες της εταιρείας είναι χονδρέμποροι και μεταπωλήσουν το προϊόν στον τελικό καταναλωτή, η αλυσίδα αξίας τους είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία καθώς οι δραστηριότητες που εκείνοι εκτελούν (όπως διατήρηση, φύλαξη και μεταφορά του προϊόντος) παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος που εν τέλει θα αγοράσει ο καταναλωτής. Για παράδειγμα εάν ο πελάτης δεν ακολουθήσει σωστά τις διαδικασίες φύλαξης και διατήρησης των προϊόντων αφήνοντάς τα αρκετές ημέρες εκτός ψυγείου, ο κίνδυνος κάποιο από τα υλικά που εμπεριέχονται στο προϊόν να εμφανίζει αλλοίωση είναι πάρα πολύ υψηλός. Έτσι στην προσπάθεια δημιουργίας του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, η εταιρεία μεριμνά για το συντονισμό των δραστηριοτήτων αξίας της με εκείνες των προμηθευτών και των πελατών της.

5.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”

Όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, μια επιχείρηση για να επιβιώσει από το σφοδρό ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται θα πρέπει να εκτελεί καλύτερα ή οικονομικότερα τις δραστηριότητές της από τους ανταγωνιστές. Αξιολογώντας όλους τους παραπάνω στρατηγικούς παράγοντες, η «Golden Sandwich» στην προσπάθεια επιλογής της ανταγωνιστικής της στρατηγικής έχει λάβει τις ακόλουθες δύο αποφάσεις:

- ♦ Η αγορά-στόχος για την εταιρεία είναι ο μέσος καταναλωτής. Η «Golden Sandwich» στοχεύει και επιδιώκει να εξυπηρετεί **ολόκληρη την αγορά**. Καθώς τα προϊόντα της αποτελούν ευρέως καταναλώσιμα τρόφιμα, απευθύνονται σε ολόκληρο τον πληθυσμό της χώρας και ικανοποιούν ανάγκες και προτιμήσεις ανεξαρτήτως ηλικίας ή φύλου. Ένας ενδεχόμενος παράγοντας τμηματοποίησης της αγοράς είναι η εθνικότητα ή η θρησκεία, καθώς ορισμένες ομάδες καταναλωτών χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες προτιμήσεις (για παράδειγμα οι μουσουλμάνοι δεν τρώνε χοιρινό). Καθώς όμως η εταιρεία δραστηριοποιείται αποκλειστικά εντός της Ελλάδας, δεν υπάρχει λόγος μιας ανάλογης τμηματοποίησης. Εξάλλου η ποικιλία των προϊόντων της είναι σε θέση να εξυπηρετήσει ακόμη και τις προτιμήσεις των φιλοξενουμένων της χώρας από άλλα κράτη.
- ♦ Ο τρόπος με τον οποίο θα ανταγωνιστεί στον κλάδο είναι η **διαφοροποίηση** των προϊόντων που προσφέρει σε σχέση με εκείνων των ανταγωνιστών. Η «Golden Sandwich» αν και γνωρίζει πως η ανταγωνιστική τιμή αποτελεί κύριο όπλο ανταγωνισμού στον κλάδο, πρεσβεύει την άποψη ότι η προσφορά αξίας στον πελάτη μέσω ποιοτικών-μοναδικών σάντουιτς σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών, αποτελεί το δρόμο για την εξασφάλιση της συνεχούς αναπτυξιακής της πορείας. Είναι γεγονός πως η τιμή των προϊόντων γενικότερα, αλλά και των τροφίμων, αποτελεί ένα από τα κυριότερα (και πολλές φορές το κυριότερο) κριτήριο επιλογής της αγοράς για τους καταναλωτές. Είναι αδιαμφισβήτητο πως ο ηγέτης κόστους σε κάθε αγορά έχει αναρίθμητα πλεονεκτήματα, και η επίτευξη του συγκεκριμένου πλεονεκτήματος είναι αξιοζήλευτο από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις κάθε κλάδου. Προκειμένου όμως να

κατακτήσει μια επιχείρηση τέτοια θέση στην αγορά, απαιτούνται κάποιοι πόροι και ικανότητες εκ μέρους αυτής, όπως αναφέρθηκαν στις παραγράφους 2.6.1 και 2.6.1.1, τις οποίες η εξεταζόμενη στην παρούσα ανάλυση εταιρεία δε διαθέτει στον απαραίτητο βαθμό. Επίσης, για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους, απαιτείται ελαχιστοποίηση του κόστους σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο επίπεδο σε όλα τα στάδια παραγωγής της επιχείρησης. Έτσι για την καλύτερη δυνατή μείωση του κόστους, είναι απαραίτητη η ελαχιστοποίηση αυτού όχι μόνο στην επιχείρηση που παράγει το τελικό προϊόν αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που σχετίζονται με αυτό (π.χ προμηθευτές). Ωστόσο, η αποστολή της «Golden Sandwich» και ο κεντρικός άξονας στον οποίο βασίζεται η επιχειρηματική της λειτουργία, έχουν ως βασικά σημεία τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη μέσω της παροχής αξιόπιστων, ποιοτικών και ύψιστα γευστικών προϊόντων, όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή της εταιρείας λοιπόν, είναι απαραίτητη η συνεργασία με αξιόπιστους προμηθευτές οι οποίοι την προμηθεύουν με τις καλύτερες πρώτες ύλες στον κλάδο, με αποτέλεσμα να μη διευκολύνεται η επίτευξη πολύ χαμηλού κόστους. Τέλος, το σύνολο των πολιτικών της εταιρείας, οι οποίες θα αναφερθούν εκτενέστερα παρακάτω, δεν της επιτρέπουν να καταστεί ο ηγέτης κόστους της αγοράς και να επιδιώκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.

Αντιθέτως, η εταιρεία έχοντας κατανοήσει το γεγονός ότι η ζήτηση που ενυπάρχει στον κλάδο έχει αγγίξει τα όριά της εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού και της υψηλής συγκέντρωσης που παρατηρείται, στοχεύει στην προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας (value) γίνεται στον πελάτη. Έτσι, η επιλεγθείσα ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της προσφοράς αξίας στον πελάτη υπό τη μορφή ποιοτικά διαφοροποιημένων προϊόντων, βασιζόμενη σε χαρακτηριστικά τα οποία είναι επιθυμητά και ελκυστικά για το καταναλωτικό κοινό. Η προσφορά αυτής της αξίας, αποτελεί το στρατηγικό στόχο της «Golden Sandwich» και ορίζεται από τη διοίκηση ως η ικανοποίηση και υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη μέσω της παροχής σε αυτόν προϊόντων υψηλών προδιαγραφών. Επιπρόσθετα, η αξία αυτή που επιδιώκει η εταιρεία να προσφέρει στους πελάτες της αντικατοπτρίζεται πλήρως στην αποστολή της, η οποία όπως έχει προαναφερθεί είναι *«Η παροχή αξιόπιστων προϊόντων διατροφής στους πελάτες, συνδυάζοντας την υψηλή ποιότητα με τη μοναδική γεύση.»* Γίνεται επομένως αντιληπτό, πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της «Golden Sandwich» προκύπτει από την παροχή καλύτερων και

ποιοτικότερων προϊόντων από εκείνα των ανταγωνιστών. Έτσι η υιοθέτηση της ποιότητας σε όλο το μήκος του οργανισμού αποτελεί τον κεντρικό άξονα λειτουργίας της εταιρείας και το όπλο με το οποίο έχει εκείνη επιλέξει να ανταγωνιστεί στον κλάδο και να διασφαλίσει την ανοδική της πορεία.

5.3 Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”

Η μοναδικότητα των προϊόντων που προσφέρει η «Golden Sandwich» έγκειται στην αξιοπιστία και στην ανώτερη ποιότητα αυτών σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών. Αρχή της εταιρείας, η οποία αντικατοπτρίζεται και στην επιλεγθείσα ανταγωνιστική στρατηγική της, είναι η προσεκτική μελέτη και μετάφραση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών σε χαρακτηριστικά προϊόντος. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση της εταιρείας πιστεύει πως όταν ο καταναλωτής καλείται να επιλέξει ένα γεύμα, είτε αυτό είναι πρόχειρο είτε όχι, κύριο κριτήριο μετά την ποιοτική αξιοπιστία αυτού αποτελεί η γεύση και η νοστιμιά, δηλαδή η ευχάριστη αίσθηση της τροφής που εκείνο προσφέρει. Βέβαια είναι σαφές ότι και η τιμή λαμβάνεται επίσης σοβαρά υπόψη και αξιολογείται από τους καταναλωτές σε μια ενδεχόμενη αγορά τροφίμου, ειδικότερα δε σε μια εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από παγκόσμια οικονομική ανέχεια. Ωστόσο, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας που χαρακτηρίζει τα τρόφιμα σχετικά με τη σημασία που έχουν για την ανθρώπινη ζωή αλλά και τις επιπτώσεις σε αυτή, η ποιότητα και αξιοπιστία τους αποτελούν προτεραιότητα.

Συνέπεια όλων των ανωτέρω αποτελεί η απράνταχτη θέση της εταιρείας, ότι η προσήλωση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων της είναι εκείνη που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας πάνω απ’ το μέσο όρο του κλάδου. Ειδικότερα η ποιότητα αντιλαμβάνεται από την εταιρεία όχι μόνο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ως απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης και ανάπτυξης. Η διοίκηση της εταιρείας δηλώνει: *«Οι νικητές της ατέρμονης μάχης του ανταγωνισμού θα είναι οι επιχειρήσεις που θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού μέσω της υπευθυνότητας και της ποιότητάς τους. Η ταύτιση της εταιρικής φήμης με την αξιοπιστία, θα οδηγήσει στην αποδοχή του κοινού»*. Έτσι η εταιρεία πιστεύει πως οι επιχειρήσεις οι οποίες

προσφέρουν τρόφιμα σε πολύ χαμηλή τιμή θυσιάζοντας μέρος απ’ την ποιότητα αυτών προκειμένου να αποσπάσουν μερίδια αγοράς, αργά ή γρήγορα θα βγουν εκτός κλάδου.

5.4 ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”

Μελετώντας προσεκτικά τη φύση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η εταιρεία, με κύρια χαρακτηριστικά του κύριου ανταγωνιστή της η χαμηλή ευελιξία, η περιορισμένη ποικιλία και οι χαμηλές τιμές, η «Golden Sandwich» στα πλαίσια επιλογής της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επέλεξε να προσφέρει ακριβώς τα αντίθετα στο καταναλωτικό κοινό, προσπαθώντας ταυτόχρονα να συμπίεξει το κόστος της όσο γίνεται περισσότερο προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρει ποιοτικότερα-καλύτερα και ξεχωριστά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι η εταιρεία έχει αξιολογήσει και επιλέξει όλες τις εν δυνάμει πηγές διαφοροποίησης για τα προϊόντα της, μέσω των οποίων μπορεί να προσφέρει αυξημένη αξία στους πελάτες της. Όπως θα αναλυθεί αμέσως παρακάτω, η κύρια πηγή διαφοροποίησης για την εταιρεία αποτελεί το υψηλό επίπεδο ποιότητας που χαρακτηρίζει την ίδια και τα προϊόντα της. Παράλληλα όμως, στην προσπάθειά της να προσφέρει ακόμη μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, η εταιρεία φροντίζει να διαθέτει υψηλό βαθμό ευελιξίας και ποικίλες προτάσεις προϊόντων για τους καταναλωτές, με τα οποία επιδιώκει την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους και τη διάκριση από τους ανταγωνιστές της.

5.4.1 ΥΨΙΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα για την «Golden Sandwich» αντιμετωπίζεται όχι απλά ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ως ελάχιστη απαίτηση την οποία πρέπει να πληροί προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει από τον ανταγωνισμό. Ο απώτερος στόχος σε αυτό το πλαίσιο για την εταιρεία είναι η ταύτιση του ονόματός της με την ποιότητα και την αξιοπιστία.

Η εταιρεία προσδιορίζει ως παραμέτρους ποιότητας για τα σάντουιτς και τις σαλάτες της τα εξής:

- Εμφανή Χαρακτηριστικά:
 - ✓ Εμφάνιση
 - ✓ Συσκευασία
 - ✓ Γεύση
 - ✓ Άρωμα
- Αφανή Χαρακτηριστικά
 - ✓ Ασφάλεια / Αξιοπιστία
 - ✓ Διατροφική / Θρεπτική αξία
 - ✓ Διαδικασία παραγωγής
 - ✓ Εταιρική εικόνα και φήμη

5.4.1.1 ΕΜΦΑΝΙΣΗ

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με τα εμφανή ποιοτικά χαρακτηριστικά, η **εμφάνιση** του προϊόντος-τροφίμου είναι το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής του για κάποιον που δεν το έχει ξαναδοκιμάσει ποτέ. Έτσι η «Golden Sandwich» δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην παρουσίαση των σάντουιτς και των σαλατών της στα μάτια των καταναλωτών. Τον κυριότερο ρόλο στη λαχταριστή εμφάνιση, έχει το είδος του ψωμιού και το χρώμα των λαχανικών που εμπεριέχονται στο σάντουιτς. Ειδικότερα, η εταιρεία φροντίζει να εξασφαλίζει από τους αρτοποιούς με τους οποίους συνεργάζεται ολόφρεσκα και αφράτα ψωμιά ποικίλων ειδών, τα οποία αποπνέουν την αίσθηση φρεσκοψημένου και χειροποίητου. Επίσης θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένο βαθμό σκληρότητας έτσι ώστε να μην «σπάνε» και θρυμματίζονται κατά τη γέμισή τους. Επιπλέον, η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή των λαχανικών τα οποία χρησιμοποιεί για τα προϊόντα της, έτσι ώστε να τους δίνει χρώμα και ζωντάνια. Έτσι επιλέγει ζουμερές ντομάτες και φρέσκα λαχανικά ποικίλων ειδών τα οποία καθιστούν λαχταριστά τα σάντουιτς της. Το παραπάνω αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία και τα προϊόντα της, καθώς ελάχιστοι ανταγωνιστές της συμπεριλαμβάνουν λαχανικά στα σάντουιτς τους, εξαιτίας της αύξησης του κόστους που προκαλούν, της εποχικότητά τους, και της γρήγορης φθοράς τους, παρά το γεγονός ότι προτιμούνται από πάρα πολλούς καταναλωτές.

5.4.1.2 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

Η **συσκευασία** για ένα προϊόν αποτελεί μέσο προώθησης και διαφήμισης αυτού. Ο καταναλωτής έρχεται πρώτα σε επαφή με τη συσκευασία, και μετά με το ίδιο το προϊόν. Έτσι η συσκευασία, σε περίπτωση που ο καταναλωτής δεν έχει ξαναδοκιμάσει το προϊόν στο παρελθόν, θα πρέπει να είναι σε θέση να παράγει όλα τα απαιτούμενα επικοινωνιακά οφέλη και να τον ωθήσει στην αγορά αυτού. Τα βασικά στοιχεία που

συνθέτουν τη συσκευασία ενός προϊόντος είναι τα εξής: (1) υλικό κατασκευής, (2) λογότυπο και ετικέτες, (3) σχέδια - χρώματα - εικόνες κ.λπ, (4) πληροφορίες για το προϊόν (*braincharger.net*). Το κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να είναι σε θέση να αντικατοπτρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, προβάλλοντας ταυτόχρονα την ποιότητα που το διακρίνει.

Η «Golden Sandwich», όπως έχει ήδη αναφερθεί, προσφέρει δύο εναλλακτικές προτάσεις συσκευασίας για τα σάντουιτς της. Η πρώτη αναφέρεται σε χειροποίητη συσκευασία με απλή μεμβράνη, η οποία παραπέμπει σε μια πιο «σπιτική» εμφάνιση. Η άλλη εναλλακτική είναι η αυτοματοποιημένη αεροστεγής συσκευασία σε σακουλάκια μορφής “flow pack”, στα οποία αναγράφεται επάνω το λογότυπο της εταιρείας. Επιπρόσθετα, για τους δύο κωδικούς οι οποίοι παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση για την εταιρεία (το club sandwich και η αραβική πίτα) προσφέρεται ακόμη ένας εναλλακτικός τρόπος συσκευασίας, αυτή σε πλαστικό σκαφάκι, η οποία αναδεικνύει ακόμη καλύτερα τα υλικά που εμπεριέχουν και προφέρει εύκολο άνοιγμα. Για τις σαλάτες της η εταιρεία χρησιμοποιεί πλαστικά μπολ με ενσωματωμένο καπάκι. Σε όλες τις περιπτώσεις, επάνω στη συσκευασία επικολλάται αυτοκόλλητη ετικέτα η οποία φέρει το λογότυπο της εταιρείας, αναγράφει τα υλικά από τα οποία αποτελείται το σάντουιτς ή η σαλάτα και ενισχύει την εικόνα των προϊόντων. Σε περίπτωση που προτιμάται απ’ τον πελάτη, προσφέρεται η επιλογή να αναγράφεται το δικό του λογότυπο στην ετικέτα, έτσι ώστε να εμφανίζει τα προϊόντα ως δικά του. Η χειροποίητη συσκευασία προτιμάται κυρίως από τα αναψυκτήρια και τα κυλικεία τα οποία επιθυμούν να δείχνουν στους πελάτες τους ότι τα κατασκευάζουν μόνο τους και η “flow pack” συσκευασία προτιμάται κυρίως από τους αυτόματους πωλητές, αλλά και από τις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών.

Ωστόσο, είναι γεγονός πως η υφιστάμενη συσκευασία της εταιρείας βασίζεται σε λιγότερο εξελιγμένη τεχνολογία, και με τα νέα δεδομένα του σφοδρού ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τον κλάδο χρήζει εκσυγχρονισμού. Έτσι στα πλαίσια της αναβάθμισης της εταιρικής της εικόνας, η εταιρεία έχοντας αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα της συσκευασίας για την επιτυχή προώθηση των προϊόντων της, έχει αναγάγει αυτήν σε αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής, μελέτης και αναλύσεων με στόχο τη βελτίωσή της, προκειμένου να κεντρίζει με έξυπνο τρόπο το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, η εταιρεία αξιολογεί την επένδυση σε μια αυτόματη συσκευαστική μηχανή για τους κωδικούς ψωμιών που έχουν πολύ υψηλή ζήτηση: την αραβική πίτα και

τη μπαγκέτα. Η συσκευασία θα αποτελείται από σκαφάκι επάνω στο οποίο, αντί για ενσωματωμένο διάφανο καπάκι, θα επικολλάται αεροστεγώς πολύχρωμη ταινία η οποία θα φέρει το λογότυπο και θα αναγράφει τα συστατικά και όλα τα υπόλοιπα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζεται να γνωρίζει ο καταναλωτής. Η συσκευασία αυτή αναμένεται να προσελκύσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των τροφοδοτών των αυτόματων πωλητών και να προσδώσει στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς κανένας άμεσος ανταγωνιστής δεν προσφέρει παρόμοια συσκευασία. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της διασφάλισης ακόμη καλύτερης ποιότητας, η εταιρεία πρόκειται να αγοράσει συσκευαστική μηχανή η οποία θα συσκευάζει τα προϊόντα μέσα σε άζωτο ώστε να αυξήσει τη διάρκεια και τη φρεσκάδα τους.

5.4.1.3 ΓΕΥΣΗ

Εν συνεχεία, η **γεύση** των προϊόντων της «Golden Sandwich» αποτελεί προτεραιότητα για τη διοίκηση. Όπως έχει αναφερθεί, η γεύση θεωρείται από την εταιρεία ως το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής για τον καταναλωτή όταν πρόκειται για τρόφιμο. Υπό το πάνω πρίσμα, η «Golden Sandwich» φροντίζει να εξασφαλίζει τα πιο ποιοτικά και εύγευστα αλλαντικά, τυροκομικά και σαλατικά που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της, τα οποία επιλέγει αφού υποστούν τις κατάλληλες δοκιμές από το αρμόδιο προσωπικό, σκέτα αλλά και σε συνδυασμούς μεταξύ τους. Οι δοκιμές αφορούν συνδυασμούς γεύσεων αλλά και ποσοτήτων, έτσι ώστε τα υλικά να μην είναι λίγα σε σχέση με την ποσότητα του ψωμιού ή το αντίστροφο. Έτσι επιδιώκεται η εξασφάλιση της εύγευστης και ξεχωριστής νοστιμιάς των προϊόντων της εταιρείας, πριν από την τελική παραγωγή και προσφοράς τους στο καταναλωτικό κοινό. Χαρακτηριστικό αποτελεί για την εταιρεία η επιλογή των ακριβότερων στην αγορά πρώτων υλών, των οποίων η ποιότητα την καθιστούν ξεχωριστή από τους ανταγωνιστές της. Τη στιγμή που η εμφάνιση και η συσκευασία αποτελούν το μέσο προσέλκυσης των πελατών της εταιρείας, η γεύση αποτελεί το μέσο διατήρησης αυτών.

5.4.1.4 ΑΡΩΜΑ

Τέλος, όσον αφορά τα εμφανή ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της εταιρείας, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στο **άρωμα** που αποπνέουν τα προϊόντα της. Ειδικότερα, ακόμη ένα κριτήριο με το οποίο η «Golden Sandwich» επιλέγει τις πρώτες ύλες για τα

προϊόντα της είναι το άρωμα αυτών. Το συγκεκριμένο αξιολογείται κυρίως στα αλλαντικά και στα ψωμιά, των οποίων το άρωμα υποδεικνύει τη φρεσκάδα τους. Επόμενο αυτού, είναι η επιλογή από την εταιρεία των φρέσκων ψωμιών αντί των κατεψυγμένων και των καλύτερων στην αγορά αλλαντικών τα οποία με το άρωμά τους θα κάνουν τον καταναλωτή να λιγουρευτεί και επιθυμήσει να γευθεί το σάντουιτς.

5.4.1.5 ΑΣΦΑΛΕΙΑ / ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Τα νέα δεδομένα της παγκόσμιας παραγωγής, επεξεργασίας και διακίνησης των τροφίμων σε συνδυασμό με τα διατροφικά σκάνδαλα που έχουν ξεσπάσει τα τελευταία χρόνια, έχουν αναγάγει το ζήτημα της ασφάλειας των τροφίμων στο σημαντικότερο αφανή χαρακτηριστικό της ποιότητας αυτών, σύμφωνα με τη διοίκηση της «Golden Sandwich». Οι καταναλωτές, όταν θα πρέπει να επιλέξουν κάποιο τρόφιμο, είτε πρόκειται για τον εαυτό τους είτε όχι, χαρακτηρίζονται από έναν πολύ υψηλό βαθμό επιφυλακτικότητας σχετικά με την ασφάλεια που αυτό θα τους παρέχει. Η ασφάλεια των τροφίμων αναφέρεται στη διαβεβαίωση ότι καταναλώνοντάς τα, δεν προκαλείται κίνδυνος για την υγεία του καταναλωτή. Ο κίνδυνος αυτός στην πιο απλή του μορφή μπορεί να δημιουργήσει μια απλή ασθένεια στον καταναλωτή, ενώ όταν η έλλειψη της ασφάλειας του τροφίμου βρίσκεται σε πολύ μεγάλο βαθμό μπορεί να οδηγήσει σε μόνιμη βλάβη της υγείας και στη χειρότερη περίπτωση στο θάνατο. Παράλληλα, η παροχή μη ασφαλών τροφίμων στο καταναλωτικό κοινό, εκτός από τον κίνδυνο της υγείας του καταναλωτή, δύναται να έχει δυσάρεστες συνέπειες για την εταιρεία. Εκτός από τη δυσφήμιση και την αρνητική δημοσιότητα που θα λάβει η επιχείρηση, μπορεί να γίνουν δικαστικές αγωγές και να απαιτηθεί η καταβολή αποζημιώσεων. Επίσης, ανάλογα με τη βαρύτητα του σχετικού με την ασφάλεια σφάλματος, μπορούν να επιβληθούν νομικές κυρώσεις στους υπεύθυνους, οι οποίες μπορεί να φτάσουν μέχρι και τη φυλάκιση. Όλα τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν στην οικονομική καταστροφή και ακόμη μέχρι στο κλείσιμο της επιχείρησης. Γίνεται εύκολα αντιληπτή λοιπόν η έκταση της σπουδαιότητας της διασφάλισης της ασφάλειας για μια επιχείρηση τροφίμων (www.skiadas.gr).

Υπό το πάνω πρίσμα, η «Golden Sandwich» θεωρεί την ασφάλεια των προϊόντων της αυτονόητη υποχρέωση και μεριμνά για τη λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων και ενεργειών προκειμένου να διασφαλιστεί το υψηλότερο επίπεδο προστασίας των

καταναλωτών σε όλα τα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας. Στα πλαίσια αυτά, η εταιρεία προσπαθεί διαρκώς να εξασφαλίσει συνεργασίες με αξιόπιστους προμηθευτές έτσι ώστε να διασφαλίζει την ασφάλεια και αξιοπιστία των προϊόντων της σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Σκοπός της αποτελεί η παροχή ασφαλών, ποιοτικών προϊόντων με βελτιωμένο διατροφικό προφίλ τα οποία παράγονται από αγνά, φυσικά υλικά, χωρίς τεχνητά πρόσθετα και ενισχύουν την υγιεινή διατροφή. Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να αναφερθεί ότι στο σημείο που τελειώνει η ευθύνη της εταιρείας για την επίτευξη του υψηλότερου επιπέδου ασφάλειας για τα προϊόντα της, αρχίζει η ευθύνη του καταναλωτή καθώς εκείνος είναι υπεύθυνος για τη μετέπειτα σωστή φύλαξη και διατήρησή του, σύμφωνα πάντοτε με τη σωστή πληροφόρηση που του παρέχει η εταιρεία. Έτσι η «Golden Sandwich» μεριμνά ιδιαίτερα για την καθιέρωση μιας συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες της, προκειμένου να τους παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής και τη σωστή φύλαξη και χρήση των προϊόντων της, όπως οι ημερομηνίες λήξης και οι βαθμοί Κελσίου στους οποίους πρέπει να διατηρούνται. Επιπρόσθετα όμως φροντίζει για την έγκυρη επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ασφάλειας που δύναται να προκύψει, έτσι ώστε να αποκαθίσταται και να διασφαλίζεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της.

5.4.1.6 ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ / ΘΡΕΠΤΙΚΗ ΑΞΙΑ

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι παγκοσμίως αισθητή η στροφή των καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή. Η «Golden Sandwich» έχει αναγάγει τη διατροφική αξία των προϊόντων της σε σημαντικότερο κριτήριο της ποιότητας αυτών, το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές. Η παραπάνω άποψη επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη σύμφωνα με τα οποία η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τη διατροφική αξία των τροφίμων επηρεάζει τις επιλογές των καταναλωτών (www.medlook.net). Η φύση των προϊόντων της, τα οποία δεν υπόκεινται σε κάποια πρόσθετη επεξεργασία, βοηθά στη διατήρηση της υψηλής διατροφικής τους αξίας. Βέβαια αυτό εγκυμονεί και κινδύνους, καθώς η ασφάλεια των τελικών προϊόντων της εταιρείας εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από την ασφάλεια των πρώτων υλών με τα οποία την προμηθεύουν οι προμηθευτές της. Αυτός αποτελεί ακόμη ένας σπουδαίος λόγος για τον οποίο η «Golden Sandwich» πραγματοποιεί πολύ αυστηρή επιλογή των προμηθευτών της.

Τα σάντουιτς και ακόμη περισσότερο οι σαλάτες είναι διεθνώς γνωστά ως γρήγορα και ταυτόχρονα υγιεινά γεύματα. Η μεγάλη σημασία της διατροφής στην υγεία και το γεγονός ότι το ενδιαφέρον των καταναλωτών για το ακριβές περιεχόμενο της τροφής που καταναλώνουν μεγαλώνει συνεχώς, έχουν ωθήσει την εταιρεία στην αναγραφή των θερμίδων που εμπεριέχονται σε κάθε σάντουιτς ή σαλάτα, και σκοπεύει στο άμεσο μέλλον, με την ολοκλήρωση της βελτίωσης της συσκευασίας των προϊόντων της να αναγράφονται πάνω σε αυτές αναλυτικά τα συστατικά τα οποία περιέχει και σε τι ποσοστό (π.χ. κορεσμένο ή ακόρεστο λίπος, αλάτι, υδατάνθρακες, ενέργεια, κ.λπ.).

5.4.1.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Το σημαντικότερο ρόλο στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των τελικών προϊόντων της «Golden Sandwich», εκτός από την ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί, κατέχει ο τρόπος παραγωγής αυτών. Επομένως η παραγωγική διαδικασία, όπως και στις περισσότερες επιχειρήσεις, αποτελεί για την «Golden Sandwich» το σημείο κλειδί για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας. Έτσι η εταιρεία φροντίζει για την εξασφάλιση των απαραίτητων τεχνικών διαδικασιών και μεθόδων κατά την παραγωγική της διαδικασία προκειμένου να εξασφαλίζεται η ποιοτική υπεροχή, η επέκταση του εύρους και της ταχύτητας της παραγωγής και η επιθυμητή διαφοροποίηση για τα προϊόντα της.

Υπό αυτήν την κατεύθυνση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας αποτελείται από επιμέρους διακριτά στάδια, το κάθε ένα προσδιορισμένο με σαφείς διαδικασίες κατά το μήκος των οποίων διεξάγονται αυστηροί ποιοτικοί έλεγχοι σύμφωνα με το σύστημα διασφάλισης ποιότητας HACCP το οποίο εφαρμόζεται, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας φροντίζει για την εξασφάλιση του απαραίτητου βαθμού αυτοματοποίησης έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας και αξιοπιστίας, αλλά ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η ανθρώπινη παρέμβαση όπου αυτή κρίνεται σκόπιμη, κάτι που συμβαίνει κυρίως σε θέματα ποιότητας στα οποία οι μηχανές δεν μπορούν να φανούν εξίσου αποτελεσματικές. Έτσι η εταιρεία φροντίζει να απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό για την παραγωγική της διαδικασία το οποίο κατέχει ικανότητες χειρισμού και επίβλεψης μηχανών, αλλά ταυτόχρονα εξασφαλίζει και το απαραίτητο ανειδίκευτο προσωπικό το οποίο μπορεί να της προσφέρει φθηνή αλλά εξίσου αποδοτική εργασία. Τις παραπάνω

πολιτικές σχετικά με την ποιότητα της παραγωγικής της διαδικασίας φροντίζει η εταιρεία να γνωστοποιεί στους πελάτες της μέσω της κατάλληλης πληροφόρησης, δίνοντάς τους και τη δυνατότητα να επισκεφτούν το χώρο παραγωγής προκειμένου να διαπιστώσουν και μόνοι τους τις υψηλές προδιαγραφές ποιότητας υπό τις οποίες εκείνη διεξάγεται.

5.4.1.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΦΗΜΗ

Το γεγονός ότι η εταιρική φήμη εντάσσεται πλέον στον ισολογισμό μιας επιχείρησης ως κεφαλαιοποιήσιμο μέγεθος το οποίο δύναται να αποτιμηθεί σε περιπτώσεις εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών, αντικατοπτρίζει πλήρως τον αντίκτυπο της εταιρικής εικόνας στην επιτυχή πορεία μιας εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρική εικόνα και η φήμη είναι τα κύρια στοιχεία δημιουργίας αξίας για μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη το 2004 από το 34^ο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, η εταιρική φήμη αποτελεί πιο σημαντικό μέτρο αποτίμησης της επιτυχίας μιας εταιρείας, σε σχέση με τα χρηματοοικονομικά της μεγέθη και την κερδοφορία της (www.emark.teicrete.gr). Έχοντας αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα της εταιρικής της φήμης και εικόνας, η «Golden Sandwich» επιδιώκει την ταύτιση της επωνυμίας της με την ύψιστη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει και τη δέσμευση των πελατών με την εταιρεία. Μέσω αυτής της ταύτισης επιθυμεί τη δημιουργία αξίας για τους εργαζόμενους και τους πελάτες της, την αύξηση της προτίμησης των καταναλωτών προς τα προϊόντα της, και την απόκτηση της γενικότερης εμπιστοσύνης και πίστης του καταναλωτικού κοινού.

Επιπλέον, η εταιρεία δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επίδραση που εκείνη έχει στην κοινωνία. Ο τρόπος με τον οποίο παράγει και πουλά τα προϊόντα της και η επίδραση αυτών στο περιβάλλον, η εκπαίδευση και οι συνθήκες απασχόλησης που παρέχει στους εργαζόμενους της, καθώς και ο τρόπος με τον οποίον επιλέγει να πραγματοποιεί τις επενδύσεις της, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κοινωνία μέσα στην οποία αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι προσδοκίες της κοινωνίας για τις ευθύνες των επιχειρήσεων έχουν αυξηθεί δραματικά, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα αυτών αλλά κυρίως σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια. Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι το 81% των καταναλωτών, όταν πρόκειται να αγοράσουν ένα προϊόν με την ποιότητα και την

τιμή δεδομένες, θα προτιμήσουν εκείνο το οποίο είναι συσχετισμένο με κάποιο καλό σκοπό. Επίσης, για τους ευρωπαίους καταναλωτές, η έρευνα έδειξε πως για το 70% αυτών, η δέσμευση μιας επιχείρησης στην εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί σημαντικό κριτήριο στην επιλογή του προϊόντος που επιθυμούν να αγοράσουν. Ακόμη περισσότερο αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ένας στους πέντε καταναλωτές δήλωσε διατιθέμενος να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή για να αποκτήσει τα προϊόντα εκείνα τα οποία χαρακτηρίζονται από περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα (www.socialdialogue.net).

Η διοίκηση της «Golden Sandwich» αντιλαμβανόμενη τα παραπάνω δεδομένα και στα πλαίσια της προσπάθειας προβολής της θετικής της εταιρικής εικόνας, φροντίζει για τη σωστή διαχείριση της εταιρικής της κοινωνικής ευθύνης και της ευρύτερης επίδρασής της στην κοινωνία. Έτσι, η εταιρεία μεριμνά για την αυστηρή συμμόρφωσή της στο νομικό πλαίσιο στο οποίο εμπίπτει και τη μέγιστη δυνατή συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο. Η συνεισφορά της αυτή δεν περιορίζεται μόνο ως προς το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας αλλά και στο εσωτερικό. Ειδικότερα, η εταιρεία αντιμετωπίζει με συνέπεια και υπευθυνότητα το ανθρώπινο δυναμικό της, με στόχο να καταστεί ελκυστικός εργοδότης για ικανούς υπαλλήλους και ταυτόχρονα να καταφέρνει να παρακινεί τους εργαζόμενούς της προς την επίτευξη των στόχων της. Έτσι, φροντίζει για τη συστηματική ανάπτυξη των προσόντων και τη συνεχή παροχή εκπαίδευσης, την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους, τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και τη διασφάλιση της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης των συνθηκών υγιεινής.

Σχετικά με την κοινωνική της συνεισφορά στο εξωτερικό της περιβάλλον, η εταιρεία πραγματοποιεί ορθολογική χρήση των πόρων της προκειμένου να αποφεύγεται η άσκοπη σπατάλη των πόρων και εφαρμόζει τεχνολογίες οι οποίες είναι φιλικές προς το περιβάλλον. Το τελευταίο διευκολύνεται σημαντικά απ' το αντικείμενο της δραστηριότητας της εταιρείας, καθώς η παραγωγική της διαδικασία δεν έχει ρυπογόνα απόβλητα. Ωστόσο, κάθε κίνδυνος βλάβης ως προς το περιβάλλον έχει απαλειφθεί μέσω της κτηνιατρικής άδειας την οποία προσφάτως απέκτησε η εταιρεία και η οποία μεριμνά για τη σωστή διάθεση κάθε είδους αποβλήτου. Επίσης, η εταιρεία εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία η οποία της δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις σχέσεις της με την τοπική κοινωνία. Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρεία έχει χορηγήσει πολλές φορές τα προϊόντα της

σε τοπικές εκδηλώσεις και έχει πραγματοποιήσει δωρεές σε κοινωνικές ομάδες που έχουν ανάγκη.

Εκτός όμως από την ποιότητα των προϊόντων της, η «Golden Sandwich» στοχεύει και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της, όπως είναι η άμεση εξυπηρέτηση και η ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες. Προκειμένου να διασφαλίσει την επίτευξη του επιθυμητού αλλά και απαραίτητου για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιπέδου ποιότητας, η εταιρεία έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει σύστημα HACCP όπως έχει ήδη αναφερθεί και θα αναλυθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Ωστόσο, στα πλαίσια κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία επιδιώκει τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, όπως αυτά αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω, παραθέτονται τα κυριότερα σημεία αυτής της προσπάθειάς της:

- Αυστηρή επιλογή των πρώτων υλών
- Προσεκτική προετοιμασία και παραγωγή των προϊόντων με συχνούς ποιοτικούς ελέγχους
- Χρήση της τεχνολογίας για τη διασφάλιση της ποιότητας (αποστειρωτικές μηχανές, εργαλεία για τη διεξαγωγή των ποιοτικών ελέγχων, κ.λπ)
- Υψηλών προδιαγραφών αποθήκευση και διανομή των έτοιμων προϊόντων
- Αυστηρή τήρηση των κανόνων υγιεινής απ' όλο το προσωπικό
- Συνεχής εκπαίδευση / επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας
- Παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών στον πελάτη για τη σωστή διατήρηση των προϊόντων μετά την αγορά - «εκπαίδευση του πελάτη»

5.4.2 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ / ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η δεύτερη πηγή διαφοροποίησης για την εταιρεία αφορά τη δέσμευση αυτής στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της και αναφέρεται στον αυξημένο βαθμό ευελιξίας που τη χαρακτηρίζει και στη συνεπαγόμενη εξατομικευμένη εξυπηρέτηση που είναι σε θέση να παρέχει. Η εταιρεία επιθυμεί να αποτελεί την πρώτη επιλογή για τον καταναλωτή και προκειμένου να το επιτύχει αυτό έχει αναγάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη σε βασική παράμετρο της επιχειρηματικής της στρατηγικής τοποθετώντας τον

στο επίκεντρο της λειτουργίας της. Ο πελάτης θέλει να γνωρίζει ότι είναι μοναδικός για την επιχείρηση και ότι μπορεί να βασιστεί στην αξιοπιστία και την υπευθυνότητά της. Χρειάζεται να ξέρει ότι για οτιδήποτε χρειαστεί, η εταιρεία θα ενδιαφερθεί, θα μπορέσει να τον βοηθήσει και να ικανοποιήσει την ανάγκη του. Αυτό ακριβώς προσπαθεί να επιτύχει η «Golden Sandwich», η διοίκηση της οποίας δηλώνει ανοιχτά την πελατοκεντρική της προσέγγιση, και στόχος της σε αυτά τα πλαίσια αποτελεί η συνεχής ενδυνάμωση και η διατήρηση μακροχρόνιων και προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες της μέσω της παροχής άψογης εξυπηρέτησης.

5.4.2.1 ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Προκειμένου η εταιρεία να είναι σε θέση να παρέχει αξιόπιστη και ποιοτική εξυπηρέτηση απαραίτητη είναι η υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής, κεντρικός άξονας της οποία είναι η συνεχής επικοινωνία με τον πελάτη. Το αρμόδιο προσωπικό της εταιρείας ενθαρρύνεται να προσφέρει ανώτερης ποιότητας εξυπηρέτηση στους πελάτες, όντας πάντα πρόθυμο να προσφέρει οποιαδήποτε πληροφορία-συμβουλή χρειάζεται με απόλυτη ευγένεια. Το προσωπικό που έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του ικανότητες και απαιτείται να γνωρίζει να ζητάει συγγνώμη, να δείχνει κατανόηση, να ακούει με προσοχή τον πελάτη και γενικότερα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά κάθε επικοινωνία μαζί του. Επίσης, η εταιρεία φροντίζει να ενημερώνει τους πελάτες της για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει και το οποίο δύναται να επηρεάσει την ποιοτική εξυπηρέτησή τους (για παράδειγμα σε περίπτωση βλάβης φορτηγού οι πελάτες ενημερώνονται έγκυρα για την καθυστέρηση της παράδοσης της παραγγελίας). Η επαφή των πελατών με την εταιρεία πρέπει να διευκολύνεται με κάθε δυνατό τρόπο. Χαρακτηριστική αποτελεί η προσωπική επικοινωνία που έχουν οι δύο ιδιοκτήτες και διοίκηση της εταιρείας με τους πελάτες, στους οποίους δύναται η δυνατότητα διαρκούς επικοινωνίας καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Πέρα όμως από τα προσωπικά κανάλια επικοινωνίας, στην εταιρεία υπάρχει 24ωρος αυτόματος τηλεφωνητής ο οποίος προσφέρεται για λήψη παραγγελιών οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. Τέλος, για το φιλικό προς τη τεχνολογία πελατειακό κοινό παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης στην ιστοσελίδα της εταιρείας στο Διαδίκτυο, όπου ο πελάτης μπορεί να πάρει μια γεύση απ' την εικόνα και προϊόντα της εταιρείας και να λάβει τα στοιχεία επικοινωνίας. Η συνεχής και εύκολα προσβάσιμη επικοινωνία με τους πελάτες αποτελεί το σημείο κλειδί για την άριστη εξυπηρέτησή τους.

5.4.2.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Το αρμόδιο προσωπικό τηλεφωνεί μια φορά την εβδομάδα στους σημαντικότερους πελάτες της εταιρείας και κάθε 15 ημέρες περίπου στους υπόλοιπους πελάτες διεξάγοντας μικρές έρευνες ικανοποίησης πελατών προκειμένου να λαμβάνεται η λεγόμενη ανατροφοδότηση (feedback). Οι πελάτες ερωτούνται εάν όλα πήγαν καλά για το συγκεκριμένου χρονικό διάστημα, εάν είναι ευχαριστημένοι και ενθαρρύνονται να εκφράσουν τυχόν απορίες αλλά και να προτείνουν ιδέες για το πως θα μπορούσε η επιχείρηση να τους εξυπηρετήσει ακόμη καλύτερα. Σε κάθε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα, ή οι πελάτες αισθανθούν ότι το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων ή της εξυπηρέτησης που τους παρέχει η εταιρεία δεν τους ικανοποιεί, οι παρατηρήσεις και εισηγήσεις τους είναι όχι απλά επιθυμητές από την εταιρεία αλλά απαιτητές. Έτσι παροτρύνεται η ενθάρρυνση των πελατών για γνωστοποίηση οποιουδήποτε προβλήματος-παραπόνου, και η διοίκηση διαβεβαιώνει ότι κάθε εισήγηση λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και ότι όλα τα απαραίτητα μέτρα λαμβάνονται προκειμένου να δοθεί η καλύτερη δυνατή λύση που θα αφήσει ικανοποιημένο τον πελάτη. Επιπρόσθετα η εταιρεία επικοινωνεί με τους πελάτες οι οποίοι έχουν πάψει να αγοράζουν τα προϊόντα της, ρωτώντας τους λόγους που συνέβαλλαν σε αυτό και αντίστοιχα οι νέοι πελάτες ερωτούνται για το τι τους ώθησε να σταματήσουν τη συνεργασία με τον προηγούμενο προμηθευτή τους. Στόχος της «Golden Sandwich» αποτελεί η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της και ο μόνος τρόπος για να το επιτύχει αυτό είναι η απόκτηση της πληροφόρησης από την πλευρά τους, σχετικά με κάθε τι που τους προβληματίζει ή τους δυσαρεστεί καθώς τα παράπονα δείχνουν ποιες περιοχές χρήζουν βελτίωσης. Έτσι, βασική πολιτική της εταιρείας αποτελεί η μετατροπή των παραπόνων και δυσαρεσκειών των πελατών της σε πηγές συνεχούς βελτίωσης, μέσω των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης παραπόνων.

5.4.2.3 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Στα πλαίσια της άριστης εξυπηρέτησης, η εταιρεία κατηγοριοποιεί τους πελάτες της έτσι ώστε να είναι σε θέση να τους παρέχει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησής τους και την καλύτερη κάλυψη των αναγκών τους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η εταιρεία διατηρεί μια βάση δεδομένων στην οποία καταγράφονται καθημερινά οι παραγγελίες των πελατών της. Επίσης καταγράφονται και

οι προτιμήσεις του κάθε πελάτη σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας. Με τη βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού προγράμματος παρακολουθούνται οι πωλήσεις και αναλύονται τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών. Το αρμόδιο προσωπικό εκμαιεύει τις τάσεις και προτιμήσεις του κάθε πελάτη της εταιρείας χωριστά, και στη συνέχεια διαμορφώνει τα κατάλληλα πακέτα προσφορών με συνδυασμούς και γεύσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Επίσης, για τους σημαντικότερους πελάτες της εταιρείας η διοίκηση φροντίζει να επικοινωνεί προσωπικά μαζί τους επί καθημερινής βάσεως και προσπαθεί να τους κάνει να νιώθουν μοναδικοί. Έτσι, τους προσφέρει κατά καιρούς εκπτώσεις και δώρα ειδικά για εκείνους και ζητείται η γνώμη τους για σημαντικές αποφάσεις της εταιρείας όπως είναι η ανάπτυξη μιας νέας γεύσης σάντουιτς.

Επιπρόσθετα, η «Golden Sandwich» κατηγοριοποιεί τους πελάτες της σε ομάδες οι οποίες χαρακτηρίζονται από κοινές προτιμήσεις και επιθυμίες. Στην προσπάθεια ικανοποίησής τους λανσάρονται νέα προϊόντα αποκλειστικά για αυτούς, όπως είναι τα νηστίσιμα αλλά χορταστικά σάντουιτς σε περιόδους νηστείας, ή τα πολύ απλοποιημένα σάντουιτς με σκοπό να προσελκύσει τις ιδιαίτερες διατροφικές συνήθειες των παιδιών. Άμεσος στόχος αυτής της συγκεκριμένης στρατηγικής της εταιρείας είναι η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών της βασισμένη στις προσωπικές τους ανάγκες και επιθυμίες, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής τους και την υπέρβαση των προσδοκιών τους. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό, η εταιρεία μεριμνά για την ανάλογη προσαρμογή της στρατηγικής και των πολιτικών της βάσει των αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Και αυτό φαίνεται να εκτιμάται ιδιαίτερα από το πελατειακό της κοινό, όπως αποδεικνύει το συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο αγοράς της. Τέλος, όλες οι παραπάνω προσπάθειες για την ενδυνάμωση των σχέσεων της εταιρείας με τους πελάτες της, πλαισιώνονται από μια σειρά πρωτότυπων ιδεών όπως είναι η αποστολή ευχητήριων καρτών σε ονομαστικές εορτές και τα Χριστούγεννα.

5.4.2.4 ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Η εταιρεία, προκειμένου να μπορεί να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους πελάτες της κερδίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρειάζεται να διέπεται από ένα βαθμό ευελιξίας ο οποίος θα της επιτρέπει να προσαρμόζει ανάλογα τη λειτουργία της. Ειδικότερα, αφενός η φύση της αποστολής της η οποία αναφέρεται στην παροχή αξίας στον πελάτη μέσω μοναδικών-ποιοτικών προϊόντων και αφετέρου το μέτριο επίπεδο

αυτοματοποίησης της παραγωγικής της διαδικασίας, της επιτρέπουν να κατέχει τον απαιτούμενο βαθμό ευελιξίας και να μπορεί να ικανοποιεί κάθε επιθυμία των πελατών της, από τη στιγμή βέβαια που δεν είναι ζημιογόνες για αυτήν. Η συγκεκριμένη πηγή διαφοροποίησης της εταιρείας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα καθώς οι κυριότεροι ανταγωνιστές της στον κλάδο χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης, με συνέπεια οι επιλογές που προσφέρουν στους πελάτες τους να είναι περιορισμένες και προκαθορισμένες. Αντιθέτως, βασική πολιτική της «Golden Sandwich» είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών της. Έτσι, πέρα από τους προκαθορισμένους κωδικούς προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία, προσφέρεται η δυνατότητα εξατομικευμένων παραγγελιών σύμφωνα με τις οποίες ο πελάτης μπορεί να ζητήσει είτε ένα διαφορετικό συνδυασμό ο οποίος δεν προσφέρεται από την εταιρεία, είτε μια παραλλαγή ενός ήδη υφιστάμενου κωδικού. Και στις δύο περιπτώσεις, η διοίκηση της εταιρείας θα αξιολογήσει την πρόταση του πελάτη και εάν είναι εφικτή και όχι ζημιογόνα για αυτή, θα προχωρήσει στην υλοποίηση.

Επίσης ο χρόνος και τόπος παραδόσεως καθορίζονται κατόπιν συνεννόησης με τον πελάτη. Εξαιτίας της φύσεως των πελατών, μερικοί επιθυμούν η παράδοση να λαμβάνει χώρα τις πολύ πρωινές ώρες και άλλοι τις πρώτες μεσημεριανές. Η εταιρεία φροντίζει το ευέλικτο δίκτυο διανομών της να επιτρέπει την ικανοποίηση των ανωτέρω επιθυμιών, σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Ομοίως γίνεται και με τον τρόπο πληρωμής, σύμφωνα με τον οποίο η εταιρεία προσφέρει τρεις εναλλακτικούς τρόπους (με αντικαταβολή, με πίστωση, ή με κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό) και η τελική επιλογή έγκειται στην επιθυμία του πελάτη. Σε γενικότερες γραμμές, η εταιρεία προσπαθεί με κάθε τρόπο να αναγνωρίζει τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της και στη συνέχεια να εστιάζει στη μοναδικότητα αυτών.

5.4.3 ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΓΕΥΣΕΩΝ / ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ

Άσχετα με το μέγεθος μιας επιχείρησης, η πορεία των προϊόντων της είναι εκείνη η οποία καθορίζει τη γενικότερη πορεία και την επιτυχία της μακροχρόνια. Επιπρόσθετα, οι συχνές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού κοινού γίνονται η αφορμή για την ανάδυση νέων αναγκών και επιθυμιών. Λαμβάνοντας υπόψη

τα παραπάνω γεγονότα, η «Golden Sandwich» έχει επιλέξει να διαφοροποιηθεί σε ακόμη ένα σημείο από τους ανταγωνιστές της, μέσω της παροχής ποικίλων και συχνά ανανεώσιμων γευστικών συνδυασμών και γεύσεων στους πελάτες της. Η καινοτομία αποτελεί στόχο της εταιρείας καθώς της επιτρέπει να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Οι περισσότερες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προσφέρουν συγκεκριμένους κωδικούς προϊόντων, τα οποία με το πέρασ του χρόνου οι καταναλωτές συνηθίζουν και ζητούν νέες γεύσεις. Προκειμένου λοιπόν να διατηρεί αμείωτο τον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον των πελατών της, η εταιρεία φροντίζει να ανανεώνει και να εμπλουτίζει συνεχώς τον κατάλογο των προσφερόμενων προϊόντων με νέες και νοστιμότερες γεύσεις, πάντα με γνώμονα την παραγωγή υγιεινών και θρεπτικών προϊόντων με τη χρήση ποιοτικών πρώτων υλών.

Για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την εισαγωγή αυτών στην αγορά, η εταιρεία ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία που αποτελείται από μια σειρά λογικών βημάτων, μέσα από τα οποία κρίνεται η βιωσιμότητα της καινούργιας πρότασης. Ειδικότερα:

1. Όταν κριθεί επιθυμητή η προσθήκη ενός νέου κωδικού στον κατάλογο της «Golden Sandwich», η διοίκηση, το προσωπικό αλλά ακόμη και οι πελάτες αυτής ενθαρρύνονται να προτείνουν γεύσεις και προτάσεις, τις οποίες κρίνουν ότι μπορούν να ικανοποιήσουν ή ακόμη και να δημιουργήσουν νέες ανάγκες και επιθυμίες.
2. Οι ιδέες αυτές αξιολογούνται σε αρχικό επίπεδο ως προς τρία κριτήρια:
 - τη γεύση
 - τον απαιτούμενο χρόνο παραγωγής τους
 - το κόστος που συνεπάγονται για την εταιρεία (καθώς στόχο αποτελεί η χρέωση ανταγωνιστικών τιμών και όχι η ανεξέλεγκτη θέσπιση αυτών)
3. Στη συνέχεια, όσες προτάσεις προκριθούν από αυτή την αξιολόγηση επαναξιολογούνται από τη διοίκηση της εταιρείας, συνυπολογίζοντας αυτή τη φορά και άλλα στοιχεία, όπως:
 - η ευκολία πρόσβασης στις πρώτες ύλες που απαιτούνται
 - η δυνατότητα ποιοτικής διασφάλισης των πρώτων υλών
 - η θρεπτική τους αξία

Προκειμένου να επιτευχθούν τα ανωτέρω, διεξάγεται μια μικρή έρευνα αγοράς προκειμένου να εντοπιστούν οι προμηθευτές στην αγορά οι οποίοι είναι σε θέση να προσφέρουν τις ποιοτικές πρώτες ύλες που απαιτούνται για την παραγωγή του νέου προϊόντος.

4. Αφού επιλεγθεί τελικά το νέο προϊόν που θα εισαχθεί στον κατάλογο, του δίνεται ένας νέος κωδικός και στη συνέχεια προσφέρεται δοκιμαστικά σε μερικούς πελάτες της εταιρείας στους οποίους κρίνει η διοίκηση ότι θα αρέσει.
5. Τέλος, αφού οι πελάτες αποδεχθούν και δηλώσουν την αρέσκειά τους στο νέο προϊόν, η εταιρεία προχωρά στην ευρύτερη προώθησή του.

Λόγω της απλότητας των προϊόντων της εταιρείας, η παραπάνω σειρά βημάτων πραγματοποιείται με απλές διαδικασίες. Ωστόσο είναι απαραίτητο να διεξαχθεί, προκειμένου η εταιρεία να μην προχωρήσει στην επένδυση χρόνου και χρημάτων σε μια ιδέα η οποία δε θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και εν τέλει μπορεί να αποβεί ζημιογόνα για εκείνη. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι όπως σε κάθε σημαντική προσπάθεια της εταιρείας έτσι και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, σημαντικό παράγοντα επιτυχίας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό αυτής, καθώς εκείνο είναι αρμόδιο τη σωστή υλοποίηση της νέας ιδέας. Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία φροντίζει για τη συνεχή παρακίνησή του και την επιβράβευση των επιτυχημένων ιδεών.

5.5 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ "GOLDEN SANDWICH"

Μέσω των παραπάνω πηγών διαφοροποίησης, η «Golden Sandwich» επιδιώκει την προσέλκυση, απόκτηση και διατήρηση ικανοποιημένων και εν συνεχεία πιστών πελατών, οι οποίοι θα είναι διατιθέμενοι να πληρώσουν μια ελαφρά υψηλότερη τιμή από το μέσο όρο του κλάδου για τη μοναδικότητα των προϊόντων την οποία απολαμβάνουν. Όπως προαναφέρθηκε, η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας έχει ως βασικούς πυλώνες την ύψιστη ποιότητα, την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών και τον μεγάλο αριθμό εναλλακτικών προτάσεων που προσφέρονται σε αυτούς.

Ο απώτερος σκοπός της εταιρείας μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησής της είναι να δημιουργήσει πιστούς πελάτες, καθώς η πίστη των καταναλωτών στην εταιρεία και στα προϊόντα της (brand loyalty) είναι εκείνη που θα τη βοηθήσει να αμυνθεί

αποτελεσματικά από το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Προκειμένου όμως να είναι σε θέση να επιτυγχάνει το στόχο της η επιλεγθείσα στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει η διαφοροποίηση που επιδιώκει η εταιρεία να γίνεται αντιληπτή από το καταναλωτικό κοινό. Έτσι χρήζει η κατάλληλη προβολή της εταιρείας στο καταναλωτικό κοινό προκειμένου να αποτυπωθεί το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή με τον επιθυμητό από την εταιρεία τρόπο, και να τον παρακινήσει να το αγοράσει. Από τη στιγμή που ο καταναλωτής θα προβεί στην αγορά του προϊόντος, η διατήρησή του επιδιώκεται με όλους τους τρόπους διαφοροποίησης που υιοθετεί η εταιρεία και αναφέρθηκαν παραπάνω. Είναι γεγονός πως στην περίπτωση των τροφίμων κύριο ρόλο κατέχει η ποιότητα και η αξιοπιστία, όμως εξαιτίας του σφοδρού ανταγωνισμού που έχει κατακλύσει την αγορά η αποτελεσματική προβολή της εταιρείας και ο τρόπος με τον οποίον εκείνη διαχειρίζεται το μίγμα μάρκετινγκ είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία της πορεία.

Υπό το πάνω πρίσμα, η διοίκηση της εταιρείας δίνει βαρύνουσα σημασία στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ που τη διέπει και θεωρεί ότι το κλειδί στην επιτυχή διαφοροποίηση δεν περιορίζεται σε επίπεδο προϊόντος αλλά και στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επικοινωνεί και προβάλλει τον εαυτό της στους καταναλωτές. Η πρόκληση του μέλλοντος αναφέρεται στην επένδυση στο μάρκετινγκ των εταιρειών και προσανατολισμένη προς σε αυτή την κατεύθυνση, η «Golden Sandwich» υιοθετεί ένα πλήθος τεχνικών μάρκετινγκ οι οποίες πλαισιώνουν και ενισχύουν την προσπάθεια προβολής της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο καταναλωτικό κοινό και αναφέρονται αμέσως παρακάτω.

5.5.1 ΙΣΧΥΡΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ (BRAND IMAGE)

Δεν είναι λίγοι εκείνοι που ισχυρίζονται ότι το λογότυπο μιας εταιρείας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο. Η επωνυμία της εταιρείας και ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα καταφέρει να τυπωθεί στο μυαλό των καταναλωτών, καθορίζει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την πιθανότητα η εταιρεία να ξεχωρίσει από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (*blog.cirtex.com*). Μια ισχυρά καθιερωμένη μάρκα προϊόντος βοηθά καθοριστικά στη διαχρονικότητα της εταιρείας και στη συνεχή ενδυνάμωση της πίστης

των καταναλωτών. Η απόλυτη επιτυχία βέβαια συναντάται όταν η μάρκα προϊόντος έχει ταυτιστεί με την κατηγορία των συγκεκριμένων προϊόντων.

Σίγουρα η εικόνα της εταιρείας αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, μέσω της υπεύθυνης συμπεριφοράς της επιχείρησης απέναντι στον καταναλωτή, όμως κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι το λογότυπο είναι σε θέση να αντικατοπτρίσει με μια πρώτη ματιά τη φιλοσοφία, τις αξίες και το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας έτσι ώστε να τραβήξει την προσοχή του πελάτη. Η διοίκηση της «Golden Sandwich» αναγνωρίζοντας σημαντικά τη σπουδαιότητα του λογότυπου για την εικόνα και την επιτυχία της, έχει επιλέξει το όνομα «Golden Sandwich» για την επωνυμία της το οποίο σημαίνει «Χρυσά Σάντουιτς». Το συγκεκριμένο λογότυπο είναι απλό, εύηχο και εύκολο στην απομνημόνευσή του. Αν και η ορολογία του είναι στην αγγλική γλώσσα, η λέξη «sandwich» έχει την ίδια έννοια και προφέρεται το ίδιο και στα ελληνικά και η έννοια του «golden» είναι αρκετά γνωστή στο μεγαλύτερο τμήμα του ελληνικού πληθυσμού. Το λογότυπο της εταιρείας υποδηλώνει ότι τα σάντουιτς της χαρακτηρίζονται από άριστη ποιότητα, όπως είναι εκείνη του χρυσού. Επίσης ο χρυσός παραπέμπει σε μια πολυτέλεια και ανωτερότητα την οποία όλοι επιθυμούν να αποκτήσουν. Έτσι και τα προϊόντα της εταιρείας διακρίνονται για τη μοναδικότητα και τη γευστική πολυτέλεια που προσφέρουν σε όσους τα καταναλώνουν.

Το επιλεγμένο λογότυπο αποτελεί την καρδιά της εταιρικής ταυτότητας της «Golden Sandwich» και δημιουργήθηκε με βάση του τι θέλει η διοίκηση της εταιρείας να έρχεται στο μυαλό του καταναλωτή με το που έρχεται σε επαφή με αυτό. Μέσω της επιλογής του συγκεκριμένου λογοτύπου, η διοίκηση αποσκοπεί στο να απαντά υποσυνείδητα σε ερωτήσεις του τύπου ποια είναι η εταιρεία, ποιες αξίες πρεσβεύει, και τι εικόνες επιθυμεί να έρχονται συνειρμικά στο μυαλό του καταναλωτή βλέποντας το. Ο απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι να δημιουργήσει υποσυνείδητα στο μυαλό του καταναλωτή τη βεβαιότητα ότι καταναλώνοντας τα προϊόντα της, θα απολαύσει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ποιότητας που δύναται να λάβει.

Το καινούργιο αναβαθμισμένο λογότυπο που έχει επιλέξει η εταιρεία να φέρει στα πλαίσια της αναβαθμισμένης εταιρικής της ταυτότητας, ενισχύει την προσπάθεια επίτευξης της παραπάνω επιδίωξης καθώς χαρακτηρίζεται από ένα δυναμισμό μέσω του οποίου αναδεικνύεται η ύψιστη ποιότητα που χαρακτηρίζει την εταιρεία.

Χαρακτηριστική είναι η χρυσή κορώνα η οποία αποτελεί το νέο εμπορικό σήμα για την εταιρεία και αντικαθιστά το “w” της λέξης sandwich ενώ ταυτόχρονα στεγάζει ολόκληρο το λογότυπο. Επιπλέον συνοδεύεται από το μότο «*Πάντα υγιεινά δίπλα σας*» με το οποίο η διοίκηση στοχεύει να κεντρίσει δύο κρίσιμα σημεία ευαισθησίας των καταναλωτών σχετικά με τα τρόφιμα: (1) την υψηλή διατροφική αξία – υγιεινή διατροφή, και (2) την άριστη εξυπηρέτηση-προθυμία της εταιρείας να εξυπηρετήσει για οτιδήποτε χρειαστεί τον πελάτη. Το νέο λογότυπο είναι απλό, χαρακτηριστικό και εκσυγχρονισμένο, προβάλλοντας μια εικόνα που αρμόζει στη φιλοσοφία της εταιρείας. Αναμένεται από την εταιρεία ότι θα προσελκύσει κυρίως νεότερες ηλικίες καταναλωτών, χωρίς όμως να αφήνει αδιάφορους τους μεγαλύτερους ηλικιακά καταναλωτές. Ο στόχος της υιοθέτησης ενός τόσο χαρακτηριστικού εμπορικού σήματος είναι η ισχυρή αποτύπωση και απομνημόνευσή του και στη συνέχεια η εύκολη ανάκλησή του. Ο απώτερος σκοπός είναι να καταστεί η χρυσή κορώνα συνώνυμο των σάντουιτς και της ποιότητας αυτών. Μέσω της αναβάθμισης της εταιρικής της ταυτότητας, ο στόχος της εταιρείας είναι η επανατοποθέτηση της εταιρείας στο μυαλό των καταναλωτών αποτυπώνοντας μια ισχυρή και αναγνωρίσιμη εικόνα στο μυαλό κάθε πιθανού πελάτη, φέρνοντάς του υποσυνείδητους συνειρμούς και μεταδίδοντάς του ταυτόχρονα τη βασική αρχή της εταιρείας: την ύψιστη ποιότητα.

5.5.2 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Εφόσον κύρια αποστολή της εταιρείας αποτελεί η εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω της κάλυψης των αναγκών του και της υπέρβασης των προσδοκιών του, με στόχο την απόκτηση πιστών πελατών, θα ήταν αδύνατο να μην εφαρμόζει μια σειρά από τεχνικές μάρκετινγκ οι οποίες αποσκοπούν στο να εξασφαλίζουν τις επαναλαμβανόμενες αγορές. Οι έρευνες αγοράς που διεξάγει σε τακτά χρονικά διαστήματα της επιτρέπουν να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών της σχετικά με τις γεύσεις και τα υλικά που επιθυμούν να γεύονται, και στη συνέχεια να τις μετατρέπει σε προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται σε αυτές. Έτσι, στα πλαίσια του μίγματος μάρκετινγκ της εταιρείας, εφόσον έχει εξασφαλιστεί η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, όπως αυτή αναλύθηκε στην παράγραφο 5.5.1, διενεργούνται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου το **προϊόν** να φτάσει στον καταναλωτή.

Σχετικά με τη **διανομή**, όπως έχει προαναφερθεί η εταιρεία έχει επιλέξει να διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, με μερικές εξαιρέσεις σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί διανομή και σε άλλες περιοχές της χώρας, εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν μια αμοιβαίως επωφελούμενη συνεργασία μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Τα σημεία πώλησης της εταιρείας είναι κυκλικά ιδιωτικών-δημόσιων επιχειρήσεων, μέσω μαζικής μεταφοράς και σταθμών, αυτόματων πωλητών, αλλά και διάφορα μίνι μάρκετς και περίπτερα τα οποία εξυπηρετεί απευθείας η εταιρεία ή προμηθεύονται δια μέσου χονδρεμπόρων που λειτουργούν ως μεσάζοντες. Γενικότερα η εταιρεία προσπαθεί να εξυπηρετεί όλους τους νέους πελάτες οι οποίοι έρχονται σε επαφή μαζί της, ακόμη και για μικρές παραγγελίες, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα να δοκιμαστούν τα προϊόντα της σε διάφορες περιοχές και να βρει νέους πελάτες. Βέβαια σε κάθε περίπτωση αξιολογείται το κόστος μεταφοράς και εάν αυτό δεν είναι ζημιολόγο για την εταιρεία, πραγματοποιείται η συνεργασία.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα ανεπτυγμένο μίγμα προβολής και επικοινωνίας προκειμένου να γνωστοποιήσει τα προϊόντα της στους καταναλωτές, στη συνέχεια να τους κεντρίσει το ενδιαφέρον και τελικά να τους ωθήσει στην αγορά αυτών. Το μίγμα αυτό αναφέρεται στην **προώθηση** των προϊόντων της εταιρείας, η οποία ως στόχο έχει την προσέλκυση των πελατών, τις επαναλαμβανόμενες αγορές και τέλος τη δημιουργία πιστών πελατών. Διάφορα «εργαλεία» πρωταγωνιστούν στην προσπάθεια επίτευξης αυτού του στόχου, τα οποία είναι τα εξής:

- **Πωλητές:** Μέσω της στελέχωσης ικανών πωλητών-οδηγών οι οποίοι διακρίνονται για τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, την ευγένεια και την προθυμία τους να εξυπηρετήσουν τον πελάτη, η εταιρεία επιδιώκει την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της. Για να ενισχύσει την κινητοποίηση των πωλητών της, η εταιρεία προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης επιπλέον μισθού (bonus) σε περίπτωση που εξασφαλίσουν για εκείνη πωλήσεις άνω ενός συγκεκριμένου επιπέδου. Επιπρόσθετα, η εταιρεία συνεργάζεται με μερικούς εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι διαθέτουν το κατάλληλο δίκτυο γνωριμιών και λειτουργούν ως διαμεσολαβητές προκειμένου να έρθει η εταιρεία σε επαφή με μεγάλους πελάτες και να συνάψει συνεργασία μαζί τους.

• Παρουσία στο Διαδίκτυο: Σχετικά με την εταιρική παρουσία στο Διαδίκτυο, κύριος στόχος αποτελεί η απόλυτη αρμονία μεταξύ του προφίλ που διέπει και θέλει η εταιρεία να προβάλλει και του ύφους της ιστοσελίδας αυτής. Ειδικότερα, η άρτια οργανωμένη και εύκολη στο χειρισμό ιστοσελίδα της εταιρείας αποσκοπεί στο να παρέχει ανά πάσα στιγμή την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζεται ο επισκέπτης της σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα προϊόντα της, καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας της. Ακόμη μια φορά διαπιστώνεται η σπουδαιότητα της εύκολης και γρήγορης εξυπηρέτησης του πελάτη για την εταιρεία. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία είναι η εμφάνιση της ιστοσελίδας της πρώτη στις επιλογές που παραθέτει η παγκοσμίως μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης «google.com», εάν κάποιος χρήστης επιλέξει στην αναζήτηση «sandwich». Το συγκεκριμένο, όπως γίνεται ευκόλως αντιληπτό, διευκολύνει την προσέλκυση νέων πελατών και ταυτόχρονα ενισχύει την αξιοπιστία της εταιρείας. Τέλος, να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της αναβάθμισης της εταιρικής της ταυτότητας η ιστοσελίδα θα αναβαθμιστεί με τη βοήθεια της εξελιγμένης τεχνολογίας, προκειμένου να ανταποκρίνεται και να αντικατοπτρίζει πλήρως τη νέα, πιο φρέσκια εικόνα της εταιρείας.

• Δημόσιες Σχέσεις: Η διοίκηση προσπαθεί μέσω της ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων με κατάλληλους ανθρώπους και επιχειρήσεις του χώρου, να διαχειρίζεται όσο αποτελεσματικότερα γίνεται τη φήμη της, προκειμένου να προβάλλει μια θετική εικόνα για την εταιρεία προς το ευρύτερο καταναλωτικό αλλά και επιχειρηματικό κοινό. Κύρια μέσα για την επίτευξη των δημόσιων σχέσεων της εταιρείας είναι οι προσωπικές σχέσεις των ιδιοκτητών με τους πελάτες, οι επαφές τους με σημαντικούς ανθρώπους της αγοράς, ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται η εταιρεία τα παράπονα των πελατών και γενικότερα η αέναη υπεύθυνη και αξιόπιστη συμπεριφορά της εταιρείας απέναντι στους πελάτες της και την κοινωνία.

• Χορηγίες / Δώρα: Η εταιρεία φροντίζει να αναλαμβάνει τη χορηγία διάφορων εκδηλώσεων οι οποίες έχουν ως αντικείμενο κάποιο χρήσιμο για την κοινωνία και το περιβάλλον αντικείμενο. Ειδικότερα, προσφέρεται να παρέχει σάντουιτς και σαλάτες στους οργανωτές και μέλη συνεδρίων, σεμιναρίων και εκδηλώσεων με κοινωνικό περιεχόμενο. Επίσης παρέχει στους πελάτες της διάφορα δωράκια μικρής αξίας τα οποία φέρουν πάνω το λογότυπό της και δείχνουν το ενδιαφέρον και την εκτίμηση προς

αυτούς. Παραδείγματα αποτελούν στυλό, μπλουζάκια, μπρελόκ, ημερολόγια καθώς και τυπωμένες αφίσες οι οποίες παρουσιάζουν με φωτογραφίες τα προϊόντα της εταιρείας και οι πελάτες μπορούν να αναρτήσουν στα καταστήματά τους.

- Εκπτώσεις: Η εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες της, να συμφωνήσουν σε μια χαμηλότερη τιμή για παραγγελίες πάνω από ένα συγκεκριμένο αριθμό τεμαχίων. Μέσω της παροχής εκπτώσεων επιδιώκεται η λήψη μεγάλων παραγγελιών οι οποίες οδηγούν σε μεγαλύτερη παραγωγή (η οποία αντισταθμίζει τη μείωση της τιμής), μεγαλύτερο επιμερισμό του σταθερού κόστους και προσέλκυση ισχυρών πελατών οι οποίοι προμηθεύονται μέχρι στιγμής από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

- Δειγματισμός: Στην κατηγορία των τροφίμων, η παροχή δειγμάτων των προϊόντων στους πιθανούς πελάτες πριν την έναρξη της συνεργασίας, είναι περισσότερο απαραίτητη από τους άλλους κλάδους. Ειδικότερα, για την «Golden Sandwich» κάθε δειγματισμός αποτελεί ένδειξη της καθημερινής της δουλειάς και όχι εξαίρεση, υπό την έννοια ότι όπως ακριβώς φροντίζει τα δείγματα να είναι λαχταριστά, νόστιμα και σαφώς ποιοτικά, έτσι φροντίζει και για την καθημερινή της παραγωγή. Έτσι, ο πελάτης ο οποίος θα δείξει ενδιαφέρον για τα δείγματα, μπορεί να είναι βέβαιος ότι καθημερινά θα παραλαμβάνει εξίσου ικανοποιητικά προϊόντα.

- Διαφήμιση: Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρεία εξαιτίας της χονδρικής παραγωγής δεν απευθύνεται απευθείας στον τελικό καταναλωτή και έτσι δε διαφημίζει τα προϊόντα της ευρέως στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Διαφήμιση για την εταιρεία αποτελεί ο ικανοποιημένος πελάτης, ο οποίος διαδίδει την ικανοποίησή του στο περιβάλλον του και φέρνει νέους πελάτες. Επίσης, η εταιρεία διαφημίζεται μέσα από τη γνωστοποίηση και την προβολή της ποιότητας των προϊόντων της μέσω της θετικής εταιρικής εικόνας και τις τεχνικές μάρκετινγκ που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Το τελευταίο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ της εταιρείας είναι η **τιμολογιακή πολιτική**. Όπως έχει αναφερθεί, η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και έτσι η τιμή της δεν είναι η χαμηλότερη στον κλάδο. Η τιμή την οποία θεσπίζει η «Golden Sandwich» για τα προϊόντα της είναι αντίστοιχη της ποιότητας αυτών και κατά συνέπεια της αξίας που προσφέρουν στον αγοραστή. Για την εταιρεία, ο μηχανισμός

των τιμών εκπέμπει διάφορα μηνύματα στους καταναλωτές και εκτός από προσδιοριστικό στοιχείο της κερδοφορίας της αποτελεί και εργαλείο του μάρκετινγκ. Υπό αυτή την έννοια, η τιμή των προϊόντων της αντικατοπτρίζουν την πραγματική τους αξία και την ύψιστη ποιότητά τους. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι η εταιρεία δεν αγνοεί το κόστος της ποιοτικής διαφοροποίησης που επιδιώκει να επιτυγχάνει. Αντιθέτως, μεριμνά και καταφέρνει να κρατά την κοστολογική της θέση σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επίπεδα εφόσον κάτι διαφορετικό θα την εκτόπιζε εκτός του πεδίου μάχης του κλάδου, τη στιγμή που ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της ανταγωνίζεται βάσει της τιμής. Με άλλα λόγια, η «Golden Sandwich» δε χρεώνει ανεξέλεγκτα τις τιμές των προϊόντων της στο βωμό της διαφοροποίησης. Ουσιαστικά, μάχεται για την επίτευξη της εφαρμογής και των δύο επιχειρηματικών στρατηγικών ταυτόχρονα, υπό την έννοια ότι επιδιώκει να προσφέρει στους πελάτες της ποιοτικά προϊόντα τα οποία ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη που ενδεχομένως θα μπορούσε να χρεώσει. Συμπερασματικά, η εταιρεία μάχεται για την προσφορά του άριστου συνδυασμού ποιότητας-τιμής (value for money) στους πελάτες της, χρεώνοντας ανταγωνιστικές τιμές για τα προϊόντα της χωρίς να θυσιάζει στο ελάχιστο την ποιότητα αυτών.

5.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”

Αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο ότι προκειμένου να είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης επιτυχημένη, θα πρέπει κατ’ αρχήν η διαφοροποίηση που επιτυγχάνεται να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές, και κατά δεύτερον να είναι εκείνοι πρόθυμοι να πληρώσουν την απαιτούμενη τιμή για να την απολαύσουν. Υπό την πάνω έννοια, η στρατηγική διαφοροποίησης της «Golden Sandwich» είναι επιτυχημένη καθώς η συνεχώς αυξανόμενη πορεία των πωλήσεών της υποδεικνύει ότι οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την αξία που προσφέρεται σε αυτούς μέσω των ποιοτικότερων και καλύτερων προϊόντων από τον ανταγωνισμό, όντας ταυτόχρονα διατιθέμενοι να πληρώσουν μια τιμή για να το αποκτήσουν, η οποία τιμή είναι ελαφρώς υψηλότερη από την χαμηλότερη τιμή στον κλάδο. Ταυτόχρονα όμως, όπως επίσης έχει προαναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποκτάται μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησης (καθώς και της ηγεσίας κόστους) θα

πρέπει να είναι διατηρήσιμο στο βάθος του χρόνου. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει είτε να είναι δύσκολη ή ακόμη καλύτερα αδύνατη η αντιγραφή του από τους ανταγωνιστές, είτε να έχει δημιουργήσει η επιχείρηση κόστος μετακίνησης στους πελάτες της και έτσι εκείνοι να μην μπορούν να προμηθευτούν από αλλού.

Για την «Golden Sandwich», όπως αναλύθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης προκύπτει από την ύψιστη ποιότητα των προϊόντων της, την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της και τη μεγάλη ποικιλία εναλλακτικών γεύσεων και συνδυασμών που προσφέρει. Προκειμένου να επιτύχει όλα τα ανωτέρω, η εταιρεία διαθέτει κάποιους πόρους τους οποίους συνδυάζει σε ικανότητες οι οποίες στο σύνολό τους οδηγούν στο αποκτηθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις ικανότητες της εταιρείας δεν είναι δύσκολο να αποκτηθούν σε αρχικό επίπεδο από τους ανταγωνιστές. Αυτές οι ικανότητες είναι:

- η πρόσβαση σε ποιοτικές πρώτες ύλες
- η διεξαγωγή τακτικών ποιοτικών ελέγχων για τη διασφάλιση της ποιότητας
- η ποικιλία γεύσεων
- το ικανό ανθρώπινο δυναμικό
- το ευφάνταστο μίγμα μάρκετινγκ

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, όλα τα παραπάνω μπορούν σχετικά εύκολα να αποκτηθούν από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση η οποία θα επιδιώξει να αποκτήσει τη διαφοροποίηση που χαρακτηρίζει τη «Golden Sandwich». Οι προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση δεν προμηθεύουν αποκλειστικά εκείνη, οι ποιοτικοί έλεγχοι μπορούν να διεξαχθούν εύκολα εφόσον κατέχονται τα απαραίτητα όργανα, η προσφορά διάφορων συνδυασμών και γεύσεων είναι εύκολο να προσφερθεί αρκεί να υπάρχει φαντασία και θέληση, ικανοί άνθρωποι που επιθυμούν να εργαστούν υπάρχουν παντού, και τέλος οι έξυπνες τεχνικές μάρκετινγκ για την επιτυχή προώθηση των προϊόντων μιας εταιρείας αναλαμβάνονται πλέον από πολύ αξιόλογες επιχειρήσεις του χώρου με εγγυημένα αποτελέσματα. Επομένως, ο ανταγωνιστής που θα επιθυμήσει να αποκτήσει όλες τις παραπάνω ικανότητες δε θα αντιμετωπίσει ισχυρά εμπόδια. Ωστόσο είναι γεγονός ότι δεν αρκεί μόνο η απόκτηση αυτών των πόρων και ικανοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Προκειμένου οι πόροι και οι

ικανότητες αυτές να προσδώσουν τους ωφέλιμους καρπούς τους στην επιχείρηση που θα τα αποκτήσει, σε πρώτο επίπεδο θα πρέπει εκείνη να είναι σε θέση να επωμιστεί αποτελεσματικά το επιπλέον κόστος που συνεπάγονται, υπό την έννοια να καταφέρει να διατηρήσει τις τιμές της ανταγωνιστικές, καθώς σε αντίθετη περίπτωση θα αναγκαστεί να βγει εκτός κλάδου. Σε δεύτερο επίπεδο, η επιχείρηση θα πρέπει να διέπεται από μια γενικότερη φιλοσοφία και τρόπο λειτουργίας ο οποίος θα πλαισιώνει και θα υποστηρίζει τη φύση αυτών των πόρων και ικανοτήτων. Αυτό ακριβώς είναι και εκείνο που προστατεύει σε σημαντικό βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της «Golden Sandwich».

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο ικανότητες-χαρακτηριστικά της εταιρείας τα οποία αφενός οδηγούν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης και αφετέρου είναι αρκετά έως σχετικά πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές:

- i. Η εταιρική της κουλτούρα η οποία είναι διαποτισμένη με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας
- ii. Η ισχυρή εταιρική της εικόνα και φήμη

Η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας σε μια επιχείρηση, δε διασφαλίζεται από μια ενδεχόμενη πιστοποίηση και τη διεξαγωγή ποιοτικών ελέγχων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης και όχι συγκεκριμένα βήματα-διαδικασίες που αρκεί να πληρούνται προκειμένου να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα ποιότητας. Επομένως, προκειμένου η ΔΟΠ να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να οδηγήσει στο επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει αρχικά να έχει γίνει κατανοητή από όλο το ανθρώπινο δυναμικό και στη συνέχεια να διαχέεται σε κάθε τμήμα. Η «Golden Sandwich» προσπαθώντας να επιτύχει το ανωτέρω, πορεύεται με κεντρικό γνώμονα τη ΔΟΠ με τις αρχές της να αντικατοπτρίζονται σε κάθε πολιτική, αξία, απόφαση, μέθοδο και διαδικασία που πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια της εταιρείας, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Ειδικότερα η εταιρεία έχει αναγάγει τη ΔΟΠ σε εταιρική κουλτούρα, την οποία προσπαθεί να ενισχύει καθημερινά και να διαχέει σε όλους τους εργαζομένους της. Ταυτόχρονα, η δυναμική διοίκηση που διέπεται από ισχυρή θέληση, ξεκάθαρους στόχους και καθοδηγείται υπό το όραμα που έχει για το μέλλον της εταιρείας, είναι το εφελτήριο για την επιτυχή υιοθέτηση της ΔΟΠ.

Επιπρόσθετα, ένα ακόμη στοιχείο που προφυλάσσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η ισχυρή εταιρική της εικόνα στην αγορά. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η επωνυμία της εταιρείας είναι συνυφασμένη με την ποιότητα και την αξιοπιστία και είναι αρκετά ισχυρή στο χώρο της χονδρικής παραγωγής σάντουιτς. Όπως είναι αυτονόητο η απόκτηση της εταιρικής εικόνας και φήμης μιας εταιρείας, ο οποίος είναι ένας άυλος πόρος, είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές. Ακόμη όμως και αν αποκτηθεί, η εταιρεία θα συνεχίσει να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας του γεγονότος ότι θα είναι παλαιότερη στο χώρο, γεγονός το οποίο αποτελεί σημαντική ένδειξη υψηλής ποιότητας (ειδικότερα στον κλάδο των τροφίμων).

Ωστόσο, η «Golden Sandwich» δε σταματά να επενδύει χρόνο, προσπάθεια και πόρους προκειμένου να συνδυάζει, ενισχύει και αναβαθμίζει όλες τις ικανότητές της σε διακεκριμένες, οι οποίες θα καταφέρνουν να πληρούν τις εξής πέντε προϋποθέσεις:

- ✓ Να δημιουργούν αξία για τους καταναλωτές, την οποία εκείνοι είναι σε θέση να αντιληφθούν.
- ✓ Να δημιουργούν μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους τους και της αξίας που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές.
- ✓ Να καθιστούν αδύνατη την αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές προκειμένου να προφυλάσσουν και να καθιστούν διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.
- ✓ Να συντελούν στην απόκτηση πιστών πελατών οι οποίοι θα είναι απρόθυμοι να αγοράσουν το προϊόν από τους ανταγωνιστές (κόστος μετακίνησης).
- ✓ Να επιτυγχάνουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, έτσι ώστε να επιτρέπεται η θέσπιση ανταγωνιστικών τιμών.

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη και η επιτυχημένη πορεία της εταιρείας «Golden Sandwich» βασίζεται στον τρόπο διοίκησης αυτής, η οποία ως κεντρικό άξονα έχει την ποιότητα και την προσφορά αξίας στον πελάτη. Η επιθυμία για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη προσκειμένου να επιτυγχάνεται η αρμονία με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, οδηγούν σε συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Κύριο ρόλο σε κάθε προσπάθεια επίτευξης των τιθέμενων επιχειρησιακών στόχων, κατέχει η διοίκηση η οποία διαπνέεται από θέληση, υπευθυνότητα και

ξεκάθαρο όραμα. Ειδικότερα, οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας και επιτυχίας της εταιρείας, συνθέτουν στο σύνολό τους τη στρατηγική αυτής:

- ✘ Πελατοκεντρική προσέγγιση
- ✘ Όραμα διοίκησης
- ✘ Ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών
- ✘ Ολιστική υιοθέτηση της ΔΟΠ
- ✘ Ταυτότητα εταιρείας
- ✘ Ηγεσία με όραμα
- ✘ Τιμή ανταγωνιστική
- ✘ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης

Οι παραπάνω στρατηγικοί άξονες επιτυχίας της «Golden Sandwich» έχουν γίνει αντιληπτοί από όλο ανεξαιρέτως το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και είναι εκείνοι οι οποίοι οδηγούν στη συνεχιζόμενη δυναμική παρουσία της εταιρείας στον κλάδο και την αυξημένη κερδοφορία. Όντας μια σύγχρονη εταιρεία, η «Golden Sandwich» επενδύει στην ποιότητα και τους ανθρώπους της, αντλεί πληροφορίες από το περιβάλλον της, επιλέγει ευέλικτη οργανωτική δομή, μάχεται για τη συνεχή βελτίωση, επιδιώκει τις καινοτομίες, έχει ως πρώτο μέλημα τους καταναλωτές και ιδανική επίτευξη για εκείνη αποτελεί η παροχή ποιοτικών προϊόντων τα οποία ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών, σε τιμή χαμηλότερη από την αναμενόμενη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΠΗΓΕΣ ΑΠ' ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- http://braincharger.net/me/Files/Product_Packaging.pdf
- <http://www.skiadas.gr/el/haccpg.htm>
- http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2852
- <http://www.emark.teicrete.gr/emark/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%A6%CE%AE%CE%BC%CE%B7%CF%82/tabid/82/Default.aspx>
- http://www.socialdialogue.net/el/el_csr_intro.html
- <http://blog.cirtex.com/2008/03/01/your-brand-is-your-most-important-asset/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH Ο.Ε”

6.1 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Μέσα από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων έγινε κατανοητή η σπουδαιότητα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και της έννοιας της ποιότητας για την «Golden Sandwich», η οποία εκτός από ελάχιστη απαιτούμενη προϋπόθεση που πρέπει να πληρείται για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχής πορείας της εταιρείας, αποτελεί και το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ειδικότερα την περίοδο της κρίσης, αποτελεί ατράνταχτη θέση της διοίκησης ότι οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν θα είναι εκείνες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα, στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη και έχουν ισχυρή πίστη στην ποιότητα. Έτσι, η «Golden Sandwich» πρεσβεύει τη ΔΟΠ και υιοθετεί με απόλυτη συνέπεια τις αρχές της, έχοντας ως κύριους άξονες:

1. Τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες με σκοπό την πλήρη κατανόηση των αναγκών, των επιθυμιών και των παραπόνων τους και την άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά τους.
2. Την οργάνωση των εσωτερικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

Στην επίτευξη αυτών των στόχων, σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας οι οποίοι μέσα από το αντικείμενο εργασίας τους και την ενεργή συμμετοχή τους στις αποφάσεις της διοίκησης, συμβάλουν στην επιτυχία της εταιρικής πολιτικής.

Προκειμένου λοιπόν να διασφαλίσει την τήρηση υψηλών προδιαγραφών υγιεινής για τα προϊόντα και τις διαδικασίες της, η εταιρεία χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου της παραγωγικής της διαδικασίας το οποίο θα προλαμβάνει οποιοδήποτε κίνδυνο ο οποίος μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την υγιεινή και την ασφάλεια των

προϊόντων της. Υπό το πάνω πρίσμα η «Golden Sandwich» εφαρμόζει μια συστηματική και τεκμηριωμένη προσέγγιση του συστήματος HACCP και πιστοποιεί το σύστημά της σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416:2000, στις απαιτήσεις του οποίου συμμορφώνεται με αυστηρή συνέπεια. Επίσης σύντομα σκοπεύει να τηρεί και τις προϋποθέσεις εφαρμογής του νέου διεθνούς προτύπου ISO 22000.

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας του συστήματος που εφαρμόζει η εταιρεία για τη διασφάλιση της ασφάλειας των προϊόντων της, είναι η δέσμευση ευθύνης η οποία διακρίνει όχι μόνο τη διοίκηση αλλά και ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό αυτής. Μέσα από την αρμονική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων (διοίκηση, προσωπικό, προμηθευτές και κυρίως οι πελάτες), η εταιρεία διασφαλίζει την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου της. Μέσω της συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του HACCP, η εταιρεία εφαρμόζει μια συστηματική και τεκμηριωμένη προσέγγιση η στοχεύει στην εξασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων της μέσα από τη συνεχή παρακολούθηση, ανάλυση και ελέγχου όλων των λειτουργιών που εκτυλίσσονται στα πλαίσια της προετοιμασίας, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής αυτών. Το HACCP βοηθά την επιχείρηση (1) στον εντοπισμό και την αναγνώριση όλων των πιθανών κινδύνων που δύνανται να προκαλέσουν βλάβη στην υγεία των καταναλωτών, (2) στην ανάλυση και εκτίμηση της έκτασης και της σπουδαιότητας των κινδύνων, (3) στην εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης αυτών (4) στο γενικότερο έλεγχό τους και εν τέλει (5) στην αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Μέσω της υιοθέτησης όλων αυτών των προληπτικών μέτρων, η εταιρεία στοχεύει στην απόκτηση των παρακάτω οφελών (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*):

- ✓ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών σχετικά με την ασφάλεια των προϊόντων της, δημιουργία αξίας για αυτούς και πλήρης ανταπόκριση στις ελάχιστες απαιτήσεις τους.
- ✓ Αναγνώριση όλων των πιθανών κινδύνων για την υγεία του καταναλωτή και την επακόλουθη εξάλειψη των πιθανοτήτων προσφοράς ελαττωματικών προϊόντων.
- ✓ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία – απαλλαγή από ανεπιθύμητα πρόστιμα και δυνατότητα τεκμηρίωσης αυτής στα ενδιαφερόμενα μέρη όπως ελεγκτικές αρχές και πελάτες.

- ✓ Ισχυρός προληπτικός έλεγχος σχετικά με τον εντοπισμό των κινδύνων, ανάλυση και εκτίμηση αυτών και τελικά την αντιμετώπισή τους.
- ✓ Βελτίωση των εσωτερικών της λειτουργιών και ενίσχυση της βέλτιστης κατανομής των χρησιμοποιούμενων πόρων.
- ✓ Παροχή αισθήματος εργασιακής ασφάλειας για τους εργαζομένους, το οποίο συντελεί σε σημαντικό βαθμό στην παρακίνηση και αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, η εταιρεία μεριμνά για τη λειτουργία αυτού μέσα σε ένα συγκροτημένο πλαίσιο συστήματος διαχείρισης και την ενσωμάτωσή του στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. Η προσαρμογή του συστήματος στις αναγκαιότητες της κάθε επιχείρησης και η βαθιά κατανόηση των αρχών του είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορεί εκείνο να παράγει τα οφέλη του. Προτού αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του προτύπου, χρειάζεται να αναφερθούν εν συντομία οι βασικές έννοιες και οι αρχές του συστήματος HACCP.

6.2 ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ HACCP

Η βασική ορολογία του συστήματος HACCP περιλαμβάνει τους εξής όρους / έννοιες (Λαγοδήμος, 2007), (Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006):

- Κίνδυνος: κάθε βιολογικός, χημικός ή φυσικός παράγοντας / κατάσταση που μπορεί να καταστήσει μη ασφαλές ένα τρόφιμο.
- Ανάλυση Κινδύνων: η αναγνώριση όλων των κινδύνων που δύνανται να παρουσιαστούν σε κάποιο σημείο της αλυσίδας παραγωγής και να δημιουργήσουν πρόβλημα στην υγεία των καταναλωτών, καθώς και των συνθηκών που οδηγούν στην εμφάνισή τους.
- Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου (Critical Control Point, CCP): σημείο, στάδιο ή διεργασία της αλυσίδας παραγωγής στο οποίο μπορεί να εμφανιστεί κίνδυνος και στο οποίο μπορεί να ασκηθεί έλεγχος, προκειμένου ο κίνδυνος αυτός να προβλεφθεί, εξαλειφθεί ή να ελαχιστοποιηθεί σε αποδεκτό επίπεδο.

- Σχέδιο HACCP: η περιγραφή όλων των διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόζονται καθώς και των απαιτούμενων μέσων, όπως ο καθορισμός και η αξιολόγηση των ενδεχόμενων κινδύνων και οι διαδικασίες ελέγχου των κρίσιμων σημείων, προκειμένου να διασφαλιστεί ο έλεγχος των διεργασιών όπως επιτάσσει το HACCP.
- Σύστημα HACCP: η εφαρμογή του σχεδίου HACCP.
- Διάγραμμα Αποφάσεων: ακολουθία ερωτήσεων υπό μορφή διαγράμματος, η οποία προσφέρεται να εφαρμοστεί σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής ώστε να διαπιστωθεί εάν υπάρχει αναγνωρισμένος κίνδυνος ο οποίος απαιτεί έλεγχο, έτσι ώστε να εντοπιστούν όλα τα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Κρίσιμο Όριο: κριτήριο μεγέθους το οποίο καθορίζει το τι είναι αποδεκτό και τι όχι.
- Προληπτικά Μέτρα: φυσικοί, χημικοί ή άλλοι παράγοντες οι οποίοι προσφέρονται για τον έλεγχο ενός αναγνωρισμένου κινδύνου καθώς και ενέργειες / δραστηριότητες οι οποίες προλαμβάνουν τους κινδύνους ή τους περιορίζουν εντός των αποδεκτών ορίων.
- Παρακολούθηση: σχεδιασμένη σειρά από παρατηρήσεις, μετρήσεις και αξιολογήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί εάν ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται υπό έλεγχο.
- Διορθωτική Ενέργεια: ενέργεια / δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα όταν κάποιο κρίσιμο σημείο ελέγχου αποκλίνει από τα αποδεκτά κρίσιμα όρια.

Επίσης η αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP βασίζεται στις **εφτά βασικές αρχές** αυτού, οι οποίες αποτελούν και τα στάδια εφαρμογής του και είναι οι εξής (Λαγοδήμος, 2007):

- ♦ **Αρχή 1^η**: Αναγνώριση όλων των πιθανών κινδύνων οι οποίοι δύνανται να εμφανιστούν σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (από την προμήθεια των πρώτων υλών μέχρι και τη διανομή στο σημείο κατανάλωσης) καθώς και αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης αυτών και εκτίμησης της σοβαρότητάς τους. Τέλος, προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων που είναι απαραίτητα για την αποφυγή αυτών των κινδύνων.

- ♦ **Αρχή 2^η:** Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs)⁷, δηλαδή όλων των σημείων, διαδικασιών ή φάσεων της αλυσίδας παραγωγής στα οποία εγκυμονεί κίνδυνος και παράλληλα μπορεί να ασκηθεί έλεγχος, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος (να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα να εμφανιστεί ή να εξασφαλιστεί η εμφάνισή του σε αποδεκτά επίπεδα).

- ♦ **Αρχή 3^η:** Καθορισμός των κρίσιμων ορίων ανοχής διαφόρων παραμέτρων όπως είναι η θερμοκρασία, ο χρόνος, η υγρασία κ.λπ., μέσα στα οποία θα πρέπει να κυμαίνονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου τα οποία βρίσκονται υπό έλεγχο, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλεια του σχεδίου. Επομένως, μετά τον προσδιορισμό των CCPs θα πρέπει να καθοριστούν τα κρίσιμα όρια ανοχής αυτών τα οποία με άλλα λόγια αντιπροσωπεύουν τα όρια ασφάλειας μέσα στα οποία θα πρέπει να βρίσκονται τα CCPs προκειμένου να μπορούν τα τελευταία να ελέγχουν αποτελεσματικά έναν κίνδυνο.

- ♦ **Αρχή 4^η:** Εγκατάσταση του συστήματος παρακολούθησης των διάφορων παραμέτρων στα κρίσιμα σημεία ελέγχου για τη διασφάλιση της διακύμανσής τους μέσα στα κρίσιμα όρια και καθιέρωση των διαδικασιών για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης αυτής.

- ♦ **Αρχή 5^η:** Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών οι οποίες είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν όταν εντοπίζονται αποκλίσεις από τα κρίσιμα όρια ανοχής, δηλαδή όταν το σύστημα παρακολούθησης εντοπίζει κάποιο κρίσιμο σημείο ελέγχου το οποίο βρίσκεται εκτός των προκαθορισμένων κρίσιμων ορίων.

- ♦ **Αρχή 6^η:** Εγκατάσταση ενός συστήματος διαδικασιών το οποίο θα επαληθεύει την αποτελεσματικότητα και την ορθή λειτουργία του συστήματος του HACCP. Το σύστημα αυτό μπορεί να περιέχει συμπληρωματικούς περιοδικούς ελέγχους και διεργασίες, οι οποίες θα επιβεβαιώνουν ότι το σύστημα λειτουργεί έτσι όπως έχει σχεδιαστεί και είναι ότι είναι επαρκές για τον αποτελεσματικό έλεγχο των κινδύνων.

⁷ Για να προσδιοριστούν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (CCPs), θα πρέπει καταρχήν να λάβουν χώρα οι εξής ενέργειες: (1) Κατάστρωση λεπτομερούς διαγράμματος ροής της παραγωγικής διαδικασίας του τροφίμου, (2) Αναγνώριση όλων των κινδύνων που μπορούν να εμφανιστούν σε κάθε σημείο της αλυσίδας παραγωγής και πλήρης ανάλυση αυτών, και (3) προσδιορισμός των CCP, δηλαδή τα σημεία εκείνα στα οποία μπορεί να ασκηθεί έλεγχος (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich*, 2006).

♦ **Αρχή 7^η:** Εγκατάσταση ενός συστήματος το οποίο θα τεκμηριώνει όλες τις διαδικασίες καθώς και ενός συστήματος στο οποίο θα καταγράφονται και θα αρχειοθετούνται όλα τα στοιχεία και τα δεδομένα που αναφέρονται στο σύστημα HACCP και της εφαρμογής αυτού (όπως οι φυσικές, μικροβιολογικές και χημικές μετρήσεις για κάθε CCP αλλά και κάθε διορθωτική ενέργεια που λαμβάνει χώρα).

Συμπερασματικά λοιπόν, με τη βοήθεια του συστήματος HACCP προσδιορίζεται κάθε είδος κινδύνου (βιολογικός, χημικός ή φυσικός) που επηρεάζει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων και επομένως δύναται να βλάψει την υγεία των καταναλωτών. Εκτός όμως από τον προσδιορισμό των κινδύνων, το HACCP προσδιορίζει και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για τον αποτελεσματικό έλεγχο αυτών. Επομένως το HACCP αποτελεί ένα αποτρεπτικό σύστημα ποιοτικού ελέγχου και μέσα από τη σωστή εφαρμογή του, μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία στον αποτελεσματικό έλεγχο κάθε σημείου της αλυσίδας παραγωγής της, το οποίο δύναται να δημιουργήσει μια επικίνδυνη κατάσταση για την ασφάλεια των τροφίμων της, είτε λόγω κάποιας μόλυνσης από παθογόνους μικροοργανισμούς, φυσικούς ή χημικούς παράγοντες, είτε λόγω των κακών συνθηκών κάποιας διεργασίας, όπως για παράδειγμα κατά την αποθήκευση.

6.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ HACCP ΤΗΣ “GOLDEN SANDWICH”

Η τήρηση του συστήματος HACCP είναι υποχρεωτική σύμφωνα με τους κανονισμούς ΕΚ 852/2004 και 178/2002 για κάθε επιχείρηση που παράγει, εμπορεύεται ή διακινεί τρόφιμα, ανεξαρτήτως μεγέθους. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι από τη νομοθεσία επιβάλλεται η τήρηση του συστήματος και όχι η πιστοποίηση αυτής, η οποία έγκειται στην προτίμηση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η «Golden Sandwich» επιλέγει να πιστοποιεί το σύστημά της (κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416:2000) καθώς έτσι κατέχει ένα αναγνωρισμένο πιστοποιητικό το οποίο προβάλλει την απόδειξη σε κάθε ενδιαφερόμενο μέλος, ότι η εταιρεία είναι δεσμευμένη στα θέματα διαχείρισης της ασφάλειας των προϊόντων της και ότι τα προϊόντα της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών της σχετικά με το απαιτούμενο επίπεδο ασφάλειας και αξιοπιστίας που εκείνοι αναμένουν. Επιπρόσθετα, το πιστοποιητικό λειτουργεί και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία σχετικά με την προβολή της θετικής της εικόνας και φήμης, η οποία όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αποτελεί μια από τις πηγές

διαφοροποίησης για την εταιρεία, καθώς βελτιώνει σημαντικά τη γνώμη των ευαισθητοποιημένων φορέων, όπως είναι οι πελάτες αλλά και οι εργαζόμενοι, για εκείνη και τα προϊόντα της.

Συνεπώς, η εφαρμογή του συστήματος HACCP για την «Golden Sandwich» δεν αποτελεί αναγκαίο κακό το οποίο επιβάλλεται απ' τη νομοθεσία, αλλά φιλοσοφία διοίκησης η οποία ενσωματώνεται πλήρως στην κουλτούρα και τη νοοτροπία της εταιρείας, όπως ακριβώς και οι αρχές της ΔΟΠ. Η εφαρμογή του αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης για την εταιρεία καθώς είναι ο δρόμος μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η προστασία της υγείας των καταναλωτών και έτσι αντιμετωπίζεται ως όπλο επίτευξης της εταιρικής αποστολής, η οποία επιτάσσει την προσφορά ποιοτικών και αξιόπιστων προϊόντων στους πελάτες της. Έχοντας λοιπόν κατανοήσει η εταιρεία τις ανάγκες που την ωθούν στην επένδυση πόρων και χρόνου για την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος HACCP και έχοντας εξασφαλίσει τη δέσμευση της διοίκησης στην προσπάθεια της αποτελεσματικής υιοθέτησής του, έχει τεθεί η βάση για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος. Για την ολοκλήρωση του έργου, η εταιρεία ανέθεσε τη σχεδίαση και την εγκατάσταση του συστήματος HACCP σε αρμόδιο επιστημονικό συνεργάτη-σύμβουλο.

Πριν αναλυθεί το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της εταιρείας, πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το άρθρο 5 του κανονισμού 852-2004 της νομολογίας, επειδή το κράτος αναγνωρίζει τη δυσκολία της ανάπτυξης, εφαρμογής και τήρησης του συστήματος HACCP για όλες τις επιχειρήσεις, προβλέπεται η διάκριση των επιχειρήσεων ως προς τη δυναμικότητα και την επικινδυνότητα τους ως κριτήριο για τον προσδιορισμό της τυπικής και πλήρης ανάπτυξης του HACCP είτε όχι. Με άλλα λόγια, επειδή αναγνωρίζεται το γεγονός ότι δεν μπορούν να υπάρχουν οι ίδιες απαιτήσεις και να ζητείται πλήρης ανάπτυξη του συστήματος από όλες τις επιχειρήσεις με τελικό αποτέλεσμα την επιβάρυνση αυτών, προσφέρεται η δυνατότητα ευκαμψίας και ελαστικότητας στην τήρηση των απαιτήσεων του συστήματος σχετικά με την έκταση των διαδικασιών και καταγραφών που εκείνο επιτάσσει, για τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ευκαμψία αυτή στοχεύει στη διασφάλιση του γεγονότος ότι όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις του HACCP (*library.tee.gr*). Έτσι, το σχέδιο HACCP της «Golden Sandwich» είναι διαμορφωμένο σύμφωνα με τη

δυναμικότητα και την επικινδυνότητα που χαρακτηρίζουν την εταιρεία, και οι απαιτήσεις του συστήματος παρουσιάζονται παρακάτω.

6.4 ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

6.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η διοίκηση της «Golden Sandwich», στο πλαίσιο της επίτευξης της αποστολής της εταιρείας η οποία επιτάσσει την παραγωγή σάντουιτς υψηλών προδιαγραφών και στοχεύοντας παράλληλα στην προβολή της εταιρικής της ταυτότητας και φήμης, θεσπίζει Πολιτική Ασφαλείας Τροφίμων για τα προϊόντα της η οποία ως κύριους στόχους έχει τους εξής (Γαλανοπούλου, 2008):

- ✦ Η πλήρης συμμόρφωση στις απαιτήσεις των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων.
- ✦ Η προστασία της υγιεινής και ασφάλειας των προϊόντων της εταιρείας, με τη βοήθεια της εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP: Hazard Analysis Critical Control Points – Ανάλυση Επικινδυνότητας και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου).
- ✦ Η επίτευξη του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ποιότητας για τα παραγόμενα προϊόντα της σε όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικό κόστος, με τη βοήθεια της μέγιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της, των πρώτων υλών, του μηχανολογικού εξοπλισμού, της τεχνογνωσίας, της ενέργειας, κ.λπ.
- ✦ Η εφαρμογή, η ανασκόπηση και η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος HACCP που εφαρμόζει.

Η διοίκηση της εταιρείας δηλώνει ανοιχτά τη δέσμευσή της στην πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων και στα πλαίσια της προσπάθειας επίτευξης αυτών, η εταιρεία εφαρμόζει διαδικασίες που περιλαμβάνουν προληπτικές ενέργειες και ελέγχους οι οποίοι αποτρέπουν την παραγωγή και προσφορά επικίνδυνων προϊόντων. Επίσης, διεξάγονται συνεχείς έλεγχοι και οι απαιτήσεις του συστήματος επισκοπούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι τα παρεχόμενα προϊόντα ανταποκρίνονται πλήρως στις προδιαγραμμένες απαιτήσεις, όπως αυτές καταγράφονται

στο εγχειρίδιο ποιότητας, στις οδηγίες εργασίας και στις διαδικασίες που υλοποιεί η εταιρεία για τη διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων της.

6.4.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.4.2.1 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΙΑ

Στο πλαίσιο της εγκατάστασης και της εφαρμογής του συστήματος HACCP, η εταιρεία έχει φροντίσει κάθε τμήμα της να έχει μια σαφώς προσδιορισμένη δομή και οι υπευθύνότητες που ανατίθενται στο ανθρώπινο δυναμικό να είναι απολύτως κατανοητές. Κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία, είναι σημαντικό να έχει κατανοήσει τις υπευθύνότητες και τις αρμοδιότητές του και να κατέχει την απαιτούμενη δικαιοδοσία προκειμένου να μπορεί να αναγνωρίζει και να καταγράφει κάθε είδους πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί στο σύστημα. Επίσης, μείζονος σημασίας είναι η ελευθερία δράσης που δίνεται στους εργαζομένους σχετικά με τις προληπτικές ενέργειες που μπορούν να προτείνουν έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, καθώς επίσης και η παρότρυνσή τους να προτείνουν τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που θα οδηγήσουν στην πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου. Γίνεται επομένως αντιληπτή ακόμη μια φορά η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα για την εταιρεία, η αποδοτικότητα του οποίου ενισχύεται μέσω της απαραίτητης εκπαίδευσης που παρέχει ο οργανισμός στο προσωπικό όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια.

Στα πλαίσια επίτευξης των ανωτέρω στόχων, η εταιρεία έχει καταρτίσει ένα οργανόγραμμα, όπως αναλύθηκε και στην παράγραφο 4.6.1, στο οποίο διαφαίνεται η σημαντική θέση που κατέχει η ομάδα συντονισμού του συστήματος HACCP η οποία αναφέρεται απευθείας στη διοίκηση. Επιπρόσθετα, η εταιρεία μεριμνά για τον έγκαιρο προσδιορισμό όλων των απαιτούμενων πόρων (προσωπικό και μέσα) τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την αποτελεσματική τήρηση του συστήματος.

6.4.2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ HACCP

Η ομάδα HACCP της εταιρείας, είναι μια επιτροπή η οποία είναι υπεύθυνη στο σύνολό της για την ανάπτυξη του συστήματος HACCP και την εφαρμογή του. Επιπρόσθετα, ασκεί τον απαραίτητο έλεγχο στο σύστημα, το αξιολογεί και πραγματοποιεί τις απαιτούμενες προσαρμογές και διορθώσεις. Τα μέλη της ομάδας αποτελούνται από προσωπικό από διάφορα τμήματα της εταιρείας και από τον σύμβουλο και εγκεκριμένο εκπαιδευτή του ΕΦΕΤ στον οποίο έχει ανατεθεί ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση του συστήματος. Ο ουσιαστικός ρόλος της ομάδας είναι ο σωστός ορισμός των επικινδυνοτήτων κάθε προϊόντος και ο σχεδιασμός ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος το οποίο θα οδηγεί στην παρεμπόδιση των επικινδυνοτήτων αυτών. Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της ομάδας είναι οι εξής:

- ✓ Ο εντοπισμός των κινδύνων
- ✓ Ο εντοπισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs)
- ✓ Η παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs)
- ✓ Η επαλήθευση του συστήματος HACCP

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η ομάδα στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών της, πραγματοποιείται εκπαίδευση αυτής με κύρια θέματα: (1) τις αρχές του HACCP, (2) το σχεδιασμό διαγραμμάτων ροής, (3) τους κανόνες Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής, και (4) την επιθεώρηση του συστήματος HACCP καθώς και τους κανόνες υγιεινής. Η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος ενισχύεται σημαντικά μέσω των τακτικών συγκεντρώσεων της ομάδας προκειμένου να αξιολογούνται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες. Επιπρόσθετα, κάθε χρόνο τουλάχιστον μια φορά διεξάγεται ανασκόπηση, κατά την οποία συζητείται η εφαρμογή του σχεδίου και τα ευρήματα των ελέγχων που έχουν πραγματοποιηθεί.

6.4.2.3 ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ HACCP

Ο συντονιστής της ομάδας HACCP είναι εκείνος στον οποίο δίνεται από τη διοίκηση της εταιρείας η απαιτούμενη δικαιοδοσία και ελευθερία χειρισμών προκειμένου να είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται στο θέμα της ασφάλειας των προϊόντων της εταιρείας, να προτείνει διορθωτικές ενέργειες, να παρακολουθεί την υλοποίηση αυτών, καθώς και να αξιολογεί τα αποτελέσματά τους. Ως

συντονιστής της ομάδας HACCP της «Golden Sandwich» έχει ορισθεί ο ένας από τους δύο διαχειριστές της, ο οποίος υπογράφει την πολιτική ασφάλειας των τροφίμων της εταιρείας και έχει επίσης αναλάβει και την εποπτική παρακολούθηση του συστήματος.

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες του συντονιστή της ομάδας είναι οι εξής:

- ✓ Η εγκατάσταση και η τήρηση του συστήματος HACCP (σε συνεργασία με τον επιστημονικό συνεργάτη-σύμβουλο).
- ✓ Η παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs).
- ✓ Η εφαρμογή του σχεδίου HACCP.
- ✓ Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας του καθαρισμού και της απολύμανσης (απεντόμωσης και μυοκτονίας) του χώρου παραγωγής.
- ✓ Η παρακολούθηση της συντήρησης του εξοπλισμού.
- ✓ Η σωστή και τακτική εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα κανόνων της ορθής υγιεινής πρακτικής.
- ✓ Η εσωτερική επικοινωνία στη διοίκηση αλλά και στο υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεσματικότητας, της επάρκειας και της ενδεχόμενης ανάγκης βελτίωσης του συστήματος HACCP.

6.4.2.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση του προσωπικού της «Golden Sandwich», εκτός του ότι αποτελεί νομική απαίτηση (σύμφωνα με κοινή υπουργική απόφαση 487/ΦΕΚ 1219Β'/4.10.2000 και της καινούργιας νομοθεσίας 178/2002), είναι άκρως σημαντική απαίτηση του συστήματος που εφαρμόζει η εταιρεία, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν μια ισχυρή πηγή κινδύνων για την ασφάλεια των παραγόμενων προϊόντων. Έτσι, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι στους χώρους παραγωγής της εταιρείας δεν αποτελούν κίνδυνο επιμόλυνσης των παραγόμενων σάντουιτς και σαλατών, παρέχεται εκπαίδευση σε αυτούς σε θέματα οδηγιών εργασίας και κανόνων υγιεινής, ανάλογα πάντα με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στην αλυσίδα παραγωγής της εταιρείας.

Οι τρόποι με τους οποίους το προσωπικό δύναται να μολύνει τα παραγόμενα προϊόντα μεταφέροντάς τους επικίνδυνους μικροοργανισμούς είναι μέσω:

- ☒ Επιμόλυνσης του προσωπικού κατά τις μετακινήσεις του στα διάφορα τμήματα των παραγωγικών εγκαταστάσεων και των επισκέψεών του σε βοηθητικούς χώρους, όπως οι τουαλέτες.
- ☒ Επιμόλυνσης των χεριών του προσωπικού από την επαφή τους με τα μαλλιά, τη μύτη ή το στόμα τους, εξαιτίας προσωπικών συνηθειών. Η συγκεκριμένη πηγή μόλυνσεως είναι πολύ σημαντική καθώς το ανθρώπινο σώμα είναι πηγή εστίασης πολλών μικροοργανισμών.
- ☒ Προβλημάτων υγείας εξαιτίας μικροοργανισμών οι οποίοι μεταφέρονται εύκολα στα τρόφιμα.

Οι παραπάνω κίνδυνοι ενυπάρχουν σε κάθε επιχείρηση που απασχολεί στην παραγωγική της αλυσίδα τρόφιμα, και η «Golden Sandwich» προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα εμφάνισής τους, έχει αναγάγει την εκπαίδευση του προσωπικού της σε κύρια προτεραιότητά της, αναφορικά με τις απαιτήσεις του συστήματος HACCP που εφαρμόζει. Έτσι η εταιρεία μεριμνά ιδιαίτερος για την έγκαιρη αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων της και η εκπαίδευση που παρέχεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με την ασφάλεια των προϊόντων της εταιρείας, λαμβάνει χώρα:

- ✓ Στα μέλη της διοίκησης της εταιρείας και στο εμπλεκόμενο προσωπικό, κατά την εγκατάσταση του συστήματος HACCP καθώς και σε τυχόν προσθήκες ή τροποποιήσεις αυτού.
- ✓ Σε κάθε αλλαγή του εξοπλισμού που εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία, η οποία απαιτεί εκπαίδευση για τον νέο, ορθό χειρισμό του.
- ✓ Στους νέους εργαζομένους που προσλαμβάνονται από την εταιρεία και προορίζονται να απασχοληθούν σε θέση η οποία σχετίζεται με το σχέδιο HACCP.
- ✓ Μετά από επιθεωρήσεις του συστήματος της εταιρείας κατά τις οποίες διαπιστώνεται είτε μη ορθή εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων του προσωπικού, είτε μη τήρηση των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής.

Ειδικότερα, για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται, η διοίκηση της εταιρείας λαμβάνει υπόψη τα εξής:

- Ειδική εκπαίδευση παρέχεται στα άτομα των οποίων είτε η μητρική γλώσσα δεν είναι η ελληνική είτε παρουσιάζουν προβλήματα εκμάθησης.

- Εκπαίδευση στους κανόνες της ορθής υγιεινής πρακτικής παρέχεται στο προσωπικό το οποίο δεν ασχολείται με την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων, αλλά διέρχεται από τους χώρους οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτήν (όπως είναι το προσωπικό υπεύθυνο για την καθαριότητα και οι συντηρητές).
- Κύρια έμφαση δίνεται στους καινούργιους εργαζομένους που προσλαμβάνονται από την εταιρεία, οι οποίοι μούνται στην κουλτούρα και στον τρόπο λειτουργίας αυτής καθώς και στο προσωπικό το οποίο δεν κατέχει επαρκή εμπειρία σχετικά με το αντικείμενο, ώστε να είναι σε θέση να τηρούν με απόλυτη προσοχή τους κανόνες υγιεινής.

Προκειμένου να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του συστήματος, η εταιρεία μεριμνά για την απαραίτητη τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών / ενεργειών που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της εκπαίδευσης που παρέχει στους εργαζομένους της. Έτσι, κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που τελειώνει, τεκμηριώνεται με ανάλογη δήλωση η οποία υπογράφεται από τον εργαζόμενο και στη συνέχεια συμπεριλαμβάνεται στο προσωπικό του αρχείο. Επίσης, το αντικείμενο της εκπαίδευσης που αφορά τους κανόνες υγιεινής και τους ελέγχους που γίνονται στα σημεία εποπτείας και παρέχεται σε κάθε εργαζόμενο, κοινοποιείται στην εταιρεία σύμφωνα με το έντυπο «*Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης*». Και τέλος, μετά από κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης που πραγματοποιείται, ο συντονιστής της ομάδας HACCP ενημερώνει το έντυπο «*Καρτέλα Εκπαίδευσης*», το οποίο αποτελείται από τα ατομικά αρχεία του κάθε εργαζόμενου.

6.4.3 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος, η διοίκηση της εταιρείας πραγματοποιεί ανασκόπηση αυτού βάσει των αρχείων που τηρούνται κατά την εφαρμογή του καθώς και των αποτελεσμάτων των ελέγχων οι οποίοι διεξάγονται ανά τακτά προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Κύριος εισηγητής των ανασκοπήσεων είναι ο συντονιστής της ομάδας HACCP και όλες οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται στα πλαίσια αυτής διακρίνονται από τη συμμετοχή και δέσμευση ολόκληρης της διοίκησης.

Κύριος σκοπός των ανασκοπήσεων είναι να διασφαλίζεται ότι το σύστημα ασφάλειας των τροφίμων της εταιρείας λειτουργεί σύμφωνα με τον τρόπο στον οποίο βασίστηκε η δημιουργία και εγκατάστασή του και ότι συμμορφώνεται σε όλες τις απαιτήσεις. Επίσης καθορίζονται τα χρονοδιαγράμματα μέσα στα οποία οι ληφθείσες αποφάσεις πρέπει να υλοποιηθούν, καθώς και οι ανάλογες αρμοδιότητες και ευθύνες των υπεύθυνων ατόμων. Για την τεκμηρίωση των διαδικασιών που υλοποιούν τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια της ανασκόπησης, η εταιρεία τηρεί στο αρχείο της το έντυπο «Έντυπο Ανασκόπησης Συστήματος HACCP από την Διοίκηση».

6.5 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

6.5.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Προκειμένου να μπορεί να εγκατασταθεί το σύστημα HACCP στην εταιρεία, είναι απαραίτητο να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις, οι οποίες αναφέρονται στην ορθή βιομηχανική και υγιεινή πρακτική και θα επιτρέψουν την αποτελεσματική εφαρμογή του:

→ *Καθαρισμός και απολύμανση των χώρων*

Στα πλαίσια του συστήματος HACCP μεγάλη έμφαση δίνεται στην καθαριότητα του χώρου στον οποίο παρασκευάζονται τα σάντουιτς και οι σαλάτες. Έτσι, οι εσωτερικοί χώροι των εγκαταστάσεων της εταιρείας καθώς και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία διατηρούνται πάντα καθαροί, βάσει του προγράμματος καθαρισμού και απολύμανσης που τηρεί η εταιρεία, με τη βοήθεια της χρήσης εγκεκριμένων χημικών προϊόντων-καθαριστικών. Προκειμένου να διευκολύνεται η αποτελεσματική καθαριότητα των χώρων και του εξοπλισμού, ο τελευταίος (κινητός είτε ακίνητος) είναι τοποθετημένος έτσι ώστε να υπάρχει ικανή απόσταση από το έδαφος και τους τοίχους προκειμένου να μπορεί να καθαρίζεται και να απολυμαίνεται αποτελεσματικά. Τέλος, το προσωπικό της εταιρείας στα πλαίσια της εκπαίδευσης που λαμβάνει, μορφώνεται ειδικά για τη σωστή εφαρμογή του προγράμματος καθαρισμού και απολύμανσης των χώρων και του εξοπλισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός καθαρισμός και αποτροπή της επιμόλυνσης των προϊόντων. Επίσης τηρείται σχετικό αρχείο του προγράμματος.

→ *Σχεδιασμός και κατασκευή κτιρίου / εγκαταστάσεων*

Στα πλαίσια της μετεγκατάστασής της, η εταιρεία επέλεξε το νέο κτίριο να κατέχει την κατάλληλη διαρρύθμιση και κατασκευή προκειμένου να επιτρέπουν την αποτελεσματική καθαριότητα και απολύμανση αυτού. Αρχικά το κτίριο διαθέτει το κατάλληλο ύψος, όπως αυτό ορίζεται από τις πολεοδομικές ή άλλες σχετικές διατάξεις. Επιπρόσθετα οι διαστάσεις καθώς και η διαρρύθμισή του είναι κατάλληλες ώστε να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων, ιδιαίτερα σε μέρη όπου δεν είναι δυνατός ο καθαρισμός, και να εξασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας επεξεργασίας και συντήρησης και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας υγρασίας. Οι χώροι παραγωγής, καθώς και οι βοηθητικοί χώροι όπως αυτοί των τουαλετών, διαθέτουν φυσικό εξαερισμό προκειμένου να αποτρέπεται η αύξηση της θερμοκρασίας, της υγρασίας, καθώς και η συσσώρευση ατμών / καπνών / οσμών ή η συμπύκνωση υδρατμών σε επίπεδα τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των παραγόμενων προϊόντων. Επίσης, τα υλικά κατασκευής των χώρων παραγωγής δεν περιέχουν τοξικές ουσίες, οι οποίες μπορεί να επιμολύνουν τα τρόφιμα, και έχουν επιλεγεί βάσει της ικανότητάς τους για εύκολο καθαρισμό και απολύμανση. Ο τεχνητός φωτισμός είναι επαρκής για τον ασφαλή χειρισμό των τροφίμων καθώς και τον αποτελεσματικό καθαρισμό του χώρου και του εξοπλισμού, και οι λάμπες επάνω απ' τους χώρους παραγωγής είναι ασφαλείας με προστατευτικά άθραυστα καλύμματα. Ακόμη, η αποχέτευση της τουαλέτας είναι σχεδιασμένη κατάλληλα προκειμένου να απομακρύνονται αποτελεσματικά όλα τα στερεά και υγρά απόβλητα από τους χώρους παραγωγής των τροφίμων.

Ειδικά διαμορφωμένοι χώροι έχουν δημιουργηθεί για τις παραλαβές των πρώτων υλών, της αποθήκευσης (πρώτων υλών, βοηθητικών υλικών, αποθεμάτων και ετοιμών προϊόντων), της παραγωγής, το πλύσιμο των σκευών και εργαλείων, των αποδυτηρίων και των τουαλετών, καθώς και της εισόδου των επισκεπτών έτσι ώστε κανένας από όλους αυτούς τους χώρους να μην επικοινωνεί απευθείας με τον χώρο στον οποίο διεξάγεται η παραγωγική διαδικασία. Χαρακτηριστική σε αυτό το σημείο αποτελεί η απαγόρευση της εισόδου σε επισκέπτες οι οποίοι δεν φορούν την κατάλληλη στολή και σε περίπτωση που εκείνοι πρόκειται να έρθουν σε επαφή με τα τρόφιμα, τα γάντια μιας χρήσεως είναι απαραίτητα. Η σύνδεση των χώρων της εταιρείας είναι σχεδιασμένη κατάλληλα ώστε να αποτρέπεται η είσοδος εντόμων, τρωκτικών, πτηνών ή διάφορων άλλων ειδών ζώα και την παραπάνω προσπάθεια ενισχύει η συχνή απεντόμωση που

πραγματοποιεί η εταιρεία με τη βοήθεια εξειδικευμένης εταιρείας απεντόμωσης καθώς και η ειδική κάλυψη της αποχέτευσης με ειδικά κινητά πλέγματα (ανοξείδωτα ή πλαστικά).

Τέλος, το νερό που χρησιμοποιείται στην εταιρεία είναι πόσιμο και ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην αποφυγή τυχαίων επιμολύνσεων των τροφίμων, όπως για παράδειγμα από μια πιθανή διαρροή νερού στους αποθηκευτικούς χώρους. Οι εγκαταστάσεις του κτιρίου της εταιρείας μεριμνούν για την εξυπηρέτηση της ατομικής υγιεινής του προσωπικού ενώ παράλληλα αποτρέπουν ενδεχόμενες μολύνσεις των παραγόμενων προϊόντων. Ο νιπτήρας που υπάρχει στον χώρο παραγωγής βρίσκεται σε σημείο όπου είναι δυνατή η πρόσβαση από όλους τους εργαζομένους για το πλύσιμο και την απολύμανση των χεριών τους, το οποίο πραγματοποιείται σύμφωνα με τις υποδείξεις που του έχουν δοθεί και αναφέρονται παρακάτω. Επίσης, υπάρχουν ειδικοί χώροι-αποδυτήρια τους οποίου επισκέπτεται το προσωπικό για να φορέσει τη στολή εργασίας του και να φυλάξει τα προσωπικά του αντικείμενα σε ασφαλή ερμάρια.

→ *Συντήρηση του κτιρίου και του εξοπλισμού*

Πολύ σημαντική είναι και η συντήρηση του κτιρίου, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της εταιρείας, αφενός για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της, αφετέρου για τη διασφάλιση της ασφάλειας των προϊόντων της. Έτσι οι εσωτερικές επιφάνειες του κτιρίου και ο εξοπλισμός διατηρούνται σε καλή κατάσταση, με τη διεξαγωγή συχνών συντηρήσεων προκειμένου να μην αποτελούν εστίες μόλυνσης για τα παραγόμενα σάντουιτς και σαλάτες. Επιπρόσθετα, καθημερινός έλεγχος (σε δάπεδα, τοίχους, οροφές, πόρτες, παράθυρα) λαμβάνει χώρα για τον εντοπισμό διαφόρων ειδών προβλημάτων (π.χ. ρωγμές, διαρροές) και στη συνέχεια λαμβάνονται τα αναγκαία μέτρα επιδιόρθωσης αυτών. Τα δάπεδα των εγκαταστάσεων, κατασκευασμένα κατάλληλα για τον αποτελεσματικό τους καθαρισμό, καθαρίζονται και απολυμαίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ημερησίως, κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων, προκειμένου να αποτρέπεται η συσσώρευση ρύπων. Επίσης, οι τοίχοι και οι οροφές είναι κατασκευασμένες από αδιαπότιστες και λείες επιφάνειες και πληρούν όλες τις προϋποθέσεις προκειμένου να διασφαλίζεται η καλή κατάστασή τους και η μη ανάπτυξη μυκήτων. Όλες οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τα παραγόμενα προϊόντα είναι κατασκευασμένες από μη τοξικά υλικά, είτε από ανοξείδωτο χάλυβα είτε από

κατάλληλα πλαστικά, δεν οξειδώνονται, αντέχουν στο συχνό καθάρισμα, δε ξεφλουδίζουν και δεν προσδίδουν δυσάρεστες οσμές.

→ *Παραλαβή των Πρώτων Υλών*

Σημαντική απαίτηση του συστήματος αποτελεί η ορθή επιλογή των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την παραγωγή των προϊόντων της. Έτσι, η «Golden Sandwich» θέλει να εξασφαλίζει είναι ότι τα αγοραζόμενα εμπορεύματα ικανοποιούν τις προκαθορισμένες απαιτήσεις, όπως αυτές καθορίζονται απ' την προσανατολισμένη προς την ποιότητα πολιτική της και αναφέρονται στην επιθυμητή ασφάλεια και αξιοπιστία αυτών. Έτσι κύριο κριτήριο επιλογής αυτών είναι να ικανοποιούν τις συμφωνημένες προδιαγραφές ποιότητας και να προέρχονται από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κανόνες ορθής πρακτικής και / ή το σύστημα HACCP.

Κατά την παραλαβή των πρώτων υλών, πραγματοποιείται οπτικός και οργανοληπτικός έλεγχος. Στην περίπτωση των ευαίσθητων σε αλλοιώσεις πρώτων υλών, όπως αλλαντικά, τυριά και σάλτσες, πραγματοποιείται επίσης και μέτρηση της εσωτερικής τους θερμοκρασίας η οποία πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ συγκεκριμένων ορίων προκειμένου να διασφαλίζεται η ασφάλεια και υγιεινή αυτών. Ο υψηλός κίνδυνος της επιμόλυνσης των πρώτων υλών κατά την εκφόρτωση από τον προμηθευτή, την παραλαβή, την αποθήκευση ή την επεξεργασία τους έχει αναγνωρισθεί από την εταιρεία και ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στον εξονυχιστικό έλεγχο αυτών σε όλα τα προαναφερθέντα στάδια. Σε όποια πρώτη ύλη διαπιστωθεί: (1) αλλοίωση των συστατικών της, (2) ληγμένος χρόνος προβλεπόμενης διατήρησης, (3) μη σωστή τήρηση των αποδεκτών ορίων θερμοκρασίας κατά την παραλαβή ή (4) κατεστραμμένη συσκευασία, δεν γίνεται αποδεκτή και επιστρέφεται στον προμηθευτή της. Τέλος, για τη μεγαλύτερη δυνατή διασφάλιση της απαιτούμενης από την εταιρεία ποιότητας των πρώτων υλών της, όπου είναι εφικτό εξετάζεται η ικανότητα των προμηθευτών για την ασφαλή διανομή και το χειρισμό αυτών, καθώς και η θερμοκρασία της μεταφοράς των ευαίσθητων πρώτων υλών.

→ *Αποθήκευση - Διατήρηση*

Οι συνθήκες και οι διαδικασίες αποθήκευσης των πρώτων υλών και συστατικών, επηρεάζουν σημαντικά τις ενδεχόμενες επιμολύνσεις αυτών με ξένα σώματα. Καθαροί,

ξηροί, καλά εξαεριζόμενοι και εφοδιασμένοι με τις απαραίτητες συνθήκες (όπου αυτό είναι απαραίτητο) χώροι, αποτελούν τους αποθηκευτικούς χώρους των πρώτων υλών της εταιρείας και διασφαλίζουν ότι τα αποθηκευόμενα εμπορεύματα δε θα υποστούν αλλοιώσεις, εξασφαλίζοντας την αποφυγή συμπυκνώσεων της υγρασίας, των ακαθαρσιών, τη συγκέντρωση σκόνης καθώς και την παρουσία τοξικών χημικών ουσιών. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις συνθήκες διατήρησης των υλικών συσκευασίας τα οποία έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα της εταιρείας, με σκοπό της προστασίας τους από τυχόν μολύνσεις με μικροοργανισμούς και ξένα σώματα.

Η μέθοδος αποθήκευσης των πρώτων υλών είναι η FIFO (First in – First out), κατά την οποία πρώτα εξέρχονται τα παλαιότερα και ύστερα τα πιο φρέσκα υλικά, σύμφωνα με την ημερομηνία αποθήκευσής τους. Επίσης, για τη διασφάλιση της ασφάλειας των πρώτων υλών καθ’ όλη τη διάρκεια διατήρησής τους στην εταιρεία, διεξάγεται οπτικός έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τον εντοπισμό ενδεχόμενων εντόμων και τρωκτικών. Ιδιαίτερος εσωτερικός έλεγχος με τη μέθοδο της δειγματοληψίας, διεξάγεται στις ευαίσθητες σε προσβολές από έντομα πρώτες ύλες (όπως για παράδειγμα τα μαρούλια). Τέλος, τα τυχόν επιστρεφόμενα προϊόντα τα οποία εμφανίζουν κάποιο ελάττωμα, δεν τοποθετούνται στους ίδιους χώρους επεξεργασίας ή αποθήκευσης με τα λοιπά προϊόντα και πρώτες ύλες.

→ **Επεξεργασία**

Κατά την επεξεργασία των πρώτων υλών και συστατικών για την παραγωγή των σάντουιτς και σαλατών της εταιρείας, εξασφαλίζεται η καταλληλότητα των χώρων προετοιμασίας και επεξεργασίας τους προκειμένου να διασφαλίζεται η υγιεινή των προϊόντων. Επίσης, όλες οι πρώτες ύλες (είδη άρτου και συστατικά) ελέγχονται οπτικά πριν από τη χρήση τους και εάν εντοπιστεί κάποιο πρόβλημα πραγματοποιείται αμέσως καταστροφή των ελαττωματικών προϊόντων και στη συνέχεια λαμβάνει χώρα ο καθαρισμός και η απολύμανση των επιφανειών που ήρθαν σε επαφή με τα προϊόντα αυτό.

→ **Απεντόμωση - Μυοκτονία**

Όπως έχει προαναφερθεί, τα έντομα και τα τρωκτικά μεταφέρουν μεγάλο αριθμό παθογόνων μικροοργανισμών οι οποίοι καταστρέφουν τα τρόφιμα (και τα υλικά

συσκευασίας) αποτελώντας κίνδυνο για την υγεία των εργαζομένων αλλά και των καταναλωτών σε περίπτωση που δε λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα προστασίας. Η «Golden Sandwich» μεριμνώντας για την αποτροπή του παραπάνω κινδύνου, πραγματοποιεί απολύμανση των εγκαταστάσεών της τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, συνεργαζόμενη με την εταιρεία «ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΗ», η οποία ειδικεύεται στις απεντομώσεις και τις καταπολεμήσεις τρωκτικών. Επίσης τηρείται αρχείο Απεντόμωσης – Μυοκτονίας.

→ **Εκπαίδευση Προσωπικού**

Αναλύθηκε και παραπάνω, στην παράγραφο 6.4.2.4, η ιδιαίτερη έμφαση που δίνει η εταιρεία στην εκπαίδευση του προσωπικού της σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας καθώς και στους κανόνες της ορθής υγιεινής πρακτικής. Σε αυτό το σημείο, να συμπληρωθεί ότι εξαιτίας του μεγάλου αριθμού μυκήτων οι οποίοι βρίσκονται στα χέρια του προσωπικού, τα άτομα που εργάζονται σε χώρους επεξεργασίας των προϊόντων, οφείλει να πλέουν τα χέρια τους τακτικά και ιδιαίτερα πριν την έναρξη της εργασίας, μετά από τα διαλείμματα, μετά από βήξιμο ή φτάρνισμα στην παλάμη τους, μετά από κάπνισμα, καθώς και μετά από κάθε χρήση της τουαλέτας. Επίσης, απαιτείται από το προσωπικό να έχει κομμένα και μη βαμμένα ή ψεύτικα νύχια, να καπνίζει μόνο στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους, να μην τρωει ή πίνει στους χώρους παραγωγής, να έχει καθαρά μαλλιά δεμένα και πλήρως καλυμμένα με ειδικό σκουφάκι, να φορά μονίμως κατά την παραγωγική διαδικασία γάντια μιας χρήσεως, να μη φορά κοσμήματα και επίσης σε περίπτωση τραυματισμού του να καλύπτει με αδιάβροχο επίδεσμο τις πληγές. Απαραίτητη προϋπόθεση πρόσληψης αποτελεί το βιβλιάριο υγείας, το οποίο πιστοποιεί ότι ο κάτοχός του δεν πάσχει από νοσήματα τα οποία είναι ικανά να μεταδοθούν στα τρόφιμα. Σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος παρουσιάσει κάποιο νόσημα το οποίο δύναται να μεταδοθεί στα τρόφιμα της εταιρείας, ενημερώνει επείγοντως τη διοίκηση η οποία στη συνέχεια λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας για τη πρόληψη του κινδύνου μόλυνσης των τροφίμων (όπως είναι ο αποκλεισμός απ’ την εργασία για όσο χρονικό διάστημα κριθεί αναγκαίο). Τέλος, να επισημανθεί ότι απαγορεύεται η επίσκεψη, απασχόληση ή είσοδος στους χώρους επεξεργασίας των τροφίμων της εταιρείας, ατόμων τα οποία δεν φέρουν την κατάλληλη ενδυμασία και δεν έχουν λάβει την απαιτούμενη άδεια από τον υπεύθυνο της εταιρείας για την είσοδό τους.

→ **Περιγραφή του χώρου εγκατάστασης**

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας στεγάζονται σε ένα διώροφο κτίριο, όπου στο ισόγειο βρίσκεται ο χώρος παραγωγής και στον πρώτο όροφο οι διοικητικές υπηρεσίες. Στο ισόγειο, εκτός από το χώρο παραγωγής, βρίσκονται οι θάλαμοι-ψυγεία, η κουζίνα, ο αποθηκευτικός χώρος των υλικών συσκευασίας και των απορρυπαντικών, η τουαλέτα και τα αποδυτήρια. Το ισόγειο επικοινωνεί μέσω δύο διόδων με τον εξωτερικό χώρο, μέσω των οποίων πραγματοποιείται η παραλαβή των πρώτων υλών και η φόρτωση των ετοιμών προϊόντων.

6.5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Προκειμένου να διασφαλίσει η εταιρεία τη σταθερότητα της συμμόρφωσής της με τις απαιτήσεις του προτύπου και με τη δηλωθείσα πολιτική ασφάλειας των τροφίμων της, έχει καθιερώσει τεκμηριωμένες διαδικασίες οι οποίες αναλύονται στα πλαίσια του σχεδίου HACCP.

→ **Διαδικασία ενημέρωσης για νομοθετικά θέματα**

Η εταιρεία μεριμνά να είναι πάντα έγκυρα ενημερωμένη για όλες τις εξελίξεις πάνω σε επιστημονικά, τεχνολογικά και νομοθετικά θέματα τα οποία σχετίζονται με τις δραστηριότητες που εκτυλίσσει και τα προϊόντα που παράγει. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτό, είναι οι τακτικές και έκτακτες συναντήσεις-ενημερώσεις του συντονιστή ή μερικών (ή όλων) των μελών της ομάδας HACCP με τις αρμόδιες πηγές πληροφόρησης. Επίσης γίνονται συχνές αναζητήσεις στη διεθνή βιβλιογραφία και το Διαδίκτυο, ενώ αξιοσημείωτη είναι η συνεργασία της εταιρείας με έναν αριθμό συμβούλων οι οποίοι την ενημερώνουν όποτε κριθεί απαραίτητο για τα θέματα που σχετίζονται με τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών και τις αναθεωρήσεις του. Ακόμη, ο συντονιστής της ομάδας HACCP είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση όλων των εξελίξεων στις οδηγίες που εκδίδουν οι αρμόδιοι κρατικοί φορείς, όπως είναι ο ΕΦΕΤ. Τα αποτελέσματα όλων αυτών των ενημερώσεων-πληροφορήσεων που αποκτά η εταιρεία κρατούνται στο αρχείο (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*).

→ **Πρώτες ύλες και προμηθευτές**

Η «Golden Sandwich» ακολουθεί μια αυστηρά καθορισμένη διαδικασία με την οποία εξασφαλίζεται η έγκριση των κατάλληλων για την εταιρεία προμηθευτών και η συνεχής αξιολόγηση αυτών. Κύριο μέλημα της εταιρείας, αναφορικά με την επιλογή των πρώτων υλών της, είναι να επιτύχει μέσα από την υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος τη βέλτιστη αξιοποίηση των προμηθευτών και των προϊόντων της μέσω (Γαλανοπούλου, 2008):

- ✓ Της ανάπτυξης σχέσεων με τους προμηθευτές της, οι οποίοι θα εξυπηρετούν και θα υποστηρίζουν την πολιτική ασφάλειας των τροφίμων της εταιρείας.
- ✓ Μακροπρόθεσμων και ισχυρών συνεργασιών με συγκεκριμένους προμηθευτές / ισχυροποίηση των δεσμών μεταξύ προμηθευτή – εταιρείας.
- ✓ Συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου συνεργασίας και επικοινωνίας με τους προμηθευτές, στα πλαίσια μιας αμοιβαίως επωφελούμενης συνεργασίας.
- ✓ Καλύτερου προγραμματισμού των προμηθειών και αποτελεσματικότερη εκτίμηση των αναγκών, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της διαχείρισης αποθεμάτων.

Στα πλαίσια αυτής της διεργασίας, ο στόχος της εταιρείας είναι να εξασφαλίζει τους καλύτερους προμηθευτές οι οποίοι θα της παρέχουν τα καταλληλότερα υλικά και υπηρεσίες που θα προσδώσουν στις δραστηριότητές της την επιθυμητή ποιότητα, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη της αποστολής της και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της, ενώ παράλληλα καλύπτονται και οι απαιτήσεις του συστήματος HACCP.

Συνεπώς η εταιρεία ακολουθεί μια διαδικασία μέσω της οποίας ο κάθε προμηθευτής της αξιολογείται με βάση διάφορα κριτήρια, όπως είναι η εφαρμογή από εκείνον ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, οι τιμές χρέωσης, η τήρηση ή μη των χρονοδιαγραμμάτων παραδόσεων, η διαθεσιμότητα, η αξιοπιστία, η θέληση για συνεργασία, η ευελιξία, η πολιτική απέναντι στα μη συμμορφούμενα προϊόντα, η πιστωτική πολιτική καθώς και η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας καταγράφονται στο έντυπο «Κάρτα Αξιολόγησης Προμηθευτή» από τον συντονιστή της ομάδας HACCP. Εάν τα αποτελέσματα αξιολόγησης για έναν προμηθευτή πληρούν τις προϋποθέσεις και είναι ικανοποιητικά, ο προμηθευτής κρίνεται ως «εγκεκριμένος» και καταχωρείται στο έντυπο «Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών», καταγράφοντας παράλληλα και τα κριτήρια με βάση τα οποία εγκρίθηκε.

6.5.3 ΣΧΕΔΙΟ HACCP

Το σχέδιο HACCP της «Golden Sandwich» προσδιορίζει τα εξής:

- ✓ Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που δύναται να εμφανιστούν για την εταιρεία και που πρέπει να υφίστανται έλεγχο.
- ✓ Τη θέση στην οποία μπορούν αυτοί οι κίνδυνοι να υποστούν έλεγχο, δηλαδή ποια είναι τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (CCPs) της εταιρείας.
- ✓ Τα όρια ανοχής των κρίσιμων σημείων ελέγχου.
- ✓ Τις μεθόδους και τους τρόπους με τους οποίους θα παρακολουθούνται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- ✓ Τις διορθωτικές ενέργειες οι οποίες θα υλοποιηθούν εάν η παρακολούθηση δείξει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός των ορίων.
- ✓ Τον υπεύθυνο για την παρακολούθηση-έλεγχο κάθε κρίσιμου σημείου ελέγχου.
- ✓ Τον τρόπο τεκμηρίωσης της παρακολούθησης / ελέγχου.
- ✓ Διάφορες λοιπές διαδικασίες που υποστηρίζουν το σχέδιο HACCP.

6.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η «Golden Sandwich» έχει καθιερώσει ένα πλήθος διαδικασιών προκειμένου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά όλα έγγραφα και δεδομένα (έντυπο υλικό ή λογισμικό που υποστηρίζουν τις διεργασίες λειτουργίας του συστήματος HACCP) που σχετίζονται με το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων της, έτσι ώστε:

- ✓ Να ελέγχεται ο τρόπος έκδοσης και τροποποίησης αυτών, ώστε να εξασφαλίζεται η συμβατότητά τους με το σύστημα HACCP της εταιρείας.
- ✓ Να αποτρέπεται η πιθανότητα χρήσης κάποιου μη έγκυρου εγγράφου-δεδομένου και να διασφαλίζεται ότι χρησιμοποιούνται μόνο τα ισχύοντα έγγραφα ή δεδομένα, σε όλες τις θέσεις εργασίας.
- ✓ Να προσφέρεται εύκολη αναγνώριση όσων εγγράφων τηρούνται μόνο για νομικούς λόγους ή σκοπούς διατήρησης της γνώσης.
- ✓ Να διατηρούνται όλες οι τεκμηριώσεις όσο χρονικό διάστημα απαιτείται, σύμφωνα με το χρόνο ζωής του προϊόντος, τις νομικές απαιτήσεις ή τις απαιτήσεις των πελατών.

Όλα τα έντυπα που τηρεί η εταιρεία στο αρχείο της είναι κωδικοποιημένα σύμφωνα με την παράγραφο του προτύπου ΕΛΟΤ 1416 στην οποία αναφέρονται και είναι της μορφής «Ε – αριθμός παραγράφου» (για παράδειγμα Ε – 4.3). Πιο συγκεκριμένα, το «Ε» αντιστοιχεί στη λέξη έντυπο και το «4.3» είναι αριθμός που αντιστοιχίζει το έντυπο με υποπάργραφο της παραγράφου 4 του προτύπου. Επίσης, όλα τα έντυπα αξιολογούνται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται υπό την εποπτεία του συντονιστή της ομάδας HACCP, όποτε το κρίνει ο ίδιος σκόπιμο ή μετά από προτάσεις του προσωπικού. Οι έγκυρες και εν ισχύ εκδόσεις των κατάλληλων εγγράφων είναι διαθέσιμες σε όλες τις θέσεις εργασιών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP, έτσι ώστε οι αρμόδιοι εργαζόμενοι να έχουν εύκολη και άμεση πρόσβαση σε αυτές. Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όλα έγγραφα αποτελούν περιουσία της εταιρείας και δεν επιτρέπεται να κοινοποιηθούν εκτός αυτής, παρά μόνο με την έγκριση του συντονιστή της ομάδας HACCP.

6.7 ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Η ομάδα του συστήματος HACCP της «Golden Sandwich» ακολουθεί τα εξής στάδια ανάπτυξης και εγκατάστασης του σχεδίου του συστήματος της εταιρείας:

1. Επιλογή των μελών της ομάδας HACCP
2. Περιγραφή των πρώτων υλών και των προϊόντων
3. Προσδιορισμός του τρόπου χρήσης των προϊόντων
4. Κατασκευή του διαγράμματος ροής
5. Επαλήθευση του διαγράμματος ροής
6. Προσδιορισμός των κινδύνων και των προληπτικών μέτρων
7. Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχων
8. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων ανοχής
9. Προσδιορισμός της μεθόδου παρακολούθησης / ελέγχου των κρίσιμων σημείων ελέγχου
10. Προσδιορισμός των διορθωτικών ενεργειών
11. Εγκατάσταση του συστήματος αρχειοθέτησης και τεκμηρίωσης
12. Προσδιορισμός των διαδικασιών επαλήθευσης και επικύρωσης του συστήματος

Την ευθύνη για την υλοποίηση όλων των παραπάνω ενεργειών έχει η ομάδα HACCP της εταιρείας, όπως έχει προαναφερθεί, η οποία κανονίζει τις συναντήσεις της με τον απαιτούμενο ρυθμό ώστε να λαμβάνονται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες. Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των παραπάνω σταδίων:

Περιγραφές πρώτων υλών και προϊόντων

Όσον αφορά τις πρώτες ύλες, καταγράφονται πληροφορίες σχετικές με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, την περιγραφή των υλικών συσκευασίας, τον τρόπο μεταφοράς τους, τις συνθήκες αποθήκευσης και τα μικροβιολογικά χαρακτηριστικά τους. Όλες αυτές οι πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών περιγράφονται αναλυτικά στον φάκελο, πίσω από την κάρτα αξιολόγησης του κάθε προμηθευτή. Επίσης, οι ίδιες πληροφορίες καταγράφονται και για τα είδη των προϊόντων που παράγει η εταιρεία.

Προσδιορισμός Χρήσης Προϊόντος

Εδώ αναφέρονται τα δίκτυα διανομής της εταιρείας, ο πληθυσμός στον οποίον απευθύνονται τα προϊόντα της, καθώς και οι πελάτες τους οποίους εξυπηρετεί.

Κατασκευή Διαγραμμάτων Ροής

Η εταιρεία έχει κατασκευάσει διαγράμματα ροής τα οποία εκπονούνται για όλες τις κατηγορίες των προϊόντων που καλύπτονται από το πεδίο εφαρμογής του συστήματος HACCP που εφαρμόζει. Τα διαγράμματα ροής διευκολύνουν την ομάδα HACCP της εταιρείας στην κατανόηση των διαδικασιών για τις οποίες έχουν κατασκευασθεί και τη βοηθούν να προσδιορίσει τους πιθανούς κινδύνους.

Αναγνώριση κινδύνων

Για κάθε προϊόν που εμπορεύεται η «Golden Sandwich», η ομάδα HACCP αυτής έχει αναγνωρίσει και προσδιορίσει όλους τους πιθανούς κινδύνους οι οποίοι δύνανται να εμφανιστούν σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής. Πριν παρουσιαστούν οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί από την ομάδα, να επισημανθεί ότι για κάθε νέο προϊόν που εισέρχεται στον κατάλογο της εταιρείας μελετάται από την ομάδα εάν οι υφιστάμενοι κίνδυνοι που έχουν αναγνωρισθεί για τα υπόλοιπα προϊόντα καλύπτουν και το νέο προϊόν. Σε αντίθετη περίπτωση οι απαιτούμενες πληροφορίες για το νέο προϊόν

προστίθενται στο σύστημα. Οι κίνδυνοι οι οποίοι εντοπίζονται από την ομάδα HACCP της «Golden Sandwich» για τα προϊόντα αυτής, συγκεντρώνονται στις εξής κατηγορίες:

♦ Κίνδυνοι που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Εξαιτίας της φύσεως αυτών των πρώτων υλών, οι κίνδυνοι που εντοπίζονται στα πλαίσια της ανάλυσης της επικινδυνότητάς τους επικεντρώνονται στα βακτήρια και τους μύκητες. Οι παραπάνω παθογόνοι μικροοργανισμοί είναι πιθανό να εμφανιστούν στα ψωμιά και τα είδη αρτοποιίας, τα λαχανικά (ντομάτες και μαρούλια), τα αλλαντικά, τα τυριά και το βούτυρο. Συγκεκριμένα, οι κίνδυνοι από βακτήρια τα οποία εμφανίζουν υψηλή επικινδυνότητα για την «Golden Sandwich» είναι:

- i. Ο *Χρυσίζων Σταφυλόκοκκος (Staphylococcus aureus)*, ο οποίος μπορεί να αναπτυχθεί σε νωπά και θερμικά επεξεργασμένα κρέατα, δηλαδή στα αλλαντικά για την «Golden Sandwich», ή να ευρίσκεται στο δέρμα των ανθρώπων οπότε και ενδέχεται να μεταδοθεί στα παραγόμενα προϊόντα. Χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου βακτηρίου είναι ότι δεν προκαλεί οργανοληπτικές μεταβολές στα χαρακτηριστικά του τροφίμου το οποίο μολύνει και έτσι δεν μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό. Ως επιβλαβές αποτέλεσμα στην υγεία των καταναλωτών έχει την πρόκληση σοβαρών τροφικών δηλητηριάσεων.
- ii. Η *Σαλμονέλα* η οποία απαντάται με μεγάλη συχνότητα στο πεπτικό σύστημα των ζώων και από εκεί μπορεί με ποικίλους τρόπους να εισαχθεί στην τροφική αλυσίδα, με σημαντικότερη πηγή της τα νωπά ζωικά προϊόντα όπως πουλερικά και αυγά. Το κύριο αίτιο εμφάνισης αυτού του είδους βακτηρίου είναι η ανεπαρκής θερμική επεξεργασία των τροφίμων. Από όλες τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την παραγωγή των σάντουιτς της, οι μόνες που υπόκεινται σε θερμική επεξεργασία είναι τα αυγά. Έτσι αυτά βράζονται καλά πριν χρησιμοποιηθούν και για τις λοιπές πρώτες ύλες δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επεξεργασία τους προτού χρησιμοποιηθούν στο τελικό προϊόν, όπως το σχολαστικό πλύσιμο των λαχανικών.
- iii. Η *Λιστέρια (Listeria monocytogenes)* αποτελεί έναν ακόμη κίνδυνο-βακτήριο για τα προϊόντα της εταιρείας καθώς εμφανίζεται κυρίως σε έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα, διότι τα περισσότερα από αυτά δεν επιδέχονται υψηλή θερμική επεξεργασία, έχοντας ως βασικό μέσο συντήρησής τους τη ψύξη. Έτσι δύναται να εμφανιστεί σε τυριά, προϊόντα κρέατος όπως το κοτόπουλο (είτε νωπό είτε ελαφρά μαγειρεμένο) ή διάφορα είδη αλλαντικών όπως μικρά λουκάνικα τύπου Φρανκφούρτης και λαχανικά, ιδίως εκείνα

που προέρχονται από το έδαφος όπως τα μαρούλια, με σημαντική πηγή επιμόλυνσής τους το χρησιμοποιούμενο λίπασμα.

Επίσης, για τις πρώτες ύλες όπως εκείνες του βουτύρου, των αλλαντικών, των προϊόντων αρτοποιίας και των σαλτσών, ενέχει ο κίνδυνος εμφάνισης ζυμών. Οι κυριότεροι τρόποι προστασίας από αυτόν το κίνδυνο είναι σαφώς η αυστηρή τήρηση των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής, και επιπλέον η αποτροπή εισόδου των εντόμων, όπως οι μύγες και οι μέλισσες, τα οποία αποτελούν τους κυριότερους φορείς ζυμών. Οι γενικότεροι τρόποι προστασίας για την αποφυγή εμφάνισης μυκήτων και βακτηριδίων στις πρώτες ύλες της εταιρείας, όπως αυτοί προσδιορίζονται από το σχέδιο HACCP, αφορούν οργανοληπτικό έλεγχο αυτών, πολύ καλό πλύσιμο, άμεση έναρξη της επεξεργασίας τους όπου είναι αυτή εφικτή και αποθήκευσή τους υπό ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας.

♦ Κίνδυνοι που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία

Στο πλάνο HACCP της εταιρείας, αναφέρονται συνοπτικά όλοι οι κίνδυνοι (μικροβιολογικοί, χημικοί, φυσικοί) που μπορούν να παρουσιαστούν σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (παραλαβή α' υλών, αποθήκευση, παραγωγή, παράδοση προϊόντων). Ειδικότερα:

- i. Κατά την αποθήκευση των πρώτων υλών και των προϊόντων ενέχουν βιολογικοί κίνδυνοι εξαιτίας ακατάλληλων συνθηκών αποθήκευσης, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη παθογόνων μικροοργανισμών. Οι χημικοί κίνδυνοι αφορούν την ενδεχόμενη απορρόφηση οσμών στις οποίες πολλές πρώτες ύλες είναι επιρρεπείς και τέλος, οι φυσικοί κίνδυνοι κατά την αποθήκευση σχετίζονται με την παρουσία εντόμων ή τρωκτικών στους αποθηκευτικούς χώρους.
- ii. Κατά την παραγωγή, οι βιολογικοί κίνδυνοι έγκεινται στην επιβίωση των παθογόνων μικροοργανισμών από ανεπαρκές βράσιμο των αυγών για παράδειγμα, ή ακόμη και στην επιμόλυνση από το προσωπικό. Οι χημικοί κίνδυνοι αναφέρονται στην πιθανή επιμόλυνση των λαχανικών με υπολείμματα απολυμαντικών ουσιών που χρησιμοποιούνται για τον καθαρισμό τους, εξαιτίας υπερβολικής δοσολογίας. Τέλος, φυσικοί κίνδυνοι εμπεριέχονται σε κάθε φάση της παραγωγής κατά την οποία οι πρώτες ύλες ή τα έτοιμα προϊόντα της εταιρείας δεν είναι απομονωμένα από τον περιβάλλοντα χώρο. Κομματάκια από φθαρμένο υλικό συσκευασίας, έντομα, ζώφια, τρίχες καθώς

και διάφορα αντικείμενα που φέρει το προσωπικό, αποτελούν τους κύριους φυσικούς κινδύνους για την εταιρεία, κατά την διάρκεια της παραγωγικής της διαδικασίας.

- ♦ Κίνδυνοι που σχετίζονται με τον ευρύτερο χειρισμό των τροφίμων μέσα στην εταιρεία

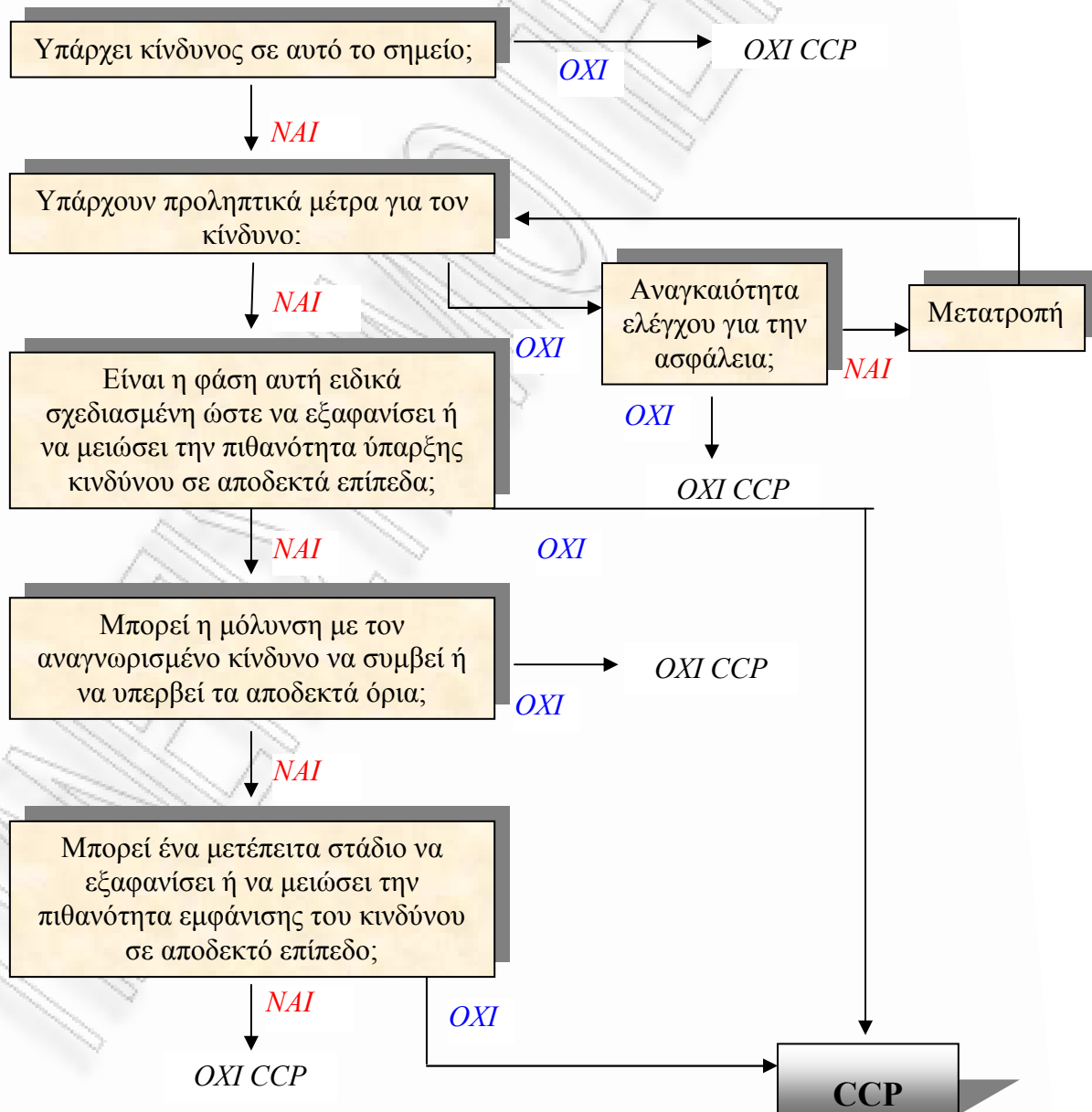
Ο ευρύτερος χειρισμός των προϊόντων της εταιρείας αφορά τις επιφάνειες επαφής, τον περιβάλλοντα χώρο, τον εξοπλισμό, τα υλικά συσκευασίας και το χειρισμό του προσωπικού. Ειδικότερα, τα υλικά συσκευασίας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελούν δυνητικό κίνδυνο για χημικές ή φυσικές επιμολύνσεις των προϊόντων που εμπεριέχουν, όπως είναι η εισροή τοξικών ουσιών ή η παρουσία κομματιών του υλικού συσκευασίας στο τρόφιμο αντίστοιχα. Επίσης δεν αποκλείεται και βιολογική επιμόλυνση του τροφίμου εξαιτίας κακών συνθηκών αποθήκευσης των υλικών συσκευασίας (υγρασία, επαφή με τρωκτικά, ζώφια κ.λπ.). Ανάλογη σπουδαιότητα για τη σωστή χρήση των προϊόντων της εταιρείας και κατ' επέκταση για τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων και της υγείας των καταναλωτών έχει και η επικόλληση σωστής ετικέτας επάνω στη συσκευασία, στην οποία αναγράφονται τα συστατικά των προϊόντων που εμπεριέχονται, καθώς και ο ελάχιστος χρόνος στον οποίο το προϊόν μπορεί να διατηρηθεί. Αντίστοιχα οι επιφάνειες επαφής ολόκληρου του εξοπλισμού, εάν δεν απολυμαίνονται και δεν καθαρίζονται τακτικά και με τον προσήκοντα τρόπο, μπορούν να επιμολύνουν τα τρόφιμα με οποιεσδήποτε φυσικές ή χημικές ουσίες καθώς και μικροοργανισμούς φέρουν οι ίδιες. Επίσης, ο αερισμός και καθαρισμός του περιβάλλοντα χώρου με τα κατάλληλα απορρυπαντικά και τη σχολαστική απόπλυση, είναι πάρα πολύ σημαντικός προκειμένου να μην αποτελέσει πηγή επιμόλυνσης των προϊόντων. Τέλος, όπως επίσης έχει προαναφερθεί, σημαντικός δυνητικός κίνδυνος για την επιμόλυνση των προϊόντων της εταιρείας αποτελεί το προσωπικό, το οποίο εκπαιδεύεται και οφείλει να επιδεικνύει την προσήκουσα προσοχή.

Συμπερασματικά, τα προϊόντα της εταιρείας συγκαταλέγονται στα υψηλής επικινδυνότητας τρόφιμα, κυρίως εξαιτίας του είδους των πρώτων υλών που αυτά εμπεριέχουν (αλλαντικά, τυριά, λαχανικά), οι οποίες υφίστανται συχνές μικροβιολογικές αλλοιώσεις. Έτσι χρήζει η εγκατάσταση και υλοποίηση όλων των προληπτικών μέτρων ελέγχου που αναφέρθηκαν παραπάνω και ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στην ποιότητα των πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων καθ' εαυτού, αλλά και στις συνθήκες αποθήκευσης και του τρόπου χειρισμού τους κατά την παραγωγική

διαδικασία, προκειμένου να μην επιτρέπουν την ανάπτυξη ή τον πολλαπλασιασμό των παθογόνων μικροοργανισμών.

Προσδιορισμός Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου

Μέσω της αναγνώρισης των παραπάνω κινδύνων που δύναται να παρουσιαστούν στην αλυσίδα παραγωγής και με τη βοήθεια του δένδρου αποφάσεως το οποίο παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω στο διάγραμμα 6.1, προσδιορίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (CCPs) για την εταιρεία:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1 : Δέντρο Αποφάσεων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου

Πηγή: Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich , 2006, σελ. 56

Μέσω της εφαρμογής του δένδρου αποφάσεων του διαγράμματος 6.1 στα διαγράμματα ροής της εταιρείας, εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου για την «Golden Sandwich», τα οποία είναι τα εξής:

- ✘ Ο έλεγχος κατά την παραλαβή των πρώτων υλών
- ✘ Ο έλεγχος της θερμοκρασίας των αποθηκευτικών χώρων
- ✘ Ο έλεγχος της θερμικής επεξεργασίας των τροφίμων

Καθορισμός Κρίσιμων Ορίων

Μετά τον προσδιορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου, η εταιρεία έχει καθορίσει τα κρίσιμα όρια ανοχής αυτών ως εξής:

- **Χημικά όρια:** σχετίζονται με την παρουσία χημικών κινδύνων (όπως η παρουσία τοξινών, συντηρητικών κ.λπ.) στις πρώτες ύλες ή στα τελικά προϊόντα. Για μερικούς χημικούς κινδύνους τα ανώτατα όρια καθορίζονται από κανονισμούς (για παράδειγμα για τα εντομοκτόνα το κρίσιμο όριο είναι η παντελής απουσία τους).
- **Φυσικά όρια:** σχετίζονται με την παρουσία φυσικών κινδύνων (ξύλο, γυαλιά, πλαστικά, μέταλλα, τρίχες κ.λπ.) και τα κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου αυτών των κινδύνων είναι μηδέν, δηλαδή η παντελής απουσία τους.
- **Μικροβιολογικά όρια:** καθορίζονται από τα ειδικά εξωτερικά εργαστήρια τα οποία διεξάγουν τις μικροβιολογικές και χημικές αναλύσεις.

Παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου & των ορίων τους

Η εταιρεία προκειμένου να διασφαλίζει ότι τα κρίσιμα σημεία ελέγχου βρίσκονται υπό έλεγχο διεξάγει μια σειρά από μετρήσεις, των οποίων τα αποτελέσματα καταγράφονται σε ανάλογα αρχεία. Η παρακολούθηση γίνεται με δύο τρόπους:

- Με φυσική παρατήρηση (οπτική παρακολούθηση ή οργανοληπτική εκτίμηση), με τη βοήθεια της οποίας προκύπτουν ποιοτικές ενδείξεις.
- Με μέτρηση (φυσική, χημική ή μικροβιολογική), με την οποία λαμβάνονται ποσοτικά αποτελέσματα.

Επίσης, στο σχέδιο HACCP της εταιρείας περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η παρακολούθηση των κρίσιμων ελέγχου και των ορίων τους, η συχνότητα των παρακολουθήσεων, ο υπεύθυνος για την παρακολούθηση καθώς και η τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων αυτής.

Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών

Εάν κατά την παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου εντοπιστεί απόκλιση από τα αποδεκτά κρίσιμα όρια τότε η εταιρεία προβαίνει απευθείας σε διορθωτικές ενέργειες προκειμένου να αποτραπεί ο κίνδυνος και να διορθωθεί η αιτία του προβλήματος, οι οποίες αναλύονται στην επόμενη παράγραφο. Επίσης, τηρούνται αρχεία διορθωτικών ενεργειών (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006*).

6.8 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

✓ Αρχεία του συστήματος HACCP

Όπως έχει προαναφερθεί η εταιρεία τηρεί πλήρη, έγκυρα, ασφαλή και λεπτομερώς συμπληρωμένα αρχεία, τα οποία αποτελούν αναγκαιότητα για την ανασκόπηση του συστήματος HACCP από την διοίκηση, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωσή του με το σχέδιο HACCP. Αναλυτικός κατάλογος όλων των αρχείων HACCP που τηρεί η εταιρεία αναφέρονται στο έντυπο «Κατάλογος Αρχείων HACCP».

✓ Διαχείριση των μη-συμμορφούμενων προϊόντων

Κάθε φορά που εντοπίζεται για ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου απόκλιση από τα κρίσιμα όρια ανοχής ή μια μη συμμόρφωση (απόκλιση από τις προδιαγραμμένες απαιτήσεις του Εγχειριδίου Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων και του σχεδίου HACCP) σε όλο το μήκος της αλυσίδας παραγωγής της εταιρείας, ενημερώνεται άμεσα ο συντονιστής της ομάδας HACCP. Ενδεικτικά, οι μη συμμορφώσεις που δύναται να παρουσιαστούν στην εταιρεία μπορεί να αφορούν (1) μεθοδολογία ή διαδικασίες οι οποίες δεν τηρούν τις προδιαγραμμένες προϋποθέσεις, (2) θάλαμοι συντήρησης-κατάψυξης, όργανα και ευρύτερος εξοπλισμός ο οποίος δε λειτουργεί με τον προσήκοντα τρόπο και επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια των προϊόντων, και (3) μη αποδεκτά αποτελέσματα ελέγχου των κρίσιμων σημείων ελέγχου. Όταν λοιπόν κάποιο προϊόν κρίνεται ως μη-συμμορφούμενο, επισημαίνεται με κατάλληλη κόκκινη ετικέτα η οποία αναγράφει «ΑΚΑΤΑΛΗΛΟ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ» έτσι ώστε να αποτραπεί ενδεχόμενη χρησιμοποίηση ή διάθεσή του. Επίσης διερευνούνται τα αίτια από τον συντονιστή και την ομάδα HACCP, λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να αποφευχθεί η επανεμφάνιση του στο μέλλον και συμπληρώνεται το αντίστοιχο έντυπο «Έλεγχος Μη-Συμμορφούμενου Προϊόντος». Τέλος, στην περίπτωση που το μη-συμμορφούμενο

προϊόν γίνεται αντιληπτό αφού έχει παραδοθεί στον πελάτη, η εταιρεία αναλαμβάνει αμέσως την ανάκληση και την άμεση αντικατάστασή του, όπως αναλύεται στη συνέχεια.

✓ **Κοινοποίηση και ανάκληση**

Κάθε φορά που εντοπίζεται κάποιος κίνδυνος σχετικά με την ασφάλεια των προϊόντων της εταιρείας τα οποία έχουν παραδοθεί στους πελάτες, το σχέδιο HACCP της εταιρείας επιτάσσει να ακολουθείται διαδικασία κοινοποίησης και ανάκλησης. Αρχικά, με το που γίνει αντιληπτός ο κίνδυνος, κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μετά από (1) πιθανή τροφική δηλητηρίαση πελατών, (2) παράπονα πελατών αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, (3) θετικά αποτελέσματα μικροβιολογικών εξετάσεων σε δείγματα, (4) υποψία ύπαρξης παθογόνων βακτηρίων ή τοξινών στα προϊόντα, ή (5) διαπίστωση κάποιου εργαζομένου, ενημερώνεται αμέσως ο υπεύθυνος της εταιρείας και συγκαλείται η ομάδα HACCP. Εφόσον αποφασισθεί ανάκληση του προϊόντος που εμφανίζει τον κίνδυνο και ανάλογα με τη σπουδαιότητα του κινδύνου και την έκταση των συνεπειών αυτού, ο συντονιστής της ομάδας προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- Ενημέρωση του ΕΦΕΤ
- Ενημέρωση του φορέα πιστοποίησης
- Αποστολή στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σχετικής ανακοίνωσης για άμεση μετάδοση (εάν ληφθεί ανάλογη απόφαση από την ομάδα HACCP)
- Δημιουργία καταλόγου με όλα τα σημεία στα οποία διατέθηκε το επικίνδυνο προϊόν και άμεση ενημέρωση αυτών, ειδοποιώντας τους αγοραστές και ζητώντας τη δέσμευση των αδιάθετων ποσοτήτων.
- Άμεση ενημέρωση των προμηθευτών

Μετά την ολοκλήρωση όλων των παραπάνω ενεργειών, προγραμματίζεται η συλλογή των προϊόντων τα οποία δεν είχαν προλάβει να διατεθούν στον τελικό καταναλωτή, επισημαίνονται και λαμβάνουν κατάλληλου χειρισμού.

Προκειμένου η εταιρεία να είναι πάντα σε θέση να γνωρίζει την προέλευση κάθε πρώτης ύλης ή τελικού προϊόντος της (ιχνηλασιμότητα), έτσι ώστε να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει ανάκληση σε περίπτωση κινδύνου, ακολουθεί ένα εσωτερικό σύστημα κωδικοποίησης. Σύμφωνα με αυτό, διεξάγονται οι εξής ενέργειες:

- ✓ Κατά την παραλαβή των πρώτων υλών συμπληρώνεται ειδική ετικέτα η οποία επικολλάται πάνω σε κάποιο εμφανές μέρος αυτών και αναγράφει: (1) την ημερομηνία παραλαβής, (2) την ημερομηνία λήξης, και (3) το βάρος ή τα τεμάχια της παραλαμβανόμενης ποσότητας.
- ✓ Κατά την παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας συμπληρώνεται το έντυπο «Δελτίο ιχνηλασιμότητας», στο οποίο καταγράφονται οι ημερομηνίες λήξεως (ή αγοράς όταν πρόκειται για λαχανικά) όλων των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται. Όλα τα παραγόμενα σάντουιτς διατίθενται αυθημερόν και ποτέ η εταιρεία δεν κρατά απόθεμα αδιάθετων προϊόντων, εφόσον ο όγκος της παραγωγής καθορίζεται από τις παραγγελίες των πελατών.
- ✓ Όταν ετοιμαστούν τα προϊόντα και συσκευασθούν, επάνω στη συσκευασία επικολλάται ετικέτα στην οποία αναγράφονται (1) τα στοιχεία της εταιρείας, (2) η ονομασία του σάντουιτς ή της σαλάτας, (3) τα συστατικά που εμπεριέχονται, (4) η ημερομηνία συσκευασίας η οποία είναι ίδια με την ημερομηνία παραγωγής, (5) η ημερομηνία λήξης και (4) το βάρος σε γραμμάρια.

Τέλος, μέσω των τιμολογίων εκτελείται και η διαδικασία ανάκλησης καθώς μπορεί να προσδιορισθεί τι προϊόν παραδόθηκε και σε ποιόν.

✓ Έλεγχος εξοπλισμού και μεθόδων μέτρησης

Τα θερμόμετρα αποτελούν τον κύριο εξοπλισμό για την εταιρεία με τον οποίο πραγματοποιούνται οι μετρήσεις και οι παρακολουθήσεις για τα κρίσιμα σημεία ελέγχου της αλυσίδας παραγωγής της. Για τη διακρίβωση⁸ του εν λόγω οργάνου, η εταιρεία ακολουθεί τις υποδείξεις των κατασκευαστών του και τηρεί έντυπο διακρίβωσης στο οποίο αναγράφεται η ονομασία, ο τύπος και ο κατασκευαστής του οργάνου, η συχνότητα διακρίβωσής του, τα μεγέθη τα οποία ελέγχει, τα αποτελέσματα των μετρήσεων, τις πιθανές αποκλίσεις που εντοπίστηκαν, κ.λπ.

Ειδικότερα, η «Golden Sandwich» χρησιμοποιεί τέσσερα καταγραφικά θερμόμετρα τα οποία συνοδεύονται από πιστοποιητικό διακρίβωσης και καταγράφουν τις θερμοκρασίες

⁸ Διακρίβωση ενός οργάνου μέτρησης είναι ο περιοδικός λεπτομερειακός έλεγχος και βαθμονόμηση αυτού, με τη βοήθεια της χρήσης προτύπων οργάνων εξασφαλισμένης ορθότητας και σταθερότητας, δηλαδή εξασφαλισμένου βαθμού συμφωνίας ανάμεσα στην αληθινή τιμή του μεγέθους που μετράται και την τιμή που δίνει το όργανο (*Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich*, 2006).

των θαλάμων ψυγείων συντήρησης και κατάψυξης κάθε δεκαπέντε λεπτά. Στο τέλος της ημέρας, τα δεδομένα μεταφέρονται στον υπολογιστή και αποθηκεύονται στο αντίστοιχο αρχείο των καταγεγραμμένων θερμοκρασιών. Επίσης, χρησιμοποιεί θερμομέτρο με ακίδα, συνοδευόμενο από πιστοποιητικό διακρίβωσης, για τη μέτρηση κατά την παραλαβή των πρώτων υλών οι οποίες είναι ευαίσθητες σε αλλοιώσεις καθώς και τη μέτρηση της θερμοκρασίας πρώτων υλών κατά τη θερμική τους επεξεργασία, όπως είναι το βράσιμο των αυγών. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στα έντυπα «Φύλλο ελέγχου παραλαμβανόμενων προϊόντων» και «Παρακολούθηση εσωτερικής θερμοκρασίας κατά την θερμική επεξεργασία» αντίστοιχα. Τέλος, υπάρχει και ένα καταγραφικό θερμομέτρο το οποίο καταγράφει τη θερμοκρασία του ψυγείου-βούτα και του οποίου τα αποτελέσματα αναγράφονται στο έντυπο «Έλεγχος θερμοκρασίας».

6.9 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Το σύστημα HACCP της εταιρείας εκσυγχρονίζεται και τηρείται ενημερωμένο μέσω:

▪ Της ατέρμονης επικοινωνίας με την ομάδα HACCP

Ο συντονιστής της ομάδας HACCP πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τη διοίκηση της εταιρείας. Στην «Golden Sandwich» αυτή η αναγκαιότητα καλύπτεται πλήρως, καθώς όπως έχει προαναφερθεί ο συντονιστής της ομάδας αποτελεί μέλος της διοίκησης. Έτσι εξασφαλίζεται η άμεση ενημέρωση του συντονιστή για κάθε απόφαση που λαμβάνεται από τη διοίκηση σχετικά με:

- την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην παραγωγική διαδικασία
- την επέκταση σε νέες δραστηριότητες ή υπηρεσίες
- κάθε αλλαγή του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται σε δραστηριότητες σχετικές με την επεξεργασία των τροφίμων
- αλλαγές στις εγκαταστάσεις του χώρου παραγωγής καθώς και τον περιβάλλοντα χώρο (π.χ. αλλαγές σε χωροθέτηση εξαρτημάτων, αλλαγές στον εξαερισμό, την ύδρευση και την αποχέτευση)
- αλλαγή του προγράμματος ή των υλικών καθαρισμού της απολύμανσης
- αλλαγές στο προσωπικό ή στον καταμερισμό των υπευθυνοτήτων του HACCP

Επίσης, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο συντονιστής της ομάδας HACCP διεξάγει τις κατάλληλες έρευνες και εσωτερικές επιθεωρήσεις έτσι ώστε να λαμβάνει ενημέρωση για:

- ενδεχόμενους νεοεμφανιζόμενους κινδύνους που σχετίζονται με τα προϊόντα της εταιρείας και διακυβεύουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και καταναλωτών,
- αλλαγές στην νομοθεσία που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων και αφορούν το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας, και
- νέες απαιτήσεις των πελατών ή της αγοράς της χονδρικής παραγωγής σάντουιτς, σχετιζόμενες με θέματα που άπτονται στην ασφάλεια των τροφίμων.

Στη συνέχεια, ανάλογα με τη σπουδαιότητα των αλλαγών και των εξελίξεων για τις οποίες ενημερώνεται, ο συντονιστής αξιολογεί την αναγκαιότητα έκτακτης σύγκλισης της ομάδας HACCP ή ορισμένων αρμόδιων για το εκάστοτε θέμα μελών της, και όταν κρίνεται σκόπιμο καλεί και τους κατάλληλους εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Στις συναντήσεις αυτές εξετάζονται όλες οι αλλαγές και οι εξελίξεις που επηρεάζουν το σύστημα HACCP της εταιρείας και όταν απαιτείται πραγματοποιούνται οι απαραίτητες τροποποιήσεις αυτού, τηρώντας στο ημερολόγιο όλες τις σχετικές πληροφορίες. Όλα τα ανωτέρω θέματα καταγράφονται στο έντυπο «*Επικοινωνία με την Ομάδα HACCP*» με τη βοήθεια του οποίου παρακολουθείται συστηματικά η αποτελεσματικότητα της συχνότητας συγκλίσεων της ομάδας, προκειμένου να ικανοποιούνται αποτελεσματικά οι απαιτήσεις του συστήματος.

▪ Της αξιολόγησης του συστήματος HACCP

Με στόχο τη συνεχή βελτίωση του συστήματος, ο συντονιστής της ομάδας διενεργεί διαδικασίες επιβεβαίωσης αυτού προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι εκείνο εφαρμόζεται σωστά σύμφωνα με το σχεδιασμό του, και επίσης ότι ο σχεδιασμός του είναι ο καταλληλότερος για την εταιρεία και τις λειτουργίες της. Αυτές οι διαδικασίες επιβεβαίωσης υλοποιούνται μέσω του προγράμματος επιθεωρήσεων του συστήματος HACCP που εφαρμόζει η εταιρεία, με πρωτοβουλία του συντονιστή της ομάδας. Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις διεξάγονται σε όλα τα τμήματα της εταιρείας κατά κανόνα δύο φορές το χρόνο, εκτός αν κριθεί σκόπιμη από τη διοίκηση ή τον συντονιστή μια έκτακτη επιθεώρηση λόγω:

- πολύ συχνών μη-συμμορφώσεων των κρίσιμων σημείων ελέγχου
- ύπαρξη πολλών παραπόνων πελατών
- ύπαρξη καθυστέρησης στην εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών οι οποίες επιβλήθηκαν από προηγούμενες επιθεωρήσεις

Η αξιολόγηση της εφαρμογής του συστήματος έγκειται κυρίως στο τελικό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται και την κατανόηση και τη γνώση των διαδικασιών και οδηγιών από το προσωπικό κατά την επιτόπια εξέταση. Με τον τρόπο αυτό συλλέγονται και στοιχεία για την ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, το πρόγραμμα και το περιεχόμενο των εσωτερικών επιθεωρήσεων της εταιρείας περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- I. Καθημερινός ημερήσιος έλεγχος των αποθηκευτικών χώρων, κατά τον οποίον η επιθεώρηση διεξάγεται από τους εκάστοτε υπεύθυνους και σε έκτακτες περιπτώσεις από το συντονιστή ή τα μέλη της ομάδας HACCP.
- II. Επιθεώρηση των σχετικών με τα κρίσιμα σημεία ελέγχου αρχείων και των κρίσιμων ορίων των παραμέτρων, κυρίως σε ότι αφορά τις αποκλίσεις από τα κρίσιμα όρια και τις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες.
- III. Για την επαλήθευση και επικύρωση του σχεδιασμού του συστήματος HACCP διεξάγονται περιοδικές μικροβιολογικές και χημικές αναλύσεις σε εξωτερικό εργαστήριο, βάσει διαφόρων ελεγχόμενων παραμέτρων οι οποίες αφορούν κυρίως επιμολύνσεις του προϊόντος από μικροοργανισμούς και χημικές ουσίες. Έτσι, κάθε χρόνο αποστέλλονται δείγματα προς ανάλυση σε εξειδικευμένο εργαστήριο το οποίο διεξάγει μικροβιολογικές αναλύσεις (όπως η ύπαρξη χρυσίζων στρεπτόκοκκου, σαλμονέλας κ.λπ.) για τα σάντουιτς και τις σαλάτες και αναλύσεις φυσικοχημικών παραμέτρων καθώς και μερικών συγκεκριμένων ειδών βακτηριδίων για το νερό που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- IV. Μια φορά το χρόνο διεξάγεται μια συνολική επιθεώρηση σύμφωνα με την οποία αξιολογείται ολόκληρο το σύστημα HACCP της εταιρείας και περιλαμβάνει:
 - ✓ Αξιολόγηση της επάρκειας της ομάδας HACCP και της ενδεχόμενης ανάγκης για διεύρυνσή της.

- ✓ Αξιολόγηση της επάρκειας των προκαθορισμένων διαδικασιών οι οποίες σχεδιάστηκαν για το σκοπό της παραγωγής ασφαλών προϊόντων (κρίσιμα σημεία ελέγχου, κρίσιμα όρια ανοχής, συχνότητα και μέθοδοι παρακολούθησης, επάρκεια διορθωτικών ενεργειών).
- ✓ Αξιολόγηση της καταλληλότητας και επάρκειας της ενημέρωσης των υπευθύνων των διαφόρων διαδικασιών του συστήματος σχετικά με τις ευθύνες και αρμοδιότητές τους, το αντικείμενο υπευθυνότητάς τους, καθώς και των αρχών του HACCP.
- ✓ Αξιολόγηση της συστηματικής τήρησης των αρχείων καθώς και της ευκολίας χρήσης τους.
- ✓ Αξιολόγηση των πρακτικών ορθής υγιεινής που εφαρμόζει η εταιρεία καθώς και των προτάσεων βελτίωσής τους.
- ✓ Άλλα ειδικά θέματα που μπορεί να έχουν προκύψει τη συγκεκριμένη χρονιά.
- ✓ Καταγραφή των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης, του ενδεικτικού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των ενεργειών που αποφασίστηκαν καθώς και των προτάσεων για την βελτίωση του συστήματος HACCP.

Οι επιθεωρήσεις διεξάγονται με τη βοήθεια ενδεικτικών ερωτηματολογίων τα οποία συγκεντρώνουν τα βασικά σημεία του συστήματος τα οποία θα πρέπει οπωσδήποτε να επιθεωρηθούν. Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων του συστήματος HACCP της εταιρείας αποτελούν θέματα συζήτησης και προβληματισμού για τις προγραμματισμένες ανασκοπήσεις από τη διοίκηση και αν τα αποτελέσματα κριθούν πολύ σημαντικά, δεν αποκλείεται η σύγκληση έκτακτων ανασκοπήσεων (*Διαδικασίες Golden Sandwich, 2006*).

6.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα από την ανάλυση που παρουσιάστηκε στο δεύτερο μέρος, γίνεται αντιληπτό πως η «Golden Sandwich» αποτελεί μια εταιρεία η οποία έχει θέσει ισχυρά θεμέλια για την κατάκτηση μιας ηγετικής παρουσίας στη μελλοντική αγορά χονδρικής παραγωγής σάντουιτς. Οι νικητές της εποχής μετά τους χαλεπούς καιρούς της κρίσης και των αλλαγών, θα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες αντιμετωπίζουν με σεμνότητα τη σκληρή πρόκληση της μειωμένης διάθεσης του χρήματος και προσπαθούν να καταστούν

περισσότερο ανταγωνιστικές και ευέλικτες, προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ευνοϊκές συνθήκες όταν εκείνες επιστρέψουν.

Η «Golden Sandwich» αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας επιχειρήσεων και παρακολουθώντας συνεχώς τις εξελίξεις του παγκόσμιου γίνεσθαι, αγωνίζεται για την επίτευξη των στόχων, της αποστολής και του οράματός της. Ρεαλιστικοί στόχοι πωλήσεων, μεριδίων αγοράς και κερδοφορίας αποτελούν μέρος αυτών. Το ρόλο των εγγύων αυτής της επιτυχούς αυξητικής πορείας στο μέλλον για την εταιρεία, κατέχουν οι δύο κύριοι άξονες λειτουργίας της «Golden Sandwich» οι οποίοι είναι: (1) η υιοθέτηση και διάχυση της ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρεία και (2) η προσφορά αξίας στον πελάτη μέσω της ικανοποίησης των επιθυμιών και αναγκών του και υπέρβασης των προσδοκιών του. Η εταιρεία επενδύει στα ανωτέρω και με τη βοήθεια της καινοτομίας, της έμπνευσης, της συνεχούς βελτίωσης και της εξασφάλισης της ένθερμης συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο για αυτήν, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της. Εκείνο στο οποίο θα πρέπει η εταιρεία να επιστήσει την προσοχή, είναι η απαραίτητη βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης και ροής επικοινωνίας, οι οποίες θα της επιτρέψουν να εκτελεί αποτελεσματικότερα τις διαδικασίες της. Επίσης θα πρέπει κάθε νέα επένδυση-επέκταση να μελετάται και να αξιολογείται πολύ προσεκτικά πριν τη λήψη της απόφασης και ιδιαίτερη έμφαση χρειάζεται να δοθεί στην εξασφάλιση ακόμη περισσότερο αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού για όλα τα τμήματα.

Όλα τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την αέναη προσπάθεια της εταιρείας για την αποτελεσματική διαχείριση και συνεχή βελτίωση της κοστολογικής της θέσης, οι οποίες της επιτρέπουν τη θέσπιση ακόμη περισσότερο ανταγωνιστικών τιμών, είναι ικανά να αποτελέσουν τα εφόδια για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης και τη μακροχρόνια κατάκτηση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich, 2006**
- **Αθανάσιος Γ. Λαγοδήμος**, «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», Προσωπικές Σημειώσεις, 2007
- **Γαλανοπούλου Πηνελόπη**, Εργασία με θέμα: “Σύστημα Αρχικής Έγκρισης & Συνεχούς Αξιολόγησης Προμηθευτών” στο μάθημα «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», 2008
- **Διαδικασίες της Golden Sandwich, 2006**

ΠΗΓΕΣ ΑΠ’ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- http://library.tee.gr/digital/m2077/m2077_lazos.pdf

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανάσιος Γ. Λαγοδήμος, «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», Προσωπικές Σημειώσεις, 2007

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, 1999

Δημήτρης Κορδεράς, “ΤΡΟΦΙΜΑ: Που σκοντάφτει η ανάπτυξη;”, **Επιλογή, Economics.gr**, Ημ. Έκδοσης 1/2/2008

Διαδικασίες της Golden Sandwich, 2006

Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων της Golden Sandwich , 2006

Κλαδική Μελέτη ICAP, “Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης”, 2008

Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004

Πηνελόπη Γαλανοπούλου, Εργασία με θέμα: “Σύστημα Αρχικής Έγκρισης & Συνεχούς Αξιολόγησης Προμηθευτών” στο μάθημα «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», 2008

Πληροφοριακό σύστημα της «Golden Sandwich», 2009

Χρήστος Κώνστας, “Στον χορό της κρίσης”, **Επιλογή, Economics.gr**, Ημ. Έκδοσης 1/9/2008

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ana Belén Escrig Tena, Juan Carlos Bou Llusar & Vicente Roca Puig, “*Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 12, Issue: 7 & 8, 2001, pp. 932-938

Arawati Agus, Suresh Kumar Krishnan & Sharifah Latifah Syed A. Kadir, “*The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies*”, **Total Quality Management**, Volume: 11, Issue: 4/5&6, 2000, pp. 808-819

Barrie G. Dale, “*Managing Quality*”, 2nd Edition, Prentice Hall, 1994

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, “*Strategic Management, An Integrated Approach*”, 5th Edition, 2001

Cynthia A Montgomery & Michael E. Porter, “*Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*”, 5th Edition, Harvard Business Press, 1995

Daniel I. Prajogo & Amrik S. Sohal, “*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM*”, **EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH**, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

Dave Snowden, “*Strategy in the context of uncertainty*”, **HANDBOOK OF BUSINESS STRATEGY**, Volume: 6, Issue: 1, 2005, pp.47-54

David A. Garvin, “*What Does Product Quality Really Mean?*”, **MIT Sloan Management Review** 26, no. 1, 1984

Evans J. & Lindsay W., “*The management and control of quality*”, Thomson USA, 2008

Farhad Analoui & Azhdar Karami, “*Strategic management in small and medium enterprises*”, Cengage Learning EMEA, 2003

Fred R. David, “*Strategic Management*”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc., 1997

Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7th Edition, Prentice Hall, 2006

James R. Evans & William M. Lindsay, “*The Management and Control of Quality*”, 7th Edition, Thomson South-Western, 2008

James W. Dean, Jr. & James R. Evans, “*Total Quality: Management, Organization, and Strategy*”, West Publishing Company, 1994

Jay Barney, “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, **Journal of Management**, Volume: 17, Issue: 1, 1991, pp. 99-120

Jay B. Barney & William S. Hesterly, “*Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*”, Pearson Prentice Hall, 2006

John S. Oakland, “*Total Quality Management: The route to improving performance*”, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann Ltd, 1993

John Thompson & Frank Martin, “*Strategic Management, Awareness and Change*”, 5th Edition, Thomson Learning, 2005

Jonas Hansson & Henrik Eriksson, “*The impact of TQM on financial performance*”, **Measuring Business Excellence**, Volume: 6, Issue: 4, 2002, pp. 44-54

Kevin B. Hendricks & Vinod R. Singhal, “*Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards*”, **Management Science**, Volume: 43, Issue: 9, 1997, pp. 1258-1274

Laura B. Forker, “*The contribution of quality to business performance*”, **International Journal of Operations & Production Management**, Volume: 16, Issue: 8, 1996, pp. 44-62

Lynn W. Phillips, Dae R. Chang & Robert D. Buzzell, “*Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses*”, **The Journal of Marketing**, Volume: 47, Issue: 2, 1983, pp. 26-43

Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007

María Leticia Santos-Vijande & Luis Ignacio Álvarez-González, “*TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 20, Issue: 2, 2009, pp. 171-196

Mark Kroll, Peter Wright & Richard Heiens, “*The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns*”, **Strategic Management Journal**, Volume: 20, Issue: 4, 1999, pp. 375-384

Michael E. Porter, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, 1985

Michael E. Porter, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, 1980

Michael E. Porter, “*Towards a dynamic theory of strategy*”, **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, Volume: 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, pp.95-117

Paul James, “*Total Quality Management*”, Prentice Hall, 1996

Paul Joyce & Adrian Woods, “*Strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*”, Kogan Page Publishers, 2001

Philip B. Crosby, “*Quality is free*”, McGraw-Hill Book Company, 1979

Philip Sadler, M. J. Ryall, James C. Craig, “*Strategic management*”, Kogan Page Publishers, 2003

Richard Reed, David J. Lemak & Joseph C. Montgomery, “*Beyond Process: TQM Content and Firm Performance*”, **The Academy of Management Review**, Volume: 21, Issue: 1, 1996, pp. 173-202

Richard Reed, David J. Lemak & Neal P. Mero, “Total quality management and sustainable competitive advantage”, **Journal of Quality Management**, Volume: 5, Issue: 1, 2000, pp. 5-26

Richard Whiteley & Diane Hessian, “Customer Centered Growth, Five Proven Strategies for building competitive advantage”, First Printing, 1996

Robert M. Grant, “*Contemporary strategy analysis*”, Wiley-Blackwell, 2005

Thomas C. Powell, “*Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*”, **Strategic Management Journal**, Volume: 16, Issue: 1, 1995, pp. 15-37

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, 2008

Thompson & A.J. Strickland, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7th Edition, Richard D. Irwin, INC., 1993

Victor B. Wayhan & Erica L. Balderson, “*TQM and Financial Performance: What has Empirical Research Discovered?*”, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume: 18, Issue: 3, 2007, pp. 403-412

Vincent K. Omachonu & Joel E. Ross, “*Principles of Total Quality*”, 3rd Edition, CRC Press, 2004

Warnock Davies, “*Understanding Strategy*”, **Strategic & Leadership**, Volume: 8, Issue: 5, 2000, p. 25-30

W. Chan Kim & Renee Mauborgne, «*Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών*», Εκδόσεις Κριτική, 2006

William F. Glueck & Lawrence R. Jauch, “*Business Policy and Strategic Management*”, 4th Edition, McGraw-Hill Book Inc, 1984

Y. K. Shetty & Vernon M. Buehler, “*Competing through productivity and quality*”, Productivity Press, 1988

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/IpliroforikiergaleiogiatiinenischysitisantagonistikotitasstonKladoTrofimonkaiPoton_F4252.doc

http://agios-georgios.blogspot.com/2009/02/blog-post_5166.html

<http://blog.cirtex.com/2008/03/01/your-brand-is-your-most-important-asset/>

http://braincharger.net/me/Files/Product_Packaging.pdf

http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management

<http://innopolewest.gr/Downloads/OD3FoodRes.pps#310,17,Slide 17>

http://library.tee.gr/digital/m2077/m2077_lazos.pdf

<http://www.bluewavemag.com/blueart03.htm>

<http://www.capital.gr/news.asp?id=824041>

<http://www.eboss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&categoryid=1638&articleid=9334>

<http://www.emark.teicrete.gr/emark/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%A6%CE%AE%CE%BC%CE%B7%CF%82/tabid/82/Default.aspx>

http://www.express.gr/afieroma/franchise2/948oz_20080408948.php3

http://www.express.gr/news/finance/140741oz_20090307140741.php3

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=851

<http://www.hrma.gr/article.asp?view=375&ref=368>

<http://www.keta-notioaigaiio.gr/viewArticle.aspx?id=31>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=1>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=3>

<http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=110&mid=25&include=True>

<http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=239&mid=25&include=True>

http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2852

<http://www.skiadas.gr/el/haccpg.htm>

http://www.socialdialogue.net/el/el_csr_intro.html

<http://www.tear.gr/forum/viewtopic.php?p=21787>

http://www.themanager.org/Models/P5F_2.htm