

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΑΒΑΣ ΠΟΤΩΝ**

**Σταυρούλα Π. Βρεπού**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα**  
**στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**  
**MBA**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**2013**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

**Στους γονείς μου Παναγιώτη και Μαρία, στον αδερφό μου Μιχάλη και τη γιαγιά μου Χαρούλα.**

**Επίσης, ευχαριστώ πάρα πολύ τον επιβλέπων καθηγητή μου – Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς κύριο Νίκο Γεωργόπουλο και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις γνώσεις και τις αξίες που μου πρόσφεραν.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΑΒΑΣ ΠΟΤΩΝ**

**Σταυρούλα Π. Βρεττού**

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική ανάλυση, ανίχνευση περιβάλλοντος, Διαμόρφωση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος, αποστολή, στόχος

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση της κάβας του ΑΒ Βασιλόπουλου με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση ενός μοντέλου: του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος και από το πρώτο έως το τέταρτο κεφάλαιο προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός του τμήματος της κάβας της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Αρχικά, αναλύεται η παρούσα κατάσταση της εταιρείας και στη συνέχεια παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου της.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αφορά την παρουσίαση της επιχείρησης, του αντικειμένου της και των δραστηριοτήτων της. Αρχικά, γίνεται παρουσία της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, μετέπειτα του Ομίλου που ανήκει και μετά ακολουθεί περιγραφή όλων των στοιχείων που την προσδιορίζει: προϊόντα, πωλήσεις και ανταγωνισμός.

Στη συνέχεια, εξετάζοντας τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής, ανιχνεύεται το περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει το κοινωνικό περιβάλλον (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές δυνάμεις), το περιβάλλον του κλάδου και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δομή, κουλτούρα, πόρους). Τελικά, η ανάλυση του περιβάλλοντος οδηγεί στον προσδιορισμό

των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές).

Τέλος, με βάση αυτά, η εργασία καταλήγει στην προτεινόμενη επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική με τα συμπεράσματα για την εταιρεία AB Βασιλόπουλος και μετέπειτα παρουσιάζεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιλεγμένης στρατηγικής.

Κλείνοντας αυτή τη μελέτη, συμπεραίνουμε ότι το τμήμα της κάβας του AB Βασιλόπουλου αποτελεί ένα πολύ επιτυχημένο κομμάτι του εμπορικού τμήματος της εταιρείας παρά τον έντονο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΜΕΡΟΣ Α': <<ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ>>**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	9
1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	9
1.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	9
1.2.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	10
1.2.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	11
1.2.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	11

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	13
2.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	13
2.1.2. ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	14
2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	17
2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	17
2.2.2. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ.....	18

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	21
3.2. ΣΚΟΠΟΙ.....	21
3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	21
3.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	21
3.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	22
3.3.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ.....	23
3.3.1.3. ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	25
3.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	25
3.3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	27
3.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	27

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

4.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	29
4.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	30

**ΜΕΡΟΣ Β': <<ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΑΒΑΣ ΠΟΤΩΝ>>**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

5.1. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.....	35
5.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΙΔΡΥΣΗΣ - ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ .....	35
5.1.2. ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	37
5.1.3. ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	37
5.2. Ο ΟΜΙΛΟΣ DELHAIZE.....	41
5.2.1. ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	41

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

6.1. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΒΑΣ.....	45
6.2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	45
6.3. ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	46
6.4. ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΟΡΑΜΑ.....	49
6.5. ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	50
6.6. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	50
6.7. ΠΕΛΑΤΕΣ .....	50
6.8. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	51

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

7.1. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	54
7.1.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	55
7.1.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ.....	55
7.1.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	55
7.1.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	56
7.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.....	57
7.2.1. ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER.....	63

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

8.1. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	69
8.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	70
8.3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	70
8.3.1. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ & ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	71
8.3.2. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	71
8.4. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	72
8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

<b>9.1.</b>	<b>SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....</b>	<b>75</b>
<b>9.2.</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES).....</b>	<b>77</b>
<b>9.3.</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSSINESS STRATEGIES).....</b>	<b>78</b>
<b>9.4.</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES).....</b>	<b>80</b>
<b>9.5.</b>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>81</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

<b>10.1.</b>	<b>ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</b>	<b>84</b>
<b>10.2.</b>	<b>ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ.....</b>	<b>84</b>
<b>10.3.</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....</b>	<b>86</b>
<b>10.4.</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>87</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# **ΜΕΡΟΣ Α΄**

**<<ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ  
MANAGEMENT>>**



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

### 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Το περιβάλλον που αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις είναι όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενο. Η επιβίωση μιας επιχείρησης προϋποθέτει ένα μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό, λόγω των πολιτικοοικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων και της έξαρσης του ανταγωνισμού.

Με τον όρο στρατηγική εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες λαμβάνονται και εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής της.

Η στρατηγική αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι αναγκαία, γιατί θέτει κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης και την βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης των δυνατών σημείων του εσωτερικού και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

### 1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτηματικά για το πού βρίσκεται ο οργανισμός σήμερα, πού θέλει να βρεθεί, πώς θα πάει εκεί και σε ποιο χρόνο.

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

#### 1.2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η πρώτη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάλυση περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το επιχειρησιακό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα στα οποία δεν μπορεί να επέμβει αρκετά η ίδια η επιχείρηση, αλλά την

επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Άμεσα την επηρεάζουν συνήθως οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές. Έμμεσα την επηρεάζουν όλοι αυτοί οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με μελλοντικές αλλαγές, όπως τεχνολογία, διεθνείς τάσεις, ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και κοινωνικοπολιτικές αλλαγές.

Ενώ από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως είναι η κουλτούρα, η οργανωτική δομή, οι εργαζόμενοι, οι πόροι, μηχανήματα, μέθοδοι παραγωγής και άλλα.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται με σκοπό τον εντοπισμό των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, η οποία διαδικασία είναι γνωστή ως SWOT Analysis.

Για τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητη η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω της ανάλυσης S.W.O.T.(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Στη S.W.O.T ανάλυση αναφέρονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης. Μέσα από την αξιολόγηση αυτών των παραγόντων, η επιχείρηση πλέον γνωρίζει τη θέση της μέσα στην αγορά και έτσι μπορεί να διαμορφώσει την εταιρική της αποστολή και την στρατηγική της.

### **1.2.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η διεξοδική μελέτη των παραγόντων του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί στη διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία είναι το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη διαδικασία αυτή καθορίζονται:

- Η αποστολή, η οποία ορίζεται ως ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης
- Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν στα πλαίσια της αποστολής και είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων
- Οι στρατηγικές που θα επιτευχθούν οι στόχοι
- Οι πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στρατηγικών και συνδέουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Πιο συγκεκριμένα, οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που απορρέουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής.

Η *επιχειρησιακή στρατηγική* (corporate strategy) παρουσιάζεται σε επίπεδο ομίλου και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για ανάπτυξη και διοίκηση.

Η *επιχειρηματική στρατηγική* (business strategy) από την άλλη βρίσκεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και επικεντρώνει στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος της επιχείρησης.

Τέλος, η *λειτουργική στρατηγική* (functional strategy) παρουσιάζεται σε επίπεδο λειτουργιών και έχει σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

(Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012)

### **1.2.3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η τρίτη φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει την υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κάποιων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Τα προγράμματα είναι εκθέσεις οι οποίες καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα. Οι διαδικασίες είναι διαδοχικά βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

### **1.2.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Η τέταρτη και τελευταία φάση είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, στην οποία γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που είχαν τεθεί. Ουσιαστικά σε αυτό το βήμα αξιολογούνται τα αποτελέσματα, λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές παρεμβάσεις και γίνονται χρήσιμα συμπεράσματα για όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. (Wheelen T., D. Hunger, Strategic Management, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition, 2012)

### **Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 2.1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται από τα στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση-και είναι το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment)- και από τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα- και είναι το άμεσο περιβάλλον ή περιβάλλον κλάδου (task environment or industry).

##### 2.1.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Societal environment)

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης P.E.S.T. (political / legal, economic, social & technological). Το γενικευμένο περιβάλλον διακρίνεται από τις εξής κατηγορίες:

- Πολιτικό / Νομικό περιβάλλον: Σε αυτό καθορίζεται το πολιτικό και νομικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής για μια επιχείρηση όπου λειτουργεί σε σταθερό πολιτικό και νομικό περιβάλλον, είναι ευκολότερη σε σύγκριση με μια επιχείρηση που διακρίνεται από αβεβαιότητα. Μερικά παραδείγματα που δημιουργούν αστάθεια στο πολιτικό / νομικό περιβάλλον είναι: αλλαγές στη φορολογική – νομισματική πολιτική και στο νομοθετικό πλαίσιο, μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος κ.ά.
- Οικονομικό περιβάλλον: Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις που έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και τις ευρύτερες οικονομικές αλλαγές. Μερικά παραδείγματα είναι: χρηματιστήριο, πληθωρισμός, διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών, πολιτική επιτοκίων κ.ά. Στα πλαίσια μιας πολυεθνικής εταιρείας λαμβάνεται υπόψη και οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις, ώστε η επιχείρηση να μπορεί καλύτερα να διαμορφώσει τη στρατηγική της.
- Κοινωνικό περιβάλλον: Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικά στον τρόπο ζωής. Κάποια παραδείγματα είναι: η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, η μόρφωση των καταναλωτών κ.ά..

Τεχνολογικό περιβάλλον: Στο τεχνολογικό περιβάλλον γίνονται ραγδαίες εξελίξεις τα τελευταία χρόνια. Η απόκτηση νέων τεχνολογιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν.

### 2.1.2. ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Task environment)

Στο άμεσο περιβάλλον εμφανίζονται όλα αυτά τα στοιχεία και οι δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αφού είναι αυτά που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και συνεπώς την κερδοφορία του κλάδου. Αυτά είναι η κοινωνία, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι κυβερνήσεις. Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter (1980), το οποίο προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση και αποτελείται από πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος:

- i. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου καθορίζεται από κάποιους παράγοντες της αγοράς, όπως ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων, το στάδιο του κύκλου ζωής, την παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τα υψηλά εμπόδια εξόδου και τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων καθορίζει τη δομή του κλάδου και η έντασή του καθορίζει την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.
- ii. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο όταν επεμβαίνουν στους όρους συνεργασίας που έχουν με την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να παρέμβουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην ποιότητά του και έτσι να επηρεάσουν τον κλάδο. Οι παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:
  - Ο μικρός αριθμός προμηθευτών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη, διότι είναι περιορισμένες οι πηγές προμήθειας προϊόντων ή πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις.
  - Η πρώτη ύλη ή τα προϊόντα των προμηθευτών είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα.
  - Οι προμηθευτές διαθέτουν στις επιχειρήσεις προϊόντα τα οποία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας τους, δημιουργώντας σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τον προμηθευτή.
  - Η διάθεση από τους προμηθευτές διαφοροποιημένων προϊόντων.
  - Το κόστος μετάβασης σε άλλο προμηθευτή είναι μεγάλο, για αυτόν τον λόγο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή και δημιουργείται σχέση εξάρτησης.

- Δυνατότητα καθετοποίησης του προμηθευτή προς τα εμπρός, έτσι ώστε να παρακάμπτει τον πελάτη του.

iii. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές ενός κλάδου επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο, αφού συνέχεια ασκούν πίεση για μείωση τιμών και όλο και καλύτερη ποιότητα. Όταν οι αγοραστές ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές, έτσι μειώνονται τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα ο κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Οι περιπτώσεις που αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

- Μικρός αριθμός αγοραστών, ο οποίος αγοράζει μεγάλες ποσότητες του συνολικού μεγέθους της αγοράς
- Μικρό κόστος μετακίνησης των πελατών
- Το κόστος ανεύρεσης νέων αγοραστών
- Καλή πληροφόρηση των πελατών για τις συνθήκες της αγοράς.

iv. Απειλή εισόδου νέων Επιχειρήσεων: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για του ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και επομένως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου, όπως οικονομίες κλίμακας, ύπαρξη ισχυρών brand names και brand loyalty για προϊόντα του κλάδου, εξασφάλιση καναλιών διανομής, ανάπτυξη τεχνογνωσίας, κ.ά.

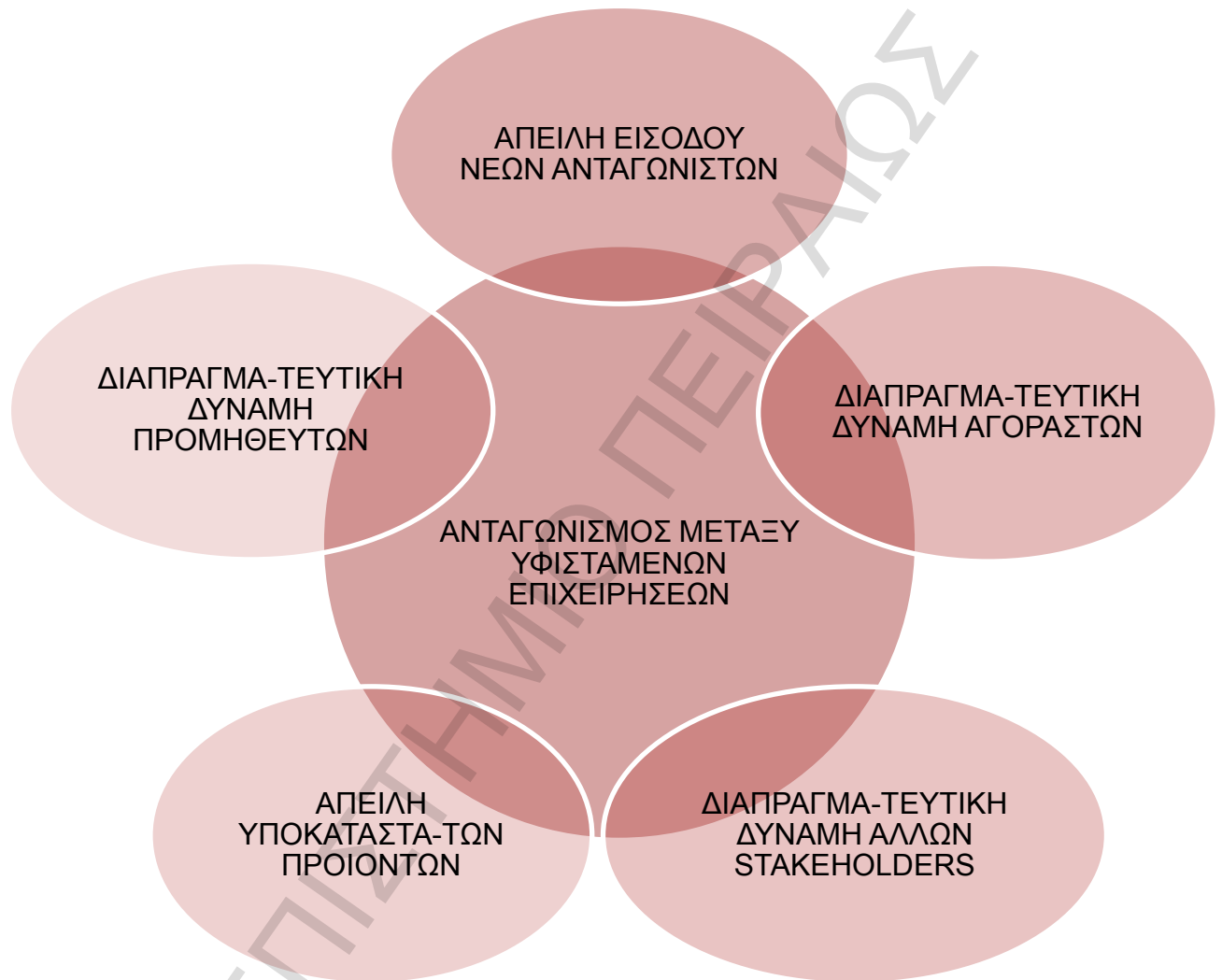
v. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων: Υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν όταν μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται σημαντικά από τα υποκατάστατα, γιατί αυτά θέτουν όρια στις τιμές, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα του Porter τελευταία έχει εμπλουτιστεί και με μια έκτη δύναμη σύμφωνα με τον Freeman, η οποία ονομάζεται διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders.

vi. Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders: Οι επιχειρήσεις του κλάδου επηρεάζονται και από άλλες ομάδες, οι οποίες ονομάζονται stakeholders. Οι stakeholders περιλαμβάνουν τοπικούς φορείς, πιστωτές, μετόχους, τα συνδικάτα εργαζόμενων.

(Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου, Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος, Νεκτάριος Γ. Σμυρνής, Παναγιώτης Ν. Νικολόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011)

Παρακάτω απεικονίζεται διαγραμματικά το Υπόδειγμα του Porter. (Διάγραμμα 2.1.)



Διάγραμμα 2.1. Το Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition, 2012



## 2.2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

Δομή: Δομή είναι ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση σε όρους εξουσίας, επικοινωνίας και ροής εργασίας και αυτή απεικονίζεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών: η *απλή δομή* στην οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, η *λειτουργική δομή* όπου η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και η *πολυτμηματική δομή* όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές περιοχές.

Κουλτούρα: Η κουλτούρα είναι ένα στοιχείο μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και την κάνει ξεχωριστή. Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των αξιών, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι κοινά σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Η κουλτούρα έχει δύο χαρακτηριστικά, την ένταση και την ολοκλήρωση. Ένταση είναι ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση και ολοκλήρωση είναι ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Πόροι: Πόροι είναι όλα τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Αυτοί διακρίνονται σε φυσικούς, όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια, σε χρηματοοικονομικούς, όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές, σε ανθρώπινους, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία και σε άυλους, όπως η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες.

### 2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι να συνδυαστούν έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.

Για την αξιολόγηση των πόρων υπάρχουν σύμφωνα με τον Barney τέσσερα κριτήρια:

- Η αξία, αν παρέχουν δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (value)
- Αν είναι σπάνιοι (rarity)
- Αν μπορούν να τα μιμηθούν οι ανταγωνιστές (imitability)
- Αν είναι οργανωμένη η επιχείρηση για να τους εκμεταλλευτεί (organization)

### 2.2.2. Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα μπορεί να προσθέσει αξία στο προϊόν με αποτέλεσμα να αποτελεί και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δραστηριότητες χωρίζονται σε κύριες και δραστηριότητες υποστήριξης. Οι κύριες είναι εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη διανομή του και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες ουσιαστικά υποστηρίζουν τις κύριες.

*Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται:*

Η διαχείριση εισροών, η οποία σχετίζεται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών όπως η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων.

Οι λειτουργίες όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας και η συντήρηση των μηχανημάτων, δραστηριότητες μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.

Η διαχείριση εκροών, όπως οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές.

Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, οι οποίες στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης ώστε να δημιουργούν μια θετική εικόνα. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της τοποθέτησης του προϊόντος (σε ποιους απευθύνεται) και της τμηματοποίησης της αγοράς, ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη.

Υπηρεσίες μετά την πώληση, οι οποίες σχετίζονται με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση, όπως οι επισκευές και οι εγγυήσεις.

*Δραστηριότητες υποστήριξης* θεωρούνται:

Η προμήθεια που αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

Η ανάπτυξη τεχνολογία, που είναι ουσιαστικά βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί η κάθε δραστηριότητα.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων η οποία αφορά την προσέλκυση, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Η υποδομή της επιχείρησης που αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική και τα πληροφοριακά συστήματα.

Η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν εκτελέσει τις δραστηριότητες οικονομικότερα ή αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Ο στόχος της αλυσίδας αξίας, μέσα από την ανάλυση των εκάστοτε λειτουργιών της επιχείρησης, είναι ο εντοπισμός των λειτουργιών που δημιουργούν αξία, εκείνων που δημιουργούν πρόβλημα και η αξιολόγηση της μεταξύ τους σύνδεσης. (Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006)

## **Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition, 2012
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
3. Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου, Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος, Νεκτάριος Γ. Σμυρλής, Παναγιώτης Ν. Νικολόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 3.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η εταιρική αποστολή συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης, αφού προσδιορίζει τον λόγο ύπαρξής της και δηλώνει τον τρόπο συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας. Αυτή πρέπει να είναι σαφής, ρεαλιστική και κατανοητή σε όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αλλάξουν οι συνθήκες της αγοράς μπορεί η εταιρική αποστολή να επανεξεταστεί. Τέλος, οι σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή.

Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζουν και το όραμα. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι ότι το όραμα παρουσιάζει το πώς θέλει η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, δηλαδή τις φιλοδοξίες της. (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

#### 3.2. ΣΚΟΠΟΙ

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων πράξεων. Δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε και τέλος αυτοί είναι ποσοτικοποιημένοι. Αρκετές φορές συγχέεται ο όρος στόχος με τον όρο σκοπό. Σε αντίθεση με έναν σκοπό, ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμείται να επιτευχθεί χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικά πλαίσια. (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

#### 3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η σωστή επιλογή της στρατηγικής καθορίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών. Οι στρατηγικές βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

##### 3.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιχειρηματικών μονάδων και προσδιορίζει το πλαίσιο της

ανάπτυξης. Στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής οι βασικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- Στρατηγικές κατεύθυνσης
- Στρατηγικές χαρτοφυλακίου
- Γονικές στρατηγικές

### 3.3.1.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Η επιχείρηση ανάλογα με το πώς θέλει να κατευθυνθεί επιλέγει μεταξύ τριών στρατηγικών κατευθύνσεων:

**A) Στρατηγικές Ανάπτυξης** όπου σχεδιάζεται επέκταση της επιχείρησης. Αυτό γίνεται μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών (μοιράζονται πόρους δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις).

Γενικά, υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης: η *συγκέντρωση* και η *διαποίκιση*.

Η συγκέντρωση επιτυγχάνεται είτε με κάθετη ολοκλήρωση είτε με οριζόντια ολοκλήρωση. Με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων καθώς γίνεται η ίδια προμηθευτής του εαυτού της, ενώ με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της. Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της με την εξαγορά ή τη δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν.

Η διαποίκιση από την άλλη μεριά χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να δημιουργήσουμε διαφορετικά προϊόντα και θέλουμε να απευθυνθούμε σε διαφορετική αγορά. Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση μεταφέρεται σε διαφορετικό κλάδο. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης: η συσχετισμένη μέσω προώθησης νέων συσχετισμένων προϊόντων και η ασυσχέτιστη μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων.

**B) Στρατηγικές Σταθερότητας** όπου δεν γίνεται καμία αλλαγή στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: η *στρατηγική καμίας αλλαγής*, όπου η επιχείρηση διατηρεί την υπάρχουσα στρατηγική της και δεν υπάρχει καμία απολύτως αλλαγή στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η *στρατηγική συγκομιδής κερδών* όπου γίνεται περικοπή των δαπανών με στόχο την άμεση αύξηση των κερδών και η *στρατηγική παύσης* της επιχείρησης όπου η επιχείρηση σταματάει τελείως τη λειτουργία της.

**Γ) Στρατηγικές Περικοπής** οι οποίες ακολουθούνται από επιχειρήσεις με προβλήματα όπως ζημίες, μείωση πωλήσεων κ.ά. Αυτές είναι:

- Στρατηγική αναδιοργάνωσης
- Στρατηγική αιχμαλωσίας
- Στρατηγική αποεπένδυσης
- Πτώχευση
- Ρευστοποίησης

Η *στρατηγική αναδιοργάνωσης* χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση έχει προβλήματα και επιθυμεί αύξηση της αποδοτικότητάς της. Η *στρατηγική της αιχμαλωσίας* είναι μια στρατηγική του να γίνεσαι ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα μακροχρόνιας δέσμευσης από την επιχείρηση αυτή. Η επιχείρηση εγκαταλείπει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα την ασφάλεια. Η *αποεπένδυση* αφορά στην πώληση μέρους της επιχείρησης. Η στρατηγική *πτώχευσης* αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού, ενώ ρευστοποίηση είναι η πώληση όλων των επιχειρησιακών στοιχείων της επιχείρησης.

### **3.3.1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ**

Η ανάλυση B.C.G. αναπτύχθηκε ως μέθοδος από την ομώνυμη εταιρεία συμβούλων BCG στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Είναι επίσης γνωστή και ως μήτρα ανάπτυξης/ μεριδίου, εξαιτίας των δύο βασικών αξόνων στους οποίους στηρίζεται (Διάγραμμα 3.1). Η μήτρα χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης με βάσεις: (α) υψηλό ή χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς τους και (β) υψηλός ή χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανήκει το κάθε ένα από τα προϊόντα. Δηλαδή, με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να φαίνεται συγκεντρωτικά ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1. είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε τέσσερις πιθανές κατηγορίες.



Διάγραμμα 3.1. Μήτρα ανάπτυξης μεριδίου

Πηγή: Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2007

Η μήτρα σε κάθε τεταρτημόριο παρουσιάζει:

- **Αγελάδες (cash cows):** Είναι τα προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς που αναπτύσσεται αργά ή και καθόλου. Τα προϊόντα αγελάδες είναι επιτυχημένα και καταξιωμένα στην αγορά, και φέρνουν πολλά μετρητά στην επιχείρηση. Τα μετρητά που παράγουν αρκούν για την αυτοσυντήρησή τους, και τα περισσότερα από τα μετρητά των αγελάδων τοποθετούνται σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης που χρειάζονται βοήθεια.
- **Αστέρια (stars):** Είναι προϊόντα που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς και η αγορά στην οποία διακινούνται εξακολουθεί να αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς. Συνεπώς, το ζητούμενο για τα αστέρια είναι να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους και με την πάροδο του χρόνου να αποτελέσουν τις μελλοντικές αγελάδες της επιχείρησης (όταν πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός). Τα μετρητά που παράγουν τα αστέρια επανεπενδύονται στα ίδια. Τέλος, δεν απαιτούν υποστήριξη από άλλα προϊόντα, είναι τα ίδια επαρκή σε πόρους.
- **Αμφίβολα (question marks):** Είναι όλες οι δραστηριότητες που βρίσκονται σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές αλλά κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς. Σαφέστατα, ακολουθώντας κάποιες ενέργειες μπορούν



να γίνουν αστέρια, όσο υπάρχει υψηλός ρυθμός ανάπτυξης, αποφεύγοντας τα προβληματικά. Η κύρια χρηματοδότηση των ερωτηματικών προέρχεται από τα μετρητά που φέρνουν στην επιχείρηση τα προϊόντα που κατατάσσονται στην κατηγορία των αγελάδων.

- **Προβληματικά (dogs):** Είναι τα προϊόντα που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Αυτά ονομάζονται προβληματικά, γιατί δεν έχουν προοπτικές ανάπτυξης.

Το ζητούμενο στη διοίκηση προϊόντων είναι η διατήρηση ενός καλά ισορροπημένου χαρτοφυλακίου. Το ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο χαρακτηρίζεται από θετική χρηματοροή.  
(Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 2007)

### 3.3.1.3. ΓΟΝΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι γονικές στρατηγικές εξετάζουν αγορές και κλάδους οι οποίοι είναι εκτός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και αναλύουν τον τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης που μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο στον όμιλο όσο και στην μητέρα εταιρεία. Αυτό είναι εφικτό εστιάζοντας στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και το συνταίριασμα μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η στρατηγική ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που ήδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι η εξέταση των στρατηγικών παραγόντων κάθε μονάδας, η εξέταση των προοπτικών απόδοσης κάθε μονάδας και η ανάλυση του βαθμού ταύτισης της λειτουργίας της μητέρας εταιρείας με κάθε επιμέρους μονάδα.

### 3.3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση
- Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

**Στρατηγική ηγεσίας κόστους** αποσκοπεί στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η επιχείρηση απευθύνεται σε αγοραστές που ενδιαφέρονται πολύ για την τιμή. Τα οφέλη από αυτή τη στρατηγική είναι ότι η επιχείρηση πετυχαίνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές, διαθέτοντας το προϊόν στην αγορά στη μέση τιμή του κλάδου ή και ακόμη χαμηλότερα. Επίσης έχοντας μια επιχείρηση αυτή τη στρατηγική είναι πιο εύκολο σε περίοδο πόλεμου τιμών να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών και να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Η μείωση του κόστους προϋποθέτει την προσπάθεια της επιχείρησης να κρατήσει σε ανταγωνιστικά επίπεδα την ποιότητα του προϊόντος.

**Στρατηγική διαφοροποίησης** είναι η στρατηγική που διαφοροποιεί το προϊόν της ως προς την επωνυμία του, τη διάθεσή του στον καταναλωτή, τη συσκευασία κ.ά. και το καθιστά μοναδικό στο είδος του. Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που προσδίδει στο προϊόν. Επίσης η τιμή πώλησης είναι υψηλότερη λόγω των χαρακτηριστικών του. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής δεν υπόσχεται υψηλά μερίδια αγοράς, όμως εξασφαλίζει ικανοποιητικά κέρδη έναντι των ανταγωνιστών, υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών και εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Ένας κίνδυνος για αυτή τη στρατηγική είναι η απροθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν το διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή.

**Στρατηγική εστίασης** είναι η στρατηγική η οποία στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, όπως μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ή μια συγκεκριμένη ηλικία καταναλωτών ή ακόμα και μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή). Αυτή η στρατηγική λόγω του ότι εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι το σύνολό της, μπορεί να πετύχει υψηλά περιθώρια κέρδους.

### 3.3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και αυτές είναι οι εξής:

**Στρατηγική μάρκετινγκ:** Σχετίζεται με το προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή.

**Χρηματοοικονομική στρατηγική:** Ασχολείται με την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης που έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

**Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης:** Ασχολείται με τη βελτίωση του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα και ανάπτυξη αναζητά καινοτόμες ιδέες για διαφοροποίηση τους προϊόντος ως προς τους ανταγωνιστές.

**Στρατηγική παραγωγής:** Καθορίζει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος και τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.

**Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων:** Σχετίζεται με τη διαχείριση του προσωπικού, όπως επιλογή, εκπαίδευση κ.ά.

**Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων:** Ασχολείται με τη ροή όλης της απαραίτητης πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης.

(B. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

### 3.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αναλύοντας και αξιολογώντας το περιβάλλον της επιχείρησης συνεχίζουμε στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης. Επιλογή της στρατηγικής δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον όπου τίποτα δεν είναι σταθερό και δεδομένο.

Ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά την επιχείρηση στην τελική επιλογή στρατηγικής είναι η κατασκευή επιχειρησιακών σεναρίων, τα οποία είναι άτυπες καταστάσεις που υπολογίζουν τις αποδόσεις των επενδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική. Αυτό είναι μια πολύπλοκη φόρμα που βασίζεται σε αρκετές υποθέσεις, αποτελεί όμως μια καλή πηγή απόφασης της κατάλληλης στρατηγικής. (B. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

### **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Γεώργιος Ι. Σιώγκος, Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2007
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 4.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η υλοποίησή της. Στην υλοποίηση της στρατηγικής συμμετέχουν κατώτερα και μεσαία στελέχη, ενώ για την εποπτεία όλων των ενεργειών είναι υπεύθυνη η διοίκηση. Πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν κατανοήσει τη στρατηγική για να είναι αυτή αποδοτική και αποτελεσματική.

Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελείται από τα εξής:

- Προγράμματα  
Είναι όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Ουσιαστικά προσανατολίζουν τις ενέργειες της επιχείρησης.
- Προϋπολογισμούς  
Είναι η ποσοτική και οικονομική παρουσίαση των προγραμμάτων. Επίσης από τους προϋπολογισμούς ενημερώνεται η διοίκηση για τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται.
- Διαδικασίες  
Διαδικασίες είναι όλες οι ενέργειες αναλυτικά και με λεπτομέρειες που γίνονται για την επίτευξη των προγραμμάτων.

Στην περίπτωση που εντοπιστεί ότι η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης δεν συμβαδίζουν με το στρατηγικό σχέδιο, τότε η επιχείρηση προχωρά σε διορθωτικές αλλαγές των προαναφερθέντων, όπου αυτές είναι απαραίτητες.

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την υλοποίηση στρατηγικής είναι ο τρόπος διοίκησης, ο οποίος πρέπει να αξιολογηθεί και να γίνουν και εκεί διορθωτικές αλλαγές, όπου κρίνεται αναγκαίο. Η διοίκηση είναι αυτή που καθοδηγεί και παροτρύνει το προσωπικό, ώστε να είναι πιο αποδοτικό.

Κάποια από τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

- Συστήματα Προγραμματισμού Ενεργειών:  
Αυτά τα συστήματα προσδιορίζουν ακριβώς τις δραστηριότητες, τον αριθμό των εργαζομένων, το χρόνο υλοποίησης και το αποτέλεσμα στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- Η Διοίκηση Βάση Στόχων:  
Είναι ένα σύστημα διοίκησης που οι προϊστάμενοι ορίζουν στόχους στους υφισταμένους.
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:  
Εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση παροχής υψηλής ποιότητας του προϊόντος καθώς και προσπάθειας χαμηλού κόστους της επιχείρησης.  
(Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006)

#### 4.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Τελικά, μετά την υλοποίηση της στρατηγικής ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχός της. Αυτή τη διαδικασία είναι πολύ σημαντική, γιατί διασφαλίζεται η συμβατότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιλεγμένη στρατηγική. Αν σε αυτό το στάδιο εντοπιστούν προβλήματα, τότε επαναπροσδιορίζονται οι αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούνται από τα εξής τέσσερα βασικά στάδια και μόνο εφόσον χρειαστεί πέντε στάδια:

- Προσδιορισμός αποτελεσμάτων προς μέτρηση:** Αυτό είναι το πρώτο στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα μελετηθούν .
- Καθορισμός προτύπων:** Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα πρότυπα για τη μέτρηση της επίδοσης, δηλαδή συμπεριλαμβάνει ένα εύρος τιμών.
- Μέτρηση της επίδοσης:** Η μέτρηση του τελικού αποτελέσματος απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και πραγματοποιείται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Η μέτρηση της επίδοσης ορίζεται με τρία συστήματα ελέγχου:

- Ο έλεγχος συμπεριφοράς (behavior control), όπως ο σεβασμός ωραρίου και ο σεβασμός προς τους άλλους υπαλλήλους,
- Ο έλεγχος αποτελέσματος (output control), όπως το ποσοστό πωλήσεων, η εκτίμηση ικανοποίησης των πελατών και η μείωση του κόστους
- Ο έλεγχος πόρων, ο οποίος περιορίζεται μόνο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Δίνεται έμφαση σε στοιχεία μη ποσοτικά όπως η γνώση, οι ικανότητες και οι αξίες των μελών της επιχείρησης. Η μέτρηση επίδοσης ελέγχεται με την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI), τα κέρδη ανά μετοχή (earnings per share) και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity). Ωστόσο, αυτές οι χρηματοοικονομικές μέθοδοι αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα και όχι τα ενδιάμεσα και τα μελλοντικά σχέδια, για αυτό δεν θεωρούνται αξιόπιστα εργαλεία. Επομένως, η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από χρηματοοικονομικά μεγέθη και μη χρηματοοικονομικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη.

Κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της επίδοσης είναι το balanced scorecard. Αυτό περιλαμβάνει χρηματοοικονομική απόδοση (κύκλος εργασιών, κέρδη, απόδοση κεφαλαίου), αξία πελατών (μερίδιο αγοράς, μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελατών), απόδοση εσωτερικών διαδικασιών (μετρήσεις ποιότητας, χρονοδιαγράμματα), απόδοση βελτιώσεων (ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών, βαθμός βελτιώσεων) και απόδοση ανθρώπινου δυναμικού (ηθικό, παραγωγικότητα).

- iv. **Σύγκριση επίδοσης και προτύπων:** Εάν η επίδοση είναι αυτή που επιθυμεί η επιχείρηση, τότε αυτό το στάδιο είναι το τελικό για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Εάν όμως η επίδοση δεν είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που έχουν οριστεί, τότε η επιχείρηση προχωράει στο επόμενο στάδιο.
- v. **Διορθωτική δράση:** Η διορθωτική δράση γίνεται για να αποφύγει η επιχείρηση πιθανές αποκλίσεις από την πραγματική επίδοση σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει την αιτία της απόκλισης και να προσέξει αν η απόκλιση οφείλεται μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις, αν οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά και τέλος αν είναι κατάλληλες οι διαδικασίες ώστε να οδηγήσουν στον επιθυμητό αποτέλεσμα.

Λόγω του ότι το εξωτερικό περιβάλλον ειδικά είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, συχνά υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των επιδόσεων και των στόχων. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποια στοιχεία αλλάζουν κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής. Σε αυτή την περίπτωση αναθεωρούνται τα πρότυπα επίδοσης και αξιολογούνται από την αρχή όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος. (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



#### **Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

**<<ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ  
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΒΑΣ>>**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

#### 5.1. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Η ΑΒ δραστηριοποιείται στο χώρο εμπορίας τροφίμων και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα στην Ελλάδα. Ο ΑΒ Βασιλόπουλος έχει 281 καταστήματα, από τα οποία τα 5 είναι Shop & Go, δηλαδή πολύ μικρά καταστήματα που συνεργάζονται με τα πρατήρια βενζίνης και τα 12 είναι ENA Cash & Carry, τα οποία είναι καταστήματα χονδρικής. Τα καταστήματα ανάλογα τα τετραγωνικά μέτρα που είναι και την ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν διακρίνονται σε Large, Medium, Small και City. ([www.ab.gr](http://www.ab.gr))

#### 5.1.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Η ιστορία της ΑΒ ξεκινάει το 1939, όταν τρία από τα επτά αδέρφια της οικογένειας Βασιλόπουλου, οι Γεράσιμος, Γιώργος και Χαράλαμπος, με καταγωγή από ένα χωριό της Ηλείας, αγοράζουν από έναν μακρινό θείο τους, ονόματι Παναγόπουλο, ένα μπακάλικο επί της οδού Βουλής, θέτοντας ουσιαστικά τις βάσεις γι' αυτό που αρκετά αργότερα θα ονομαζόταν σουπερμάρκετ. Διψασμένοι για επιτυχία και καινοτομία, τα τρία αδέρφια θα προσθέσουν στο μπακάλικο τη δική τους φρέσκια και πρωτοποριακή πινελιά, μετατρέποντάς το σε ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία "ΑΦΟΙ Βασιλόπουλοι". Το κατάστημα αυτό, που διατηρήθηκε ως το 1966 με την ίδια επωνυμία, θα αποτελέσει σημείο αναφοράς, μεταπολεμικά, για την "καλή κοινωνία" της Αθήνας. Σύντομα, στην παρέα των τριών αδερφών θα προστεθεί και ο μικρότερος γόνος της οικογένειας, ο Γιάννης, οπότε όλοι μαζί, εξαργυρώνοντας τη φήμη που είχε αποκτήσει το κατάστημά τους, εξαγοράζουν, το 1950, ένα κατάστημα τροφίμων στην οδό Σταδίου. Το ιστορικό αυτό κατάστημα Delicatessen, το οποίο λειτουργεί ακόμη υπό άλλη διεύθυνση στην οδό Σταδίου 19, θα κάνει κυριολεκτικά θραύση, αφού θα καταστεί ο αγαπημένος προορισμός των Αθηναίων, οι οποίοι βρίσκουν ευρωπαϊκά προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Η φήμη του θα ενισχυθεί περισσότερο με την αναγνώρισή του ως επίσημου προμηθευτή της Βασιλικής Αυλής, καθώς και με τη βράβευσή του, το 1956, ως το κατάστημα τροφίμων με την καλύτερη βιτρίνα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50, η γκάμα των προϊόντων των δύο καταστημάτων θα διευρυνθεί σημαντικά καθώς οι αδερφοί Βασιλόπουλοι θα δημιουργήσουν εταιρεία αντιπροσωπειών / διανομών, η οποία θα εισάγει, για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά, επώνυμες μάρκες όπως Colgate, Uncle Ben's, Knorr, Kellogg's, Tide κτλ..

Τη δεκαετία του '60, η ομάδα των τεσσάρων αδερφών θα διασπαστεί στα δύο, με τους Γεράσιμο και Χαράλαμπο Βασιλόπουλο, μαζί με άλλους συνεργάτες, να ιδρύουν την ΑΒ Αφοί Βασιλόπουλοι ΕΠΕ, ανοίγοντας καταστήματα στη Βάρκιζα και την Κηφισιά, καθώς και ένα κατάστημα self-service στο Παλαιό Φάληρο. Ήταν πλέον η εποχή που τα πράγματα στο χώρο του λιανεμπορίου άλλαξαν καθώς το παραδοσιακό παντοπωλείο άρχισε σιγά σιγά να παραχωρεί τη θέση του σε ένα πρωτοεμφανιζόμενο τύπο καταστημάτων, τα σουπερμάρκετ.

Τα δύο αδέρφια αντιλαμβάνονται τη νέα τάση και σπεύδουν, το 1969, να ανοίξουν το κατάστημα που θα αποτελούσε τομή στο χώρο του λιανεμπορίου, στο Φάρο Ψυχικού. Η "Μητρόπολη", όπως έμελλε να "βαφτιστεί" το παλαιότερο κατάστημα του ομίλου ΑΒ, ήταν ότι πιο σύγχρονο και πρωτοποριακό είχε να επιδείξει ο κλάδος του σουπερμάρκετ σε όλα τα Βαλκάνια. Η "Μητρόπολη" των 25.000 διαφορετικών προϊόντων, θα αναδεικνυόταν σε σημείο αναφοράς της επώνυμης Αθήνας, όπου θα συνέρρεαν οι κυρίες με τις γούνες, αλλά και οι Φιλιππινέζες οι οποίες το ίδιο απόγευμα της παραλαβής θα "εξαφάνιζαν" τις ασιατικές εισαγωγές.

Με κύριο στόχο την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών σε θέματα ποιότητας, εξυπηρέτησης και ποικιλίας, και το πετυχημένο σλόγκαν "και του πουλιού το γάλα", και στοχεύοντας στα μεσαία και ανώτερα στρώματα του πληθυσμού, οι Γεράσιμος και Χαράλαμπος Βασιλόπουλος, ακολουθώντας μία λελογισμένη επεκτατική πολιτική, ανοίγουν άλλα εννέα καταστήματα, όλα σε "καλές συνοικίες" της Αθήνας, μέχρι το 1989.

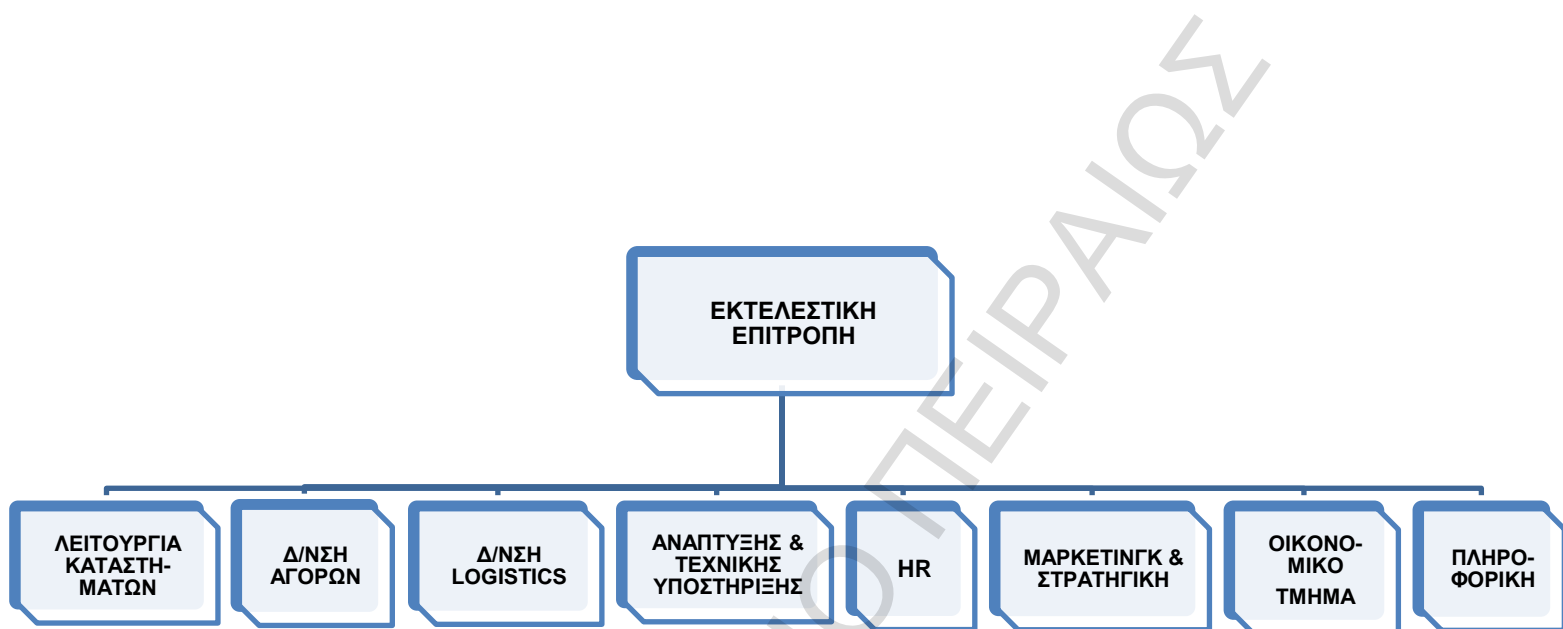
Η επέκταση, όμως, θα είναι καταγιστική τη δεκαετία του '90. Το 1990, χρονιά εισόδου της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ανοίγει τις πύλες του το πρώτο κατάστημα εκτός Αττικής, στον Πύργο Ηλείας, τόπο καταγωγής των ιδρυτών, καθώς και το Mega Ελληνικού, που βραβεύεται από τον Διεθνή Οργανισμό Λιανεμπορίου ως το πιο ολοκληρωμένο σουπερμάρκετ της Ευρώπης.

Σταθμός για την ΑΒ ήταν το 1992, όταν ο Γεράσιμος Βασιλόπουλος, διαβλέποντας τις παγκόσμιες εξελίξεις, μεταβιβάζει την πλειοψηφία των μετοχών της εισηγμένης στον πολυεθνικό, εκ Βελγίου, όμιλο Delhaize-Le Lion, διασφαλίζοντας, σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την επέκταση και τη συνέχεια της εταιρείας, που με τόσο κόπο και μεράκι δημιούργησαν τα δύο αδέρφια.

Σήμερα η εταιρεία ΑΒ έχει 281 καταστήματα και 9.000 εργαζομένους. Ο ιθύνων νους αυτού του οικοδομήματος, το οποίο ανταγωνιστής από την πρώτη γενιά των επιχειρηματιών του κλάδου περιέγραψε ως «πρότυπο του ελληνικού λιανεμπορίου», ο Γεράσιμος Βασιλόπουλος, πέθανε το 2006 σε ηλικία 89 ετών. Πάντως, λίγο πριν το θάνατό του πρόλαβε να πρωτοπορήσει, για άλλη μία φορά, ιδρύοντας την «Τράπεζα Τροφίμων», ίδρυμα για την καταπολέμηση της πείνας και τον περιορισμό της σπατάλης, στο έργο της οποίας συνδράμουν σήμερα περισσότερες από 200 επιχειρήσεις. ([www.ab.gr](http://www.ab.gr))

### 5.1.2. ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζει όλα τα τμήματα του ΑΒ Βασιλόπουλου, τα οποία βοηθούν ώστε η εταιρεία να πραγματοποιήσει τους στόχους της.



Διάγραμμα 5.1. Οργανόγραμμα εταιρείας  
Πηγή: [www.ab.gr](http://www.ab.gr)

### 5.1.3. ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Παρακάτω αναλύονται όλες οι λειτουργίες του κάθε τμήματος του ΑΒ Βασιλόπουλος:

### Διεύθυνση Λειτουργίας Καταστημάτων (ΔΛΚ)

Οι κύριες αρμοδιότητες αυτού του τμήματος είναι:

- Η ομαλή λειτουργία των καταστημάτων λιανεμπορίου και χονδρεμπορίου
- Η επιλογή των συνεργατών (franchisees) καθώς και η παρακολούθηση των καταστημάτων του δικτύου δικαιόχρησης (franchise)
- Η επίτευξη των στόχων πωλήσεων και κερδοφορίας βάσει του επιχειρηματικού πλάνου
- Η διασφάλιση της λειτουργίας των καταστημάτων εντός των νομίμων πλαισίων, κανόνων υγιεινής, ασφάλειας και εταιρικών διαδικασιών, αλλά και συμμόρφωσης αυτών βάσει των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών κοινωνιών
- Ο έλεγχος των προϋπολογισμένων εξόδων και δαπανών λειτουργίας των καταστημάτων
- Η συνεχής τεχνική εκπαίδευση και αξιοποίηση των συνεργατών των καταστημάτων, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων
- Ο έλεγχος της διαδικασίας ανοίγματος και λειτουργίας των νέων καταστημάτων εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων
- Η εφαρμογή των εμπορευματικών πολιτικών της εταιρείας καθώς και των διαφημιστικών και προωθητικών πλάνων
- Η διασφάλιση της άψογης εξυπηρέτησης προς το πελατειακό μας κοινό

### Διεύθυνση Αγορών

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Ο προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων όλων των προϊόντικών κατηγοριών, με σκοπό την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων και των μικτών κερδών
- Τον καθορισμό της ποικιλίας των προϊόντων καθώς και την επιλογή των προμηθευτών
- Τη διαχείριση των στοιχείων κόστους και πώλησης των προϊόντικών αποθεμάτων
- Την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας  
(Συνέντευξη με τον category manager του τμήματος της κάβας Βρέττα Βασίλη, 2013)

## Διεύθυνση Logistics

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Η οργάνωση και ο έλεγχος των Κεντρικών Αποθηκών Μάνδρας (ΚΑΜ) και Σίνδου (ΚΑΣ) της εταιρείας
- Ο έλεγχος, η παραλαβή και η αποθήκευση των προϊόντων στις Κεντρικές Αποθήκες
- Η διακίνηση και διανομή των προϊόντων, ώστε να φτάνουν στα καταστήματα έγκαιρα στη σωστή ποσότητα και ποιότητα
- Η εξασφάλιση του κατάλληλου αποθηκευτικού χώρου βάσει των εταιρικών αναγκών
- Η διασφάλιση των κατάλληλων μέσων μεταφοράς των προϊόντων προς τα καταστήματα (αριθμός οχημάτων)
- Η προώθηση και ανάπτυξη νέων συστημάτων αλυσίδας προμήθειας (supply chain) καθώς και η ανάπτυξη νέων εταιρικών αποθηκών
- Η διεκπεραίωση της αλυσίδας επιστροφής (προϊόντα, ανακυκλώσιμα υλικά)

## Ανάπτυξης & Τεχνικής Υποστήριξης

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Η υλοποίηση του επενδυτικού πλάνου της εταιρείας μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών
- Η έρευνα και αξιολόγηση περιοχών σε όλη την χώρα για τον εντοπισμό προσφερόμενων οικοπέδων ή κτιρίων τα οποία θα λειτουργήσουν ως καταστήματα της εταιρείας ή αποθήκες
- Η διαχείριση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας, προτείνοντας τις καλύτερες οικονομοτεχνικές λύσεις
- Ο σχεδιασμός της εσωτερικής και εξωτερικής όψης των εταιρικών καταστημάτων, φροντίζοντας για την ισχυροποίηση της εταιρικής ταυτότητας
- Η έκδοση όλων των απαιτούμενων αδειών
- Η παρακολούθηση της εκτέλεσης κατασκευής όλων των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας (καταστήματα , αποθήκες, γραφεία)
- Η συντήρηση όλων των κτιριακών και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων καθώς και της υλοποίησης όλων των ανακαινίσεων των καταστημάτων
- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι οποίες στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος
- Η σωστή διαχείριση των δαπανών που αφορούν ενοίκια και συντήρηση όλων των εγκαταστάσεων

## Ανθρώπινοι Πόροι

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Η ανάπτυξη στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα διευκολύνει την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους
- Η εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών της εταιρείας που αφορούν σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού
- Η εξασφάλιση της στελέχωσης των καταστημάτων, των αποθηκών και των υποστηρικτικών υπηρεσιών με τον κατάλληλο αριθμό συνεργατών, μέσω του προγραμματισμού, της προσέλκυσης και της επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για κάθε θέση
- Η διασφάλιση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συνεργατών της εταιρείας, μέσω των ειδικά διαμορφωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Ο καθορισμός του κατάλληλου για κάθε θέση πακέτου αμοιβής και παροχών
- Η έγκαιρη και σωστή καταβολή της μισθοδοσίας
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων για την υγεία των εργαζομένων
- Η ανάπτυξη και διατήρηση των επαφών με τις αρχές (Υπουργεία, Διευθύνσεις Υγείας, Δήμους, Κοινότητες κ.ο.κ.)

## Marketing & Στρατηγική

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής στρατηγικής της εταιρείας
- Η υλοποίηση όλων των ενεργειών προώθησης και διαφήμισης
- Η αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων μέσων και τεχνικών επικοινωνίας τόσο για την προώθηση των ενεργειών όσο και της δημόσιας εικόνας της εταιρείας
- Ο σχεδιασμός και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας
- Η υλοποίηση όλου του φάσματος των θεμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Η διαχείριση των σχέσεων με δημοσιογράφους και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

## Οικονομική

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Η χάραξη της οικονομικής και χρηματοοικονομικής πολιτικής και ο προσδιορισμός της βέλτιστης κεφαλαιακής δομής
- Η παροχή έγκαιρης και έγκυρης διοικητικής πληροφόρησης
- Η παροχή οικονομικών αναλύσεων και αναφορών στα διάφορα τμήματα της εταιρείας με σκοπό τη λήψη σωστών λειτουργικών και στρατηγικών αποφάσεων



- Η διασφάλιση απαραίτητων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των στόχων του Ομίλου και την παρακολούθηση των ταμειακών ροών
- Η παρακολούθηση του κόστους και της κερδοφορίας των επιχειρηματικών μονάδων και τη λήψη κατάλληλων μέτρων
- Η κανονιστική και φορολογική συμμόρφωση
- Η οικονομική αξιολόγηση επενδύσεων, συγχωνεύσεων, εξαγορών και επενδυτικών πλάνων ανάπτυξης του Ομίλου

### Πληροφορική

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών σε θέματα πληροφορικής
- Ο εντοπισμός των κατάλληλων επιχειρηματικών ευκαιριών σε θέματα πληροφορικής και η διεξαγωγή ανάλυσης κόστους – οφέλους
- Ο καθορισμός των κατάλληλων πληροφορικών σχεδίων και ο προϋπολογισμός αυτών
- Η εκτέλεση, ανάπτυξη και υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας
- Η υποστήριξη και αναβάθμιση των εταιρικών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων
- Η υποστήριξη των χρηστών και των τοπικών υποδομών σε θέματα πληροφορικής

(www.ab.gr)

## **5.2. Ο ΟΜΙΛΟΣ DELHAIZE**

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος ανήκει στον Όμιλο Delhaize. Η Delhaize Group είναι εταιρεία λιανικού εμπορίου τροφίμων με έδρα το Βέλγιο, η οποία δραστηριοποιείται σε εννιά χώρες και σε τρεις ηπείρους. Η κύρια δραστηριότητα του ομίλου Delhaize είναι η λειτουργία των σούπερ μάρκετ τροφίμων.

([http://el.wikipedia.org/wiki/Delhaize\\_Group](http://el.wikipedia.org/wiki/Delhaize_Group))

### **5.2.1. ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

Το δίκτυο του Ομίλου παγκοσμίως παρουσιάζεται παρακάτω ανά χώρα:

#### Ηνωμένες Πολιτείες:

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο όμιλος Delhaize της Αμερικής διαχειρίζεται τις εταιρείες «Lion Food», «Bottom Dollar Food», «Harveys», «Hannaford» και την «Sweetbay». Κάθε εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική, όπου προσφέρει προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ανταγωνιστικές

τιμές και εύκολη προσβασιμότητα στα καταστήματα. Τέλος, οι εταιρείες κατέχουν πολύ δυνατή φήμη (brand name).

#### Βέλγιο:

Η Delhaize Βελγίου έχει τοποθετηθεί δυνατά στην αγορά του Βελγίου. Αυτή διαχειρίζεται τα «Delhaize Le Lion» που είναι από τα μεγαλύτερα σουπερμάρκετ της αγοράς τους, τα «AD Delhaize» που και αυτά έχουν μεγάλη επιτυχία και βοηθούν στην ανάπτυξη του ομίλου, τα «Delhaize City», τα οποία είναι μικρότερα σε έκταση και συνοικιακά, τα «Red market» τα οποία δίνουν έμφαση στην τιμή, είναι οικονομικότερα (low-cost), τα «Shop & Go», τα οποία τοποθετούνται σε πρατήρια βενζίνης για τη διευκόλυνση των πελατών τους και τέλος τα «Tom & Co», καταστήματα τα οποία πωλούν τροφή και αξεσουάρ για ζώα.

#### Βοσνία – Ερζεγοβίνη:

Στη Βοσνία και Ερζεγοβίνη ο Όμιλος Delhaize έχει 41 καταστήματα κάνοντάς τον ένα από τους μεγαλύτερους λιανέμπορους φαγητού στην χώρα. Το δίκτυο αποτελείται από τα «Mini Maxi», τα «Maxi» και τα «Tempo», αναφέροντάς τα από τα μικρότερα προς τα μεγαλύτερα σε μέγεθος καταστήματος.

#### Βουλγαρία:

Στη Βουλγαρία τα σουπερμάρκετ «Piccadilly» είναι τα πιο γνωστά για την ποιότητά τους, τα φρέσκα προϊόντα τους, τη μεγάλη ποικιλία τους και το ευέλικτο και επεκταμένο ωράριό τους.

#### Ελλάδα:

Στην Ελλάδα ο «Alfa Beta» είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος λιανοπωλητής φαγητού με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και μεγάλη ποικιλία καταστημάτων με βάση το μέγεθος τους. Τα καταστήματα χωρίζονται σε Large, Medium, Small, City με βάση το μέγεθος και ο Όμιλος έχει και τα «ENA Cash & Carry», τα οποία είναι καταστήματα χονδρικής και προσφέρουν ακόμα χαμηλότερες τιμές προσφέροντας παράλληλα πολύ υψηλή ποιότητα σε διάφορες γνωστές μάρκες αλλά και πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

#### Μοντενέγκρο:

Ο Όμιλος Delhaize εστιάζοντας πάντα στα φρέσκα προϊόντα, εξυπηρετεί τους πελάτες του έχοντας τρία είδη καταστημάτων με βάση το μέγεθος (format). Αυτά είναι τα «Mini Maxi», τα «Maxi» και τα «Tempo». Έτσι λοιπόν έχει 24 καταστήματα.

Ρουμανία:

Στη Ρουμανία ο Όμιλος έχει 132 «Mega Image» σουπερμάρκετ και από το 2010 έχει αποκτήσει 61 καταστήματα «Shop & Go» για την καλύτερη εξυπηρέτηση.

Σερβία:

Έχοντας συνολικά 363 καταστήματα στη Σερβία, ο Όμιλος αποτελεί Leader της αγοράς λιανεμπορίου τροφίμων. Έτσι λοιπόν υπάρχουν τα «Mini Maxi», τα «Maxi», τα «Tempo» και τα «Tempo Express». Το Tempo Express προσφέρει μικρή ποικιλία προϊόντων, όμως εξαιρετικά οικονομικά.

Ινδονησία:

Ο Όμιλος έχει 103 «Super Indo» σουπερμάρκετ στην Ινδονησία. Η Delhaize έχει το 51% του Super Indo.

(<http://www.delhaizegroup.com/en/Home/OurMarkets.aspx>)

**Διαδικτυακές πηγές 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Συνέντευξη με τον category manager του τμήματος της κάβας Βρέττα Βασίλη, 2013
2. [www.ab.gr](http://www.ab.gr)
3. <http://www.delhaizegroup.com/en/Home/OurMarkets.aspx>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

#### 6.1. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΒΑΣ

Αρχικά να ορίσουμε το τμήμα της κάβας της εταιρείας AB Βασιλόπουλος, η οποία αφορά οποιοδήποτε "σκληρό" ποτό, όπως ούισκι, τζιν, βότκα, όλα τα κρασιά (λευκό, ερυθρό, ροζέ, αφρώδη), σαμπάνιες καθώς και τα απεριτίφ τα οποία είναι τα τσίπουρα και τα ούζα. Δεν αφορά αυτό το τμήμα τα αναψυκτικά, τα νερά και τις μπύρες.

Ο AB Βασιλόπουλος πωλεί εκτός από γνωστές μάρκες προϊόντων παγκοσμίως και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας AB, τα οποία είναι πρώτης ποιότητας και σε μεγάλη ποικιλία. Έτσι λοιπόν, η εταιρεία υπογράφει με το σήμα της μια μεγάλη ποικιλία Προϊόντων Ιδιωτικής Ετικέτας από όλες τις κατηγορίες ποτών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της.

Πιο συγκεκριμένα, αξίζει να σταθούμε στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία απορρέουν από την άψογη συνεργασία και τις καινοτόμες ιδέες που υπάρχουν μεταξύ του προμηθευτή και των εμπορικών υπαλλήλων. Αυτοί συμφωνούν για το είδος του προϊόντος, την συσκευασία, την τιμή, την προωθητική ενέργεια και στη συνέχεια το εμπορικό τμήμα έρχεται σε επαφή με το τμήμα μάρκετινγκ με σκοπό να προχωρήσουν σε όλες τις απαραίτητες προωθητικές ενέργειες, όπως έντυπη ή τηλεοπτική προβολή.

Ενδεικτικά, κάποια από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στο τμήμα της κάβας είναι:

- AB Ούζο του προμηθευτή Αποστάγματα Κρήτης
- Κρασί Μαλαγουζιά του προμηθευτή Τσέλεπος
- Λικέρ του προμηθευτή Μαυράκη, πιο συγκεκριμένα Μαστίχα AB και Limonchello AB
- Τσίπουρο Τυρνάβου από τον προμηθευτή Καρδάση και Ηπείρου από τον προμηθευτή Γκλίναβο

#### 6.2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η AB προσφέρει, επίσης στους πελάτες της διάφορες υπηρεσίες για να προσφέρει αξία στον πελάτη της. Αυτές είναι δωροεπιταγές, δυνατότητα αποστολής στο σπίτι, εξόφληση λογαριασμών, μεταφορά χρημάτων παγκοσμίως μέσω της Western Union καθώς και επιστροφή μετρητών μέσω του συστήματος Cash back.

### Δωροεπιταγές

Οι δωροεπιταγές είναι μία πρόταση εύκολη, γρήγορη, χωρίς έξοδα αποστολής. Είναι δώρο ευπρόσδεκτο απ' όλους (συνεργάτες, συγγενείς, φίλους κλπ). Με αυτόν τον τρόπο κάποιος κερδίζει τον χρόνο του εύκολα και παραγωγικά, γιατί η διαδικασία είναι απλή. Αποφασίζει την αξία των Δωροεπιταγών που θέλει να προσφέρει και ο ΑΒ Βασιλόπουλος τις εκδίδει. Ως παραστατικά μπορεί να πάρει απλή απόδειξη. Ο κάτοχος μπορεί να αγοράσει ότι θέλει από οποιοδήποτε κατάστημα ΑΒ και να πληρώσει με τη δωροεπιταγή στο ταμείο.

### Αποστολή στο σπίτι

Με αγορές πάνω από 60€, υπάρχει δυνατότητα αποστολής των προϊόντων στο σπίτι. Μία ακόμη ιστορική υπηρεσία της ΑΒ, που φροντίζει για όλους, είναι η δωρεάν αποστολή των αγορών του πελάτη της με όριο πάνω από 60€, στο σπίτι, στο γραφείο, ή όπου αλλού αυτός θέλει και φυσικά την ώρα που επιθυμεί. Αν παραγγείλει πριν τις 11:30 π.μ., η παράδοση γίνεται αυθημερόν.

### Western Union

Αφορά ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων. Ο πελάτης της ΑΒ μπορεί να στείλει ή να λάβει χρήματα σε όλη την Ελλάδα ή οπουδήποτε στον κόσμο, με άμεση διαθεσιμότητα στον παραλήπτη, σε λίγα λεπτά, χωρίς τραπεζικό λογαριασμό. Αυτό πραγματοποιείται σε περισσότερα από 500.000 σημεία εξυπηρέτησης σε όλο τον κόσμο, σε περισσότερες από 200 χώρες, σε περισσότερα από 1.000 σημεία εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα και σε διευρυμένα ωράρια λειτουργίας.

### Εξόφληση λογαριασμών

Ο πελάτης απευθύνεται στο Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για να εξοφλεί το λογαριασμό του ηλεκτρικού ρεύματος και της Νονα γρήγορα και εύκολα. (Συνέντευξη από τον Διευθυντή Καταστήματος Μενιδίου κύριο Νίκο Οικονομόπουλο, 2013)

## **6.3. ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

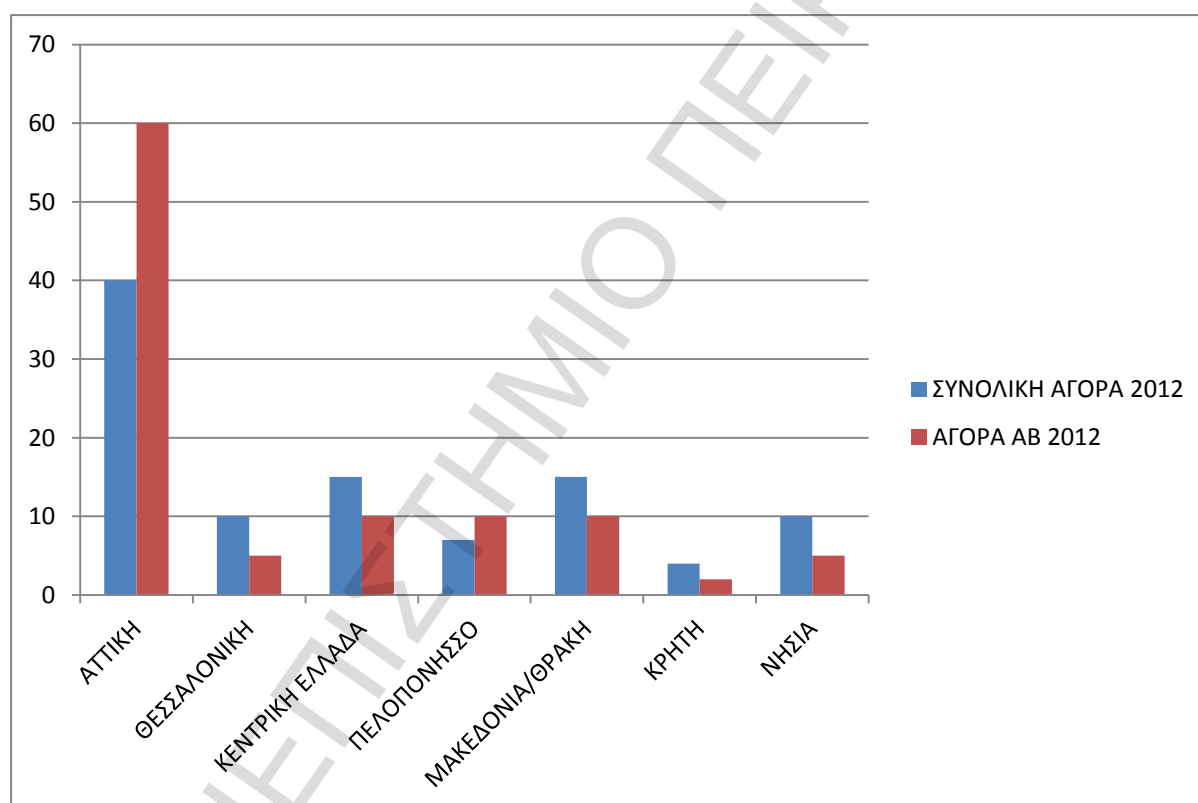
Η αγορά της κάβας αποτελεί μια πτωτική απώρεια της οικονομικής κρίσης και της υψηλής φορολογίας. Η συνολική αγορά της κάβας στο χώρο των

supermarkets χωρίς τον ΑΒ Βασιλόπουλο θα μειωνόταν με 16,9%, ωστόσο ο ΑΒ αντέχει και αναπτύσσεται με 0,5% ετησίως.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι κατηγορίες του τμήματος της κάβας είναι αρνητικές στην αγορά κατά μέσο όρο περίπου -15%, όμως ο ΑΒ αναπτύσσεται στα λευκά κρασιά περίπου +2%, στην ρετσίνα +15% και στο ούζο +10%.

Όσον αφορά στη συμμετοχή των εκάστοτε περιοχών στο τζίρο, η Αττική είναι η σημαντικότερη περιοχή και συμμετέχει στο τζίρο του τμήματος της κάβας κατά 60% όταν το σύνολο της αγοράς είναι το 40%. Παρατηρείται ότι στη Βόρεια Ελλάδα είναι το 30% της αγοράς, αλλά μόνο 10% της ΑΒ.

Παρακάτω απεικονίζονται τα αντίστοιχα στοιχεία στο Διάγραμμα 6.1.

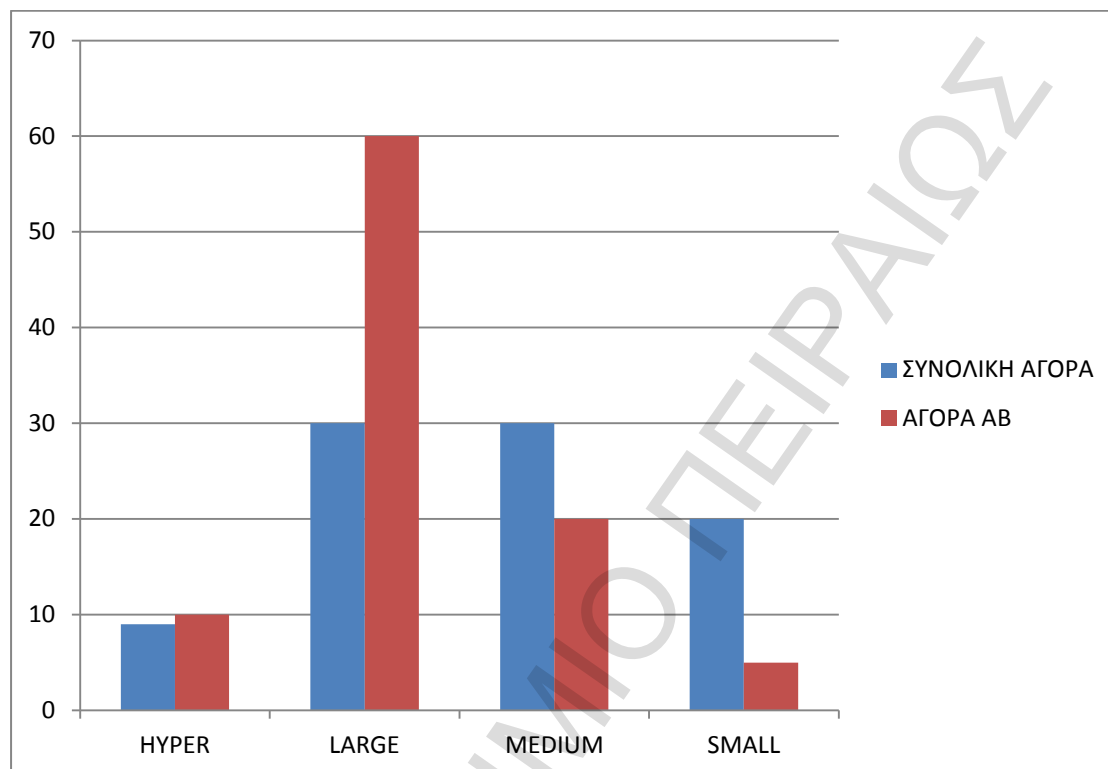


Διάγραμμα 6.1. Συμμετοχή περιοχών στο τζίρο του τμήματος κάβας

Πηγή: Nielsen

Όσον αφορά στο συνολικό τζίρο ανά τύπο καταστήματος, παρατηρείται ότι το σημαντικότερο κομμάτι της εταιρείας είναι τα Large Καταστήματα (Βάσει Nielsen) με συμμετοχή περίπου 60% στις συνολικές πωλήσεις της ΑΒ. Επιπρόσθετα, τα Hyper έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή 10% στον ΑΒ από ότι στην αγορά της κάβας στα πλαίσια των supermarkets, το οποίο ποσοστό είναι

9%. Παρακάτω απεικονίζονται στο Διάγραμμα 6.2. οι αντίστοιχες πληροφορίες.



Διάγραμμα 6.2. Συμμετοχή στο συνολικό τζίρο ανά τύπο καταστήματος

Πηγή: Nielsen

Η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος παρουσιάζει στον Πίνακα 6.1 τα ποσοστά αύξησης ή αντίστοιχα μείωσης του τζίρου, των όγκων πωλήσεων και της μέσης τιμής πώλησης των ετών 2011 και 2012. Ο τζίρος της κάβας έχει αυξηθεί 2% το 2012 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ο όγκος πωλήσεων 10% και η μέση τιμή πώλησης έχει μειωθεί κατά 8%.



Πίνακας 6.1. Εξέλιξη πωλήσεων τμήματος κάβας

	ΠΟΣΟΣΤΟ 2011-2012
<b>ΤΖΙΡΟΣ</b>	+2%
<b>ΟΓΚΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>	+10%
<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ</b>	- 8%

Πηγή: Nielsen

Οι πωλήσεις το 2011 ανέρχονται στις 31.350.000 περίπου σε αντίθεση με τις πωλήσεις του 2012 που είναι περίπου 32.000.000. Η αύξηση του τζίρου (2%) προέρχεται κατά κύριο λόγο από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που αναπτύσσονται με ρυθμό 10%. Η πτώση κερδοφορίας έρχεται αποκλειστικά από τα επώνυμα προϊόντα με μείωση 1% και οφείλονται κατά κύριο λόγο σε υποτιμήσεις.

Σε αυτό το σημείο καλό είναι να αναφερθούν οι πιο σημαντικοί προμηθευτές της εταιρείας AB Βασιλόπουλος, οι οποίοι είναι οι εταιρείες DIAGEO, ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ, PERNOD-RICARD HELLAS, AMBYΞ, BACARDI HELLAS, ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ, ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ, ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΕΖΩΝ ΚΡΗΤΗΣ, ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ ΟΙΝΩΝ. Αυτοί οι δέκα σημαντικότεροι προμηθευτές αντιστοιχούν στο 75% του τζίρου του τμήματος.

Έτσι λοιπόν, όσον αφορά στο μέγεθος της εταιρείας ο AB Βασιλόπουλος σε τζίρο είναι δεύτερος στην αγορά στην κατηγορία των supermarket, έχοντας μπροστά του την εταιρεία Carrefour και αφήνοντας πίσω του ως τρίτο τον Σκλαβενίτη. Από την άλλη μεριά, σε αριθμό καταστημάτων ο AB είναι τρίτος, αφού πρώτη είναι η Carrefour και δεύτερος ο Βερόπουλος.

#### 6.4. ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΟΡΑΜΑ

Η αποστολή της AB σε επίπεδο supermarket και όχι σε επίπεδο κάβας είναι η εξής:

<<Να είμαστε ο προτιμητέος λιανέμπορος στις επιλογές του πελάτη για την κατηγορία του κρασιού, ποτού καλύπτοντας τις ανάγκες του με την προσφορά πλήρους γκάμας προϊόντων σε πολυεπίπεδο τιμών>>.

Ενώ, το όραμά της, το οποίο και αυτό είναι σε επίπεδο supermarket είναι το παρακάτω:

<<Να γίνουμε η πρώτη αλυσίδα καταστημάτων σε προτίμηση σε όλο τον κόσμο>>.

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται με το κατάλληλο και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο έχει γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία. Επίσης, η σύμπραξη προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπων και συστημάτων βοηθούν για την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας. Τέλος, η αποστολή πραγματοποιείται και μέσω της παροχής υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών και προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλα τα στάδια της αγοράς των προϊόντων του AB Βασιλόπουλου.

## **6.5. ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Όπως αναφέρθηκε, ο AB Βασιλόπουλος ανήκει 100% στον όμιλο DELHAIZE. Γενικός διευθυντής είναι ο κύριος Βρεττάκος, διευθυντής εμπορικού τμήματος είναι ο κύριος Τραχανάς και προϊστάμενος του τμήματος κάβας είναι ο κύριος Καρλής.

## **6.6. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ**

Ο AB Βασιλόπουλος συνεργάζεται με αξιόλογους και συνεργάσιμους προμηθευτές. Όπως αναφέρθηκα και παραπάνω οι δέκα πιο σημαντικοί προμηθευτές της εταιρείας AB Βασιλόπουλος είναι οι εταιρείες DIAGEO, ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ, PERNOD-RICARD HELLAS, AMBYΞ, BACARDI HELLAS, ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ, ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ, ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΕΖΩΝ ΚΡΗΤΗΣ, ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ ΟΙΝΩΝ.

Τα κριτήρια επιλογής αυτών των προμηθευτών είναι πρώτα από όλα η ποιότητα, μετά ο αδιάκοπος εφοδιασμός και τέλος σίγουρα η τιμή, η οποία παίζει και αυτή καθοριστικό ρόλο. (Συνέντευξη με τον category manager της κάβας Βρέττα Βασίλη, 2013)

## **6.7. ΠΕΛΑΤΕΣ**

Ο AB Βασιλόπουλος εξυπηρετεί κάθε κατηγορία ανθρώπου, από χαμηλό εισόδημα μέχρι πολύ υψηλό, μεγάλου ηλικιακά ή μικρού ανθρώπου. Αλλά η πλειοψηφία που έχει το προφίλ των πελατών του AB Βασιλόπουλος είναι κατά βάση μεσαίου και χαμηλού οικονομικού εισοδήματος και ηλικίας 30-60 ετών. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και αυτό απορρέει από την συνεχή εξυπηρέτησή τους με τον πιο σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Όλο και περισσότερο αναζητούν προσφορές ασχέτως το οικονομικό υπόβαθρο που έχουν. Επιπλέον, ψωνίζουν όλο και πιο αραιά και επιλεκτικά λόγω οικονομικής κρίσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω κρίσης, οι πελάτες

εμπιστεύονται ως προς κατανάλωση τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας του AB, γιατί είναι πιο οικονομικά και ίσης ποιότητας με τα επώνυμα προϊόντα.

## **6.8. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Ο ανταγωνισμός σε αυτό τον κλάδο είναι πάρα πολύ έντονος παρά το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές είναι λίγοι. Κύριοι ανταγωνιστές του AB Βασιλόπουλος είναι οι εταιρείες Carrefour, Σκλαβενίτης, Lidl, Μασούτης, Βερόπουλος και άλλοι.

### CARREFOUR

Η εταιρεία Carrefour είναι leader στην αγορά, παρ' όλα αυτά παρατηρείται συνεχόμενη απώλεια των μεριδίων αγοράς της με την πάροδο του χρόνου. Επιπρόσθετα, υπάρχουν δυσκολίες στις πληρωμές, κάτι που βασανίζει τους περισσότερους σε αυτό τον χώρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία συνεχίζει να διατηρεί το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα. Η πολιτική τιμών και προσφορών που ακολουθεί είναι επιθετική.

### ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ

Ο Σκλαβενίτης προσπαθεί να διατηρήσει την πιστότητα του καταναλωτή, να διατηρήσει την εικόνα του φθηνού προϊόντος και της ελληνικής προέλευσής του. Η εταιρεία όλο και συνεχίζει να ανοίγει κανινούργια καταστήματα στην περιοχή της Αττικής με αποτέλεσμα να κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχει πιθανό πρόβλημα στην κερδοφορία του Σκλαβενίτη λόγω υψηλού δανεισμού.

### LIDL

Τα supermarket Lidl όλο και περισσότερο κερδίζει την εμπιστοσύνη των Ελλήνων και κερδίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με τον χρόνο. Η εταιρεία έχει κάνει μικρή στροφή στις προσφορές στα επώνυμα προϊόντα και προσπαθεί να αναδείξει την ελληνικότητά της μέσω κάποιων προϊόντων. Η Lidl χρησιμοποιεί επιθετική πολιτική τιμών.

### ΜΑΣΟΥΤΗΣ

Ο Μασούτης από την άλλη μεριά, διατηρεί την πιστότητα του καταναλωτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την απώλεια

μεριδίου αγοράς της Carrefour στην Βόρεια Ελλάδα, με αποτέλεσμα να κερδίζει όλο και περισσότερο μερίδιο αγοράς.

### ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

Ο Βερόπουλος το τελευταίο διάστημα χάνει την πιστότητα των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα μερίδια αγοράς του. Ωστόσο να σημειωθεί ότι η εταιρεία έχει μεγάλο πανελλαδικό δίκτυο, μέσω των οποίων αναδεικνύει την ελληνικότητα της. Ο Βερόπουλος, όπως οι περισσότεροι, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο, έχει κάποια προβλήματα ρευστότητας, τα οποία και προσπαθεί να αντιμετωπίσει.

### ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ

Γενικά, στην αγορά επικρατεί μια τάση των <<Discount>> αλυσίδων αποκλειστικά με επώνυμα προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα γίνονται παράλληλες εισαγωγές επώνυμων προϊόντων από όμορες ή άλλες χώρες, δίνοντας έμφαση στην τιμή πώλησης και στην επέκταση του δικτύου. Επιπρόσθετα, οι μεγάλες πολυεθνικές καταφέρνουν και συρρικνώνουν τις μικρές και τοπικές αλυσίδες, όπως την Εύβοια Μάρκετ και την Αριάδνη. Όμως, σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει εκμετάλλευση της εντοπιότητας από δυνατούς τοπικούς, όπως η εταιρεία INKA και ο Καρακίτσος.

**Βιβλιογραφία 6ου κεφαλαίου:**

1. Συνέντευξη από τον Διευθυντή Καταστήματος Μενιδίου κύριο Νίκο Οικονομόπουλο, 2013
2. Συνέντευξη με τον category manager της κάβας Βρέττα Βασίλη, 2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

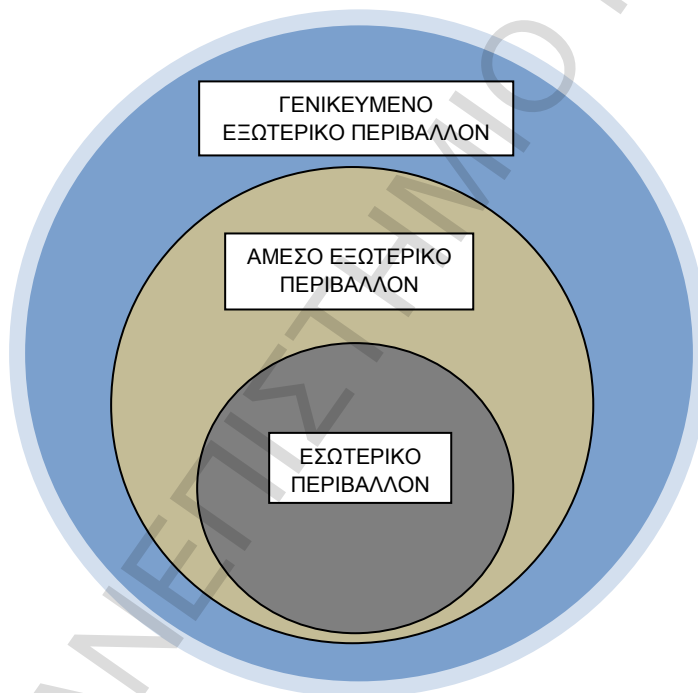
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 7.1. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που μελετάται. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον κλάδου ή άμεσο ή μικρο-περιβάλλον (task environment). Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος του κλάδου. Παρακάτω απεικονίζεται στο Διάγραμμα 7.1 το περιβάλλον μιας επιχείρησης.

(Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13<sup>th</sup> edition, 2012)



Διάγραμμα 7.1. Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13<sup>th</sup> edition, 2012

### 7.1.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε ύφεση, για αυτό τον λόγο το ΑΕΠ είχε μειωθεί στο 6,2% το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2012 σε σχέση με το 2011. Επίσης, ο πληθωρισμός ήταν αυξημένος 1,5% το 2012 σε σχέση με το 2011 και η ανεργία το 2012 βρισκόταν περίπου στο 25%. Το 2012 έγιναν νέα μέτρα λιτότητας, προστέθηκαν νέοι φόροι στα εισοδήματα και στις ιδιοκτησίες, με αποτέλεσμα να περιορίζεται το διαθέσιμο εισόδημα και αυτό με τη σειρά του να επιδρά αρνητικά στην κατανάλωση. (1)

### 7.1.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Λόγω του ότι ο ΑΒ Βασιλόπουλος δεν έχει τμήμα παραγωγής, όλη η τεχνολογία έχει επενδυθεί σε προγράμματα αποφάσεων και διοίκησης που αφορούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Έτσι λοιπόν, ο ΑΒ χρησιμοποιούσε το πρόγραμμα ARTEMIS για την εκτέλεση παραγγελιών, την παρακολούθηση αποθέματος και τη διανομή κάποιων προϊόντων της εταιρείας απευθείας στα καταστήματα. Εδώ και ένα χρόνο η εταιρεία έχει αντικαταστήσει αυτό το πρόγραμμα με το SAP το οποίο είναι πιο σύγχρονο και ευέλικτο για την ανάλυση δεδομένων. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι για κάποιες όμως λίγες λειτουργίες χρησιμοποιείται ακόμα το ARTEMIS, δεν το έχουν αποσύρει.

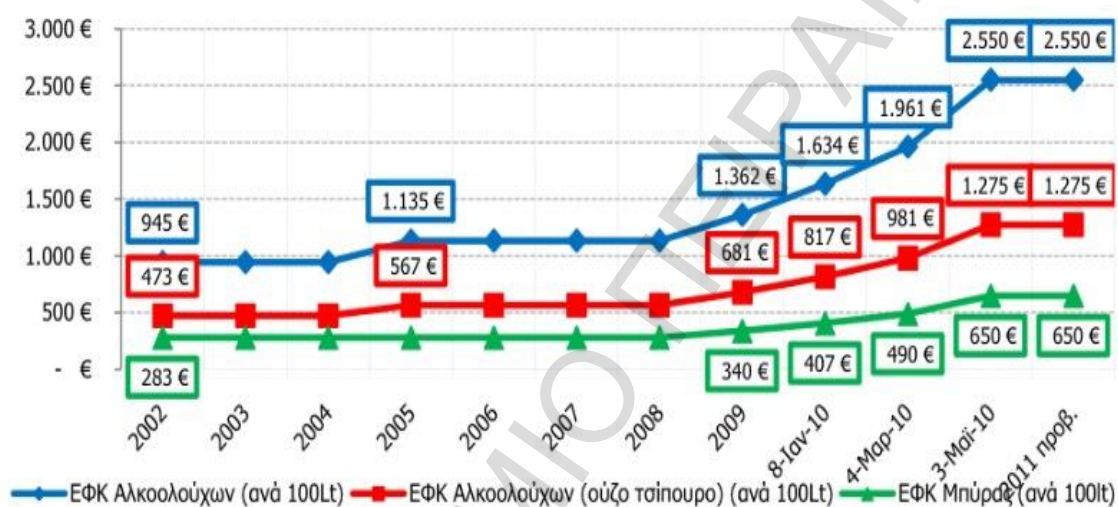
### 7.1.3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το νομικό-πολιτικό πλαίσιο είναι πολύ ισχυρό, γιατί απευθύνεται σε ανθρώπους που καταναλώνουν ποτά. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την άριστη ποιότητα των προϊόντων καθώς και την ημερομηνία παραμονής τους στις αποθήκες της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος.

Ως ένας από τους κλάδους στους οποίους επιβάλλεται ειδικός φόρος κατανάλωσης, έχει πληγεί έντονα από τις διαδοχικές αυξήσεις του ΕΦΚ (Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης) και του ΦΠΑ (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας) στα ποτά κατά τη διάρκεια της διετίας 2010-2012. Στην Ελλάδα οι επιμέρους κατηγορίες οينوπνευματωδών ποτών έχουν διαφορετική φορολογική αντιμετώπιση.

(1) [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82\\_2010-2013](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2010-2013)

Ο υψηλότερος συντελεστής ΕΦΚΟΠ (Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης Οινοπνευματωδών Ποτών), ο οποίος υπολογίζεται επί 100 λίτρων αιθυλικής αλκοόλης του προϊόντος, εφαρμόζεται στα αλκοολούχα ποτά (ουίσκι, βότκα, τζιν). Στα τοπικά αποστάγματα ο ΕΦΚΟΠ υπολογίζεται στο ήμισυ του φόρου των αλκοολούχων ποτών, ενώ το τσίπουρο και η τσικουδιά διημέρων (για προσωπική χρήση) φορολογούνται με εφάπαξ κατ' αποκοπή φόρο ύψους 0,59 ανά κιλό. Παρακάτω στο Διάγραμμα 7.2 απεικονίζεται η πορεία της τιμής λόγω αύξησης του ΕΦΚΟΠ από το 2002 έως το 2011.



Διάγραμμα 7.2. Άνοδος τιμής λόγω αύξησης ΕΦΚΟΠ 2002-2011

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Ενδεικτικά των επιπτώσεων που είχαν στις τιμές οι διαδοχικές αυξήσεις του ΕΦΚΟΠ είναι το γεγονός ότι η τιμή λιανικής πώλησης ενός τυπικού αλκοολούχου ποτού, αυξήθηκε κατά 38% μέσα σε ένα έτος, χωρίς να έχει αυξηθεί το ίδιο διάστημα η ονομαστική τιμή προ φόρων. Η διαφορετική φορολογική αντιμετώπιση και οι δυσανάλογες αυξήσεις στους συντελεστές ειδικού φόρου στις επιμέρους κατηγορίες οινοπνευματωδών ποτών μετέβαλαν τις σχετικές τιμές και δημιούργησαν επιπλέον στρεβλώσεις στη λειτουργία της αγοράς καθώς ενίσχυσαν τα κίνητρα για υποκατάσταση της κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών με άλλες κατηγορίες οινοπνευματωδών.

#### 7.1.4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών και η υψηλή ανασφάλειά τους για αυτό λόγω της οικονομικής κρίσης, τους έχει στρέψει σε «έξυπνες αγορές», όπως αγορά προσφορών, οικονομικότερων προϊόντων και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτές



αγοράζουν μόνο στις προσφορές πλέον, και επίσης η τάση είναι οι καταναλωτές να μην ψωνίζουν μεγάλες ποσότητες, αλλά να αναπληρώνουν κάθε φορά το νοικοκυριό τους. Επιπρόσθετα, υπήρξε υποκατάσταση του σκληρού ποτού με το κρασί λόγω τιμής.

## 7.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών, ο οποίος εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο οινοπνευματωδών, έχει σημαντική συνεισφορά στην ελληνική οικονομία, ιδίως σε όρους φορολογικών εσόδων. Επιπλέον καταγράφει σημαντικές διασυνδέσεις με άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε χονδρικό και λιανικό εμπόριο, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, διαφήμιση και άλλους, γεγονός που καθιστά υπολογίσιμη την ευρύτερη επίδρασή του στο συνολικό προϊόν και στην απασχόληση. Είναι ένας από τους κλάδους που έχει πληγεί από αυξήσεις των ειδικών φόρων αλλά και από την ύφεση της ελληνικής οικονομίας. Οι πωλήσεις αλκοολούχων ποτών έχουν μειωθεί περισσότερο από 20% το 2010, ενώ η πτώση συνεχίζεται με τον ίδιο ρυθμό και το 2011 και το 2012. (2)

Η συρρίκνωση των πωλήσεων αλκοολούχων ποτών έχει άμεση επίπτωση στα φορολογικά έσοδα και στην απασχόληση τόσο στον κλάδο, όσο και στις συνδεδεμένες με αυτόν οικονομικές δραστηριότητες. Η τεράστια αβεβαιότητα που προκύπτει από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον καθιστά ιδιαίτερα αρνητικές τις προσδοκίες των επιχειρήσεων του κλάδου για το μέλλον. Ταυτόχρονα, η αύξηση της φορολογίας προκαλεί πρόσθετες αρνητικές επιδράσεις, καθώς σε συνδυασμό με την ανεπάρκεια των ελέγχων, ωθεί σε διόγκωση του λαθρεμπορίου και της νοθείας στα ποτά με πολύ αρνητικές επιπτώσεις στα φορολογικά έσοδα αλλά κυρίως στα δημόσια υγεία.

Ορίζοντας τον κλάδο, στα αλκοολούχα ποτά περιλαμβάνονται το ουίσκι, τα λευκά ποτά (βότκα, τζιν, ρούμι, τεκίλα), τα Λικέρ, το κονιάκ και τα RTD's (Ready to drink cocktails). Τα αλκοολούχα ποτά εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία των οινοπνευματωδών ποτών, στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες ποτών που εμπεριέχουν αιθυλική αλκοόλη, όπως το κρασί, η μπίρα και τα τοπικά αποστάγματα (ούζο, τσίπουρο).

(2) [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Από πλευρά προσφοράς στον κλάδο αυτό εντάσσονται οι παρακάτω κλάδοι/ομάδες επιχειρήσεων:

- Εγχώριοι παραγωγοί αλκοολούχων ποτών
- Εισαγωγείς/ αντιπρόσωποι διεθνών οίκων παραγωγής αλκοολούχων ποτών
- Μεγάλες και μεσαίες αλυσίδες και καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών
- Ειδικευμένο λιανικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών (κάβες)
- Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο ξενοδοχείων-εστιατορίων οι οποίες διαθέτουν αλκοολούχα ποτά στους τελικούς καταναλωτές για επιτόπια κατανάλωση

Η αγορά αλκοολούχων ποτών περιλαμβάνει δύο τμήματα:

- I. Την αγορά / κανάλι off trade, δηλαδή την αγορά στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά για οικιακή κυρίως κατανάλωση (μέσω Mini & Super Markets, παραδοσιακής λιανικής και άλλα) και
- II. Την αγορά / κανάλι on trade, στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά προς επιτόπια κατανάλωση (Εστιατόρια, Μπαρ, Ξενοδοχεία και άλλα).(2)

Η αγορά off trade εκτιμάται ότι απορροφά το 35% περίπου του συνολικού όγκου πωλήσεων αλκοολούχων ποτών, με το υπόλοιπο 65% να αφορά στην επιτόπια κατανάλωση. (2)

Αξίζει να γίνει αναφορά σε βασικά οικονομικά μεγέθη των εισαγωγικών εταιρειών αλκοολούχων ποτών, οι οποίες διαθέτουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην εγχώρια αγορά σε όρους πωλήσεων. Η απασχόληση στις εισαγωγικές εταιρείες προσέγγισε το 2010 τα 700 άτομα, ενώ ο κύκλος εργασιών τους ανήλθε στα 466 εκ. ευρώ. Αποδίδοντας περίπου 4,7 εκ. από εταιρικούς φόρους εισοδήματος. Τέλος εκτιμάται ότι από τις εργοδοτικές εισφορές αλλά και τους φόρους εισοδήματος φυσικών προσώπων το δημόσιο εισέπραξε από τις εισαγωγικές εταιρείες περίπου 5 εκ. ευρώ, το οποίο παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.1.

Πίνακας 7.1. Βασικά οικονομικά μεγέθη εισαγωγικών εταιρειών το έτος 2010

	<b>2010</b>
<b>Απασχόληση</b>	700 άτομα
<b>Κύκλος εργασιών</b>	466εκ ευρώ
<b>Εταιρικοί φόροι</b>	4,7 εκ ευρώ
<b>Έσοδα από ΕΦΚΟΠ</b>	322 εκ ευρώ
<b>Έσοδα από ΦΠΑ</b>	142 εκ ευρώ
<b>Εργοδοτικές εισφορές</b>	2,8 εκ ευρώ
<b>Φόροι εισοδήματος</b>	2 εκ ευρώ

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

(2)[http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Η συνολική επίδραση του αλκοολούχου ποτού στην ελληνική αγορά παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξή της, αφού από τον Πίνακα 7.2. φαίνεται ξεκάθαρα η θετική συνεισφορά του κλάδου στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η συνολική επίδραση στην εγχώρια προστιθέμενη αξία προσεγγίζει το 1,5 δισεκ. ευρώ, ενώ τα εισοδήματα που παράγονται είναι 437εκ. ευρώ, αποδίδοντας και τους ανάλογους φόρους. (2)

Τα εισοδήματα αυτά αφορούν τα εισοδήματα των εργαζομένων στους προμηθευτές (παραγωγή, χονδρικό εμπόριο) και στους πελάτες (μπαρ, εστιατόρια, ξενοδοχεία, supermarkets, mini markets) του κλάδου, όσο και τα εισοδήματα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες που δημιουργούν όλοι αυτοί οι κρίκοι μέσω της κατανάλωσης. Ταυτόχρονα οι εταιρικοί φόροι φτάνουν τα 51 εκ. ευρώ και το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται στον κλάδο είναι 41.000 άτομα. (2)

Πίνακας 7.2. Συνολική επίδραση κλάδου αλκοολούχων ποτών στην Ελληνική οικονομία

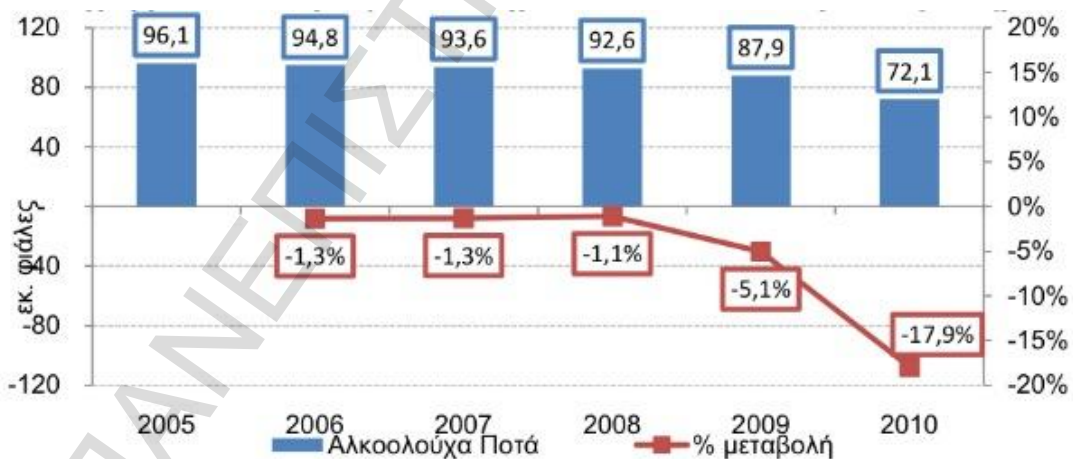
Σε εκ. ευρώ	Συνολική Επίδραση
<b>Αγορές τελικής διάθεσης αλκοολούχων ποτών</b>	
Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία	1.564
ΑΕΠ	1.616
Εισόδημα από εργασία	437
Εταιρικοί Φόροι	51
Απασχόληση	41.162
<b>Αγορά off trade</b>	
Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία	258
ΑΕΠ	266
Εισόδημα από εργασία	83
Εταιρικοί Φόροι	8
Απασχόληση	8.207
<b>Αγορά on trade</b>	
Εγχώρια Προστιθέμενη Αξία	1.306
ΑΕΠ	1.350
Εισόδημα	354

από εργασία	
Εταιρικοί Φόροι	43
Απασχόληση	32.955

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Η αγορά on trade έχει σαφώς μεγαλύτερο οικονομικό αντίκτυπο σε σχέση με την αγορά off trade, καθώς αποτελεί την κύρια αγορά διάθεσης αλκοολούχων ποτών, ενώ και οι δαπάνες των καταναλωτών είναι σημαντικά υψηλότερες λόγω του υψηλότερου μικτού περιθωρίου με το οποίο λειτουργεί η συγκεκριμένη αγορά.

Όσον αφορά στις πωλήσεις αλκοολούχων ποτών τα έτη 2005 μέχρι 2010 παρατηρείται σταδιακή μείωση. Την ίδια τάση συνεχίζει να έχει και το 2011 αφού οι πωλήσεις ήταν μειωμένες κατά 21% και το ίδιο συμβαίνει μέχρι σήμερα. Το 2010 καταγράφηκε ραγδαία υποχώρηση του όγκου πωλήσεων κατά 18% (Διάγραμμα 7.3.). Τα πρώτα σημάδια για αυτήν την εξέλιξη είχαν εμφανιστεί το 2009 όταν οι πωλήσεις σημείωσαν πτώση κατά 5,1%. Ως αποτέλεσμα ο όγκος πωλήσεων το 2010 κατρακύλησε στις 72,1 εκ. φιάλες. (2)

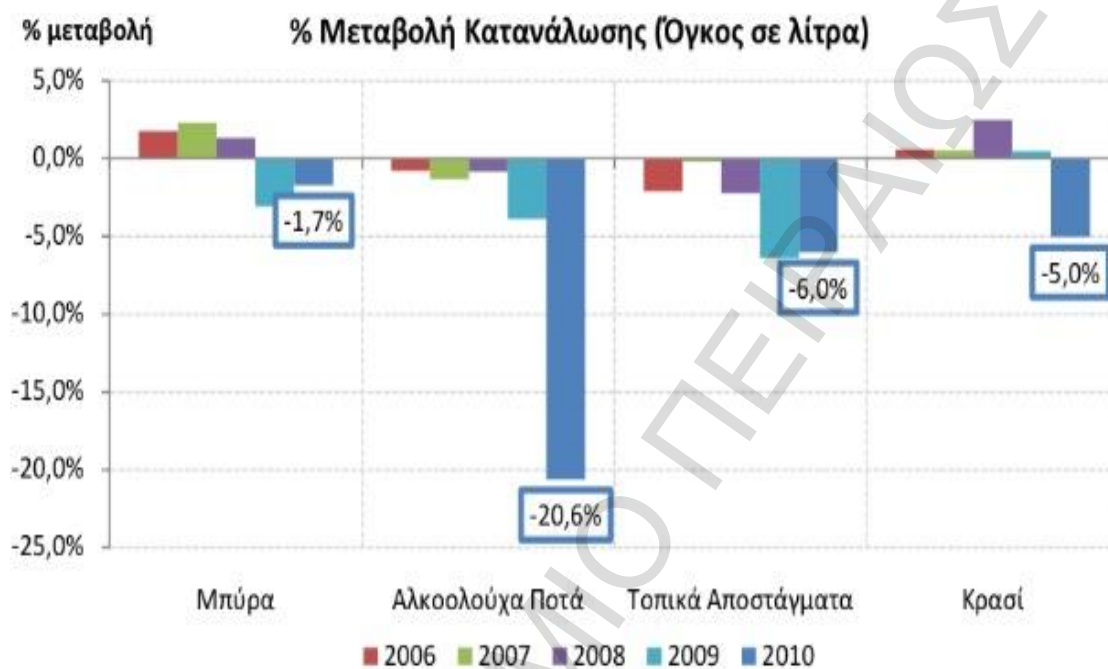


Διάγραμμα 7.3. Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών 2005-2010 (σε εκ. φιάλες)

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

(2) [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Πιο συγκεκριμένα, το 2010 τη μεγαλύτερη πτώση την είχαν τα αλκοολούχα ποτά (ουίσκι, βότκα, τζιν), τα τοπικά αποστάγματα είχαν μείωση 6%, οι μπύρες 1,7% και στο κρασί η πτώση είχε φτάσει στο 5%, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7.4.

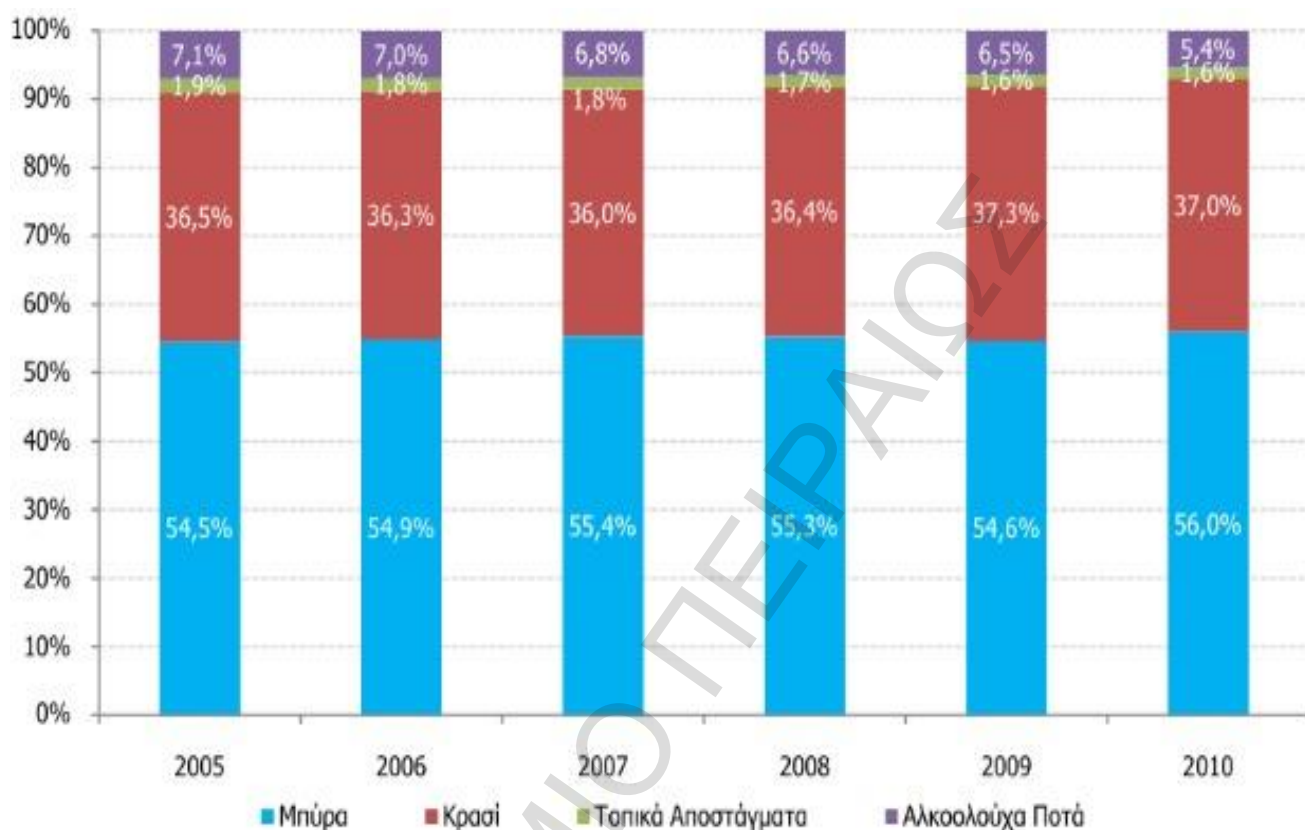


Διάγραμμα 7.4. Ρυθμοί μεταβολής όγκων πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Έτσι λοιπόν, το μερίδιο των αλκοολούχων ποτών υποχώρησε από 7% περίπου το 2005-2008, σε 5,4% το 2010, ενώ το 2011 ακόμη περισσότερο. Το σχετικό μερίδιο της μπύρας αυξήθηκε σε 56%, του κρασιού σε 37%, ενώ το μερίδιο των τοπικών αποσταγμάτων υποχώρησε ελαφρώς, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7.5. (2)

(2)[http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

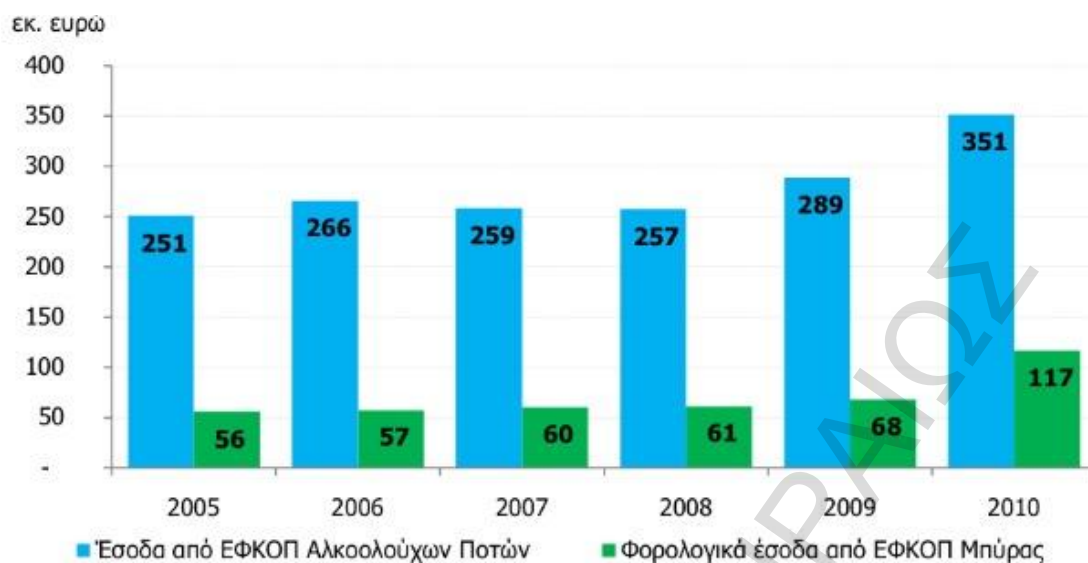


Διάγραμμα 7.5. Σύνθεση κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών (μερίδια)

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

Τέλος, ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών συνεισφέρει σημαντικά στα φορολογικά έσοδα, τόσο μέσω ΕΦΚΟΠ και του ΦΠΑ, όσο και μέσα από τους φόρους εισοδήματος και τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης. Ενδεικτικά, τα έσοδα από τον ΕΦΚΟΠ στα αλκοολούχα ποτά (περιλαμβάνονται και τα τοπικά αποστάγματα) προσέγγισαν το 2010 τα 351 εκ. ευρώ, ενώ τα έσοδα από ΕΦΚ στη μπίρα ανήλθαν στα 117 εκ. ευρώ (Διάγραμμα 7.7). Συνολικά το 2010 εισπράχθηκαν 468 εκ. ευρώ από τον ΕΦΚΟΠ στα οινοπνευματώδη ποτά, καταγράφοντας αύξηση κατά 31% σε σχέση με το 2009, όταν τα συνολικά έσοδα ήταν 357 εκ. ευρώ. (2)

(2)[http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)



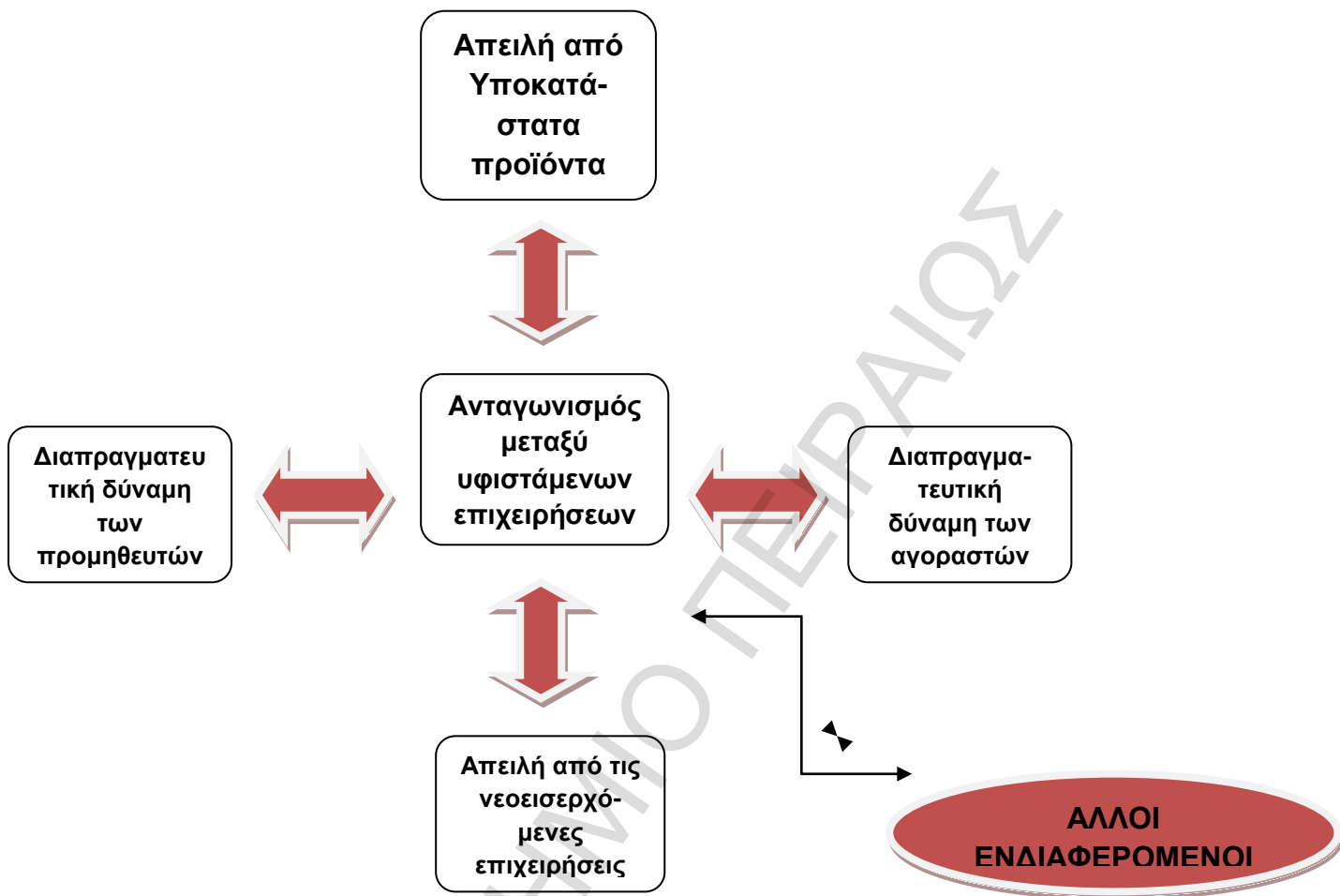
Διάγραμμα 7.6. Φορολογικά έσοδα οινόπνευματων ποτών

Πηγή: [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

### 7.2.1. ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Σύμφωνα με τον Michael Porter κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο υπάγονται και δραστηριοποιούνται. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 7.7. Η ένταση των πέντε δυνάμεων ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάξει καθώς ο κλάδος εξελίσσεται. Η ένταση που προκύπτει από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει το τελικό δυνητικό κέρδος που μπορεί να παράξει ο κλάδος. Όταν η πίεση των πέντε δυνάμεων αυξάνει, τότε η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται και συνεπώς μειώνεται η ελκυστικότητά του. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία, γιατί επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου, στοιχεία που καθορίζουν το δυνητικό κέρδος. (2)

(2)[http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)



Διάγραμμα 7.7. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13<sup>th</sup> edition, 2012



## I. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών του κλάδου είναι καθοριστικής σημασίας ώστε η κάθε η επιχείρηση να μπορεί να συγκριθεί και να αντιστοιχίσει τις κινήσεις της με αυτές των ομολόγων σε δραστηριότητα επιχειρήσεων. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο αλκοολούχων ποτών είναι μεγάλος. Η αγορά της Ελλάδος είναι μια ώριμη αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης, γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο το μεταξύ τους ανταγωνισμό.

Επιπρόσθετα, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου είναι σχετικά χαμηλός, καθώς κατά το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, εντός λίγων μηνών λανσάρεται σχεδόν το ίδιο και από τους υπόλοιπους.

Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι πολύ μεγάλη, έτσι καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συμπιέζουν τις τιμές των προϊόντων τους, το κέρδος όλο και μειώνεται. Αυτό φαίνεται ακόμη περισσότερο από τις προσπάθειες που κάνουν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους επενδύοντας υπέρογκα ποσά στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση.

Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος ακόμη και στα σημεία πώλησης όπου διατίθενται, δηλαδή στα ράφια των σουπερ μάρκετ. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου αλκοολούχων ποτών είναι πολύ υψηλή.

## II. Απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Η δραστηριοποίηση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών αντιμετωπίζει εμπόδια εισόδου σχεδόν υψηλά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μεγάλα μερίδια αγοράς είναι στα χέρια λίγων επιχειρήσεων και αυτοί διακινούν προϊόντα με brands μεγάλης αναγνωρισιμότητας. Επομένως, ο καταναλωτής έχει δεθεί συναισθηματικά με τα προϊόντα υψηλής αναγνωρισιμότητας ανεξαρτήτου τιμής με αποτέλεσμα να μην εμπιστεύεται εύκολα ένα ούισκι άγνωστης προέλευσης που ίσως να έχει χαμηλότερη τιμή.

Επίσης, οι εγκαταστάσεις, οι πρώτες ύλες είναι βασικά στοιχεία για την εκτίμηση του κόστους μιας νέας επιχείρησης, στοιχεία τα οποία αποτελούν απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο.

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν κάποια πλεονεκτήματα απέναντι στους νεοεισερχόμενους, τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια πορεία τους στον κλάδο. Τέτοια είναι το <<know how>>, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η εμπειρία και η γνώση του κλάδου.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των προϊόντων, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδίδονται σε έναν αγώνα δρόμου λανσαρίσματος καινοτομικών

προϊόντων και υψηλών δαπανών μάρκετινγκ, ώστε να διαφοροποιηθούν περισσότερο στο μυαλό του καταναλωτή, να κάνουν τα προϊόντα τους πιο αναγνωρίσιμα και να δημιουργήσουν, όσο αυτό είναι δυνατόν, κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές.

Σχετικά με την πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου με στρατηγικής σημασίας κινήσεις, κατέχουν τα ισχυρότερα κανάλια διανομής στις περισσότερες πόλεις της Ελλάδος, είτε μέσω εξαγορών εμπορικών εταιρειών είτε επεκτείνοντας το δίκτυό τους.

Τέλος, η νομοθεσία είναι πάρα πολύ αυστηρή και πραγματοποιούνται συχνοί έλεγχοι. Αυτό είναι ένας ακόμη παράγοντας που βοηθά στο γεγονός ότι η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι έντονη.

### **III. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι στην αγορά, υπάρχει έντονη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αντίθετα, όταν οι προμηθευτές είναι πολλοί η διαπραγματευτική δύναμη είναι πολύ μικρή. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών είναι μικρή, γιατί υπάρχουν πολλοί προμηθευτές με την πρώτη ύλη και την συσκευασία του προϊόντος (γυαλί και πλαστικό).

Οι πωλήσεις των προμηθευτών που έχουν ως συνεργάτες επιχειρήσεις του μεγέθους της εταιρείας AB Βασιλόπουλος, αποτελούν ένα τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους. Δηλαδή οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές, γεγονός που μειώνει αρκετά την διαπραγματευτική δύναμή τους.

Τέλος, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι πάρα πολύ μικρή.

### **IV. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών είναι οι αντιπρόσωποι (που συνεργάζονται οι μεγάλες κυρίως εταιρείες), οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα supermarkets, οι χώροι εστίασης και οι ιδιώτες καταναλωτές.

Οι χονδρέμποροι - αντιπρόσωποι που είναι ως επί των πλείστον μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικούς αγοραστές των προϊόντων των αλκοολούχων ποτών καθώς αναλαμβάνουν τη διακίνησή τους σε πολλά σημεία πώλησης και καλύπτουν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή, δεδομένου ότι διαθέτουν διευρυμένο δίκτυο και παρέχουν προβολή στα προϊόντα που διαθέτουν. Ωστόσο, η πίεση που ασκούν οι συγκεκριμένοι αγοραστές στους παραγωγούς

των αλκοολούχων ποτών μειώνεται όσο αυξάνεται η αναγνωρισιμότητα και το μέγεθος της παραγωγικής επιχείρησης.

Τα Supermarkets και τα Cash & Carry έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών καθώς και των προσφορών που διαθέτουν στα προϊόντα που είναι στην κατηγορία αλκοολούχων ποτών. Το γεγονός αυτό προσδίδει ολοένα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, σε σχέση με τις εταιρείες παραγωγής, αφού επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή παροχές στα προϊόντα.

Τέλος, η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω και η παραγωγή των προϊόντων που πωλούν είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη, γιατί έχουν έλλειψη εμπειρίας αλλά και το κόστος μιας τέτοιας κίνησης είναι πολύ υψηλό για να το αντέξει μια επιχείρηση.

## **V. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Ως υποκατάστατα των προϊόντων του κλάδου αλκοολούχων ποτών μπορούν να θεωρηθούν τα αναψυκτικά, οι χυμοί και τα νερά. Ο τρόπος διασκέδασης και το γενικότερο life-style επηρεάζει την υποκατάσταση του αλκοολούχου ποτού. Μερικά από αυτά, όπως τα αναψυκτικά επιβάλλονται στα παιδικά πάρτυ ή ακόμα και ως συνοδευτικά γευμάτων που υποκαθιστούν τα αλκοολούχα ποτά, όπως εστιατόρια με burgers. Επιπρόσθετα, ένας αθλητής, ο οποίος θα αποφύγει κάθε μορφής αλκοολούχου ποτού, θα προτιμήσει άφθονο μεταλλικό νερό που είναι υγιεινό ή ακόμα και χυμό. Έτσι, η απειλή υποκατάστασης των προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα των άλλων κλάδων είναι γενικά αυξημένη και εντείνεται εξαιτίας της στροφής των καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή.

## **VI. Υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (Other stakeholders)**

Στο εξελιγμένο υπόδειγμα του Porter προστίθεται και μία έκτη δύναμη που είναι η δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων που βρίσκονται στο περιβάλλον του κλάδου. Αυτοί είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και οι μέτοχοι. Η σημαντικότητα αυτών των κλάδων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών η κυβέρνηση έχει άμεση επιρροή με την επιβολή φόρων και νομοθεσιών. Επίσης τα προϊόντα πρέπει να είναι αποδεκτά από τις τοπικές κοινότητες και τα εργοστάσια να είναι ευαισθητοποιημένα ως προς το περιβάλλον ώστε να μην δημιουργούν προβλήματα. (B. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

### **Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002

### **Διαδικτυακές πηγές 7<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82\\_2010-2013](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2010-2013)
2. [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 8.1. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος είναι λειτουργική. η επιχείρηση έχει θεσπίσει ένα σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders και την εδραίωση της αξιοπιστίας της απέναντι σε αυτήν.

Ο Γενικός διευθυντής της εταιρείας είναι ο κύριος Βρεττάκος, ο οποίος πλαισιώνεται από τον Διευθυντή Λειτουργίας Καταστημάτων, το Διευθυντή Αγορών, το Διευθυντή των Logistics, το Διευθυντή Ανάπτυξης και Τεχνικής Υποστήριξης, το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, το Διευθυντή Μάρκετινγκ, τον Οικονομικό Διευθυντή και το Διευθυντή Πληροφορικής.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας μετέχουν και μη εκτελεστικά όργανα. Σε σύνολο 10 μελών τα 6 μέλη είναι μη εκτελεστικά, από αυτά δε τα 3 είναι και ανεξάρτητα. Τα ανεξάρτητα μέλη εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και προέρχονται από χώρους μη ανταγωνιστικούς προς τους σκοπούς της εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο βοηθούν στο έργο του οι επιτροπές Ελέγχου και Αμοιβών.

Η επιτροπή Ελέγχου ή Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά όργανα και στις δικαιοδοσίες της περιλαμβάνεται, μεταξύ των άλλων, η εποπτεία των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας αλλά και η έγκριση των ετησίων και εξαμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων πριν την υποβολή τους για έγκριση στο Δ.Σ. Η Επιτροπή Αμοιβών αποτελείται από 3 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και έχει ως κύριο καθήκον την υποβολή προτάσεων για τον καθορισμό των αποδοχών των μελών του Δ.Σ. που έχουν σχέσεις εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία, καθώς και των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.

Στην εταιρεία λειτουργεί Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του Δ.Σ., ενώ το έργο της είναι οι έλεγχοι τήρησης θεσμοθετημένων διαδικασιών λειτουργίας της εταιρείας καθώς και η διεξαγωγή διαχειριστικών ελέγχων σε διάφορους τομείς λειτουργίας της εταιρείας. Τέλος, ο ΑΒ Βασιλόπουλος έχει συγκροτήσει τη Διεύθυνση Επενδυτικών Σχέσεων, την Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων και την Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων για τη σωστή ενημέρωση και εξυπηρέτηση των μετόχων.

## 8.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος έχει ενστερνισθεί τις αρχές τις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και μετασχηματίζει σε συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή της λειτουργία. Για αυτήν, η σύγχρονη επιχείρηση πέραν της καθαρά οικονομικής της διάστασης διαδραματίζει και ένα σημαντικό και πολύπλευρο ρόλο στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος. Έτσι, ο ΑΒ παρά το γεγονός ότι αποτελεί μια εταιρεία με πολυεθνική παρουσία και πολυεπίπεδες οργανωτικές δομές, εξακολουθεί να συνδέεται με παραδοσιακά ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία, ενώ η επαφή διοίκησης και εργαζομένων διατηρείται άμεση και προσωπική.

Ο ΑΒ εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων της. Για αυτό το λόγο, η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με αυστηρές προδιαγραφές. Επίσης, ο ΑΒ έχει δεσμευτεί να συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, η εταιρεία διοργανώνει εθελοντικές δράσεις καθαρισμού δείχνοντας τη φιλική πλευρά της εταιρείας προς το περιβάλλον.

Τέλος, ο ΑΒ αποδίδει μεγάλη σημασία στο έμπυχο δυναμικό της και η μέριμνα για τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας της. Θέματα αυξημένου ενδιαφέροντος για αυτήν είναι η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπων της αλλά και η διασφάλιση συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.

## 8.3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέσω της στρατηγικής Μάρκετινγκ που ακολουθεί, ο ΑΒ επιδιώκει να καλύψει τις πολλαπλές ανάγκες της αγοράς με μια σειρά διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών, να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να αυξάνει το μερίδιο αγοράς της.

Το εμπορικό τμήμα της εταιρείας επικεντρώνεται στο να δημιουργεί μάρκες ιδιωτικής ετικέτας οι οποίες «χτίζουν» στενές σχέσεις με το καταναλωτικό κοινό. Στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί την επικοινωνία και όλες τις δραστηριότητες marketing, οι οποίες σχεδιάζονται προσεχτικά ώστε να προκαλούν συνεχώς το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η συνεχής διερεύνηση των αναγκών του καταναλωτή σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας, καταλήγει σε προϊόντικές προτάσεις υψηλών προδιαγραφών.

### **8.3.1. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ & ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Τα προϊόντα του τμήματος της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών για οικιακή χρήση, ή ακόμα χρήση σε χώρο διασκέδασης και εστίασης. Απευθύνεται σε ηλικίες άνω των 17 ετών.

Πελάτες του τμήματος της κάβας του ΑΒ, όπως προαναφέρθηκε είναι αυτοί που αγοράζουν για οικιακή-προσωπική χρήση, αλλά και από τα Cash & Carry αυτοί που αγοράζουν για επαγγελματική χρήση. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων γίνεται στην Αττική και μετά στη Θεσσαλονίκη. Τέλος, οι πελάτες βρίσκονται κυρίως σε αστικές και μεγάλες πόλεις, ωστόσο καλύπτουν και ένα μεγάλο επαρχιακό κομμάτι της Ελλάδας.

### **8.3.2. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η εταιρεία χρησιμοποιεί το μίγμα Μάρκετινγκ στο κομμάτι της κάβας ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτό αποτελείται από το προϊόν, την προβολή, την τιμολογιακή και τη διανομή που δίνονται αναλυτικά παρακάτω:

#### *ΠΡΟΙΟΝ*

Προϊόντα του τμήματος της κάβας της εταιρείας αποτελούν τα κρασιά (λευκά, ροζέ, ερυθρά), τα λεγόμενα "σκληρά" - βαριά ποτά, όπως ουίσκι, βότκα, τζιν και τα απεριτίφ, δηλαδή τα τσίπουρα και τα ούζα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ΑΒ έχει τη μεγαλύτερη ποικιλία κρασιών στα πλαίσια της κάβας όλων των supermarket, κάτι το οποίο τη διαφοροποιεί. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία από προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία και έχουν αυξημένη ζήτηση.

#### *ΔΙΑΝΟΜΗ*

Η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της μέσω ενός πανελλαδικού δικτύου αποτελούμενο από κατάλληλα εκπαιδευμένους πωλητές. Η εταιρεία τροφοδοτεί την ελληνική αγορά μέσω των 281 καταστημάτων που διαθέτει, από τα οποία τα 5 είναι Shop & Go και τα 12 είναι ENA Cash & Carry. Το δίκτυο αποτελείται από διάφορες κατηγορίες καταστημάτων, όπως Large, Medium, Small και City.

#### *ΠΡΟΒΟΛΗ*

Η προβολή των προϊόντων γίνεται μέσα από διαφημίσεις σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση. Η παραγωγή των διαφημίσεων γίνεται από συνεργαζόμενες με την εταιρεία διαφημιστικές

εταιρείες και υπό την εποπτεία του τμήματος μάρκετινγκ. Ανάλογα με το προϊόν επιλέγεται η ζώνη προβολής των διαφημιστικών ώστε να ενημερώνεται η αγορά – στόχος. Η προβολή γίνεται και με διαφημιστικό υλικό, όπως αφίσες και φυλλάδια και με άλλες ενέργειες όπως ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος ή ποσοτικές προσφορές και δώρα. Ωστόσο, η καλύτερη προβολή παραμένει η προβολή «από στόμα σε στόμα» (word of mouth).

#### **ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ**

Ο ΑΒ ακολουθεί μια τιμολογιακή πολιτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές που να της προσφέρει τον συνδυασμό καλύτερη ποιότητα σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή. (Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990)

#### **8.4. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική ροή πληροφοριών ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν είναι το κατάλληλο για την επιχείρηση και εφόσον εφαρμόζεται σωστά.

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος όλα τα χρόνια χρησιμοποιούσε ένα ενοποιημένο πληροφοριακό σύστημα που ονομαζόταν ARTEMIS. Τον τελευταίο χρόνο όμως έγινε εγκατάσταση του συστήματος SAP Retail, με το οποίο οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τα βασικά δεδομένα, όπως είδος, προμηθευτές, καταστήματα, στα οποία στηρίζονται όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες και διαχειρίζονται και οι τιμές. Επίσης, η διαχείριση των παραγγελιών, της ποικιλίας και των προωθητικών ενεργειών είναι μία ακόμα από τις λειτουργίες του SAP Retail.

Το SAP είναι ένα έργο στρατηγικής σημασίας για το Όμιλο Delhaize αλλά και για την ΑΒ, η οποία πρώτη από τις εταιρείες του Ομίλου το υλοποιεί. Η ιδέα και η διεύρυνση για την καταλληλότητα του συστήματος ξεκίνησε το 2010 στα πλαίσια της προσπάθειας του Ομίλου Delhaize να ενοποιήσει τα λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούνται στον Όμιλο με σκοπό τη δημιουργία μιας ενιαίας πλατφόρμας διαδικασιών και συστημάτων, μια «κοινή γλώσσα» επικοινωνίας μεταξύ των εταιρειών.

(Συνέντευξη με τον category manager Βασίλη Βρέττα, 2013)

#### **8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Η ΑΒ θεωρεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή και ανάπτυξη των εργαζομένων της. Έτσι, επιλέγει ανθρώπους με



δυναμισμό, ευελιξία, κουλτούρα εξέλιξης και δημιουργικότητα, ενώ παράλληλα προωθεί την ανάπτυξη και αναβάθμισή τους. Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και παροχών και δίνει έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων με διαρκή και ουσιαστική εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Η εταιρεία φροντίζει για τη περιφρούρηση της αξιοπρέπειας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους χωρίς διακρίσεις με κριτήριο το φύλλο, την εθνικότητα ή τις θρησκευτικές πεποιθήσεις. Μάλιστα η εταιρεία αποκηρύσσει την παράνομη εργασία, αλλοδαπών αλλά παιδιών, η οποία και επιβάλλεται σε όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές ως βασική προϋπόθεση συνεργασίας.

Το προσωπικό της AB Βασιλόπουλος σήμερα είναι 9.000 άτομα, από τα οποία τα 600 είναι στα κεντρικά γραφεία στον Γέρακα. Το 65% των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 35% είναι άντρες. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης αντιπροσωπεύει το 45%, ενώ το 55% είναι μερική απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο στον τομέα που εργάζονται, σε κάποιες περιπτώσεις και μεταπτυχιακό, πολύ καλή γνώση Αγγλικής, καθώς και άριστη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή για τα καθημερινά τους καθήκοντα.

([www.ab.gr](http://www.ab.gr))

**Βιβλιογραφία 8<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Συνέντευξη με τον category manager Βασίλη Βρέττα, 2013
2. (Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990)

**Διαδικτυακές πηγές 8<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. [www.ab.gr](http://www.ab.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 9.1. SWOT ANALΥΣΗ

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) και των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) που αφορούν το τμήμα της κάβας της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.

Από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του τμήματος της κάβας της επιχείρησης προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες:

##### Δυνάμεις:

Μία πολύ σημαντική δύναμη του τμήματος κάβας είναι ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων που καλύπτουν το σημαντικότερο τμήμα του Ελληνικού Αμπελώνα καλύπτοντας εύρος αναγκών σε πολυεπίπεδο τιμών και αντιπροσωπεύουν τον Παγκόσμιο Αμπελώνα. Σε αυτό το σημείο να τονίσω ότι ο AB Βασιλόπουλος διαφοροποιείται σε αυτό το κομμάτι σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, γιατί έχει περίπου 500 είδη κρασιών στην ποικιλία του.

Η σχέση εμπιστοσύνης που υπάρχει ανάμεσα στον καταναλωτή και την εταιρεία οφείλεται στα υψηλά standard επιλογής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Το τμήμα της κάβας συνεργάζεται με προμηθευτές που δίνουν έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και σε συνδυασμό με την οικονομική τιμή που τα προσφέρει, ο καταναλωτής δημιουργεί στενούς δεσμούς εμπιστοσύνης.

Η Προϊοντική πρωτοπορία του τμήματος της κάβας είναι αξιόλογη δύναμη. Η κάβα του AB ετοιμάζει και προγραμματίζει να φτιάξει Co-Brand κωδικούς στην κατηγορία του οίνου. Προϊοντική πρωτοπορία είναι και οι συσκευασίες οι λεγόμενες 4pack οίνου (4x175ml).

Στο τμήμα της κάβας του AB υπάρχουν Ποιοτικές σταθερές, οι οποίες είναι δύναμη για μια εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα της κάβας και οι υπηρεσίες της παρέχουν διασφάλιση ποιότητας. Ένα ακόμη σημείο ποιοτικής σταθεράς είναι η ανακύκλωση των προϊόντων.

##### Αδυναμίες:

Μία αδυναμία του τμήματος της κάβας του AB είναι το υψηλό κόστος λειτουργίας του, το οποίο δυσχεραίνει την αποδοτικότητά του πολλές φορές.

Επιπρόσθετη αδυναμία θεωρείται η ύπαρξη της εικόνας του <<ακριβού AB>> σε σχέση με βασικούς ανταγωνιστές. Αυτό οφείλεται στον προσανατολισμό της ποικιλίας σε εύρος τιμών υψηλότερο σε σχέση με αυτό του ανταγωνισμού. Αυτό αυτομάτως οδηγεί στην ανάγκη πολυεπίπεδου τιμών στην κατηγορία του κρασιού με εμπλουτισμό της ποικιλίας σε κωδικούς χαμηλού εύρους τιμής όπως τα προϊόντα PET 1,5lt.

Η μη προσαρμογή της σωστής ποικιλίας ανά κατάσταση, περιοχή και γεωγραφικό διαμέρισμα είναι και αυτή μια αδυναμία. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ενιαία εφαρμογή πλανογραμμάτων βάση μεγέθους καταστήματος και όχι στον προσδιορισμό αυτών βάση του ρόλου κάθε κατηγορίας, της γεωγραφικής περιοχής και των αναγκών των πελατών, της δημογραφικής και κοινωνικοοικονομικής σύνθεσης μιας περιοχής.

Μια ακόμη αδυναμία είναι ότι το τμήμα κάποιες φορές υστερεί στην <<καθαρότητας ραφιού>>. Λόγω ποικιλίας των προϊόντων και περιορισμένου χώρου σε μερικές περιπτώσεις καταστημάτων, τα προϊόντα δεν στήνονται στο ράφι ξεκάθαρα ανά κατηγορία και αυτό δημιουργεί πρόβλημα επιλογής στον καταναλωτή.

#### Ευκαιρίες:

Το γεγονός ότι το τμήμα της κάβας της εταιρείας AB Βασιλόπουλος στοχεύει με βάση γεωγραφικούς, κοινωνικο-οικονομικούς, δημογραφικούς παράγοντες, αυτομάτως αυτό οδηγεί σε ευκαιρίες για εμπλουτισμό και επέκταση κωδικών και δημιουργία προσφορών σε βάση τις ανάγκες του καταναλωτή. Το τμήμα έχει μεγάλη δυνατότητα ανάπτυξης κατηγορίας προϊόντων ώστε να καλύψει το κενό ευκαιριών που υπάρχει.

Ευκαιρία για την κάβα της AB είναι και η ύπαρξη νέων πελατών στην επιχείρηση.

#### Απειλές:

Το γεγονός της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας και του ότι η χώρα καταρρέει οικονομικά επιδρά αρνητικά στους πελάτες, στους προμηθευτές και τους καταναλωτές. Οι αγορές μειώνονται, οι προμηθευτές αναγκάζονται να πωλούν ακριβότερα γιατί αγοράζουν ακριβότερα την πρώτη ύλη και η φορολογία όλο και αυξάνεται. Αυτό είναι τρομερή απειλή για το τμήμα της κάβας.

Έτσι λοιπόν, αφού ο καταναλωτής δυσχεραίνει να πληρώσει λόγω εισοδήματος, προκαλείται και άλλη απειλή για την κάβα. Η εταιρεία προκειμένου να πωλήσει μειώνει τις τιμές όσο μπορεί, με αποτέλεσμα να μειώνεται το κέρδος ανά μονάδα και αυτό να επιδρά στο συνολικό τζίρο.

Μία ακόμη απειλή είναι η επιβολή ΕΦΚΟΠ στο κρασί. Μέχρι στιγμής υπήρχε μόνο στα <<σκληρά ποτά>>, τώρα το επιβάλλουν και στο κρασί αλλά σε χαμηλότερο ποσοστό από τα ποτά.

Μεγάλη απειλή για την κάβα του τμήματος της κάβας του ΑΒ είναι η αύξηση της ιδιοκατανάλωσης. Λόγω οικονομικής κρίσης, τα νοικοκυριά δεν αγοράζουν για παράδειγμα τσίπουρο ή κρασί, αλλά το φτιάχνουν μόνοι τους και στη συνέχεια το καταναλώνουν. Αυτή η διαδικασία είναι οικονομικότερη, όμως επηρεάζει τις πωλήσεις της εταιρείας.

Ακόμη, λόγω περιορισμένου εισοδήματος οι καταναλωτές στρέφονται σε οικονομικότερες λύσεις, οι οποίες είναι συμπληρωματικές κατηγορίες. Ένα απλό παράδειγμα είναι η μπύρα.

Απειλή είναι και η αύξηση των τιμών της πρώτης ύλης σταφύλι, λόγω μειωμένων αποθεμάτων σε κρασί και μείωση της ευρωπαϊκής παραγωγής λόγω καιρικών συνθηκών. Αυτό επηρεάζει το κέρδος και το συνολικό τζίρο όπως προαναφέρθηκε.

## **9.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES)**

Με τις επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προσδιορισμό και την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης, οι οποίες είναι ανάπτυξη δραστηριοτήτων, σταθερότητα και περικοπή δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων.

Το τμήμα της κάβας της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος είναι ιδιαίτερα επιτυχημένο στον κλάδο του και έχει τις απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη χωρίς να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Συνεπώς, οι στρατηγικές σταθερότητας και περικοπής απορρίπτονται. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήγουμε και από τον Πίνακα 9.2., όπου η δυνατή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη χαμηλή ελκυστικότητα της αγοράς, μας οδηγούν στην προτεινόμενη στρατηγική που είναι η ανάπτυξη.

Πίνακας 9.1. Στρατηγικές Κατεύθυνσης

<b>ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>			
		<b>ΔΥΝΑΤΗ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΗ</b>
	<b>ΥΨΗΛΗ</b>	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	<b>ΧΑΜΗΛΗ</b>	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition, 2012

Η στρατηγική ανάπτυξης επιλέγεται από επιχειρήσεις με ανάλογη πορεία με το τμήμα κάβας της ΑΒ, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η σταθερότητα και η διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων είναι αποτελεσματική μόνο βραχυχρόνια και εφόσον δεν παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον.

Το τμήμα της κάβας του ΑΒ Βασιλόπουλου τα τελευταία χρόνια ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Η ανάπτυξη αυτή τροφοδοτείται εσωτερικά, με την επέκταση των προϊόντων και εξωτερικά, με τη διείσδυση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ανοίγοντας καινούργια καταστήματα, αφού τα μερίδιά της στην ελληνική επικράτεια είναι ήδη πολύ υψηλά. Η εσωτερική ανάπτυξη πραγματοποιείται με τον σχεδιασμό νέων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία είναι πολύ ανταγωνιστικά στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία έχει επιλέξει να αναπτυχθεί σε νέες αγορές ακολουθώντας μία πολιτική εξάπλωσης και οδηγούμενη κυρίως από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η στρατηγική ανάπτυξης επαληθεύεται και με τη συγχώνευσή της με την εταιρεία PLUS, η οποία είναι και αυτή μία αλυσίδα σούπερμάρκετ που υπήρχε κατά κύριο λόγο στην Βόρειο Ελλάδα. Αναμφισβήτητα η κίνηση αυτή οδηγεί σε ανάπτυξη.

### **9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSSINESS STRATEGIES)**

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά την προσπάθεια του τμήματος της κάβας για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στο σύνολο ή σε τμήματα της αγοράς δίνονται στον πίνακα 9.3.:

Πίνακας 9.2. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΛΑΤΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition, 2012

Σύμφωνα με τον πίνακα 9.2. και όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να δημιουργεί χαμηλό κόστος στο σύστημα διανομής και στο τμήμα μάρκετινγκ. Το τμήμα του AB Βασιλόπουλου δεν μπορεί να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική με χαμηλή τιμολογιακή πολιτική λόγω του υψηλού κόστους της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων της. Μια οποιαδήποτε μείωση των τιμών των προϊόντων θα σήμαινε ζημία για το τμήμα της κάβας.

Από την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μία περιοχή. Αυτή η ικανότητα στηρίζεται στο ότι μια επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Το τμήμα της κάβας του AB διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο ή κάποια τμήματα της αγοράς.

Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και να διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς κάνοντας καινοτομίες και παράλληλα θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό τον καταναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να διαθέτει εταιρική φήμη για ποιότητα και

αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Ωστόσο, πρέπει να παρέχει και το κόστος των προϊόντων της ώστε να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Το τμήμα της κάβας του ΑΒ Βασιλόπουλου ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την αγορά με πρώτης ποιότητας προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συνδυασμό με την δυνατή φήμη και τις ανταγωνιστικές τιμές που προσφέρει. Το τμήμα πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα). Συνεπώς η εταιρεία, με αυτή τη στρατηγική και συνεχίζοντας τις επενδύσεις στο κομμάτι της κάβας θα μπορεί μελλοντικά να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

#### 9.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES)

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των πόρων.

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα στοιχεία που η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Στην παρούσα εργασία, γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί το εμπορικό τμήμα και συγκεκριμένα η κάβα της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, επομένως δεν θα εξετασθούν οι υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του ΑΒ παρά μόνο του εμπορικού τμήματος.

Σύμφωνα με τον Ρ. Kotler, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία από τις στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 9.3.:

Πίνακας 9.3. Στρατηγικές Μάρκετινγκ

		ΠΡΟΙΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ

Πηγή: Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, 2003



Στην συγκεκριμένη περίπτωση και εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς, η κάβα της AB μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ τη διείσδυση αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή.

Η στρατηγική διείσδυσης της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων όπως τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η κάβα του AB είναι “penetration pricing”, δηλαδή πολιτική διεισδύσεως, λαμβάνοντας υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.

Όσον αφορά την προβολή, υπάρχουν δύο επιλογές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Η πρώτη είναι η στρατηγική push, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω του δικτύου διανομής της, ενώ η δεύτερη είναι η στρατηγική pull, όπου η επιχείρηση επενδύει στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό. Ο AB επιλέγει και τους δύο τρόπους για να προβάλλει τα προϊόντα της κάβας του.

Τέλος, όσο αφορά τη διανομή ο AB έχει επιλέξει και την στρατηγική όπου χρησιμοποιεί η επιχείρηση το χονδρεμπόριο για την πώληση των προϊόντων της, αλλά και την στρατηγική με την οποία απευθείας διανέμονται τα προϊόντα από την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, ο AB ενδυναμώνει τη στρατηγική διανομής με την στρατηγική νέων καναλιών διανομής, δηλαδή νέων καταστημάτων, επομένως ενδυναμώνεται και η κάβα του, αφού είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας.

## 9.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συνοψίζοντας, από όλη την παραπάνω μελέτη των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

Η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (επιχειρηματική στρατηγική) που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της κάβας του AB είναι η διαφοροποίηση. Η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί προβάλλοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες.

Με δεδομένη την ελκυστικότητα της αγοράς και τη δύναμη της επιχείρησης, ο AB πρέπει να ακολουθήσει ως επιχειρησιακή στρατηγική την ανάπτυξη. Έτσι ο AB θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει πιο

ανταγωνιστικός. Αντίθετα, η σταθερότητα ως επιχειρησιακή στρατηγική είναι θεμιτή μόνο βραχυπρόθεσμα.

Τέλος, η λειτουργική στρατηγική καθορίζεται αφού καθοριστούν τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης. Έτσι, η καλύτερη επιλογή μάρκετινγκ είναι η διείσδυση αγοράς μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα, πρέπει η κάβα του ΑΒ να ακολουθήσει συνδυαστικά στρατηγική προβολής pull και push, τιμολόγηση διείσδυσης και διανομή μέσω λιανεμπορίου και χονδρεμπορίου αναπτύσσοντας νέα κανάλια διανομής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Βιβλιογραφία 9<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, 2003

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 10.1. ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τον ρόλο και την ευθύνη του μέσα στην επιχείρηση, ασκεί μια λειτουργία η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Όμως όλοι οι εργαζόμενοι που καλούνται να υλοποιήσουν τη στρατηγική της εταιρείας δεν έχουν συμμετάσχει και στη διαμόρφωσή της και για αυτόν τον λόγο δεν κατανοούν πάντα τη χρησιμότητα και την ουσιαστικότητά της. Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι εξ' ορισμού αντίθετοι με τυχόν αναγκαίες οργανωσιακές ή λειτουργικές αλλαγές.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και την αποτελεσματική εφαρμογή μίας στρατηγικής, υπάρχουν δύο βασικές λύσεις. Αρχικά, η επιχείρηση θα πρέπει να συμπεριλάβει στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής όσους υπεύθυνους θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά σε αυτή τη διαδικασία, ώστε στη συνέχεια να έχουν την απαιτούμενη θέληση να την υλοποιήσουν σωστά. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει πολύ καλή ενημέρωση και παρουσίαση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης καθώς επίσης και τις αναγκαιότητες για την επιτυχημένη εφαρμογή τους. (B. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

#### 10.2. ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ

Κύριοι στόχοι της κάβας του ΑΒ είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να προσελκύει νέους πελάτες και νέες αγορές, διασφαλίζοντας συγχρόνως την κυριαρχία της και στις υφιστάμενες αγορές και προτιμήσεις των σημερινών καταναλωτών.

Η προσέλκυση νέων πελατών και η διεύρυνση της αγοράς μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών των προϊόντων με νέες γεύσεις, νέες συσκευασίες ακόμα και με την κατάλληλη προβολή.

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η στρατηγική απαιτείται ένα πρόγραμμα για την προβολή, την τιμολόγηση, τη διανομή, την ανάπτυξη των προϊόντων της κάβας και τη διοίκηση.

## ΠΡΟΒΟΛΗ

Για την προβολή των προϊόντων της κάβας, ο AB Βασιλόπουλος χρησιμοποιεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τη διαφήμιση σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση και δαπανά ένα αρκετά μεγάλο μέρος προϋπολογισμού του μάρκετινγκ για να διαφημιστεί. Η πολιτική αυτή κρίνεται ικανοποιητική, αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην επιλογή του μέσου και της ώρας προβολής της διαφήμισης.

Παράλληλα, ένας άλλος τρόπος προβολής είναι η άμεση διαφήμιση στο σημείο πώλησης με τη χρήση κατάλληλων ραφιών που φαίνονται πιο εύκολα στον καταναλωτή. Τέλος, η κάβα μπορεί να προβάλλει τα προϊόντα της μέσω διαφημιστικών εντύπων.

## ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η κάβα του AB Βασιλόπουλου είναι στα ίδια επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επίσης, η κάβα αποφεύγει την αύξηση των τιμών και προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές ότι οι τιμές αυτές οφείλονται στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που τους παρέχει.

Ένας τρόπος για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς η κάβα είναι να προσελκύσει εκείνους τους καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολιτικές εκπτώσεων, προσφέροντας περισσότερο προϊόν στην ίδια τιμή ή προσφέροντας άλλα δώρα.

## ΔΙΑΝΟΜΗ

Ο AB Βασιλόπουλος διαθέτει ήδη ένα εξαιρετικά οργανωμένο δίκτυο διανομής που της δίνει το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής και έγκαιρης διανομής των προϊόντων της κάβας. Μέσω του δικτύου αυτού πραγματοποιείται διανομή των προϊόντων της εταιρείας, καλύπτοντας ικανοποιητικά όλες της περιοχές της χώρας. Με το κατάλληλο προσωπικό που διαθέτει ο AB θα βρεθούν και άλλα πιθανά καταστήματα για να προσφέρονται τα προϊόντα της εταιρείας και συγκεκριμένα της κάβας.

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με νέα χαρακτηριστικά, θα βασιστεί στο εμπορικό τμήμα της κάβας έρευνες αγοράς θα οδηγήσουν σε τρόπους βελτίωσης των υφιστάμενων προϊόντων, καθώς και στη δημιουργία νέων προϊόντων που καλούνται να καλύψουν ανάγκες των καταναλωτών.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την επιλογή και την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής. Η διοίκηση του εμπορικού τμήματος της κάβας του ΑΒ αποδέχεται και στηρίζει την εκάστοτε επιλεγμένη στρατηγική, καθώς και όλες τις επιλογές που προκύπτουν από αυτή, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή και αποτελεσματική υλοποίησή της. Παράλληλα, η επιλεγμένη στρατηγική καθώς και οι επιμέρους πολιτικές και προγράμματα της εταιρείας συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα και αποστολή της συνεπώς δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης ή προσαρμογής τους.

Βασικό μέλημα της διοίκησης είναι και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η εργατικότητα τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Βασικό παράγοντα ευημερίας της επιχείρησης είναι η ενημέρωση και η πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για την αποστολή, το όραμα, τους σκοπούς, στους στόχους, της κουλτούρας, των στρατηγικών, των πολιτικών και των προγραμμάτων της επιχείρησης.

Όλες αυτές οι κατευθύνσεις περιλαμβάνονται ήδη στο σχεδιασμό της επιχείρησης, όπως αυτός περιγράφηκε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Το εμπορικό τμήμα της κάβας του ΑΒ έχει καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και ακολουθεί ένα αρκετά κατάλληλο πρόγραμμα για την επίτευξη των στόχων της.

### 10.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Για την αξιολόγηση του αν μια στρατηγική είναι επιτυχημένη και μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Εδώ θα αξιολογηθεί η προτεινόμενη στρατηγική για την κάβα του ΑΒ βάσει των στοιχείων που είναι απαραίτητα για μία επιτυχημένη στρατηγική.

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της κάβας του ΑΒ;
- Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες προσωπικού;
- Καλύπτει μια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από τους άλλους;
- Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης;
- Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- Έχει επαληθευτεί με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;
- Είναι ο χρόνος ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;

Μελετώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που προτείνεται, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει καμία παράλειψη των παραπάνω στοιχείων. Συνεπώς, δεν υπάρχει κίνδυνος η κάβα του AB να καταλήξει σε λαθεμένη στρατηγική και δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης.

Όσον αφορά τον έλεγχο στρατηγικής, αυτός ακολουθεί μετά την εφαρμογή της στρατηγικής και αφορά τη μέτρηση του αποτελέσματος. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση χρησιμοποιεί στόχους – πρότυπα που έχει ήδη θέσει για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στόχοι για το τμήμα της κάβας της εταιρείας AB Βασιλόπουλος είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων ή ανάπτυξης νέων.

Υπάρχουν δύο τύποι συστήματος ελέγχου: ο έλεγχος συμπεριφοράς και ο έλεγχος αποτελέσματος. Η κάβα του AB χρησιμοποιεί τον έλεγχο αποτελέσματος, γιατί είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός που συνεισφέρει ή επηρεάζει την τελική απόδοση η κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία. Σε αυτήν την περίπτωση μετρώνται οι πωλήσεις, η ποιότητα των προϊόντων όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής και το μερίδιο αγοράς. (B. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002)

#### **10.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Με την ανάλυση όλων των παραγόντων της επιχείρησης που αναπτύχθηκαν στην εργασία προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✓ Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών
- ✓ Η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει την έρευνα για δημιουργία νέων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- ✓ Η κάβα AB Βασιλόπουλος πρέπει να συνεχίσει να χρησιμοποιεί τη στρατηγική διαφοροποίησης για να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό.
- ✓ Ως στρατηγική μάρκετινγκ προτείνεται η διείσδυση στην αγορά που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊόντική προσφορά (value added).
- ✓ Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντος μέσω ανάπτυξης συσκευασίας ή διαφορετικής γεύσης.
- ✓ Η εταιρεία πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής και να προσανατολιστεί σε νέα κανάλια διανομής και σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας.

Συνοψίζοντας, η κάβα του AB Βασιλόπουλου είναι επιτυχημένη στην αγορά και έχει πολλές προοπτικές ανάπτυξης.

### **Βιβλιογραφία 10<sup>ου</sup> κεφαλαίου:**

1. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
2. Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου, Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος, Νεκτάριος Γ. Σμυρλής, Παναγιώτης Ν. Νικολόπουλος, Στρατηγικό μάντζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2007
4. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
5. Π. Μάλλιαρης, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
6. Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, 2012
7. Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου, Θεόδωρος Γ. Ανδρουτσόπουλος, Νεκτάριος Γ. Σμυρλής, Παναγιώτης Ν. Νικολόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011
8. Συνέντευξη από τον Διευθυντή Καταστήματος Μενιδίου κύριο Νίκο Οικονομόπουλο, 2013
9. Συνέντευξη με τον category manager της κάβας Βρέττα Βασίλη, 2013

### **ΞΕΝΗ**

1. Wheelen T., D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition, 2012
2. Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, 2003

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. [www.ab.gr](http://www.ab.gr)
2. <http://www.delhaizegroup.com/en/Home/OurMarkets.aspx>
3. [http://www.iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_B\\_04112011REP\\_GR.PDF](http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_B_04112011REP_GR.PDF)

4. [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7\\_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82\\_2010-2013](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82_2010-2013)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ