



***ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ***

***Μ.Π.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ***

***ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ***

***ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ LOGISTICS***

***Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ***

***Εκπόνηση μελέτης: Φραγκιαδάκη Ελένη***

***Επιβλέπων καθηγητής: Μπλέσιος Νικόλαος***

***ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006***

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της εξαρτάται από τη «σκληρή» της εσωτερική δομή (οργάνωση και συστήματα), αλλά και από τη «μαλακή» εσωτερική της δομή (δηλαδή την κουλτούρα της και τις αξίες της).

Amar Bhide

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	5
2.1. Ιστορική Αναδρομή .....	5
2.2. Τομείς Δραστηριότητας .....	7
2.3. Διεθνής Παρουσία.....	9
2.4. Εταιρική Αποστολή.....	11
2.5. Όραμα .....	13
2.6. Εταιρική Στρατηγική 2005-2015 .....	17
2.7. Δομή Και Οργάνωση .....	19
3. ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	26
3.1. Ανάλυση Του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος Της Επιχείρησης (Porter’s Five Forces).....	26
3.2. Swot Analysis .....	37
3.3. Product / Market Grid (Ansoff) .....	39
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....	43
4.1. Μελέτη Της Επιχείρησης Ως «Αλυσίδα Αξίας» (Porter’s Value Chain).....	43
4.2. Τρέχουσα Κατάσταση Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	51
4.3. Theory of Constraints (Goldratt).....	55
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	58
5.1. Business Process Reengineering .....	58
5.2. Integrated Business Planning .....	60
5.3. Νέα Οργάνωση Της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Για Την Υποστήριξη Του I.B.P. ....	71
5.4. Η Μέθοδος Kaizen.....	74
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	77
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η εφαρμογή της θεωρίας της επιχειρηματικής διοίκησης στην εταιρία Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ, και ειδικότερα στο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η ιστορία και η εξέλιξη της εταιρίας, η αποστολή και η στρατηγική της, καθώς επίσης και μια αναφορά στην δομή και στην οργάνωση της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ. Επίσης θα επισημανθεί ο ανταγωνισμός και η ελκυστικότητα του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία, με σκοπό να καθοριστεί το δυνητικό περιθώριο επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα μελετηθεί η επιχείρηση ως «αλυσίδα αξίας», με έμφαση στις λειτουργίες In- και Outbound Logistics, Operations και Procurement. Η παρούσα δομή των σχετικών λειτουργιών θα απεικονισθεί και θα αξιολογηθεί.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν εναλλακτικά μοντέλα και διαδικασίες, βασισμένα στην ανάλυση και στις παρατηρήσεις των προηγούμενων κεφαλαίων. Επίσης θα περιλαμβάνει συστάσεις για σχεδιασμό και εφαρμογή αυτών των μοντέλων από την άποψη της διοίκησης αλλαγών.

Η εργασία θα ολοκληρωθεί με μία σύντομη περίληψη όλων των παραπάνω.

## 2. ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

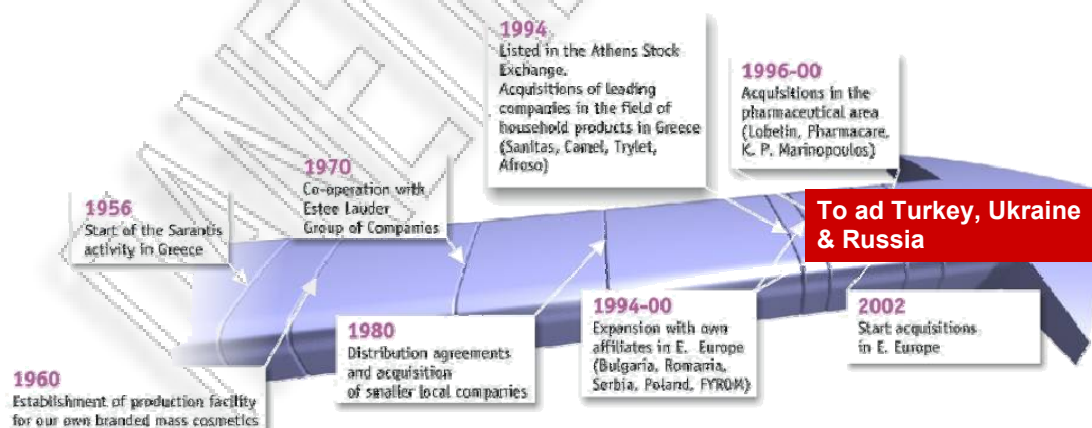
### 2.1 Ιστορική Αναδρομή

Το 1930, ιδρύεται στην Κωνσταντινούπολη από τον Γρηγόρη Σαράντη η εταιρία που έμελλε να διαμορφώσει το τοπίο των επιχειρήσεων καλλωπισμού στην Ελλάδα. Με αντικείμενο την αντιπροσώπευση και διάθεση καλλυντικών πολυτελείας, η εταιρία, που μέχρι σήμερα φέρει το όνομά του ιδρυτή της, αποτελεί σημείο αναφοράς για τον επιχειρηματικό κόσμο στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων.

Το 1956, η πολιτική κατάσταση επιτάσσει τη μεταφορά της έδρας της εταιρίας στην Αθήνα.

Το γεγονός αυτό γίνεται η απαρχή της μεγάλης ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία έχει ήδη αποκτήσει βαθιά γνώση του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιείται.

10 χρόνια μετά, το 1965, με τη δημιουργία νέων εργοστασιακών εγκαταστάσεων στο Μαρούσι, η εταιρία Σαράντης εγκαινιάζει μία αυτόνομη παραγωγική δραστηριότητα, με πρώτα προϊόντα τα καλλυντικά Prosar και Clochard. Τα δύο αυτά brands εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να αποτελούν διαχρονικές αξίες στο χώρο της κοσμετολογίας, έχοντας διαγράψει μία επιτυχημένη πορεία στην περιποίηση γενεών.



Η δεκαετία του 1980 βρίσκει τον Όμιλο Σαράντη να αναπτύσσει μία σαφή στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων του. Συνάπτονται νέες συνεργασίες με

ηγετικές εταιρίες καλλυντικών της Ευρώπης και της Αμερικής (Estee Lauder, Clinique κ.α.), ενώ οι συνεχώς αυξανόμενες καταναλωτικές επιθυμίες καλύπτονται με νέα, πρωτοποριακά προϊόντα.

Η δεκαετία του 1990 είναι από τις πλέον δυναμικές για τον Όμιλο Σαράντη. Η στρατηγική της διαρκούς επέκτασης αποδίδει καρπούς και η οικονομική συγκυρία ευνοεί την ανάπτυξη των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Νέα, ιδιοπαραγόμενα προϊόντα τοποθετούνται στα «ράφια» ενός όλο και περισσότερο ευρέως δικτύου διανομής.

Από τους πρωτοπόρους στον εγχώριο επιχειρηματικό κόσμο, ο Όμιλος Σαράντη εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, αποκτώντας τα εχέγγυα για μία διαρκώς ανοδική πορεία.

Σημαντικό σημάδι της ανθοφορίας του Ομίλου αποτελεί η επέκτασή του στην αγορά των Βαλκανίων το 1995, προσδίδοντας στη δραστηριότητά του πολυεθνικό χαρακτήρα. Είναι από τις πρώτες ελληνικές εταιρίες που διεισδύουν στην αγορά αυτή, κάτι που συνιστά ένα ποιοτικό άλμα, ειδικά για τα δεδομένα της περιόδου εκείνης. Σήμερα, ο Όμιλος έχει παρουσία σε έξι χώρες, με ισάριθμες θυγατρικές: Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Σκόπια και Τσεχία.

Το 1997, ο Όμιλος Σαράντη επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων του, ξεκινώντας την παραγωγή προϊόντων οικιακής χρήσης.

Η διετία 1997-1999 εγκαινιάζει την κτιριακή «αναδιάρθρωση» του Ομίλου. Οι αποθηκευτικοί χώροι και το κέντρο διανομής μεταφέρονται το 1997 σε νέες, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα Βοιωτίας, σε μία ιδιόκτητη έκταση 98 στρεμμάτων και 27.000 τ.μ. κτιριακής κάλυψης. Τον Αύγουστο του 1999 μεταφέρονται στον ίδιο χώρο και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις του Ομίλου.

Το 2002 συνάπτεται joint venture με την Estee Lauder, κίνηση που ενισχύει τη δραστηριότητα του Ομίλου στο χώρο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής. Αυτή η

στρατηγικής σημασίας απόφαση ενισχύει περαιτέρω την παρουσία του Ομίλου τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας.

Το 2004 ολοκληρώνεται το πλάνο συγχωνεύσεων των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου στην Ελλάδα, σχηματίζοντας μία δυναμική, ισχυρή εταιρία με μακρά παράδοση και σίγουρα ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον.

## **2.2 Τομείς Δραστηριότητας**

### Καλλυντικά Επιλεκτικής Διανομής.

Με περισσότερα από 30 ισχυρά ονόματα στο χώρο των καλλυντικών και μια μεγάλη γκάμα εξειδικευμένων προϊόντων περιποίησης και ομορφιάς, ο όμιλος Σαράντη κατέχει μια ισχυρή θέση στο χώρο των Καλλυντικών Επιλεκτικής Διανομής. Μέσω αποκλειστικών συνεργασιών με οίκους, όπως της ESTEE LAUDER και της CLINIQUE, ο κλάδος αυτός δίνει μια σημαντική αναπτυξιακή ώθηση στις δραστηριότητες του Ομίλου.

### Καλλυντικά Ευρείας Διανομής.

Με μια σειρά καλλυντικών προϊόντων σε προσιτές τιμές και ηγετική θέση στην αγορά, ο τομέας αυτός εκπροσωπείται από εμπορικά σήματα, όπως το STR8, το C - THRU, το BU και το CARROTEN. Η εταιρεία έχει κερδίσει σημαντική θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών, αποτελώντας καθημερινή επιλογή τους. Μέσω της ευρείας διάθεσης αυτών των προϊόντων και στις αγορές του εξωτερικού, η εταιρεία έχει πετύχει την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στην Ανατολική Ευρώπη.

### Προϊόντα Οικιακής Χρήσης.

Ο κλάδος των προϊόντων οικιακής χρήσης με ονόματα που για χρόνια αποτελούν «σύμμαχο» κάθε νοικοκυριού, έχει φέρει τον όμιλο Σαράντη στην ηγετική θέση πολλών προϊόντικών κατηγοριών. Συγκεκριμένα, το Sanitas είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης στην κατηγορία των προϊόντων συσκευασίας τροφίμων, ενώ σημαντική δραστηριότητα σημειώνεται στην αγορά

των σπλιβωτικών προϊόντων με το εμπορικό σήμα CAMEL , όπως και στο χώρο των καθαριστικών τουαλέτας και αποσμητικών χώρου με το AFROSO .



### Προϊόντα Υγείας και Φροντίδας.

Με σημαντική δραστηριότητα στην Ελληνική αγορά, αλλά και στα Βαλκάνια, ο όμιλος αντιπροσωπεύει και διανέμει ηγετικές μάρκες στο χώρο των βιταμινών και των παραφαρμακευτικών προϊόντων. Με πολύ γνωστά εμπορικά σήματα, όπως τα Lanes, τα Korff, το Clearblue και τα Ortis. Ο Όμιλος διατηρεί ηγετική θέση στο συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς.

### Αξεσουάρ Αυτοκινήτων.

Από τον Σαράντη κυκλοφορούν μια σειρά επώνυμα προϊόντα, που θα «ντύσουν» το αυτοκίνητο σύμφωνα με τις επιταγές του προσωπικού σας γούστου. Η πλούσια γκάμα αξεσουάρ αυτοκινήτου ανταποκρίνεται και στις πιο απαιτητικές επιλογές. Προϊόντα που



καλύπτουν ανάγκες προστασίας, περιποίησης, ασφάλειας και διακόσμησης για το εσωτερικό και το εξωτερικό μέρος του αυτοκινήτου.

### **2.3 Διεθνής Παρουσία**

Ο όμιλος δραστηριοποιείται στην Ανατολική Ευρώπη μέσω 8 θυγατρικών εταιριών στην Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Π.Γ.Δ.Μ., Ουκρανία και Τουρκία. Παράλληλα, στα στρατηγικά πλάνα του ομίλου συγκαταλέγεται η περαιτέρω γεωγραφική επέκταση του εντός του 2006 στις αγορές της Ρωσίας και Ουγγαρίας.

#### *SARANTIS POLSKA SA*

Η εταιρία ιδρύθηκε ως S.D. PackPlast το 1991 και εξαγοράστηκε από τον όμιλο Σαράντη το 2002. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων οικιακής χρήσης με το brand name Jan Niezbedny, καθώς και στη διανομή των ιδίων προϊόντων ευρείας διανομής της Γρ. Σαράντης ABEE. Επιπρόσθετα, η εταιρεία διανέμει προϊόντα εταιρειών που αντιπροσωπεύει η Γρ. Σαράντης ABEE στην Πολωνία, όπως Antonio Puig & Manetti Roberts.

#### *SARANTIS ROMANIA SA*

Η Sarantis Romania ιδρύθηκε το 1996. Η εταιρεία ασχολείται με τη διάθεση στη Ρουμανία των ιδίων προϊόντων της Γρ. Σαράντης ABEE, όπως τα καλλυντικά ευρείας διανομής και τα προϊόντα οικιακής χρήσης. Επιπρόσθετα, η εταιρεία διανέμει στη Ρουμανική αγορά τα προϊόντα επιλεκτικής διανομής Juvena, La Prairie, PUPA, καθώς και τα προϊόντα των εταιρειών J&J, Glaxo SmithKline, Georgia Pacific και Bolton Group.

#### *SARANTIS BULGARIA LTD*

Η Sarantis Bulgaria LTD ιδρύθηκε το 1994 και αποτελεί την πρώτη θυγατρική της Γρ. Σαράντης ABEE στην Ανατολική Ευρώπη. Η εταιρεία, διανέμει καλλυντικά ευρείας, επιλεκτικής και ημιεπιλεκτικής διανομής, προϊόντα οικιακής χρήσης, καθώς και προϊόντα υγείας & φροντίδας. Επιπρόσθετα, η Sarantis Bulgaria διατηρεί συνεργασίες διανομής των

προϊόντων των εταιρειών Johnson & Johnson, Antonio Puig και Weruska & Joel στην αγορά της Βουλγαρίας.

#### *SARANTIS CZECH REPUBLIC S.R.O.*

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1998, ενώ το 2002 εντάχθηκε για πρώτη φορά στον Όμιλο. Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει εμπορική παρουσία στην Τσεχία, μέσω διάθεσης των ιδίων προϊόντων ευρείας διανομής της έμμεσης μητρικής της, Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ, αλλά και μέσω της διάθεσης προϊόντων οικιακής χρήσης από την άμεση μητρική της.



#### *SARANTIS SKOPJE D.O.O.*

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997. Σήμερα η κύρια δραστηριότητα της συνίσταται στην εμπορία και διανομή των ιδίων προϊόντων ευρείας διανομής της ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε, καθώς και τη διανομή των αρωματικών σειρών του ANTONIO PUIG.

### *SARANTIS D.O.O. BEOGRAD*

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997. Η δραστηριότητα της περιλαμβάνει τη διάθεση των ιδοπαραγόμενων καλλυντικών της και προϊόντων οικιακής χρήσης Γρ. Σαράντης ABEE, καθώς και των αρωματικών ειδών της Antonio Puig.

### *SARANTIS TURKEY*

Η Sarantis Türkiye ιδρύθηκε το 2005. Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας συνίσταται στη διανομή των αρωματικών ευρείας διανομής και των αντηλιακών της Γρ. Σαράντης ABEE.

### *SARANTIS UKRAINE*

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2005. Η Sarantis Ukraine δραστηριοποιείται στις κατηγορίες των γυναικείων και ανδρικών καλλυντικών, των προϊόντων οικιακής χρήσης και περιποίησης υποδημάτων .

## **2.4 Εταιρική Αποστολή**

Η Γρ. Σαράντης ABEE είναι μια επιχείρηση η οποία διακρίνεται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Βρίσκεται σε υγιή οικονομική θέση και έχει αποκτήσει ισχυρές ταμειακές ροές. Οι κύριοι παράγοντες που έχουν συμβάλει σε αυτό το αποτέλεσμα είναι ότι διαθέτει καλά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο των καταναλωτικών της προϊόντων, έχει αποκτήσει ειδική ικανότητα στην ανάπτυξη των κατηγοριών αρωμάτων και οικιακών προϊόντων και διατηρεί κυρίαρχη θέση σε όλες τις Standard Business Units και τις αγορές που δραστηριοποιείται. Επίσης κατέχει ηγετική λειτουργική παρουσία στην Ελλάδα και στις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης, καθώς και εκτενή δίκτυο διανομής για καταναλωτικά προϊόντα σε Ελλάδα και Ανατολική Ευρώπη. Τέλος, οι εδραιωμένες στρατηγικές συμμαχίες με διεθνής ηγετικές εταιρίες σε όλες τις χώρες ενισχύουν την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Με βάση τα παραπάνω, η διοίκηση της Γρ. Σαράντης ABEE έχει διατυπώσει την εταιρική της αποστολή, η οποία θα καθοδηγήσει τα επόμενα βήματα για την επίτευξη του οράματος και την διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής.

Η εταιρική αποστολή αναφέρει τα εξής:

«Εμείς, οι άνθρωποι της SARANTIS, σε όλες τις χώρες που λειτουργούμε:

- θα φροντίσουμε για τους καταναλωτές μας
- θα αναπτύξουμε από κοινού τους επιχειρησιακούς συνεργάτες μας
- θα αναπτύξουμε τους εαυτούς μας και τους ανθρώπους μας
- θα ενισχύσουμε την αξία μετόχων μας
- θα πρωτοπορήσουμε στα επιχειρησιακά benchmarks
- θα προηγηθούμε των ανταγωνιστών μας, γρηγορότερα και καλύτερα

Κάνοντας κατά συνέπεια την SARANTIS την κύρια επιχείρηση στην αγορά καταναλωτικών αγαθών, και στην Ελλάδα και στην Ανατολική Ευρώπη, μέσω του εκτενούς δικτύου μας, διανομής και πωλήσεων, το οποίο υποστηρίζεται από έναν συνδυασμό εμπορικών σημάτων και στρατηγικών συμμαχιών μας με τις κύριες διεθνείς επιχειρήσεις στον ίδιο τομέα.

Η ηγεσία είναι ο στόχος μας. Ο Νο 1 είναι ο πρωτοπόρος. Ο Νο 2 είναι μόνο ο Νο 1 μεταξύ των ηττημένων. Εμείς, στην SARANTIS, GO FOR GREAT!

Μοιραζόμαστε και υποστηρίζουμε τις αξίες μια μεγάλης επιχείρησης. Οι υψηλής ενέργειας άνθρωποι μας, δεσμεύονται στο επιχειρηματικό πνεύμα, στην καινοτομία, στο ομαδικό πνεύμα και στην ποιότητα.

- Υψηλής ενέργειας άνθρωποι

Δημιουργούμε ένα υψηλής ενέργειας, δυναμικό περιβάλλον στο οποίο οι πολύ καλά καταρτισμένοι και παρακινημένοι άνθρωποί μας μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους αποτελεσματικά και γρήγορα, ενώ συγχρόνως αναπτύσσουν τα ταλέντα τους και εκείνα των ανθρώπων τους.

- Δέσμευση

Οι άνθρωποι μας δεσμεύονται στην αποστολή μας, στις αξίες και στο όραμά μας, και βασίζονται στους συνεργάτες τους για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων.

- Επιχειρηματικό πνεύμα

Ενισχύουμε την ολιστική προσέγγιση (συνολική επιχείρηση) σε όλες τις δραστηριότητές μας, εξετάζουμε τον πιθανό αντίκτυπο των δραστηριοτήτων μας στο υπόλοιπο της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου και του οικονομικού αντίκτυπου.

- Καινοτομία

Το πάθος μας είναι η συνεχής βελτίωση και δημιουργικότητα σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις λειτουργίες, σε όλες τις δραστηριότητες. Οι άνθρωποί μας πρέπει να σκέφτονται μόνο “out-of-the-box”.

- Ομαδικό πνεύμα

Το να συνεργαζόμαστε αποτελεσματικά και να μοιραζόμαστε τις εμπειρίες μας με τους συναδέλφους μας, ενδυναμώνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, των λειτουργιών, των χωρών.

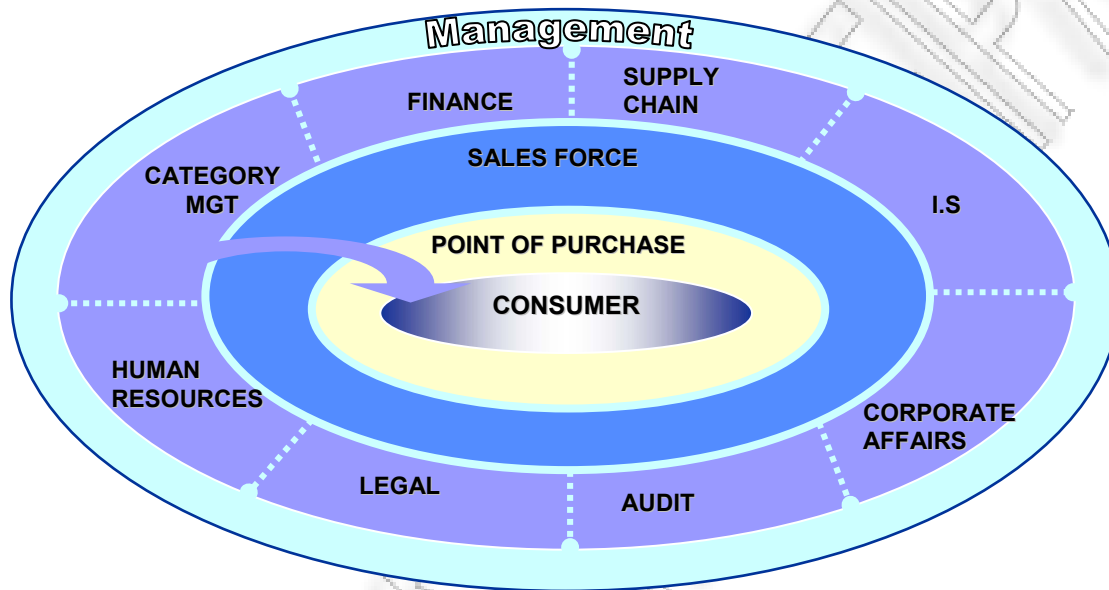
- Ποιότητα

Ενδυναμώνουμε την συνολική ποιότητα μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων, υπηρεσιών, λειτουργιών, εκτέλεση αγορών και διοίκηση ανθρώπων. Δεσμευόμαστε στα υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης.»

## **2.5 Όραμα**

Το όραμα της Γρ. Σαράντης ABEE είναι να προσφέρει *Great Brands for Everyday* (δηλαδή εξαιρετικά προϊόντα για καθημερινή χρήση), μέσω ενός *Great “Brand-Selling” Organization* (ενός μεγάλου οργανισμού, που πουλάει επώνυμα προϊόντα), με απώτερο σκοπό την δημιουργία μιας *Great 1 Billion Euro Company* (ενός τρισεκατομμυρίου ευρώ μεγάλης εταιρίας).

Η Γρ. Σαράντης ABEE είναι ένας ηγετικός οργανισμός παραγωγής, μάρκετινγκ, και πωλήσεων επώνυμων προϊόντων, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ανατολική Ευρώπη. Ένας “Brand – Selling” οργανισμός παγκόσμιας κλάσης, είναι αυτός μέσα στον οποίο όλες οι λειτουργίες και τα τμήματα ευθυγραμμίζονται προς το να παραδίδουν συνεχώς την καλύτερη επιλογή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες, τους συνεργάτες, τους καταναλωτές και τους μετόχους.



Οι τέσσερις πηγές ανάπτυξης για την επίτευξη του οράματος δημιουργίας μιας εταιρίας ενός τρισεκατομμυρίου ευρώ, είναι οι τέσσερις κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιείται η Σαράντης, δηλαδή καλλυντικά και αρώματα ευρείας διανομής, προϊόντα οικιακής χρήσης, προϊόντα υγείας και φροντίδας και καλλυντικά και αρώματα επιλεκτικής διανομής (στρατηγικές συμμαχίες).

Στόχος της Σαράντης είναι να προσφέρει την καλύτερη πρόταση προστιθέμενης αξίας στους καταναλωτές της, μέσω των ηγετικών εμπορικών σημάτων της στις βασικές κατηγορίες προϊόντων. Επίσης στοχεύει στο να είναι ο προτιμώμενος συνεργάτης για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις κατηγορίες

Η ανάπτυξη όμως απαιτεί την διάκριση σε συγκεκριμένες ικανότητες:

1. Οργανωτική και λειτουργική τελειότητα.

Η οργανωτική τελειότητα προϋποθέτει την τελειότητα σε κάθε λειτουργία και σε κάθε διαλειτουργικό συντονισμό και επικοινωνία:

- Μάρκετινγκ: Διοίκηση ανά κατηγορία και επιδεξιότητα επικοινωνίας
- Λειτουργίες: Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Πωλήσεις: Διοίκηση πελατών, τρόπος και αποτέλεσμα εκτέλεσης αγοράς
- Ανθρώπινο δυναμικό: Ανάπτυξη των ανθρώπων και εξέλιξη της κουλτούρας
- Οικονομικά θέματα: Ευπείθεια και οικονομική διοίκηση
- Πληροφοριακά συστήματα: Μια «κοινή γλώσσα» βασισμένη σε εξακριβωμένες, διαφανείς, ταχείες πληροφορίες

2. Καινοτομία στα προϊόντα, στους συνεργάτες και στην εξυπηρέτηση πελατών.

Αυτό συνεπάγεται με συνεχή ανάπτυξη, βελτίωση, διαφοροποίηση και καινοτομία σε:

- Εμπορικά σήματα (διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων)
- Ανάπτυξη της γκάμας των προϊόντων
- Επικοινωνία των προϊόντων
- Απόδοση εντός της αγοράς (promotion, προσφορές, διαφημιστικό υλικό, διαχείριση ραφιών)
- Υπηρεσίες στους στρατηγικούς συνεργάτες
- Υπηρεσίες στους πελάτες

3. Διοίκηση απόδοσης

Δηλαδή, τελειότητα στη διαχείριση της απόδοσης, τόσο της επιχείρησης όσο και του ατόμου:

- Επιχειρησιακά και λειτουργικά Key Business Indicators
- Διάταξη των στόχων σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση

- Διαδικασία διοίκησης απόδοσης (προσωπική αξιολόγηση και ανάπτυξη)
- Μεμονωμένη απόδοση: σύνδεση του ατόμου με την απόδοση της επιχείρησης

Οι παραπάνω ενέργειες θα ευνοήσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης με σκοπό να πετύχει το όραμα της. Το όραμα αυτό, το οποίο συνδέεται άμεσα με την εταιρική στρατηγική, μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν η επιχείρηση καταφέρει να είναι γρηγορότερη και καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, γρηγορότερη και καλύτερη από ότι ήταν στο παρελθόν. Για την επίτευξη των παραπάνω, η στρατηγική πρέπει να απεικονισθεί σε επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να μετρήσει την πρόοδο της, ορίζει καίριους επιχειρησιακούς στόχους όπως:

- Το χτίσιμο και την διατήρηση ισχυρών επιχειρησιακών σχέσεων με τους πελάτες, τους συνεργάτες, και τους καταναλωτές.
- Την αύξηση με καινοτόμους τρόπους τόσο της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και νέων, και την είσοδο σε νέες αγορές, με μια ολιστική επιχειρηματική προσέγγιση.
- Την απόδοση μεγάλων αποτελεσμάτων, τόσο σε επίπεδο ομίλου όσο και σε επίπεδο χώρας, δουλεύοντας πέρα από οργανωτικά όρια, σε ομάδες, με υψηλό επίπεδο διασυνοριακής δέσμευσης.

Οι επιχειρησιακοί αυτοί στόχοι πρέπει να επιτευχθούν μέσω της εταιρικής κουλτούρας.

- Για το χτίσιμο και την διατήρηση ισχυρών επιχειρησιακών σχέσεων με τους πελάτες, τους συνεργάτες, και τους καταναλωτές, πρέπει να ενισχυθεί η ολική ποιότητα και η ανάπτυξη μαζί με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Για την αύξηση με καινοτόμους τρόπους τόσο της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και νέων, και την είσοδο σε νέες αγορές, πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια ολιστική προσέγγιση, και να υποστηριχθεί η καινοτομία και το επιχειρηματικό πνεύμα.



- Για την απόδοση μεγάλων αποτελεσμάτων, τόσο σε επίπεδο ομίλου όσο και σε επίπεδο χώρας, πρέπει να υπάρχει δέσμευση στους κοινούς στόχους και παραδειγματική διοίκηση. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα υψηλής ενέργειας, γεμάτο πάθος περιβάλλον, με το πνεύμα και τη φιλοσοφία των ομάδων που κερδίζουν. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμπεριφέρονται με ήθος και η διοίκηση οφείλει να τους εκτιμά και να τους βελτιώνει.

## 2.6 Εταιρική Στρατηγική 2005-2015

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φτάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή και το όραμα της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η αποστολή της Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ είναι η ανάπτυξη της, έτσι ώστε να γίνει μια επιχείρηση 1 τρισεκατομμυρίου Ευρώ.

Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί με:

### 1. Οργανική αύξηση

- Επένδυση στις κύριες κατηγορίες
- Ανάπτυξη και ενίσχυση εμπορικών σημάτων
- Ανάπτυξη διανομής

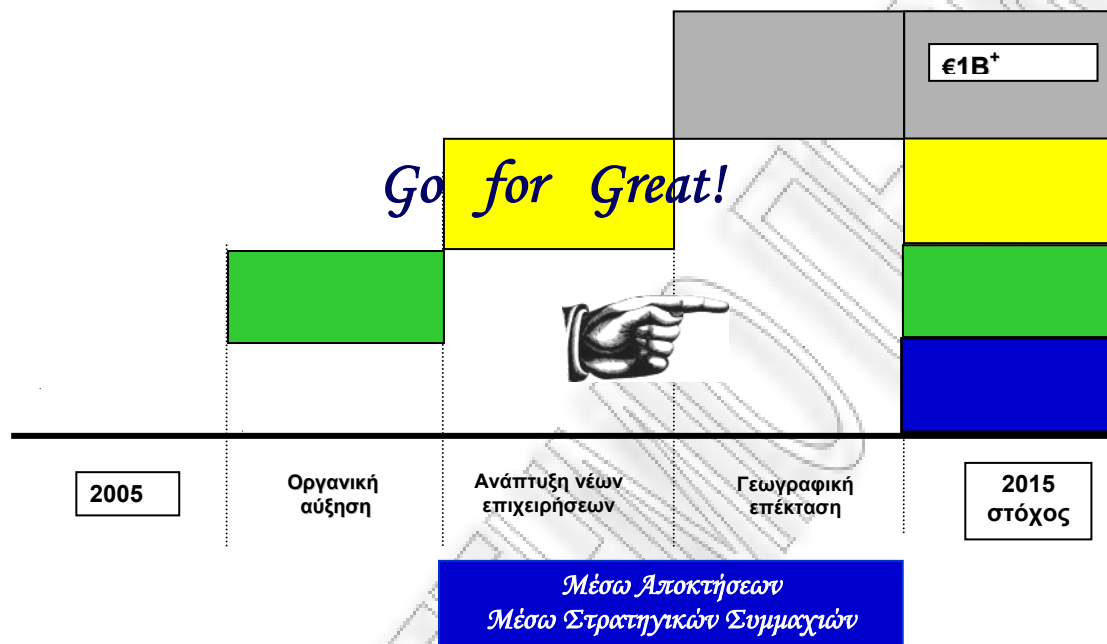
### 2. Ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων

- Εισαγωγή νέων (ιδίων) εμπορικών σημάτων / προϊόντων
- Διεξόδυση σε νέες παρακείμενες κατηγορίες

### 3. Γεωγραφική επέκταση

- Νέες χώρες
- Άμεσες εξαγωγές

### 4. Στρατηγικές συμμαχίες και αποκτήσεις



Ένας ακόμα από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πραγμάτωση του οράματός της, είναι η ανάπτυξη οργανωτικής τελειότητας. Αυτό σημαίνει ότι η Σαράντης θα πρέπει να αναδιοργανωθεί και να λειτουργήσει ως μια παγκόσμια επιχείρηση.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Εφαρμογής “best model” πρακτικών σε όλες τις χώρες
- Επαναπροσδιορισμού των διαδικασιών που αφορούν τους εργαζόμενους (σε σχέση με την ανάπτυξη, την ανταμοιβή, την επικοινωνία)
- Δημιουργίας εταιρικής κουλτούρας που θα βασίζεται στις κύριες αξίες και συμπεριφορές
- Δημιουργίας ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας

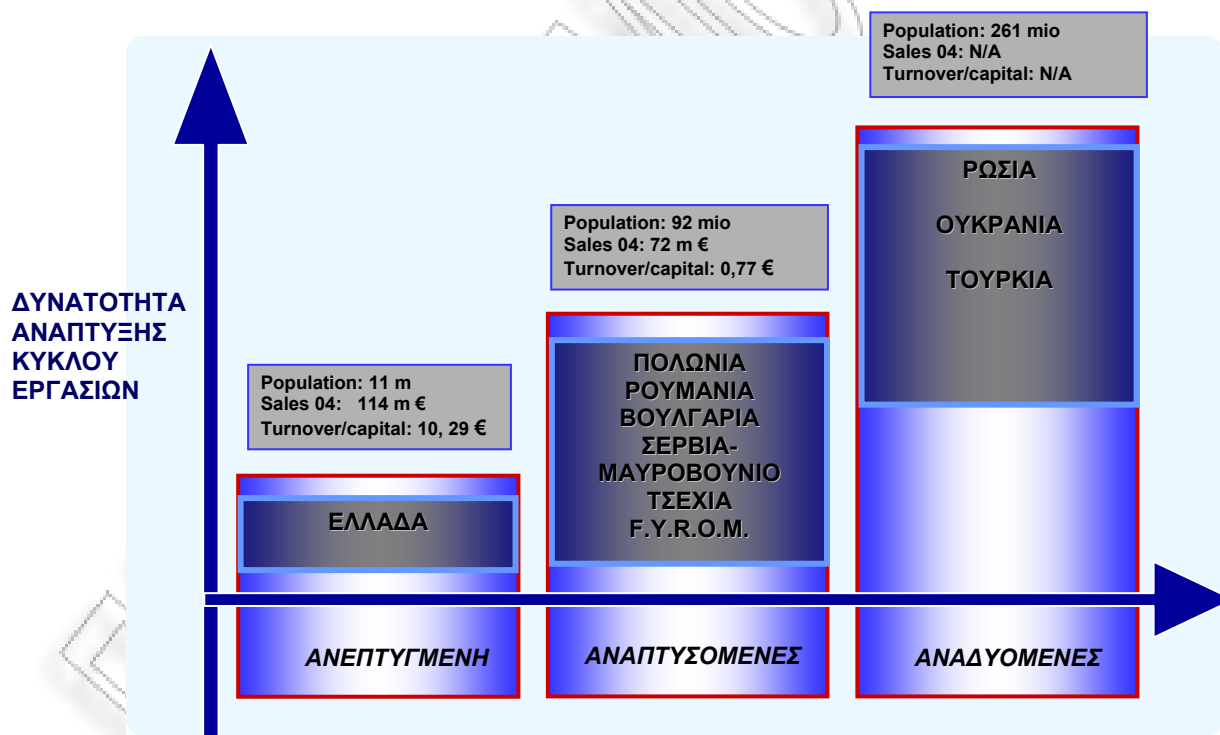
Ένας επιπλέον στόχος είναι η αύξηση των κερδών ανά μετοχή κατά 10% ανά χρόνο. Για την πραγμάτωση του συγκεκριμένου στόχου η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει:

- Περαιτέρω ανάπτυξη των μεικτών περιθωρίων, μέσω της επιτυχούς εφαρμογής των προγραμμάτων παραγωγικότητας του ομίλου και αύξησης της αποδοτικότητας.
- Μείωση των οικονομικών δαπανών.
- Μείωση του αντικειμενικού φορολογικού ποσοστού

## 2.7 Δομή Και Οργάνωση

Αυτή την στιγμή η Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ δραστηριοποιείται σε 9 χώρες (Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία – Μαυροβούνιο, Τσεχία, Π.Γ.Δ.Μ., Ουκρανία, Τουρκία) και εντός του 2006 επεκτείνει τις δραστηριότητες της και στην Ρωσία.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα οι χώρες ομαδοποιούνται σύμφωνα με το βαθμό του αναπτυξιακού δυναμικού πωλήσεων.



Για να μπορέσει η Σαράντης να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο νέο πολυεθνικό της περιβάλλον, χρειάζεται άμεσα να αναδιοργανωθεί και να λειτουργήσει ως μια παγκόσμια επιχείρηση στο χώρο παραγωγής και πωλήσεων καλλυντικών και οικιακών προϊόντων.

Οι κύριοι στόχοι της επικείμενης αναδιοργάνωσης είναι οι εξής:

- Εισαγωγή της έννοιας και του ρόλου της «Εταιρίας-Ομίλου», με έδρα την Αθήνα, η οποία ενώνει και υποστηρίζει όλες τις χώρες. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κεντρικό γραφείο, διατηρώντας όμως την βασική αρχή ότι η κάθε χώρα είναι η κεντρική μονάδα απόδοσης.
- Δημιουργία χωριστών διοικητικών διευθύνσεων, για να εξασφαλιστεί η εστίαση και η αφοσίωση, τόσο στην Ελλάδα (ως μητρική χώρα) όσο και στις υπόλοιπες χώρες (θυγατρικές).
- Διευκόλυνση της εισόδου νέων χωρών μέσα στον όμιλο.
- Εισαγωγή της έννοιας της διατμηματικής υποστήριξης ομίλου-χώρας, στην οποία οι επικεφαλής των λειτουργιών σε επίπεδο χώρας αναφέρονται άμεσα στον Διευθυντή της χώρας, αλλά έχουν και την δυνατότητα αναφοράς στον αντίστοιχο (βάσει λειτουργίας – τμήματος) Διευθυντή Ομίλου. Αυτό επιτρέπει τόσο τη μεμονωμένη ανάπτυξη όσο και την λειτουργική ανάπτυξη, καθώς επίσης και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την αποδοτική διαχείριση των πόρων.
- Εξασφάλιση συνεπούς εφαρμογής της εμπορικής στρατηγικής σε ολόκληρο τον όμιλο.

Το κεντρικό γραφείο του ομίλου, το οποίο γεωγραφικά βρίσκεται στην Αθήνα, θα διοικείται από την Εκτελεστική Επιτροπή (Executive Committee - ανώτατη διοίκηση) και από την Διαχειριστική Επιτροπή (Management Committee – μέση διοίκηση).

Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι το βασικό σώμα λήψης αποφάσεων και αποτελείται από τους CEO, CFO, διευθυντές τμημάτων, διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας ομίλου. Οι ρόλοι τους περιλαμβάνουν:

- Ευθυγράμμιση και λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.
- Αξιολόγηση επιχειρησιακής απόδοσης.
- Ανάπτυξη παγκόσμιας στρατηγικής

- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των παγκόσμιων πρωτοβουλιών.
- Εξασφάλιση ευθυγράμμισης των λειτουργιών σε όλες τις χώρες
- Best practice sharing

Η Διαχειριστική Επιτροπή είναι σώμα λήψης αποφάσεων δευτέρου επιπέδου, που περιλαμβάνει όλους τους επικεφαλής των τμημάτων. Αποτελείται από τους CEO, CFO, διευθυντές τμημάτων, διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας ομίλου, διευθυντές κατηγοριών ομίλου και άλλους διευθυντές. Οι ρόλοι τους περιλαμβάνουν:

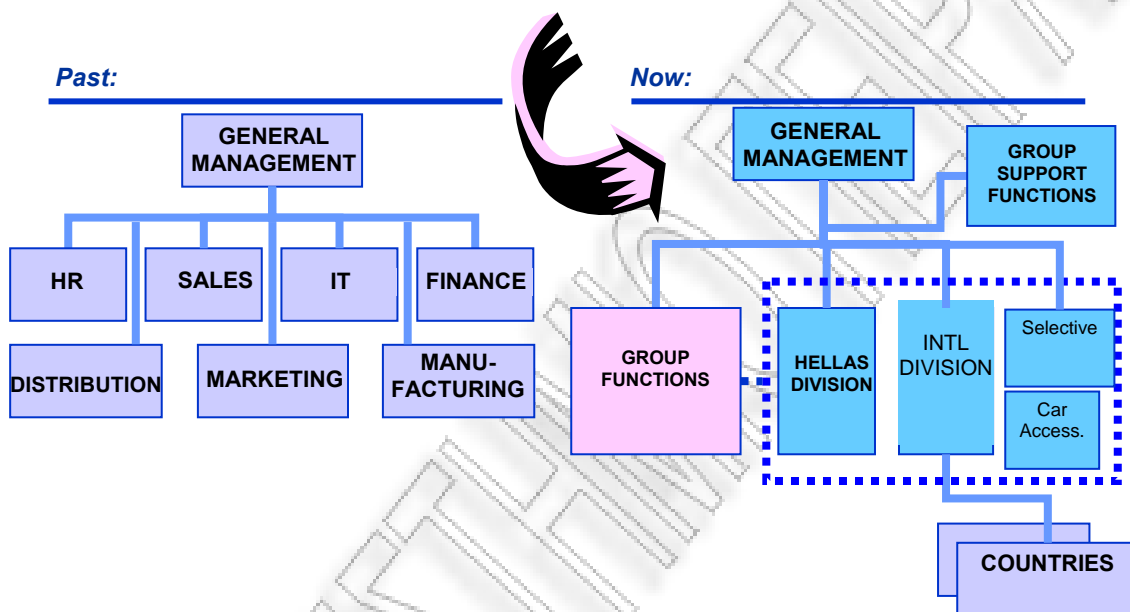
- Αξιολόγηση λειτουργικής απόδοσης και εξασφάλιση ευθυγράμμισης.
- Αξιολόγηση των λειτουργιών ημερήσιας διάταξης και της εξέλιξης των projects.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργικών πρωτοβουλιών.
- Εξασφάλιση της ευθυγράμμισης των λειτουργιών.
- Τοποθέτηση των ετήσιων στόχων και συμφωνία Key Business Indicators (KBIs)
- Αξιολόγηση και αναθεώρηση των KBIs

Εκτός από την Εκτελεστική και Διαχειριστική Επιτροπή, υπάρχουν και άλλες επιτροπές λήψης αποφάσεων, όπως για παράδειγμα η Επιτροπή Επιχειρησιακής Ανάπτυξης (Business Development Committee), η οποία ασχολείται κυρίως με στρατηγικές ανάπτυξης των κατηγοριών, νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες και στρατηγικές ευθυγράμμισης εμπορικών σημάτων. Υπάρχει επίσης επιτροπή που ασχολείται με το ROIC (Return on Investment Capital), δηλαδή με την διαχείριση ταμειακών ροών και την διαχείριση του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Τέλος, η επιτροπή για την οικονομική ανάλυση λήψης αποφάσεων ROIC (Financial Analysis for Decision - Making ROIC), έχει ευθύνη κυρίως για την παρακολούθηση των οικονομικών θεμάτων των διάφορων λειτουργιών, την κατάρτιση προϋπολογισμού και την υποβολή οικονομικών εκθέσεων για τις οικονομικές μονάδες.

Όπως είναι γνωστό, οι αλλαγές στην στρατηγική συχνά απαιτούν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση είναι δομημένη. Και αυτό ισχύει για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, γιατί

η οργανωτική δομή καθορίζει και υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο θα θεσμοθετηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και οι πολιτικές. Και δεύτερον, γιατί η οργανωτική δομή υπαγορεύει τον τρόπο καταμερισμού των πόρων.

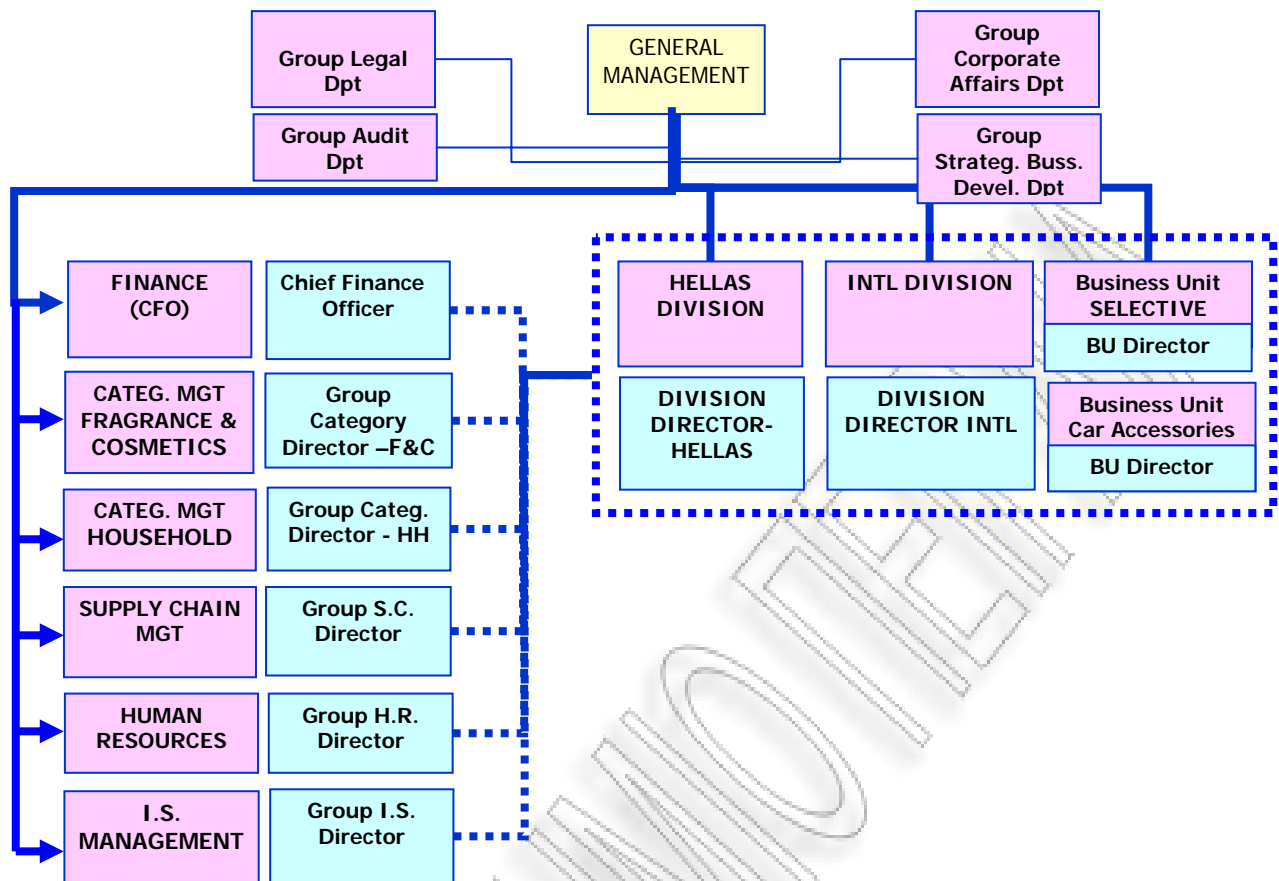
Έτσι και η Γρ. Σαράντης ABEE, βασιζόμενη στην νέα επιχειρησιακή της στρατηγική, αποφασίζει να αλλάξει την οργανωτική της δομή, από λειτουργική (functional structure) σε μητρική (matrix structure).



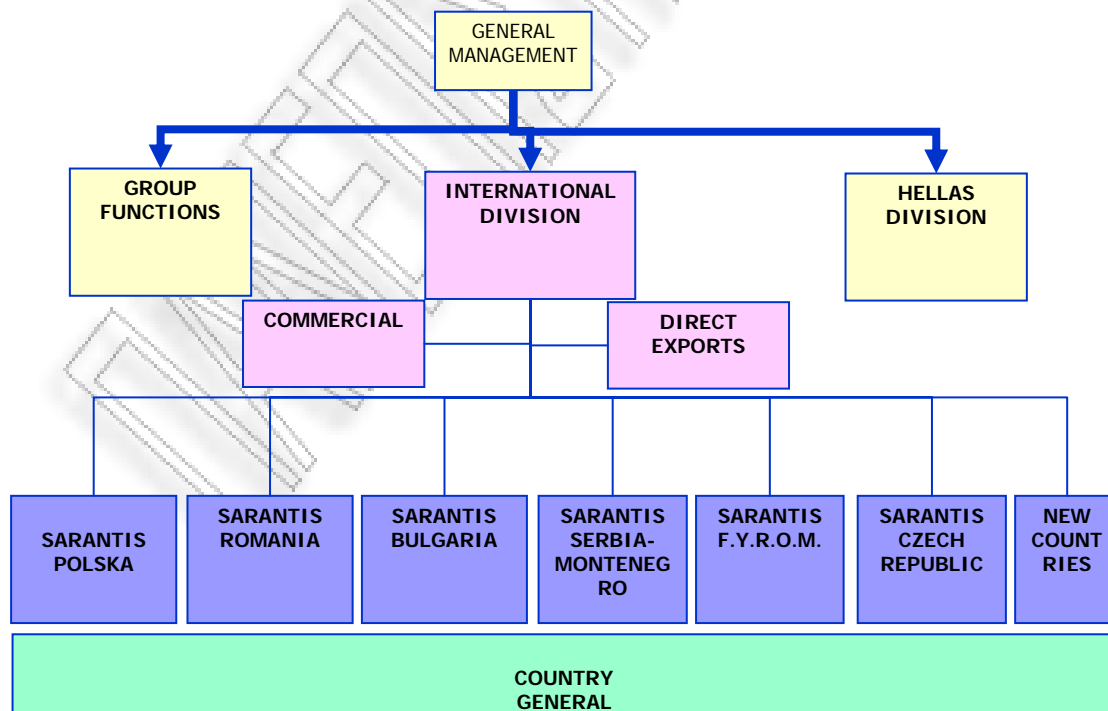
Τα πλεονεκτήματα της μητρικής οργανωτικής δομής σε σχέση με την λειτουργική, είναι ότι η μητρική δομή ενθαρρύνει τη διατμηματική ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων, χαρακτηρίζεται από ευελιξία στη χρήση των ανθρώπινων πόρων, αυξάνει την διοικητική παρακίνηση, αναπτύσσει στελέχη μέσα από την ενασχόληση στη λήψη αποφάσεων και ενθαρρύνει τη συνεργασία και το συντονισμό των σχετικών διαδικασιών.

Μια περαιτέρω ανάλυση της μητρικής οργανωτικής δομής της Σαράντης, μας δίνει καλύτερη εικόνα όσον αφορά την οργάνωση των τμημάτων και των χωρών.

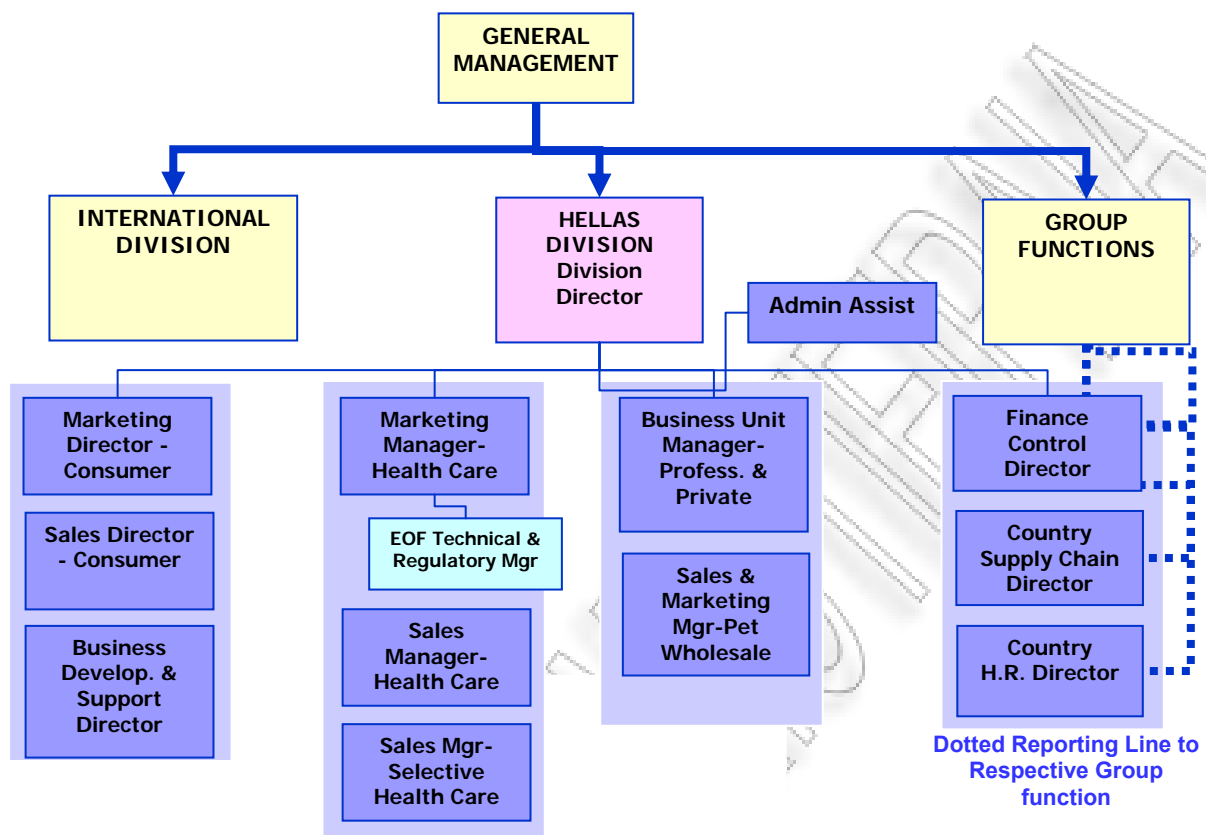
Όπως φαίνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα, οι λειτουργίες του ομίλου είναι κοινές για όλες τις χώρες.



Προχωρώντας την ανάλυση στην δομή του International Division, φαίνεται ξεκάθαρα ότι η κάθε χώρα αποτελεί μια επιχειρηματική μονάδα.



Τέλος, το οργανόγραμμα του Hellas Division, αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες / ομάδες, με υποστηρικτικές λειτουργίες.



Με βάση όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η κάθε χώρα λειτουργεί σαν ανεξάρτητη επιχειρηματική ομάδα, κάτω από τις κατευθυντήριες γραμμές και τις λειτουργίες του ομίλου.

Για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση, οι προτεραιότητες του ομίλου για τους επόμενους μήνες, όσον αφορά τις διάφορες λειτουργίες και τμήματα, είναι οι εξής:

### **Category Management & Communication**

- Τριετές στρατηγικό πλάνο
- Τμηματικές και διαλειτουργικές διαδικασίες
- Πρωτοβουλίες

### **Customer Management & Market Execution**

- Πλάνο λειτουργικής τελειότητας
- Εμπορική Επιτροπή ομίλου



- KBIs & metrics

### **Innovation**

- Προγράμματα διατήρησης ενέργειας
- Νέο άμεσο μάρκετινγκ με τους καταναλωτές

### **Supply Chain Management**

- Αναδιοργάνωση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Διαχείριση ελέγχου αποθεμάτων
- Πλάνο ανάπτυξης διεθνής αξίας

### **People & Culture**

- Νέο όραμα και κουλτούρα συμπεριφορών
- Επιστράτευση ανθρώπινου δυναμικού
- Διαδικασίες και πρακτικές

### **Performance Management**

- Νέες διοικητικές συνήθειες
- Εισαγωγή των συμπεριφορών σε αξιολόγηση
- KBIs

### **3. ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

#### **3.1 Ανάλυση Του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος Της Επιχείρησης (Porter's Five Forces)**

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

#### **Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter**

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

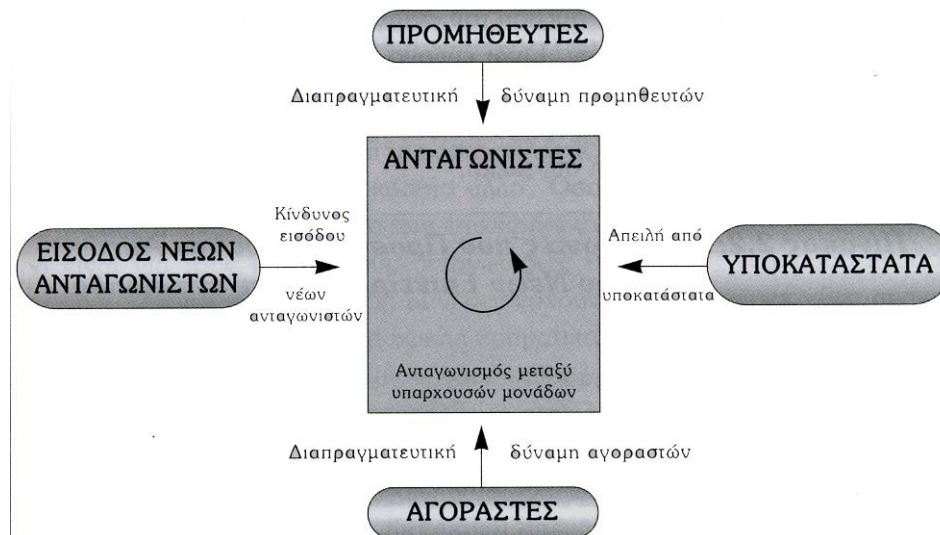
- 1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**
- 2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**
- 3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης**
- 4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και**
- 5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο**

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια μέσα από

τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της δίνονται να αλλάξει η ίδια την δομή του κλάδου. Να αλλάξει με άλλα λόγια τους «κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά της» προς όφελος της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις 5 δυνάμεις του Porter.

### Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Πηγή: Porter M., *Competitive Strategy*. NY: The Free Press, 1980

#### 1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχοντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι λογικό μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς – εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι:

1. οικονομίες κλίμακας
2. απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. διαφοροποίηση προϊόντος
5. πρόσβαση στα κανάλια διανομής
6. νομικοί περιορισμοί
7. φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οικονομίες κλίμακας: σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα (όλων των άλλων παραγόντων διατηρούμενων σταθερών), έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια: η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα νέο για αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων όσο και για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και για την διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κλπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον

κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και την γνώση του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος: η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από τον βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής (switching costs) για τους καταναλωτές από το ένα είδος στο άλλο. Όσο περισσότερα διαφοροποιημένα / μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κλπ, για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν «επί ίσοις όροις».

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

Νομικοί περιορισμοί: σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και περιορισμούς (π.χ. το μονοπώλιο του ΟΤΕ στη σταθερή τηλεφωνία μέχρι το 2001).

Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτείνονται με μείωση τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας εταιρίας.

Η μορφή των παραπάνω εμποδίων, αλλά και η αποτελεσματικότητά τους, είναι φυσικό να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.

Όσον αφορά τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η Σαράντης, μπορεί κανείς να πει ότι ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι σχετικά περιορισμένος. Ο κλάδος είναι ήδη κορεσμένος και δραστηριοποιούνται πολλές μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις (π.χ. Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, Sara Lee κ.α.). Κατά συνέπεια, τα μερίδια της αγοράς είναι ήδη μοιρασμένα, οπότε όποια επιχείρηση προσπαθήσει να εισέλθει στον κλάδο, θα πρέπει να κερδίσει μερίδιο της αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, κάτι που θεωρείται αρκετά δύσκολο. Όμως, μεγάλες αλυσίδες super market που έρχονται από το εξωτερικό (π.χ. LIDL και PLUS από την Γερμανία), μπορούν να θεωρηθούν ως ανταγωνιστές, γιατί φέρνουν μαζί και τους προμηθευτές τους, οι οποίοι παράγουν καλλυντικά και προϊόντα οικιακής χρήσης. Και όσο τέτοιου είδους αλυσίδες κερδίζουν μερίδιο της αγοράς από τα super market, στα οποία προμηθευτής είναι και ο Σαράντης, τόσο μειώνονται και οι πωλήσεις της Σαράντης, εκτός και αν η επιχείρηση καταφέρει να πάρει θέση προμηθευτή στις νεοεισερχόμενες εταιρίες.

## **2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμήθειες μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. αριθμός των προμηθευτών
2. μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Αριθμός των προμηθευτών: όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή: όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης / μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Στην περίπτωση της Σαράντης, μπορεί να θεωρηθεί ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά περιορισμένη και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος (ιδίως μετά την είσοδο προμηθευτών από την Κίνα και γενικότερα από την Ασία). Ειδικά για τις πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας που προμηθεύεται η Σαράντης, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι μικρός και υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων και των παραγωγών, γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

### **3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν

καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. μέγεθος του αγοραστή
2. αριθμός προμηθευτών
3. πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
4. ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Μέγεθος του αγοραστή: όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερος σημαντικός για την εταιρία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός προμηθευτών: αντίθετα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας: όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για την διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορούν να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: οι πελάτες μιας εταιρίας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτήν την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος: αν το προϊόν της επιχείρησης είναι σημαντικό και διαφοροποιημένο για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.



Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: πολλές φορές οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Η Σαράντης, καθώς και οι άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, έχουν πελάτες τις αλυσίδες super market και τα καταστήματα καλλυντικών. Όπως είναι διαμορφωμένη η κατάσταση, έχουν μείνει λίγες μεγάλες αλυσίδες super market, λόγω εξαγορών από πολυεθνικές εταιρίες, π.χ. SPAR – Βερόπουλος, Carrefour – Μαρινόπουλος, και καλλυντικών π.χ. HONDOS, SEPHORA, γεγονός που ενισχύει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Επίσης, το γεγονός ότι ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι μεγάλος, ενισχύει ακόμα περισσότερο την διαπραγματευτική τους δύναμη, με αποτέλεσμα την άσκηση μεγαλύτερων πιέσεων για την διαμόρφωση τιμών. Βέβαια, αυτό δεν ισχύει για τις πολύ μεγάλες εταιρίες με επώνυμα προϊόντα, όπως π.χ. Procter & Gamble, L'Oreal κ.α., τα προϊόντα των οποίων έχουν μεγάλη ζήτηση από τελικούς καταναλωτές.

#### **4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. επίδραση της τιμής
3. τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων: αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στην δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Επίδραση της τιμής: η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές είναι μεγαλύτερες από τις τιμές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή (π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας, κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους κλπ). Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες / καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς τα υποκατάστατα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Σαράντης δραστηριοποιείται και στην κατηγορία των προϊόντων οικιακής χρήσης (πλαστικές σακούλες απορριμμάτων, πλαστικές σακούλες τροφίμων κ.α.). Σε περίπτωση που η οικολογική συνείδηση των καταναλωτών αλλάξει και η νομοθεσία επιβάλλει νέα πλαίσια ανακύκλωσης, οι πελάτες θα στραφούν προς υποκατάστατα προϊόντα (π.χ. χάρτινες σακούλες). Στην περίπτωση αυτή, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, θα είναι σημαντική.

##### **5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά (π.χ. να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής κλπ). Συνήθως κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση

έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παρακάτω παράγοντες:

1. ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
2. χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
5. έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: σε μια αγορά που αναπτύσσεται γρήγορα, ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος του. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως ο ρυθμός της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των

επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν την διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να αντικαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (άρα το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).

Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό-συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά.

Στην περίπτωση της Σαράντης, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μπορεί να θεωρηθεί έντονος. Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής αγοράς είναι σχετικά χαμηλός και κινείται στα όρια του πληθωρισμού, οπότε ο ανταγωνισμός είναι έντονος, αφού η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Αυτό βέβαια απαιτεί μεγάλες επενδύσεις σε μάρκετινγκ.

Η εναλλακτική λύση είναι η προσπάθεια μείωσης του κόστους, για την αύξηση του περιθωρίου κέρδους και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Επίσης, δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων της μιας επιχείρησης από την άλλη, οπότε οι πελάτες μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν το προϊόν με κάποιο ανταγωνιστικό (δηλαδή το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).

### **3.2 Swot Analysis**

Η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στον σχηματισμό στρατηγικής και διοίκησης. Βοηθάει στην αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μια συγκεκριμένης επιχείρησης.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν αξία ή καταστρέφουν αξία. Μπορεί να συμπεριλαμβάνουν περιουσιακά στοιχεία, ικανότητες ή πόρους που μια επιχείρηση έχει στην διάθεση της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι εσωτερικοί αυτοί παράγοντες μπορούν να μετρηθούν με εσωτερική αποτίμηση ή εξωτερικό benchmarking.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν ή καταστρέφουν αξία. Τους παράγοντες αυτούς δεν μπορεί να τους ελέγξει η επιχείρηση. Μπορεί όμως να τους αναζητήσει με ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον και το ανταγωνιστικό-μίκρο περιβάλλον της επιχείρησης. Για την μελέτη του μάκρο περιβάλλοντος μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (political, economic, social, technological, demographic, global). Για την ανάλυση του μίκρο περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry) του Porter.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες, οι ευκαιρίες και απειλές της Γρ. Σαράντης ABEE.

<p style="text-align: center;"><b><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ισχυρά brand names</li> <li>- καλά εδραιωμένο δίκτυο διανομής</li> <li>- εξαγωγές στα Βαλκάνια και στην Αν. Ευρώπη</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- υψηλό κόστος λειτουργιών εφοδιαστικής αλυσίδας</li> <li>- περιορισμένη παραγωγική ικανότητα</li> <li>- μη ύπαρξη οικονομιών κλίμακας</li> <li>- μη διαφοροποιημένα προϊόντα</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- επέκταση των εξαγωγών στην Ρωσία και στις Αραβικές χώρες</li> <li>- αυξημένη αγοραστική ικανότητα στην εγχώρια αγορά</li> <li>- στρατηγικές συνεργασίες</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- κορεσμός ελληνικής αγοράς</li> <li>- εισαγωγές ανταγωνιστικών προϊόντων</li> <li>- αλλαγή μόδας και κουλτούρας</li> <li>- οικολογική συνείδηση των καταναλωτών, ανάλογη νομοθεσία</li> </ul>

Αναλύοντας το διάγραμμα της SWOT analysis, παρατηρούμε ότι μία οι κύριες δυνάμεις της Σαράντης είναι τα ισχυρά brand names, όσον αφορά τα ιδιοπαραγόμενα προϊόντα, π.χ. Carroten, STR8, BU, Sanitas και όσον αφορά τις στρατηγικές συμμαχίες, π.χ. Estee Lauder, Clinique. Επίσης, το καλά εδραιωμένο δίκτυο διανομής, τόσο στην Ελλάδα όσο και στα Βαλκάνια και την Αν. Ευρώπη, όπου η εταιρία πραγματοποιεί με επιτυχία εδώ και χρόνια εξαγωγές, ενισχύουν τις δυνάμεις της επιχείρησης.

Τώρα, όσον αφορά τις αδυναμίες της επιχείρησης, αυτές εστιάζονται κυρίως στο υψηλό κόστος των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας ακόμα ανασταλτικός παράγοντας είναι η περιορισμένη παραγωγική ικανότητα των εργοστασίων, καθώς και η μη επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Τέλος, σε κάποια από τα προϊόντα που παράγει ή διακινεί η επιχείρηση π.χ. σαμπουάν Orzene, αρώματα C-THRU, X-POSE, ο βαθμός διαφοροποίησης με τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι χαμηλός.

Οι ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί η Σαράντης είναι καταρχήν η επέκταση των εξαγωγών στην Ρωσία (όπως έχει ήδη αναφερθεί), καθώς επίσης και στις Αραβικές χώρες (ήδη πραγματοποιούνται εξαγωγές στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα). Επίσης, μπορεί να κυνηγήσει και να επιτύχει νέες στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες του εξωτερικού που δραστηριοποιούνται στο ίδιο ή και όχι κλάδο, με σκοπό την αποκλειστική διακίνηση των προϊόντων τους στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια – Αν. Ευρώπη. Τέλος, η αυξημένη αγοραστική ικανότητα στην εγχώρια αγορά, αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης της επιχείρησης εντός της Ελλάδας.

Τέλος, οι απειλές που ίσως αντιμετωπίσει η Σαράντης μπορεί να είναι ο κορεσμός της ελληνικής αγοράς για τα συγκεκριμένα προϊόντα, σε συνάρτηση με την εισαγωγή νέων ανταγωνιστικών προϊόντων από το εξωτερικό. Επίσης, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο να αλλάξει η μόδα και η κουλτούρα των καταναλωτών, καθώς και η οικολογική τους συνείδηση, με αποτέλεσμα την προτίμηση κάποιων άλλων, π.χ. οικολογικών προϊόντων και καλλυντικών.

### **3.3 Product / Market Grid (Ansoff)**

Το πλέγμα Προϊόν / Αγορά του Ansoff είναι ένα μοντέλο το οποίο έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο στις διαδικασίες επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό τον προσδιορισμό των ευκαιριών επιχειρηματικής ανάπτυξης. Το Product/Market Grid έχει δύο διαστάσεις: τα προϊόντα και τις αγορές.

		Προϊόντα	
		Υπάρχοντα	Νέα
Αγορές	Υπάρχουσες	Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration)	Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development)
	Νέες	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαφοροποίηση (Diversification)

Πάνω σε αυτές τις δύο διαστάσεις, μπορούν να σχηματιστούν τέσσερις στρατηγικές ανάπτυξης.

1. **Διείσδυση αγοράς (Market Penetration).** Πώληση περισσότερων από τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές. Αυτές οι στρατηγικές συνήθως προσπαθούν να μετατρέψουν τους περιστασιακούς πελάτες σε τακτικούς πελάτες, και τους τακτικούς πελάτες σε πιστούς πελάτες. Συνήθη συστήματα εφαρμογής είναι μείωση τιμών, εκπτώτικα κουπόνια και Customer Relationship Management. Η στρατηγική προσέγγιση σκοπεύει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω πιο αποτελεσματικής παραγωγικής διαδικασίας, πιο αποτελεσματικής διανομής, μεγαλύτερης αγοραστικής δύναμης, επιβάρυνση μετοχών.
2. **Ανάπτυξη αγοράς (Market Development).** Πώληση περισσότερων από τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες αγορές. Αυτές οι στρατηγικές συνήθως προσπαθούν να «παρασύρουν» πελάτες μακριά από τους ανταγωνιστές, ή να εισάγουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα σε ξένες αγορές, ή να εισάγουν νέες μάρκες προϊόντων στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Οι νέες αγορές μπορεί να είναι είτε γεωγραφικές, είτε λειτουργικές, δηλαδή να πωλείται το ίδιο προϊόν στην ίδια αγορά, αλλά για άλλο σκοπό. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις στο προϊόν, για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις τυχόν διαφορετικές κουλτούρες.



3. **Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development).** Πώληση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Αυτές οι στρατηγικές συνήθως προσπαθούν να πουλήσουν άλλα προϊόντα στους ήδη υπάρχοντες τακτικούς πελάτες. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι αξεσουάρ, προϊόντικά δώρα ή εντελώς νέα προϊόντα. Cross – selling. Τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούνται τα ήδη υπάρχοντα κανάλια επικοινωνίας.
4. **Διαφοροποίηση (Diversification).** Πώληση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες αγορές. Αυτές οι στρατηγικές είναι συνήθως οι πιο ριψοκίνδυνες. Και συνήθως η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στην επικοινωνία για να εξηγήσει τον λόγο για τον οποίο μπαίνει σε νέες αγορές με νέα προϊόντα. Από την άλλη μεριά όμως, οι στρατηγικές διαφοροποίησης μπορούν να μειώσουν το ρίσκο, γιατί ένας μεγάλος οργανισμός μπορεί να επιμερίσει το ρίσκο, αν δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία αγορές. Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους:
- **Οριζόντια διαφοροποίηση (Horizontal Diversification).** Αυτή συμβαίνει όταν η επιχείρηση αποκτά ή αναπτύσσει νέα προϊόντα τα οποία μπορούν να ελκύσουν τα ήδη υπάρχοντα πελατειακά groups, ακόμα και αν αυτά τα νέα προϊόντα μπορεί να είναι τεχνολογικά ασυσχέτιστα με τις ήδη υπάρχουσες σειρές προϊόντων.
  - **Κάθετη διαφοροποίηση (Vertical Diversification).** Αυτή συμβαίνει όταν η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα πεδία δραστηριότητας των προμηθευτών της ή των πελατών της.
  - **Συσχετισμένη διαφοροποίηση (Concentric Diversification).** Αυτή η διαφοροποίηση έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία νέων σειρών προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία έχουν τεχνολογικές ή διαφημιστικές συνέργιες με τις ήδη υπάρχουσες σειρές προϊόντων, παρόλο που τα νέα προϊόντα μπορεί να προσελκύσουν νέα πελατειακά groups.

- **Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Conglomerate Diversification).** Αυτή η διαφοροποίηση συμβαίνει όταν δεν υπάρχει ούτε τεχνολογική ούτε διαφημιστική συνέργια και απαιτεί την προσέγγιση νέων groups πελατών. Μερικές φορές η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις που αναζητούν τρόπους να εξισορροπήσουν ένα περιοδικό με ένα μη περιοδικό portfolio προϊόντων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζει η Σαράντης, είναι η ανάπτυξη αγοράς (market development) και η ανάπτυξη προϊόντων (product development).

Η επιχείρηση επιθυμεί να συνεχίσει την επιτυχημένη προώθηση των προϊόντων της σε νέες γεωγραφικές αγορές, κάτι που έχει επιτύχει τα τελευταία χρόνια.

Χρονολογικά οι τελευταίες επεκτάσεις πραγματοποιήθηκαν με την είσοδο της Τουρκίας και της Ουκρανίας το 2005 και της Ρωσίας το 2006 (ως θυγατρικές εταιρίες).

Στη συνέχεια, αφού η επιχείρηση έχει εδραιώσει την ύπαρξη των προϊόντων της στις νέες αγορές, επιχειρεί να πουλήσει νέα προϊόντα. Το τμήμα R&D της επιχείρησης, δουλεύει πάνω από 80 νέα projects, για την δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία θα προωθηθούν στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Τα προϊόντα αυτά σχεδιάζονται για να ανταποκριθούν στις αναμενόμενες εξελίξεις της αγοράς και για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

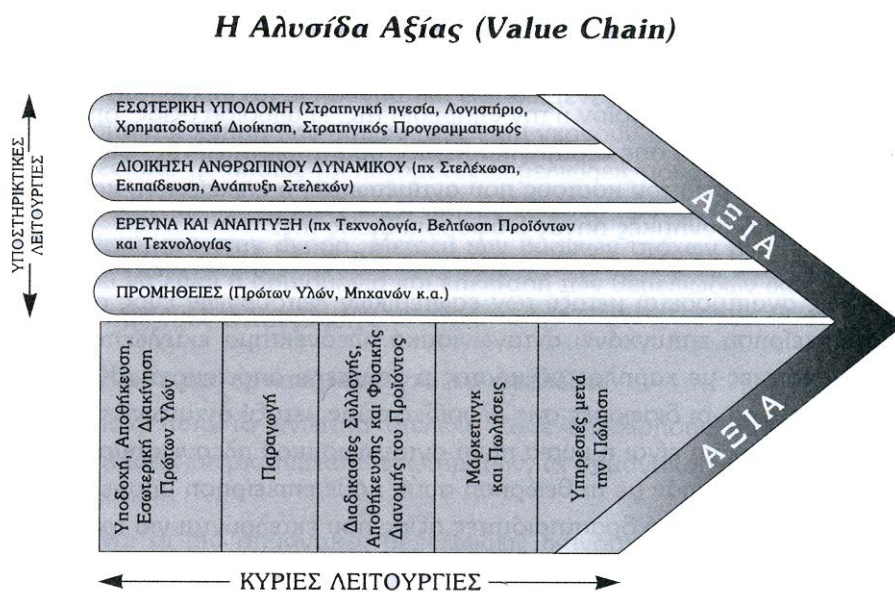
### 4.1 Μελέτη Της Επιχείρησης Ως «Αλυσίδα Αξίας» (Porter's Value Chain)

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μια επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από μια τέτοια φιλοσοφία είναι η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας». Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

Μελετάται με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργιας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα λοιπόν με την θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια ενδεικτική αλυσίδα αξίας, όπου φαίνεται ότι αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν για κάθε επιχείρηση, σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Μέσα σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Δραστηριότητες που έχουν να

κάνουν με υπηρεσίες μετά την πώληση, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας. Μέσα από τον συστηματικό προσδιορισμό αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας, τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες για περαιτέρω ανάλυση.



Πηγή: Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985

Πρόκειται δηλαδή για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε ένα αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία / περιθώριο για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου ν' αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος,

γεγονός που πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στην συνολική αξία που δημιουργείται στους πελάτες.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπεται, είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα, η ικανότητα της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, συχνά αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμα και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Τέτοιες διαφορές είναι πιθανόν να είναι πηγές πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, **τις κύριες** (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και **τις υποστηρικτικές** (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους).

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και την διακίνηση πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- **Λειτουργίες παραγωγής (Operations).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- **Λειτουργίες εξερχόμενων (Outbound Logistics).** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Αν εστιάζουμε σε υλικά προϊόντα τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες τότε πρόκειται περισσότερο για τις

διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία κλπ.

- **Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services).** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση και την διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες μπορούμε να διακρίνουμε:

- **Προμήθειες-Αγορές (Procurement).** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development).** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία (know-how) σε κάποιο βαθμό.
- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management).** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

- **Εσωτερική υποδομή (Firm Infrastructure).** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα, η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς να σχετίζεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι υποστηρικτικές επηρεάζουν την αξία που ο καταναλωτής απολαμβάνει στον βαθμό που επηρεάζουν την ποιότητα των κύριων λειτουργιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αν και κάθε επιχείρηση δημιουργεί την αλυσίδα αξίας της, ανάλογα με τις ανάγκες της, υπάρχουν δύο σταθερά σημεία αναφοράς στο σχεδιασμό της: πρώτον, η αξία που τελικά αποδίδεται στον πελάτη και δεύτερον, η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (value chain management), μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών (information management) και των σχέσεων (relationship management) εντός της αλυσίδας.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι: οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μια από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, την συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης. Επομένως, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης, επισημαίνει την σημασία της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Αναλύοντας την αλυσίδα αξίας της Γρ. Σαράντης ABEE, παρατηρούμε κάποιες διαφορές σε σχέση με το υπόδειγμα αλυσίδας αξίας του Porter. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνοντας τις

κύριες λειτουργίες, διαπιστώνουμε ότι σε αυτές συγκαταλέγονται οι λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, οι λειτουργίες παραγωγής, η διαχείριση εξερχόμενων και το marketing και πωλήσεις.

Όμως, λόγω της φύσης της εταιρίας και των προϊόντων που παράγει και διακινεί, οι υπηρεσίες μετά την πώληση δεν συμπεριέχονται στις κύριες λειτουργίες. Οι προμήθειες όμως, οι οποίες στο υπόδειγμα του Porter συγκαταλέγονται στις υποστηρικτικές λειτουργίες, στην περίπτωση της Σαράντης συγκαταλέγονται στις κύριες λειτουργίες.

Τα In- και Outbound Logistics, η παραγωγή και οι προμήθειες αποτελούν τις κύριες λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας της Σαράντης.

Όσον αφορά τις υποστηρικτικές λειτουργίες της Σαράντης, μπορούμε να διακρίνουμε την έρευνα & ανάπτυξη, την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την εσωτερική υποδομή, οι οποίες υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

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

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Ένα από τα κύρια σύγχρονα χαρακτηριστικά είναι ότι πολύ σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας, από το σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοση στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων κι αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες



αξίας. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες μ' εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

Με την κάθετη ολοκλήρωση επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων.

Ένας πιο πρόσφατος τρόπος σκέψης είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), που αναζητά και αποβλέπει στη βελτίωση, μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας. Έτσι, πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές και διανομείς, ακόμα και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος.

#### ***Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές.***

Η καλύτερη αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές είναι αναγκαία, γιατί οι τελευταίοι επιτελούν δραστηριότητες κι επιφέρουν κόστη στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, κατά την επεξεργασία και παράδοση εισροών. Το γεγονός αυτό επιδρά φυσικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης για διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους. Οποιαδήποτε ενέργεια που μειώνει το κόστος ή βελτιώνει την απόδοση των προμηθευτών, έχει αντίκτυπο και αυξάνει και την ανταγωνιστικότητα της ίδιας της επιχείρησης. Η επίδραση πάνω στη διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας των προμηθευτών μπορεί ν' αριστοποιήσει τις δραστηριότητες των τελευταίων ή να επιτύχει καλύτερο συντονισμό μεταξύ των αλυσίδων αξίας. Τέτοιου είδους διασυνδέσεις δε θα πρέπει να σημαίνουν σε καμιά περίπτωση ότι ο ένας επωφελείται σε βάρος του άλλου, αλλά ότι όλοι αποκομίζουν οφέλη από την συνεργασία.

#### ***Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής.***

Ανάλογες διασυνδέσεις κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνουν χώρα και με τα κανάλια διανομής. Είναι απαραίτητο γιατί, αρχικά, τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους αυτών ενσωματώνονται στην τιμή που πληρώνει ο τελικός αγοραστής. Επίσης, οι δραστηριότητες που αυτά

επιτελούν, όπως πωλήσεις και τρόποι προώθησης αυτών, αντικαθιστούν ή συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση, επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή. Εξάλλου, υπάρχουν αρκετά σημεία επαφής της αλυσίδας αξίας των δικτύων κι εκείνης της επιχείρησης, όπως οι πωλήσεις, η ανάθεση παραγγελιών και η διαχείριση εκροών (outbound logistics). Επομένως, ο καλύτερος συντονισμός κι η αριστοποίηση των δραστηριοτήτων μπορούν να μειώσουν το κόστος ή να αυξήσουν τη διαφοροποίηση και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

#### ***Διασυνδέσεις με τους αγοραστές.***

Τέλος, και οι αγοραστές έχουν την δική τους αλυσίδα αξίας και η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μια εισροή σ' αυτήν. Εδώ είναι σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν, οι συνοδευτικές υπηρεσίες κι άλλες δραστηριότητες αλληλεπιδρούν με εκείνες του αγοραστή. Έτσι από τη μια μεριά, το κόστος της επιχείρησης αποτελεί άθροισμα του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της, κάθε μια από τις οποίες μπορεί να αποτελεί πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση αυξάνει την αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή και συνεχώς διαφοροποιείται, όταν μειώνει το κόστος ή αυξάνει την αποδοτικότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εσωτερική ανάλυση των υπάρχοντων ή πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Διαχωρίζοντας και αναλύοντας μια επιχείρηση στις ξεχωριστές λειτουργίας αξίας της, στο φάσμα των εννιά κατηγοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω, τα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική μπορεί εύκολα να εντοπίσουν τους κύριους εσωτερικούς παράγοντες που πρέπει να αξιολογήσουν ως ενδεχόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή αυτός ο τύπος καινοτομιών είναι μοναδικός για κάθε επιχείρηση, είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις κατανοήσουν και να τις αντιγράψουν.

Όσο περισσότερος χρόνος απαιτείται μέχρι οι ανταγωνιστές να κατανοήσουν πως μια επιχείρηση δημιουργεί αξία μέσα από την εκτέλεση των διάφορων κυριών και

υποστηρικτικών λειτουργιών της, τόσο περισσότερο διαρκεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει επιτύχει η καινοτόμος επιχείρηση.

#### **4.2 Τρέχουσα Κατάσταση Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Όσον αφορά το επιχειρησιακό περιβάλλον, και ειδικότερα την Εφοδιαστική Αλυσίδα της Γρ. Σαράντης ABEE, η τρέχουσα κατάσταση έχει ως εξής: η Σαράντης λειτουργεί δύο παραγωγικές μονάδες, η μία στα Οινόφυτα, όπου γίνεται η παραγωγή των καλλυντικών και η άλλη στη Βαρσοβία, όπου γίνεται η παραγωγή των προϊόντων οικιακής χρήσης.

Εκτός όμως από τις δύο ιδιόκτητες παραγωγικές μονάδες, η επιχείρηση έχει συμβάσεις με πάνω από 20 contract manufactures, οι οποίοι παράγουν για λογαριασμό της εταιρίας, αλλά το customer service και η διανομή των προϊόντων ανήκει στην Σαράντης.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη σε εννέα χώρες (δέκα με την είσοδο της Ρωσίας) και έχει άμεσες εξαγωγές σε πάνω από 30 χώρες.

Όσον αφορά τις προμήθειες πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και έτοιμων προϊόντων, υπάρχουν πάνω από 500 προμηθευτές. Γεγονός όμως είναι ότι το 80% της ανάγκης προϊόντων της Ελλάδας, το καλύπτουν μόνο 38 προμηθευτές. Το σύνολο των προμηθευτών γεωγραφικά εντοπίζεται στην Ευρώπη και στην Ασία (συνολικά 15 χώρες). Όμως, η Κίνα (σαν χώρα – προμηθευτής) καλύπτει πάνω από το 30% της ελληνικής προμήθειας. Τέλος, στο Τμήμα Προμηθειών της Ελλάδας, τρέχουν πάνω από 250 projects. Και πάνω από 80 projects τρέχουν στο Τμήμα R&D της Ελλάδας.

Όσον αφορά το Κέντρο Διανομής των Οινοφύτων, αυτό καλύπτει πάνω από 150 σημεία διανομής στην Ελλάδα. Από το Κ.Δ. κινούνται πάνω από 9.000 κωδικοί, αλλά υπάρχουν και 10.000 ανενεργοί κωδικοί με απόθεμα (περίπου 2.000 παλέτες, δηλαδή πάνω από το 15% της συνολικής χωρητικότητας του Κ.Δ.). Το κόστος των αποθεμάτων υπολογίζεται σε 30 εκατομμύρια ευρώ.

Η Σαράντης λειτουργεί με μικτό σύστημα Logistics, δηλαδή και ιδιόκτητες αποθήκες και 3PL. Το ετήσιο κόστος για 3PL, υπολογίζεται γύρω στα 2,4 εκατομμύρια ευρώ, μόνο για την Ελλάδα.

Τέλος, υπάρχει πρόβλημα χωρητικότητας τόσο στο Κέντρο Διανομής, όσο και στις παραγωγικές εγκαταστάσεις. Το Κ.Δ. βρίσκεται στην ανώτατη χωρητικότητα του (πληρότητα 99%) και τα 2 εργοστάσια (Οινόφυτα / Βαρσοβία) έχουν φτάσει σε ανησυχητικά επίπεδα παραγωγικής ικανότητας-χωρητικότητας.

Εξετάζοντας πιο αναλυτικά τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς επίσης τις διαδικασίες και τα θέματα που πραγματεύεται, καταλήγουμε στην διαπίστωση κάποιων προβλημάτων. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω έξι κατηγορίες:

1. Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

- Μεταξύ των τμημάτων, τόσο της εφοδιαστικής αλυσίδας, όσο και του ομίλου, παρατηρούνται χάσματα επικοινωνίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη λειτουργικών “SILOS”.
- Η οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας εμφανίζεται να λειτουργεί περισσότερο “cost driven” αντί “value driven”. Αυτό οδηγεί σε ανεπάρκειες, σε μη προβλεπόμενα κόστη και σε ποιοτικά ζητήματα.
- Κάθε μήνα το τμήμα Planning λαμβάνει από τις χώρες και από τα Brands περισσότερα από ένα forecasts της μελλοντικής απαίτησης προϊόντων.
- Υπάρχει έλλειψη συντονισμού μεταξύ των χωρών και μεταξύ των Brands, όσον αφορά τον προγραμματισμό, με αποτέλεσμα να την ύπαρξη μόνο βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού (MPS-MRP).
- Υπάρχει έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού πρωτοβουλιών (Initiatives Planning). Η διαδικασία χειρισμού των πρωτοβουλιών δεν είναι σαφής και δεν ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία.

- Υπάρχει έλλειψη κοινής πλατφόρμας συστημάτων, διαδικασιών και αναφορών μεταξύ των χωρών και των Business Units.

## 2. Πρωτοβουλίες και Προβλέψεις

- Δεν δίδεται πάντα προσοχή και προτεραιότητα στους χρόνους και στους πόρους. Δεν υπάρχουν σωστά 12μήνα κυλιόμενα forecasts. Η ακρίβεια πρόβλεψης δεν μετριέται ή είναι χαμηλή (υπολογίζεται σε 25% με 60% ανάλογα με τα Business Units και τις χώρες).
- Οι χώρες δεν έχουν την πλήρη ιδιοκτησία για τις προβλέψεις τους. Στηρίζονται στις ελληνικές ομάδες προγραμματισμού και παραγωγής, με αποτέλεσμα να απαιτούνται συχνά πολλές αλλαγές (αυξήσεις / ακυρώσεις κ.λπ.).
- Δεν υπάρχει καμία κατάλληλη σύνδεση μεταξύ των πρωτοβουλιών, των πωλήσεων και των προβλέψεων.
- Δεν υπάρχει κανένα σύστημα για να υποστηρίξει την προβολή των προβλέψεων

## 3. Ποιότητα και διαθεσιμότητα δεδομένων

- Η ακρίβεια και η διαθεσιμότητα των δεδομένων είναι χαμηλή, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη επανάληψης και να αυξάνεται το κόστος. Δεν εφαρμόζεται καμία διαδικασία καθαρισμού και συντήρησης της βάσης δεδομένων.

## 4. Παραγωγή

- Το πρόγραμμα παραγωγής είναι ασταθές. Γίνονται πάρα πολλές αλλαγές, επαναλήψεις και σπατάλη πόρων.
- Λόγω των αλλαγών, δεν τηρούνται οι παράμετροι παραγωγής, δηλαδή τα ελάχιστα μεγέθη batch, τα lead times κ.λπ.
- Οι παραγωγικές μονάδες μετρούν την αξιοπιστία της παραγωγής, αλλά όχι το ποσοστό πιστής τήρησης του σχεδίου παραγωγής (Production Schedule Adherence).
- Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις δεν είναι πάντα σε θέση να αποκριθούν ικανοποιητικά στις πρόσθετες ανάγκες προϊόντων (ή το κάνουν με πρόσθετο κόστος).

## 5. Προμηθευτές

- Δεν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές.
- Οι προμηθευτές δεν παρέχουν την τεχνογνωσία / την καινοτομία.
- Οι προμηθευτές δεν γνωρίζουν τα μέσα / μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης. Λειτουργούν συνήθως με βραχυπρόθεσμα σχέδια.
- Συχνά οι ανάγκες μεγεθύνονται τεχνητά στους προμηθευτές, οδηγώντας σε υπερβολικά αποθέματα.
- Η ανταπόκριση και η αξιοπιστία των προμηθευτών δεν μετριούνται, ούτε αξιολογούνται με έναν δομημένο και συνεπή τρόπο.

## 6. Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)

- Οι συναντήσεις R&D δεν υφίστανται ή τείνουν να γίνονται συναντήσεις «εν' όλης της ύλης», που εστιάζονται σε λειτουργικά θέματα. Κυρίως όμως υπάρχει έλλειψη ενός μακροπρόθεσμου ορίζοντα προγραμματισμού.
- Δεν υπάρχουν σαφείς ρόλοι μεταξύ των τμημάτων που συμμετέχουν στις συναντήσεις R&D.
- Δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα όσον αφορά τις υποχρεώσεις, τις υπευθυνότητες και τις ευθύνες για την λήψη αποφάσεων.
- Οι αποφάσεις που λαμβάνονται συχνά αναπροσαρμόζονται από τα υψηλότερα διοικητικά επίπεδα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές χρονοβόρες και κοστοβόρες αλλαγές.
- Πολλές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς να έχουν εκ των προτέρων εκτιμηθεί όλες οι συνδεδεμένες επιπτώσεις. Αυτό προκαλεί συγκρουόμενους στόχους και μη ευθυγραμμισμένες προτεραιότητες.

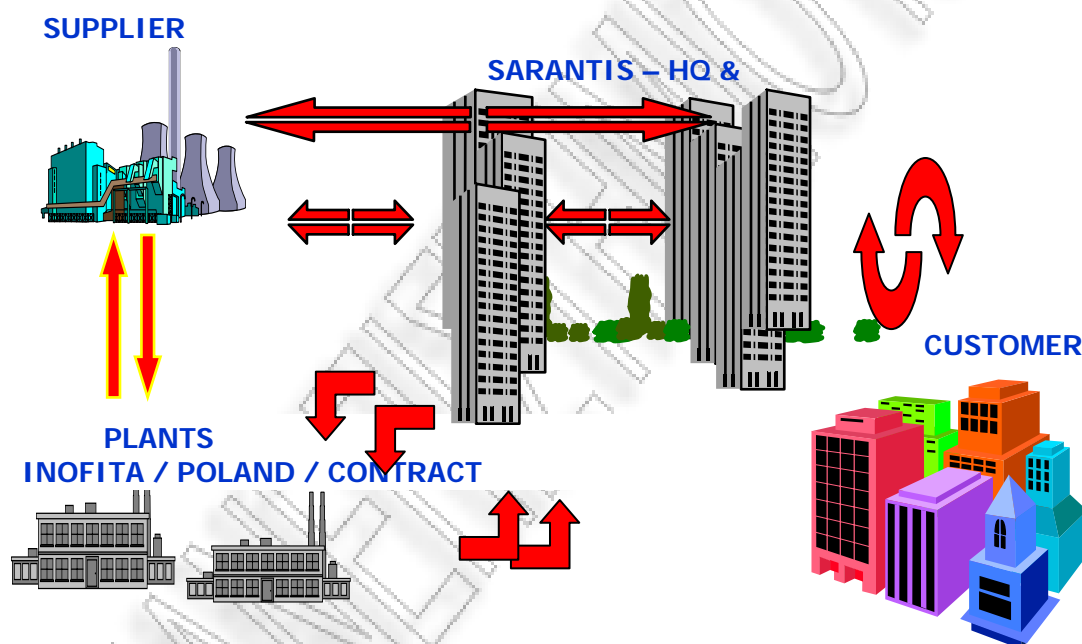
Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτή τη στιγμή η επιχείρηση είναι μη συνεκτική, λειτουργεί μόνο με

βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, οι διαδικασίες της είναι περίπλοκες και οι ρόλοι των τμημάτων ή μεταξύ των τμημάτων είναι ασαφείς, με αποτέλεσμα την αλληλοσύγκρουση των στόχων.

Επίσης, υπάρχουν πολλές ανεπάρκειες όσον αφορά τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τα forecasts, την παραγωγή και τα αποθέματα. Τα επίπεδα παραγωγής και αποθήκευσης είναι οριακά. Οι προθεσμίες δεν τηρούνται και οι κρίσεις διαδέχονται η μια την άλλη. Με λίγα λόγια, η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται στο «ηρωικό» management.

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να γίνει μια συνολική αναδιοργάνωση (re-engineering) των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και του τρόπου εργασίας.

### *"SALAMI SLICED" BUSINESS PLANNING & High COMPLEXITY*



### **4.3 Theory of Constraints (Goldratt)**

Το μοντέλο της «Θεωρίας των περιορισμών» είναι το πρακτικό αποτέλεσμα της δουλειάς του Eli Goldratt πάνω στο αντικείμενο «πως να σκεφτόμαστε». Σε πολλά βιβλία ο Goldratt περιγράφει συγκεκριμένες διαδικασίες τρόπου σκέψης και την εφαρμογή τους. Κεντρική ιδέα στην «θεωρία των περιορισμών» (TOC) είναι η γνώση της αιτίας και του αποτελέσματος. Η

διαδικασία σκέψης στην TOC μας δίνει μια σειρά από βήματα, τα οποία συνδέουν την αιτία με το αποτέλεσμα, καθώς επίσης την εμπειρία με την διαίσθηση, με σκοπό την απόκτηση γνώσης. Η TOC είναι μια επαληθεύσιμη φιλοσοφία. Γνωρίζοντας πως πρέπει να σκεφτούμε, μπορούμε καλύτερα να κατανοήσουμε τον κόσμο γύρω μας. Κατανοώντας καλύτερα, μπορούμε να βελτιωθούμε.

Οι οργανισμοί είναι ένα περίπλοκο πλέγμα από ανθρώπους, εξοπλισμούς, μεθόδους, υλικά και μεγέθη. Αυτή η περιπλοκότητα, από μόνη της, είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Πόσο μάλλον όταν σε αυτή προσθέσουμε την δυναμική πολυπλοκότητα της αλλαγής των πελατών, των προμηθευτών, του εργατικού δυναμικού, της νομοθεσίας κλπ. Αυτή είναι η εικόνα της πρόκλησης που έχουν να αντιμετωπίσουν σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Παραδοσιακά, οι διοικήσεις έχουν επιμερίσει την επιχείρηση σε μικρότερα, πιο εύκολα διοικήσιμα κομμάτια. Και ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης του κάθε τμήματος χωριστά. Η συνολική βελτίωση έχει θεωρηθεί εκ προοιμίου ότι θα είναι ίση με το άθροισμα των επιμέρους βελτιώσεων. Κάτι το οποίο εκ του αποτελέσματος έχει αποδειχθεί ότι είναι λάθος. Η TOC υποστηρίζει ότι η αλλαγή στις περισσότερες μεταβλητές της επιχείρησης θα έχει μόνο ένα μικρό αντίκτυπο στην συνολική απόδοση. Υπάρχουν πολύ λίγες μεταβλητές, ίσως και μόνο μία, όπου μια σημαντική βελτίωση στην απόδοση θα επιφέρει σημαντική βελτίωση στην συνολική απόδοση του οργανισμού. Αυτή η μεταβλητή ονομάζεται “constraint” (περιορισμός). Μπορεί να συγκριθεί με τον πιο αδύναμο κρίκο σε μια αλυσίδα.

### **Τα βήματα και η προσέγγιση της TOC.**

Η ουσία της προσέγγισης της Theory of Constraints είναι ότι αν η διοίκηση θέλει να πετύχει όσον το δυνατό περισσότερο τον στόχο της, πρέπει:

1. Να αναγνωρίσει τον περιορισμό.
2. Να εστιαστεί στον περιορισμό. Η διοίκηση πρέπει πρώτα να γνωρίζει τον στόχο της και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη του. Μετά πρέπει να αναγνωρίσει τον περιορισμό που περιορίζει το βαθμό επίτευξης του συγκεκριμένου στόχου.



3. Να επαναλάβει την διαδικασία. (The Process Of On Going Improvement)
  1. Να αναγνωρίσει τον περιορισμό.
  2. Να τον εκμεταλλευτεί.
  3. Να αναδιοργανώσει όλες τις άλλες λειτουργίες για την ανάγκη εκμετάλλευσης του περιορισμού.
  4. Αν μετά το βήμα 2 και 3 χρειάζεται περισσότερη capacity για να επιτευχθεί η ζήτηση της αγοράς, πρέπει να ανεβάσουμε τον περιορισμό.
  5. Επιστροφή στο βήμα 1, αλλά χωρίς να γίνει η στατικότητα ο περιορισμός του συστήματος.

Με βάση την τρέχουσα κατάσταση της Σαράντης, όπως παρουσιάστηκε στην παράγραφο 2 του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου, μπορούμε να εντοπίσουμε τον περιορισμό του συστήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο περιορισμός είναι ο μη συντονισμένος επιχειρησιακός προγραμματισμός, που συνδέεται άμεσα με την ανακρίβεια των forecasts, τα οποία οδηγούν σε μη έγκυρα προγράμματα παραγωγής (Master Production Schedule) και κατά συνέπεια σε λανθασμένο προγραμματισμό υλικών (Material Requirement Planning).

Στο σκεπτικό της «θεωρίας των περιορισμών» βασίζεται ο συντονισμένος επιχειρησιακός προγραμματισμός (Integrated Business Planning), που θα εφαρμόσει η Σαράντης (βλ. Κεφάλαιο 5.2).

## 5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

### 5.1 Business Process Reengineering

Η μέθοδος Business Process Reengineering (BPR) περιγράφεται από τους Hammer και Champy ως «η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζικός ανασχεδιασμός των οργανωτικών διαδικασιών, με σκοπό την επίτευξη δραστηκής βελτίωσης σε κόστος, υπηρεσίες και χρόνο, της τρέχουσας απόδοσης».

Οι Hammer και Champy προτείνουν ότι, αντί να οργανώνεται η επιχείρηση σε λειτουργικά τμήματα (όπως παραγωγή, οικονομικό, μάρκετινγκ κλπ) και να εστιάζεται στις δραστηριότητες που εκτελεί κάθε τμήμα, οφείλει να εστιάζεται σε ολοκληρωμένες διαδικασίες. Από την απόκτηση των υλικών, προς την παραγωγή, προς το μάρκετινγκ και την διανομή. Δηλαδή να ανοικοδομηθεί η επιχείρηση σε μια σειρά (σύνολο) διαδικασιών. Ο πρωταρχικός παράγοντας για την εφαρμογή του BPR είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη και η τεχνολογία της πληροφορίας (information technology) συχνά παίζει ένα καθοριστικό ρόλο.

Οι κύριοι υπέρμαχοι της θεωρίας του reengineering ήταν οι Michael Hammer και James Champy. Σε μια σειρά βιβλίων, ανάμεσα τους και τα “Reengineering the Corporation”, “Reengineering Management” και “The Agenda”, υποστηρίζουν ότι πάρα πολύς χρόνος σπαταλάται, στο πέρασμα των καθηκόντων από το ένα τμήμα στο άλλο. Και ισχυρίζονται ότι είναι πολύ πιο αποτελεσματικό να οριστεί μια ομάδα που θα εκτελεί όλα τα καθήκοντα μέσα στην διαδικασία.

#### **Τα πέντε βήματα για την προσέγγιση του Business Process Reengineering**

Το 1992 ο Davenport καθορίζει πέντε βήματα για την προσέγγιση του μοντέλου του BPR:

1. **Ανάπτυξη του επιχειρηματικού οράματος και επεξεργασία των αντικειμενικών στόχων.** Η μέθοδος του BPR βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό όραμα το οποίο

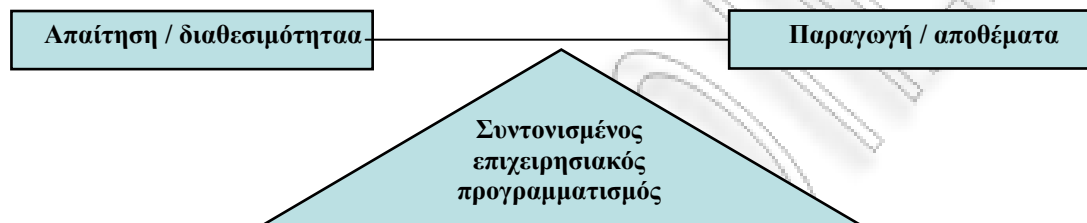
υποδηλώνει συγκεκριμένους στόχους, όπως μείωση κόστους, μείωση χρόνου, βελτίωση ποιότητας.

- 2. Αναγνώριση των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα ανασχεδιαστούν.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την “high-impact” προσέγγιση, η οποία εστιάζεται στις πιο σημαντικές διαδικασίες, ή σε αυτές που αντιβαίνουν με το επιχειρηματικό όραμα. Ένας μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την “exhaustive” (διεξοδική) προσέγγιση που προσπαθεί να αναγνωρίσει-προσδιορίσει όλες τις διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση και μετά να τις προτεραιοποιήσει, με σκοπό να ανασχεδιάσει τις επείγουσες.
- 3. Κατανόηση και μέτρηση των υπαρχόντων διαδικασιών.** Για να αποφύγει η διοίκηση την επανάληψη των λαθών του παρελθόντος και για να παρέχεται μια βασική γραμμή για μελλοντικές βελτιώσεις.
- 4. Αναγνώριση της επιρροής Information Technology.** Η επίγνωση των δυνατοτήτων IT μπορεί και οφείλει να επηρεάσει τον BPR.
- 5. Σχεδιασμός και χτίσιμο ενός πρότυπου της νέας διαδικασίας.** Ο πραγματικός σχεδιασμός δεν πρέπει να θεωρηθεί σαν το τέλος της διαδικασίας BPR. Αντιθέτως, θα πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα πρότυπο, με διαδοχικές επαναλήψεις. Η μεταφορά του προτύπου ευθυγραμμίζει την προσέγγιση BPR με την άμεση παράδοση αποτελεσμάτων, και την ανάμιξη και ικανοποίηση των πελατών.

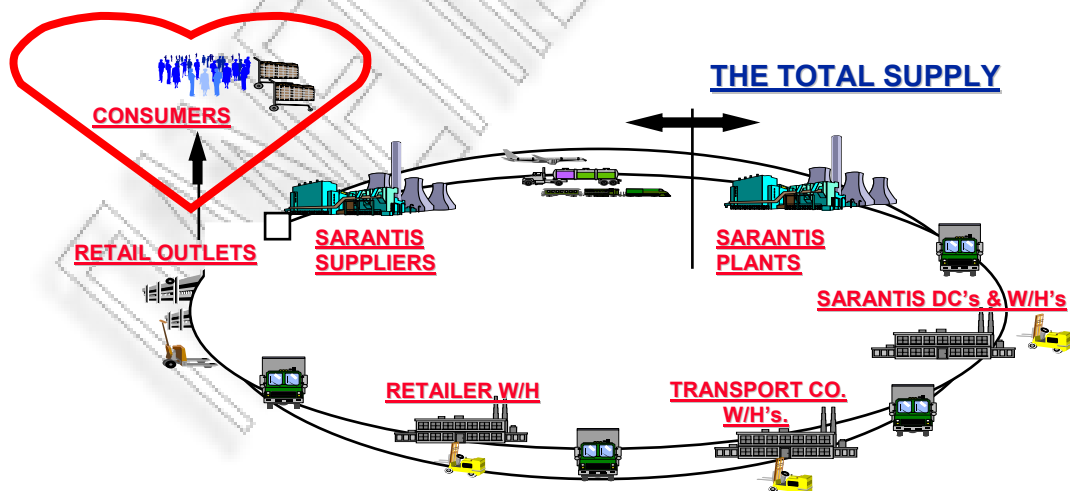
Ένα έκτο, επιπρόσθετο βήμα μπορεί να είναι η εναρμόνιση της οργανωτικής δομής, και του διοικητικού μοντέλου, προς την νέο-σχεδιασθείσα πρωταρχική διαδικασία.

## 5.2 Integrated Business Planning

Ο Συντονισμένος Επιχειρησιακός Προγραμματισμός (Integrated Business Planning-I.B.P.) είναι το σύνολο των διαδικασιών που κατανέμουν, ευθυγραμμίζουν και βελτιστοποιούν τους πόρους της επιχείρησης (σε επίπεδο χώρας και ομίλου), σε ένα ενιαίο σύνολο σχεδίων πωλήσεων και εφοδιασμού, υποστηρίζοντας τους επιχειρησιακούς στόχους και την στρατηγική λειτουργία της επιχείρησης.



Είναι δηλαδή ένας προηγμένος, συντονισμένος και διαλειτουργικός τρόπος εργασίας, όπου η Σαράντης, οι πελάτες της και οι προμηθευτές της, ευθυγραμμίζουν τη συνολική εφοδιαστική αλυσίδα προς την βελτιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.



Αναλυτικότερα, μπορεί να πει κανείς ότι ο I.B.P. είναι ένας τρόπος εργασίας βασισμένος στη διαλειτουργική συνεργασία, που στοχεύει στη βελτιστοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού

προγραμματισμού. Είναι βασισμένος στον προγραμματισμό και στον έλεγχο, για να αποφέρει μια συντονισμένη, κοινή και αξιόπιστη διαδικασία.

Επίσης, η ζήτηση της αγοράς είναι εκείνη που οδηγεί τις διαδικασίες, οι οποίες στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών της αγοράς και στην δημιουργία αξίας. Και τέλος, η εφαρμογή του βασίζεται στους εργαζόμενους, οι οποίοι στηρίζουν την συνεργασία, την άριστη επικοινωνία και την αξιόπιστη διαθεσιμότητα και διανομή στοιχείων.

Η εφαρμογή του Συντονισμένου Επιχειρησιακού Προγραμματισμού, υποστηρίζει την συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης, δημιουργώντας αξία, μειώνοντας τις περιττές δαπάνες, ενισχύοντας την κερδοφορία μέσω αύξησης των πωλήσεων, βελτιστοποιώντας την αξιοποίηση των πόρων, ελαχιστοποιώντας τα αποθέματα και βελτιστοποιώντας την εξυπηρέτηση των πελατών.

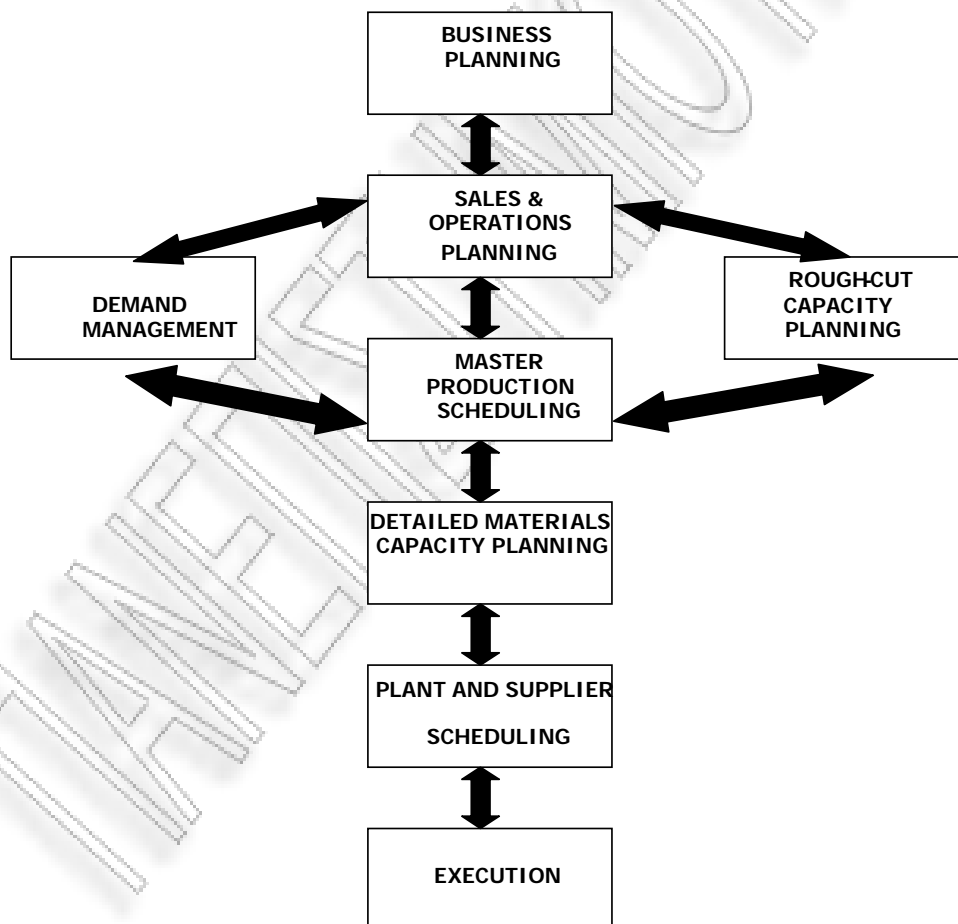
Η επιχείρηση, όπως έχει αναφερθεί, λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, που απαιτεί επιχειρησιακό προγραμματισμό και βελτιστοποίηση των πόρων. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή του I.B.P. είναι «μονόδρομος» για να μπορέσει η Σαράντης να επιτύχει το όραμα και τους επιχειρησιακούς της στόχους.

### **Επισκόπηση διαδικασιών I.B.P.**

Για την εφαρμογή του Integrated Business Planning, η Σαράντης έχει επιλέξει την στρατηγική λειτουργίας ανά κατηγορία και έχει συμφωνηθεί πιο είναι το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την εφαρμογή του I.B.P. είναι οι εξής:

- Μηνιαίο Sales & Operations Planning (S&OP): ευθυγραμμισμένο 12 μηνών κυλιόμενο επιχειρησιακό σχέδιο με
  - Επανεξέταση της εφοδιαστικής αλυσίδας (έλεγχοι ζήτησης, πρωτοβουλίας και διαθεσιμότητας)
  - Επανεξέταση των πρωτοβουλιών
  - Επανεξέταση της ζήτησης (πωλήσεις χωρών με 12μηνο κυλιόμενο forecast)

- Ανάγκες αναπλήρωσης των τελικών προϊόντων (Distribution Requirements Planning-DRP)
- Κύριο σχέδιο παραγωγής (Master Production Schedule-MPS)
- Προγραμματισμός απαιτούμενων υλικών (Material Requirements Planning-MRP)
- Μηνιαίο σχέδιο χωρητικότητας αποθήκης (Warehouse Capacity Plan-WHCP)
- Τριμηνιαία επανεξέταση παραμέτρου εφοδιασμού
- Σχέδιο παραγωγικής ικανότητας (Rough Cut Capacity Plan-RCCP)
- Έρευνα & ανάπτυξη (R&D)



Σε μια δομημένη διαδικασία εφαρμογής του I.B.P τα πέντε βήματα είναι:

1. Πρωτοβουλίες και σχεδιασμός νέων προϊόντων
2. Σχεδιασμός ζήτησης
3. Σχεδιασμός εφοδιασμού
4. Ενιαία συναποδοχή των επιχειρησιακών σχεδίων
5. Επιχειρησιακός σχεδιασμός για ανώτερη διοίκηση

Τα πέντε σημεία κλειδιά στο I.B.P είναι:

#### 1. Μηνιαία διαδικασία Sales & Operations Planning

Είναι η βασική διαδικασία του I.B.P., η οποία κατευθύνεται από τον Γενικό Διευθυντή και από τον Διευθυντή του Category Management. Η διαδικασία αυτή σκοπό έχει να ευθυγραμμίζει όλες τις λειτουργίες σε ένα 12-18 μηνών πλάνο και να συντονίζει τα σχέδια του category και των χωρών. Στην συνέχεια ελέγχεται αν αυτά τα σχέδια μπορούν να πραγματοποιηθούν, σε σχέση με τις δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας (παραγωγή, προμήθειες, αποθήκη) και σε σχέση με το budget της εταιρίας. Επίσης, εξετάζονται εναλλακτικά σενάρια.

#### 2. Διοίκηση πρωτοβουλιών

Στο σημείο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την εφαρμογή ενός ενιαίου τρόπου διοίκησης των πρωτοβουλιών για ολόκληρο τον όμιλο. Αυτό συνεπάγεται με αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του category και των χωρών, με έλεγχο των τυχών αλλαγών στα σχέδια και με μέτρηση της αποτελεσματικότητας και των παραμέτρων της επιτυχίας.

#### 3. Διοίκηση ζήτησης (forecasts πωλήσεων)

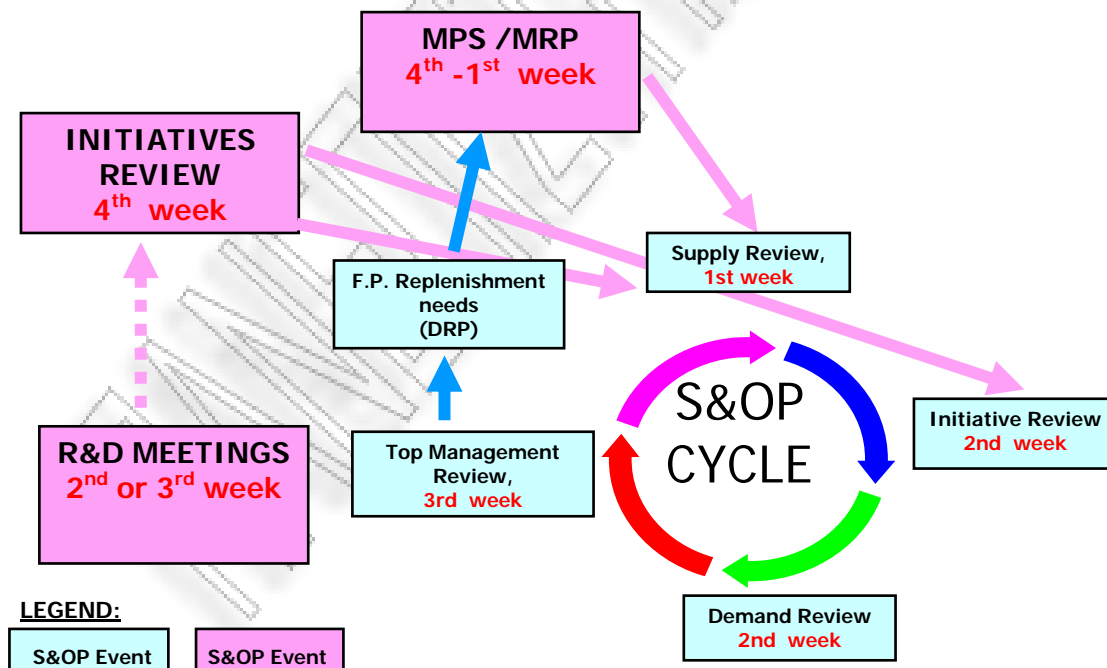
Σε αυτό το σημείο, η διαδικασία της πρόβλεψης των πωλήσεων είναι η βασική προτεραιότητα. Κάθε χώρα πρέπει να είναι σε θέση να απεικονίζει τα forecasts πωλήσεων και η ακρίβεια τους πρέπει να ξεπερνά το 75%. Στην συνέχεια η διοίκηση πρέπει να συντονίζει την διαδικασία τοποθέτησης των παραγγελιών σε σχέση με τα forecasts.

#### 4. Σχέδιο παραγωγής και παραγγελιών

Με βάση τα παραπάνω σημεία, δημιουργείται ένα συντονισμένο, κυλιόμενο πλάνο παραγωγής, με εμβέλεια-ορατότητα 12 έως 18 μηνών. Όμως, για τους πρώτους 2 μήνες κάθε περιόδου, το σχέδιο παραγωγής είναι σταθερό. Τυχόν αλλαγές είναι πραγματοποιήσιμες, αλλά μόνο μετά από συγκεκριμένη εξουσιοδότηση. Με αυτόν τον τρόπο, οι παραγωγικές εγκαταστάσεις επιτυγχάνουν κατά 95% το πλάνο παραγωγής.

#### 5. Αποδοτικότητα των προμηθευτών

Σε συνέχεια του συντονισμένου και αξιόπιστου Master Production Schedule, προκύπτει και το Material Requirement Planning, με εμβέλεια-ορατότητα 6 έως 12 μηνών. Με βάση το MRP, είναι γνωστές και προγραμματισμένες οι απαιτήσεις σε υλικά, οπότε οι παραγγελίες που τοποθετούνται στους προμηθευτές είναι έγκυρες, έγκαιρες και αξιόπιστες. Έτσι δημιουργείται συνεργασία και σχέση εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, των οποίων η αξιοπιστία ξεπερνά το 95%.





## **Sales & Operations Planning (S&OP)**

Όπως προαναφέρθηκε η διαδικασία προγραμματισμού των πωλήσεων και των λειτουργιών, είναι ο βασικός παράγοντας της επιτυχίας του Integrated Business Planning.

Το S&OP είναι μια μηνιαία διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Είναι μια διατμηματική και διαλειτουργική διαδικασία, αφού παίρνουν μέρος τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, εφοδιαστικής αλυσίδας, οικονομικό τμήμα. Υπεύθυνοι για την σωστή εφαρμογή της διαδικασίας είναι τόσο οι διευθυντές των κατηγοριών, όσο και ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης.

Κύριος σκοπός του S&OP είναι η ευθυγράμμιση όλων των λειτουργιών (πρωτοβουλίες, πωλήσεις, αποστολές, παραγωγή, αποθέματα) σε ένα 12μηνο κυλιόμενο επιχειρησιακό σχέδιο, καθώς επίσης και ο συντονισμός των επιχειρησιακών πλάνων του category και των χωρών.

Αποτέλεσμα αυτής της ευθυγράμμισης είναι η εστίαση στις αλλαγές και στα ζητήματα, σε συνολικό επίπεδο (category και χωρών). Είναι εξ' αρχής γνωστό το κόστος των εναλλακτικών λύσεων έναντι των στόχων και μπορεί να υπάρχει συνεχής βελτίωση μέσω της ανάλυσης του χάσματος εναντίον των στόχων.

Οι κύριοι στόχοι του S&OP είναι η κατανόηση και ικανοποίηση της καταναλωτικής ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης στοχεύει στη άριστη εκτέλεση των projects και των πρωτοβουλιών και στην διαθεσιμότητα των προϊόντων στην αγορά, σε σχέση με το επίπεδο των στόχων, όπως αυτό έχει συμφωνηθεί.

Και όλα αυτά με το ελάχιστο κόστος και μετρητά δεσμευμένα στη διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται με ισορροπημένα και ελαχιστοποιημένα αποθέματα τελικών προϊόντων, καθώς επίσης και ιδανική χρήση των πόρων.

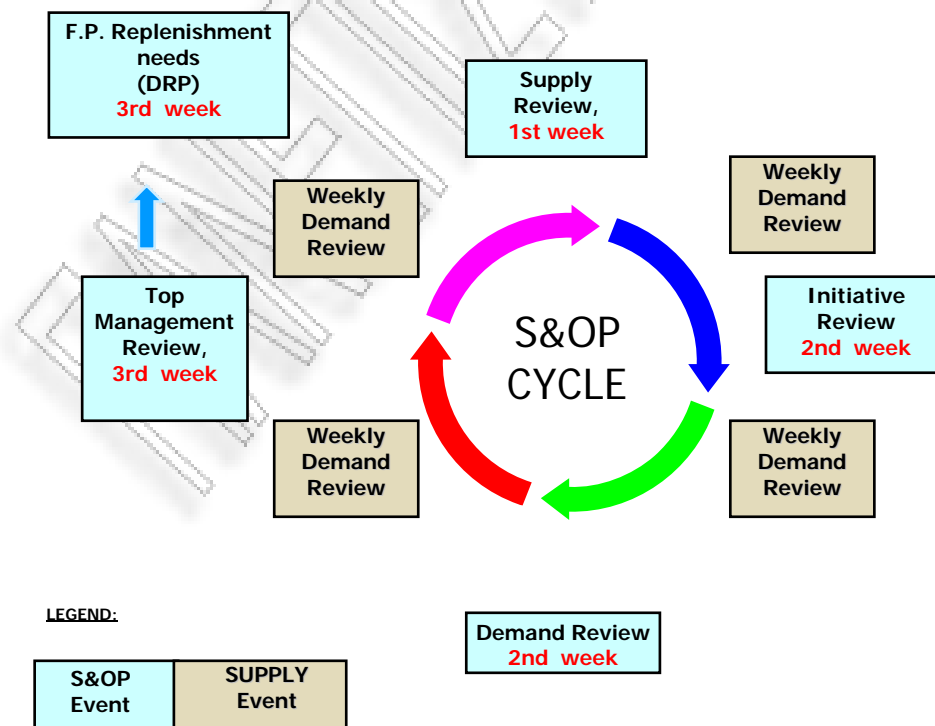
Δημιουργείται λοιπόν ένα εύρωστο σύστημα, το οποίο περιορίζει τα ανθρώπινα λάθη και μειώνει την επανάληψη.

## Demand Review Process

Η διαδικασία αναθεώρησης της ζήτησης είναι μια εβδομαδιαία διαδικασία από το Demand Planning, με σκοπό να προσαρμόσει τα forecasts, τα οποία έχουν δοθεί στην διαδικασία S&OP, με βάση τις πιο πρόσφατες αλλαγές που έχουν γίνει στην αγορά. Αυτό μπορεί να σημαίνει είτε αλλαγές στις πραγματικές αποστολές έναντι της αρχικής πρόβλεψης του μήνα, είτε αλλαγές στα σχέδια προώθησης, στα σχέδια μάρκετινγκ, στην τιμολόγηση, είτε αλλαγές σε όλους τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, που έχουν επιπτώσεις στον όγκο.

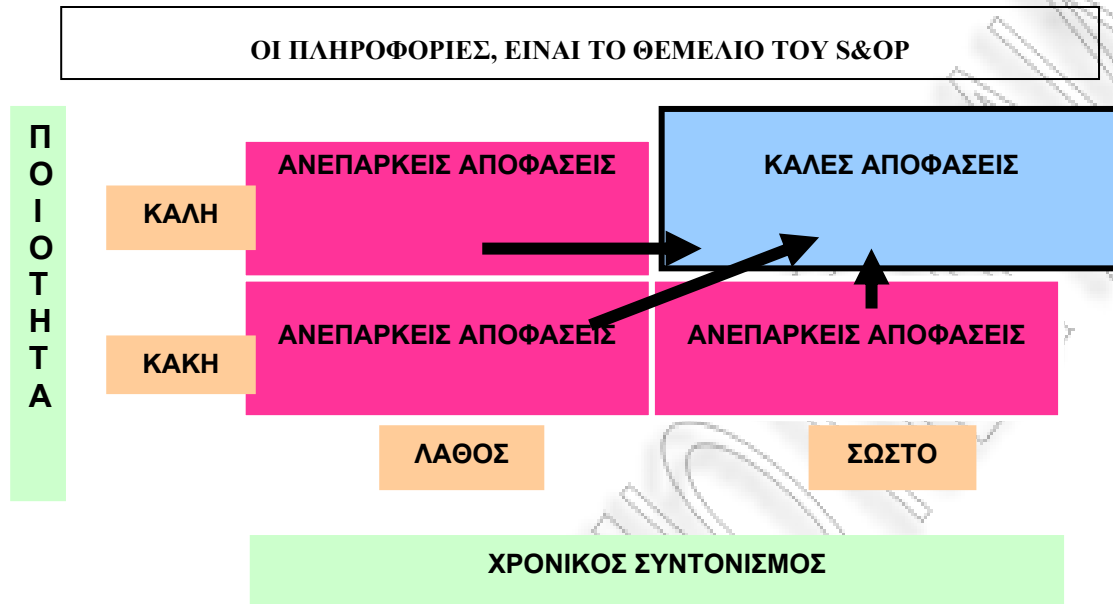
Επίσης, η διαδικασία αναθεώρησης της ζήτησης, αποσκοπεί και σε μια εβδομαδιαία ανάλυση ακρίβειας της πρόβλεψης, με την δυνατότητα πραγματοποίησης διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες οδηγούν σε συνεχή βελτίωση της ακρίβειας των forecasts. Η διαδικασία εστιάζεται στις επόμενες 4 έως 8 εβδομάδες.

Η διαδικασία αυτή διευθύνεται από τον Demand Planning Manager και συμμετέχουν, όπου χρειαστεί, για την παροχή πληροφοριών το Trade Marketing, το Customer Service και οι Brand Managers.



Το S&OP είναι μια διαδικασία και όχι μια σειρά από συναντήσεις.

Είναι μια σειρά από βήματα που χρειάζεται δομή, σωστό χρονικό συντονισμό, προετοιμασία από όλους τους συμμετέχοντες και έγκυρη / έγκαιρη πληροφόρηση.



### **Integrated Business Planning – Key Performance Indicators (KPI's)**

Οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης (KPI's) βοηθούν την επιχείρηση να ορίσει και να μετρήσει την πρόοδο σε σχέση με τους επιχειρησιακούς της στόχους. Όταν η επιχείρηση έχει αναλύσει την αποστολή της, έχει αναγνωρίσει τα συμφέροντα της και έχει ορίσει τους στόχους της, χρειάζεται ένα τρόπο για να μετρήσει την πρόοδο της σε σχέση με τους στόχους της. Οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης είναι το μέσο για τις μετρήσεις.

Όσον αφορά την εφαρμογή και την πρόοδο του Integrated Business Planning, οι απαραίτητες μετρήσεις που πρέπει να γίνουν είναι:

- Ακρίβεια της πρόβλεψης
- Τήρηση του σχεδίου παραγωγής
- Αξιοπιστία των προμηθευτών
- Ανταπόκριση των προμηθευτών
- Διαθεσιμότητα των προϊόντων

- Ακρίβεια των δεδομένων (αποθέματα, κωδικοί, προμηθευτές, πελάτες)

Ειδικά όσον αφορά τις χώρες (σαν επιχειρηματικές μονάδες), οι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

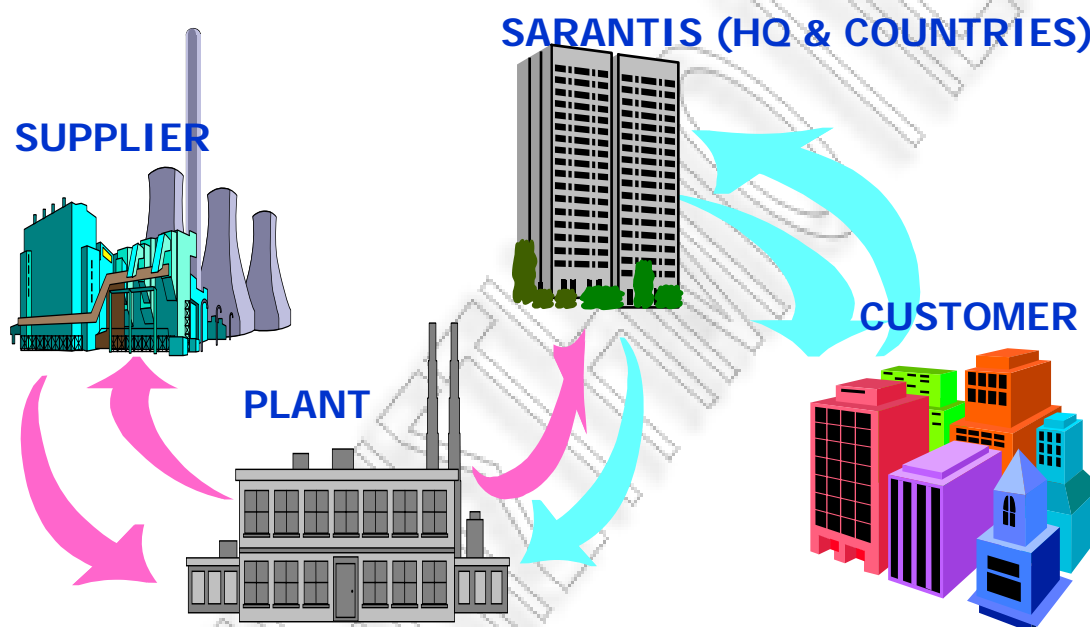
ΣΤΟΧΟΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ακρίβεια πρόβλεψης</li> <li>- Ακρίβεια πρόβλεψης πωλήσεων ανά μήνα και ανά κωδικό</li> <li>- Διαθεσιμότητα προϊόντων</li> <li>- Τοποθέτηση σωστών παραγγελιών</li> <li>- Διαθεσιμότητα των προϊόντων στο ράφι</li> <li>- Αξιολόγηση της διαδικασίας S&amp;OP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγαλύτερη από 75%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 95%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 98%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 98%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 98,5%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 3,5 στα 5 (για τον πρώτο χρόνο)</li> </ul>

Όσον αφορά την αλυσίδα εφοδιασμού του ομίλου, οι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΣΤΟΧΟΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ακρίβεια των δεδομένων (αποθέματα, κωδικοί, προμηθευτές, πελάτες)</li> <li>- Τήρηση του σχεδίου παραγωγής</li> <li>- Προσαρμογή του προγράμματος παραγωγής</li> <li>- Αξιοπιστία των προμηθευτών</li> <li>- Ανταπόκριση των προμηθευτών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγαλύτερη από 99%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 85%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 85%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 90%</li> <li>- Μεγαλύτερη από 90%</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επίπεδο εξυπηρέτησης χώρας (επικαιρότητα και πληρότητα προϊόντων)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μεγαλύτερη από 99,5%</li> </ul>
---	--

Η νέα κατάσταση του επιχειρησιακού σχεδιασμού, με την εφαρμογή του Integrated Business Planning, μπορεί να απεικονισθεί ως εξής:



### **I.B.P. - Critical Success Factors (CSF's)**

Ο Συντονισμένος Επιχειρησιακός Προγραμματισμός είναι ένας νέος τρόπος εργασίας για την Σαράντης, ο οποίος προκαλεί τις μέχρι τώρα πρακτικές, αναφορές, συμπεριφορές και μετρήσεις απόδοσης.

Για την εφαρμογή του πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας:

1. πρέπει να προηγηθεί μια υποχρεωτική εκτενής διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων
2. οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι η διαδικασία του I.B.P. συντονίζει όλα τα άλλα projects
3. η διαδικασία του I.B.P πρέπει να είναι marketing and sales driven
4. η διοίκηση πρέπει να έχει κατανόηση κατά την διάρκεια της μεταβατικής περιόδου.

### **Η στρατηγική πλευρά του I.B.P.**

Οι περισσότερες στρατηγικές είναι λειτουργικές, αλλά υπολείπονται μιας διαδικασίας που θα κατευθύνει την συντονισμένη εκτέλεση τους.

Όσον αφορά την ανώτατη διοίκηση της Σαράντης, η διαδικασία του I.B.P. μπορεί να αποτελέσει εργαλείο για να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των υπάρχοντων στρατηγικών και επιβάλει κατά κάποιο τρόπο μια πιο συντονισμένη θεώρηση τους.

Επίσης, αναγνωρίζει ότι η αλλαγή που πραγματοποιείται είναι συνεχής και διατηρεί την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ζωντανή και αξιόπιστη. Με λίγα λόγια, είναι μια ισχυρή διαδικασία για την εφαρμογή νέων στρατηγικών.

Όσον αφορά την ανώτερη διοίκηση, αυτή έχει την ευθύνη να καθοδηγήσει την διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων και να διοικήσει τις πολιτιστικές αλλαγές. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία του I.B.P είναι η κατανόηση του από όλους τους συμμετέχοντες και η δέσμευσή τους σε αυτό.

Επίσης, ανώτερη διοίκηση πρέπει να συμμετάσχει σε όλες τις προσπάθειες εφαρμογής και βελτίωσης του I.B.P., καθώς επίσης και να τις διευκολύνει.

### **5.3 Νέα Οργάνωση Της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Για Την Υποστήριξη Του I.B.P.**

Η Γρ. Σαράντης ABEE, για να υποστηρίξει την εφαρμογή του Integrated Business Planning, αναδιοργανώνει την εφοδιαστική της αλυσίδα, η οποία πλέον χωρίζεται σε Country Supply Chain (για την κάθε χώρα – επιχειρησιακή μονάδα) και σε Group Supply Chain (για όλο τον όμιλο).

Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, τόσο σε επίπεδο χώρας, με εστίαση στην αγορά, όσο και σε επίπεδο ομίλου, με εστίαση στην υποδομή.

Οι κύριες αρμοδιότητες της Country Supply Chain είναι οι εξής:

1. Προγραμματισμός ζήτησης, δηλαδή αποθέματα και προβλέψεις πωλήσεων ετοιμών προϊόντων και εισαγωγές- Τελωνείο.
2. Customer Service και Logistics, συνολική διαχείριση των παραγγελιών.
3. Προμήθειες και ανασυσκευασίες προϊόντων για promotion, σε τοπικό επίπεδο.

Αντίστοιχα, οι κύριες αρμοδιότητες της Group Supply Chain είναι οι εξής:

1. Παραγωγή, τόσο για τις ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις, όσο και για τους contract manufactures.
2. Προγραμματισμός παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων αποθεμάτων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας.
3. Προμήθειες για την παραγωγική διαδικασία.
4. Έρευνα και ανάπτυξη.
5. Group logistics, συμπεριλαμβανομένων Group Supply Projects, περιφερειακού Κέντρου Διανομής και εθνικών - διεθνών μεταφορών.

Τώρα, όσον αφορά την διοικητική οργάνωση της κάθε χώρας, αυτή αποτελείται από τους:

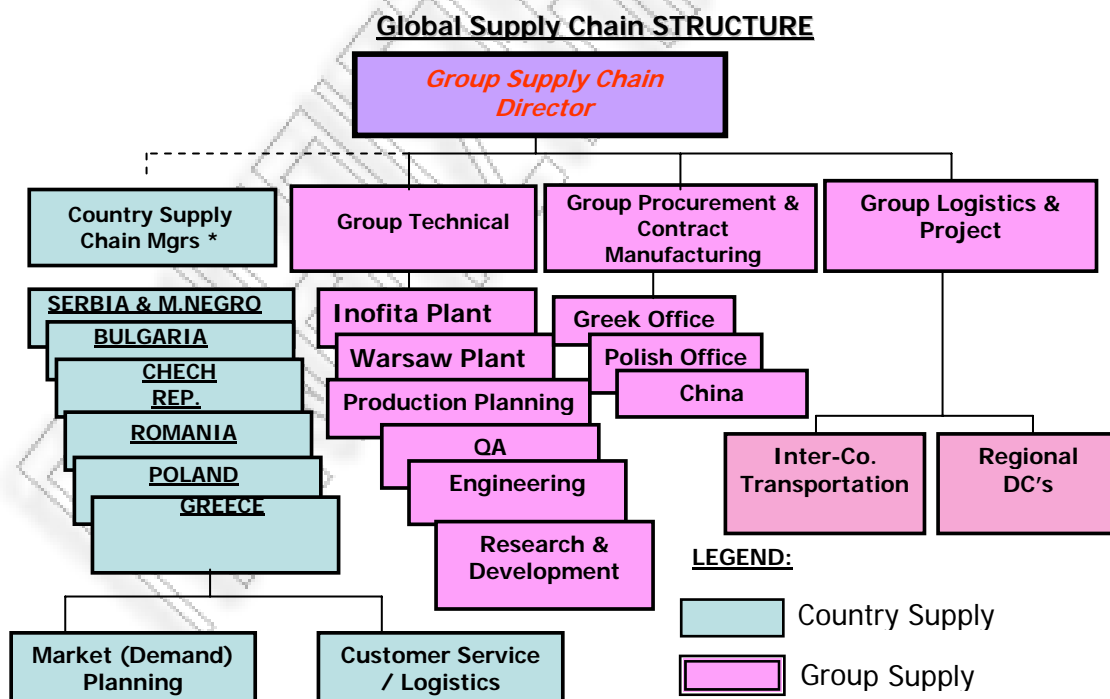
- Country General Manager: κατέχει την επιχειρησιακή στρατηγική της αγοράς, σχεδιάζει και θέτει τις προσδοκίες, καθορίζει τις αρμοδιότητες και διατηρεί υπεύθυνους τους συμμετέχοντες στην διαδικασία.
- Country Supply Chain Manager: οδηγεί την εφαρμογή της διαδικασίας, τρέχει τις αναφορές προμήθειας, διευκολύνει την αξιολόγηση της ανώτερης διοίκησης και εκδίδει περίληψη, συντονίζει τις αναφορές της ανώτερης διοίκησης, διατηρεί και βελτιώνει την διαδικασία του S&OP, καθορίζει τις αρμοδιότητες και διατηρεί υπεύθυνους τους συμμετέχοντες εντός του τμήματος Supply Chain.
- Country Demand Planning Manager: παραδίδει ακριβή δεδομένα προβλέψεων, ηγείται της διαδικασίας της αναθεώρησης ζήτησης και εκδίδει την περίληψη, και είναι ο κύριος συντελεστής στα Supply Reviews Meetings.
- Country Marketing Director: κατέχει το συνολικό επιχειρηματικό σχεδιασμό του προϊόντος, αναπτύσσει τα κύρια σχέδια πρωτοβουλιών, συγκατέχει και τρέχει τις αναθεωρήσεις των πρωτοβουλιών, καθορίζει τις αρμοδιότητες και διατηρεί υπεύθυνους τους συμμετέχοντες εντός του τμήματος Marketing.
- Country Sales Director: συμμετέχει και συνεισφέρει στις αναφορές της ανώτερης διοίκησης, καθορίζει τις αρμοδιότητες και διατηρεί υπεύθυνους τους συμμετέχοντες εντός του τμήματος Πωλήσεων.
- Trade Marketing Director: συγκατέχει τις αναθεωρήσεις των πρωτοβουλιών και ηγείται της αναθεώρησης της ζήτησης, καθορίζει τις αρμοδιότητες και διατηρεί υπεύθυνους τους συμμετέχοντες εντός του τμήματος Trade Marketing.



Όσον αφορά την διοικητική οργάνωση του ομίλου, και κυρίως σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα, κύριο ρόλο έχουν οι:

- **Category Director:** κατέχει την επιχειρησιακή στρατηγική για την κατηγορία και το συνολικό κύριο σχέδιο πρωτοβουλιών, θέτει τις προσδοκίες του category, συνεργάζεται με τις προμήθειες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης και σε θέματα πρωτοβουλιών.
- **Group Supply Chain Director (Country Supply Chain Production, Procurement and R&D):** κατέχει την συνολική στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας, συνεργάζεται με τους διευθυντές του Category σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης και πρωτοβουλιών, ηγείται της παραγωγής και του τμήματος προμηθειών. Τέλος, κατέχει τις λειτουργίες, στρατηγικές και εφαρμογές σε επίπεδο χώρας.

Στο παρακάτω οργανόγραμμα παρουσιάζεται η δομή της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας:



\* Dual reporting: Country Mgr (Business matters) & Global Supply Chain Director (Functional matters)

## 5.4 Η Μέθοδος Kaizen

Η μέθοδος Kaizen της συνεχούς αυξητικής βελτίωσης είναι μια αρχικά Ιαπωνική αντίληψη διοίκησης, για σταδιακή, συνεχόμενη αλλαγή, βελτίωση. Στην πραγματικότητα η μέθοδος Kaizen είναι μια φιλοσοφία τρόπου ζωής. Θεωρεί ότι κάθε πτυχή της ζωής μας αξίζει να βελτιώνεται συνεχώς. Η φιλοσοφία Kaizen κρύβεται πίσω από πολλές Ιαπωνικές διοικητικές αντιλήψεις όπως: Total Quality Control, Quality Control Circles, δραστηριότητες μικρών ομάδων, εργατικές σχέσεις. Τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας Kaizen είναι: ποιότητα, προσπάθεια, συμμετοχή όλων των εργαζομένων, προθυμία για αλλαγή και επικοινωνία.

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις κάνουν τον εξής διαχωρισμό μεταξύ καινοτομίας και Kaizen. Η καινοτομία είναι μια ραγδαία μορφή αλλαγής, ενώ Kaizen είναι μια συνεχής μορφή αλλαγής. Κυριολεκτικά η λέξη Kaizen σημαίνει: αλλαγή (kai) για να γίνεις καλός (zen).

Τα πέντε θεμέλια στοιχεία στην φιλοσοφία Kaizen είναι:

1. ομαδική εργασία
2. προσωπική πειθαρχία
3. βελτιωμένο ηθικό
4. quality circles
5. προτάσεις για βελτίωση

Από τα παραπάνω προκύπτουν τρεις παράγοντες κλειδιά για την εφαρμογή της φιλοσοφίας Kaizen:

1. **Εξάλειψη των σκάρτων (muda) και της αντιπαραγωγικότητας.** Muda είναι ένας Ιαπωνικός ορισμός για κάθε τι που είναι επιζήμιο και δεν προσθέτει αξία. Η μείωση των σκάρτων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να αυξηθεί η κερδοφορία. Μια διαδικασία προσθέτει αξία με την παραγωγή αγαθών ή με την παροχή υπηρεσιών. Μια διαδικασία επίσης καταναλώνει πόρους. Σπατάλη προκύπτει όταν καταναλώνονται περισσότεροι πόροι από τους αναγκαίους για την παραγωγή των αγαθών ή την παροχή της υπηρεσίας. Τα παρακάτω «Seven Wastes» αναγνωρίζουν

και ταξινομούν τους πόρους που συνήθως σπαταλούνται. Αυτοί οι πόροι είχαν αναγνωριστεί από τον Chief Engineer της Toyota, Taiichi Ohno. Από τότε έχει προστεθεί ένας ακόμα πόρος που σπαταλάται.

1. Defects (ελαττώματα). Ποιοτικά ελαττώματα αποτρέπουν τους πελάτες από την αποδοχή των προϊόντων που έχουν παραχθεί. Νέες διαδικασίες πρέπει να προστεθούν σε μια προσπάθεια να ανακτήσουν κάποια αξία τα σκάρτα προϊόντα.
2. Overproduction (πλεονάζουσα παραγωγή). Αυτή είναι η παραγωγή ή η απόκτηση των υλικών, προτού πραγματικά να έχουν απαιτηθεί.
3. Transportation (μεταφορά). Κάθε φορά που ένα προϊόν μετακινείται υπάρχει ο κίνδυνος να καταστραφεί, να χαθεί, να καθυστερήσει κλπ.
4. Waiting (αναμονή). Αναφέρεται τόσο στον χρόνο που ξοδεύεται από τους εργαζόμενους για την αναμονή άφιξης των πόρων, τον χρόνο αναμονής στην «ουρά» για να ξεφορτωθούν τα προϊόντα, καθώς επίσης και το κεφάλαιο που δεσμεύεται σε προϊόντα που δεν έχουν ακόμα παραδοθεί στους πελάτες.
5. Inventory (απόθεμα). Παρουσιάζει την εκταμίευση κεφαλαίου που δεν έχει αποδώσει ακόμα εισόδημα, είτε από τον παραγωγό είτε από τον καταναλωτή.
6. Motion (κίνηση). Σε σύγκριση με την μεταφορά, η κίνηση αναφέρεται στον παραγωγό ή στον εργαζόμενο. Έχει σημασία όσον αφορά καταστροφή, φθορά, ασφάλεια. Επίσης περιλαμβάνει πάγια και έξοδα που επιβαρύνουν την παραγωγή.
7. Over processing. Αυτό συμβαίνει όταν για κάποιο έργο χρησιμοποιούνται πιο ακριβοί ή με μεγαλύτερη αξία πόροι, από αυτούς που απαιτούνται. Αυτό συχνά συμβαίνει και με το ανθρώπινο δυναμικό.
8. Skill (ικανότητα). Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν τους εργαζόμενους τους για συγκεκριμένες ικανότητες που έχουν. Όμως οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν και άλλες ικανότητες και είναι σπατάλη από την επιχείρηση αν δεν τις εκμεταλλευτεί. Μόνο

αν επενδύσουν πάνω στην δημιουργικότητα των υπαλλήλων τους μπορούν οι επιχειρήσεις να εξαλείψουν τους άλλους επτά παράγοντες σπατάλης και να επιδιώξουν συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους.

**2. Εφαρμογή του πλαισίου των 5S για καλό «νοικοκυριό» (διοίκηση).** Τα 5S είναι μια Ιαπωνική αντίληψη για την εφαρμογή και διατήρηση καλού «νοικοκυριού». Τα 5S αντιστοιχούν στα αρχικά των παρακάτω λέξεων:

- 1) Seiri – Sort. Τοποθέτηση των πραγμάτων στην θέση τους. Απομάκρυνση των αχρήστων και διατήρηση μόνο των χρήσιμων.
- 2) Seiton – Straighten. Κατάλληλη διαρρύθμιση. Τοποθέτηση των πραγμάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσεγγίσιμα όταν χρειάζονται.
- 3) Seiso – Shine. Καθαριότητα. Τα πράγματα και ο χώρος εργασίας πρέπει να είναι καθαρά, χωρίς σκουπίδια και βρωμιά.
- 4) Seiketsu – Standardize. Καθαρότητα. Διατήρηση της καθαριότητας μετά το καθάρισμα. Συνεχές καθάρισμα.
- 5) Shitsuke – Sustain. Δέσμευση και πειθαρχία για να εφαρμόζονται – συντηρούνται τα παραπάνω 4S.

### **3. Προτυποποίηση.**

Σε γενικές γραμμές η εφαρμογή της φιλοσοφίας Kaizen ταιριάζει σε σταδιακής και συνεχούς αλλαγής καταστάσεις που απαιτούν μακροπρόθεσμη αλλαγή, καθώς επίσης και σε επιχειρήσεις με ομαδική – συλλογική κουλτούρα.

Παράλληλα με την εφαρμογή του Integrated Business Planning, το οποίο θα βελτιστοποιήσει τον επιχειρησιακό προγραμματισμό και την διαλειτουργική συνεργασία, η φιλοσοφία Kaizen μπορεί να εφαρμοστεί στις παραγωγικές εγκαταστάσεις της Σαράντης, με σκοπό την συνεχή βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και την αύξηση της αποδοτικότητας.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί πολλές θαυματουργικές θεραπείες για τις προβληματικές επιχειρήσεις. Πολλές από αυτές δοκιμάστηκαν αλλά χωρίς διακριτά αποτελέσματα.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, από την άλλη πλευρά, δεν υπόσχεται καμιά θαυματουργική θεραπεία. Δε προσφέρει γρήγορες απλές και ανώδυνες βελτιώσεις. Αντιθέτως, περιλαμβάνει δύσκολη και επίμονη εργασία. Απαιτεί από τους ανθρώπους που διοικούν την εταιρεία και που εργάζονται σε αυτή να αλλάξουν τόσο τον τρόπο που σκέφτονται όσο και αυτό που κάνουν. Απαιτεί την αντικατάσταση των παραδοσιακών πρακτικών με εντελώς καινούριες. Η υλοποίησή του δεν είναι εύκολη και δεν είναι εφικτή με την διεξαγωγή διαλέξεων και ενημερωτικών ανακοινώσεων.

Στην συγκεκριμένη μελέτη έχουν αναφερθεί κάποια σημαντικά σημεία για την ανάπτυξη της διαδικασίας ανασχεδιασμού, παρ' όλα αυτά, η πραγματικότητα διαφέρει πολύ από την θεωρητική προσέγγιση. Η μεθοδολογία που θα αναπτύξει μια επιχείρηση για να διευθύνει μια προσπάθεια ανασχεδιασμού, η διαχείριση της εφαρμογής των αλλαγών, καθώς και οι τακτικές για την αντιμετώπιση απλών προβλημάτων που αναδύονται κατά την υλοποίηση, είναι θέματα τα οποία δύσκολα μπορούν να περιγραφούν με λεπτομέρεια.

Η αίσθηση αβεβαιότητας που προκαλεί ο ανασχεδιασμός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δικαιολογία για να αναβληθεί αυτό που πρέπει να γίνει. Καθώς όλο και περισσότερες ηγετικές εταιρείες οδηγούν τις βασικές τους λειτουργίες στο ανώτερο επίπεδο, η ιδέα του ανασχεδιασμού αποτελεί μια ανταγωνιστική αναγκαιότητα για τις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών αποτελεί μια νέα προσπάθεια. Όσοι συμμετέχουν σε αυτή είναι πρωτοπόροι. Η σημερινή πραγματικότητα οδηγεί σε μια παγκόσμια οικονομία, σε μια δυναμική τεχνολογία της πληροφορικής και σε ατελείωτες αλλαγές. Αυτοί που θα ανταποκριθούν στην πρόκληση θα γράψουν τους νέους κανόνες των

επιχειρήσεων. Το μόνο που απαιτείται είναι η θέληση για επιτυχία και το θάρρος για να αρχίσει η προσπάθεια.

Με λίγα λόγια, το Integrated Business Planning, αποτελεί το νέο τρόπο εργασίας στην Γρ. Σαράντης ΑΒΕΕ. Είναι ο νέος τρόπος εργασίας που εστιάζεται στην διαλειτουργική συνεργασία και αποσκοπεί στην συνολική βελτιστοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Απαιτεί όμως αλλαγές στην οργανωτική δομή, στις διαδικασίες, στα συστήματα, αλλά κυρίως στην κουλτούρα της διοίκησης και των εργαζομένων.

Και αποτελεί την βασική προτεραιότητα της επιχείρησης, αφού θα βοηθήσει τον όμιλο να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, 4<sup>η</sup> έκδοση
2. Porter M., “Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York: The Free Press, 1980
3. Williamson D., Jenkins W., Cooke P., Moreton K., “Strategic Management and Business Analysis”, Elsevier, 2004
4. Ansoff I., Antoniou P., “The Secrets of Strategic Management: : The Ansoffian Approach”, Book Surge Publishing, 2006
5. Porter M., “Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: The Free Press, 1985
6. Goldratt E., “Theory of Constraints”, North River Press, 1999
7. Hammer M., Champy J., “Reengineering the Cooperation: A Manifesto for Business Revolution”, Collins, 2003
8. Masaaki Imai, “Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success”, McGraw-Hill / Irwin, 1986
9. Lysons K., Gillingham M., “Purchasing and Supply Chain Management”, Pentice Hall, 2003
10. Grant R., “Contemporary Strategy Analysis”, Blackwell Publishing, 2005
11. Γιαννάκινος Β., «Ανατομία των Business Logistics», Γ. Συκάρης ABEE, 2003

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- Γρ. Σαράντης ABEE [www.sarantis.gr](http://www.sarantis.gr)
- 12 Manage, Rigor and Relevance [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
- Council of Logistics Management [www.clm.org](http://www.clm.org)
- Distribution Centre Management [www.distributiongroup.com](http://www.distributiongroup.com)
- European Logistics Association [www.elalog.org](http://www.elalog.org)
- Institute of Logistics and Transport [www.iolt.org.uk](http://www.iolt.org.uk)
- Logistics Forum [www.logisticsforum.co.uk](http://www.logisticsforum.co.uk)
- Society of Logistics Engineers [www.sole.org](http://www.sole.org)
- WMS Newsletter [www.idii.com](http://www.idii.com)
- University of Bath [www.libproxy.bath.ac.uk](http://www.libproxy.bath.ac.uk)
- Logistics & Management [www.logistics-management.gr](http://www.logistics-management.gr)