

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Executive M.B.A.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μελέτη Περίπτωσης

Κωνσταντίνος Δ. Κάραλης
Διπλωματούχος Μηχανικός Ορυκτών Πόρων, Πολυτεχνείου Κρήτης

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πειραιάς Φεβρουάριος 2008

Αφιερώνεται στους γονείς μου
Δημήτρη και Μαρία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον Dr. Νίκο Γεωργόπουλο για την τη συμβολή του και τη καθοδήγησή του προκειμένου για την ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και τους Dr. Γεώργιο Μποχώρη και Dr. Κάμπη Δημήτριο για την επίσκοπηση και το χρόνο που διέθεσαν για την παρούσα. Αισθάνομαι επίσης την υποχρέωση να ευχαριστήσω και τον CEO του SGS Group κύριο Chris Kirk, για τη συμβολή του και το ενδιαφέρον που έδειξε στην εκπόνηση της παρούσας.

Περιεχόμενα

Σημαντικοί όροι:	VII
Περίληψη	VII
Κατάσταση Πινάκων	IX
Κατάσταση Διαγραμμάτων	XI
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη Θεωρία Στρατηγικού Management	1
1.1. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της:	1
1.2. Στρατηγικό management:	6
1.3. Οκτώ Βήματα στην Στρατηγική Λήψη αποφάσεων.....	9
1.4. Το Εξωτερικό Περιβάλλον	10
1.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal):	11
1.4.2. Το άμεσο περιβάλλον (task environment)	13
1.4.3. Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter).....	14
1.5. Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	17
1.5.1. Πόροι & Ικανότητες (The Resource Based View of the Firm).....	17
1.5.2. VRIO Framework	19
1.5.3. Εφαρμόζοντας το VRIO Framework:.....	22
1.6. BCG Growth Matrix.....	24
1.7. ANSOFF's Product / Market Mix.....	25
1.8. Global Strategic Management	27
1.8.1. Παγκόσμια Αγορά (global market).....	27
1.8.2. Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος από Global Strategy	28
1.9. Βιβλιογραφία.....	30
Κεφάλαιο 2: Περιγραφή της εταιρείας	31
2.1. Περιγραφή	31
2.2. Ιστορικό	33
2.3. Βιβλιογραφία.....	39
Κεφάλαιο 3: Τρέχουσα Κατάσταση	40
3.1. Επίδοση:.....	40
3.2. Στρατηγική Τοποθέτηση (Strategic Posture)	44
3.2.1. Όραμα:.....	44
3.2.2. Σκοποί (objectives):	45
3.2.3. Στρατηγική:	45
3.3. Βιβλιογραφία.....	49
Κεφάλαιο 4: Εταιρική Διακυβέρνηση	50
4.1. Μετοχική Σύθεση :	50
4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση.....	52
4.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο (ένας πρόεδρος και 5 μέλη):.....	55

4.2.2. Interlocking Directorates:	57
4.2.3. Διοίκηση (Top management):.....	58
4.2.4. Αμοιβές του CEO και του Προέδρου:.....	60
4.2.5. Διαδοχή CEO:.....	60
4.2.6. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης:.....	60
4.3. Βιβλιογραφία.....	63

Κεφάλαιο 5: Εξωτερικό Περιβάλλον..... 64

5.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση P.E.S.T.).....	65
5.1.1. Οικονομικοί Παράγοντες:	66
5.1.2. Πολιτικοί Παράγοντες:.....	73
5.1.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες:.....	75
5.1.4. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες:.....	77
5.2. Παρουσία της SGS στο TRIAD (<i>Japan, North America, Western Europe</i>):.....	81
5.3. Άμεσο περιβάλλον (Task Environment).....	82
5.3.1. Ο κλάδος*:	82
5.3.2. Στρατηγικές ομάδες (Strategic Groups):.....	86
5.3.3. Ανάλυση PORTER (5 +1 δυνάμεις).....	88
5.3.4. Porter's 4 corner exercise	94
5.3.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix.....	100
5.4. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων.....	101
5.5. Βιβλιογραφία.....	102

Κεφάλαιο 6: Εσωτερικό Περιβάλλον..... 104

6.1. Δομή της εταιρείας.....	104
6.2. Εταιρική Κουλτούρα.....	106
6.3. Επιχειρηματικές Μονάδες (Business Units)	112
6.3.1. Τμήμα Αγροτικών Υπηρεσιών (AGRI).....	114
6.3.2. Τμήμα Μεταλλευτικών Υπηρεσιών (MIN)	115
6.3.3. Τμήμα Πετροχημικών (OGC)	117
6.3.4. Τμήμα Δοκιμών Καταναλωτικών (CTS).....	118
6.3.5. Τμήμα Περιβάλλοντος (ENVI)	120
6.3.6. Τμήμα Επιστημών Υγείας (LSS)	121
6.3.7. Τμήμα Αυτοκινητιστικών Υπηρεσιών (AUTO)	123
6.3.8. Τμήμα Πιστοποίησης Προϊόντων & Υπηρεσιών (SSCE).....	124
6.3.9. Τμήμα Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις & Ιδρύματα (GIS).....	125
6.3.10. Τμήμα Βιομηχανικών Υπηρεσιών (IND)	127
6.3.11. Η επίδοση συνοπτικά & το σχέδιο Εξαγορών:	129
6.4. Σύνοψη Επιχειρηματικής Στρατηγικής:.....	130
6.5. Portfolio Analysis - BCG Matrix	131
6.6. Λειτουργικές Μονάδες (Functions).....	134
6.6.1. Marketing	134
6.6.2. Συστήματα Πληροφορικής (IT)	135
6.6.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM).....	137
6.6.4. Operations (Strategy & Continuous Improvement)	140
6.7. Χρηματοοικονομική Ανάλυση	143
6.7.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων:.....	143
6.7.2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων με την μορφή κοινού μεγέθους:	144
6.7.3. Ισολογισμός:	145

6.7.4. Παρουσίαση Ισολογισμού με τη μορφή κοινού μεγέθους:.....	146
6.7.5. Κατάσταση Ταμειακών Ροών:.....	148
6.7.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων SGS vs INTERTEK vs BVI.....	150
6.7.7. Ισολογισμός SGS vs INTERTEK vs BVI	152
6.7.8. Ανάλυση Δεικτών	154
6.8. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών	161
6.9. Σύνοψη Πολιτικών	162
6.10. Διακεκριμένες ικανότητες & Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	163
6.11. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων	165
6.12. Βιβλιογραφία.....	166
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων	167
7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX).....	168
7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX)	169
7.3. S.W.O.T.....	170
7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)	171
7.5. TOWS Matrix & Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	172
7.6. Μήτρα του ANSOFF	176
7.7. Συμπεράσματα - Προτεινόμενη στρατηγική	177
7.8. Βιβλιογραφία.....	179
Βιβλιογραφία	180
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	184
Παράρτημα 1: Εξαγορές της SGS	185
Παράρτημα 2: Εξαγορές της INTERTEK	186
Παράρτημα 3: Χαρακτηριστικά της Αγοράς	188
Παράρτημα 4: Ρυθμοί ανάπτυξης GDP	189
Παράρτημα 5: Ειδήσεις – Δημοσιεύματα	195
Παράρτημα 6: Οικονομικές Καταστάσεις	201
Οικονομικές Καταστάσεις SGS	201
Οικονομικές Καταστάσεις INTERTEK	204

Σημαντικοί όροι:

Επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική Στρατηγική, Στρατηγικό management, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Όραμα, Αποστολή, Στόχος, Σκοπός, Πολιτική, Γενικευμένο περιβάλλον (societal environment), Άμεσο περιβάλλον (task environment), Ανάλυση P.E.S.T., Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter, V.R.I.O. Concept, Πίνακας Ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς (BCG Growth Matrix), ANSOFF matrix, Ανάλυση S.W.O.T., Ηγεσία κόστους, Διαφοροποίηση, Εστίαση, Διαποίκιση, Πόροι και Ικανότητες, Υπόδειγμα Διεθνών κλάδων, six sigma, Matrix organizations, interlocking directorates,

Περίληψη

Η παρούσα εργασία παρέχει μια ανάλυση στρατηγικής μιας πολυεθνικής εταιρείας παροχής υπηρεσιών ονόματι SGS η οποία δραστηριοποιείται στον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο εμπορευμάτων, εργαστηριακές δοκιμές, πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, διαχείριση κινδύνου, εξωτερίκευση και διακρίβωση. Η επιχείρηση έχει ιστορία 130 ετών με περίπου 50,000 εργαζόμενους σε 150 χώρες και αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στο χώρο της. Αποτελείται από δέκα επιχειρηματικές μονάδες που παρέχουν τις παραπάνω υπηρεσίες σε όλη την αλυσίδα αξίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όλους τους χώρους του εμπορίου και βιομηχανίας από αγροτικά προϊόντα και μεταλλεύματα μέχρι καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες.

Ο χώρος στον οποίο δραστηριοποιείται χαρακτηρίζεται ως κατακερματισμένος και τα τελευταία πέντε έτη παρατηρείται μεγάλη κινητοποίηση των εταιρειών του κλάδου προς τη κατεύθυνση της συσσώρευσης. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλει η παγκοσμιοποίηση και ραγδαία ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου όπου την τελευταία πενταετία έχει δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης για το κλάδο.

Λόγοι που οδήγησαν τον υποφαινόμενο στην επιλογή της ανωτέρω εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης, είναι αφενός η θητεία του σε οργανική θέση της ίδιας, αφετέρου το πολυσχιδές αντικείμενό της που εξαπλώνεται σε όλους τους χώρους της βιομηχανίας και εμπορίου σε παγκόσμια κλίμακα.

Η εργασία ξεκινώντας με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού management συνεχίζει δίνοντας μια επισκόπηση της εταιρείας, του κλάδου εντός του οποίου ανταγωνίζεται και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα του άμεσου (task environment), προκύπτουν στρατηγικές ομάδες ανταγωνιστών και ως εκ τούτου όλες οι επακόλουθες συγκρίσεις γίνονται με αναφορά στις επιχειρήσεις της ίδιας στρατηγικής ομάδας. Αναγνωρίζονται κύριοι και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επιδρούν στις τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης και διερευνώνται πόροι και ικανότητες οι οποίοι είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Η ανάλυση στρατηγικής πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Περαιτέρω αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον και παρέχονται προτάσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, πρόταση αυτής της εργασίας είναι η συνέχιση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους που η διοίκηση έχει θέσει.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1.	Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	2
Πίνακας 1.2.	Οι γενικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές (PORTER).....	5
Πίνακας 3.1.	Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων & βασικοί δείκτες 2005-2006...40	
Πίνακας 5.1.	Παγκόσμιο GDP 2006 2008.....	68
Πίνακας 5.2.	Τομείς της αγοράς που εξυπηρετούνται ανά εταιρεία.....	84
Πίνακας 5.3.	Κύριοι παίκτες της αγοράς και αντίστοιχη παρουσία σε χώρες, υπηρεσίες και κύκλος εργασιών.....	86
Πίνακας 5.4.	Industry Matrix.....	100
Πίνακας 5.5.	Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων.....	101
Πίνακας 6.1.	Επίδοση Αγροτικών Υπηρεσιών.....	115
Πίνακας 6.2.	Επίδοση Μεταλλευτικών Υπηρεσιών.....	116
Πίνακας 6.3.	Επίδοση Πετροχημικών Υπηρεσιών.....	118
Πίνακας 6.4.	Επίδοση Καταναλωτικών Υπηρεσιών.....	119
Πίνακας 6.5.	Επίδοση Υπηρεσιών Περιβάλλοντος.....	120
Πίνακας 6.6.	Επίδοση Υπηρεσιών Επιστημών Υγείας.....	122
Πίνακας 6.7.	Επίδοση Αυτοκινητιστικών Υπηρεσιών.....	123
Πίνακας 6.8.	Επίδοση Υπηρεσιών Πιστοποίησης Συστημάτων και Προϊόντων.....	125
Πίνακας 6.9.	Επίδοση Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις & Ιδρύματα.....	126
Πίνακας 6.10.	Επίδοση Βιομηχανικών Υπηρεσιών.....	128
Πίνακας 6.11.	Η θέση της SGS στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter.....	130
Πίνακας 6.12.	Μερίδια Αγοράς των επιχειρηματικών μονάδων.....	131
Πίνακας 6.13.	Σχετική ανταγωνιστική θέση ανά επιχειρηματική μονάδα.....	131
Πίνακας 6.14.	Κατάσταση αποτελεσμάτων 2003- 2006.....	143
Πίνακας 6.15:	Κατάσταση αποτελεσμάτων 2003- 2006 με μορφή κοινού μεγέθους..	144
Πίνακας 6.16.	Στοιχεία Ισολογισμού 2003- 2006.....	145
Πίνακας 6.17.	Στοιχεία Ισολογισμού 2003- 2006 με τη μορφή κοινού μεγέθους.....	146
Πίνακας 6.18:	Κατάσταση Ταμειακών ροών 2003- 2006.....	148
Πίνακας 6.19:	Σύγκριση καταστάσεων αποτελεσμάτων μεταξύ της στρατηγικής ομάδας σε μορφή κοινού μεγέθους.....	150

Πίνακας 6.20: Σύγκριση στοιχείων Ισολογισμού μεταξύ της στρατηγικής ομάδας με τη μορφή κοινού μεγέθους.....	152
Πίνακας 6.21. Ανάλυση αριθμοδεικτών της SGS για το διάστημα 2003-2006.....	154
Πίνακας 6.22 Ανάλυση αριθμοδεικτών της στρατηγικής ομάδας.....	155
Πίνακας 6.23. Ταξινόμηση πόρων & ικανοτήτων κατά VRIO.....	163
Πίνακας 6.24. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων.....	165
Πίνακας 7.1. Η μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS).....	168
Πίνακας 7.2. Η μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS).....	169
Πίνακας 7.3. S.W.O.T. Matrix.....	170
Πίνακας 7.4. Η μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS)	171
Πίνακας 7.5: Η μήτρα T.O.W.S.....	172
Πίνακας 7.6. Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	173
Πίνακας 7.7. Προτεινόμενες στρατηγικές κατά υπόδειγμα ANSOFF.....	176

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1. Τα επίπεδα Στρατηγικής.....	1
Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Management.....	6
Διάγραμμα 1.3. Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου.....	8
Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα Στρατηγικής λήψης αποφάσεων.....	9
Διάγραμμα 1.5. Υπόδειγμα Ανάλυσης Εξωτερικού περιβαλλοντος.....	11
Διάγραμμα 1.6. Υπόδειγμα PEST.....	11
Διάγραμμα 1.7. Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του PORTER.....	14
Διάγραμμα 1.8. Αλυσίδα Αξίας κατά PORTER.....	20
Διάγραμμα 1.9. Αλυσίδα Αξίας κατά McKinsey.....	20
Διάγραμμα 1.10. VRIO Framework.....	23
Διάγραμμα 1.11. BCG Growth Matrix.....	24
Διάγραμμα 1.12. Υπόδειγμα στρατηγικών ANSOFF MATRIX.....	25
Διάγραμμα 1.13. Υπόδειγμα Διεθνών Επιχειρήσεων.....	28
Διάγραμμα 1.14. Υπόδειγμα Global Strategies.....	29
Διάγραμμα 2.1. Υπηρεσίες ανά επιχειρησιακή μονάδα.....	32
Διάγραμμα 2.2. Εξέλιξη λειτουργικού αποτελέσματος 5ετίας.....	37
Διάγραμμα 2.3 Εξέλιξη καθαρών κερδών 5ετίας.....	37
Διάγραμμα 3.1. Σύνθεση Κύκλου Εργασιών.....	42
Διάγραμμα 3.2. Σύνθεση κερδών προ φόρων και αποτελεσμάτων.....	42
Διάγραμμα 3.3. Η πορεία της μετοχής Ιαν-03 ως Νοε-07.....	43
Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση.....	50
Διάγραμμα 4.2. Το χαρτοφυλάκιο της IFIL.....	51
Διάγραμμα 4.3. Θέση της SGS στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'.....	61
Διάγραμμα 5.1. Εξέλιξη παγκοσμίου GDP per Capita.....	67
Διάγραμμα 5.2. Εξέλιξη όγκου του παγκόσμιου εμπορίου.....	67
Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός ανάπτυξης εμπορίου ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	68
Διάγραμμα 5.4. Ετήσια μεταβολή παγκοσμίου GDP.....	69
Διάγραμμα 5.5. Εξέλιξη παγκοσμίου GDP.....	69
Διάγραμμα 5.6. Εξέλιξη τιμών πετρελαίου και σημαντικά γεγονότα.....	71
Διάγραμμα 5.7. Εξέλιξη τιμών Αλουμινίου.....	72

Διάγραμμα 5.8. Εξέλιξη τιμών Χαλκού.....	72
Διάγραμμα 5.8. Health Alerts in E.U.....	79
Διάγραμμα 5.9. Παρουσία της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	81
Διάγραμμα 5.10. Πωλήσεις της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	81
Διάγραμμα 5.11. Μεριδία Αγοράς των εταιρειών Ελέγχου & Πιστοποιήσεων.....	82
Διάγραμμα 5.12. Η αγορά και δυνητική αγορά.....	83
Διάγραμμα 5.13. Πρόβλεψη ρυθμών ανάπτυξης των αγορών.....	85
Διάγραμμα 5.14. Στρατηγικές Ομάδες.....	87
Διάγραμμα 5.14. Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER.....	88
Διάγραμμα 5.16. Ρυθμοί ανάπτυξης ανά αγορά επιχειρηματικής μονάδας.....	90
Διάγραμμα 5.17. Κατανομή εσόδων της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	94
Διάγραμμα 5.18. Κατανομή εσόδων της BV ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	95
Διάγραμμα 5.19. Κατανομή εσόδων της ITS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	96
Διάγραμμα 5.20. Βαθμολογία εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.....	100
Διάγραμμα 6.1. Το Συμβούλιο Λειτουργιών –Operations Council.....	104
Διάγραμμα 6.2. Το Οργανόγραμμα.....	105
Διάγραμμα 6.3. Θέση της SGS στο υπόδειγμα Διεθνών κλάδων.....	107
Διάγραμμα 6.4. Κύκλος εργασιών ανά επιχειρηματική μονάδα.....	112
Διάγραμμα 6.5. Κέρδη προ φόρων ανά επιχειρηματική μονάδα.....	113
Διάγραμμα 6.6. Πωλήσεις ανά ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	113
Διάγραμμα 6.7. Κέρδη προ τόκων & φόρων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα.....	113
Διάγραμμα 6.8. Επίδοση ανά επιχειρηματική μονάδα.....	129
Διάγραμμα 6.9. Η θέση των επιχειρηματικών μονάδων στο BCG Growth Matrix.....	132
Διάγραμμα 6.10. Διαδικασίες 6sigma στην SGS.....	140
Διάγραμμα 6.11. Μοντέλου Εικονικού γραφείου υποστήριξης.....	142
Διάγραμμα 7.1: Η μήτρα TOWS.....	167
Διάγραμμα 7.2: Συνδυασμένη παρουσία SGS & BV.....	174

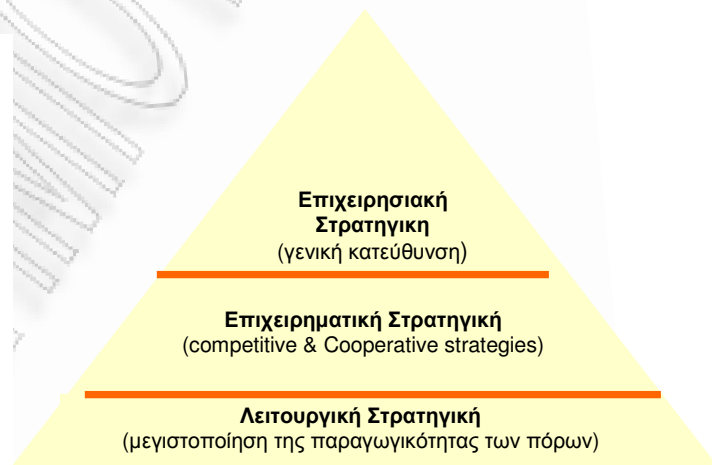
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη Θεωρία Στρατηγικού Management

1.1. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της:

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes,¹ 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και σκοπός ενός οργανισμού σε μακροχρόνια βάση, που επιτυγχάνει πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσω διαμόρφωσης των πόρων της σε ένα προκλητικό περιβάλλον, προκειμένου να πετύχει την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των *stakeholders*'. Με άλλα λόγια δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το 'Πως θα πετύχουμε την Αποστολή και τους Σκοπούς της επιχείρησης'.

Η στρατηγική έχει να κάνει με²:

- Που είμαστε τώρα και που θέλουμε να βρεθούμε. **(κατεύθυνση)**
- Σε ποιές αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές. **(Αγορά, σκοποί)**
- Πως μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές. **(πλεονέκτημα)**



Διάγραμμα 1.1. Τα επίπεδα Στρατηγικής

- Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό. **(Πόροι και ικανότητες)**
- Ποιοι Εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνισθεί. **(Περιβάλλον)**
- Ποιές είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. **(stakeholders)**

Η τυπική εταιρεία θεωρεί τρία επίπεδα ή τύπους στρατηγικής³

I.) Επιχειρησιακή (Corporate): Περιγράφει την γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και διεύθυνση των επιχειρηματικών μονάδων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική πραγματεύεται τρία βασικά θέματα στο σύνολο του οργανισμού:

1) Την γενική κατεύθυνση του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη, σταθεροποίηση ή υπαναχώρηση (**directional Strategy**).

Δίνει απάντηση στις ερωτήσεις:

- Επέκταση, Περικοπή, ή συνέχιση των δραστηριοτήτων;
- Συγκέντρωση των δραστηριοτήτων στην τρέχουσα αγορά ή διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- Αν είναι να επεκταθούμε τοπικά ή διεθνώς, αυτό το κάνουμε με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη;

Οι τρεις γενικές κατευθυντικές επιχειρησιακές στρατηγικές είναι:

- Ανάπτυξη
- Σταθεροποίηση
- Υπαναχώρηση

Στον πίνακα 1.1. απεικονίζονται οι 3 γενικές κατευθυντικές στρατηγικές:

Ανάπτυξη (GROWTH)	Σταθεροποίηση (STABILITY)	Υπαναχώρηση (RETRENCHMENT)
• Concentration	• Pause / Proceed with caution	• Turnaround
➤ <i>Vertical Growth</i>	• No Change	• Captive Company
➤ <i>Horizontal Growth</i>	• Profit	• Sell out/Divestment
		• Bankruptcy / Liquidation
• Diversification		
➤ <i>Concentric</i>		
➤ <i>Conglomerate</i>		

Πίνακας 1.1. Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές(πηγή Wheelen & Hunger "Concepts in strategic management)

2) Τις αγορές στις οποίες η εταιρεία θα ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών της (**portfolio strategy**).

Στην περίπτωση αυτή η διοίκηση βλέπει τις επιχειρηματικές μονάδες της εταιρείας (business units) ως μια σειρά επενδύσεων από τις οποίες περιμένει κερδοφόρα απόδοση. Δίνει απάντηση στις ερωτήσεις πόσο χρόνο και χρήμα θα πρέπει να επενδύσουμε στις καλύτερες μας επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες και πόσο χρόνο και χρήμα θα πρέπει να ξοδέψουμε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

3) Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και μεταφέρει / χρησιμοποιεί τους πόρους και ικανότητες της εταιρείας μεταξύ των τμημάτων της (**parenting strategy**).

Αναφέρεται σε εταιρείες με θυγατρικές και πολλές επιχειρηματικές μονάδες και δίνει απάντηση στα ερωτήματα:

- Τι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να έχει αυτή η εταιρεία και γιατί ;
- Τι οργανωτική δομή, φιλοσοφία και διαδικασίες management θα δώσει υπεροχή στις επιχειρηματικές μονάδες ;

Το Corporate parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας και στη δημιουργία αξίας μέσω των σχέσεων μητρικής – θυγατρικής.

Η Επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας λειτουργεί ως οδηγός στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τις επιχειρηματικές μονάδες και συνήθως εκφράζεται μέσω της αποστολής της (mission statement)

II.) Επιχειρηματική (Business): Ασχολείται με το πώς ανταγωνίζονται οι επιχειρηματικές μονάδες (business units) της εταιρείας στις αγορές που έχει επιλέξει. Αφορά στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή προϊόντων, συνάντηση αναγκών πελατών, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Απαντά στην ερώτηση πώς η εταιρεία θα ή οι μονάδες της θα ανταγωνιστούν στις επιλεγθείσες αγορές.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι:

- ο **Ανταγωνιστική** (Competitive) όπου μάχεται ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές, ή και:
- ο **Συνεργατική** (Cooperative): όπου μπορεί να έχουμε συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε προς ανταγωνισμό ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές.

Ο Porter⁴ προτείνει τρεις γενικούς (generic) τύπους επιχειρηματικής στρατηγικής βασισμένοι σε δύο θεμελιώδεις ερωτήσεις:

1) Ανταγωνισμός με βάση το χαμηλότερο κόστος ή με βάση την διαφοροποίηση?

- **Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership):** Ανταγωνισμός με βάση το κόστος, δηλ. ο σχεδιασμός και παραγωγή, διανομή και πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας πιο επαρκώς από τους ανταγωνιστές (με χαμηλότερο κόστος).
- **Διαφοροποίηση (Differentiation):** Ανταγωνισμός με βάση την διαφοροποίηση, δηλ. η ικανότητα της εταιρείας να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει υψηλότερη προστιθέμενη αξία στον αγοραστή, σε όρους ποιότητας, ειδικών λειτουργιών και after sales service.

2) Ανταγωνισμός κατά μέτωπο με τους ανταγωνιστές ή εστίαση σε ένα niche κομμάτι της αγοράς που μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα?

- **Εστίαση με βάση το κόστος (Cost Focus):** Όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση το κόστος αλλά εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
- **Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus):** Όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση την διαφοροποίηση αλλά εστιάζουμε σε ένα τμήμα της αγοράς.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (COMPETITIVE ADVANTAGE)	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός Σκοπός (Competitive scope)	broad target	Ηγεσία κόστους (cost leadership)	Διαφοροποίηση (differentiation)
	narrow target	Εστίαση με βάση κόστος (cost focus)	Εστίαση με βάση διαφοροποίηση (differentiation focus)

Πίνακας 1.2. Οι βασικές (Επιχειρηματικές) Στρατηγικές κατά PORTER

Ο Porter υποστηρίζει πως μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα θα πρέπει να επιλέξει έναν από τους τρεις τύπους βασικών στρατηγικών (generic), αλλιώς αν επιλέξει περισσότερους τότε μπορεί να παγιδευτεί στις στρατηγικές της (**stuck in the middle**). Για παράδειγμα αν μια εταιρεία διαφοροποιείται με ποιοτικά προϊόντα αν επιλέξει ηγεσία κόστους τότε κινδυνεύει είτε να υπονομεύσει την ποιότητα των προϊόντων της είτε να μπερδέψει την εικόνα της προς τους πελάτες (confusing image). Στην ίδια λογική ο Porter υποστηρίζει πως κάποιες εταιρείες είναι δυνατόν να επιλέξουν περισσότερες από μια βασικές στρατηγικές αν δημιουργήσουν ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες. Με τον τρόπο αυτό έχουν λιγότερες πιθανότητες να παγιδευτεί ανάμεσα στις στρατηγικές της (stuck in the middle).

III.) Λειτουργική (Functional): Είναι η προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της εταιρείας (marketing, HR, Finance, IS, R&D, Operations κλπ) ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών σκοπών και στρατηγικών. Εστιάζει στους πόρους της εταιρείας και ασχολείται με την ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων ώστε να παρέχει στις επιχειρηματικές μονάδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν όλους τους παραπάνω τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Έχοντας στην κορυφή της πυραμίδας την επιχειρησιακή στρατηγική, κάθε επόμενο επίπεδο στηρίζει το προηγούμενο.

1.2. Στρατηγικό management:

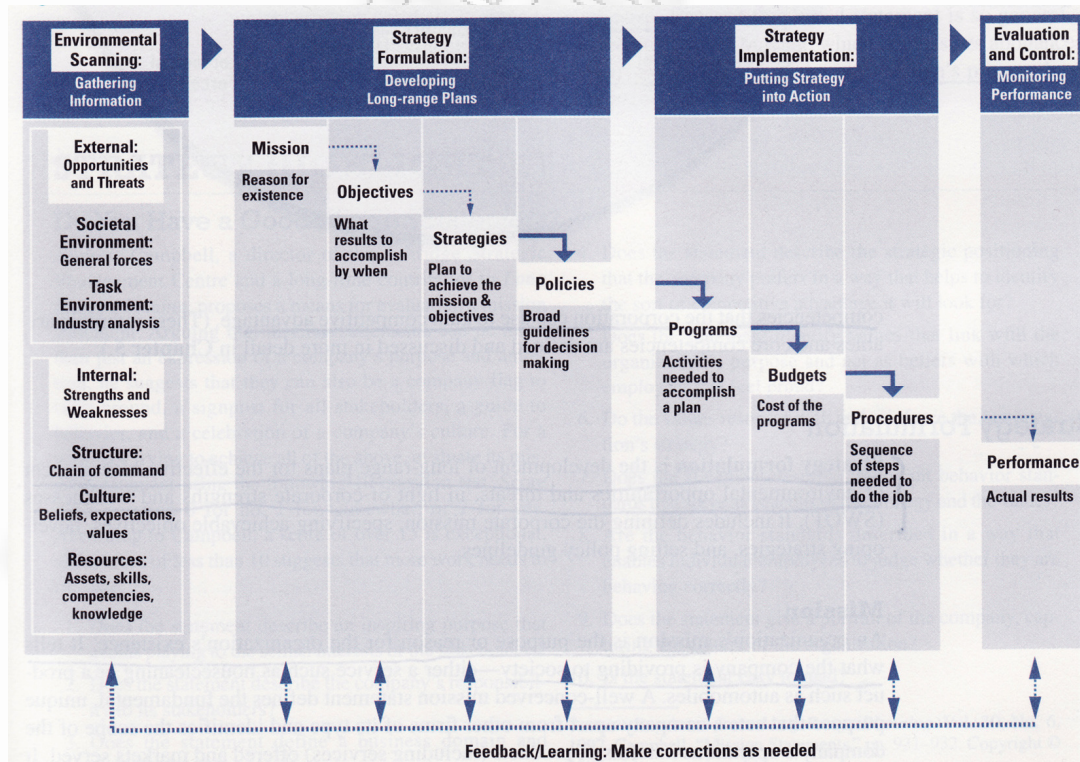
Ενώ η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.

Εν κατακλείδι, τρεις στρατηγικές ερωτήσεις δίνουν απάντηση²:

- α) Πού είμαστε τώρα- ποια είναι η κατάσταση? (**Strategic Analysis - SWOT**)
- β) Πού θέλουμε να βρεθούμε? (**Strategic choice & formulation**)
- γ) Πως θα φτάσουμε εκεί? (**Strategy Implementation**)

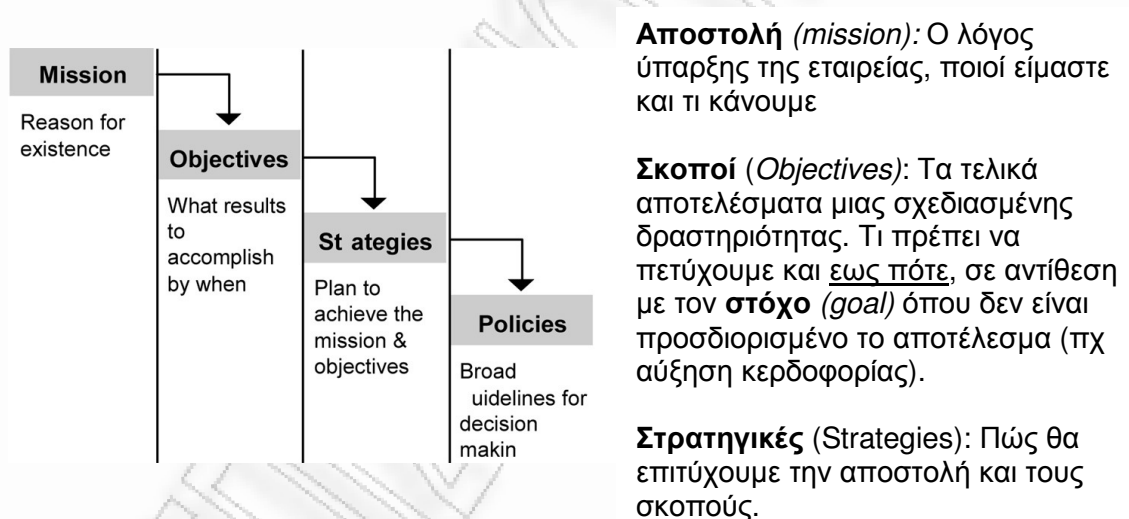


Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του στρατηγικού management όπως αυτά φαίνονται και στο παρακάτω υπόδειγμα είναι:



Διάγραμμα 1.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Management (πηγή Wheelen & Hunger "Concepts in strategic management")

- Ανάλυση Περιβάλλοντος (**Environmental Scanning**): Ανίχνευση του Εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας για Ευκαιρίες και Απειλές και ανίχνευση του Εσωτερικού περιβάλλοντος για Δυνάμεις και Αδυναμίες. Στόχος είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων που σήμερα προσδιορίζουν το μέλλον της εταιρείας. Ο πιο απλός τρόπος για την ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσω S.W.O.T. (Strength – Weaknesses - Opportunities - Threats)
- Διαμόρφωση Στρατηγικής (**Strategy Formulation**): Καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης.



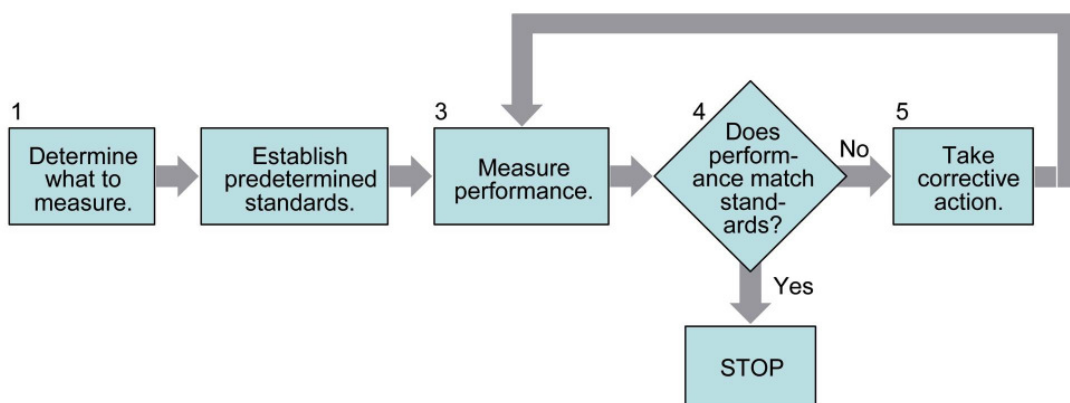
Πολιτικές (policies): Γενικές Οδηγίες για την λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της.

- Υλοποίηση της Στρατηγικής (**Strategy Implementation**): Καλείται η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και πολιτικές και εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η υλοποίηση γίνεται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Το πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου, ενώ προϋπολογισμός είναι η περιγραφή σε νόμισμα των προγραμμάτων. Οι

διαδικασίες (*Standard Operations Procedures*) περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

- Αξιολόγηση & Έλεγχος (***Evaluation & Control***): Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Το στάδιο αυτό μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και τα αποτελέσματα από την καταγραφή να οδηγήσουν σε διορθωτικές ενέργειες και κατά συνέπεια ίσως και αναμόρφωση της στρατηγικής.

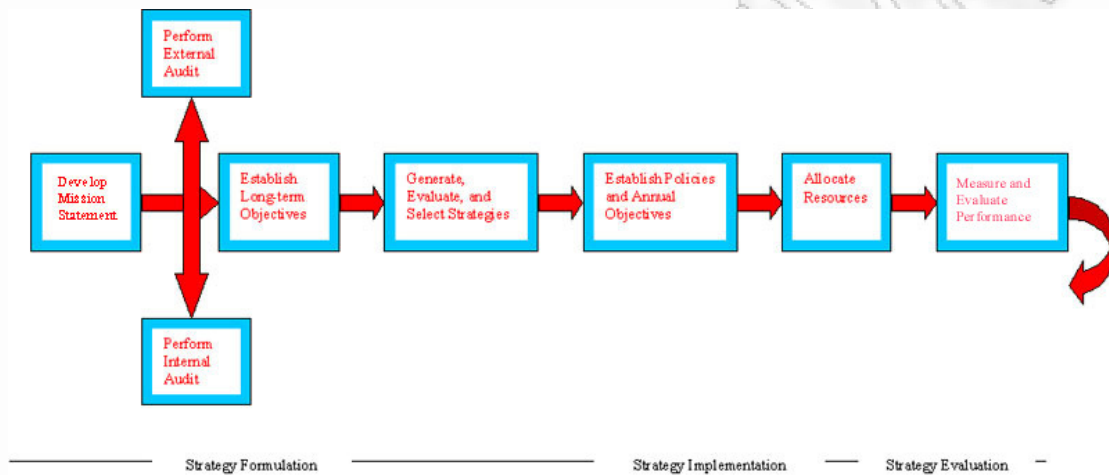
Το επόμενο σχήμα απεικονίζει ένα υπόδειγμα αξιολόγησης & ελέγχου:



Διάγραμμα 1.3. Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου (πηγή: *Strategic Management: creating competitive advantages* Gregory G. Dess., T. Lumpkin Marilyn & L. Taylor)

1.3. Οκτώ Βήματα στην Στρατηγική Λήψη αποφάσεων

Στην παρούσα εργασία ο τρόπος με τον οποίο θα εξεταστεί η εταιρεία βασίζεται στην παρακάτω προτεινόμενη κατά Wheelen & Hunger³ προσέγγιση για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων:



Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα Στρατηγικής λήψης αποφάσεων (πηγή Wheelen & Hunger *Concepts in strategic management*)

- i. Αξιολόγηση Τρέχουσας Επίδοσης
 - α) σε όρους R.O.I., Κερδοφορία, κλπ. και
 - β) ως προς την αποστολή, στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.
- ii. Αναθεώρηση Εταιρικής Διακυβέρνησης, δηλ. Η επίδοση του Δ.Σ. της εταιρείας και του top management.
- iii. Ανίχνευση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες και απειλές.
- iv. Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που είναι δυνάμεις (ιδίως core competencies) και αδυναμίες.

- v. Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (S.W.O.T.) για: α) τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και β) αναθεώρηση ανανέωση αν χρειάζεται της αποστολής και των στόχων.
- vi. Με βάση την ανάλυση που διεξήχθη στο βήμα 5, δημιουργία, αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής.
- vii. Εφαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
- viii. Αξιολόγηση της εφαρμοσμένης στρατηγικής μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια.

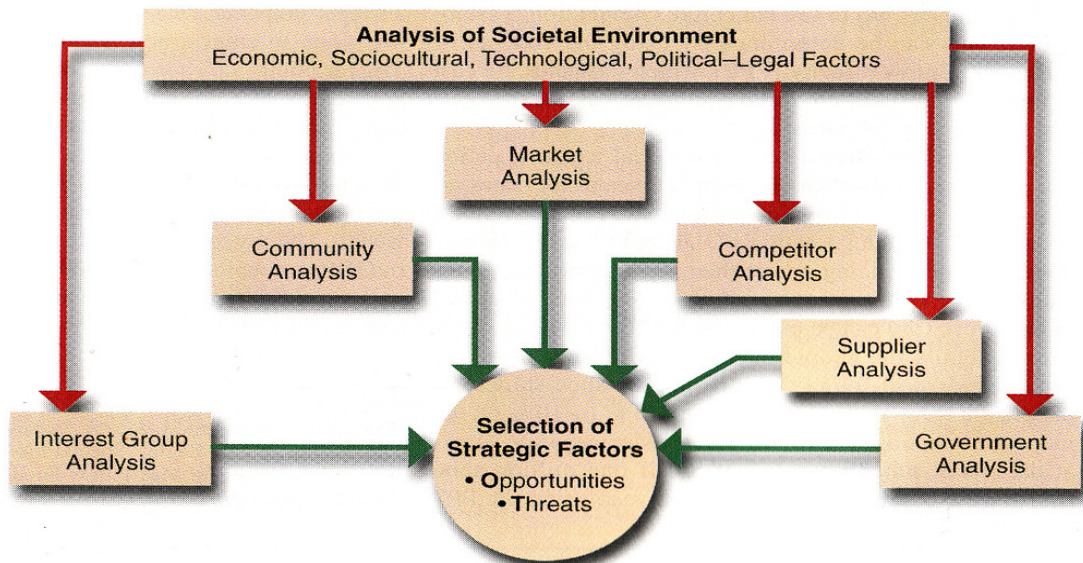
1.4. Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Μια επιχείρηση προτού ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για την αναγνώριση ευκαιριών και απειλών και στη συνέχεια ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- Το γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment) το οποίο επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση και το
- Άμεσο περιβάλλον (task environment) που επηρεάζει βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος:



Διάγραμμα 1.5. Υπόδειγμα Ανάλυσης Εξωτερικού περιβάλλοντος (πηγή Wheelen & Hunger Concepts in strategic management)

1.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal):

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Τέτοιες δυνάμεις είναι:

- Πολιτικές – Νομικές δυνάμεις (**P**)
- Οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις (**E**)
- Κοινωνικές δυνάμεις (**S**)
- Τεχνολογικές δυνάμεις (**T**)

Τα παραπάνω στοιχεία – δυνάμεις περιγράφονται με το ακρωνύμιο P.E.S.T. και αφορά την ανάλυση αυτών. Οι Kaplan & Norton⁵ χρησιμοποιούν τον όρο PESTEL όπου το 'E' αναφέρεται σε περιβαλλοντικούς παραγοντες ενώ το 'L' σε νομικούς.



Διάγραμμα 1.6. Υπόδειγμα PEST

Πολιτικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση περιλαμβάνουν κυβερνητικές αποφάσεις και κανονισμούς που προσδιορίζουν τους τυπικούς κανόνες και όχι μόνο, κάτω από τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί. Ενδεικτικά είναι:

- Περιβαλλοντικές νομοθεσίες και κανονισμοί
- Κανονιστικές αποφάσεις που προσδιορίζουν τη διεξαγωγή εμπορίου
- Προστασία καταναλωτών
- Εργατική Νομοθεσία
- Στάση της κυβέρνησης
- Νομοθεσία περί ανταγωνισμού
- Φορολογική Νομοθεσία

Οι **οικονομικοί παράγοντες** – δυνάμεις επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των δυνητικών πελατών και το κόστος κεφαλαίου της εταιρείας. Ενδεικτικά τέτοια παραδείγματα στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον είναι:

- Ρυθμός ανάπτυξης οικονομίας
- Επιτόκια
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Πληθωρισμός

Οι **κοινωνικοί παράγοντες**- δυνάμεις αναφέρονται σε δημογραφικές πτυχές καθώς και κουλτούρας, του μακροπεριβάλλοντος. Τέτοιες μπορεί να είναι:

- Ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού
- Κατανομή ηλικίας
- Συμπεριφορές και συνήθειες ως προς την εργασία
- Ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας

Οι **τεχνολογικοί παράγοντες** μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα καθώς και να επηρεάσουν την λήψη αποφάσεων για εξωτερίκευση (outsourcing). Ενδεικτικά είναι:

- Επανάσταση τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής
- Κρατικές και Ιδιωτικές επενδύσεις σε R&D
- Νέα προϊόντα – κύκλος ζωής προϊόντων

1.4.2. Το άμεσο περιβάλλον (task environment)

Το άμεσο περιβάλλον (task environment) ή μικρο περιβάλλον ή κλάδος, αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Μερικά από τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Μέτοχοι
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πιστωτές
- Δίκτυα διανομής
- Κυβερνήσεις
- Τοπικές Οργανώσεις
- Πελάτες
- Εργατικές ενώσεις
- Ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων

1.4.3. Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter)

Ως κλάδος ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι στενά υποκατάστατα το ένα του άλλου. Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι την επιχείρηση απασχολεί περισσότερο το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται παρακάτω⁶.



Διάγραμμα 1.7. Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του PORTER

1. Απειλή νεοεισερχόμενων: Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου. Τέτοια εμπόδια αποτελούν:

- Οι οικονομίες κλίμακος
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κόστος αλλαγής προμηθευτή (προκειμένου για τους πελάτες)

- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές

2. Απειλή από υποκατάστατα: Η παρουσία υποκαταστάτων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτει άνω όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από:

- Πρόθεση του αγοραστή να προβεί σε υποκατάστατα
- Σχετική τιμή και απόδοση του υποκατάστατου
- Κόστος αλλαγής σε υποκατάστατο

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Το κόστος των προμηθειών μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Αν οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε θεωρητικά ο κλάδος γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη όταν:

- Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι προμηθευτές
- Οι προμήθειες απαρτίζονται από προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν προς τα εμπρός στην προμηθευτική αλυσίδα.
- Οι αγοραστές δεν έχουν δυνατότητα μετακίνησης προς τη μεριά του προμηθευτή.
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντική ομάδα πελατών για τον προμηθευτή

4. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών: Είναι αυτοί που δημιουργούν τη ζήτηση. Η δύναμή τους είναι μεγάλη όταν:

- Οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (standardized)
- Μπορούν να μετακινηθούν προς την πλευρά του προμηθευτή
- Ο κλάδος δεν είναι key supplying group για αγοραστές

5. Επίπεδο ανταγωνισμού: Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από:

- Τη δομή του ανταγωνισμού: Για παράδειγμα ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν υπάρχουν πολλές μικρές και ίδιου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Τη διάρθρωση κόστους του κλάδου: Για παράδειγμα κλάδοι με υψηλό σταθερό κόστος (ένταση κεφαλαίου) ενθαρρύνουν τους ανταγωνιστές να ρίξουν τις τιμές μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητας (filling unused capacity).
- Βαθμός διαφοροποίησης: Στην περίπτωση εμπορευμάτων (χάλυβας, μεταλλεύματα) όπου δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- Κόστος μετακίνησης: Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μεγάλο ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος
- Στρατηγικοί σκοποί: Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν επιθετικές αναπτυξιακές στρατηγικές ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- Εμπόδια εξόδου: Όταν τα εμπόδια εξόδου (υψηλό κόστος παύσης λειτουργιών) είναι μεγάλα τότε ο ανταγωνισμός συνήθως είναι μεγαλύτερος.

6. Μια έκτη δύναμη που προστίθεται είναι αυτή των **ομάδων ειδικών ενδιαφερόντων** (other stakeholders) και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ομάδες όπως τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, πιστωτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές, σωματεία, μετόχους κ.α.

1.5. Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες συνυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις αναφέρονται στην²:

i. Δομή της επιχείρησης:

- Ιεραρχία
- Επικοινωνία
- Ροή εργασίας / Παραγωγής

ii. Κουλτούρα της επιχείρησης:

- Πιστεύω
- Προσδοκίες
- Αξίες

iii. Πόροι της επιχείρησης:

- Ανθρώπινο δυναμικό
- Διοικητικές Ικανότητες
- Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- Εγκαταστάσεις
- Τεχνογνωσία

1.5.1. Πόροι & Ικανότητες (The Resource Based View of the Firm)

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας με βάση το μοντέλο RBV⁶ (Resource Based View) το οποίο είναι μοντέλο επίδοσης της εταιρείας που εστιάζει στους Πόρους (Resources) και Ικανότητες (Capabilities) που η εταιρεία χρησιμοποιεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Hesterly) .

- Ως **Πόροι** ορίζονται τα υλικά και άυλα στοιχεία της εταιρείας που χρησιμοποιούνται από την ίδια προς την εφαρμογή της στρατηγικής της.
- Οι **Ικανότητες** είναι υποσύνολο των Πόρων και νοούνται ως εκείνα τα υλικά και άυλα στοιχεία που επιτρέπουν στην εταιρεία να κάνει εφικτή την χρήση των άλλων πόρων που διαθέτει. Δηλαδή, ενώ οι ικανότητες από μόνες τους δεν επιτρέπουν στην εταιρεία να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, είναι αυτές που κάνουν την εταιρεία να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους της.

Οι Πόροι και Ικανότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Οικονομικοί Πόροι: Κέρδη, Κεφάλαια κλπ.
- Φυσικοί Πόροι: Τεχνολογία, εξοπλισμός, κλπ.
- Ανθρώπινοι Πόροι: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εμπειρία, σχέσεις, ικανότητες.
- Οργανωσιακοί Πόροι: Όπως η δομή Reporting (formal & Informal), συντονισμός πόρων και έλεγχος, κουλτούρα και φήμη καθώς και οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ομάδων εντός της εταιρείας αλλά και μεταξύ εταιρείας και περιβάλλοντος.

Το μοντέλο RBV στηρίζεται σε δύο θεμελιώδεις παραδοχές:

- 1) Διαφορετικές εταιρείες μπορεί να κατέχουν διαφορετικούς πόρους και ικανότητες ακόμη και αν ανταγωνίζονται στο ίδιο περιβάλλον. Η παραδοχή αυτή είναι αρχή της Ετερογένειας (Resource Heterogeneity), ήτοι κάποιες εταιρείες μπορεί να είναι πιά ικανές στην επίτευξη της ίδιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- 2) Κάποιες από αυτές τις ικανότητες και πόρους μπορεί να είναι μακράς διάρκειας. Αυτό συμβαίνει διότι μπορεί να είναι κοστοβόρο να τις αναπτύξει ή αποκτήσει κάποια άλλη εταιρεία. Η παραδοχή αυτή είναι η αρχή της Ακίνησιας Πόρων (Resource Immobility).

Οι 2 παραπάνω παραδοχές μαζί εξηγούν γιατί κάποιες εταιρείες αποδίδουν καλύτερα από κάποιες άλλες ακόμα κι αν αυτές ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο.

1.5.2. VRIO Framework

Το ακρωνύμιο VRIO⁷ (Value – Rarity – Imitability – Organization) αναφέρεται σε τέσσερις ερωτήσεις που κάποιος πρέπει να κάνει ως προς τους πόρους και ικανότητες της εταιρείας προκειμένου να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό τους δυναμικό (competitive potential).

- Η ερώτηση ως προς την Αξία (Value): *Οι πόροι και ικανότητες της εταιρείας της επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια απειλή?*

Αν η απάντηση είναι ΝΑΙ τότε ο πόρος ή ικανότητα θεωρείται Δύναμη (Strength), αν ΟΧΙ τότε θεωρείται Αδυναμία (Weakness). Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιος πόρος που θεωρείται δύναμη για μια συγκεκριμένη αγορά, μπορεί να είναι αδυναμία για μια άλλη.

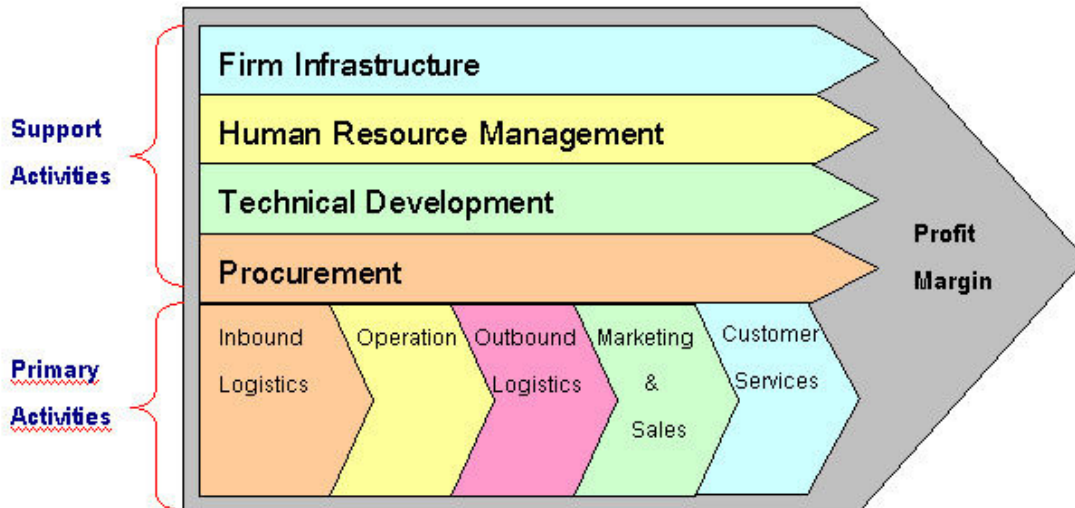
Ένας τρόπος για την αναγνώριση δυνητικά πολύτιμων Πόρων ή Ικανοτήτων που κατέχονται από μια εταιρεία είναι η μελέτη της **αλυσίδας αξίας** της εταιρείας. Με τον όρο αυτό νοείται το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας από την έρευνα ως την παραγωγή και πώληση του προϊόντος ή υπηρεσίας.

Επειδή διαφορετικές εταιρείες κάνουν διαφορετικές επιλογές για το σημείο της αλυσίδας στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν, ακόμη κι αν ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, καταλήγουν σε διαφορετικούς συνδυασμούς πόρων και ικανοτήτων. Το σημείο της Αλυσίδας Αξίας που η εταιρεία εξειδικεύεται καλύτερα είναι και το κέντρο βάρους της⁷.

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας κατά τον Porter:

Η αλυσίδα διαχωρίζεται σε δύο ειδών δραστηριότητες, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Οι κύριες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή και διανομή

προϊόντος ενώ οι υποστηρικτικές υποστηρίζουν την εταιρεία στην επίτευξη των κυρίων. Στην αναγνώριση των δυνητικά πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων βοηθάει να σκεφτούμε πως κάθε ένας ή κάθε μια από αυτές επιδρούν στους Οικονομικούς, Φυσικούς, Ατομικούς και Οργανωσιακούς Πόρους της εταιρείας.



Διάγραμμα 1.8. Αλυσίδα Αξίας κατά PORTER (πηγή: Barney&Hesterly "Strategic management and competitive advantage")

Στο επόμενο σχήμα απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με την McKinsey όπου η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει δυνάμεις και αδυναμίες



Διάγραμμα 1.9. Αλυσίδα Αξίας κατά McKinsey (πηγή: Barney&Hesterly "Strategic management and competitive advantage")

- Η ερώτηση ως προς την Σπανιότητα (Rarity): Πόσες από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη τον συγκεκριμένο πολύτιμο πόρο ή ικανότητα?

Το να κατέχουν πολλοί έναν πόρο ή ικανότητα που θεωρείται πολύτιμος δεν δείχνει να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κανέναν από αυτούς. Στην περίπτωση αυτή έχουμε **ανταγωνιστική ισοτιμία (competitive parity)**. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν μια βάση από πόρους και ικανότητες κοινές με άλλες εταιρείες οι οποίες αν και δεν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εν τούτοις είναι απαραίτητες για την επιβίωση της εταιρείας και την επίτευξη ανταγωνιστικής ισοτιμίας. Το πόσο σπάνια πρέπει να είναι μια πολύτιμη ικανότητα ή πόρος ώστε να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι σχετικό. Γενικά όμως ένας κανόνας είναι: όταν ο αριθμός εταιρειών που κατέχουν αυτή την πολύτιμη ικανότητα ή πόρο δεν είναι τέτοιος που να δημιουργεί τέλεια ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Η ερώτηση της Μίμησης (Imitability): *Οι εταιρείες που δεν έχουν τον συγκεκριμένο πόρο ή ικανότητα, εμφανίζουν μειονεκτήματα κόστους στο να τον αποκτήσουν ή αναπτύξουν σε σχέση με αυτές τις εταιρείες που ήδη κατέχουν τον πόρο ή ικανότητα?*

Αν μπορούν να αποκτηθούν οι συγκεκριμένοι πόροι ή ικανότητες χωρίς η εταιρεία να επωμισθεί μειονεκτήματα κόστους τότε παύει πλέον να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγούμεθα σε ανταγωνιστική ισοτιμία. Στην αντίθετη περίπτωση όμως, όπου δεν είναι εφικτή η οικονομική απόκτηση των πόρων και ικανοτήτων, η εταιρεία που ήδη τους κατέχει αποκτά **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage)**.

Λόγοι που μπορεί να καθιστούν κοστοβόρα την απόκτηση τέτοιων πόρων και ικανοτήτων μπορεί να είναι οι:

- Μοναδικές Ιστορικές Συνθήκες (Unique historical Conditions):
- (Causal Ambiguity):
- (Social Complexity):
- (Patents):

- Η ερώτηση της **Οργάνωσης (Organization)**: *Είναι οργανωμένη η εταιρεία κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και ικανοτήτων της?*

Αν δεν έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση τότε ακόμη κι αν διαθέτει δυνητικά ανταγωνιστικούς πόρους είναι αμφισβητήσιμο το αν αυτοί οι πόροι θα γίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιοι οργανωσιακοί παράγοντες που βοηθούν στην εκμετάλλευση δυνητικά ανταγωνιστικών πόρων και ικανοτήτων προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλούνται συμπληρωματικοί πόροι και ικανότητες (complementary resources & capabilities) και μπορεί να είναι:

- Formal και Informal δομή reporting η οποία ενσωματώνεται στο οργανόγραμμα.
- Management control systems (Formal & Informal), όπου ως formal στοιχεία μπορεί να είναι η διαδικασία budget και reporting.
- Compensation policies όπου μπορεί να είναι κίνητρα που δίνει η εταιρεία ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο οι εργαζόμενοι.

1.5.3. Εφαρμόζοντας το VRIO Framework:

Όταν ένας **πόρος ή ικανότητα δεν είναι πολύτιμος** τότε το να οργανωθεί η εταιρεία έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί αυτό τον πόρο και να χαράξει πάνω σε αυτόν την στρατηγική της θα προκαλέσει αύξηση εξόδων και πτώση των εσόδων. Τέτοιοι πόροι χαρακτηρίζονται ως αδυναμίες και οδηγούν την εταιρεία σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (competitive disadvantage).

Αν ο πόρος ή ικανότητα είναι **πολύτιμος αλλά όχι σπάνιος**, το να τον εκμεταλλευτεί μπορεί να μην δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ανταγωνιστική ισοτιμία, όμως το να μην τον εκμεταλλευτεί τότε οδηγείται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Στην περίπτωση όπου ο πόρος είναι **πολύτιμος και σπάνιος αλλά όχι κοστοβόρος** να αντιγραφεί τότε η εκμετάλλευσή του οδηγεί σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουμε το first mover advantage. Τέτοιος πόρος ή ικανότητα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως οργανωσιακή δύναμη και διακριτή επάρκεια (distinctive competence).

Τέλος όταν ο πόρος και ικανότητα είναι και **πολύτιμος και σπάνιος και κοστοβόρος** να αποκτηθεί, τότε οδηγούμεθα σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ερώτηση της οργάνωσης λειτουργεί ως τροποποιητικός παράγοντας στο VRIO Framework αφού στο τέλος προσδιορίζει αν η εταιρεία θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τον δυνητικά ανταγωνιστικό πόρο ή ικανότητα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανάλογα με τον βαθμό της οργάνωσης μπορεί είτε να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε σε ισοτιμία είτε σε μειονέκτημα.

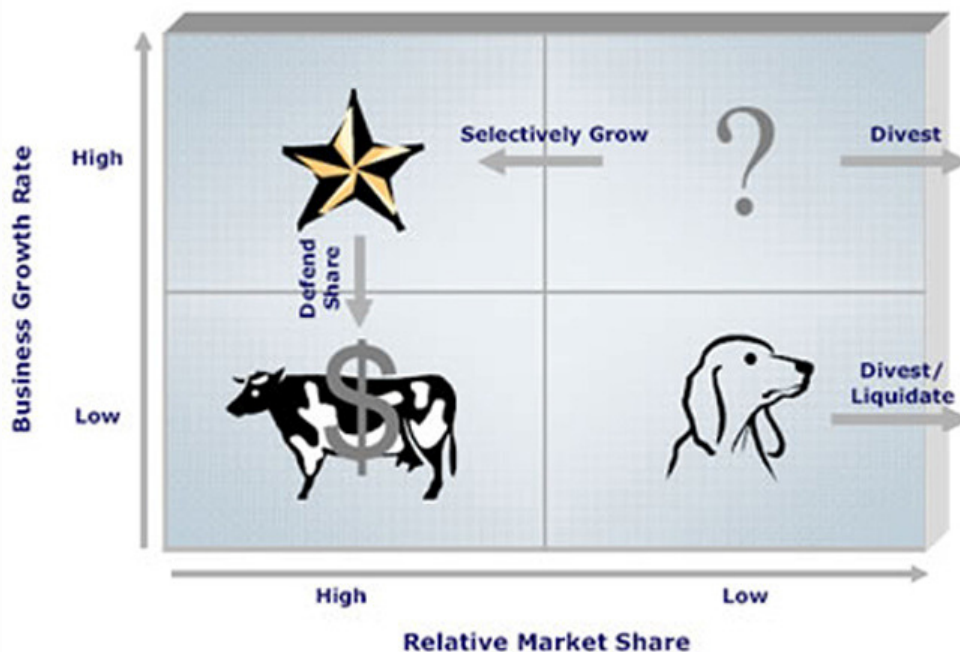
Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την σχέση μεταξύ VRIO framework και της Ανταγωνιστικής επίπτωσης του πόρου ή ικανότητας καθώς και πότε θεωρείται Δύναμη ή Αδυναμία:

Valuable?	Rare?	Costly to Imitate?	Exploited by Organization?	Competitive Implications	Strength or Weakness
No			No	Competitive Disadvantage	Weakness
Yes	No			Competitive Parity	Strength
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Strength & Distinctive Competence
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Strength & Sustainable Distinctive Competence

Διάγραμμα 1.10. VRIO Framework (πηγή: Barney&Hesterly "Strategic management and competitive advantage")

1.6. BCG Growth Matrix

Το διάγραμμα Boston Consulting Group Growth Matrix² είναι ο πιο απλός τρόπος για την απεικόνιση των επενδύσεων της επιχείρησης σε επιχειρηματικές μονάδες ή δραστηριότητες. Στον οριζόντιο άξονα απεικονίζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχειρηματικής μονάδας, όπου ως σχετικό μερίδιο αγοράς λαμβάνεται το μερίδιο αγοράς της μονάδας προς το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αντίστοιχης μονάδας ανταγωνιστή.



Διάγραμμα 1.11. BCG Growth Matrix

Question Marks: Τα τμήματα αυτά αναπτύσσονται γρήγορα και απορροφούν πόρους αλλά λόγω μικρού μεριδίου αγοράς δεν δημιουργούν αρκετό ρευστό. Τέτοια τμήματα έχουν την δυνατότητα να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να γίνουν Stars και στην συνέχεια όταν η αγορά πέσει Cash Cows.

Stars: Τα τμήματα αυτά δημιουργούν ρευστό λόγω της ηγετικής τους θέσης σε μία αναπτυσσόμενη αγορά. Όταν η αγορά κάμψει τότε μεταπίπτουν στην θέση Cash Cow όπου συνεχίζουν να δημιουργούν ρευστό.

Cash Cow: Τμήματα σε αυτή τη θέση είναι ηγέτες σε μια ώριμη αγορά και δημιουργούν περισσότερο ρευστό από όσο καταναλώνουν και αποτελούν πηγές ρευστού για την χρηματοδότηση των question marks

Dogs: Τέτοια τμήματα αποτελούν παγίδες ρευστού αφού χρήματα δεσμεύονται σε τμήματα με μικρή δυναμική. Συνήθως είναι τμήματα προς divestment.

1.7. ANSOFF's Product / Market Mix

Το διάγραμμα του ANSOFF είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας⁹.

ANSOFF Matrix		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Διείσδυση (Market Penetration)	Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)
	Νέες (New)	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαποίκιση (Diversification)

Διάγραμμα 1.12. Υπόδειγμα στρατηγικών ANSOFF MATRIX

Σύμφωνα με αυτό, οι προσπάθειες μιας εταιρείας να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του διαγράμματος ANSOFF είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρηματικής στρατηγικής:

- **Διείσδυση** (market Penetration): Αναπτυξιακή στρατηγική που αφορά πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή έχει 4 στόχους:

- Συντήρηση- Αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό μπορεί για παράδειγμα να γίνει μέσω προγραμμάτων promotion, διαφήμισης, εντατικής πώλησης, ανταγωνισμό τιμών.
- Εξασφάλιση κυριαρχίας σε αναπτυσσόμενες αγορές.
- Αναδιοργάνωση μιας ώριμης αγοράς πετώντας έξω τους ανταγωνιστές. Αυτό απαιτεί πιο επιθετικές καμπάνιες promotion υποστηριζόμενες από τιμολογιακές πολιτικές που καθιστούν την αγορά μη ελκυστική για τους ανταγωνιστές.
- Αύξηση χρήσης από υπάρχοντες πελάτες, όπως για παράδειγμα δημιουργώντας loyalty schemes.

Γενικότερα η στρατηγική διείσδυσης εστιάζει σε προϊόντα και αγορές που η εταιρεία γνωρίζει καλά και συνήθως έχει καλή γνώση των ανταγωνιστών και των αναγκών των πελατών. Ως εκ τούτου δεν απαιτεί ιδιαίτερες επενδύσεις για έρευνα αγοράς¹⁰.

- **Ανάπτυξη Αγοράς** (market development): Αναπτυξιακή Στρατηγική όπου έχουμε εισαγωγή υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης αυτής της στρατηγικής όπως:
 - Επέκταση σε νέες γεωγραφικά αγορές
 - Νέες διαστάσεις προϊόντος ή συσκευασίας.
 - Νέα κανάλια διανομής
 - Διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές για προσέλκυση διαφορετικών πελατών ή δημιουργία τομέων αγοράς (market segments).
- **Ανάπτυξη Προϊόντος** (product development): Εισαγωγή νέων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Η στρατηγική αυτή απαιτεί την δημιουργία νέων ικανοτήτων (competencies) και ανάπτυξη τροποποιημένων προϊόντων που μπορούν να σταθούν στις υπάρχουσες αγορές.
- **Διαποίκηση** (diversification): Εισαγωγή νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Πρόκειται για την πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική διότι η εταιρεία μπαίνει με άγνωστο προϊόν σε αγορά που δεν γνωρίζει ή που έχει μικρή εμπειρία.

Συνεπώς σε αυτή την περίπτωση πρέπει η εταιρεία να έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να περιμένει καθώς και να έχει αξιολογήσει όσο γίνεται ορθολογικότερα τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

1.8. Global Strategic Management

1.8.1. Παγκόσμια Αγορά (global market)

Ως παγκόσμια (global) αγορά / κλάδος μπορεί να ορισθεί¹¹:

- Μια αγορά όπου οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε όλες τις κατά τόπους αγορές του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Μια αγορά όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από οικονομίες κλίμακος και οικονομίες σκοπού που κερδίζονται δια μέσου των αγορών (across markets).

Κάποιες αγορές είναι πιο κατάλληλες για παγκοσμιοποίηση από άλλες. Το δυναμικό παγκοσμιοποίησης μιας αγοράς εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- **Παράγοντες κόστους:** Χωροθέτηση στρατηγικών παραγόντων, διαφορές στο κόστος χωρών, δυναμικό για οικονομίες κλίμακος, μεταφορικό κόστος.
- **Παράγοντες πελατών:** Κοινές ανάγκες πελατών που ευνοούν την παγκοσμιοποίηση, Παγκόσμιοι πελάτες που δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο, παγκόσμια κανάλια διανομής, ευνοϊκές συνθήκες για μεταφερόμενο marketing όπου η ανάγκη για τοπική προσαρμογή (local adaptation) είναι μικρή (π.χ. non- dictionary Brand names ευνοούνται από μια και μόνη παγκόσμια καμπάνια)
- **Παράγοντες Ανταγωνισμού:** Οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές έχουν πλεονεκτήματα κόστους έναντι τοπικών. Η ύπαρξη πολλών παγκόσμιων (global) ανταγωνιστών δείχνει ότι η αγορά βαίνει προς παγκοσμιοποίηση. Το ίδιο μαρτυρούν και κινήσεις αναμόχλευσης των θέσεων των ανταγωνιστών μέσω cross- subsidization.

- ο **Κυβερνητικοί παράγοντες** όπως πολιτικές εμπορίου, τεχνικές προδιαγραφές και κανονισμοί.

Στο υπόδειγμα διεθνών επιχειρήσεων² (*Continuum of International Industries*), οι δυο ακραίες περιπτώσεις είναι multidomestic και στον αντίποδα η global.:

Multidomestic ←————→ **Global**

Διάγραμμα 1.13. Υπόδειγμα Διεθνών Επιχειρήσεων (πηγή Wheelen & Hunger “Concepts in strategic management”)

Οι παράγοντες που καθορίζουν αν ένας κλάδος ή επιχείρηση θα είναι multidomestic ή global εξαρτάται από:

- ο Πίεση για συντονισμό από τα κεντρικά
- ο Πίεση για τοπική ανταποκρισιμότητα (*responsiveness*) σε τοπικό επίπεδο

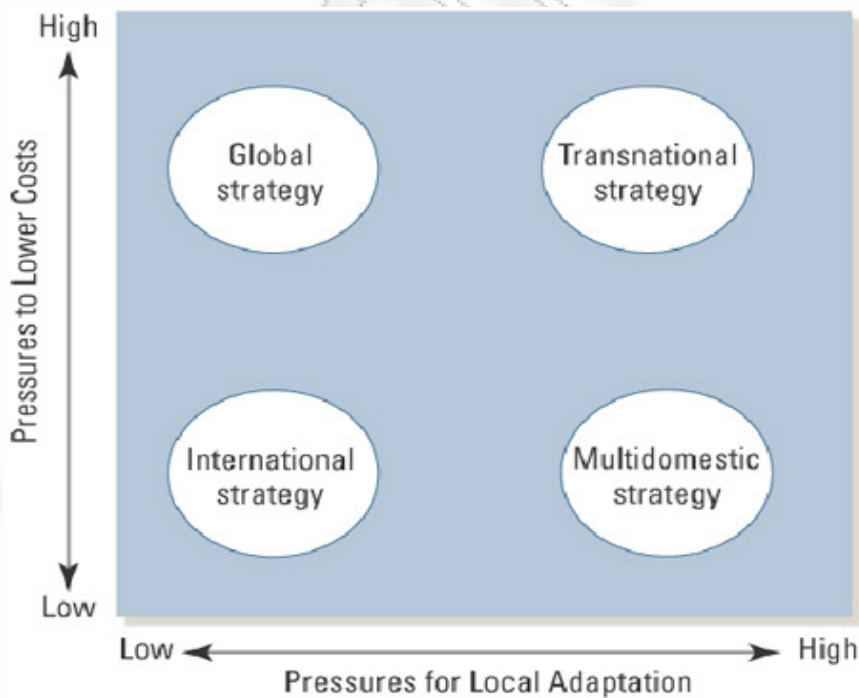
1.8.2. Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος από Global Strategy

Μια καλοσχεδιασμένη global στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέρχεται από τις παρακάτω πηγές¹²:

- Επάρκεια (efficiency):
 - ο Οικονομίες κλίμακος λόγω πρόσβασης σε περισσότερους πελάτες και αγορές
 - ο Εκμετάλλευση πόρων άλλων χωρών (εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες)
 - ο Επιμήκυνση του κύκλου ζωής προϊόντος αφού παλιότερα προϊόντα μπορούν να πωληθούν σε λιγότερο αναπτυγμένες αγορές
 - ο Λειτουργική ευελιξία αφού ανάλογα με τη διαμόρφωση τοπικού κόστους παραγωγής ή συναλλαγματικών ισοτιμιών μπορεί να μεταφέρει τις λειτουργίες σε άλλη χώρα
- Στρατηγική:
 - ο First mover advantage
 - ο Μεταφορά τιμών

- Συνέργιες ανάμεσα στις θυγατρικές
- Κίνδυνος:
 - Διαπείκιση του μακροοικονομικού κίνδυνου αφού οι κύκλοι της οικονομίας δεν συσχετίζονται απόλυτα ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες
 - Διαπείκιση λειτουργικού κινδύνου που μπορεί να προέλθει από εργατικά προβλήματα κοινωνικούς παράγοντες ή φυσικές καταστροφές
- Μάθηση:
 - Διεύρυνση των μαθησιακών ικανοτήτων λόγω λειτουργίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα.
- Φήμη:
 - Διεύρυνση της φήμης λόγω έκθεσης σε πολλές χώρες

Σύμφωνα με τους Bartlett & Ghosal η απόφαση μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε διεθνοποιημένη στρατηγική εξαρτάται όχι μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει για να μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του διεθνούς χώρου. Οι τύποι διεθνοποιημένης Στρατηγικής απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1.14. Υπόδειγμα Global Strategies (πηγή: Bartlett & Ghosal "Managing across borders")

1.9. Βιβλιογραφία

1. Gerry Johnson & Kevan Scholes, "Exploring Corporate strategy" 6th edition 2002 Prentice Hall (p. 4)
2. Ν. Γεωργόπουλος, 'Στρατηγικό Management' εκδ. Μπένου 2006
3. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall
4. Michael E. Porter, "What is Strategy" Harvard business review Nov-Dec 1996 (p.62)
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton "Mastering the management system" Harvard business review Jan 2008 (pp. 64-67)
6. Jay B. Barney & William S. Hesterly, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts" 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 76-96)
7. Michael E. Porter, "Competitive advantage": Creating and sustaining Superior Performance
8. Michael E. Porter, " The five forces that shape strategy" Harvard business review Jan 2008 (pp. 79-93)
9. Philip Kotler & Kevin Keller, Marketing Management, 12th edition 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 47-48)
10. John Fahy & Alan Smithee, "Strategic Marketing and the resource Based View of the Firm" Academy of Marketing science review Vol.10, 1999 (pp.1-6)
11. John R. Schermerhorn " Management" 9th edition 2007 John Wiley & Sons. (pp.216)
12. Bartlett, Christopher A. & Sumatra Ghosal, " Managing across borders: The transnational solution" Harvard Business School Press 2nd edition 2002, (pp.298)

Κεφάλαιο 2: Περιγραφή της εταιρείας

2.1. Περιγραφή

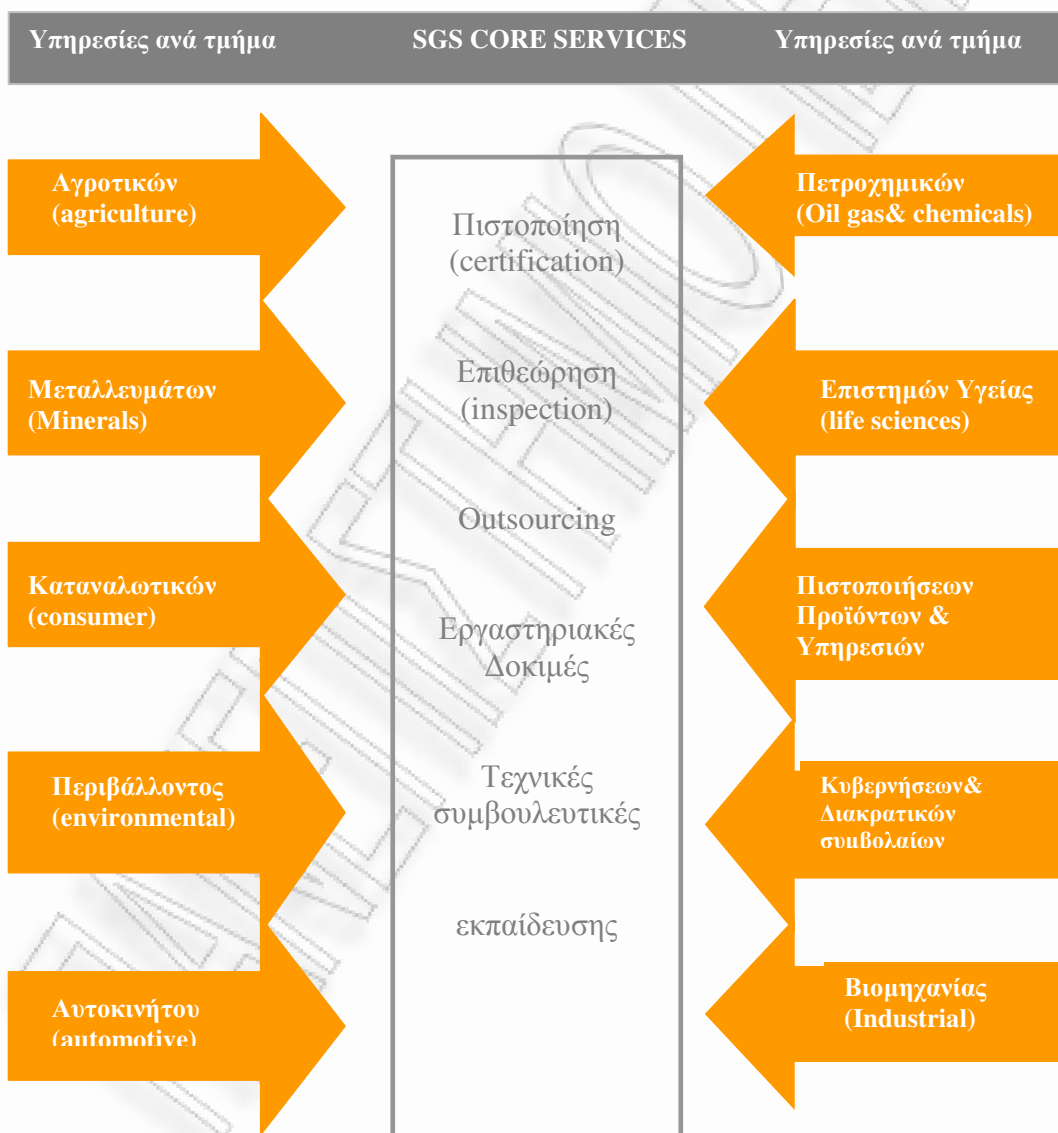
Ιδρυθείσα το 1878 ως εταιρεία ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου σιτηρών στην Γαλλία η SGS σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο περίπου 1000 γραφείων και εργαστηρίων σε 150 χώρες, με περίπου 49.000 εργαζόμενους, παρέχοντας υπηρεσίες επιθεώρησης εμπορευμάτων, εργαστηριακών δοκιμών, διακριβώσεων και πιστοποιήσεων. Από το 1919 η εταιρεία μετέφερε την έδρα στην Γενεύη Ελβετίας και καταχωρήθηκε ως Societe Generale de Surveillance ενώ οι μετοχές της εισηχθήσαν στο Ελβετικό χρηματιστήριο (Swiss Exchange SWX) το 1985. Κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο παροχής υπηρεσιών ποιότητας και είναι αναγνωρισμένη διεθνώς ως εταιρεία - πρότυπο (global benchmark) ποιότητας και ακεραιότητας.

Συνοπτικά οι υπηρεσίες τις οποίες και παρέχει μέσω 10 διαφορετικών τμημάτων (business lines) κατηγοριοποιούνται σε 4 είδη¹:

- ♦ **Υπηρεσίες Ελέγχου (Inspection):** Αφορούν ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο πάσης φύσεως εμπορευμάτων. Η επιθεώρηση ανάλογα με την συμβατική υποχρέωση των συμβαλλομένων μερών (αγοραστής – πωλητής) μπορεί να λαμβάνει χώρα είτε στις εγκαταστάσεις του πωλητή/ κατασκευαστή κατά τη διάρκεια κατασκευής ή φόρτωσης είτε του αγοραστή κατά την διάρκεια της παραλαβής
- ♦ **Υπηρεσίες Δοκιμών (Testing):** Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν εργαστηριακούς ελέγχους πάσης φύσεως εμπορευμάτων ή προϊόντων ως προς ποιοτικά χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά απόδοσης ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος, σε εργαστήρια της SGS. Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί και να αφορούν ποιοτικό έλεγχο ή έρευνα (όπως πχ. Φάρμακα) προϊόντων που ακόμη βρίσκονται σε στάδιο έρευνας. Οι δοκιμές μπορεί να γίνονται είτε ως προς θεσπισμένα πρότυπα και κανονισμούς είτε προς πρότυπα που έχει θέσει η SGS ή ο πελάτης
- ♦ **Υπηρεσίες Πιστοποίησης (Certification):** Η SGS πιστοποιεί προϊόντα και συστήματα ποιότητας ή υπηρεσίες σύμφωνα με θεσμοθετημένους κανονισμούς και πρότυπα ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας, περιβάλλοντος διαφόρων φορέων Διαπιστεύσεων ή κανονισμών (ISO).

♦ **Υπηρεσίες Διακρίβωσης (Verification):** Η εταιρεία διαπιστώνει και επιβεβαιώνει εάν προϊόντα και υπηρεσίες συμφωνούν με τις αντίστοιχες προδιαγραφές.

Επιπροσθέτως τα τελευταία 5 χρόνια η εταιρεία παρέχει μια σειρά άλλων υπηρεσιών όπως εξωτερίκευση (outsourcing), τεχνικές συμβουλευτικές (technical consultancy), διαχείριση κινδύνου (risk management) και υπηρεσίες εκπαίδευσης (training), κορμός των οποίων είναι οι προαναφερθείσες τέσσερις κατηγορίες. Στο διάγραμμα 2.1. απεικονίζονται οι παραπάνω υπηρεσίες και τα αντίστοιχα τμήματα μέσω των οποίων προσφέρονται στον πελάτη:



Διάγραμμα 2.1. Υπηρεσίες ανά επιχειρησιακή μονάδα

2.2. Ιστορικό

- ♦ **1878:** Ίδρυση της SGS στην Rouen της Γαλλίας με το όνομα Goldstuck Hainze & Co, ως εταιρεία ελέγχου φορτίων σιτηρών
- ♦ **1919:** Αλλαγή έδρας στην Γενεύη Ελβετίας και αλλαγή ονόματος σε Societe Generale de Surveillance.
- ♦ **1922:** Είσοδος στον τομέα επιθεώρησης μεταλλευμάτων
- ♦ **1940:** Ξεκινούν οι πρώτες επιθεωρήσεις σε καταναλωτικά αγαθά
- ♦ **1955:** Είσοδος στον τομέα ελέγχου εμπορευμάτων βιομηχανικών ειδών
- ♦ **1962:** Επέκταση στον τομέα ελέγχου χημικών και πετρελαιοειδών.
- ♦ **1965:** Πρώτη διακρατική συμφωνία με το Ζαΐρ έχοντας το ρόλο του τελωνείου και κατατάσσοντας τα προϊόντα των τρίτων χωρών σε δασμολογικές κλάσεις. Επίσης, η SGS μπαίνει στον τομέα των μη καταστροφικών ελέγχων
- ♦ **1985:** Είσοδος στα χρηματιστήρια της Γενεύης και Ζυρίχης
- ♦ **1988:** Επέκταση δραστηριοτήτων στον τομέα περιβάλλοντος, υγείας και βιοεπισημών καθώς επίσης και παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης. Την ίδια χρονιά η SGS ξεκινάει πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της εταιρείας με αλλαγή CEO, θέση την οποία και αναλαμβάνει ο Antony M. Czura ο οποίος και έχει ήδη υπηρετήσει στην εταιρεία σε διάφορες διοικητικές θέσεις επί 15 έτη. Στα ίδια πλαίσια ανακοινώνεται η στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών.
- ♦ **1999:** Πώληση υπηρεσιών υγείας, βιοεπισημών και ασφαλείας γιατί η εταιρεία δεν μπορεί να διαχειριστεί τις εταιρείες που έχει αποκτήσει. Επίσης, έχουμε είσοδο της SGS στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η SGS ως τα μέσα του '80 ήταν σχεδόν μονοπωλιακός οργανισμός αφού οι εταιρείες του χώρου της, δρούσαν σε τοπικό επίπεδο ή μικρή γεωγραφική κάλυψη σε αντίθεση με την SGS που είχε παγκόσμιο δίκτυο. Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει στις αρχές του '90 όταν κάνουν την εμφάνισή τους σχήματα προερχόμενα από συγχωνεύσεις μικρών τοπικών εταιρειών. Οι νέες εταιρείες μπαίνουν στην αγορά εφαρμόζοντας στρατηγική κόστους και αρχίζοντας 'πόλεμο τιμών'. Σε όλη τη δεκαετία του 1990 οι ανταγωνιστές της αποσπούν μερίδιο αγοράς αλλά η SGS παραμένει ηγέτης στο χώρο. Από το 1995 αρχίζει πτώση των εσόδων με

αποκορύφωμα το 2001 το οποίο αποδεικνύεται η χειρότερη χρονιά στην ιστορία της με άμεσο αποτέλεσμα την πτώση της μετοχής και αν και συνεχίζει να παραμένει πρώτη σε κύκλο εργασιών, οι ανταγωνιστές της σε επίπεδο περιθωρίων κέρδους είναι πολύ μπροστά. Όλο αυτό το διάστημα ο ανταγωνισμός επανδρώθηκε με πρώην στελέχη της SGS. Η εταιρεία ως τότε χαρακτηρίζονταν από υπεροψία και στο όνομα της ακεραιότητας ήταν μακριά από τον πελάτη. Επιπροσθέτως μέχρι τα τέλη του '90 η εταιρεία στήριζε μεγάλο μέρος των εσόδων της στα διακρατικά συμβόλαια με χώρες του τρίτου κόσμου όπου εκεί υποκαθιστούσε τον ρόλο του τελωνείου μιας και δεν υπήρχαν οργανωμένα τελωνεία. Η κατάσταση αυτή όμως έφτανε προς το τέλος της καθώς όλο και περισσότερες τρίτες χώρες αποκτούσαν οργανωμένα τελωνεία με αποτέλεσμα η SGS να χάνει τέτοια συμβόλαια.

- ♦ **2000:** Επέκταση δραστηριοτήτων σε πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από αποτυχία.
- ♦ **2001:** Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης συγκριτικά με τον ανταγωνισμό και εμφάνιση των πρώτων αρνητικών αποτελεσμάτων στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης. Κλονισμός των μετόχων και επενδυτών. Εν τούτοις συνεχίζει να έχει αρκετά αποθεματικά που της εξασφαλίζουν την δυνατότητα να κάνει εξαγορές μέχρι του ύψους του 1,5 δις Ελβετικών Φράγκων (CHF)
- ♦ **2002:** Στις αρχές του 2002 σε μια ύστατη προσπάθεια να ανακάμψει αποκτά νέο CEO τον Sergio Marchionne ο οποίος για πρώτη φορά δεν προέρχεται εσωτερικά από την εταιρεία. Ο Sergio Marchionne, ΙταλοΚαναδός, γεννήθηκε το 1951, σπούδασε Νομική και Οικονομικά και έχει διατελέσει CFO και CEO στον βιομηχανικό όμιλο Αλουμινίου Aluisse Lonza όπου στη διάρκεια της θητείας του (1997-2002) έγιναν θεαματικές αλλαγές. Παράλληλα μετέχει στο διοικητικό συμβούλιο της DOW CHEMICALS. Η αγορά στο άκουσμα του Marchionne αντιδρά θετικά και μέσα σε ένα μήνα η μετοχή της εταιρείας εκτινάσσεται από τα 150 CHF στα 253 CHF. Στον λόγο του στις 2 Μαΐου 2002 ο Marchionne ανακοινώνει τις πρώτες του παρατηρήσεις έπειτα από θητεία 3 μηνών, καθώς και τα μέτρα τα οποία έχει ήδη θέσει σε εφαρμογή και τις αντίστοιχες στρατηγικές. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η SGS είναι ήδη 125 ετών, δίνει έμφαση στην ακεραιότητα, δεν κυνηγά τον

πελάτη, δεν αναμειγνύει τον πελάτη στη διαμόρφωση των υπηρεσιών της, έχει μια δυσκίνητη οργανωτική διάρθρωση και αν και πρώτη από άποψη μεριδίου αγοράς παραμένει τρίτη σε ρυθμούς ανάπτυξης. Λίγο πριν κλείσει τον λόγο του με την φράση ‘ *Η SGS πρέπει να αλλάξει τώρα*’ ανακοινώνει τις αλλαγές που ήδη έχουν ξεκινήσει να γίνονται στη κουλτούρα αλλά και τη δομή της εταιρίας³:

ο *Αλλαγή κουλτούρας:*

- Αλλαγή του ορισμού του ηγέτη, δίνοντας έμφαση στην αλλαγή και την απόδοση. Οι ηγέτες που δεν είναι επιδεκτικοί στην αλλαγή δεν ανήκουν στην εταιρεία και τα ανώτατα (senior) στελέχη θα αναδεικνύονται όχι από την εμπειρία αλλά από την Ηγεσία.

ο *Οργανωτικές Αλλαγές:*

- Αποκεντροποίηση των αποφάσεων σε λειτουργικό επίπεδο με τους κατά τόπους M.D. και Division Managers να κυνηγούν τους στόχους τους με ελευθερία και να κρίνονται από το αντίστοιχο αποτέλεσμα.
- Τα senior στελέχη θα αναδεικνύονται όχι από την εμπειρία αλλά από την Ηγεσία.
- Διάλυση του Group Executive Board και δημιουργία του Operations Council όπου Operations και Business κάθονται στο ίδιο τραπέζι ως ισότιμοι.

ο *Αλλαγές στην Εξωτερική Επικοινωνία:*

- Αλλαγή λογοτύπου. Το επί 125 έτη λογότυπο αντικαθίσταται από μοντέρνα εταιρική ταυτότητα η οποία αντανακλά “ποια είναι η εταιρία” και “που πάει”, αντανακλά τον δυναμισμό και την ακεραιότητα της εταιρείας. Δίπλα από το λογότυπο η φράση “when you need to be sure” αντανακλά τα υψηλά standards και την ηγετική της θέση στο χώρο.
- Η SGS αυξάνει το βαθμό αναγνωρισιμότητας (Brand awareness). Το λογότυπο της εταιρείας εκτίθεται στο αεροδρόμιο της Γενεύης και συνεχίζει η εταιρεία μπαίνοντας ως χορηγός σε μεγάλα γεγονότα που συνάδουν με την υψηλή ποιότητα και την ηγετική θέση.
- Η SGS κάνει σαφές ότι αλλάζει αλλά διατηρώντας τις βασικές αξίες (core values).
- Δημιουργία Αξίας για τον πελάτη εμπλέκοντάς τον στη διαμόρφωση των υπηρεσιών μας.

ο *Αλλαγή Στρατηγικής:*

- Βραχυχρόνια εγκαταλείπει η εταιρία τις εξαγορές και εστιάζει στην αναδιοργάνωση. Σε επιχειρηματικό επίπεδο δίνεται προτεραιότητα σε τομείς οι οποίοι αν και «παραμελημένοι» δείχνουν ότι αυτοί είναι και οι πλέον αναπτυσσόμενοι όπως οι υπηρεσίες τομέα Βιο-επιστημών και ελέγχου αυτοκινήτων (ΚΤΕΟ).

ο *Σκοποί:*

Οι σκοποί για τα επόμενα τρία χρόνια οι οποίοι θα είναι αποτέλεσμα κυρίως εσωτερικής ανάπτυξης και λιγότερο εξωτερικής:

Πωλήσεις (SALES revenue): 3,2 δισ CHF από 2,3 δισ

Operating margin +12% από

EPS 38 CHF από 13,09 CHF

- ♦ **2003:** Η μετοχή της εταιρείας έχει σχεδόν διπλασιαστεί και είναι στα 480CHF

Εσωτερική ανάπτυξη 10% και αναστροφή σε κερδοφορία

Εφαρμογή μεθόδου "6 sigma"

Η αναδιάρθρωση έχει ήδη γίνει.

Εκκίνηση Στρατηγικής Ανάπτυξης μέσω εξαγορών

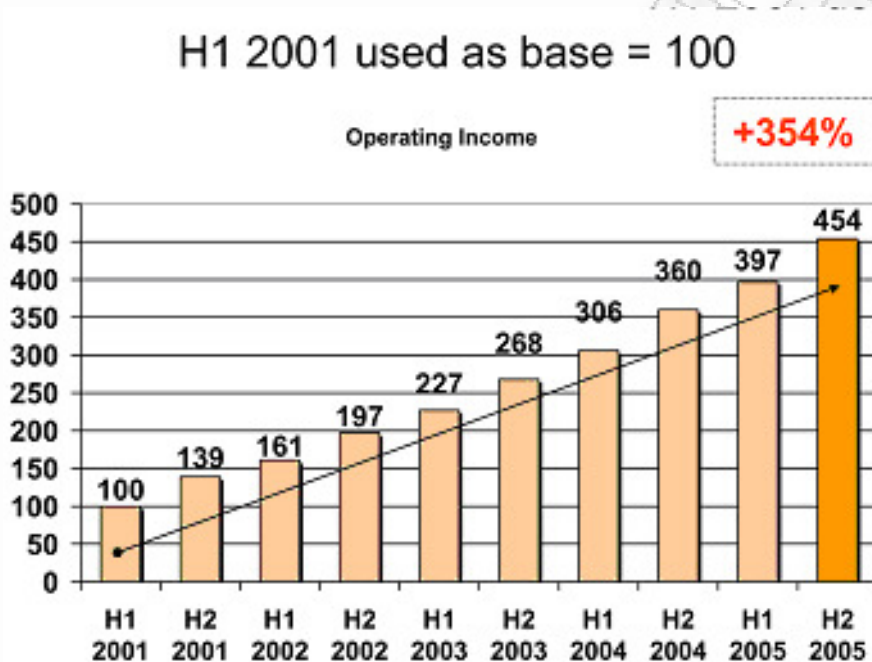
Στόχοι για CHF 3,2 billion στα επόμενα 3 χρόνια και 16% περιθώριο

- ♦ **2003-2006: Διοικητικές Αλλαγές**

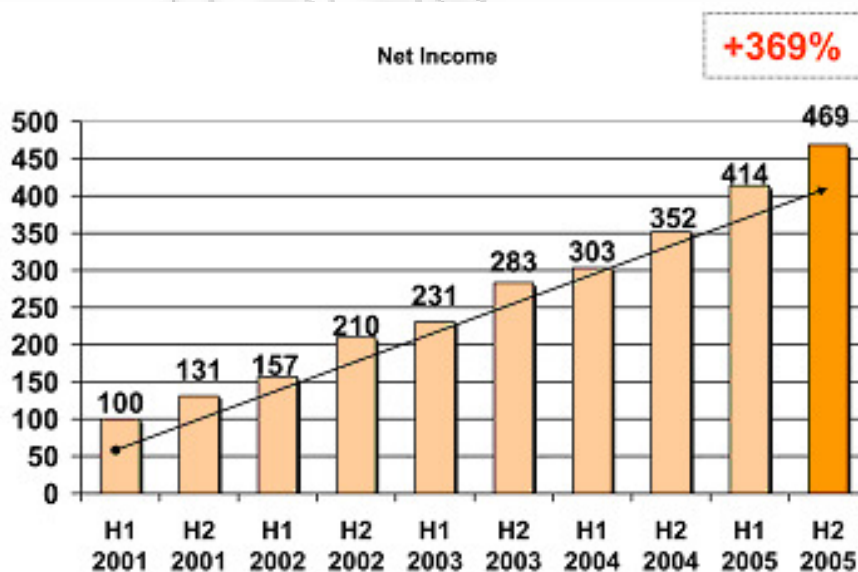
Τον Ιούνιο του 2003 ο Sergio Marchionne αποχωρεί από την θέση του CEO μετά από μια πολύ επιτυχημένη πορεία για να αναλάβει CEO στον όμιλο FIAT ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνει την θέση του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου στην SGS. CEO αναλαμβάνει ο Werner Plus ο οποίος μέχρι τότε ήταν EVP του τμήματος Πετρελαιοειδών. Ο Werner Plus για λόγους υγείας αποχωρεί ένα χρόνο μετά και αναλαμβάνει Deputy CEO ο Johan Alegaart από το τμήμα Καταναλωτικών. Ο Johan παραμένει ως CEO για 4 μήνες όποτε και τον διαδέχεται ο Dan Kerpleman πρώην CEO της KODAK. Ο Dan παραμένει ως CEO ως τον Νοέμβρη του 2006 οπότε και αποχωρεί για να τον διαδεχθεί ο Chris Kirk ο οποίος μέχρι τότε ήταν EVP του τμήματος Μεταλλευμάτων και Περιβάλλοντος 'παιδί' της SGS αφού υπηρέτησε σε διάφορες διοικητικές θέσεις σε όλο τον κόσμο επί 25 έτη. Παρά την επιτυχημένη πορεία του Kerpleman αφού ξεπέρασε τους στόχους που

είχαν τεθεί, ο πρόεδρος της εταιρείας Sergio Marchionne την αλλαγή CEO την αιτιολόγησε ότι ο Kerplemann δεν ήταν αρκετά επιδεκτικός και έτοιμος για συνεχόμενες αλλαγές. Στην ζετία αυτή η εταιρεία μεγάλωσε αρκετά φτάνοντας τους 49.000 εργαζόμενους (από 30.000 το 2002), κύκλο εργασιών CHF 3,8 billion από 2,3 και καθαρό περιθωρίου κέρδους 16,3%. Αντίστοιχα η μετοχή εκτινάχθηκε από τα CHF 450 στα CHF 1350. Έτσι στο σημείο αυτό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν 3 χρόνια νωρίτερα

Στα διαγράμματα 2.2. και 2.3. απεικονίζεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας από το 2001 ως το 2005 ⁽⁴⁾:



Διάγραμμα 2.2. Εξέλιξη λειτουργικού αποτελέσματος 5ετίας



Διάγραμμα 2.3 Εξέλιξη καθαρών κερδών 5ετίας

Κλείνοντας αυτή την εισαγωγή, πολλές φορές στη θητεία μου στην SGS αντιμετώπισα την ερώτηση «τι ακριβώς κάνει αυτή η εταιρεία;» Θα μπορούσα να πω ότι είναι παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα ελέγχου εμπορευμάτων, ποιοτικού ελέγχου, δοκιμών και πιστοποιήσεων, όμως αυτό δεν αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα αυτής της εταιρείας στον κόσμο των επιχειρήσεων αλλά και όλους εμάς. Οι υπηρεσίες της χτίζουν την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε ανθρώπους, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις. Όταν χτίζει εμπιστοσύνη στην προμηθευτική αλυσίδα, οι συναλλαγές γίνονται απλούστερες και αποδοτικότερες και η απόσταση δεν έχει κανένα πλέον ρόλο. Βοηθά στην διευκόλυνση του εμπορίου και γρηγορότερη ροή προϊόντων. Όταν συμβατικές ή κανονιστικές προδιαγραφές πρέπει να πληρούνται η SGS είναι αυτή που θα σου πει αν πληρούνται ή όχι και τι πρέπει να κάνεις για να τις συναντήσεις. Στο τέλος αυτό φθάνει στον καταναλωτή με τη μορφή ενός ασφαλέστερου, ή μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας, ή πιο αξιόπιστου προϊόντος. Από την παραγωγή της πρώτης ύλης μέχρι και του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή, η SGS είναι παρούσα σε όλα τα στάδια μεταμόρφωσης της ύλης.

Έτσι λοιπόν, όταν συχνά με ρωτάνε «τι ακριβώς έκανε η εταιρεία σου», η απάντηση είναι:

Όταν θέλεις να είσαι σίγουρος για κάτι, η SGS σου δίνει την απλή, ξεκάθαρη και αναλλοίωτη αλήθεια. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις, βιομηχανίες και κυβερνήσεις να πάρουν την σωστή απόφαση.

2.3. Βιβλιογραφία

1. www.sgs.com
2. SGS: Annual Report 2006
3. SGS: 'Ordinary General meeting of shareholders' (Geneva May 2nd 2002)
4. SGS: "Delivering trust between people, organizations & governments" presentation to Cheuvreux Paris 30/08/2007
5. SGS EU Forum Presentations, Sept'2004 Spijkenisse

Κεφάλαιο 3: Τρέχουσα Κατάσταση

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε:

- α) με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, αναφορικά με την επίδοσή της όπως αυτή αποτυπώνεται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις, καθώς επίσης και
- β) με τη στρατηγική της τοποθέτηση (strategic posture).

3.1. Επίδοση:

Στον πίνακα 3.1. αποτυπώνεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας στην χρονιά που πέρασε (δεδομένα από το *Annual Report 2006*):

mio CHF	31 ΔΕΚ 2005	31 ΔΕΚ 2006	Δ%
Κύκλος Εργασιών	3,308.0	3,821.0	15.51%
Κόστος Πωληθέντων (COGS)	1,832.0	2,081.0	
COGS margin	55.38%	54.46%	-0.92%
Μικτό περιθώριο κέρδους (GM)	1,476.0	1,740.0	
Gross Margin %	44.62%	45.54%	0.92%
EBITDA	642	777	21.03%
EBITDA margin	19.41%	20.33%	0.93%
EBIT	502	624	24.30%
EBIT margin	15.18%	16.33%	1.16%
Καθαρά κέρδη	371	443	19.41%
Net margin	11.22%	11.59%	0.38%
EPS	49.45	58.36	18.02%
R.O.I.	13.42%	15.53%	2.11%
R.O.E.	25.78%	28.36%	2.58%
Αριθμός εργαζομένων	43,517	48,106	10.55%

Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2005-2006

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται καθαρά ότι τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 15,51% ήτοι από 3,3 δισ CHF σε 3,8 CHF. Πιο εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι η SGS κατάφερε να ρίξει το κόστος πωληθέντων κατά 0,92% (από 55,38%

σε 54,46%) κάτι το οποίο επηρεάζει θετικά τα καθαρά κέρδη και έτσι βλέπουμε ότι σε επίπεδο κερδών προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) η ανάπτυξη την τελευταία χρονιά είναι στα 21,03% παρουσιάζοντας αύξηση του περιθωρίου EBITDA κατά 0,93% από 19,41% σε 20,33%.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) αυξήθηκαν κατά 24,30% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά 1,16%. Τέλος στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια ανάπτυξη της τάξεως του 19%, βελτιώνοντας αντίστοιχα το δείκτη καθαρού κέρδους κατά 0,38%.

Στην ίδια περίοδο τα κέρδη ανά μετοχή αυξήθηκαν κατά 18%, και η απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων αυξήθηκε κατά 2,11% από 13,42% σε 15,53%.

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων αυξήθηκε κατά 2,58%, από 25,78% σε 28,36%.

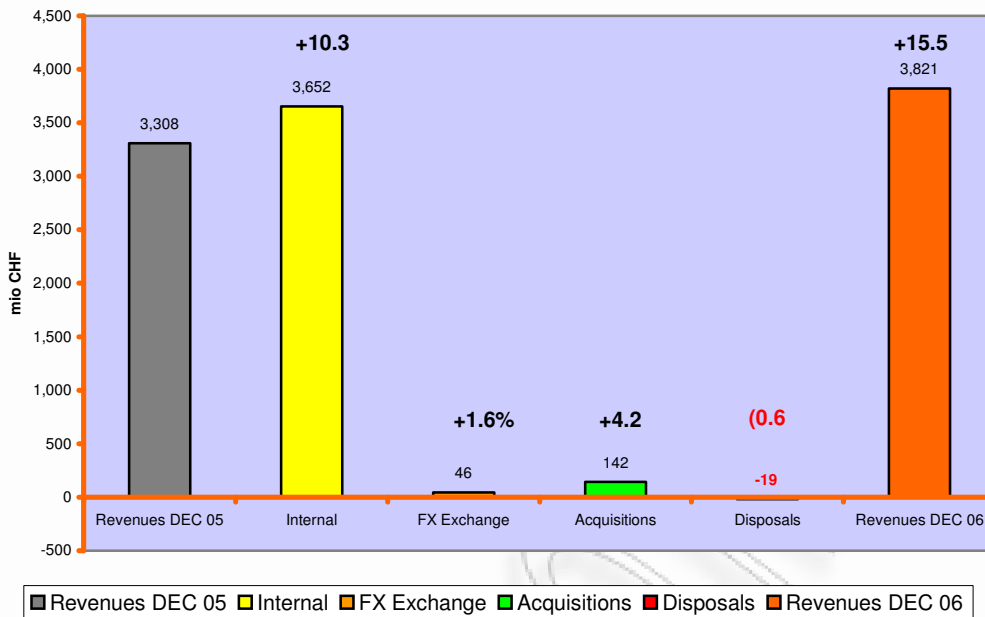
Στη χρονιά που πέρασε η εταιρεία μεγάλωσε και σε αριθμό εργαζομένων κατά 10,55% (από περίπου 43 χιλιάδες σε 48). Στο σημείο αυτό ενδιαφέρον έχει να δούμε τι έσοδο έχει ανά εργαζόμενο και αν αυτό αυξήθηκε σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

	2005	2006	
Αριθμός εργαζομένων	43,517	48,106	10.55%
Έσοδο ανά εργαζόμενο (CHF)	76,016	79,429	4.49%

Έτσι παρατηρούμε ότι το κατά κεφαλήν έσοδο της εταιρείας αυξήθηκε κατά 4,49% από 76 χιλιάδες CHF σε 79,4 χιλιάδες CHF.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ακόλουθα διαγράμματα στα οποία αποτυπώνεται τι ποσοστό της ανάπτυξης της τελευταίας χρονιάς οφείλεται σε εσωτερική ανάπτυξη και πόσο σε εξαγορές:

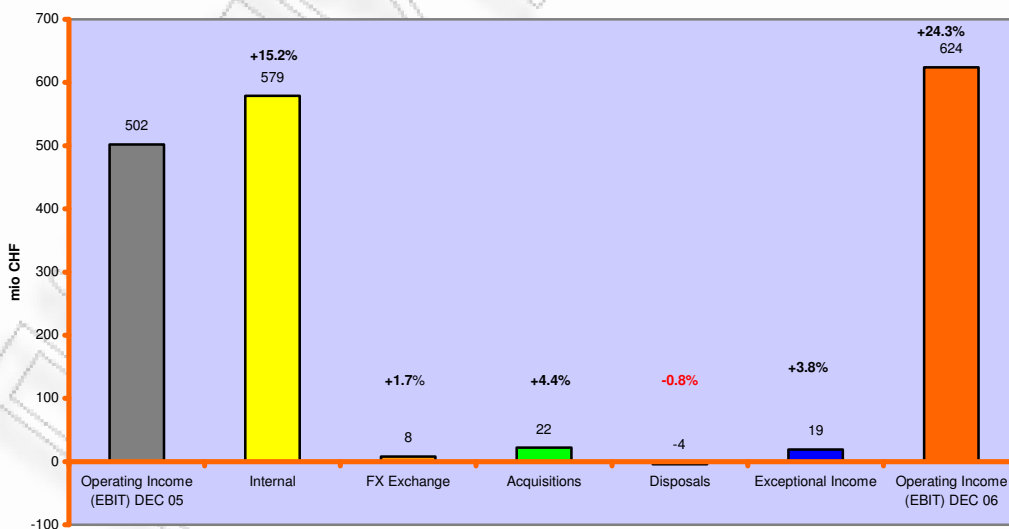
Σύνθεση κύκλου εργασιών



Διάγραμμα 3.1. Σύνθεση Κύκλου Εργασιών

Παρατηρείται ότι η αύξηση κατά 15,5% του κύκλου εργασιών οφείλεται κατά 10,3% σε εσωτερική ανάπτυξη, 1,6% σε συναλλαγματικές διαφορές, 0,6% σε διαρρυθμίσεις και 4,2% σε εξαγορές. Με τον ίδιο τρόπο στο επόμενο διάγραμμα απεικονίζεται η ανάπτυξη σε όρους Κερδών προ τόκων και φόρων:

Σύνθεση EBIT



Διάγραμμα 3.2. Σύνθεση κερδών προ φόρων και αποτελεσμάτων

Παρατηρώντας τα διαγράμματα 3.1. και 3.2. βλέπουμε ότι τα κέρδη προ φόρων που προέρχονται από εσωτερική ανάπτυξη είναι στα $579/3652=15,8\%$ ενώ τα κέρδη τα προερχόμενα από εξαγορές είναι στα $22/142=15,5\%$. Είναι επίσης φανερό ότι η αύξηση κερδών κατά 24% οφείλεται κατά κύριο λόγο στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Η πορεία της Μετοχής:

Μέσα στην τελευταία πενταετία η επίδοση της μετοχής της επιχείρησης εκτινάχθηκε από 200 CHF στα 1300.



Διάγραμμα 3.3. Η πορεία της μετοχής Ιαν-03 ως Νοε-07

3.2. Στρατηγική Τοποθέτηση (Strategic Posture)

3.2.1. Όραμα:

Στα τέλη του 2003 μετά από την επιτυχημένη αναδιοργάνωση της εταιρείας και την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν 2 χρόνια νωρίτερα, ο CEO με την ανακοίνωση των νέων στόχων, ανακοινώνει και το νέο όραμα της εταιρείας.

Μέχρι τότε υπήρχε μόνο Αποστολή (mission) ενώ τώρα η εταιρεία μεταβαίνει σε κάτι πιο ευρύ που όπως όμως θα δούμε παρακάτω έχει χαρακτηριστικά αποστολής:

‘Στοχεύουμε να είμαστε ο πιο ανταγωνιστικός και παραγωγικός οργανισμός παροχής υπηρεσιών στον κόσμο.

Οι θεμελιώδεις ικανότητές μας (core competencies) στην επιθεώρηση, επαλήθευση, δοκιμές, έλεγχο και πιστοποίηση υπηρεσιών βελτιώνονται συνεχώς προκειμένου να είναι οι καλύτερες στο χώρο. Είναι στην καρδιά αυτού που είμαστε.

Οι αγορές που επιλέγουμε θα καθοριστούν αποκλειστικά από την ικανότητά μας να είμαστε οι πιο ανταγωνιστικοί και συνεχώς να παραδίδουμε ασυναγώνιστες υπηρεσίες στους πελάτες μας, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο⁴.

Αναλύοντας το όραμα διακρίνουμε 3 στοιχεία:

- Η πρώτη παράγραφος του οράματος επεκτείνει το μέτρο σύγκρισης της εταιρείας πέρα από τον τομέα της, σε κάθε είδους εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Λέξεις κλειδιά στην πρώτη παράγραφο αποτελούν οι ‘ανταγωνιστικότητα’ και ‘παραγωγικότητα’. Συνεπώς μιλάμε για σύγκριση της εταιρείας ως προς όλες τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών ως προς την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα και καθιέρωση ως ηγέτης.
- Η δεύτερη παράγραφος αναγνωρίζει ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας είναι η επιθεώρηση, πιστοποίηση, δοκιμές και επαλήθευση.

Αυτές θα συνεχίζουν να βελτιώνονται συνεχώς και να είναι οι καλύτερες, αποτελώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

- Η τρίτη παράγραφος είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη. Η εταιρεία δεν περιορίζεται μόνο στις τρέχουσες υπηρεσίες/ δραστηριότητες. Οι θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας έχουν εφαρμογή σε πληθώρα αγορών και υπηρεσιών, ειδικά εκεί όπου απαιτείται αμεροληψία και ακεραιότητα.

3.2.2. Σκοποί (objectives):

Από την ανακοίνωση του νέου οράματος το 2003 ως την παρούσα κατάσταση (31 Δεκ-2006) η εταιρεία μεγάλωσε αρκετά φτάνοντας τους 49.000 εργαζόμενους (από 30.000 το 2002), κύκλο εργασιών 3,8 εκατομμύρια CHF από 2,3 και operating margin 16,3% και η μετοχή εκτινάχθηκε από τα CHF 450 στα CHF 1350. Έτσι στο σημείο αυτό έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν 3 χρόνια νωρίτερα και η εταιρεία τον Νοέμβρη του 2005 θέτει τους παρακάτω σκοπούς για το 2008 (objectives):

- Κύκλο εργασιών 5 δισεκατομμύρια CHF το 2008
- Operating Margin 17% (vs 15,2% το 2005)
- Κέρδη ανά μετοχή (EPS) 80 CHF

3.2.3. Στρατηγική:

Από την ημέρα ανακοίνωσης των στόχων και προκειμένου για την επίτευξή τους θα πρέπει η εταιρεία να αναπτύσσεται με ένα ρυθμό της τάξεως του 15%. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία ανακοίνωσε και την στρατηγική σε επιχειρησιακό επίπεδο, μέσω του οποίου θα το επιτύχει αυτό:

- Ανάπτυξη** ➔ **10% Εσωτερική ετησίως** και
➔ **5% Εξωτερική.**

Σύμφωνα με την εταιρεία η στρατηγική Ανάπτυξης θα είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες:

- Ανάπτυξη των υπάρχοντων υπηρεσιών μέσω
 - 1) Νέων υπηρεσιών
 - 2) περαιτέρω γεωγραφικής επέκτασης και νέων τρόπων παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες του Ομίλου.
- Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο (business strategic initiatives).
- Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας (continuous improvement initiative) με σκοπό τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κατέχει ο Όμιλος ως ηγέτης του κλάδου.

Στην ουσία οι τρεις πυλώνες δεν πρόκειται για κάτι διαφορετικό από τα τρία επίπεδα της στρατηγικής (Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική, Λειτουργική)

Στο σημείο αυτό και προκειμένου για κατανόηση της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία, επικαλούμαστε δημοσιεύματα (παράρτημα), σύμφωνα με τα οποία η SGS δημιουργήσει μια ομάδα που κυνηγά επιχειρηματικές ευκαιρίες στον τομέα των εναλλακτικών πηγών ενέργειας, καθώς και στον τομέα 'αλλαγής κλίματος' (climate change) με στόχο να επεκτείνει και εκεί τις δραστηριότητές της. Επιπροσθέτως ο CEO σε δήλωσή τύπου αναφέρει ότι μέσα στο 2008 δεν αποκλείει τη δημιουργία ενός ακόμη business line. Η εταιρεία κάθε χρόνο προχωρά σε εξαγορά (παράρτημα) τουλάχιστον 8 εταιρειών προκειμένου αφενός να επεκτείνει τη γεωγραφική κάλυψη αφετέρου να ενδυναμώσει με νέες υπηρεσίες τα ήδη υπάρχοντα τμήματα.

'We continue to make acquisitions to fill geographic gaps and extend the value chain of our offerings to our clients increasingly driving to acquire higher value'
(Chris Kirk CEO/ Annual General meeting 19.March 2007)

Έτσι λοιπόν ανακεφαλαιώνοντας η στρατηγική έχει ως εξής:

Σε Επιχειρησιακό επίπεδο:

- Ως προς την κατεύθυνση (directional strategy): Στο ερώτημα επέκταση, υπαναχώρηση ή συνέχεια η απάντηση είναι:

Ανάπτυξη (GROWTH)

Πως? 10% Εσωτερική Ανάπτυξη & 5% Εξωτερική ετησίως (μέσω εξαγορών)

Συγκέντρωση ή Διαποίκιση?

- Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Επεκτείνοντας τις υπηρεσίες σε νέες γεωγραφικές περιοχές και αυξάνοντας το εύρος των υπηρεσιών που παρέχει στις ήδη υπάρχουσες αγορές.
- Συσχετισμένη διαποίκιση σε αγορές οι οποίες παρουσιάζουν στρατηγικό ενδιαφέρον όπως:
 - Financial Services:
 - Επιθεώρηση για εκτίμηση Υπολειμματικής αξίας
 - Βιομηχανικές και Εμπορικές επιθεωρήσεις για Ανάλυση κινδύνου.
 - Software:
 - Επιθεώρηση για έλεγχο συμμόρφωσης
 - Λειτουργικός έλεγχος και testing
 - Πιστοποίηση προϊόντος
 - Ενέργεια (Energy Infrastructure)
 - Process planning & Simulation
 - Επιθεώρηση εγκαταστάσεων

Σε αυτές τις αγορές οι ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες της SGS θα εξελιχθούν ώστε να ταιριάζουν στις νέες αγορές. Σε εκείνες όπου δεν έχει την απαραίτητη τεχνογνωσία (π.χ. έλεγχος software) θα τις αποκτήσει μέσω συγκέντρωσης αναδυόμενων τοπικών παικτών.

- Ως προς την κατανομή πόρων (Portfolio analysis) και ως προς το χτίσιμο συνεργειών μεταξύ των πόρων (corporate parenting) θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο μετά την παρουσίαση της δομής της εταιρείας.

Όσον αφορά τις στρατηγικές σε **επιχειρηματικό επίπεδο** αλλά και σε **λειτουργικό επίπεδο**, αν και θα αναφερθούμε στην συνέχεια της παρούσας

εργασίας μετά την παρουσίαση της εταιρείας, εν τούτοις είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι σε **επιχειρηματικό επίπεδο** η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δίδοντας έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει κάτι το οποίο στηρίζεται και από την πολιτική ποιότητας της εταιρείας αλλά και την κουλτούρα που δίνει έμφαση στην απόδοση και ακεραιότητα.

Εξετάζοντας προσεκτικότερα το όραμα της εταιρείας και σε συνδυασμό με τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών παρατηρούμε ότι οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και οι στρατηγικές συνακόλουθες των στόχων. Επιπροσθέτως οι στρατηγικές με τον τρόπο που έχουν διατυπωθεί είναι σε συμφωνία και με τους στόχους αλλά και με το όραμα όπου χαρακτηριστικά αναφέρει την επέκταση σε νέες υπηρεσίες με βάση τις θεμελιώδεις ικανότητες της SGS.

3.3. Βιβλιογραφία

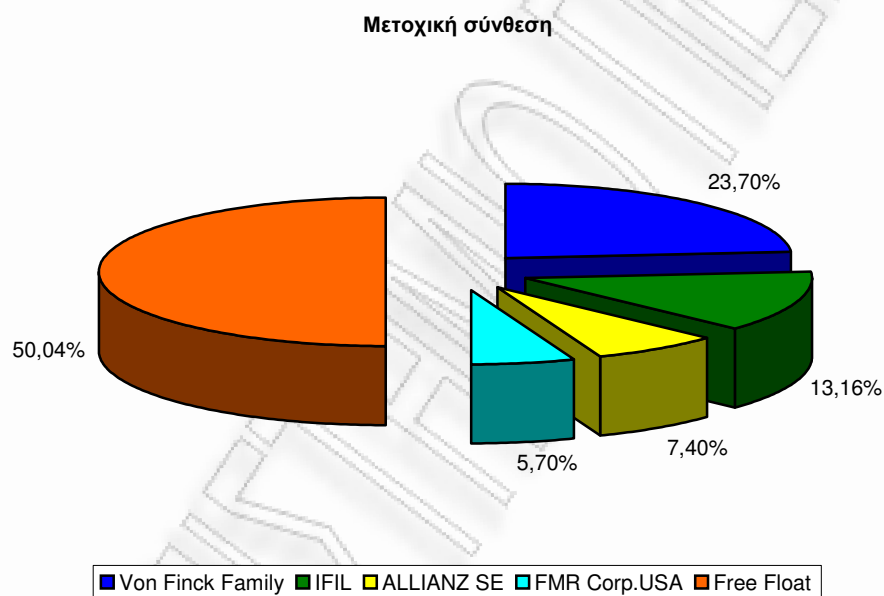
1. SGS: Annual Report 2006
2. SGS: Annual Report 2005
3. SGS: Annual Report 2004
4. SGS: 'Extraordinary General meeting of shareholders' (Geneva December 9th 2003)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

Κεφάλαιο 4: Εταιρική Διακυβέρνηση

4.1. Μετοχική Σύνθεση :

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται στα CHF 7.822.436,00 και διαιρείται σε 7.822.436 κοινές μετοχές ονομαστικής αξίας CHF 1.- ⁽¹⁾
Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας τον Μάιο του 2007 εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση

Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρείας είναι οι εξής:

- ♦ **Von Finck Family** (23,70%): Γερμανικής καταγωγής με κεφαλή της οικογένειας τον βαρόνο August Von Finck (76 ετών) είναι ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρείας και σύμφωνα με το περιοδικό FORBES (11/2007) κατατάσσεται στην 74^η θέση των πλιό πλουσίων ανθρώπων του πλανήτη. Μέχρι το 1990 ήταν ιδιοκτήτης της Allianz A.G. και της τράπεζας Merck τις οποίες και πώλησε στην Barclays. Εκ τότε είναι ιδιοκτήτης ξενοδοχειακών μονάδων (αλυσίδα Carlton Hotels), βιομηχανιών χημικών, ασφαλιστικών εταιρειών, ενώ

είναι μεγαλομέτοχος βιομηχανιών παραγωγής μπύρας και κατασκευαστικών εταιρειών όπως η Hochtiff ².

♦ **IFIL** (13,16%): Πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους επενδυτικούς οίκους της Ευρώπης, ο οποίος και ελέγχεται από την οικογένεια Agnelli (Groupo Fiat). Η IFIL ³ ιδρύθηκε το 1919, με έδρα το Τορίνο με εξαιρετική διαποίκιση επενδύσεων όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 4.2.:



Διάγραμμα 4.2. Το χαρτοφυλάκιο της IFIL (πηγή www.ifil.com)

♦ **ALLIANZ SE** (7,40%): Η πρώην Allianz A.G, πρόκειται για την μητρική εταιρεία του Allianz Group, παγκόσμιου ασφαλιστικού οργανισμού με 178,000 εργαζόμενους.

♦ **FMR Corporation USA** (5,70%): Με έδρα την Βοστώνη και 28,000 εργαζόμενους, είναι επενδυτικός οργανισμός με χαρτοφυλάκιο εξαπλωμένο σε όλο τον κόσμο⁴.

4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από επτά μη εκτελεστικά μέλη (*non executive directors*) και συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία είναι προκαθορισμένα, ή ανάλογα με την περίπτωση όσο συχνά απαιτείται. Για παράδειγμα το 2006 συνεδρίασε 8 φορές¹.

Το Δ.Σ. έχει τρεις επιτροπές οι οποίες και είναι:

- Nomination & Remuneration
- Audit Committee
- Professional Conduct Committee.

Τα μέλη του Δ.Σ. φέρουν ευρύ φάσμα εμπειρίας και ικανοτήτων και όπως φαίνεται και παρακάτω έχουν διατελέσει ή και συνεχίζουν να διατελούν σε αρκετές μέλη Δ.Σ. και σε άλλες εταιρείες. Με εξαίρεση τον πρόεδρο του Δ.Σ. ο οποίος ήταν CEO της εταιρείας από το 2002 ως το 2004 όλοι οι άλλοι είναι ανεξάρτητοι από το management της εταιρείας και ελεύθεροι από κάθε σχέση η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την κρίση τους. Κανένα από τα μέλη ή οι κοντινοί τους συγγενείς δεν έχουν business connection με την εταιρεία ή τις θυγατρικές της. Για το λόγο αυτό το Δ.Σ. περιοδικά εξετάζει τα συμφέροντα των μελών του ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τους μετόχους και για μέγιστη θητεία 4 ετών ενώ δεν υπάρχει περιορισμός στο πόσες θέσεις μπορεί να έχει το κάθε μέλος. Προκειμένου για καλύτερη κατανόηση των θέσεων που περιγράφονται παρακάτω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή της διοίκησης έχει ως εξής:

- 1) Διοικητικό Συμβούλιο: Πρόεδρος και μέλη
- 2) Operations Council: Αποτελείται από τους:
 - a. Functional Managers ή Senior Vice Presidents οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα βασικά λειτουργικά επίπεδα της εταιρείας: (CEO, CFO, Investor Relations, Senior Vice President Corporate development, Senior Vice President Legal & Compliance, Senior Vice President Strategy and Continuous Improvement)

- b. Business Managers οι οποίοι είναι οι Executive Vice Presidents των τμημάτων (Αγροτικών, Μεταλλευτικών κλπ Υπηρεσιών) μέσω των οποίων προσφέρονται οι υπηρεσίες και αντιστοιχούν στα ευρύτερα τμήματα αγοράς στα οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.
- c. Regional Managers (Chief Operating Officers) οι οποίοι έχουν τον έλεγχο των 10 γεωγραφικών περιοχών στις οποίες διαιρείται η δομή του ομίλου.

Ο CEO προεδρεύει του Operations Council και μετέχει στις συνελεύσεις του Δ.Σ. καθώς και των όλων των επιτροπών του Δ.Σ. πλην των περιπτώσεων όπου συζητείται η αμοιβή του. Ο CFO μετέχει στις συνελεύσεις του Δ.Σ. καθώς και του Audit Committee. Ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο CEO είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα της διοίκησης. Ειδικότερα ο CEO είναι αυτός που χαράζει και εφαρμόζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας την οποία και διαμορφώνει σε συνδυασμό με το Δ.Σ. Ειδικότερα το Δ.Σ. είναι αρμόδιο για την έγκριση των στρατηγικών του ομίλου, των πολιτικών, επενδύσεων καθώς και εξαγορών. Το Δ.Σ. εξασκεί τρεις βασικούς ρόλους: Επίβλεψη, Αξιολόγηση και επιρροή. Ο πρόεδρος του Δ.Σ. είναι και αυτός που χάραξε στην αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας πριν χρόνια ως CEO.

Το Δ.Σ. συνεδριάζει τουλάχιστον 2 φορές το χρόνο μαζί με το operations council και όταν χρειαστεί κάποιο από τους Functional, Business ή Regional μπορεί να κληθούν να συζητήσουν θέματα της αρμοδιότητάς τους με το Δ.Σ.

Στην αρχή κάθε συνάντησης μετά την Γενική Ετήσια Συνέλευση των μετόχων το Δ.Σ. εκλέγει τον πρόεδρο καθώς και τα μέλη κάθε επιτροπής.

Οι επιτροπές είναι¹:

- Nomination & Remuneration: Στόχος της είναι ο καθορισμός αμοιβών και παροχών καθώς και πολιτικών σχετικά με τις παροχές (bonus, stock options κλπ.) Οι αμοιβές των Directors καθώς αυτή και του προέδρου και του CEO εγκρίνονται από το Δ.Σ. έπειτα από εισήγηση της επιτροπής. Ως κανόνας ούτε ο πρόεδρος ούτε ο CEO μετέχουν σε θέματα που αφορούν τις δικές τους αμοιβές και γενικότερα κανείς δεν συμμετέχει σε συζητήσεις που αφορούν δικές του αμοιβές. Όταν εξετάζονται θέματα

αμοιβών η επιτροπή έχει λάβει υπόψη την εισήγηση του Group HR manager και η κρίση στηρίζεται στις γενικότερες αμοιβές και τάσεις που επικρατούν σε αντίστοιχου μεγέθους Ελβετικές εταιρείες αλλά και Ευρωπαϊκές. Σκοπός (objective) της πολιτικής αμοιβών της εταιρείας είναι να δημιουργήσει αξία στους μετόχους μέσω παρακίνησης της διοίκησης με στοχοθέτημένο bonus αποδοτικότητας το οποίο ακολουθεί μαθηματικό τύπο και είναι ίδιος για όλους τους executive της εταιρείας σε όλο τον κόσμο. Για τα senior μέλη υπάρχει και η παροχή σε stock options βάσει ενός προγράμματος που ξεκίνησε από το 2003 (Long term Incentive Plan). Το πρόγραμμα αυτό ανανεώνεται κάθε 3 χρόνια και τίθενται οι νέοι στόχοι. Για το 2006 ξεκινά με βάση τα τρέχοντα κέρδη ανά μετοχή (CHF 45) και έχει στόχο τα CHF 80 στο τέλος του 2008. Εκχωρούνται δικαιώματα μετοχών που λήγουν το 2008 και εφόσον ο στόχος έχει επιτευχθεί και το Senior στέλεχος υπάρχει ακόμη στην εταιρεία τότε αυτά έχουν ισχύ και εξασκούνται.

- Audit Committee: Ρόλος της επιτροπή αυτής είναι η παροχή βοήθειας στο Δ.Σ. σε θέματα οικονομικού ελέγχου της εταιρείας και χάραξης λογιστικών πολιτικών. Παραδίδει αναφορές στο Δ.Σ. και η ίδια λαμβάνει αναφορές (reports) από τον εσωτερικό έλεγχο αλλά και από τους εξωτερικούς ορκωτούς λογιστές.
- Επιτροπή Επαγγελματικής δεοντολογίας (*Professional Conduct committee*): Επιβλέπει και ελέγχει την εφαρμογή πολιτικών σχετικών με τον κώδικα ηθικής ο οποίος θέτει και καθορίζει τις αρχές επιχειρηματικής δεοντολογίας.

4.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο (ένας πρόεδρος και 5 μέλη):

Πρόεδρος:

Sergio Marchionne (1952 Ιταλο-Καναδός): Κατέχει πτυχίο Νομικής από το Osgode Hall Law Univeristy of Toronto και MBA από το University of Windsor/Canada. Πρώην CEO της Aluisse Lonza Group το 1997 και στη συνέχεια CEO της Lonza Group (απόσχιση) και τώρα πρόεδρος αυτής. Είναι επίσης μέλος του Δ.Σ. της SERONO και της Fiat. Στην τελευταία είναι και CEO από το 2004. Τον Φεβρουάριο του 2002 ανέλαβε τα καθήκοντα του CEO της SGS και χαρακτηρίστηκε ως ο άνθρωπος που οδήγησε την κούρας της ραγδαίας ανάπτυξης μετά την ύφεση της εταιρείας το 2001 και έφερε τις μεγάλες αλλαγές και 'μεταμορφώσεις' της SGS. Η είσοδος του στην SGS έφερε αλλαγές στην κουλτούρα και είναι αυτός που χάραξε την στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών που ακολουθεί η εταιρεία. Παρέμεινε CEO μέχρι τον Ιούνιο του 2004 οπότε και ανέλαβε CEO της FIAT έπειτα από τον θάνατο του Agnielli. Άλλες εταιρείες στις οποίες είναι ενεργό μέλος και αντίστοιχα θέσεις τις οποίες κατέχει είναι:

- Serono S.A. (Swiss): Μέλος του Δ.Σ. από το 2000
- FIAT SpA. (Italian): Μέλος του Δ.Σ. από το 2003 και CEO από το 2004
- Hochtief (German): Μέλος του Δ.Σ. από το 2006
- CNH Global N.V.(Netherlands): Μέλος του Δ.Σ. από το 2006
- Confidustria Roma (Italian): Μέλος του γενικού συμβουλίου από το 2006
- European Automobile Manufacturers Association: Πρόεδρος από το 2006

Μέλη:

Tiberto Ruy Brandolini d'Adda (1948 Ιταλός): Κατέχει Master στο Εμπορικό Δίκαιο Uinversity of Parma/Italy. Ξεκίνησε την καριέρα του το 1972 στο τμήμα Διεθνούς Εμπορίου της FIAT SpA. ενώ το 1974 εργάστηκε στην Lazard Bank London. Στη συνέχεια το 1975 βοηθός του Γενικού Δ/ντη Βιομηχανικής Πολιτικής της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Επιτροπής των Βρυξελλών. Το 1976 πήρε τη θέση του CEO της IFINT (νυν EXOR) στο Παρίσι μέχρι το 1985 όπου ανέλαβε CEO όλων των Ευρωπαϊκών Λειτουργιών της IFINT. Το 1993 έγινε CEO του group και από το 2003 Αναπληρωτής Πρόεδρος και CEO. Φέρει τον τίτλο του Ιππότη της Λεγεώνας Τιμής.

Άλλες εταιρείες στις οποίες είναι ενεργό μέλος και αντίστοιχα θέσεις τις οποίες κατέχει είναι:

- Giovani Agnelli e C SpA. (Italian): Μέτοχος και μέλος του Δ.Σ. από το 2004
- EXOR Group (Belgium ανήκει στον όμιλο Agnielli) : Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος από το 2003
- IFIL (Italian): Αντιπρόεδρος από το 1981
- Vittoria Assicurazioni (Italian): Μέλος του Δ.Σ. από το 2004
- Espirito Santo Financial Group (Belgium): Μέλος του Δ.Σ. από το 1992
- FIAT SpA (Italian): Μέλος του Δ.Σ. από το 2004
- Sequana Capital S.A. (French): Πρόεδρος και CEO από το 2005
- Antalis International SAS (French): Πρόεδρος του Supervisory Board από το 2005
- Antonin Rodet SA Mercurey (French): Πρόεδρος του Supervisory Board από το 2005
- ArjoWiggins SAS Issy les Moulineaux (French): Πρόεδρος του Supervisory Board από το 2005
- Exint Paris (French): CEO από το 2005
- IFI SpA (Italy): Μέλος του Δ.Σ. από το 2006
- Club Mediteranne.

Pascal Lebard (1962 Γάλλος): Πτυχιούχος Διοίκησης Επιχειρήσεων του EDHEC Business School, ξεκίνησε την καριέρα του το 1986 στην Credit Commercial de France όπου εργαστηκε στο Παρίσι και το Λονδίνο. Το 1988 εργάζεται στην 3i Group Plc (U.K. private equity group) ως account manager και το 1989 γίνεται Δ/ντης Επενδύσεων και Associate Director. Το 1991 πηγαίνει στην EXOR Group ως υπευθυνος επενδύσεων ανώ από το 2002 ως 2004 διατελεί πρόεδρος του Club Mediteranne.

Άλλες εταιρείες στις οποίες είναι ενεργό μέλος και αντίστοιχα θέσεις τις οποίες κατέχει είναι:

- Sequana Capital S.A. (French): Μέλος του Δ.Σ. από το 2004 και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος από το 2005.
- Antalis International SAS (French): Μέλος του Supervisory Board από το 2004
- Club Mediteranne. Μέλος του Supervisory Board από το 1995

-ArjoWiggins SAS Issy les Moulineaux (French): μέλος του Supervisory Board από το 2004.

-LISI S.A. (France): Μέλος του Δ.Σ. από το 2002

August Von Finck (1930 Γερμανός): Γόνος 3^{ης} γενιάς την οικογένειας Von Fink η οποία το 1870 ίδρυσε την τράπεζα 'Merck' και στην συνέχεια την ALLIANZ, Munich Re και μπύρες Lowenbrau. Μετέχει σε πολλά Δ.Σ. εταιρειών σε όλη την Ευρώπη, κυρίως δικών του συμφερόντων όπως η GENERALLI Holding AG., η Custodia Holding, Carlton Holding και άλλες.

Francois Von Finck (1968 Γερμανός): Με τραπεζικό υπόβαθρο και Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου Carlton Holding, είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου Georgetown/ Washington και κάτοχος MBA. Άλλες εταιρείες στις οποίες μετέχει στο Δ.Σ. ως μέλος είναι η Custodia Holding και η Staatl Mineralbrunnen A.G..

Shellby R. du Pasquier (1960 Ελβετός): Είναι πτυχιούχος του Geneva Business School και του Columbia University School of Law. Από το 1994 είναι συνεργάτης της Lenz & Staehlin και είναι μέλος του Δ.Σ. της Aygaz AS Instabul

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, με εξαίρεση τα δυο μέλη της οικογένειας Von Fink οι οποίοι είναι και μέτοχοι, όλα τα άλλα μέλη του Δ.Σ. είναι Outside Directors. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι άμεσα ή έμμεσα και με εξαίρεση τον Shellby R. du Pasquier όλοι οι υπόλοιποι υπηρετούν σε εταιρείες των μετόχων της SGS. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο περισσότερα τα εξωτερικά μέλη, τόσο καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση επιτυγχάνεται και σε αυτό συνηγορούν η αντικειμενικότητα των outsiders.

4.2.2. Interlocking Directorates:

Παρατηρώντας τις εταιρείες στις οποίες μετέχουν τα μέλη του Δ.Σ. βλέπουμε ότι όλοι καταλαμβάνουν θέσεις και σε άλλα διοικητικά συμβούλια εταιρειών. Στις περισσότερες από τις παραπάνω περιπτώσεις έχουμε έμμεσο Interlocking directorate αφού δυο εταιρείες μοιράζονται έναν ο οποίος μετέχει σε τρίτη. Το

γεγονός ότι πολλοί από τους παραπάνω είναι μέλη Δ.Σ. Οικονομικών οργανισμών (financial Institutes) έχει να κάνει με το γεγονός ότι πολλοί τέτοιοι οργανισμοί όπως η IFIL, FMR και Allianz έχουν άμεσα συμφέροντα στην εταιρεία ως μέτοχοι. Οι interlocking directorates ⁵ είναι χρήσιμες να υπάρχουν προκειμένου να υπάρχει πληροφόρηση στην εταιρεία για το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και αντικειμενική κρίση για δυνητικές στρατηγικές. Γενικά έχει αποδειχθεί ότι εταιρείες με interlocking directorates λειτουργούν καλύτερα σε υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.2.3. Διοίκηση (Top management):

Το Δ.Σ. κρίνει τον CEO για την επίτευξη των στόχων και αυτός έχει την υπευθυνότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, διοίκησης και ελέγχου. Είναι το βασικότερο πρόσωπο της εταιρείας και αποτελεί την εικόνα της εταιρείας έσω και έξω από αυτήν. Αυτός διαμορφώνει το Όραμα και την αποστολή της εταιρείας και αντίστοιχα τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών.

Chief Executive Officer:

Chris Kirk (1956 Βρετανός): Ο Chris Kirk ξεκίνησε την καριέρα του στην εταιρεία το 1981 ως επιθεωρητής του τμήματος Αγροτικών Υπηρεσιών στην Νέα Ζηλανδία και μέσα σε 5 χρόνια ανέβηκε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας στην τοπική εταιρεία φθάνοντας το 1987 να είναι Γενικός Διευθυντής της θυγατρικής. Στη συνέχεια και μέχρι το 1999 ανέλαβε διάφορες Διευθυντικές θέσεις στην Ταϊλάνδη, Σιγκαπούρη και Αυστραλία. Από το 1999 ως τα τέλη του 2002 διετέλεσε Chief Operating Officer της Ανατολικής Ασίας και στη συνέχεια ανέλαβε Executive Vice President του τμήματος Μεταλλευμάτων. Σε όλες τις θέσεις παρουσίασε εξαιρετικά αποτελέσματα και η μετάβασή του στη θέση του CEO σήμανε την αρχή μιας περιόδου επιθετικών εξαγορών. Η αγορά στο άκουσμα της αλλαγής CEO, παρά την επιτυχημένη πορεία του προκατόχου αντέδρασε θετικά πιστεύοντας σε μια ακόμη πιο επιθετική στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Ο Kirk είναι πτυχιούχος Ζωολογίας και πριν την είσοδό του στην SGS εργάστηκε για 2 χρόνια ως Ασφαλιστικός Αντιπρόσωπος της Canada Life.

Chief Financial Officer:

Richard Tobin (1963 Αμερικανός): Ξεκίνησε στην SGS το 2002. Από το 1985 ως το 1989 ήταν αξιωματικός του αμερικανικού στρατού και στην συνέχεια από το 1989 ως το 1996 International Marketing Executive της GTE Corp. Το 1996 έγινε Γενικός Δ/ντης Τομέα της Alu Suisse Lonza εταιρείας στην οποία CEO ήταν ο σημερινός πρόεδρος Sergio Marchionne. Το 2000 ανέλαβε Γενικός Διευθυντής Τμήματος της ALCAN Aluminium στο Μόντρεαλ.

Senior Vice President Investors Relations:

Jean Luc de Buman (1953 Ελβετός): Ήρθε στην SGS το 1998 ενώ ως τότε διετέλεσε σε διάφορες θέσεις στο χώρο των επενδυτικών εταιρειών. Στην SGS είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα που σχετίζονται με εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και κυρίως για τις σχέσεις μεταξύ εταιρείας και επενδυτών.

Senior Vice President Corporate Development & Taxation:

Hugh Markey (1950 Καναδός): Κατέχει αυτή τη θέση από το 2002 όταν και ήρθε στην SGS. Προηγουμένως κατείχε αντίστοιχες θέσεις σε διάφορες εταιρείες όπως και η Alu Suisse Lonza από την οποία και προήλθε.

Senior Vice President Legal & Compliance:

Jean Pierre Mean (1944 Ελβετός): Διδάκτωρ Νομικής του Harvard ξεκίνησε στην SGS το 1996 και απεχώρησε το 2002 για να επιστρέψει το 2003 στη θέση την οποία κατέχει τώρα. Έχει μακρόχρονη εμπειρία σε διάφορες πολυεθνικές Ελβετικές εταιρείες.

Senior Vice President Strategy & Continuous Improvement:

Francis Lacroze (1953 Γάλλος): Ανέλαβε αυτόν τον ρόλο το 2007 ενώ βρίσκεται στην εταιρεία από 1987 σε διάφορες οργανικές θέσεις. Από το 2002 έχει αναλάβει Executive Vice President του τμήματος Πιστοποιήσεων και στη συνέχεια του τμήματος Αγροτικών Υπηρεσιών. Είναι πτυχιούχος Γεωπόνος.

4.2.4. Αμοιβές του CEO και του Προέδρου:

Ο CEO έχει ένα βασικό μισθό και στοχοθέτημένο bonus βάσει μαθηματικού τύπου. Πέραν τούτου έχει 500.000 δικαιώματα στην strike price των 1033 CHF τα οποία μπορούν να εξασκηθούν το 2009 εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Οι ετήσιες αμοιβές του CEO και των μελών του Δ.Σ. δημοσιεύονται στον ετήσιο απολογισμό της εταιρείας.

4.2.5. Διαδοχή CEO:

Το management της εταιρείας έχει περάσει από πολλές αλλαγές μέσα στα τελευταία έξι χρόνια. Από τον Νοέμβριο του 2006 CEO είναι ο Chris Kirk, που μέχρι τότε κατείχε την θέση του Executive Vice President των τμημάτων Μεταλλευμάτων και Περιβαλλοντικών Υπηρεσιών.

- 8/1998 - 1/2002: Antony M. Czura:
- 2/2002 - 5/2004: Sergio Marchionne:
- 5/2004 - 11/2004: Werner Plus:
- 11/2004 – 3/2005: Johan Allegaert:
- 3/2005 – 11/2006: Dan Kerpelman:
- 11/2006 – Σήμερα: Chris Kirk:

4.2.6. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης:

- Δ.Σ. αποτελούμενο από 6 μέλη εκ των οποίων μόνο ο πρόεδρος προέρχεται από την εταιρεία, ενώ όλοι οι υπόλοιποι είναι outside directors. Σύμφωνα με την 'agency theory' οι outsiders τείνουν να είναι πιο αντικειμενικοί και η παρουσία τους δρα ανασταλτικά σε τυχόν ιδιοτελείς επιδιώξεις του top management. Επιπροσθέτως κοιτάζοντας προσεχτικότερα τα βιογραφικά των μελών του Δ.Σ. παρατηρούμε ότι όλοι

διατελούν και σε Δ.Σ. άλλων εταιρειών διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και προσόντα.

- Ρόλος του Δ.Σ. στο Στρατηγικό Management: Ο CEO (top management) είναι αυτός που χαράσσει το όραμα και τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων, ενώ το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι και εποπτεύει τον CEO ως προς την αποτελεσματικότητά του. Στο Board of Directors Continuum ο ρόλος του Δ.Σ. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως 'Active Participation'.



Διάγραμμα 4.3. Θέση της SGS στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'

- Από όλα τα μέλη του Δ.Σ. μόνο οι Francois Von Fink και August Von Fink έχουν σημαντικό αριθμό μετοχών.
- Βαθμός Υπευθυνότητας του top management στην επίδοση: Οι συχνές εναλλαγές στην θέση του CEO δείχνουν ότι το Δ.Σ. αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας. Ειδικότερα ως προς την τελευταία αλλαγή, παρά τις πολύ καλές επιδόσεις και επίτευξη στόχων, η αλλαγή έγινε για λόγους διαφορών κουλτούρας ως προς την ταχύτητα με την οποία θα πρέπει να γίνονται οι εξαγορές.
- Κίνητρα: Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται το top management έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη στόχων και είναι υπό μορφή bonus προκειμένου για βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά και μορφή stock options εφόσον επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι

- Ικανότητα top management στην επίτευξη στόχων: Ο τωρινός CEO έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα ως EVP του τμήματος Μεταλλευμάτων αλλά και μακρόχρονη επιτυχία σε όλες τις θέσεις από τις οποίες πέρασε. Επιπλέον έχει υπηρετήσει σε διάφορες χώρες του κόσμου αποκτώντας πολύ -πολιτισμική κουλτούρα. Τα υπόλοιπα μέρη του top management επίσης διαθέτουν cross function εμπειρία είτε εντός είτε εκτός της εταιρείας
- Έμφαση του top management στην Στρατηγικό Management: Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργηθεί ξεχωριστή λειτουργική μονάδα με τίτλο 'strategy & continuous improvement'.
- Ηθική: Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει και αποδεχθεί τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και κάθε ενέργεια εκτελείται σε συμφωνία με αυτόν. Για τον έλεγχο αυτής έχει δημιουργηθεί επιτροπή του Δ.Σ. με τίτλο 'Professional Conduct Committee'.

4.3. Βιβλιογραφία

1. SGS: Annual Report 2006
2. www.forbes.com
3. www.ifil.com
4. www.fmr.com
5. Thomas L. “Wheelen & J.David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy” 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall

Κεφάλαιο 5: Εξωτερικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με τον καθηγητή Stephane Garelli του IMD (Lausanne) στο βιβλίο του “Top class competitors” αναφέρει ότι σήμερα γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του world business landscape των τελευταίων δεκαετιών. Έξι προκλήσεις τονίζουν τι συμβαίνει¹:

α. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.

β. Από φθινό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθινό brainpower. Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε R&D και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.

γ. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1,000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Taiwan, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά οι επενδύσεις νοούνταν σε US treasury bonds, ή real estate σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.

δ. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή την στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δις δολαρίων.

ε. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από productivity mentality σε growth mentality. Τα μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν

υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

στ. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

5.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση P.E.S.T.)

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση της εταιρείας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα μακροπρόθεσμα σχέδια της εταιρείας, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία- δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια της εταιρείας, αλλά επηρεάζει τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιες δυνάμεις προέρχονται από το μάκρο περιβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον. Αν λάβουμε υπόψη ότι εξετάζουμε μια πολυεθνική εταιρεία (MNC) με περιουσιακά στοιχεία και πόρους διεσπαρμένα σε όλον το κόσμο σε 150 χώρες όπου κάθε χώρα θα έχει και κάποια ιδιαίτερα στοιχεία, ο αριθμός των στρατηγικών παραγόντων τον οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρεία αυξάνεται δραματικά.

Βέβαια η παγκοσμιοποίηση έχει συνεισφέρει σημαντικά στην εξομάλυνση των ιδιαιτεροτήτων και ως εκ τούτου θα αναφερθούμε σε γενικούς παράγοντες και θα προσδιορίσουμε μεταβλητές που έχουν να κάνουν με το διεθνές περιβάλλον.

5.1.1. Οικονομικοί Παράγοντες:

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας.

i. Ισοτιμία Δολαρίου – Ευρώ:

Δεδομένου ότι 22% των πωλήσεων της εταιρείας προέρχεται από χώρες της Αμερικής², η συνεχιζόμενη πτώση του δολαρίου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα της εταιρείας.

ii. Αποκρατικοποιήσεις:

Ολοένα και περισσότερες κυβερνήσεις κρατών αποδεδμεύονται από το βαρύ και δυσκίνητο τομέα δημόσιων επιχειρήσεων αλλά και υπηρεσιών και μειώνουν τον ρόλο του κράτους.

iii. Εξωτερίκευση (Outsourcing):

Σύμφωνα με εκτιμήσεις³ (Deutsche Bank 9/7/2007) περίπου τα 2/3 των υπηρεσιών ποιοτικού ελέγχου και δοκιμών διεξάγονται ακόμα από τις ίδιες τις εταιρείες που παράγουν προϊόντα (βρίσκονται ακόμα 'in house') ενώ το υπόλοιπο αυτής της αγοράς διεξάγεται αφενός από εταιρείες όπως η SGS, αφετέρου από μια πληθώρα εταιρειών ως επί το πλείστον τοπικού χαρακτήρα. Αν λάβουμε υπόψη ότι υπάρχει η τάση όλο και περισσότερες εταιρείες συγκεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (core competencies), τότε αυτό συνεπάγεται άνοιγμα μιας αγοράς για εταιρείες που μπαίνουν στο outsourcing. Συνοψίζοντας τα οφέλη μιας εταιρείας από το outsourcing αυτά αφορούν⁴:

Εστίαση στις βασικές της δραστηριότητες (Focus on core activities)

Εξοικονόμηση κόστους Cost saving (Labor, Investment capital)

Απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices)

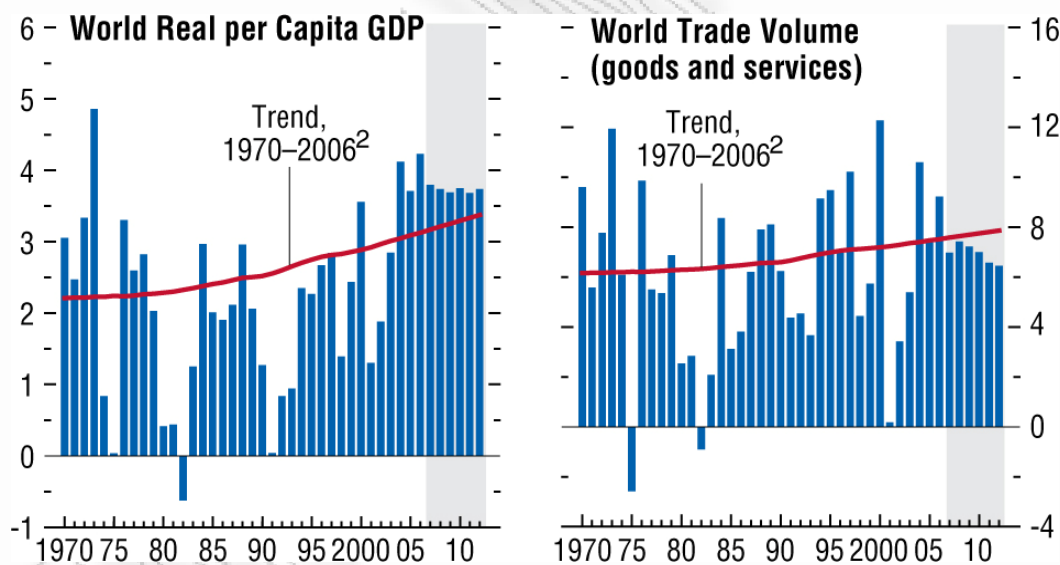
Μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility)

Παγκόσμιο Δίκτυο (Global network): Ένας μεγάλος outsourcer με δίκτυο σε όλο τον κόσμο μπορεί καλύτερα να συναντήσει τις ανάγκες του πελάτη και να παρέχει λύσεις σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου αυτός βρίσκεται. Τμήματα εταιρειών τα οποία δίδονται προς outsourcing και στα οποία υπάρχει μεγάλη

αύξηση τα τελευταία χρόνια είναι τα εργαστήρια εταιρειών καθώς και μέρη της προμηθευτικής αλυσίδας τα οποία δεν αποτελούν την βασική δραστηριότητα (core ability) ή γενικά είναι έξω από το κέντρο βάρους της εταιρείας.

iv. Παγκοσμιοποίηση:

Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε αύξηση του όγκου συναλλαγών στο παγκόσμιο εμπόριο (global trade flow) που είναι και ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας ανάπτυξης (growth driver) της SGS. Άμεση συνέπεια της αύξησης του παγκόσμιου εμπορίου είναι η αύξηση της ζήτησης για «ιχνηλασιμότητα» της προέλευσης των προϊόντων κάτι που καθιστά απαραίτητες τις υπηρεσίες της SGS σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ιστορικά σε περιόδους ανάπτυξης το παγκόσμιο εμπόριο μεταβάλλεται με ρυθμούς σχεδόν διπλάσιους του παγκοσμίου GDP⁵. Χαρακτηριστικά είναι τα διαγράμματα 5.1. και 5.2⁽⁶⁾ .:



Διάγραμμα 5.1. Εξέλιξη παγκοσμίου GDP per Capita (πηγή IMF)

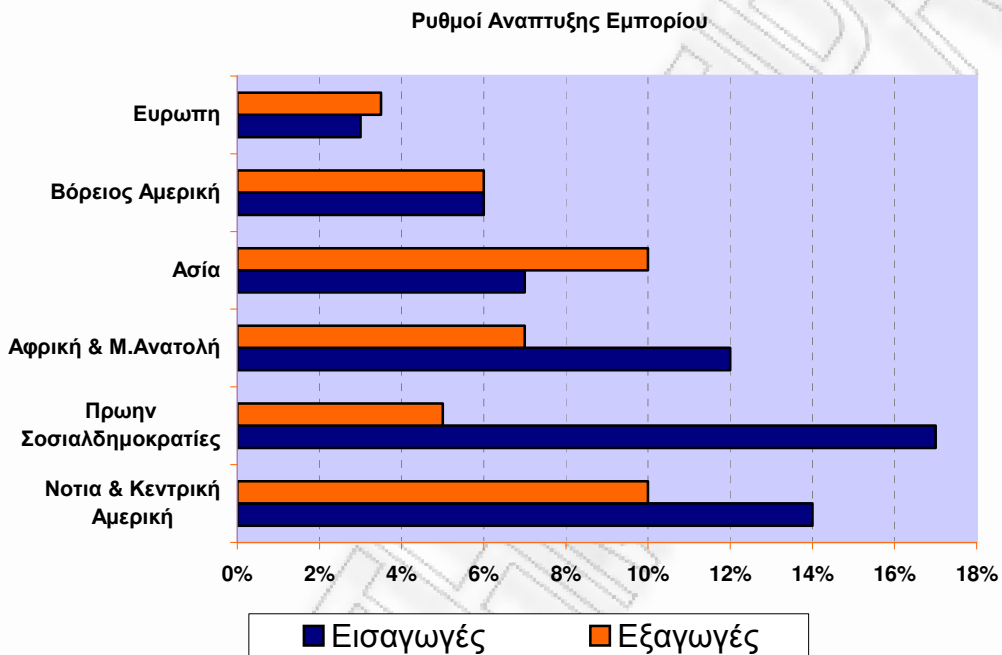
Διάγραμμα 5.2. Εξέλιξη όγκου του παγκόσμιου εμπορίου (πηγή IMF)

vi. Αυξανόμενη σημασία του ενδο-κοινοτικού (intraregional) εμπορίου στην Κίνα.

vi. Ραγδαία ανάπτυξη των αγορών της Ασίας καθώς και νέες αναδυόμενες αγορές (Λατινική Αμερική, Αν. Ευρώπη, Μ. Ανατολή):

Οι αγορές της Ασίας αναπτύσσονται με ένα ρυθμό της τάξης άνω του 10% όταν οι αγορές του δυτικού κόσμου είναι στα 2 με 3% ⁽⁷⁾.

Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 5.3. όπου απεικονίζεται ο ρυθμός αύξησης του εμπορίου το 2006 ανά γεωγραφικό διαμέρισμα σε σχέση με το 2005:



Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός ανάπτυξης εμπορίου ανά γεωγραφικό διαμέρισμα (πηγή δεδομένων: WTO)

vii. Εξέλιξη του παγκόσμιου GDP:

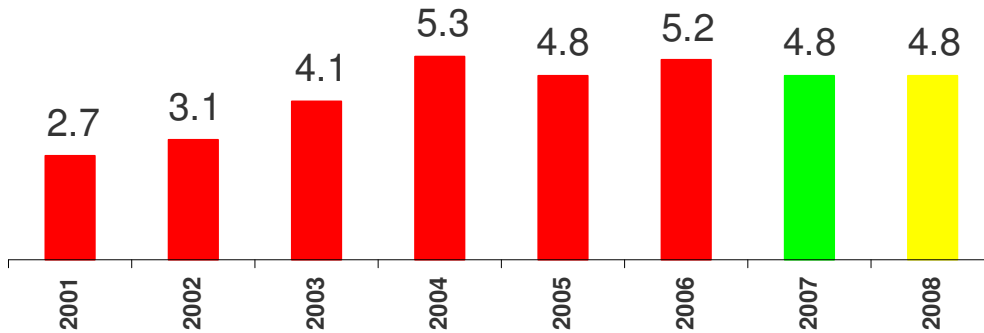
Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως ενώ το παγκόσμιο εμπόριο συνεισφέρει στο 55% του παγκόσμιου GDP, στην περίπτωση της Ανατολικής Ασίας η συνεισφορά του εμπορίου ανέρχεται στο 81% ⁽⁸⁾

Σύμφωνα με την WorldBank η παγκόσμια Οικονομία ακολουθώντας μία περίοδο ραγδαίας ανάπτυξης, αυτή την στιγμή βρίσκεται σε κρίσιμο σημείο (at a turning point) προβλέποντας πτώση του ρυθμού αύξησης του παγκόσμιου GDP για τα επόμενα 3 χρόνια και εκτιμώμενη αύξηση από το 2009- 2010 (Πίνακας 5.1.)

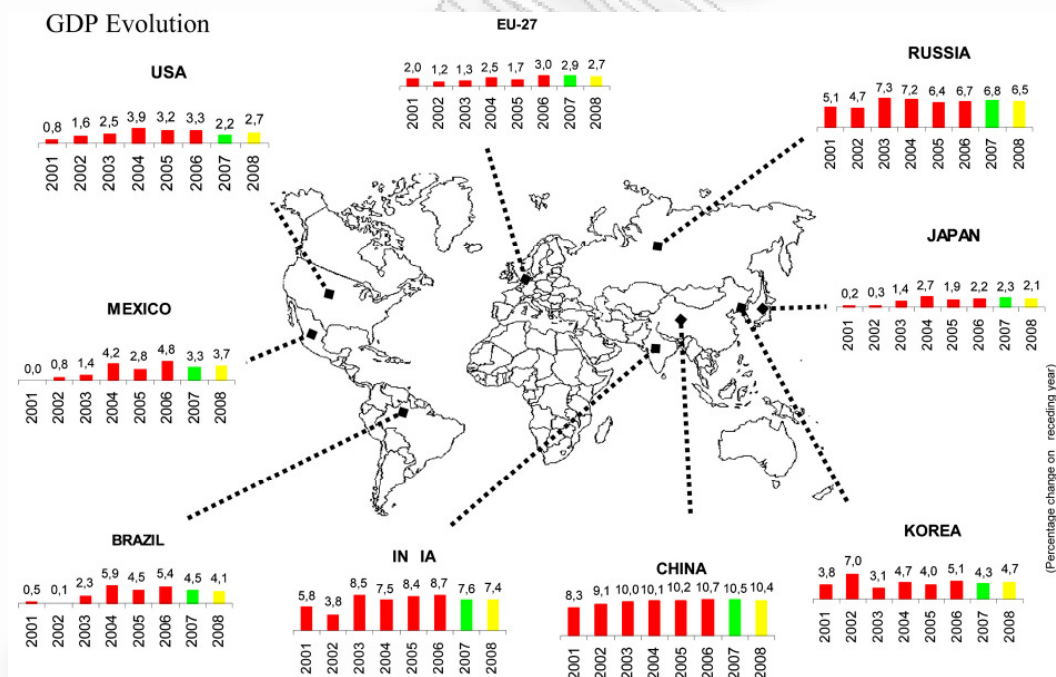
	2006	2007	2008
World GDP (% διαφορά)	5.25	4.5	4.5

Πίνακας 5.1. Παγκόσμιο GDP 2006 2008 (πηγή WTO)

World GDP
(Percentage change on preceding year: 2001-2008)



Διάγραμμα 5.4. Ετήσια μεταβολή παγκοσμίου GDP (πηγή δεδομένων: European Commission forecasts)



Διάγραμμα 5.5. Εξέλιξη παγκοσμίου GDP (πηγή δεδομένων: European Commission forecasts)

vii. Ρυθμοί ανάπτυξης της παγκόσμιας Οικονομίας:

Χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης προβλέπουν οι οικονομολόγοι της UBS για το 2008. Συγκεκριμένα για τις Ηνωμένες Πολιτείες προβλέπουν -2,0%, για την Ευρωζώνη 1,6% και 1,8% για την Βρετανία⁹. Με βάση τα ανωτέρω και υπό την προϋπόθεση ότι το μακροοικονομικό περιβάλλον δεν θα επιδεινωθεί περαιτέρω αναμένεται πτώση των κερδών των επιχειρήσεων κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες. Οι χαμηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης του ΑΕΠ στις ΗΠΑ επηρεάζουν την κερδοφορία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων αφού στατιστικά στοιχεία των τελευταίων 30 ετών δείχνουν υψηλή συσχέτιση.

Βέβαια μετά το 2000 η συσχέτιση αυτή έχει εξασθενήσει λόγω του ότι οι αναδυόμενες αγορές στην Ασία και Ανατολική Ευρώπη έχουν γίνει σημαντικότερες για τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Ωστόσο σύμφωνα με την UBS αν η επιβράδυνση στις ΗΠΑ είναι απότομη τότε θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία της Ευρώπης.

ix. Bull Market:

Τα τελευταία χρόνια οι αγορές χαρακτηρίζονται ως Bull market και παρά τους κλυδωνισμούς των τελευταίων μηνών (δάνεια subprime) η τάση μακροχρόνια δείχνει ανοδική, καθώς σε αυτό συγκλίνουν πολλοί παράγοντες. Για πρώτη φορά στην ιστορία πάνω από το 60% του ενεργού πληθυσμού του πλανήτη, ήτοι χώρες όπως Ρωσία, Κίνα, Ινδία, Βραζιλία (BRIC's) κινούνται με ρυθμούς ανάπτυξης άνω του 10%. Παρά την κρίση στις ΗΠΑ και την προβλεπόμενη επερχόμενη ύφεση, η οποία φέρει κλυδωνισμούς σε όλο τον κόσμο, οι παραπάνω αγορές θα συνεχίσουν να κινούνται με αυτούς τους ρυθμούς¹⁰.

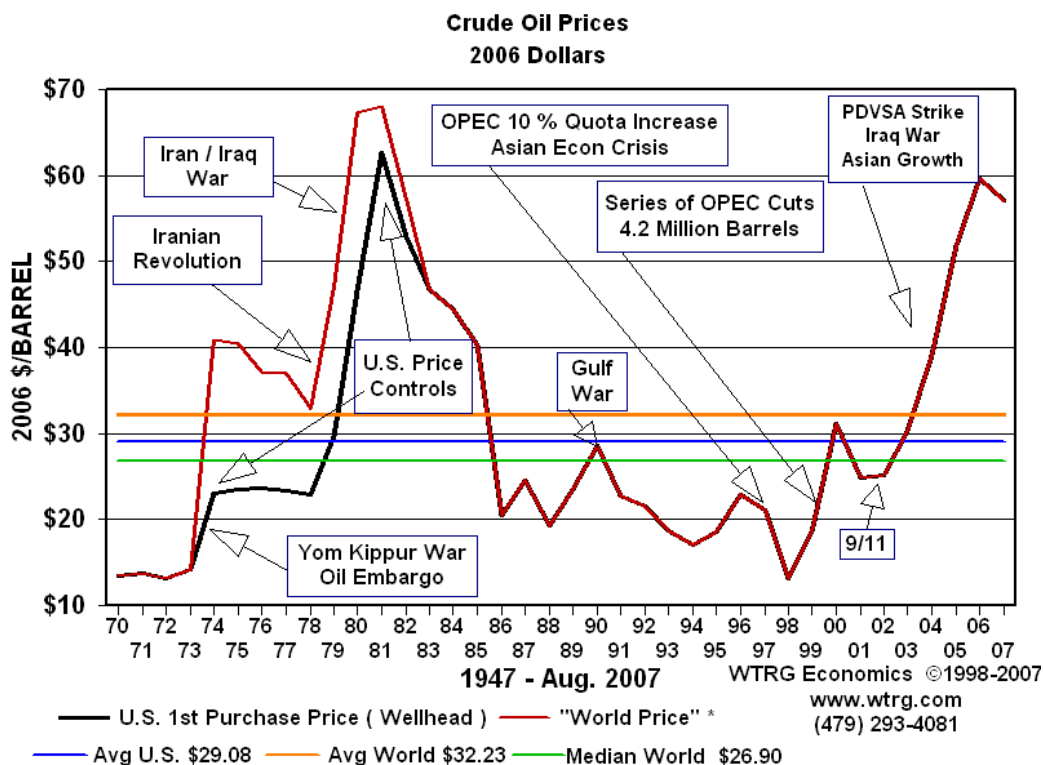
x. Κρίση ενυπόθηκων δανείων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής:

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση της Goldman Sachs (11/2007), η κατάρρευση στην αγορά ενυπόθηκου δανεισμού υψηλού κινδύνου και σχετικών επενδύσεων δείχνει να αποδεικνύεται πολύ μεγαλύτερη από ότι είχε αρχικά προσδιοριστεί και φαίνεται να αγγίζει τα 400 δισ δολάρια¹¹. Ωστόσο το χρηματοπιστωτικό ναυάγιο δεν περιορίζεται σε αυτό καθώς η πλήρης επίδραση της κρίσης στην αμερικανική οικονομία ενδέχεται να φθάσει τα 2 τρισ δολάρια λόγω της απομείωσης παγίων /δανείων από τράπεζες και εταιρείες χορηγήσεων. Στο ερώτημα πως από τα 400 δισ μπορεί να φθάσει στα 2 τρισ, η απάντηση

βρίσκεται στη μόχλευση. Τα hedge funds και εταιρείες private equity είθισται να δανείζονται πάνω από 10 δολάρια για κάθε 1 δολάριο που χρησιμοποιούν στις συναλλαγές τους¹². Όντας σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία ο απόηχος αυτής της κρίσης δεν θα αφήσει ανεπηρέαστες τις αγορές πέραν του ατλαντικού.

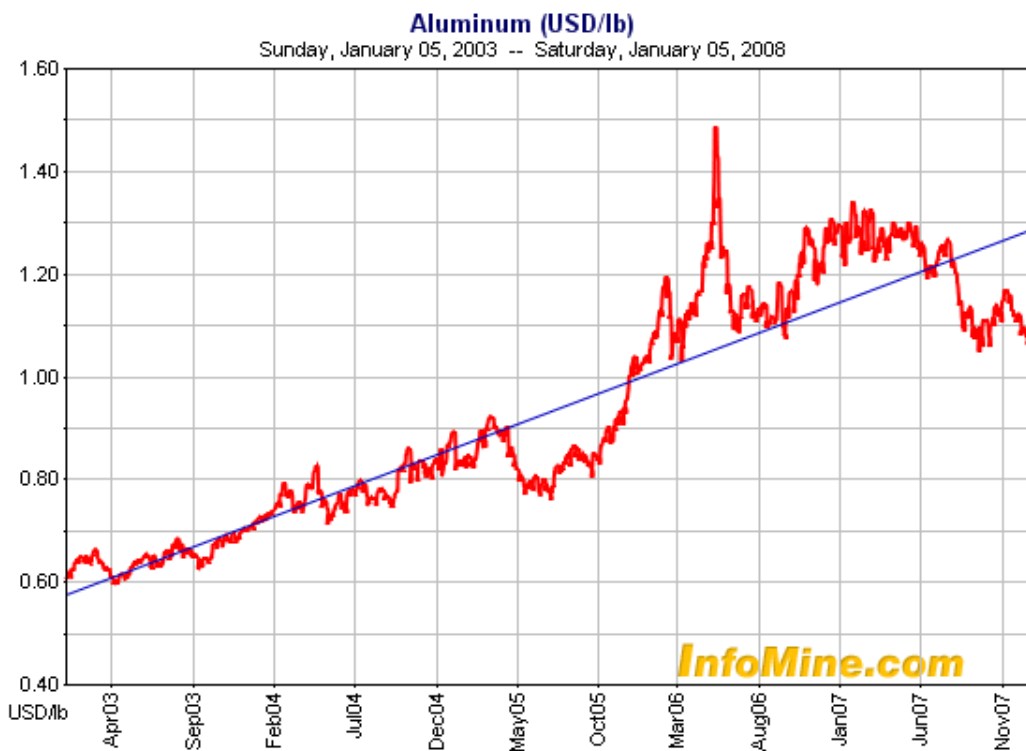
xi. Αύξηση τιμών Πετρελαίου και πρώτων υλών:

Τα τελευταία 4 έτη η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια ραγδαία αύξηση τιμών στις ορυκτές πρώτες ύλες, μέταλλα και πετρέλαιο ως αποτέλεσμα της αύξησης ζήτησης κυρίως από τις αγορές της Άπω Ανατολής. Άμεση συνέπεια είναι η αύξηση τιμών σε πληθώρα αγαθών (domino effect) αλλά και εμφάνιση υποκατάστατων κυρίως στον τομέα της ενέργειας. Στα διαγράμματα 5.5., 5.6. και 5.7. παρατίθενται ενδεικτικά η πορεία των τιμών του πετρελαίου καθώς και των Αλουμινίου και Χαλκού¹³:

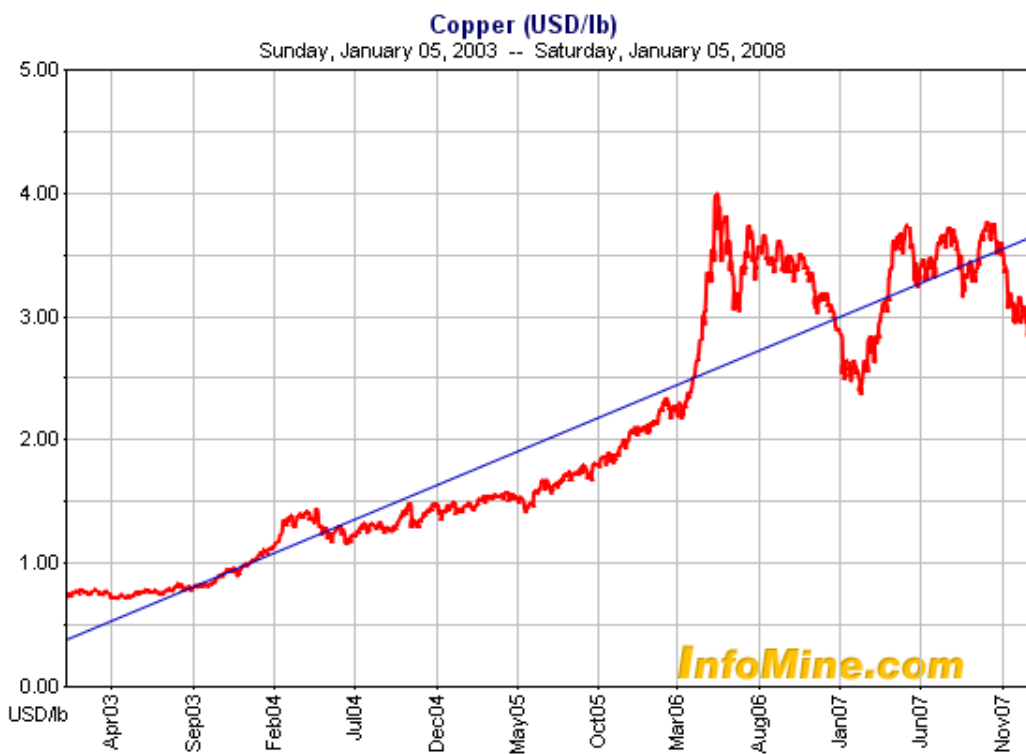


Διάγραμμα 5.6. Εξέλιξη τιμών πετρελαίου και σημαντικά γεγονότα (www.wtrg.com)

Ειδικότερα κατά το τελευταίο έτος (2007) οι τιμές του πετρελαίου έσπασαν το ρεκόρ των 100 USD/βαρέλι¹⁴



Διάγραμμα 5.7. Εξέλιξη τιμών Αλουμινίου (www.infomine.com)



Διάγραμμα 5.8. Εξέλιξη τιμών Χαλκού (www.infomine.com)

xii. Κατασκευαστική έξαρση στην Μέση Ανατολή, Κίνα, Ινδία, Ανατολική Ευρώπη:

Οι παραπάνω χώρες γίνονται προορισμοί συγκέντρωσης πλούτου σωρεύοντας τεράστια ποσά επενδύσεων στο χώρο των υποδομών^{15,16}.

5.1.2. Πολιτικοί Παράγοντες:

Αφορά δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και περιλαμβάνουν νομοθεσίες, κανονισμούς και κατανομή εξουσίας.

i. Antitrust Law:

Ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα ανωτέρω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη ECMR reg.139/2004 προκειμένου να ελέγξει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A). Βέβαια υπάρχει και η παράγραφος 3 του άρθρου 81, (81 (3) EC) η οποία επιτρέπει εξαιρέσεις εαν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό^(17,18).

ii. Κυβερνητικές πρωτοβουλίες σε παγκόσμιο επίπεδο για την προώθηση της «Πράσινης Οικονομίας» :

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευθεί σε πολιτικές που περιλαμβάνουν επιδοτήσεις για τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, ενώ ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες με τεράστιες επιχορηγήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις αγγίζουν το 60%. Στις αρχές του 2006 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακοίνωσε τα σχέδια της για παραγωγή του 20% της ενέργειας της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το 2020 ⁽¹⁹⁾. Αυτή η σταθερότητα στο ρυθμιστικό περιβάλλον ενισχύει την αυτοπεποίθηση των επενδυτών, οι οποίοι αναλαμβάνουν σημαντικούς κινδύνους στην ανάπτυξη νέων τύπων ενεργειακών τεχνολογιών. Σύμφωνα με το Περιβαλλοντικό πρόγραμμα ηνωμένων εθνών (UNEP) η Ευρώπη παραμένει κορυφαίος επενδυτικός προορισμός για το 2006 καθώς υποδέχθηκε επενδύσεις στον τομέα των

εναλλακτικών πηγών ενέργειας συνολικού ύψους 27,1 δισ δολαρίων, ακολουθούν οι ΗΠΑ με 22,5 δισ δολάρια, ενώ πάνω από 180 funds αυτή την στιγμή δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό. Σύμφωνα με τον Simon Shaw (CEO EEA Fund Management), τα ρυθμιστικά πλαίσια ανά τον κόσμο μετατοπίζονται προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας⁽¹⁹⁾.

iii. Μηχανισμός Καθαρής Ανάπτυξης (Clean Development Mechanism)

Σύμφωνα με το πρωτόκολλο του Κιότο, το CDM είναι ένας μηχανισμός 'μεταφοράς' πιστοποιημένων ρύπων για βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα. Με τον τρόπο αυτό βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στις ώριμες αγορές του δυτικού κόσμου και που η αναβάθμιση των εγκαταστάσεών τους είναι κοστοβόρα προκειμένου να συμμορφωθούν με τα επιτρεπόμενα όρια εκπομπής ρύπων, μπορούν να μεταφέρουν τους ρύπους τους σε αναδυόμενη χώρα όπου έχουν το περιθώριο με χαμηλότερο κόστος να δημιουργήσουν εγκαταστάσεις φιλικές προς το περιβάλλον. Έτσι αν έχουν συμπληρώσει σε μία χώρα τους επιτρεπόμενους ρύπους μπορούν να μεταφέρουν πιστοποιημένους ρύπους σε άλλη χώρα όπου δραστηριοποιούνται και δεν έχουν φτάσει ακόμη το όριο. Στόχος αυτού του πρωτοκόλλου, πέρα από την περιβαλλοντική ευαισθησία, είναι η εισαγωγή αφενώς νέων φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών στις αναπτυσσόμενες χώρες, αφετέρου η εισαγωγή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στις χώρες που ήδη αγγίζουν τα όρια²⁰.

iv. REACH regulation:

Με εφαρμογή από 1 Ιουνίου 2007 για όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής ένωσης πρόκειται για έναν κανονισμό όπου στόχος είναι η καταγραφή όλων των χημικών ουσιών που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία και η κατάταξή τους σε ομάδες επικινδυνότητας. Περίπου 30,000 χημικές ουσίες που χρησιμοποιούνται σήμερα θα καταγραφούν ως προς την επικινδυνότητά τους σε μία κεντρική βάση δεδομένων στο Ελσίνκι και εντός 11 ετών. Οι «κάτοχοι» αυτών των ουσιών θα πρέπει με tests να αποδείξουν ότι οι ουσίες αυτές δεν είναι βλαβερές. Στην ουσία θα πρέπει κάθε βιομηχανικό προϊόν να έχει παρακολουθήσει και καταγράψει όλες τις χημικές ουσίες που μεσολαβούν στην

προμηθευτική αλυσίδα μέχρι τη δημιουργία του και εφόσον το προϊόν περιέχει ουσίες 'αποκλεισμένες' τότε θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος παραγωγής του²¹.

v. Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα:

Σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας (απαίτηση για καλύτερης ποιότητας προϊόντα)

5.1.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες:

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

i. Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας:

Σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών New Carbon Finance οι δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας σε παγκόσμιο επίπεδο, για το 2007 έχουν φθάσει τα 900 δισ δολάρια, παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με το 2006 κατά 27%. Αυτή τη στιγμή περισσότερα από 25,000 αιολικά πάρκα λειτουργούν στην Ευρώπη ενώ η δυναμικότητά τους αναμένεται να διπλασιασθεί μέχρι το 2015. Η αξία της Βιομηχανίας ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στην Ευρώπη θα φθάσει τα 109 δισ δολάρια μέχρι το 2020 (Ευρωπαϊκή ένωση Αιολικής ενέργειας). Παράδειγμα αποτελεί η Γερμανία η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη αγορά στα ηλιακά πάνελ με ετήσιες πωλήσεις άνω των 5 δισ δολαρίων και η οποία ως το 2010 αναμένεται να φθάσει τα 4,500 megawatts πράγμα το οποίο ισοδυναμεί με έξι σταθμούς παραγωγής ενέργειας από άνθρακα¹⁹.

ii. Γενετικά Τροποποιημένοι Οργανισμοί (GMO):

Πρόκειται για γενετικά μεταλλαγμένους οργανισμούς, ζωικούς ή φυτικούς, των οποία τα γονίδια έχουν μεταλλαχθεί εργαστηριακά προκειμένου να είναι ανθεκτικοί σε διάφορους μικροοργανισμούς ή κλιματικές συνθήκες. Το αποτέλεσμα αυτής της τεχνολογίας είναι αυξημένες αποδόσεις είτε πρόκειται για γεωργικές είτε για ζωικές καλλιέργειες. Η χρήση των GMO είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη και η πλειονότητα των φυτικών τροφών αποτελείται από τα γνωστά υβρίδια. Υπάρχει έντονος σκεπτικισμός γύρω από τη χρήση των GMO

δεδομένου της ‘γενετικής μόλυνσης’ που έχει προκληθεί και επεκταθεί πέρα από τις καλλιέργειες αυτές όσον αφορά τις γεωργικές αλλά της έμμεσης ‘γενετικής μόλυνσης’ μέσω της εισόδου στην τροφική αλυσίδα. Για το λόγο αυτό πολλές χώρες με πρώτη τις Η.Π.Α το 2004 ξεκίνησαν την επιβολή ‘ιχνηλασιμότητας’ και αναγραφής των GMO επί των προϊόντων.

iii. Precision farming:

Η ιδέα του precision Farming, βασίζεται στην γεγονός ότι στην ίδια περιοχή καλλιέργειας υπάρχουν διακυμάνσεις ως προς τα χαρακτηριστικά του εδάφους. Πρόκειται για την χρήση δεδομένων αεροφωτογραφιών, δεδομένων δειγματοληψίας και GPS, με εφαρμογές GIS ώστε να κατασκευαστεί κάρτα δειγματοληψίας εδάφους και αποτύπωσης των χαρακτηριστικών του αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος από άποψη παρασίτων κλπ. Αφού συλλεχθούν τα δεδομένα και απεικονιστούν στον κάρτα, τότε η χρήση λιπασμάτων και νερού γίνεται με βέλτιστο τρόπο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του εδάφους. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η βέλτιστη χρήση λιπασμάτων, η αύξηση της αποδοτικότητας και η χαμηλότερη περιβαλλοντική επιβάρυνση.

iv. Επανάσταση τηλεπικοινωνιών

Φθηνότερη επικοινωνία και πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

v. Συνεχής εξέλιξη IT:

Συστήματα MIS και ERP έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε δεδομένα. Επιπλέον η χρήση της πληροφορικής έχει προκαλέσει μείωση του έμμεσου κόστους μιας επιχείρησης αφού το μοντέλο εικονικής υποστήριξης γραφείων (virtual backoffice) κερδίζει έδαφος.

vi. Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων: Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά με την διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν οι αγορές των υπολογιστών και λογισμικού καθώς και των αυτοκινήτων.

vii. Επανάσταση στον κλάδο των generic φαρμάκων:

Όλο και περισσότερες εταιρείες μπαίνουν στον κλάδο των generic φαρμάκων επενδύοντας κυρίως σε χώρες της μέσης ανατολής (Ισραήλ, Ντουμπάι)

viii. Ραγαία Αύξηση κατασκευής πλοίων:

Η αύξηση του παγκόσμιου Εμπορίου με κύριο οδηγό τις αγορές τις Ασίας προκάλεσε μεγάλη ζήτηση σε νέα πλοία σε βαθμό που η αγορά της ναυτιλίας να μην μπορεί να ανταποκριθεί, εμφανίζοντας έτσι έλλειμμα σε πλοία με αντίστοιχη αύξηση των ναύλων. Αυτή την στιγμή η κατασκευή πλοίων γνωρίζει από τις πιο ένδοξες ημέρες με μεγάλο ανεκτέλεστο το οποίο θα παραμείνει έτσι τουλάχιστον για 5 χρόνια ακόμα.

5.1.4. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες:

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

i. Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία των πολιτών:

Όπως το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης έχει επικεντρωθεί στην καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών, έτσι και ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις έχουν σαηνευτεί από τα υψηλά ποσοστά απόδοσης που παρουσιάζει ο τομέας των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και στρέφονται προς αυτόν. Απαίτηση καταναλωτών για προϊόντα υψηλής ποιότητας που να πληρούν τα πρότυπα ασφαλείας, υγιεινής και σεβασμού στο περιβάλλον. Οι πολίτες ειδικότερα στις ανεπτυγμένες χώρες απαιτούν καθαρότερο περιβάλλον με αποτέλεσμα τα αυξημένα μέτρα στον έλεγχο εκπομπών αυτοκινήτων αλλά και τη θέσπιση αυστηρότερων προδιαγραφών εκπομπών ρύπων στην κατασκευή αυτοκινήτων.

ii. Αυξανόμενη ζήτηση στις υπηρεσίες υγείας (baby boomers που τώρα είναι στα 50)

Η γενιά του '50 που αποτελεί από τις μεγαλύτερες δημογραφικές ομάδες του αιώνα που πέρασε βρίσκεται τώρα στην ηλικία των 50 και επηρεάζει σημαντικά την ζήτηση σε όλους τους κλάδους προϊόντων και υπηρεσιών. Ειδικότερα

καθώς το προσδόκιμο ηλικίας αυξάνει θα επηρεαστεί ακόμη περισσότερο η ζήτηση σε υπηρεσίες υγείας.

iii. Δημογραφικά:

Η δημογραφική σύνθεση του πλανήτη αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το ήμισυ των ηλικιών 15 – 24 ενώ εκτιμάται στις επόμενες δύο δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 1:1 (David E. Bloom 2005)²². Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας με αντίστοιχη αύξηση των φαρμάκων. Γενικότερα ο κλάδος της υγείας δείχνει να έχει μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης κάτι το οποίο αποτελεί ευκαιρία για τις υπηρεσίες της SGS που στοχεύουν σε αυτόν τον κλάδο. Από την άλλη, η Ευρώπη και η Αμερική δείχνουν να ‘γερνούν’ ηλικιακά σε σχέση με την Ασία και υπό αυτήν την έννοια, οι χώρες τις ανατολής δείχνουν και από αυτή την σκοπιά να παίρνουν τα σκήπτρα της κούρσας ανάπτυξης²³.

Ένα από τα συμπεράσματα που βγήκαν από τη φετινή σύνοδο στο DAVOS με θέμα “*demographics, economics, destiny*” είναι ότι ο πληθυσμός δεν είναι ακριβώς ‘μοίρα’ αλλά κύριος προσδιοριστικός παράγοντας στο πως κράτη, οικονομίες και εταιρείες διαμορφώνουν πολιτικές και ανταγωνίζονται.

Στην σύνοδο αυτή ενδιαφέρον παρουσιάζουν τάσεις που αποτυπώθηκαν όπως: Η Ευρωπαϊκή Ένωση συμπεριλαμβανομένου και των υπό ένταξη χωρών μέσα στις επόμενες 3 δεκαετίες θα έχει ένα έλλειμμα εργατικού δυναμικού της τάξεως των 60 εκατομμυρίων. Η Κίνα αν και φαίνεται η πλέον αναπτυσσόμενη χώρα, έχει γρήγορους ρυθμούς γήρανσης και μελλοντικά θα αντιμετωπίσει θέμα συντάξεων, σε αντίθεση με την Ινδία που δημογραφικά είναι η πλέον υγιής και μάλλον αυτή θα αποδειχθεί πρωταγωνιστής στο μέλλον²⁴.

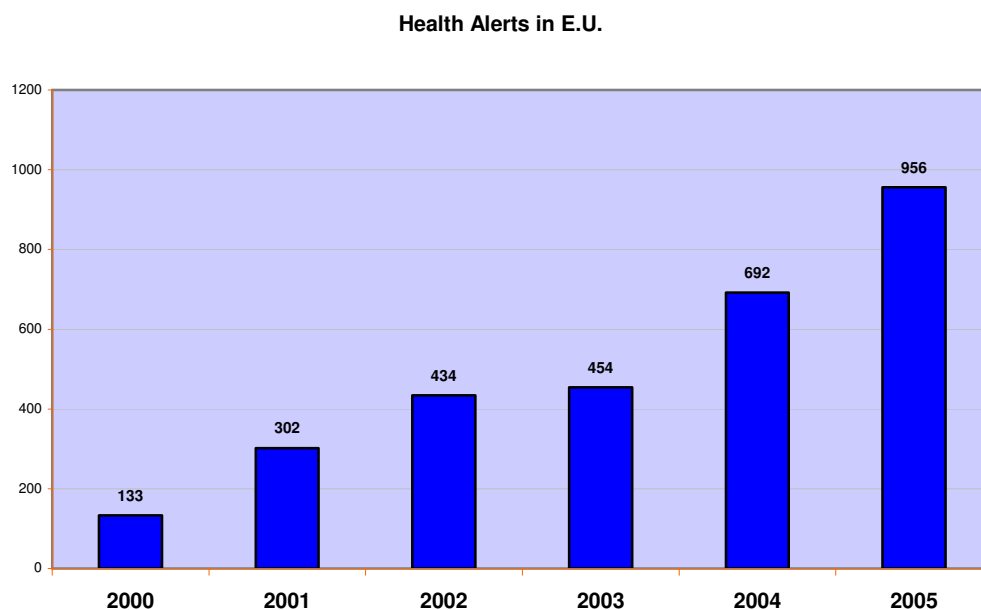
iv. Μετάβαση από μαζική παραγωγή (mass production) σε μαζική προσαρμοστικότητα (mass customization):

Άνθρωποι και επιχειρήσεις αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες. Το mass customization, δηλαδή η παραγωγή και το marketing προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη κερδίζει συνεχώς έδαφος έναντι της μαζικής παραγωγής.

ν. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών για ασφάλεια και ποιότητα στα τρόφιμα:

Η ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων αυξάνει σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι πολίτες θέλουν να γνωρίζουν τι τρώνε και από που προέρχεται. Οι συχνές κρίσεις των τελευταίων ετών (BSE, λιστερίωση, γρίπη των πουλερικών, νόσος τρελών αγελάδων) οδήγησαν σε πιο αυστηρούς ποιοτικούς κανονισμούς των τροφίμων.

Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 5.8. που δείχνει την αύξηση του αριθμού των 'health alerts' στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά την 5ετία 2000-2005⁽²⁵⁾:



Διάγραμμα 5.8. Health Alerts in E.U. (www.eurostat.com)

νι. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας της εργασίας:

Οι περισσότερες χώρες του κόσμου έχουν θεσπίσει αυστηρότερους κανονισμούς σχετικά με την υγιεινή & ασφάλεια στην εργασία και προχωρούν σε εντατικούς ελέγχους των εταιρειών. Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί πλέον σημαντικό κριτήριο επιλογής της εργασίας από τους εργαζόμενους και οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να παρουσιάσουν και να διακριθούν ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον μέσω πιστοποίησης Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001).

vii. Αυξητική τάση του leasing αυτοκινήτων εταιρειών:

Ο στόχος είναι διτός: Αφενός η παροχή επιπλέον πλεονεκτημάτων στον εργαζόμενο με ό,τι θετικό αντίκτυπο έχει προς τα έξω για την εταιρεία, αφετέρου με το leasing η εταιρεία δεν επενδύει σε πάγια και επιπροσθέτως εκπίπτουν από το φορολογητέο εισόδημα.

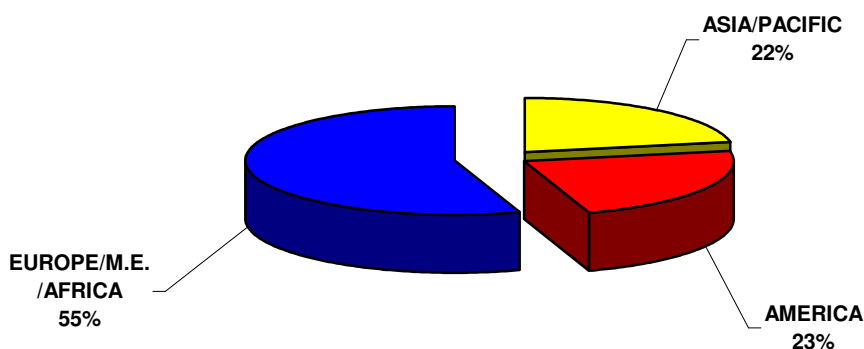
5.2. Παρουσία της SGS στο TRIAD (Japan, North America, Western Europe):

Ο Kenichi Ohmae (Ιάπωνας management expert) επινόησε τον όρο TRIAD αναφερόμενος στις χώρες της Ιαπωνίας, Βορείου Αμερικής και Δυτικής Ευρώπης. Σύμφωνα με τον ίδιο προκειμένου μια πολυεθνική εταιρεία να λειτουργεί επιτυχώς στο διεθνές στερέωμα θα πρέπει να έχει σημαντική παρουσία σε αυτά τα τρία γεωγραφικά διαμερίσματα. Στο επόμενο διάγραμμα απεικονίζονται η παρουσία της σε όρους πόρων (γραφεία, εργαστήρια, και ανθρώπινο δυναμικό) καθώς και οι πωλήσεις της SGS σε αυτά τα τρία γεωγραφικά διαμερίσματα.



Διάγραμμα 5.9. Παρουσία της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Πωλήσεις:

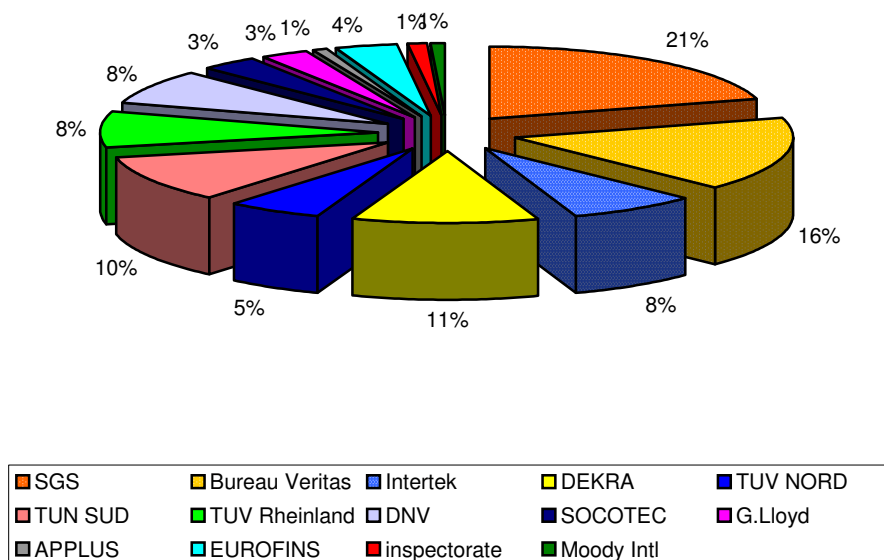


Διάγραμμα 5.10. Πωλήσεις της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

5.3. Άμεσο περιβάλλον (Task Environment)

5.3.1. Ο κλάδος*:

Ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται η SGS χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εισόδου όπως Brand name, φήμη, και πάνω από όλα παγκόσμιο δίκτυο διανομής υπηρεσιών αφού προκειμένου οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι αναγνωρίσιμες και αποδεκτές σε δύο συμβαλλόμενα μέρη (προμηθευτής-αγοραστής) είναι βασική προϋπόθεση το πιστοποιητικό ελέγχου της εταιρείας που διεξάγει τον έλεγχο, να είναι διαπιστευμένο, αναγνωρίσιμο και σε περίπτωση διαφωνίας να υπάρχει η δυνατότητα για διεξαγωγή επαναληπτικού ελέγχου στον τόπο εκφόρτωσης του εμπορεύματος. Ο κλάδος του Ελέγχου εμπορευμάτων, Εργαστηριακών Δοκιμών και Πιστοποίησης εξυπηρετείται από τρεις κύριες εξειδικευμένες εταιρείες την SGS, BUREAU VERITAS και INTERTEK οι οποίες και κατέχουν το σχεδόν το 45% της σημερινής αγοράς (5 εκατομμύρια Ευρώ vs 11,1 εκατ. Ευρώ). Στο διάγραμμα 5.11. απεικονίζονται οι 14 κύριοι παίκτες της αγοράς καθώς και τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς. Η πίνα αναφέρεται σε ένα σύνολο αγοράς 11 εκατομμυρίων Ευρώ.

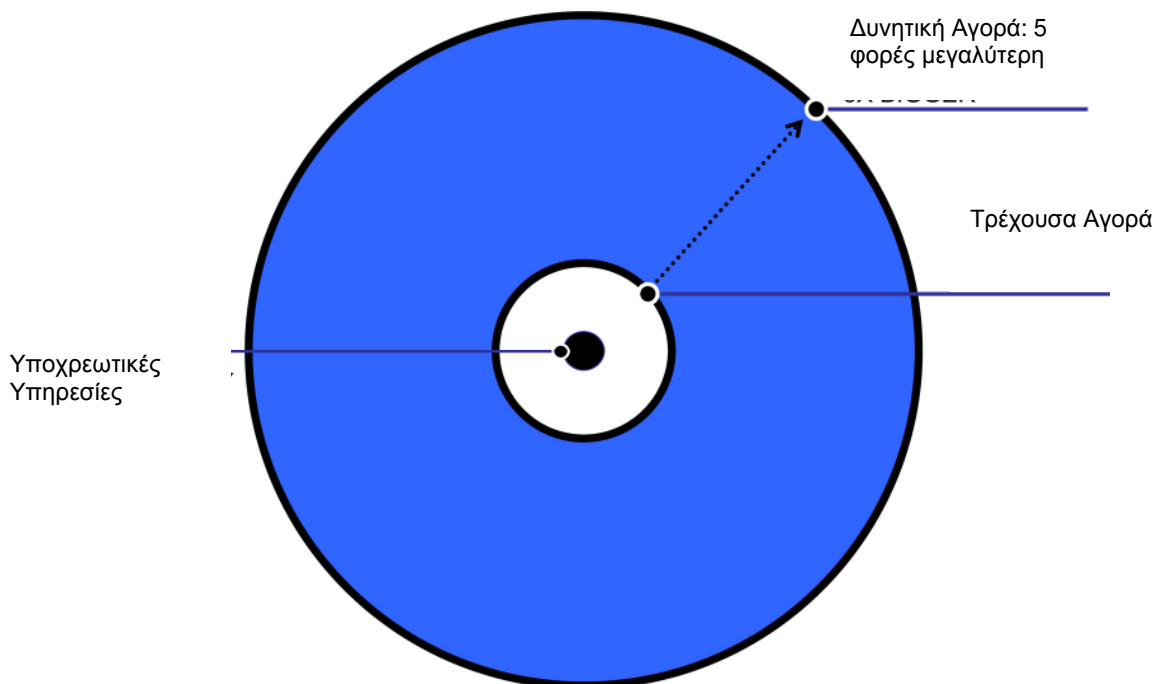


Διάγραμμα 5.11. Μεριδία Αγοράς των εταιρειών Ελέγχου & Πιστοποιήσεων

(*) τα δεδομένα της παρούσης ενότητας προκύπτουν από την βιβλιογραφία α/α. 2 και 26 ως 36

Εν τούτοις η παγκόσμια αγορά αν λάβουμε υπόψη το outsourcing και τα εργαστήρια μικρά ή μεγάλα που λειτουργούν ανά τον κόσμο καθώς και μικρούς τοπικούς παίκτες στο χώρο του ελέγχου εμπορευμάτων τότε αυτή η αγορά μπορεί να ανέλθει στα CHF 45 bn (Deutsche Bank AG 09.02/2007).

Συνεπώς μιλάμε για μία υψηλά **κατακερματισμένη αγορά** με πολλές δυνατότητες συγχωνεύσεων. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 5.12. που απεικονίζει το μέγεθος της δυνητικής αγοράς για τις εταιρείες ελέγχου:



Διάγραμμα 5.12. Η αγορά και δυνητική αγορά

Με την έννοια Υποχρεωτικές (mandatory) νοούνται οι υπηρεσίες εκείνες που δεν υπόκεινται σε 'πελατειακή σχέση' και είναι υποχρεωμένος κάποιος να προβεί όπως π.χ. οι υπηρεσίες προς κυβερνήσεις κρατών.

Η αγορά έχει ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 6 - 8%(. Για τα επόμενα χρόνια αναμένεται να είναι προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης (key drivers) η αγορά των καταναλωτικών όπου αναμένονται ρυθμοί αύξησης της τάξεως του 15%. Για την χρονιά που πέρασε η άνοδος των μετάλλων και συμπάρεσε τις τιμές και στον έλεγχο Μεταλλευμάτων κάτι που φαίνεται ότι θα διατηρηθεί και το 2007.

Στον πίνακα 5.2. απεικονίζονται οι κύριοι παίκτες της αγοράς κατά αντιστοιχία με τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται. Από αυτούς η BUREAU VERITAS, Lloyd και DNV οφείλουν το 80% του τζίρου τους από την παροχή υπηρεσιών Νηογνώμονα, υπηρεσία η οποία δεν παρέχεται από την SGS.

Τομείς της Αγοράς →	AGRI	MIN	OGC	CTS	IND	AUTOLSS	TAS	SSCE	ENVI	MARINE
SGS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
B.V.	●			●	●		●	●	●	●
INTERTEK	●	●	●	●	●		●	●		
DEKRA					●	●				
TUV NORD				●	●	●				
TUV SUD				●	●	●				
TUV Rheinland				●	●	●				
DNV					●			●		●
SOCOTEC					●				●	
GERMANISCHER LLOYD					●					●
APPLUS						●	●		●	
EUROFINS				●		●				
Inspectorate	●	●	●	●		●				
Moody Intl.					●			●		

Πίνακας 5.2. Τομείς της αγοράς που εξυπηρετούνται ανά εταιρεία

Συγκέντρωση του κλάδου (sector consolidation):

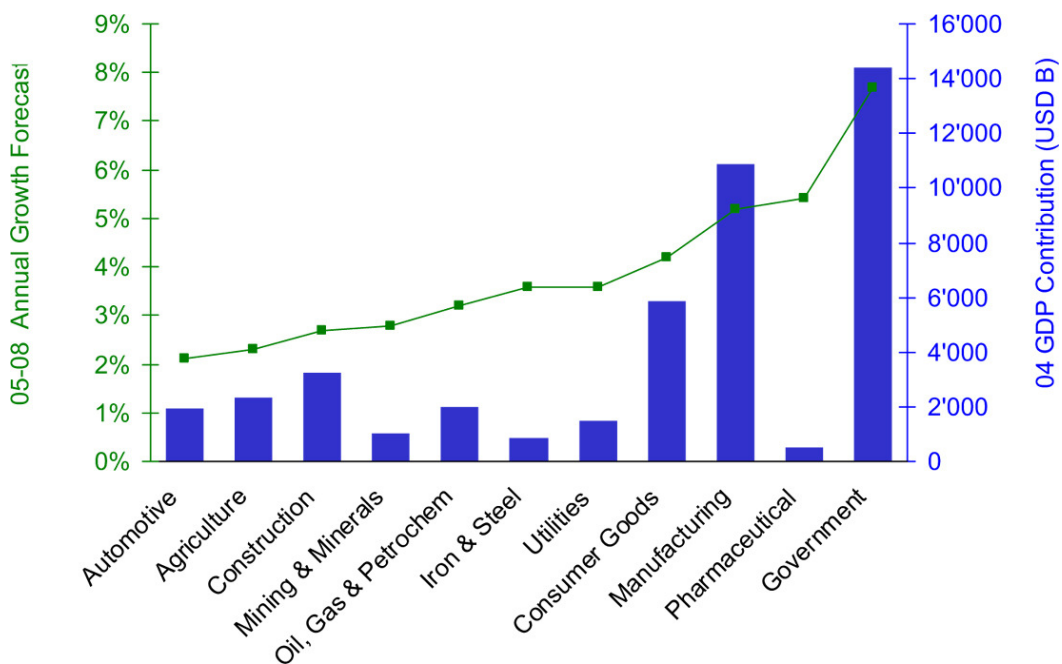
Μέσα στην χρονιά που διανύουμε (2007) όλες οι παραπάνω εταιρείες έχουν κάνει κινήσεις που δείχνουν ότι ο μέχρι τώρα κατακερματισμένος κλάδος οδηγείται σε συγκέντρωση. Στο μέτρο των δυνατοτήτων της κάθε εταιρεία προχωρά σε εξαγορές μικρών τοπικών εταιρειών και εργαστηρίων (στο παράρτημα φαίνονται οι εξαγορές των 3 κύριων παικτών του κλάδου). Τον Απρίλιο του 2007 η TUV Sud η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνικών επιθεωρήσεων της Γερμανίας ανακοίνωσε ότι μέχρι τα τέλη του 2007 θα συγχώνευτεί με την TUV Nord δημιουργώντας έτσι έναν όμιλο με κύκλο εργασιών 1,8 δις Ευρώ, 18.000 εργαζόμενους και θα πλησιάζει πολύ στα πρότυπα της Bureau Veritas.

Η Γαλλική Bureau Veritas έπειτα από μια αποτυχημένη προσφορά στην Germanish Lloyd προχώρησε σε μια σειρά μικρών εξαγορών κυρίως τοπικών εταιρειών. Η Ισπανική Arplus συγχωνεύεται με μικρές Ισπανικές στον χώρο του τεχνικού ελέγχου αυτοκινήτων. Η Αγγλική INTERTEK συνεχίζει και αυτή τις εξαγορές κυρίως εργαστηρίων σε διάφορα μέρη του κόσμου. Τέλος η SGS πέρα από τις εξαγορές μικρών τοπικών εταιρειών βρίσκεται σε συζητήσεις και με την INTERTEK αλλά κυρίως με την Bureau Veritas προκειμένου να αποκτήσει μια από τις δύο, συναντώντας ως τώρα την άρνηση και των δύο.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς ανά τμήμα, ρυθμοί ανάπτυξης, τάσεις και θέση της SGS απεικονίζονται στο παράρτημα 3.

Σε τοπικό επίπεδο υπάρχουν πολύ μικροί ανταγωνιστές που δρουν περιορισμένα (one man show) και οι οποίοι φθίνουν συνεχώς αφού δεν είναι σε θέση να καλύψουν τον πελάτη τους στον διεθνή χώρο.

Επιπρόσθετα στο διάγραμμα 5.13. απεικονίζονται οι ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών στις οποίες οι εταιρείες ελέγχου παρέχουν τις υπηρεσίες τους:



Διάγραμμα 5.13. Πρόβλεψη ρυθμών ανάπτυξης των αγορών (πηγή SGS)

5.3.2. Στρατηγικές ομάδες (Strategic Groups):

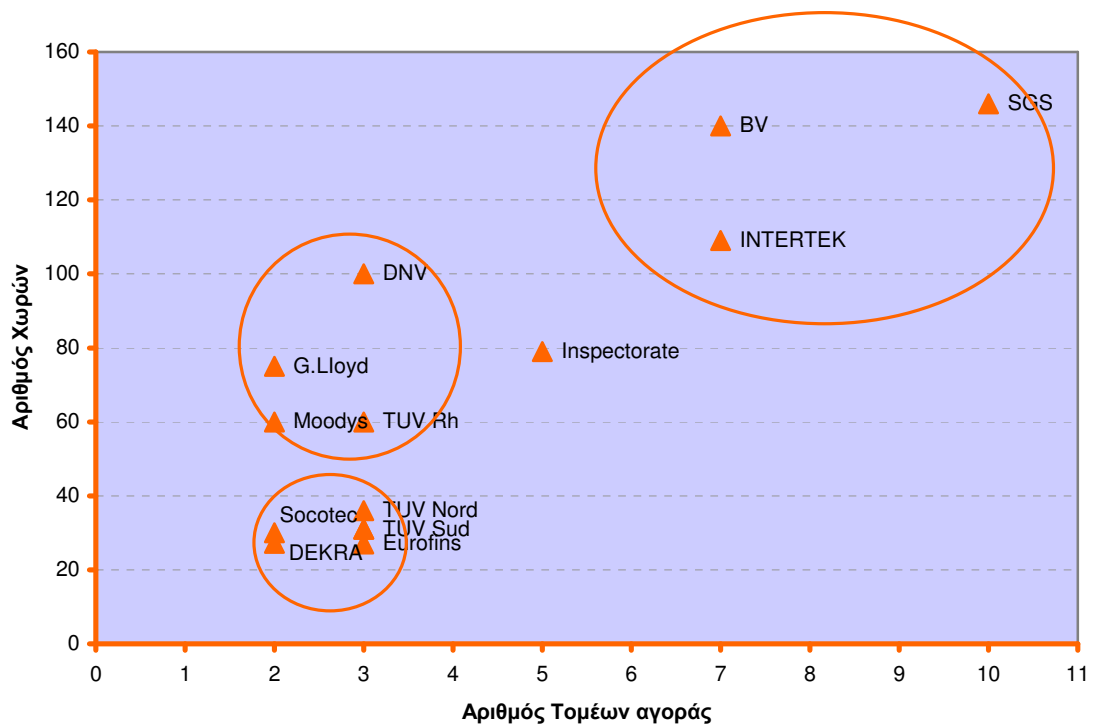
Στον πίνακα 5.4 απεικονίζονται οι 14 κύριοι παίκτες της αγοράς σε σχέση με τον αριθμό αγορών που διοχετεύουν τις υπηρεσίες τους αλλά και την παρουσία σε αριθμό χωρών.

Εταιρεία	Αριθμός Τομέων Αγοράς στους οποίους παρέχει υπηρεσίες	Παρουσία αριθμό χωρών	σεΚύκλος εργασιών (εκατομμύρια)
SGS	10	146	CHF 3.821,00
Bureau Veritas	7	140	€ 1.826,00
Intertek	7	109	£664,50
DEKRA	2	27,2	€ 1.200,00
TUV NORD	3	36	€ 610,00
TUN SUD	3	31	€ 1.168,00
TUV Rheinland	3	60	€ 902,00
DNV	3	100	NOK 7.297,00
SOCOTEC	2	30	€ 363,00
Germanischer Lloyd	2	75	
APPLUS	3	31	
EUROFINS	3	27	\$600,00
inspectorate	5	79	\$176,00
Moody International	2	60	

Πίνακας 5.3.Κύριοι παίκτες της αγοράς και αντίστοιχη παρουσία σε χώρες, υπηρεσίες και κύκλος εργασιών

Από τον πίνακα 5.4. είναι εμφανές ότι αν και όλες οι προαναφερθείσες εταιρείες ανταγωνίζονται στον χώρο του «ελέγχου», εν τούτοις οι πρώτες τρεις (SGS, BV, INTERTEK) φαίνεται να έχουν περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά.

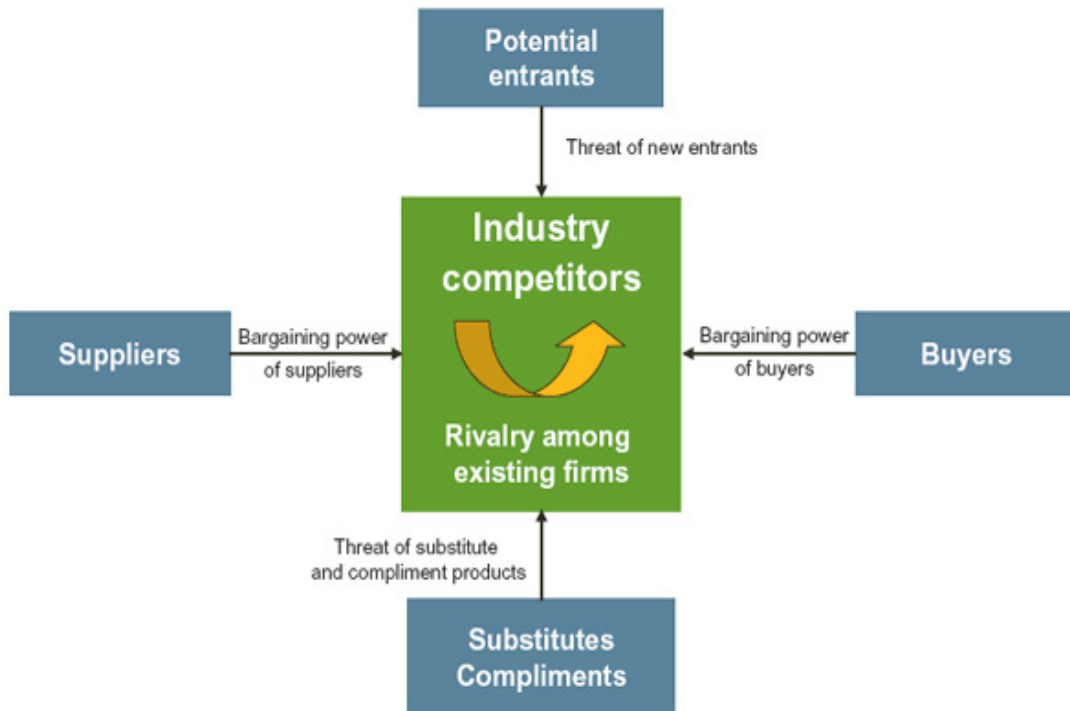
Απεικονίζοντας τα δεδομένα του ανωτέρω πίνακα σε γράφημα δυο διαστάσεων με άξονα των Χ τους τομείς αγοράς (market segments) όπου παρέχει υπηρεσίες κάθε μια εταιρεία και άξονα των Ψ την παρουσία σε αριθμό χωρών δημιουργούμε το διάγραμμα 5.14:



Διάγραμμα 5.14. Στρατηγικές Ομάδες

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.14 η SGS, BUREAU VERITAS και INTERTEK δείχνουν να ανήκουν στο ίδιο strategic group. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι επιπροσθέτως ότι και οι τρεις αυτές εταιρείες σε επιχειρησιακό επίπεδο ακολουθούν στρατηγική ανάπτυξης Εσωτερική και εξωτερική μέσω συγχωνεύσεων. Πρόκειται με άλλα λόγια για 3 εταιρείες που δείχνουν να ακολουθούν την ίδια στρατηγική με σχεδόν τους ίδιους πόρους. Για το λόγο αυτό και επειδή αυτοί είναι και οι κύριοι παίκτες της αγοράς, στην παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αυτών των τριών.

5.3.3. Ανάλυση PORTER (5 +1 δυνάμεις)



Διάγραμμα 5.14. Το υπόδειγμα 5 δυνάμεων του PORTER

ι. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων:

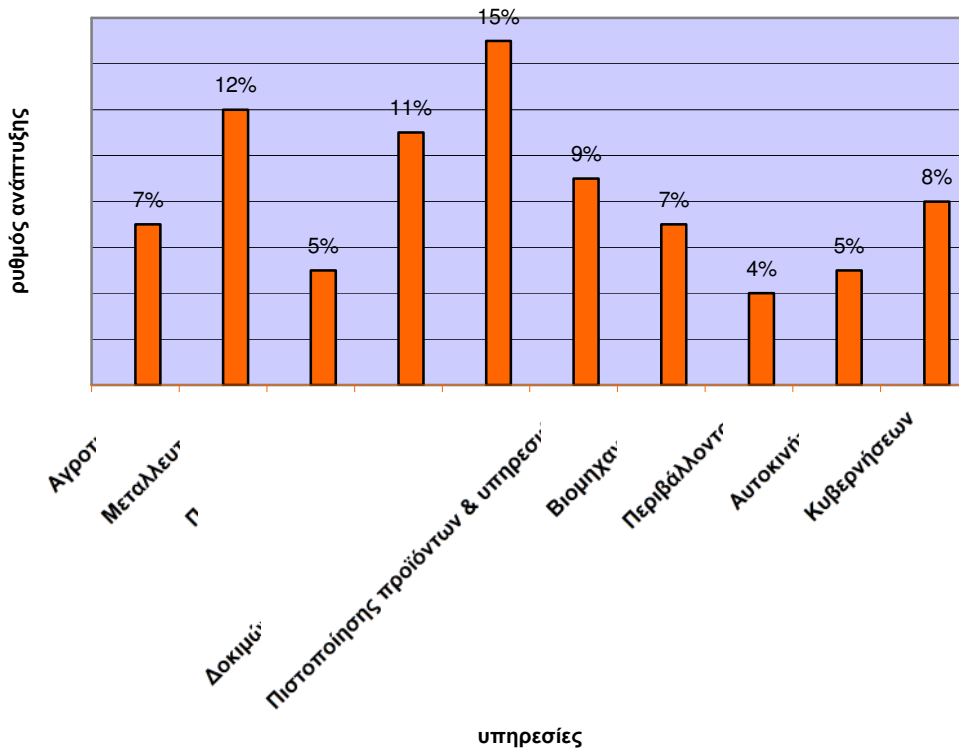
Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω:

- **Απαιτήσεων σε κεφάλαιο:** Προκειμένου να επεκταθεί παγκόσμια ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τους πελάτες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα θα πρέπει να ιδρύσει υποκαταστήματα στις περισσότερες γνωστές χώρες του κόσμου.
- **Δίκτυο διανομής:** Προκειμένου να καλύψει τους πελάτες, όπου κι αν αυτοί βρίσκονται, θα πρέπει να μπορεί να διαθέτει τις υπηρεσίες της ακόμη και στο πιο απομακρυσμένο λιμάνι ή σταθμό φόρτωσης. Ως εκ τούτου η παρουσία από μόνη της σε κάθε χώρα δεν σημαίνει και πολλά αν στην χώρα που δραστηριοποιείται δεν μπορεί να καλύψει τον πελάτη ακόμη και στο πιο απομακρυσμένο σημείο.

- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν δομή σε εργαστήρια διεσπαρμένα σε όλον τον κόσμο. Προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός 'εντολών'.
- **Brand name και Φήμη:** Η εταιρεία ελέγχου που παρεμβαίνει σε μια εμπορική συναλλαγή θα πρέπει να είναι αποδεκτή και από τα δυο συμβαλλόμενα μέρη (π.χ. αγοραστής- πωλητής), συνεπώς θα πρέπει να αφενώς να είναι γνωστή και στα δυο μέρη, αφετέρου να έχει τη φήμη του αμερόληπτου και ακέραιου.
- **Απαιτήσεις σε Διαπιστεύσεις:** Προκειμένου να είναι αποδεκτό το πιστοποιητικό της εταιρείας που διεξάγει τον έλεγχο, ή πιστοποίηση, ή δοκιμή, θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες διαπιστεύσεις αφενός από τους αντίστοιχους κρατικούς φορείς, αφετέρου να είναι αναγνωρισμένη από την IFIA (International Federation of Inspection agencies). Τέτοιες διαπιστεύσεις απαιτούν η εταιρεία να διαθέτει ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης πόρων και εκπαιδευμένο προσωπικό.
- **Σταθερή οικονομική βάση (financial strength):** Δεδομένης της φύσης των υπηρεσιών όπου πολλές φορές υπάρχει το ενδεχόμενο απαίτησης (claim) προς τον φορέα ελέγχου / πιστοποίησης, οι πελάτες αναζητούν εταιρείες με οικονομική δύναμη που θα μπορούν να ανταποκριθούν σε μία ενδεχόμενη απαίτηση χωρίς να μείνουν έκθετοι.
- **Εξειδίκευση:** Όταν οι υπηρεσίες αφορούν συμβουλευτικές υπηρεσίες (όπως π.χ. σε θέματα ποιότητας και τι θα πρέπει να κάνει ο παραγωγός προκειμένου να είναι σε συμφωνία με τις προδιαγραφές) θα πρέπει ο πάροχος υπηρεσίας όχι μόνο να είναι εξειδικευμένος στο αντικείμενο αλλά και να διαθέτει την απαραίτητη γνώση για τις προδιαγραφές που υπάρχουν στον τρόπο αποστολής του εμπορεύματος

ii. Ανταγωνισμός εντός των υπαρχόντων εταιρειών:

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Στις υψηλής προστιθέμενης αξίας (high skilled) υπηρεσίες ο ρυθμός ανάπτυξης είναι της τάξης του $\approx 13\%$ και οι υπηρεσίες αυτές απολαμβάνουν υψηλά περιθώρια κέρδους. Αντίθετα στις χαμηλής προστιθέμενης αξίας (low skilled) υπηρεσίες όπως αυτές του απλού ποσοτικού ελέγχου ο ρυθμός ανάπτυξης είναι στο 2-3%. Ως εκ τούτου στις δεύτερες υπάρχει πόλεμος τιμών ιδίως από μικρούς τοπικούς παίκτες. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 5.16 το οποίο δίνει μια εκτίμηση της ανάπτυξης της αγοράς ανά τμήμα αγοράς:



Διάγραμμα 5.16. Ρυθμοί ανάπτυξης ανά αγορά επιχειρηματικής μονάδας

- **Χαρακτηριστικά προϊόντος:** Πολλές από τις υπηρεσίες είναι μοναδικές, υπό την έννοια ότι 'ράβονται' στα μέτρα του πελάτη (customized). Σε τέτοιες υπηρεσίες ο ανταγωνισμός είναι μικρός. Άλλες πάλι υπηρεσίες όπως ο έλεγχος εμπορεύματος για εξαγωγή προϊόντος, σε κάποιες περιπτώσεις αποτελεί spot αγορά και ειδικότερα αν δεν υπάρχουν αυστηροί κανονιστικοί παράγοντες τότε υπάρχει ανταγωνισμός.

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Οι κύριοι παίκτες τις αγορές, εκείνοι που μπορούν να δρουν σε παγκόσμιο επίπεδο είναι λίγοι, όχι πάνω από 14. Περαιτέρω αυτός ο αριθμός μειώνεται στους 3 αν υπολογίσουμε πόσοι από αυτούς προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών σε κάθε τομέα και σε σχετικά μεγάλη γεωγραφική κάλυψη. Εν τούτοις δεν πρέπει να παραβλέψουμε τους πολύ μικρούς ανταγωνιστές οι οποίοι δρουν σε καθαρά τοπικό επίπεδο και σε πολύ περιορισμένη κλίμακα υπηρεσιών.
- **Εμπόδια εξόδου:** Δοθέντος του αριθμού εργαστηρίων που χρειάζεται μια εταιρεία σε αυτόν τον χώρο προκειμένου να έχει παγκόσμια κάλυψη (π.χ. η SGS πάνω από 1000 εργαστήρια, η INTERTEK με περίπου 600 και η Bureau Veritas με 700) και του εξειδικευμένου εξοπλισμού, δεν είναι εύκολο για μια εταιρεία αυτού του μεγέθους να εγκαταλείψει την αγορά.

iii. Απειλή από Υποκατάστατα:

- Η απειλή υποκατάστατων δεν φαίνεται ορατή, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι όντας πάροχοι υπηρεσιών με μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, στην περίπτωση εμφάνισης υποκατάστατου υπηρεσίας έχουν τη δυνατότητα να μεταβούν σε αυτή όπως π.χ. έγινε στις αρχές της δεκαετίας του 90 με την εμφάνιση των πιστοποιητικών ISO που από την μια 'έκλεβε' μερίδιο αγοράς από τον έλεγχο εμπορεύματος όταν το πιστοποιητικό της ίδιας της εταιρείας που παρήγαγε το προϊόν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως πιστοποιητικό ποιότητας, από την άλλη οι εταιρείες ελέγχου επεκτάθηκαν σε αυτή τη δραστηριότητα προκειμένου να αντισταθμίσουν την απώλεια.

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:

- **Κόστος μετακίνησης (Switching costs):** Η πίστη του πελάτη στο όνομα της επιχείρησης (customer loyalty) στην περίπτωση των εταιρειών αυτού του κλάδου είναι υψηλό αφού ο πελάτης βλέπει περισσότερο σαν συνεργάτη τον πάροχο υπηρεσιών. Η αλλαγή από τον ένα πάροχο σε άλλον είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα αφού στις περισσότερες περιπτώσεις όταν παρεμβαίνει ως ενδιάμεσος σε εμπορική συναλλαγή θα πρέπει το άλλο συναλλασσόμενο μέρος να αποδεχτεί κι αυτό την αλλαγή.
- **Ποσοστό κόστους επί των προϊόντων των προμηθευτών:** Τα συνδεδεμένα με τον έλεγχο εμπορεύματος κόστη ή με τον outsourced ποιοτικό έλεγχο ή με την απόκτηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης κλπ. δεν αποτελούν σημαντικό ποσοστό επί του κόστους προϊόντος.
- **Σημαντικότητα της υπηρεσίας επί της ποιότητας του προϊόντος:** Σε αυτόν τον παράγοντα υπάρχουν δύο παράμετροι: Εάν μιλάμε για high skilled υπηρεσία όπως π.χ. συμβουλευτικές τότε η σημαντικότητα είναι μεγάλη. Εάν όμως μιλάμε για ένα απλό ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο κατά την διάρκεια φόρτωσης (low skilled) που έχει να κάνει κυρίως με τη συμβατική εκπλήρωση των υποχρεώσεων μεταξύ αγοραστή και πωλητή, τότε η σημαντικότητα είναι σαφώς μικρότερη αφού η ποιότητα του τελικού προϊόντος έχει ήδη διαμορφωθεί.
- **Εναλλακτικές λύσεις:** Στις high skilled υπηρεσίες δεν υπάρχουν και πολλές επιλογές. Αντίθετα, στις low skilled ο αγοραστής έχει την δύναμη να επιλέξει ανάμεσα στους τρεις βασικούς παίκτες ή και ακόμη ανάμεσα σε μικρούς τοπικούς αν η υπηρεσία είναι μικρής σημασίας.
- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς τη πλευρά του πάροχου:** Σε πολλές υπηρεσίες όπως αυτές του ποιοτικού ελέγχου για

καθαρά ενημέρωση της εταιρείας παραγωγής ο αγοραστής μπορεί να μετακινηθεί. Άλλωστε αυτή είναι και η κύρια περίπτωση. Όμως σε υπηρεσίες όπου το πιστοποιητικό είναι απαραίτητο για κάποια συναλλαγή, τότε δεν έχει καμία δυνατότητα μετακίνησης.

v. Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών:

- Οι εταιρείες αυτές ως παροχής υπηρεσιών έχουν πολύ μικρές απαιτήσεις σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές τους περιορίζονται σε προμηθευτές IT, software, εργαστηριακού εξοπλισμού καθώς και προμηθευτών ύλης γραφείου. Δεδομένου του όγκου των τριών αυτών εταιρειών, η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή αφού αφενός υπάρχει πληθώρα τέτοιων προμηθευτών, αφετέρου η συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους των εταιρειών αυτών αυξάνει την διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών.
- **Δυνατότητα μετακίνησης του προμηθευτή προς τα εμπρός:** Πολύ μικρή πιθανότητα. Ενδεχομένως κάποιες εταιρείες παρασκευής εργαστηριακών οργάνων όπως για παράδειγμα η PHILIPS θα είχαν τους απαραίτητους πόρους να κάνουν αυτή την κίνηση αλλά και τότε θα είχαμε σύγκρουση συμφερόντων αφού σε μια εμπορική συναλλαγή θα ήταν άτοπο να πιστοποιεί τα ίδια της τα προϊόντα.

vi. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων:

- Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές ενώσεις, εμπορικές ενώσεις και διακρατικές συμφωνίες, μάλλον δημιουργούν ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών αυτών και λιγότερο τις επηρεάζουν επηρεάζουν άμεσα.

5.3.4. Porter's 4 corner exercise

A) Σύντομη περιγραφή των ανταγωνιστών

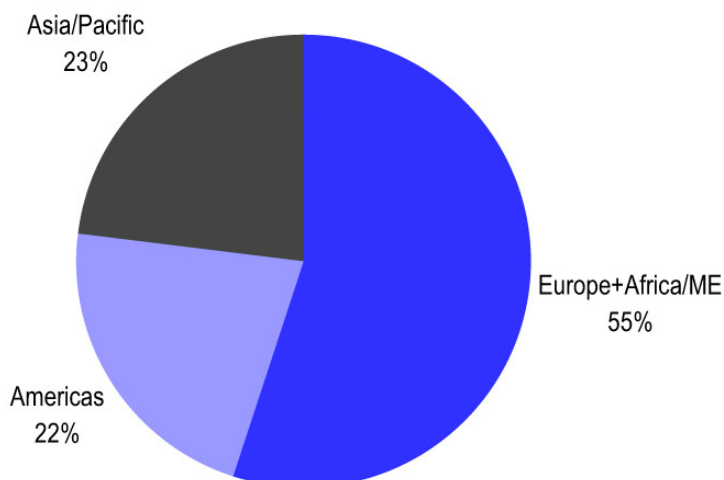
Στο σημείο αυτό και για τις ανάγκες αυτής της παραγράφου θα προβούμε σε μία σύντομη περιγραφή των τριών κύριων ανταγωνιστών του κλάδου με στόχο να δούμε τις στρατηγικές που ακολουθούν, το προφίλ τους, ποιός είναι ο κύριος οδηγός ανάπτυξης για κάθε έναν και πως ανταποκρίνονται ο ένας έναντι της στρατηγικής του άλλου. Ξεκινάμε με μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας που μελετάμε και στη συνέχεια αναλύουμε τις στρατηγικές των ανταγωνιστών:

i. SGS (Sales 2,1 bn €)



Διαθέτει το πιο διαποικιλμένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών (10 business lines). Με 49.000 εργαζόμενους και πάνω από 1000 εργαστήρια και γραφεία στον κόσμο, η SGS κατέχει ηγετικές θέσεις σε διάφορους υποκλάδους, όπως No.1 στα αγροτικά, μεταλλεύματα, πετρελαιοειδή, No.2 στα καταναλωτικά και πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, No3 στις υπηρεσίες προς κυβερνήσεις και no.5 στον τομέα αυτοκινήτων.

Κατανομή εσόδων:



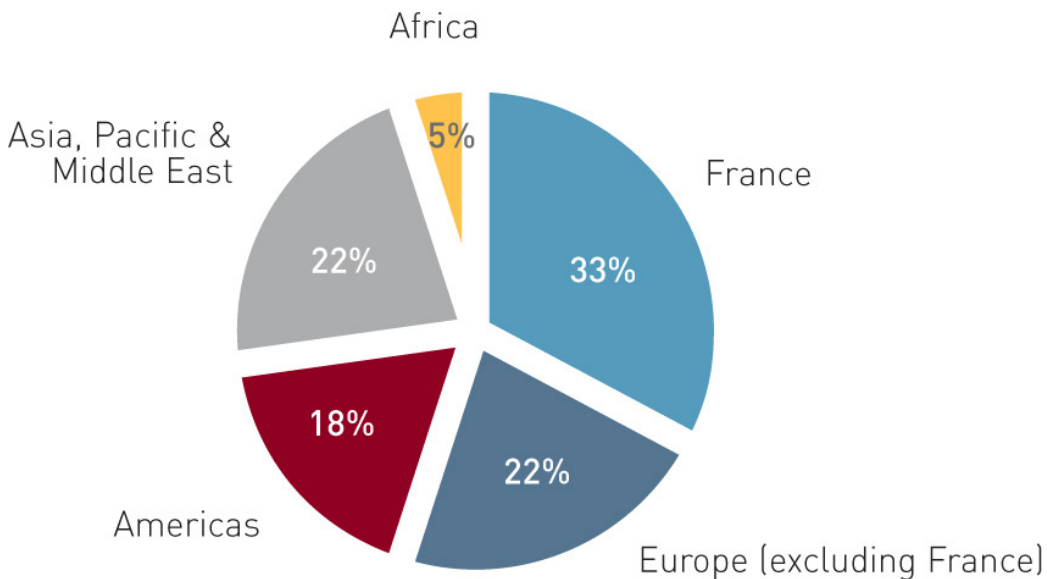
Διάγραμμα 5.17. Κατανομή εσόδων της SGS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

ii. **BUREAU VERITAS** (Sales 1,6 bn €):



Ο No.2 παγκόσμιος παίκτης, με ηγετική θέση στην πιστοποίηση, No.2 στις υπηρεσίες νηογνώμονα μετά τους Lloyds, No.3 στα πετρελαιοειδή και καταναλωτικά, έχει 23700 εργαζόμενους και 700 γραφεία και εργαστήρια.

Κατανομή εσόδων:



Διάγραμμα 5.18. Κατανομή εσόδων της BV ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Όραμα: Να γίνουμε ηγέτης στο χώρο μας και κύριος παίκτης σε κάθε τμήμα αγοράς που δραστηριοποιούμαστε και γεωγραφική αγορά.

Αποστολή: Να παραδίδουμε οικονομική αξία στους πελάτες μέσω της ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας, περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας, διαχείρισης των παγίων, σχεδίων, προϊόντων και συστημάτων των πελατών που θα καταλήγει στην μείωση του κινδύνου τους και την βελτίωση της απόδοσής τους.

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Σε επιχειρησιακό επίπεδο Εσωτερική Ανάπτυξη εστιάζοντας ακόμη περισσότερο στον κλάδο της ναυτιλίας όπου εκεί έχει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αφού οι άλλοι δυο ανταγωνιστές δεν βρίσκονται σε αυτό το χώρο.

Στόχος είναι η περαιτέρω αύξηση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές του χώρου της ναυτιλίας όπως οι Germanisch Lloyd , Lloyds Register και η DNV. Η στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου κατά την εταιρεία είναι η Καινοτομία, δηλαδή παροχή υπηρεσιών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας. Εσωτερική Ανάπτυξη υποστηρίζει και για τις υπηρεσίες Πιστοποίησης καθώς και καταναλωτικών προϊόντων.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

Σύμφωνα με την εταιρεία οι κύριοι οδηγοί ανάπτυξης για την εταιρεία είναι:

- Η αγορά της Ναυτιλίας
- Η αυξημένες απαιτήσεις σε υγιεινή και ασφάλεια
- Η αγορά των καταναλωτικών προϊόντων

iii. INTERTEK (Sales 0,9 bn €):



No.1 στις υπηρεσίες καταναλωτικών και No.2 στα πετρελαιοειδή και δίπλα στους προαναφερόμενους παίκτες στους υπόλοιπους τομείς.

Κατανομή εσόδων:



Διάγραμμα 5.19. Κατανομή εσόδων της ITS ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Αποστολή: Η δέσμευσή μας στο να υποστηρίξουμε και να προσθέτουμε αξία στους πελάτες μας, καθοδηγεί ό,τι κάνουμε. Παραδίδουμε καινοτόμες λύσεις προκειμένου να διευκολύνουμε την επιτυχία των πελατών μας και πιο σημαντικά εφοδιάζουμε τους πελάτες μας με εμπιστοσύνη. Με μόχλευση των τοπικών υπηρεσιών με το διεθνές δίκτυο, δίνουμε την δυνατότητα στους πελάτες μας να εστιάσουν τις δυνάμεις τους στα *core business activities* τους.

Προσφέρουμε ολοκληρωμένα προγράμματα και ειδικές γνώσεις και τεχνική εξειδίκευση.

Στην Intertek, ατομικά:

- Δίνουμε αξία στην εμπιστοσύνη και προσωπική υπευθυνότητα
- Ενεργούμε πάντα με ακεραιότητα, τιμιότητα και σεβασμό
- Παραδίδουμε έξοχες υπηρεσίες που προσδίδουν αξία στους πελάτες
- Εστιάζουμε στη συνεχή ανάπτυξη και εξαιρετική απόδοση
- μοχθούμε για υγιείς εργασιακό περιβάλλον.
- Εκτιμούμε την συνεισφορά κάθε εργαζόμενου στην ολοκλήρωση των επιχειρηματικών στόχων μας.
- Προάγουμε κουλτούρα όπου οι *customer-oriented* εργαζόμενοι ευημερούν και φθάνουν το υψηλότερο των αποδόσεων τους.
- Σεβόμαστε την διαφορετικότητα τις εμπειρίες και τις παραδόσεις ως ουσιώδη

Η δέσμευσή μας στο να παραδίδουμε εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω σωστών και γερών οικονομικών πρακτικών, υπέροχη κερδοφορία, σταθερή ανάπτυξη και ως καλός εταιρικός πολίτης, θα μας επιτρέψει να εκπληρώσουμε την αποστολή μας και να αυξήσουμε την αξία των μετόχων.

Τρέχουσα Στρατηγική και στόχοι ή σκοποί:

Προσανατολισμός στην Εξωτερική Ανάπτυξη, είναι κάτι που φαίνεται και από τις εξαγορές στις οποίες προβαίνει (βλ. Παράρτημα). Το 2006 Προχώρησε σε εξαγορά 5 εταιρειών κυρίως εργαστηρίων στο χώρο των πετρελαιοειδών όπου στο χώρο αυτό κατέχει την δεύτερη θέση μετά την SGS. Το 2007 προχωρά σε μια εντυπωσιακή αύξηση εξαγορών (εννέα εταιρείες) στον χώρο των

καταναλωτικών προϊόντων αλλά και στο χώρο των μεταλλευμάτων. Στο χώρο των καταναλωτικών είναι ήδη ηγέτης τα τελευταία πέντε χρόνια και είναι ο τομέας στον οποίο έχει εστιάσει η SGS με στόχο να πάρει την πρώτη θέση. Η στροφή αυτή στις εξαγορές μονάδων που σχετίζονται με τον χώρο των καταναλωτικών δείχνει καθαρά ότι θέλει να παραμείνει πρώτη σε αυτό το χώρο. Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης η εξαγορά εταιρείας στο χώρο των μεταλλευμάτων όπου μέχρι τώρα η INTERTEK χαρακτηρίζεται από ισχυρή παρουσία. Στα πλαίσια της Εξωτερικής ανάπτυξης η INTERTEK έχει δείξει σαφή προσανατολισμό στην αύξηση της παρουσίας της προς τις αναδυόμενες αγορές. Στους στόχους της εταιρείας είναι η εστίαση στους αναπτυσσόμενους κλάδους και η στροφή προς τη παροχή υψηλής προστιθέμενης αξίας (high skilled) υπηρεσίες.

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης κατά την εταιρεία (Growth Drivers):

- Η αγορά των καταναλωτικών προϊόντων
- Η αυξημένες απαιτήσεις για υγιεινή και ασφάλεια
- Η μετανάστευση των βιομηχανικών δραστηριοτήτων σε αναπτυσσόμενες χώρες.
- Η εξωτερίκευση (outsourcing)

B) Porter's 4 corner exercise

Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει ανάλυση του των ανταγωνιστών με βάση τις στρατηγικές τους, τις ικανότητές τους και τους μελλοντικούς στόχους προκειμένου να συνθέσει το προφίλ ανταπόκρισης τους. Συνοψίζοντας τα όσα περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους έχουμε:

1) Τι οδηγεί τον ανταγωνιστή (Future Goals):

BV: Η ενδυνάμωση στη Ναυτιλία, Υγιεινή & Ασφάλεια, Αγορά Καταναλωτικών

ITS: Η αύξηση της παρουσίας στις Αναπτυσσόμενες Αγορές, Υγιεινή & Ασφάλεια, Αγορά Καταναλωτικών, Outsourcing.

2) Τρέχουσα Στρατηγική & Αποστολή:

BV: Μικρής κλίμακας εξαγορές σε σχετικό αντικείμενο. Αποστολή πελατοκεντρική με έμφαση στις υπηρεσίες υγιεινής & ασφάλειας και περιβάλλοντος.

ITS: Εξωτερική Ανάπτυξη μέσω εξαγορών. Αποστολή πελατοκεντρική με έμφαση στη καινοτομία και τη μόχλευση των πόρων της μέσω του παγκόσμιου δικτύου.

3) Ικανότητες:

BV: Θεμελιώδεις ικανότητες στην Ναυτιλία και Υγιεινή & Ασφάλεια

ITS: Θεμελιώδεις ικανότητες στον έλεγχο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τομέα δοκιμών καταναλωτικών προϊόντων

4) Προφίλ ανταπόκρισης:

BV: Δεν έχει κάνει κάποια αξιοσημείωτη κίνηση

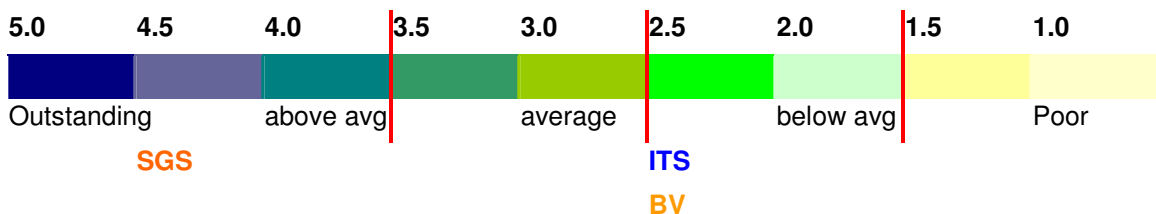
ITS: Στην ανακοίνωση της SGS ότι έχει θέσει στόχο να κλείσει τη ψαλίδα ανάμεσα στην πρώτη και την ITS στο τομέα των δοκιμών καταναλωτικών, η δεύτερη προχώρησε σε εξαγορές στο τομέα των καταναλωτικών, προφανώς υπερασπίζοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Εξετάζοντας προσεχτικότερα την διασπορά του κύκλου εργασιών τους παρατηρούμε ότι η ITS και SGS έχουν πολύ καλή διαποίκιση στη παγκόσμια αγορά σε αντίθεση με την BV της οποίας το 33% των εσόδων της προέρχονται από μία και μόνη χώρα (Γαλλία).

5.3.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την γενική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών σε ένα κλάδο. Συνήθως προσδιορίζονται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του κλάδου και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών³⁷. Αφού επιλέξουμε τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία στο κλάδο, τους σταθμίζουμε ανάλογα με την βαρύτητά τους (Weight) και το άθροισμα πρέπει να είναι μονάδα (1). Στη συνέχεια βαθμολογούμε από 1 ως 5 την επίδοση κάθε εταιρείας του κλάδου ως προς τους παράγοντες και προκύπτει το σταθμισμένο σκορ. Ο πίνακας 5.5. παρουσιάζει την επίδοση των τριών κύριων παικτών του κλάδου ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors)	Weight	SGS		INTERTEK		Bureau Veritas	
		rating	weighted score	rating	weighted score	rating	weighted score
Παρουσία σε αριθμό χωρών (κανάλια διανομής)	0.20	5	1.00	3	0.6	4	0.8
Εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών	0.10	4	0.40	3	0.3	2	0.2
Παρουσία σε στάδια προμηθευτικής αλυσίδας	0.08	5	0.40	4	0.32	3	0.24
Brand name	0.16	5	0.80	2	0.32	4	0.64
Ποιότητα - Αξιοπιστία	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Ακεραιότητα- Εμπιστοσύνη	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Τεχνογνωσία	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.3
Παραγωγικότητα	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Σύνολο	1.00		4.44		2.92		2.88

Πίνακας 5.4. Industry Matrix



Διάγραμμα 5.20. Βαθμολογία εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας

5.4. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων

Συνοψίζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του παρόντος κεφαλαίου έχουμε τον πίνακα 5.6.

Εξωτερικοί Παράγοντες (External Factors)
Ευκαιρίες (Opportunities)
• Αποκρατικοποιήσεις
• Outsourcing
• Παγκοσμιοποίηση
• Ρυθμός Αύξησης Διεθνούς Εμπορίου
• Αύξηση Παγκοσμίου GDP
• Ραγδαία ανάπτυξη των αγορών Ασίας & Αν. Ευρώπης
• Αύξηση τιμών πρώτων Υλών & Πετρελαίου
• Κατασκευαστικό booming στην Μ.Ανατολή
• Ραγδαία αύξηση κατασκευής πλοίων
• Προώθηση Πράσινης Οικονομίας
• Κανονισμός REACH
• Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
• Γενετικά Τροποποιημένοι Οργανισμοί (GMO)
• Precision Farming
• Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος
• Μετάβαση από mass production σε mass customization
• Επανάσταση στα Generic φάρμακα
• Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια
• Αύξηση ευαισθησίας για Ασφάλεια στα Τρόφιμα
• Αύξηση στην αυστηρότητα προτύπων και κανονισμών
• Αυξητική τάση στο leasing
• Υψηλά Εμπόδια Εισόδου
• Κατακερματισμένη Αγορά
• Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των high skilled υπηρεσιών
• Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
• Switching costs πελατών
Απειλές (Threats)
• Ισοτιμία Δολαρίου Ευρώ
• Κρίση Ενυπόθηκων Δανείων στις Η.Π.Α.
• Μείωση Ρυθμού αύξησης παγκοσμίου GDP
• Κάμψη του Διεθνούς Εμπορίου
• Antitrust LAW
• Δημογραφικό
• Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου
• Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης των low skilled υπηρεσιών
• Εμπόδια Εξόδου
• Κρίσεις Χωρών
• Υψηλός Ανταγωνισμός στις low skilled υπηρεσίες

Πίνακας 5.5. Σύνολο Εξωτερικών Παραγόντων

5.5. Βιβλιογραφία

- 1.** Stephane Garelli, “Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness” 2006 John Wiley & Sons. (pp.258-266)
- 2.** SGS Annual Report 2006
- 3.** Deutsche Bank Research, “ Global Growth Centers 2020”, American Institute for Contemporary German Studies, June 2005 (slide 13, 19, 21)
- 4.** Greaver, Maurice F, “Strategic Outsourcing: A structured Approach to outsourcing decisions and Initiatives” Amacom 1999 (pp.11, 209,210)
- 5.** Ion Botescu, “The International Trade in Global Economy”, Ovidus University Constanta Romania, 2007 (pp.45-47)
- 6.** World Bank: “World Economic Indicators 2006”
- 7.** IMF: “World economic Outlook April 2007, spillovers and cycles in the global economy” (pp.1-10)
- 8.** www.wto.com
- 9.** UBS 19/11/2007: Τις σημαίνει η επιβράδυνση για τις μετοχές (www.capital.gr)
- 10.** Β. Χατζηλίας: ‘ Έχει 3 – 4 χρόνια ακόμη το bull market” 17/11/2007 (www.capital.gr)
- 11.** Steve Rosenbush, “Up to 2 trillions the subprime impact in the US” Business Week 22/11/207 ([www. Businessweek.com](http://www.Businessweek.com))
- 12.** Απόστολος Σκουμπούρης, “ Σε ποιό στάδιο της διόρθωσης Βρισκόμαστε?” 27/11/2007, ([www. Capital.gr](http://www.Capital.gr))
- 13.** www.infomine.com
- 14.** www.usgs.com
- 15.** Jack Ewing, , “Can Emerging markets save Europe?” Business Week 21.NOV 2007
- 16.** Jim Hemerling, “Battling for the middle in Emerging Markets” Business Week, Nov 2007 (pp.23-26)
- 17.** European Community Law, ECMR Regulation 139/2004
- 18.** European Community Law, EC Regulation No. 1907/2006
- 19.** Mark Scott & Cassidy Flanagan, “ What’s up with the R.E.R. in Europe?” Business Week 9/8/2007 ([www. Businessweek.com](http://www.Businessweek.com))

- 20.** John Kessels, CRL Energy Ltd. "The CDM mechanism and business opportunities"
CRL Energy Ltd.
- 21.** European Community Directive, 2006/121/EC
- 22.** David E. Bloom & David Canning, "Global Demographic change: Dimensions and Economic significance" APR 2005, Harvard Initiative for Global Health (pp. 1-2)
- 23.** Ngaire Woods, "Globalization & National Autonomy" Oxford University, London 2003 (pp.1-2)
- 24.** Christopher Power, "Davos: Demographics, Economics, Destiny", World Economic Forum January 25, 2007 (pp.1-2)
- 25.** www.eurostat.com
- 26.** Bureau Veritas "Raport Annuelle 2006"
- 27.** INTERTEK "Annual Report 2006"
- 28.** INTERTEK "Investor Presentation" July 2007
- 29.** www.sgs.com
- 30.** www.bureauveritas.com
- 31.** www.intertek.com
- 32.** www.inspectorate.com
- 33.** www.dnv.com
- 34.** www.Applus.com
- 35.** www.imf.com
- 36.** www.europages.com
- 37.** Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall (pp.

Κεφάλαιο 6: Εσωτερικό Περιβάλλον

6.1. Δομή της εταιρείας

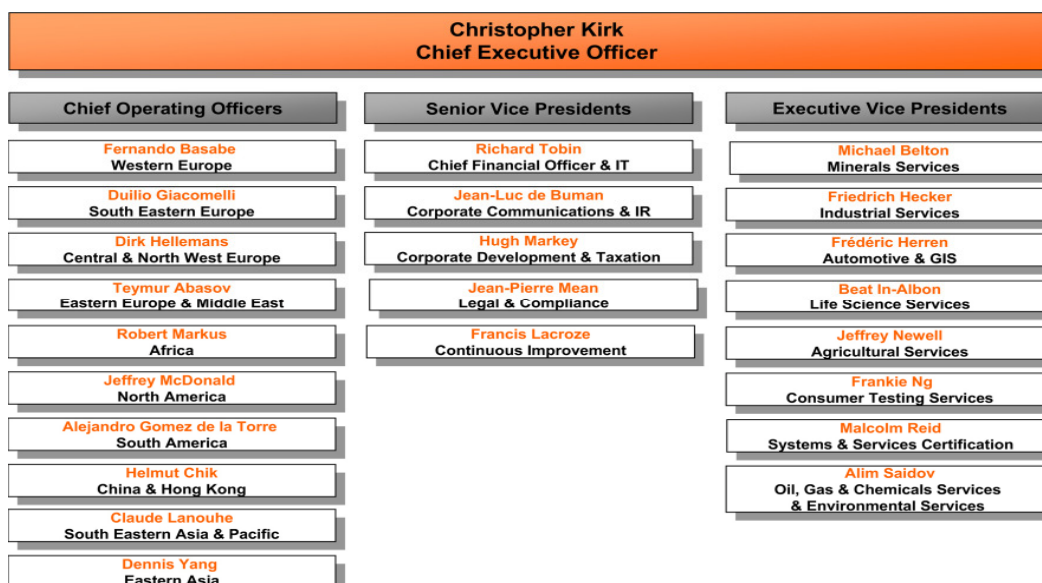
Στην κορυφή του Οργανογράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και τα μέλη. Μετά βρίσκεται το Συμβούλιο Λειτουργιών (Operations Council) με προεδρεύοντα τον CEO και τρεις πυλώνες ως Επιχειρηματικές μονάδες, Λειτουργίες και Περιφερειακοί Διευθυντές¹:

i. Business Managers οι οποίοι είναι οι Executive Vice Presidents των 10 τμημάτων (Αγροτικών, Μεταλλευτικών κλπ Υπηρεσιών) μέσω των οποίων προσφέρονται οι υπηρεσίες και αντιστοιχούν στα ευρύτερα τμήματα αγοράς στα οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.

ii. Functional Managers ή Senior Vice Presidents οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα βασικά λειτουργικά επίπεδα της εταιρείας: (CEO, CFO, Investor Relations, Senior Vice President Corporate development, Senior Vice President Legal & Compliance, Senior Vice President Strategy and Continuous Improvement)

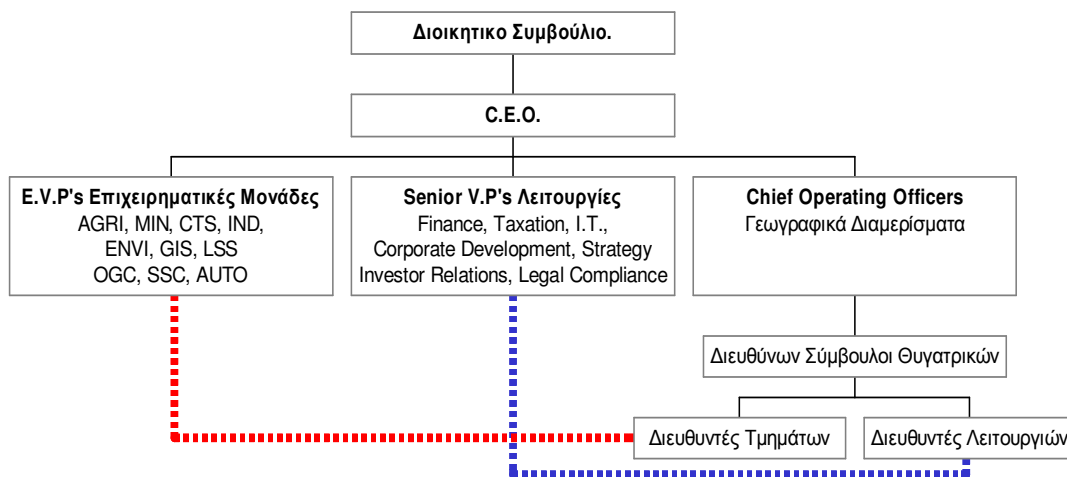
iii. Regional Managers (Chief Operating Officers) οι οποίοι έχουν τον έλεγχο των 10 γεωγραφικών περιοχών στις οποίες διαιρείται η δομή του ομίλου.

Στο διάγραμμα 6.1. αποτυπώνεται η δομή της κεντρικής Διοίκησης:



Διάγραμμα 6.1. Το Συμβούλιο Λειτουργιών –Operations Council (πηγή: www.sgs.com)

Πριν συνεχίσουμε στη δομή των θυγατρικών κάτω από αυτό το διάγραμμα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι Διευθυντές Περιοχών (Chief Operating Officers) λαμβάνουν τις αναφορές (reports) από τους κατά τόπους Διευθύνων Συμβούλους και οι ίδιοι αναφέρονται στον CEO. Οι EVP των επιχειρηματικών μονάδων λαμβάνουν τα reports από του κατά τόπους Διευθυντές Τμημάτων (Division Managers), οι οποίοι διευθυντές τμημάτων αναφέρονται και στον Διευθύνων Σύμβουλο της χώρας. Οι Senior VP των λειτουργιών λαμβάνουν τα report από τους Area Functions στους οποίους και αναφέρονται οι ανά χώρα π.χ. Οικονομικοί Διευθυντές και οι οποίοι επίσης αναφέρονται στους αντίστοιχους Διευθύνων συμβούλους. Πρόκειται δηλαδή για ένα Matrix σύστημα όπου κάθε στέλεχος έχει επικοινωνία με τουλάχιστον έναν στην χώρα του (τοπική εταιρεία) και έναν έξω από αυτήν. Σύμφωνα και με τους Thomas Sy & Laura Sue D'Annunzio πλεονεκτήματα της Matrix δομής είναι η εστίαση των υπαλλήλων σε πολλαπλές δραστηριότητες, η βελτίωση της αποφασιστικότητας των εργαζομένων, η γρήγορη μεταφορά πληροφορίας, η ευκολότερη μεταφορά πόρων και ικανοτήτων, και η βελτίωση των επικοινωνιακών δυνατοτήτων των εργαζομένων. Στα αρνητικά μπορεί να συμπεριληφθεί η αντιμετώπιση από ορισμένα επίπεδα management ως απώλεια status². Σχηματικά το Οργανόγραμμα του ομίλου θα μπορούσε να απεικονισθεί ως εξής:



Διάγραμμα 6.2. Το Οργανόγραμμα

Με το τρόπο αυτό πετυχαίνεται διαφάνεια, αμεσότητα, ταχύτητα παράδοσης των αναφορών και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ μητρικής και θυγατρικών.

6.2. Εταιρική Κουλτούρα

Το 2002 με την άφιξη του Marchionne και την αναδιοργάνωση της εταιρείας, το πρώτο βήμα στην αναδιοργάνωση αφορούσε την αλλαγή κουλτούρας, με σεβασμό όμως πάντα στις αρχές του κώδικα ηθικής και ακεραιότητας. Η νέα κουλτούρα και η οποία πλέον είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής εργασίας χαρακτηρίζεται ως κατευθυνόμενη από την επίδοση (performance driven).

Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι:

- Ομαδικές (team driven) αποφάσεις από το Operations Council
- Υπευθυνότητα σε ατομικό επίπεδο
- Μη αποδοχή της χαμηλής επίδοσης (underperformance)
- Μη αποδοχή του Short leadership in management

Η εταιρεία δείχνει σεβασμό στις ιδιαιτερότητες της κουλτούρας κάθε χώρας και ενισχύει την εναλλαγή προσωπικού μεταξύ χωρών. Για παράδειγμα το 2005 είχε προωθήσει τις πρωτοβουλίες (initiatives) 'νέα ταλέντα και μελλοντικοί ηγέτες' όπου νέα στελέχη (division managers) με επιτυχημένη πορεία καλούνταν, μετά από 6μηνη θητεία δίπλα σε μέντορα του Operations Council είτε από τις Επιχειρηματικές Μονάδες (Business Units) είτε από τις Λειτουργικές Μονάδες (Functions), να λάβουν θέσεις σε άλλη χώρα μακριά από το γεωγραφικό τους διαμέρισμα. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Γενεύη χαρακτηρίζονται από πολυπολιτισμικότητα καθώς τα στελέχη είναι από διάφορες χώρες. Βασικό στοιχείο της κουλτούρας αντικατοπτρίζεται από την φράση *'σκεφθείτε παγκόσμια, ενεργείστε τοπικά'* (thinking globally acting locally)

Στο υπόδειγμα Διεθνών κλάδων (Continuum of International Industries) η SGS θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο ως Παγκόσμια (Global) παρά ως πολυεθνική (Multidomestic), δεδομένου ότι η πίεση για συντονισμό από τα κεντρικά είναι ισχυρή με πιστή εφαρμογή των κανόνων που διέπουν την μητρική. Οι υπηρεσίες διαθέτουν έναν βαθμό ευελιξίας αλλά αυτός ο βαθμός πρέπει να εναρμονίζεται πάντα με τις πολιτικές και πρακτικές του ομίλου.



Διάγραμμα 6.3. Θέση της SGS στο υπόδειγμα Διεθνών κλάδων

6.2.1. Τα 4 D's για τους SGS ηγέτες (Drive, Develop, Decide, Deliver)

Οι ηγέτες της SGS θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα 4D. Σε αυτό το πλαίσιο επικοινωνούνται στα απανταχού στελέχη τα 4D μαζί με τις ακόλουθες εντολές³:

- Εκπαίδευσε το προσωπικό σου πέρα από το τι πιστεύουν ότι είναι δυνατό και δώσε τους την ελευθερία να δράσουν.
- Εξασφάλισε ελευθερία στην πληροφόρηση
- Κράτα τον εαυτό σου υπεύθυνο και το ίδιο πέρασε και στους υφισταμένους σου
- Απαίτησε, μοίρασε και αναγνώρισε την επιτυχία
- Φτιάξε την καλύτερη ομάδα ΜΟΝΟ.
- Δημιούργησε αισιοδοξία μέσω πελατοκεντρικού οράματος
- Make tough calls
- Μεταχειρίσου τους ανθρώπους με αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη
- Και πάνω από όλα ενήργησε με ακεραιότητα (***act with integrity***)

Πολιτικές που στηρίζουν αυτή την κουλτούρα είναι οι ακόλουθες:

- Οι ηγέτες που δεν είναι επιδεκτικοί στην αλλαγή δεν ανήκουν στην εταιρεία.

Η ιδιαίτερη έμφαση για ικανότητα των ηγετών στην αλλαγή αντικατοπτρίζεται από το ακόλουθο πλαίσιο απόδοσης που πρέπει να χαρακτηρίζει τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας:

- Να είναι ανταγωνιστικοί και 'profit driven'
- Να προκαλούν το status quo

- Να έχουν την ικανότητα να ανακαλύπτουν και να δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Να έχουν την ενέργεια να παραδίδουν αποτελέσματα
- Το να δίνουν αποτελέσματα να είναι τρόπος ζωής
- Να λειτουργούν με ταχύτητα και αποφασιστικά
- Να κάνουν τα πράγματα απλά
- Τα ανώτατα (*senior*) στελέχη θα αναδεικνύονται όχι από την εμπειρία αλλά από την Ηγεσία.

6.2.2. Κώδικας Ηθικής:

Στη συνέχεια συνοψίζουμε τις βασικές αρχές που διέπουν τον κώδικα ηθικής της εταιρείας και οποίος είναι υπογεγραμμένος από κάθε εργαζόμενο. Σε κάθε θυγατρική ορίζεται ένας Υπεύθυνος Συμμόρφωσης ως προς τον κώδικα (Compliance Officer) που συνήθως είναι και ο Διευθύνων Σύμβουλος κάθε χώρας και ο οποίος ορίζεται υπεύθυνος για την πιστή εφαρμογή από το προσωπικό της εταιρείας. Ο ίδιος επιβλέπεται ως προς την τήρηση του από τους αμέσως ανωτέρους του που είναι οι Chief Operating Officers. Ο κώδικας Ηθικής αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στην κουλτούρα της εταιρείας αφού αυτό που ‘πουλάει’ είναι η ακεραιότητα στις υπηρεσίες της. Καμία στρατηγική και καμία πολιτική δεν μπορεί να είναι αντίθετη στις αρχές του κώδικα ηθικής. Ο CEO είναι και ο Chief Compliance Officer.

Οι αρχές του κώδικα Ηθικής συνοψίζονται ως εξής⁴:

♦ Ακεραιότητα Υπηρεσιών

- Παροχή υπηρεσιών με απόλυτο επαγγελματισμό
- Ίση μεταχείριση πελατών
- Ακριβής παρουσίαση ευρημάτων και αποτελεσμάτων σε συνάρτηση με τις αντίστοιχες εκθέσεις, βεβαιώσεις και επαγγελματικές γνωματεύσεις

♦ **Ακεραιότητα οικονομικών αρχείων**

- Ακριβείς και άρτια θεμελιωμένες εγγραφές στα βιβλία που τηρεί η εταιρεία
- Τήρηση αρχείων σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και την πολιτική του Ομίλου

♦ **Αποφυγή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων μέσω:**

- Μη παροχής υπηρεσιών σε πελάτη από τον οποίο ο Όμιλος αποκομίζει άμεσο ή έμμεσο συμφέρον
- Αποφυγής εκμετάλλευσης επιχειρηματικών ευκαιριών ή πόρων της εταιρείας για προσωπικό όφελος
- Απαγόρευσης αποδοχής από το υπαλληλικό προσωπικό πάσης φύσεως παροχών από πελάτες και προμηθευτές, ως αποτέλεσμα της εργασίας τους στον Όμιλο, πλην των κοινωνικά αποδεκτά δώρων και της φιλοξενίας, καθώς και των δημοσίως διαπραγματεύσιμων χρεογράφων
- Αποφυγής κάθε είδους συνεργασίας με ανταγωνιστή ή πελάτη του Ομίλου πλην της αντιπροσώπευσης της εταιρείας
- Απαγόρευσης στο υπαλληλικό προσωπικό της εργασίας του σε άλλη εταιρεία χωρίς την προηγούμενη σχετική ανακοίνωσης στον Όμιλο
- Αποφυγής πρόσληψης συγγενικού προσώπου χωρίς την απαιτούμενη άδεια

♦ **Διαδικασία προμηθειών**

- Η διαδικασία της προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών θα πρέπει να πραγματοποιείται άρτια, με γνώμονα την εξασφάλιση της καλύτερης ποιότητας στην καλύτερη τιμή, βάσει των δεδομένων του ανταγωνισμού και όχι προσωπικών προτιμήσεων
- Οι σημαντικές παραγγελίες συντάσσονται και αξιολογούνται από δύο ή περισσότερα άτομα κάθε φορά

♦ **Εργασιακές σχέσεις**

- Εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας
- Ίση αντιμετώπιση υπαλλήλων ασχέτου ηλικίας, φύλου, εθνικότητας

- Δημιουργία κλίματος αλληλοσεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης
 - Θεμελίωση διαφανών διαδικασιών και συναλλαγών μεταξύ των εργαζομένων
- ♦ **Θεμιτός Ανταγωνισμός**
- Επισταμένη παρακολούθηση των εξελίξεων του ανταγωνισμού με σκοπό την καλύτερη κατανομή των πόρων
 - Θεμελίωση της επιχειρηματικής θέσης του Ομίλου απέναντι στον ανταγωνισμό σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία
 - Μη ανταλλαγή πληροφοριών ή περαιτέρω «άτυπες» συμφωνίες που αφορούν τιμές και κατανομή της αγοράς
 - Οργάνωση του marketing με προσανατολισμό τις σαφείς και ειλικρινείς παραπομπές σε υπηρεσίες που παρέχονται στον ανταγωνισμό
 - Εξασφάλιση της παρουσίας της εταιρείας από το δίκτυο συνεργαζομένων, τους πόρους και τις υπηρεσίες που παρέχονται με τρόπο άρτιο και ακριβή
- ♦ **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία**
- Η εταιρεία δεσμεύεται να συμμορφώνεται με την κείμενη νομοθεσία των χωρών στις οποίες αναπτύσσει επιχειρηματική δράση
 - Κάθε εργαζόμενος εξασφαλίζει τη σύννομη ροή εργασιών που εφαρμόζει
- ♦ **Εσωτερική πληροφόρηση**
- Απαγορεύεται η κάθε είδους συναλλαγή ή παροχή πληροφοριών σε τρίτους αναφορικά σε μετοχές της εταιρείας από υπαλλήλους, οι οποίοι της λόγω της φύσης της εργασίας κατέχουν αντικειμενικά προνομιακή πληροφόρηση σε θέματα που δεν έχουν δημόσια γνωστοποιηθεί.
- ♦ **Εχεμύθεια**
- Απαγορεύεται η διάδοση ή διαρροή πληροφοριών από το υπαλληλικό προσωπικό, που αφορούν :

- Στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου, σε πελάτες, οικονομικά στοιχεία, μεθόδους και διαδικασίες
- Σε εμπιστευτικά στοιχεία παρεχόμενα από τρίτους
- Σε προσωπικά δεδομένα εργαζομένων

♦ **Υλοποίηση**

- Υπεύθυνος για την εφαρμογή του ανωτέρω Κώδικα Ηθικής από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους καθίσταται ο Chief Compliance Officer
- Κάθε εργαζόμενος ενημερώνεται για τον Κώδικα και είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με αυτόν σε κάθε εργασιακή του δραστηριότητα
- Οποιαδήποτε αίτημα για διευκρίνιση, συμβουλή ή και αναφορά παραβίασης κάποιων από τους όρους του Κώδικα υποβάλλεται υπόψη του Chief Compliance Officer με απόλυτη εχεμύθεια
- Οποιαδήποτε πρόταση βελτίωσης του Κώδικα υποβάλλεται στον Chief Compliance Officer ή σε κάποιο από τα μέλη του Δ.Σ.

♦ **Κοινωνική Υπευθυνότητα**

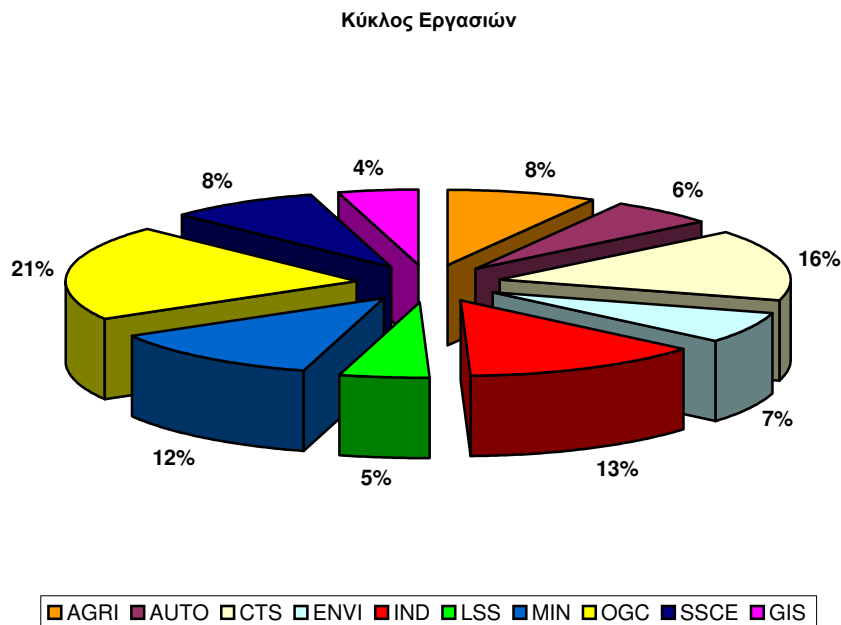
- Σεβασμός στο περιβάλλον
- Σεβασμός στις ανθρώπινες σχέσεις
- Δεν κάνει φυλετικές διακρίσεις (φύλο, ηλικία, χώρα καταγωγής κλπ)
- Σεβασμός στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (θρησκεία κλπ)
- Χρήση κώδικα ηθικής
- Όλες οι ενέργειες της εταιρείας χαρακτηρίζονται από “ακεραιότητα”

6.3. Επιχειρηματικές Μονάδες (Business Units)

Οι 10 Επιχειρηματικές μονάδες μέσω και των οποίων παραδίδονται οι υπηρεσίες είναι οι εξής¹:

- ♦ Τμήμα Αγροτικών Υπηρεσιών (AGRI),
- ♦ Τμήμα Μεταλλευτικών Υπηρεσιών (MIN),
- ♦ Τμήμα Πετροχημικών (OGC),
- ♦ Τμήμα Δοκιμών Καταναλωτικών (CTS),
- ♦ Τμήμα Περιβάλλοντος (ENVI),
- ♦ Τμήμα Επιστημών Υγείας (LSS),
- ♦ Τμήμα Αυτοκινητιστικών Υπηρεσιών (AUTO),
- ♦ Τμήμα Πιστοποίησης Προϊόντων & Υπηρεσιών (SSCE),
- ♦ Τμήμα Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις (GIS),
- ♦ Τμήμα Βιομηχανικών Υπηρεσιών (IND).

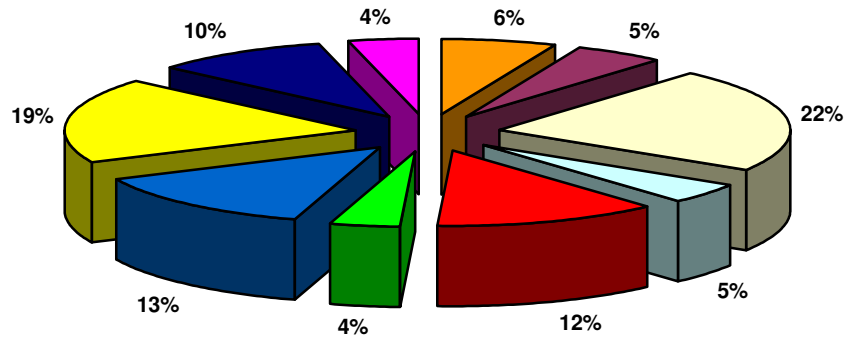
(Στο παράρτημα της παρούσας αναφέρονται αναλυτικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανά τμήμα.) Πριν αναλύσουμε κάθε μια από τις παραπάνω επιχειρηματικές μονάδες ξεχωριστά ας δούμε την συνεισφορά κάθε τμήματος σε όρους κύκλου εργασιών και κερδών προ τόκων & φόρων στην εταιρεία:



Διάγραμμα 6.4. Κύκλος εργασιών ανά επιχειρηματική μονάδα

¹Τα δεδομένα της παρούσας ενότητας ελήφθησαν από το annual report 2006

EBIT

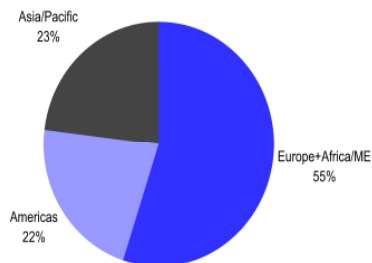


Διάγραμμα 6.5. Κέρδη προ φόρων ανά επιχειρηματική μονάδα

Εστίαση στην Ασία και Ανατολική Ευρώπη:

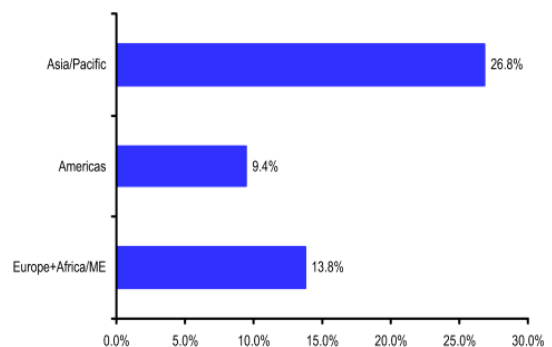
Οι αγορές της Ασίας, Ανατολικής Ευρώπης και Λατινικής Αμερικής θεωρούνται από την εταιρεία αγορές στρατηγικής σημασίας και στις οποίες η SGS προσπαθεί τα τελευταία χρόνια να αυξάνει συνεχώς την παρουσία της σε αυτές της μέσω εσωτερικής ανάπτυξης αλλά και εξαγορών. Αν απεικονίσουμε τις πωλήσεις ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, Ευρώπη, Αφρική και Μέση Ανατολή αποτελούν το 55% των πωλήσεων ενώ 22% αφορά την Αμερική και 23% την Ασία.

α. Πωλήσεις



Διάγραμμα 6.6. Πωλήσεις ανά ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

β. EBIT



Διάγραμμα 6.7. Κέρδη προ τόκων & φόρων ανά γεωγραφικό διαμέρισμα

Από το διάγραμμα 6.7. είναι φανερό ότι τα κέρδη προ τόκων και φόρων στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της Ασίας είναι υπερδιπλάσια των υπολοίπων περιοχών. Συνεπώς περαιτέρω διεξόδυση σε αυτές τις αγορές πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο στα μεγέθη της εταιρείας.

6.3.1. Τμήμα Αγροτικών Υπηρεσιών (AGRI)

i. Περιγραφή:

Οι Αγροτικές υπηρεσίες παρέχονται σε πελάτες που δραστηριοποιούνται στην προμηθευτική αλυσίδα αγροτικών προϊόντων, από την παραγωγή μέχρι και του σταδίου πριν τη μετατροπή τους σε καταναλωτικό αγαθό. Τέτοιοι πελάτες μπορεί να είναι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων, έμποροι, μεταφορείς και βιομηχανίες τροφίμων.

Οι υπηρεσίες μπορεί να καλύπτουν από ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο σε διάφορα στάδια της προμηθευτικής αλυσίδας, μέχρι precision farming, ανάλυση κινδύνου, ιχνηλασιμότητα, διαχείριση συγγενών δραστηριοτήτων (collateral management), διαχείριση αποθηκευτικών χώρων, απεντόμωση, εγγύηση βάρους και ποιότητας κ.α.

Οι βασικές υπηρεσίες είναι ο ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος (core services), ο οποίος περιλαμβάνει δειγματοληψία, εργαστηριακές αναλύσεις, έλεγχο των αμπαριών του καραβιού και μέτρηση βάρους. Οι υπηρεσίες αυτές αν και πλέον χαρακτηρίζονται ως 'low skilled' εν τούτοις αποτελούν το 60% του κύκλου εργασιών του τμήματος.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 8% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 6% των κερδών προ τόκων και φόρων.

Μέσα στην χρονιά που πέρασε άνοιξε δυο νέα εργαστήρια στην Ουγγαρία με αντικείμενο τους εδαφικούς ελέγχους. Οι δοκιμές αυτές επεκτάθηκαν (introduced) και στις αγορές της Γερμανίας και Γαλλίας σε δοκιμαστικό επίπεδο. Η εταιρεία ενίσχυσε την παρουσία της στις πρώην ανατολικές χώρες προκειμένου να καρπωθεί την αυξημένη δραστηριότητα στο εμπόριο σίτου μεταξύ ανατολικών χωρών και Ινδίας – Μέσης Ανατολής, παρέχοντας νέες

υπηρεσίες ελέγχου προμηθευτικής αλυσίδας, οι οποίες και ενίσχυσαν τον κύκλο εργασιών του τμήματος.

Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	294.8	316.9	7.50%
EBIT	33.5	39.4	17.61%
Περιθώριο	11.36%	12.43%	1.07%

Πίνακας 6.1. Επίδοση Αγροτικών Υπηρεσιών

Σε σχέση με τους ανταγωνιστές του το τμήμα κατέχει την πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Να μειωθεί η εξάρτηση από το εμπόριο.
- Να αυξηθούν τα περιθώρια κέρδους

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Επέκταση των υπηρεσιών στις τοπικές αγορές (supply chain management)
- Συμπλήρωση των βασικών υπηρεσιών με high skilled υπηρεσίες σε όλο το μήκος της προμηθευτικής αλυσίδας (risk management, outsourcing of trade, compliance services).
- Έμφαση στις εργαστηριακές δοκιμές εδαφών και σπόρων αφενώς μέσω εσωτερικής ανάπτυξης, αφετέρου μέσω εξαγορών

6.3.2. Τμήμα Μεταλλευτικών Υπηρεσιών (MIN)

i. Περιγραφή:

Οι υπηρεσίες Μεταλλευτικών και Μεταλλουργικών παρέχονται σε πελάτες που δραστηριοποιούνται στην προμηθευτική αλυσίδα ορυκτών πρώτων υλών από

την έρευνα κοιτασμάτων και παραγωγή μέχρι και την μεταποίηση σε δευτερογενής πρώτη ύλη όπως χάλυβας. Τέτοιοι πελάτες μπορεί να είναι μεταλλευτικές εταιρείες, έμποροι (traders), μεταφορείς, τσιμεντοβιομηχανίες, υαλουργίες, χαλυβουργίες κ.α. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπηρεσίες φθάνουν μέχρι εκείνο το στάδιο της προμηθευτικής αλυσίδας όπου η πρώτη ύλη δεν έχει μεταποιηθεί σε βιομηχανικό προϊόν (από εκεί και μετά αναλαμβάνει το τμήμα βιομηχανικών ή καταναλωτικών υπηρεσιών). Οι υπηρεσίες μπορεί να καλύπτουν από ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο σε διάφορα στάδια της προμηθευτικής αλυσίδας, μέχρι, διαχείριση συγγενών δραστηριοτήτων (collateral management), διαχείριση αποθηκευτικών χώρων, εγγύηση βάρους και ποιότητας, ορυκτολογική ανάλυση και τεχνοοικονομικές μελέτες εφικτότητας έρευνας και εκμετάλλευσης. Το τελευταίο είναι υπηρεσίες που τώρα προστίθενται καθώς η εταιρεία θέλει να εισχωρήσει και στα πρώτα στάδια της προμηθευτικής αλυσίδας που αφορούν την έρευνα κοιτασμάτων και αξιολόγηση.

Οι θεμελιώδεις υπηρεσίες είναι ο ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος (core services), ο οποίος περιλαμβάνει δειγματοληψία, εργαστηριακές αναλύσεις, έλεγχο των αμπαριών του καραβιού και μέτρηση βάρους. Το μίγμα υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως 50% low και 50% high skilled.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 12% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 13% των κερδών προ τόκων και φόρων. Επτά νέα Γεωχημικά εργαστήρια ανοίχτηκαν στην Αφρική και Κίνα και νέες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας στον τομέα της μεταλλουργίας και ορυκτολογίας προωθήθηκαν.

Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	385.6	467	21.11%
EBIT	61.2	80.5	31.54%
Περιθώριο	15.87%	17.24%	1.37%

Πίνακας 6.2. Επίδοση Μεταλλευτικών Υπηρεσιών

Σε σχέση με τους ανταγωνιστές του το τμήμα κατέχει την πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Εστίαση στην εκπλήρωση υπηρεσιών της αλυσίδας αξίας (value chain fulfilment) υπηρεσίες

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Εισαγωγή υψηλότερης προστιθέμενης αξίας μεταλλουργικές υπηρεσίες
- Εισαγωγή υπηρεσιών risk management
- Επέκταση των ικανοτήτων της αποκτηθείσας MinnovoEX παγκοσμίως
- Γεωγραφική επέκταση σε Κίνα και Αφρική
- Βελτίωση των υπηρεσιών με νέες τεχνολογίες (robotics& automation)

6.3.3. Τμήμα Πετροχημικών (OGC)

i. Περιγραφή:

Οι υπηρεσίες αυτού του τμήματος απευθύνονται σε πελάτες της βιομηχανίας πετρελαιοειδών και χημικών. Αφορούν ποιοτικούς και ποσοτικούς ελέγχους φορτίων πετρελαίων, λιπαντικών και χημικών από την παραγωγή ως την πώληση. Τα τελευταία δυο έτη μετά την απόκτηση της Larroute S.A. η εταιρεία μπήκε και στην τεχνολογία προσθέτων βελτιωτικών (cargo treatment), όπου με την έννοια αυτή εννοούνται υπηρεσίες βελτίωσης φορτίων πετρελαιοειδών κυρίως όταν το φορτίο είναι εν πλω και πρέπει να συμμορφωθεί ως προς συμβατικές προδιαγραφές. Αυτό συμβαίνει διότι στην περίπτωση των πετρελαίων πολλές φορές η διαπραγμάτευση του φορτίου και η αλλαγή ιδιοκτησίας γίνεται ενώ το φορτίο ακόμη ταξιδεύει. Το μίγμα υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως 20% low και 80% high skilled, όταν λίγα χρόνια πριν η ίδια αναλογία ήταν στο 50-50.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό είναι το μεγαλύτερο της εταιρείας αποτελώντας το 21% του κύκλου εργασιών και το 19% των κερδών προ φόρων και τόκων της εταιρείας. Στο έτος που πέρασε εξαγοράσθηκε η Laroute S.A. με αντικείμενο τα βελτιωτικά καυσίμων. Με την εξαγορά αυτή ανοίχτηκε μια νέα αγορά η οποία συνέβαλε στην δραματική αύξηση του κύκλου εργασιών του τμήματος. Επιπροσθέτως 15 νέα εργαστήρια ανοίχτηκαν, αυξάνοντας την δυναμικότητα του τμήματος.

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	643.4	783.4	21.76%
EBIT	81.3	112.6	38.50%
Περιθώριο	12.64%	14.37%	1.74%

Πίνακας 6.3. Επίδοση Πετροχημικών Υπηρεσιών

Σε σχέση με τους ανταγωνιστές του το τμήμα κατέχει την πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Επιτάχυνση στις υπηρεσίες στην αλυσίδα αξίας πριν την επιχείρηση (Accelerate upstream and logistics)

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Διαποίκιλη σε υπηρεσίες υψηλότερης προστίθεμενης αξίας
- Επέκταση του δικτύου στην Μ.Ανατολή
- Επέκταση των υπηρεσιών βελτιωτικών καυσίμων
- Επέκταση του UPSOURCING
- Εισαγωγή νέων υπηρεσιών (ανίχνευση υδραργύρου)

6.3.4. Τμήμα Δοκιμών Καταναλωτικών (CTS)

i. Περιγραφή:

Το τμήμα προσφέρει υπηρεσίες δοκιμών και ελέγχου ως προς πρότυπα αλλά και ως προς συμβατικές υποχρεώσεις καθώς και τεχνικές συμβουλευτικές

υπηρεσίες σε πελάτες (παραγωγοί ή έμποροι) που δραστηριοποιούνται στις ακόλουθες αγορές:

- Soft Lines: Υφάσματα, ρουχισμός και υπόδυση.
- Τρόφιμα: Από εκεί που σταματάει το τμήμα Αγροτικών, δηλαδή έτοιμα παρασκευάσματα, ζωϊκές ή φυτικές τροφές, ποτά.
- Hard lines: Πάσης φύσεως είδη και συσκευές σπιτιού και γραφείου, παιχνίδια, εργαλεία και τελευταία και μέρη αυτοκινήτου.
- Ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά: Audio, video, IT, τηλεπικοινωνίες.

Το μίγμα υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως 30% low και 70% high skilled, όταν λίγα χρόνια πριν η ίδια αναλογία ήταν αντίστροφη.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα συνεισφέρει στο 16% του κύκλου εργασιών και το 22% των κερδών προ φόρων και τόκων της εταιρείας. Αποτελεί το τμήμα με το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους γεγονός που δικαιολογείται και από το service mix όπου το 70% αποτελούν υπηρεσίες αιχμής. Στη χρονιά που πέρασε εξαγοράσθηκε η '7 Layers UK' με αντικείμενο τους ποιοτικούς ελέγχους GSM (τηλεπικοινωνίες), καθώς και WTS στην Αμερική με αντικείμενο τις δοκιμές CDMA.

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	476.2	592.7	24.46%
EBIT	102.1	136.8	33.99%
Περιθώριο	21.44%	23.08%	1.64%

Πίνακας 6.4. Επίδοση Καταναλωτικών Υπηρεσιών

Σε σχέση με τους ανταγωνιστές του το τμήμα κατέχει την δεύτερη θέση σε μερίδια αγοράς μετά την INTERTEK.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Να γίνει market leader μέχρι το 2008

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Διαποίκιληση των υπηρεσιών σε software και electronics

- Leverage new Asia Capacity
- Επέκταση ώστε να καλυφθούν αναδυόμενη κανονισμοί.
- Leverage capabilities for segment growth.
- Επιτάχυνση /επέκταση στην παροχή υπηρεσιών δοκιμών προς αναταλλακτικά αυτοκινήτων.
- Επέκταση στις δοκιμές ουσιών για REACH
- Συνέχιση εξαγορών για διαποίκιληση

6.3.5. Τμήμα Περιβάλλοντος (ENVI)

i. Περιγραφή:

Από τα νεότερα τμήματα της εταιρείας, ξεκίνησε τις δραστηριότητες το 2003. Παρέχει υπηρεσίες μετρήσεων και ελέγχου περιβάλλοντος όπως ρύποι, απόβλητα, τοξικά, θόρυβοι, σκόνη, δονήσεις κλπ καθώς και πιστοποίηση αυτών. Πέραν αυτών παρέχονται υπηρεσίες επεξεργασίας περιβαλλοντικών δεδομένων, ανάλυση ρίσκου, training και consulting. Πελάτες είναι από βιομηχανίες ως και κυβερνητικοί οργανισμοί. Το μίγμα υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως 40% low και 60% high skilled.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 7% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 5% των κερδών προ τόκων και φόρων.

Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	235	249.2	6.04%
EBIT	26	24.1	-7.31%
Περιθώριο	11.06%	9.67%	-1.39%

Πίνακας 6.5. Επίδοση Υπηρεσιών Περιβάλλοντος

Η ενίσχυση των εσόδων προήλθε κυρίως από τις αναδυόμενες αγορές. Το τμήμα ενίσχυσε την παρουσία του μέσω νέου εργαστηρίου στην Κορέα. Σε

τοπικό μόνο επίπεδο είναι ηγέτης ενώ η αγορά στην οποία απευθύνεται είναι ακόμη υψηλά κατακερματισμένη από τοπικά εργαστήρια.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Να αυξηθούν οι υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας
- Να βελτιωθεί η επάρκεια των εργαστηρίων

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Επέκταση των data management υπηρεσιών
- Leverage network & client base
- Γεωγραφική επέκταση σε Ινδία και Κίνα
- Εστίαση σε αγορές με αναδυόμενους κανονισμούς

6.3.6. Τμήμα Επιστημών Υγείας (LSS)

i. Περιγραφή:

Το τμήμα αυτό παρέχει υπηρεσίες όπως:

- κλινικές δοκιμές και ανάπτυξη φαρμάκων κατά τις φάσεις I- IV (early stage). Στον τομέα αυτό είναι ηγέτης σε χώρες της κεντρικής Ευρώπης με δικά της ερευνητικά κέντρα.
- κλινικές δοκιμές και μελέτες σε 'late stage' φάσεις II-IV
- βιοστατιστική διαχείριση δεδομένων, consulting,
- Βιοαναλυτικές δοκιμές και πιστοποίηση
- Υπηρεσίες ρυθμιστικών υποθέσεων (Regulatory affairs)
- καθώς και σειρά υπηρεσιών όπως μικροβιολογία, τοξικολογία, μελέτες σταθερότητας.
- Οικονομικά της Υγείας (Health Economics): Πρόκειται για υπηρεσίες strategy & decision making για ανάπτυξη προϊόντων.

Οι πελάτες καλύπτουν ένα εύρος από φαρμακοβιομηχανίες που δίνουν outsourced δοκιμές ή ανάπτυξη generic, βιομηχανία κοσμητικής και ιατρικών συσκευών. Από το 2003 το τμήμα αυτό ενδυναμώνεται κάθε χρόνο με εξαγορές

και υπηρεσίες του αυξάνονται αντιστοίχως. Το μίγμα υπηρεσιών είναι 100% high skilled.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 5% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 4% των κερδών προ τόκων και φόρων. Η εταιρεία άνοιξε 16 νέα εργαστήρια στην προσπάθεια να εξαπλώσει τις υπηρεσίες της και να καλύψει μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος. Την χρονιά που πέρασε άρχισε τις δοκιμές βιοφαρμακευτικών προϊόντων στην Ευρώπη. Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	125.3	193.4	54.35%
EBIT	19.1	24.6	28.80%
Περιθώριο	15.24%	12.72%	-2.52%

Πίνακας 6.6. Επίδοση Υπηρεσιών Επιστημών Υγείας

Η πώση του περιθωρίου κέρδους σχετίζεται με κόστη αναδιοργάνωσης και start up νέων εργαστηρίων στην Ασία.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Να γυρίσουν σε κερδοφορία τα εργαστήρια της Ασίας
- Να βελτιωθεί το περιθώριο κέρδους στα Ευρωπαϊκά εργαστήρια

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Επέκταση των υπηρεσιών στο κλάδο της βιοφαρμακευτικής
- Γεωγραφική επέκταση των υπηρεσιών 'late stage clinical research' στην ανατολική Ευρώπη
- Συνέχιση των εξαγορών.

6.3.7. Τμήμα Αυτοκινητιστικών Υπηρεσιών (ΑΥΤΟ)

i. Περιγραφή:

Οι υπηρεσίες αυτές απευθύνονται σε κυβερνήσεις και αφορούν Κρατικό Τεχνικό Έλεγχο Οχημάτων καθώς και στην βιομηχανία αυτοκινήτου όπου αφορά έλεγχο και παρακολούθηση οχήματος κατά την μεταφορά (θαλάσσια ή χερσαία).

Το πελατολόγιο στον ευρύτερο χώρο του αυτοκινήτου περιλαμβάνει από βιομηχανίες αυτοκινήτου ως και εμπόρους και μεταφορείς.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 6% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 5% των κερδών προ τόκων και φόρων.

Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	200.2	220.3	10.04%
EBIT	25.2	29.8	18.25%
Περιθώριο	12.59%	13.53%	0.94%

Πίνακας 6.7. Επίδοση Αυτοκινητιστικών Υπηρεσιών

Στην χρονιά αυτή η εταιρεία διαφοροποιήθηκε παρέχοντας υπηρεσίες ελέγχου πιστοποιητικών ΚΤΕΟ σε λεωφορεία, ταξί και κρατικά οχήματα. Στην Καλιφόρνια προχώρησε σε ίδρυση νέων υπηρεσιών διαχείρισης δεδομένων (data management) προς την πολιτεία.

Η εταιρεία σε αυτό το τμήμα είναι ηγέτης σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Ιρλανδία)

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Να βελτιωθεί το περιθώριο κέρδους
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Επέκταση σε χώρες όπου αυξάνει η αποκρατικοποίηση
- Επέκταση σε υπηρεσίες off lease.
- Ανάπτυξη υπηρεσιών για αυτοκινητοβιομηχανίες

6.3.8. Τμήμα Πιστοποίησης Προϊόντων & Υπηρεσιών (SSCE)

i. Περιγραφή:

Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών ως προς θεσπισμένα πρότυπα οργανισμών (π.χ. ISO). Τέτοιες υπηρεσίες είναι:

- ISO 9001 (γενικά πρότυπα)
- ISO 14001, EMAS (περιβάλλον)
- OHSAS 18001 (υγειινή & ασφάλεια)
- CE marking
- PPE, LOW VOLTAGE, PRESURE EQUIPMENT
- AS 9100, EN 9100, JISQ 9100 (Aerospace)
- QS 900, VDA 6, ISO/TS 16949 (Automotive)
- HACCP, SQF, GMP, BRC, IFS EurepGap (τροφιμα)
- FSC PEFC, SFI, CSA (Forestry)
- ISO 17799, TIC-IT (πληροφορική)
- TAPA (Logistics)
- TL 9000 (Τηλεπικοινωνίες)

Πέραν των ανωτέρω η SGS πιστοποιεί και ως προς δικά της standard όπως το 'SGS Qualicert' για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών καθώς επίσης παρέχει υπηρεσίες 'Αξιολόγησης Προμηθευτή' (supplier assessment).

Το μίγμα υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως 100% high skilled.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 8% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 10% των κερδών προ τόκων και φόρων. Μέσα στο 2006 το τμήμα επέκτεινε τις υπηρεσίες 'SGS QualiCert' στην Άπω ανατολή με μεγάλη επιτυχία, ενώ παράλληλα προχώρησε σε αναδιοργάνωση του γραφείου υποστήριξης (backoffice) με 6sigma σε πολλές χώρες.

Η επίδοσή του σε σχέση με το προηγούμενο έτος:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	274	318.7	16.31%
EBIT	46.5	58.9	26.67%
Περιθώριο	16.97%	18.48%	1.51%

Πίνακας 6.8. Επίδοση Υπηρεσιών Πιστοποίησης Συστημάτων και Προϊόντων

Μετά το τμήμα καταναλωτικών υπηρεσιών είναι το δεύτερο σε κερδοφορία στην εταιρεία. Η SGS στα βασικά πρότυπα (ISO 9001, ISO 14001 και HACCP) είναι παγκόσμιος ηγέτης με συνολικό μερίδιο αγοράς 12% και από δίπλα η Bureau Veritas και TUV ως τοπικοί ηγέτες. Η αγορά αυτή χαρακτηρίζεται ως υψηλά κατακερματισμένη αφού όλοι μαζί οι 10 γνωστότεροι παγκόσμιοι φορείς δεν έχουν πάνω από το 50%.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση περιθωρίων κέρδους

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Επέκταση σε στα τμήματα αγοράς ιατρικών συσκευών, τροφίμων, αυτοκινήτου και υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη διεθνούς sales team για διεθνείς πελάτες (KAM) και επιθετικές πωλήσεις
- Ανάπτυξη και παροχή νέων υπηρεσιών Six Sigma πιστοποίηση και benchmarking
- Συνέχιση του backoffice 6sigma initiative

6.3.9. Τμήμα Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις & Ιδρύματα (GIS)

i. Περιγραφή:

Το τμήμα αυτό παραδοσιακά προσφέρει υπηρεσίες ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου καθώς και τεκμηρίωσης (documentation) προς κυβερνήσεις κρατών τρίτων χωρών οι οποίες δεν έχουν οργανωμένα τελωνεία, προκειμένου για

κατάταξη δασμολογικής κλάσης. Η εταιρεία αυτή την στιγμή διαθέτει 23 συμβόλαια με κυβερνήσεις κρατών, αριθμό ο οποίος βαίνει μειούμενος κάθε χρόνο αφού τρίτες χώρες αποκτούν τεχνογνωσία και οργανώνουν μόνες τους τελωνεία. Με την απώλεια των συμβολαίων που ξεκίνησε τα τελευταία χρόνια η εταιρεία δημιούργησε σειρά νέων υπηρεσιών που απευθύνονται όχι μόνο σε κυβερνήσεις αλλά και προς άλλους διεθνούς φορείς που εμπλέκονται στο διεθνές εμπόριο.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 4% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 4% των κερδών προ τόκων και φόρων. Αξίζει να σημειωθεί ότι το τμήμα αυτό λίγα χρόνια πριν αποτελούσε την κύρια πηγή εισόδων της εταιρείας όταν λειτουργούσε ως outsourced τελωνείο για τρίτες χώρες. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος έχει πτώση εισόδων, προκλειόμενη κυρίως από την απώλεια του συμβολαίου με την Νιγηρία. η οποία πλέον έχει δικά της οργανωμένα τελωνεία. Προς το τέλος του έτους η απώλεια συμβολαίων επεκτάθηκε και σε Βενεζουέλα και Καμερούν. Στην προσπάθεια διαφοροποίησης του τμήματος επισυνάφθηκαν συμβόλαια ελέγχου δασών (forestry control) που αφορούν τον έλεγχο κοπής και δασών από τους υλοτόμους και τις εξαγωγές αυτών (να μην υπερβαίνουν τα θεσπισμένα όρια) στο Καμερούν, Γκάνα και Ρωσία.

Η επίδοσή του παρουσιάζεται στον πίνακα 5.9.:

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	228.6	169	-26.07%
EBIT	48.5	23.2	-52.16%
Περιθώριο	21.22%	13.73%	-7.49%

Πίνακας 6.9. Επίδοση Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις & Ιδρύματα

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

- Βελτίωση των οικονομικών καταστάσεων

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Πώληση νέων εναλλακτικών υπηρεσιών σε κυβερνήσεις, υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως 'forestry', 'climate change' 'sustainable development monitoring', risk management,
- Προσφορά υπηρεσιών risk management σε οργανισμούς όπως WTO.
- Αναδιοργάνωση
- Επέκταση υπηρεσιών tradenet, valuent και σε ιδιωτικούς φορείς (αξιολόγηση φερεγγυότητας προμηθευτή κλπ.).

6.3.10. Τμήμα Βιομηχανικών Υπηρεσιών (IND)

i. Περιγραφή:

Κορμός των υπηρεσιών αποτελούν ο ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος που σχετίζεται με βιομηχανικά προϊόντα. Όμως πλέον οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν το 40% και το υπόλοιπο 60% αποτελούν υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας προς τις αγορές της Ενέργειας (ανανεώσιμες και μη), κατασκευών και βιομηχανικών υποδομών.

Τέτοιες υπηρεσίες είναι:

- Consulting και εκπαίδευση
- Δοκιμές υλικών και NDT (μη καταστροφικές δοκιμές)
- Υπηρεσίες προμηθευτικής αλυσίδας (outsourcing των non core activities του πελάτη), έλεγχος και βελτιστοποίηση ροών της προμηθευτικής αλυσίδας
- Διαχείριση Αξιοπιστίας & Ακεραιότητας (Reliability & integrity management): Αποτίμηση και αξιολόγηση περιουσιακών στοιχείων, υπολειμματική αξία, υγιεινή και ασφάλεια.

ii. Επίδοση & Θέση:

Το τμήμα αυτό συνεισφέρει στο 13% του κύκλου εργασιών της εταιρείας και στο 12% των κερδών προ τόκων και φόρων. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος απέδωσε καλύτερα αυξάνοντας τα έσοδα κατά 14,85% (κοντά στον ετήσιο στόχο) και βελτιώνοντας το περιθώριο κέρδους στα 14,64%. Η αύξηση προήλθε κυρίως από την αύξηση της παρουσίας της εταιρείας στην Ανατολική

Ευρώπη και Άπω Ανατολή στον τομέα επιβλέψεων κατασκευών και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Παράλληλα έγινε εξαγορά της SRS στην Κορέα με αντικείμενο τον ποιοτικό έλεγχο ως προς την ανίχνευση διαρροών (leak testing) LNG tankers κατά την διάρκεια κατασκευής των.

mio CHF	2005	2006	Δ%
Κύκλος εργασιών	444.4	510.4	14.85%
EBIT	58.6	74.7	27.47%
Περιθώριο	13.19%	14.64%	1.45%

Πίνακας 6.10. Επίδοση Βιομηχανικών Υπηρεσιών

Η εταιρεία σε αυτό τον τομέα κατέχει την δεύτερη θέση μετά την Bureau Veritas και μόνο σε ορισμένες τοπικές αγορές κατέχει ηγετική θέση όπως και ο όμιλος TÜV.

iii. Στρατηγική:

Στόχοι:

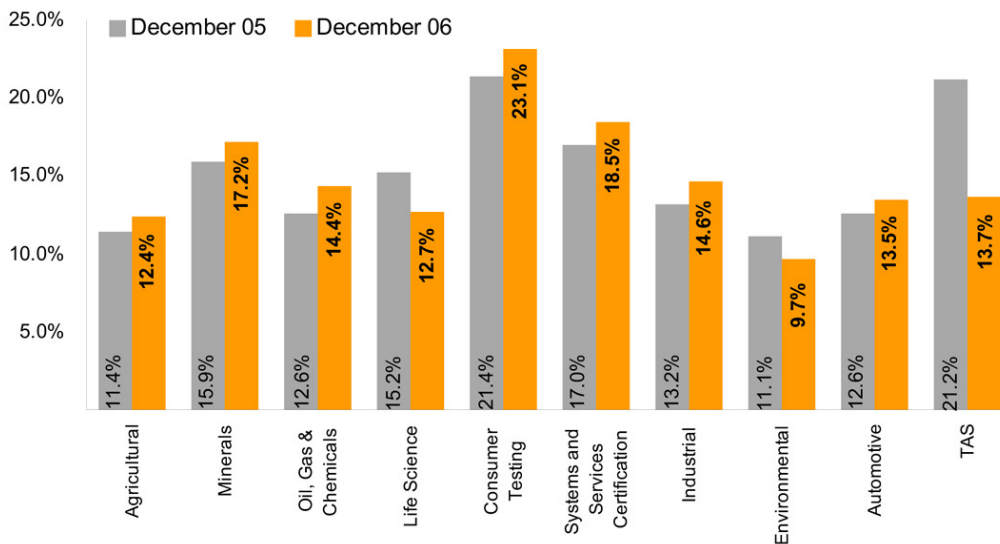
- Να γίνει ηγέτης στην αγορά των ενεργειακών.

Η ανακοινωθείσα στρατηγική είναι:

- Διείσδυση στις αγορές Κίνας, Ινδίας, Μ.Ανατολής
- Μεταφορά τεχνογνωσίας περιοδικών ελέγχων από Γερμανία και Ισπανία σε Ανατολική Ευρώπη προκειμένου να είναι first mover.
- Ανάπτυξη και Προσφορά των υπηρεσιών Asset Integrity management στο πελατολόγιο του τμήματος πετρελαιοειδών.

6.3.11. Η επίδοση συνοπτικά & το σχέδιο Εξαγορών:

Συνοψίζοντας τα προηγούμενα στο επόμενο διάγραμμα απεικονίζεται η επίδοση όλων των τμημάτων της εταιρείας σε όρους κερδών προ τόκων και φόρων:



Διάγραμμα 6.8. Επίδοση ανά επιχειρηματική μονάδα

Η Διοίκηση της εταιρείας για τα επόμενα 3 έτη θα εστιάζει σε 3 βασικές αγορές με αντίστοιχα τμήματα από τα οποία προσδοκεί το μεγαλύτερο μέρος της εσωτερικής της ανάπτυξης, και τα οποία θα ενδυναμώσει με εξαγορές⁵:

- Το τμήμα των Καταναλωτικών, στο οποίο και έχει θέσει στόχο να κλείσει την ψαλίδα (gap) μεταξύ SGS και της INTERTEK.
- Το τμήμα Βιομηχανικών Υπηρεσιών όπου στόχος είναι η ανάπτυξη σε niche τμήματα της αγοράς και σε τοπικό ή και περιφερειακό επίπεδο.
- Την αγορά των Ενεργειακών Υποδομών η οποία καλύπτεται από το Βιομηχανικό και Πετροχημικό Τμήμα. Στόχος είναι η επέκταση με εξαγορές.

6.4. Σύνοψη Επιχειρηματικής Στρατηγικής:

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας και μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή cooperative. Από τη μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται ότι η εταιρεία ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (cost leadership) ή με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy), η απάντηση είναι ξεκάθαρη αφού η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέες υπηρεσίες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, επομένως ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές (head to head) ή να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς (focus on a niche) κι εκεί η απάντηση είναι ξεκάθαρη σε όλα τα τμήματα αφού στόχος είναι η πρωτιά σε κάθε τομέα που ανταγωνίζεται. Η εστίαση που κάνει σε πιο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς επουδενεί δεν σημαίνει ότι αφήνει παραδοσιακά κομμάτια της αγοράς όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος στους ανταγωνιστές. Αντιθέτως από τα κομμάτια αυτά πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) της εταιρείας στον τομέα του ελέγχου.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Ευρύς στόχος	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Στενός στόχος	Εστίαση Κόστους	Εστίαση Διαφοροποίησης

Πίνακας 6.11. Η θέση της SGS στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter

6.5. Portfolio Analysis - BCG Matrix

Με την τεχνική αυτή κάθε επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης απεικονίζεται σε ένα διάγραμμα σύμφωνα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται και του αντιστοίχου σχετικού μεριδίου αγοράς. Ως σχετικό μερίδιο αγοράς είναι το προϊόν του κλάσματος του μεριδίου αγοράς του τμήματος προς το υψηλότερο μερίδιο αγοράς αντίστοιχου τμήματος ανταγωνιστή. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς κάθε επιχειρηματικής μονάδας:

Μερίδιο Αγοράς					
	SGS	ITS	BVI	OTHER	
AGRI	60.00%	38.00%			
MIN	40.00%	5.00%	5.00%	20.00%	ASA
OGC	30.00%	18.00%	10.00%	10.00%	
LSS	5.00%	0.00%	0.00%	8.00%	
CTS	10.00%	14.00%	8.00%		
SSCE	20.00%	10.00%	20.00%	22.00%	TUV
IND	11.00%	7.00%	8.00%	18.00%	TUV
ENVI	4.00%			6.00%	
AUTO	2.00%			5.00%	Autovision
TAS	34.00%	30.00%			

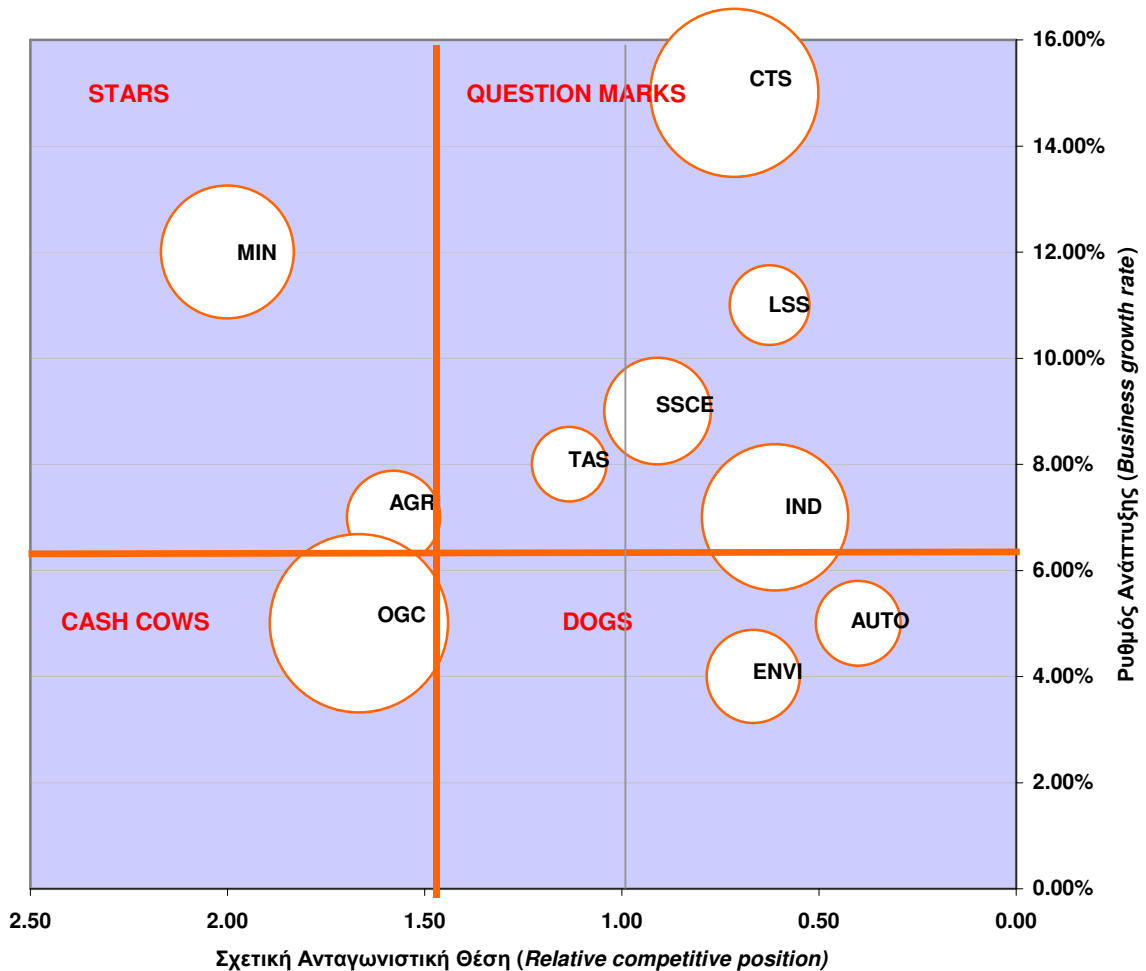
Πίνακας 6.12. Μερίδια Αγοράς των επιχειρηματικών μονάδων

Στη συνέχεια τα μερίδια αγοράς μετατρέπονται σε σχετικά μερίδια αγοράς στον παρακάτω πίνακα: Η τελευταία στήλη περιλαμβάνει τον ρυθμό ανάπτυξης αγοράς κάθε τμήματος:

	SGS	Σχετική ανταγωνιστική θέση	Ρυθμός ανάπτυξης
AGRI	60.00%	1.58	7.00%
MIN	40.00%	2.00	12.00%
OGC	30.00%	1.67	5.00%
LSS	5.00%	0.63	11.00%
CTS	10.00%	0.71	15.00%
SSCE	20.00%	0.91	9.00%
IND	11.00%	0.55	7.00%
ENVI	4.00%	0.67	4.00%
AUTO	2.00%	0.40	5.00%
TAS	34.00%	1.13	8.00%

Πίνακας 6.13. Σχετική ανταγωνιστική θέση ανά επιχειρηματική μονάδα

Απεικονίζοντας σε Χ-Ψ τις συντεταγμένες που προκύπτουν από τα σχετικά μερίδια αγοράς και ρυθμούς ανάπτυξης λαμβάνουμε το διάγραμμα 6.9:



Διάγραμμα 6.9. Η θέση των επιχειρηματικών μονάδων στο BCG Growth Matrix

Το μέγεθος των κύκλων είναι ανάλογο με τον κύκλο εργασιών κάθε τμήματος. Η γραμμή που διαχωρίζει τα υψηλά από τα χαμηλά σχετικά μερίδια αγοράς λαμβάνεται στο 1,5 ενώ στο 1,0 είναι τμήματα που είτε είναι πρώτα είτε ο ανταγωνιστής έχει το ίδιο μερίδιο.

Αμφίβολα (Question Marks): Τα τμήματα αυτά αναπτύσσονται γρήγορα και απορροφούν πόρους αλλά λόγω μικρού μεριδίου αγοράς δεν δημιουργούν αρκετό ρευστό. Τέτοια τμήματα έχουν τη δυνατότητα να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να γίνουν Stars και στη συνέχεια όταν η αγορά πέσει Cash Cows. Κάτι τέτοιο φαίνεται να ισχύει εν μέρη για τα τμήματα Βιομηχανικό, Πιστοποιήσεων και Καταναλωτικών τα οποία όμως δημιουργούν και αρκετό ρευστό. Στην ίδια κατηγορία είναι και τα τμήματα Υπηρεσιών Υγείας και

Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις τα οποία αυτά δείχνουν περισσότερο ως Question Marks . Τα τελευταία αν δεν κατορθώσουν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς, όταν η αγορά κάμψει μπορεί να κινηθούν προς τα πίσω και να πάνε στην κατηγορία Dogs. Το τμήμα Επιστημών Υγείας δείχνει να έχει ανάγκη για χρηματοδότηση προκειμένου να γίνει STAR, κάτι το οποίο η εταιρεία δείχνει να ασπάζεται εφόσον στον τομέα αυτό κάθε χρόνο προχωρά σε εξαγορές. Όσον αφορά το τμήμα Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις και Οργανισμούς θα πρέπει να σημειώσουμε ότι για σειρά ετών ήταν Cash Cow σε μιά αγορά που απευθύνονταν με συγκεκριμένη υπηρεσία αποκλειστικά προς κυβερνήσεις μέχρι του σημείου που έγινε Dog σε μια αγορά χωρίς ανάπτυξη. Μετά την αναδιοργάνωση και προσφορά νέων υπηρεσιών, η δυναμική του αγορά μεγάλωσε και το νέο τμήμα απευθύνεται πλέον σε αγορά με έντονη ανοδική τάση.

Αστέρες (Stars): Τα τμήματα αυτά δημιουργούν ρευστό λόγω της ηγετικής τους θέσης σε μία αναπτυσσόμενη αγορά. Όταν η αγορά κάμψει τότε μεταπίπτουν στην θέση Cash Cow όπου συνεχίζουν να δημιουργούν ρευστό. Αυτή δείχνει να είναι και η περίπτωση για τα τμήματα Μεταλλευτικό και Αγροτικό με το τελευταίο να δείχνει πως μεταπίπτει στην κατηγορία Cash Cow.

Χρυσωρυχεία (Cash Cow): Τμήματα σε αυτή τη θέση είναι ηγέτες σε μια ώριμη αγορά, δημιουργούν περισσότερο ρευστό από όσο καταναλώνουν και αποτελούν πηγές ρευστού για τη χρηματοδότηση των question marks. Το τμήμα Πετροχημικών αποτελεί τυπικό παράδειγμα.

Προβληματικά (Dogs): Τέτοια τμήματα αποτελούν παγίδες ρευστού αφού χρήματα δεσμεύονται σε τμήματα με μικρή δυναμική. Συνήθως είναι τμήματα προς αποεπένδυση. Στην Περίπτωση όμως του ENVI και του AUTO δεν μπορούμε να πούμε με σιγουριά κάτι τέτοιο εφόσον μιλάμε για τμήματα σε μια πολύ κατακερματισμένη αγορά. Σε αυτή την περίπτωση ενδεχόμενη συγκέντρωση της αγοράς να τα οδηγήσει σε θέση Cash Cow.

6.6. Λειτουργικές Μονάδες (Functions)

6.6.1. Marketing

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε επίπεδο marketing έχουν ως εξής:

- **Product development strategy:** Δημιουργεί νέες υπηρεσίες για τις ήδη υπάρχουσες αγορές που παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις για τους πελάτες της, αλλά και νέες υπηρεσίες για τμήματα αγοράς τα οποία δεν κάλυπτε ως σήμερα (π.χ. financial services).
- **Pull strategy:** Με τα μηνύματα 'Πόσο σίγουρος είσαι για το προϊόν σου?', 'Πόσο σίγουρος είσαι ότι τα φορτωτικά έγγραφα ανταποκρίνονται σε αυτό που παράγγειλες?' κλπ, προσπαθεί να αυξήσει το Brand Awareness.
- **Χορηγίες:** Τα τελευταία τεσσера χρόνια είναι επίσημος χορηγός του Alinghi Cup στο οποίο διαφημίζεται μαζί με την UBS, Louis Vuitton. Την τελευταία χρονιά πέρα από χορηγός είναι και ο επίσημος φορέας ελέγχου των ιστιοπολοϊκών του Alinghi Cup
- Όσον αφορά τις τιμές, σε κάθε περίπτωση ο πελάτης πληρώνει ένα premium σε σχέση με τους ανταγωνιστές είτε όταν πρόκειται για υπηρεσίες τις οποίες μπορεί να βρεί και αλλού είτε αν πρόκειται για νέες υπηρεσίες.

6.6.2. Συστήματα Πληροφορικής (IT)

i. Στόχοι, Στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα:

Η τρέχουσα στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ως:

- Τυποποίηση (Standardize), Παγκοσμιοποίηση (globalize), ενοποίηση (integrate), μείωση και απλούστευση (reduce and simplify)
- Το τοπίο στον τομέα της Πληροφορικής στην εταιρεία χαρακτηρίζεται από υψηλό αριθμό και ποικιλία επιχειρηματικών εφαρμογών και τεχνολογιών. Στόχος είναι η μείωση της ποικιλίας και εφαρμογή ενιαίων τυποποιημένων διαδικασιών και εφαρμογών σε όλα τα τμήματα και χώρες.
- Θεμελιώδης στόχος της εφαρμογής των ανωτέρω είναι η αύξηση αξίας προς τους πελάτες και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας προκειμένου για:
 - ο Υποστήριξη και βελτίωση των διαδικασιών των τμημάτων
 - ο Αύξηση της παραγωγικότητας
 - ο Διαχείριση της βάσης γνώσης.
- Πολιτικές και προγράμματα που εφαρμόζονται προκειμένου για την επίτευξη των στόχων είναι:
 - ο Πολιτικές: Προσδιορισμός standards για τις επιχειρηματικές εφαρμογές (Oracle E-Business-Suite from Oracle, CCLAS Laboratory Information Management System) και τεχνολογίες (Global Network, Servers and Workstations, Databases, Office Automation etc.)
 - ο Προγράμματα: Υλοποίηση των παραπάνω εφαρμογών και προτύπων στις 18 πιο μεγάλες θυγατρικές και εργαστήρια

ii. Συνέπεια μεταξύ στρατηγικής IT και επιχειρηματικής:

Η στρατηγική και πολιτικές είναι σαφώς ορισμένες και μεταδομένες στα ιεραρχικά στρώματα και κάθετα στα τμήματα και χώρες. Η πραγματοποίηση τους γίνεται με σαφώς προκαθορισμένο ετήσιο budget.

Η διαμόρφωση του προϋπολογισμού σε IT διαμορφώνεται σε σχέση με τους στόχους και στρατηγικές των τμημάτων και γενικότερα της εταιρείας.

iii. Επίδοση IT ως προς τις ανάγκες των τμημάτων:

- Παρέχει τις απαραίτητες εφαρμογές και υποδομές για την εξασφάλιση πληροφοριών. Το Group Management, Finance και τμήματα προσδιορίζουν τις ανάγκες για συλλογή και ανάλυση στοιχείων. Δεδομένα από όλες τις θυγατρικές από τα διάφορα κατά τόπους τμήματα συλλέγονται και ενοποιοούνται σε μία B.I. (Business Intelligence) εφαρμογή η οποία και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της διοίκησης. Η B.I. εφαρμογή βασίζεται στο Hyperion το οποίο είναι μια πολυσήμαντη και ευέλικτη σουίτα (suite) που καλύπτει τις ανάγκες αναφορών (reporting) και χρηματοοικονομικής ανάλυσης .
 - *Τάσεις που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση:* Οι πληροφορίες που δημιουργούνται από το HYPERION και ERP υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση σε θέματα πωλήσεων, κόστους, περιθωρίων ανά τμήμα αλλά και υπηρεσία ή τμήμα αγορά κλπ. Εντοπίζονται έτσι παράγοντες υπο-επίδοσης (underperforming) και τμήματα, καθώς διάφοροι κίνδυνοι. Οι εσωτερικές πληροφορίες αντιπαραβάλλονται με τις εξωτερικές σχετικά με αγορές και ανταγωνιστές. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζονται τάσεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και λαμβάνονται οι αντίστοιχες ενέργειες.
 - *Επίδραση αυτών των τάσεων στην επίδοση και πως αυτές επηρεάζουν την μελλοντική επίδοση:* Η καλή επίδοση της εταιρείας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η χρήση τέτοιων στοιχείων βόηθησε στη σωστή λήψη αποφάσεων.
 - *Παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:* Τα πληροφοριακά συστήματα είναι και αντιμετωπίζονται ως πολύ σοβαρά από την εταιρεία για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο.

iv. Σύγκριση με τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα των ανταγωνιστών:

- Η εταιρεία χρησιμοποιεί Intranet και είναι η πρώτη και μοναδική που καθιέρωσε τα ηλεκτρονικά πιστοποιητικά για άμεση αποστολή προς πελάτες

και οργανισμούς προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες εμπορίου με όφελος προς τον πελάτη, όπως επίσης είναι η πρώτη που χρησιμοποίησε φορητούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τους επιθεωρητές ώστε να αποστέλλουν τα αποτελέσματα του ελέγχου στο γραφείο σε πραγματικό χρόνο.

v. Ο ρόλος του IT manager:

- Προσδιορισμός IT στρατηγικής και ευθυγράμμιση της με τους στόχους της εταιρείας
- Εφαρμογή και υλοποίηση εγκεκριμένων έργων (projects) και βελτιστοποίηση των υπάρχοντων πόρων
- Παρακολούθηση IT τάσεων, προϊόντων και αξιολόγησή των ως προς τις ανάγκες της εταιρείας
- Συμβουλές στη διοίκηση και προτάσεις για IT δραστηριότητες, έργα (projects), και πρωτοβουλίες- προγράμματα (initiatives) προκειμένου για βελτίωση της απόδοσης, επάρκειας και ανταγωνιστικότητας.

6.6.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM)

i. Στόχοι, Στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα:

Στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα επικοινωνούνται σε όλα τα στελέχη της εταιρείας και είναι πάντα διαθέσιμα μέσα στο Intranet.

Οι βασικότερες HR πολιτικές είναι μέρος και των συμβολαίων που υπογράφονται κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, αλλά και μετά από αυτήν εφόσον υπάρχει αναθεώρηση. Για παράδειγμα ο Κώδικας Ηθικής είναι υπογεγραμμένος ακόμη και από τον τελευταίο εργαζόμενο της εταιρείας.

Οι στόχοι του τμήματος είναι:

- Αποτελεσματική επιλογή προσωπικού σύμφωνη με τις αξίες της εταιρείας, σύμφωνα με την κουλτούρα, και ανάλογη με τις ανάγκες
- Διατήρηση ταλέντων
- Δημιουργία κινήτρων
- Εναρμόνιση των πρακτικών HR σε παγκόσμιο επίπεδο.

ii. Επίδοση HRM:

- Δεδομένα του τμήματος αποκαλύπτουν ότι διαφορετικά μέρη του οργανισμού αντιμετωπίζουν διαφορετικά θέματα γύρω από την παραμονή (retention) και αμοιβή προσωπικού. Οι οικονομίες της Κίνας, Ινδίας, και Βορείου Αμερικής δημιουργούν διαφορετικές πηγές ικανοποίησης και προσδοκιών των εργαζομένων τις οποίες η εταιρεία προσπαθεί να ικανοποιήσει / συναντήσει σύμφωνα με τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες
- Τάσεις σαν αυτές οδήγησαν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσει εργαλείο παρακολούθησης κινήτρων ώστε αν μπορεί να λαμβάνει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο.
- Το τμήμα παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία, όταν αυτή είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών και το προσωπικό είναι για αυτήν το πρόσωπο της εταιρείας στους πελάτες. Το τμήμα συνεχώς δουλεύει στενά με τις επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να καθορίσει τους πόρους που χρειάζονται σε όρους αφενός δυναμικού αφετέρου ικανοτήτων, ώστε να προσελκύσουν ταλέντα που θα παρέχουν προηγμένες υπηρεσίες στους πελάτες.

iii. Σύγκριση με τους ανταγωνιστές:

- Ηγέτης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από πολλές απόψεις:
 - Επίπεδο πρακτικών και πολιτικών
 - Ξεκάθαρη εστίαση σε εργαζόμενους που είναι καθοδηγούμενοι από την επίδοση (performance driven)
 - Εστίαση στην προσέλκυση εργαζόμενων με αποδεδειγμένο ταλέντο και οι οποίοι να είναι σε ευθυγράμμιση με τις πολιτικές τις οποίες αποδέχονται γραπτώς.
 - Εστίαση στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού εντός της εταιρείας

iv. Τεχνικές Αξιολόγησης και βελτίωσης της επίδοσης της εταιρείας:

- Τυποποίηση θέσεων εργασίας με ομοιόμορφο σκελετό βασισμένο στις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας.
- Ικανότητες και δεξιότητες καθορίζονται κατά την πρόσληψη ή την αλλαγή καριέρας και καταγράφονται στο HRIS.
- Αξιολόγηση τυπικής απόδοσης ετησίως βασισμένη σε τυποποιημένες διαδικασίες και φόρμες οι οποίες είναι κοινές για όλους στον όμιλο.
- Δημιουργία cross business ομάδων σε επίπεδο χωρών και τμημάτων.
- Οι πολιτικές της εταιρείας συζητώνται με διάφορους οργανισμούς κυβερνητικούς και μη σε διάφορα μέρη της γης.

v. Διαχείριση της ποικιλομορφίας του προσωπικού:

Η ποικιλομορφία αποτυπώνεται σε διάφορες μορφές στη SGS: Σε γεωγραφικό, εθνικό και φυλετικό υπόβαθρο αλλά και σε εκπαιδευτικό. Η διαχείριση των διαφορών αυτών είναι θεμελιώδες κομμάτι του κώδικα ηθικής καθώς και των πολιτικών επαγγελματικής πράξης και δεοντολογίας (professional conduct).

Η εταιρεία δημιουργεί διεθνείς αποστολές για τα στελέχη προκειμένου να εναρμονιστούν με τις πρακτικές και κατά τόπους ήθη, ώστε να είναι έτοιμα σε να αντέξουν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Απώτεροι στόχοι είναι δημιουργία ευελιξίας στα στελέχη καθώς και η ανταλλαγή κουλτούρας και μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας

vi. Ο ρόλος του HRM manager

Ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο, είναι η στήριξη των επιχειρηματικών στρατηγικών. Υποστηρίζουν τη διοίκηση (σε επίπεδο ομίλου) στην οργάνωση και σχεδιασμό αυτής, στην αποτελεσματικότητα πλήρωσης θέσεων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και προσέλκυση ταλέντων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές ανάγκες και στρατηγικές.

6.6.4. Operations (Strategy & Continuous Improvement)

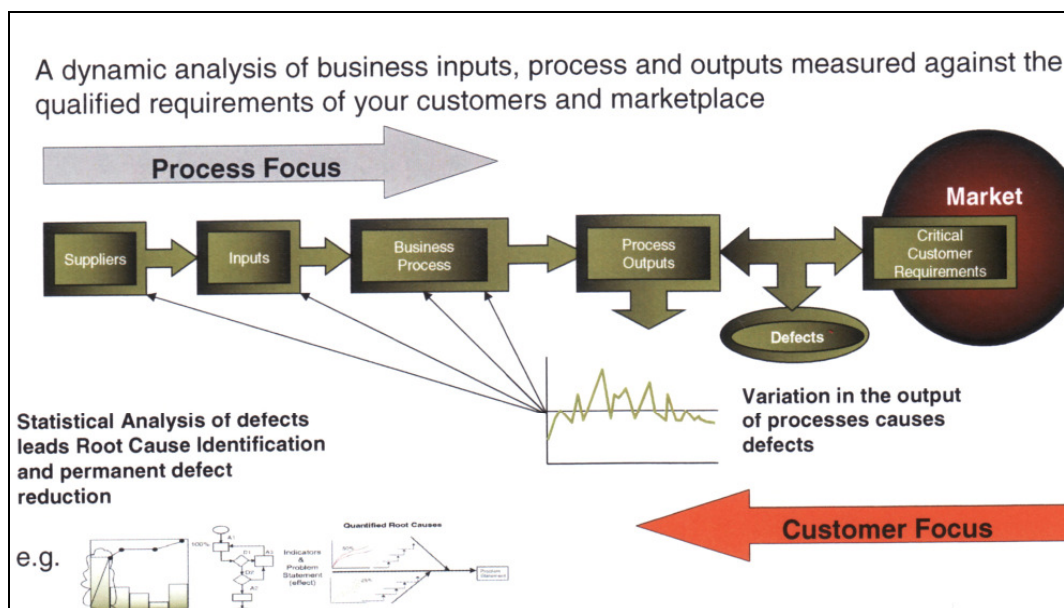
Το λειτουργικό κομμάτι της εταιρείας με όνομα 'Strategy & Continuous Improvement' ασχολείται με:

- Έρευνα του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος
- Σχεδιασμός, Υποστήριξη και παρακολούθηση εφαρμογής της στρατηγικής σε επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο.
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών
- Συμβουλή προς τη Διοίκηση

Στην παρούσα φάση το κομμάτι αυτό έχει αναλάβει για τη βελτίωση της επίδοσης της εταιρείας την εφαρμογή Six Sigma μεθοδολογίας και την δημιουργία virtual backoffice στη διασύνδεση των εργαστηρίων⁶:

i. six sigma:

Το project six sigma αφορά τη βελτίωση επίδοσης και της δυναμικότητας των επιχειρηματικών μονάδων της εταιρείας. Σε πρώτη φάση ξεκίνησε την εφαρμογή στα εργαστήρια της SGS από τον Σεπτέμβριο του 2004 και τώρα εξαπλώνεται σε όλες τις μονάδες αυτής. Χαρακτηριστικό είναι το διάγραμμα 6.10. που περιγράφει τα στάδια επέμβασης της μεθόδου:



Διάγραμμα 6.10. Διαδικασίες 6sigma στην SGS (πηγή SGS EU Forum 2004)

Οι στόχοι εφαρμογής six sigma μεθοδολογίας είναι:

- Τροποποίηση του χρόνου μετάδοσης αποτελεσμάτων (turnaround time) σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.

Γιατί; Έπειτα από έρευνα πελατών (customer survey) αποκαλύφθηκε κενό επίδοσης (performance gap) μεταξύ εργαστηρίων και απαίτησης πελάτη.

- Αύξηση της δυναμικότητας (capacity) των εργαστηρίων στην ονομαστική της.

Γιατί; Ορισμένα εργαστήρια απέδιδαν κάτω του μετρίου

ii. virtual backoffice (Εικονικό γραφείο υποστήριξης):

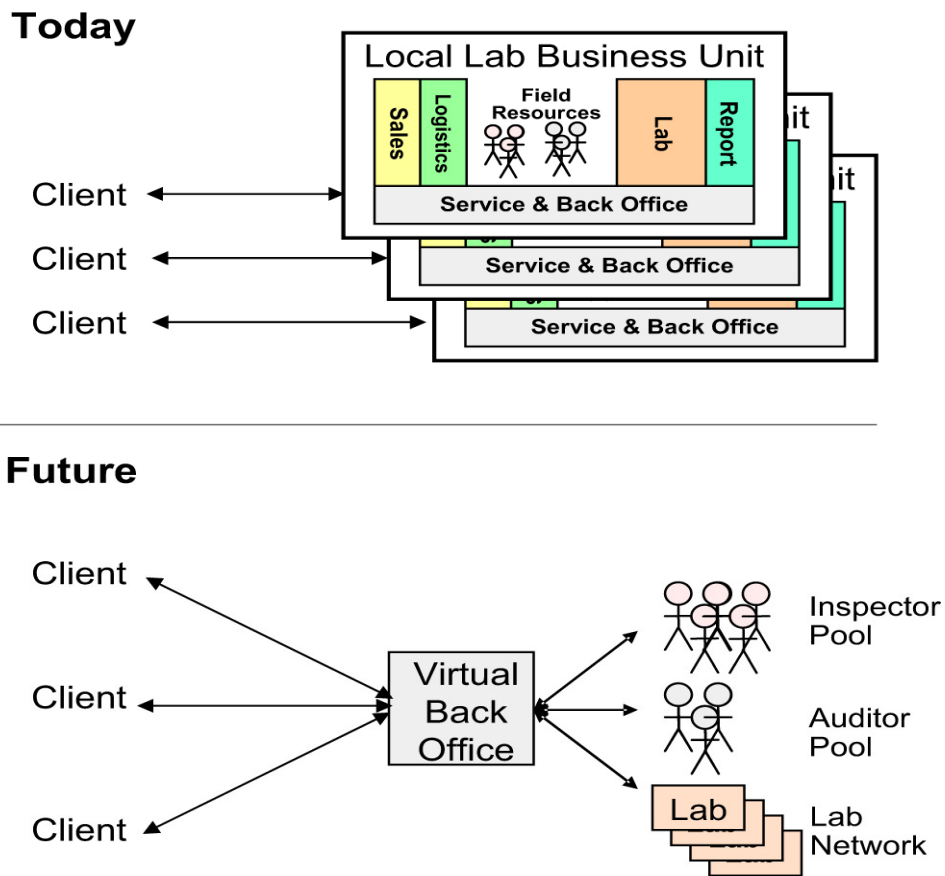
Ο σχεδιασμός του virtual backoffice αποσκοπεί⁷:

- στη δημιουργία ευέλικτου δικτύου εργαστηρίων που θα μοιράζεται δυναμικότητα και ικανότητα (shared capacity & capability)
- Ευθυγράμμιση απαιτήσεων πελατών με τους επιχειρηματικούς στόχους
- Υποστήριξη εργαστηρίων, επιθεωρήσεων, ελέγχων με βελτιστοποίηση χρόνων παραδόσεων και λειτουργιών
- Αύξηση της παραγωγικότητας

Οι στόχοι του Virtual Backoffice:

- Αύξηση της ικανοποίησης πελάτη μέσω μειωμένων χρόνων παράδοσης και αυξημένης ποιότητας
- Απελευθέρωση πόρων για στήριξη της εσωτερικής ανάπτυξης
- Επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω συνεργιών των μονάδων (cross –border fulfilment).
- Δημιουργία τυποποιημένου λειτουργικού μοντέλου για την διευκόλυνση ενσωμάτωσης των εξαγορών (acquisitions)

Το διάγραμμα 6.11 αναπαριστά αυτό το μοντέλο:



Διάγραμμα 6.11. Μοντέλου Εικονικού γραφείου υποστήριξης (πηγή SGS)

Πέραν των ανωτέρω έχουν καθιερωθεί τυποποιημένες διαδικασίες εκτέλεσης της εργασίας ώστε να γίνεται με τον ίδιο τρόπο ανεξάρτητα χώρας και συνθηκών (Standard Operating Procedures).

6.7. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι λογιστικές καταστάσεις της εταιρείας και η ανάλυση αριθμοδεικτών. Αν και η ανάλυσή μας επικεντρώνεται στις τελευταίες 2 οικονομικές χρήσεις, εν τούτοις παρατίθενται και τα στοιχεία της τελευταίας τετραετίας προκειμένου για μια πληρέστερη εικόνα της πορείας της εταιρείας από τη χρονιά που ανακοίνωσε την ανάπτυξη της μέσω εξαγορών (2003).

6.7.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων:

Προκειμένου για λόγους σύγκρισης παραθέτουμε τα αποτελέσματα χρήσης τεσσάρων ετών:

	2003	2004	2005	2006
Revenues	2,454.0	2,885.0	3,308.0	3,821.0
Growth		17.56%	14.66%	15.51%
Salaries & Wages	1,240.0	1,434.0	1,615.0	1,818.0
Subcontractor's Expenses	155.0	181.0	217.0	263.0
Cost of Goods Sold	1,395.0	1,615.0	1,832.0	2,081.0
Gross Margin	1,059.0	1,270.0	1,476.0	1,740.0
Other Operating Expenses	663.0	764.0	834.0	963.0
EBITDA	396.0	506.0	642.0	777.0
Depreciation & Amortization, Total	96.0	115.0	140.0	172.0
OPERATING INCOME	300.0	391.0	502.0	605.0
Exceptional Items	3.0	3.0	0.0	19.0
Goodwill Amortization	10.0	16.0		
EBIT	293.0	378.0	502.0	624.0
EBIT margin	11.94%	13.10%	15.18%	16.33%
Interest Expense	-8.0	-7.0	-10.0	-12.0
Interest and Investment Income	9.0	7.0	12.0	8.0
NET INTEREST EXPENSE	1.0	0.0	2.0	-4.0
Currency Exchange Gains (Loss)	9.0	6.0	3.0	3.0
EBT, EXCLUDING Exceptional ITEMS	300.0	381.0	507.0	604.0
EBT, INCLUDING Exceptional ITEMS	303.0	384.0	507.0	623.0
Income Tax Expense	68.0	93.0	119.0	155.0
Minority Interest in Earnings	-8.0	-15.0	-17.0	-25.0
NET PROFIT	227.0	276.0	371.0	443.0
Net margin	9.25%	9.57%	11.22%	11.59%

Πίνακας 6.14. Κατάσταση αποτελεσμάτων 2003- 2006

Από τον πίνακα φαίνεται 6.14 καθαρά ότι τα έσοδα αυξάνονται με ένα ρυθμό της τάξης του 15% ετησίως. Σε επίπεδο κερδών προ τόκων και φόρων η ανάπτυξη την τελευταία χρονιά είναι στα 16,3% ενώ σε επίπεδο καθαρών κερδών 11,59%.

6.7.2. Κατάσταση Αποτελεσμάτων με την μορφή κοινού μεγέθους:

	2003	2004	2005	2006
Revenues	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Salaries & Wages	50.53%	49.71%	48.82%	47.58%
Subcontractor's Expenses	6.32%	6.27%	6.56%	6.88%
Cost of Goods Sold	56.85%	55.98%	55.38%	54.46%
Gross Margin	43.15%	44.02%	44.62%	45.54%
Other Operating Expenses	27.02%	26.48%	25.21%	25.20%
EBITDA	16.14%	17.54%	19.41%	20.33%
Depreciation & Amortization, Total	3.91%	3.99%	4.23%	4.50%
OPERATING INCOME	12.22%	13.55%	15.18%	15.83%
Exceptional Items	0.12%	0.10%	0.00%	0.50%
Goodwill Amortization	0.41%	0.55%	0.00%	0.00%
EBIT	11.94%	13.10%	15.18%	16.33%
Interest Expense	-0.33%	-0.24%	-0.30%	-0.31%
Interest and Investment Income	0.37%	0.24%	0.36%	0.21%
NET INTEREST EXPENSE	0.04%	0.00%	0.06%	-0.10%
Currency Exchange Gains (Loss)	0.37%	0.21%	0.09%	0.08%
EBT, EXCLUDING Exceptional ITEMS	12.22%	13.21%	15.33%	15.81%
EBT, INCLUDING Exceptional ITEMS	12.35%	13.31%	15.33%	16.30%
Income Tax Expense	2.77%	3.22%	3.60%	4.06%
Minority Interest in Earnings	-0.33%	-0.52%	-0.51%	-0.65%
NET PROFIT	9.25%	9.57%	11.22%	11.59%

Πίνακας 6.15: Κατάσταση αποτελεσμάτων 2003- 2006 με μορφή κοινού μεγέθους

Οι τάσεις που καταγράφονται από την ανωτέρω κατάσταση είναι:

- Το κόστος πωληθέντων μειώνεται κατά περίπου 0,8% ετησίως, προερχόμενο κυρίως από την αισθητή πτώση αναλογίας άμεσων εργατικών. Στο σημείο αυτό απεικονίζεται η προσπάθεια της διοίκησης για αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων. Αντιθέτως το κόστος το συνδεδεμένο με έξοδα υπεργολάβων έχει μικρή αυξητική τάση. Την ίδια πτώση διακρίνουμε και στα άλλα λειτουργικά έξοδα, γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με τον στόχο της διοίκησης για συνεχή βελτίωση (continuous improvement initiative) μέσω συνεχούς αναβάθμισης των IT, reengineering, και την δημιουργία virtual backoffice.
- Το λειτουργικό αποτέλεσμα εμφανίζει αυξητική τάση με αντίστοιχη επίδραση στα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT).
- Τέλος τα έξοδα τόκων παραμένουν στην ίδια ετήσια αναλογία στην περιοχή του 0.30%, ενώ το καθαρό αποτέλεσμα αυξάνεται με σταθερό ρυθμό κάθε χρόνο.

6.7.3. Ισολογισμός:

	2003	2004	2005	2006
Assets				
Cash and Equivalents	471.0	446.0	521.0	230.0
Short-Term Investments	55.0	10.0	10.0	9.0
TOTAL CASH AND SHORT TERM INVESTMENTS	526.0	456.0	531.0	239.0
Accounts Receivable	571.0	579.0	713.0	762.0
Other Receivables	80.0	76.0	86.0	133.0
TOTAL RECEIVABLES	651.0	655.0	799.0	895.0
WIP & Inventories	108.0	118.0	147.0	180.0
Prepaid Expenses	55.0	57.0	48.0	49.0
TOTAL CURRENT ASSETS	1,340.0	1,286.0	1,525.0	1,363.0
Gross Property Plant and Equipment	1,104.0	1,242.0	1,467.0	1,623.0
Accumulated Depreciation	-689.0	-749.0	-881.0	-967.0
NET PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT	415.0	493.0	586.0	656.0
Goodwill	117.0	242.0	329.0	503.0
Long-Term Investments	2.0	2.0	2.0	2.0
Loans Receivable, Long Term	0.0	2.0	1.0	1.0
Deferred Tax Assets, Long Term	95.0	146.0	161.0	149.0
Other Intangibles	30.0	62.0	100.0	141.0
Other Long-Term Assets	23.0	19.0	61.0	37.0
TOTAL ASSETS	2,022.0	2,252.0	2,765.0	2,852.0
LIABILITIES & EQUITY				
Accounts Payable	299.0	330.0	329.0	402.0
Accrued Expenses	243.0	239.0	298.0	331.0
Short-Term Borrowings	19.0	5.0	8.0	4.0
Current Portion of Long-Term Debt/Capital Lease	3.0	5.0	86.0	13.0
Current Portion of Capital Lease Obligations	3.0	2.0	2.0	2.0
Current Income Taxes Payable	36.0	45.0	58.0	88.0
Other Current Liabilities, Total	13.0	47.0	55.0	52.0
Unearned Revenue, Current	27.0	30.0	31.0	31.0
TOTAL CURRENT LIABILITIES	640.0	701.0	865.0	921.0
Long-Term Debt	11.0	2.0	3.0	3.0
Capital Leases	0.0	6.0	4.0	4.0
Minority Interest	18.0	26.0	36.0	30.0
Pension & Other Post-Retirement Benefits	74.0	168.0	261.0	187.0
Deferred Tax Liability Non-Current	72.0	64.0	51.0	46.0
Other Non-Current Liabilities	135.0	122.0	106.0	99.0
TOTAL LIABILITIES	950.0	1,089.0	1,326.0	1,290.0
Common Stock	156.0	156.0	156.0	8.0
Retained Earnings	1,083.0	1,224.0	1,451.0	1,692.0
Treasury Stock	-62.0	-89.0	-90.0	-60.0
Comprehensive Income and Other	-105.0	-128.0	-78.0	-78.0
TOTAL COMMON EQUITY	1,072.0	1,163.0	1,439.0	1,562.0
TOTAL EQUITY (Net Worth)	1,072.0	1,163.0	1,439.0	1,562.0
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	2,022.0	2,252.0	2,765.0	2,852.0

Πίνακας 6.16. Στοιχεία Ισολογισμού 2003- 2006

6.7.4. Παρουσίαση Ισολογισμού με τη μορφή κοινού μεγέθους:

	2003	2004	2005	2006
Assets				
Cash and Equivalents	23.29%	19.80%	18.84%	8.06%
Short-Term Investments	2.72%	0.44%	0.36%	0.32%
TOTAL CASH AND SHORT TERM INVESTMENTS	26.01%	20.25%	19.20%	8.38%
Accounts Receivable	28.24%	25.71%	25.79%	26.72%
Other Receivables	3.96%	3.37%	3.11%	4.66%
TOTAL RECEIVABLES	32.20%	29.09%	28.90%	31.38%
WIP & Inventories	5.34%	5.24%	5.32%	6.31%
Prepaid Expenses	2.72%	2.53%	1.74%	1.72%
TOTAL CURRENT ASSETS	66.27%	57.10%	55.15%	47.79%
Gross Property Plant and Equipment	54.60%	55.15%	53.06%	56.91%
Accumulated Depreciation	-34.08%	-33.26%	-31.86%	-33.91%
NET PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT	20.52%	21.89%	21.19%	23.00%
Goodwill	5.79%	10.75%	11.90%	17.64%
Long-Term Investments	0.10%	0.09%	0.07%	0.07%
Loans Receivable, Long Term	0.00%	0.09%	0.04%	0.04%
Deferred Tax Assets, Long Term	4.70%	6.48%	5.82%	5.22%
Other Intangibles	1.48%	2.75%	3.62%	4.94%
Other Long-Term Assets	1.14%	0.84%	2.21%	1.30%
TOTAL ASSETS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
LIABILITIES & EQUITY				
Accounts Payable	14.79%	14.65%	11.90%	14.10%
Accrued Expenses	12.02%	10.61%	10.78%	11.61%
Short-Term Borrowings	0.94%	0.22%	0.29%	0.14%
Current Portion of Long-Term Debt/Capital Lease	0.15%	0.22%	3.11%	0.46%
Current Portion of Capital Lease Obligations	0.15%	0.09%	0.07%	0.07%
Current Income Taxes Payable	1.78%	2.00%	2.10%	3.09%
Other Current Liabilities, Total	0.64%	2.09%	1.99%	1.82%
Unearned Revenue, Current	1.34%	1.33%	1.12%	1.09%
TOTAL CURRENT LIABILITIES	31.65%	31.13%	31.28%	32.29%
Long-Term Debt	0.54%	0.09%	0.11%	0.11%
Capital Leases	0.00%	0.27%	0.14%	0.14%
Minority Interest	0.89%	1.15%	1.30%	1.05%
Pension & Other Post-Retirement Benefits	3.66%	7.46%	9.44%	6.56%
Deferred Tax Liability Non-Current	3.56%	2.84%	1.84%	1.61%
Other Non-Current Liabilities	6.68%	5.42%	3.83%	3.47%
TOTAL LIABILITIES	46.98%	48.36%	47.96%	45.23%
Common Stock	7.72%	6.93%	5.64%	0.28%
Retained Earnings	53.56%	54.35%	52.48%	59.33%
Treasury Stock	-3.07%	-3.95%	-3.25%	-2.10%
Comprehensive Income and Other	-5.19%	-5.68%	-2.82%	-2.73%
TOTAL COMMON EQUITY	53.02%	51.64%	52.04%	54.77%
TOTAL EQUITY (Net Worth)	53.02%	51.64%	52.04%	54.77%
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Πίνακας 6.17. Στοιχεία Ισολογισμού 2003- 2006 με τη μορφή κοινού μεγέθους

Τα ταμειακά διαθέσιμα μειώνονται αισθητά κάθε χρόνο, με απότομη πτώση την τελευταία χρονιά από 19,20% σε 8,38%. Παρατηρώντας την κατάσταση ταμειακών ροών αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από την απόδοση μεγάλου μερίσματος το 2006. Η πτώση στα διαθέσιμα αποτυπώνεται και στην μείωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Στα υπόλοιπα δεν υπάρχουν ιδιαίτερες αυξομειώσεις. Αυτό που είναι ιδιαίτερης σημασίας είναι η αύξηση των παρακρατηθέντων κερδών κάθε χρόνο με αντίστοιχη θετική επίπτωση στην καθαρή θέση.

6.7.5. Κατάσταση Ταμειακών Ροών:

	2003	2004	2005	2006
NET INCOME	227.0	278.0	371.0	443.0
Depreciation & Amortization	86.0	98.0	117.0	141.0
Amortization of Goodwill and Intangible Assets	20.0	33.0	23.0	31.0
DEPRECIATION & AMORTIZATION, TOTAL	106.0	131.0	140.0	172.0
(Gain) Loss from Sale of Asset	-1.0	-2.0	-8.0	-49.0
Asset Writedown & Restructuring Costs	--	--	--	4.0
Other Operating Activities	-12.0	57.0	69.0	119.0
Minority Interest	8.0	15.0	17.0	25.0
Change in Accounts Receivable	-65.0	-4.0	-81.0	-50.0
Change in Inventories	2.0	-9.0	-18.0	-25.0
Change in Accounts Payable	30.0	18.0	-24.0	41.0
Change in Income Taxes	28.0	-72.0	-107.0	-144.0
Change in Other Working Capital	2.0	6.0	43.0	3.0
CASH FROM OPERATIONS	325.0	425.0	411.0	552.0
Capital Expenditure	-171.0	-201.0	-205.0	-248.0
Sale of Property, Plant, and Equipment	25.0	14.0	15.0	24.0
Cash Acquisitions	-31.0	-194.0	-95.0	-248.0
Divestitures	8.0	--	--	70.0
Investments in Marketable & Equity Securities	54.0	52.0	1.0	2.0
CASH FROM INVESTING	-101.0	-315.0	-279.0	-389.0
Short-Term Debt Issued	--	--	81.0	--
TOTAL DEBT ISSUED	--	--	81.0	--
Short Term Debt Repaid	-60.0	-19.0	--	-85.0
Long Term Debt Repaid	-40.0	-9.0	-3.0	-5.0
TOTAL DEBT REPAYED	-100.0	-28.0	-3.0	-90.0
Issuance of Common Stock	--	--	--	43.0
Repurchase of Common Stock	--	-15.0	-1.0	-145.0
Common Dividends Paid	-56.0	-68.0	-90.0	-236.0
TOTAL DIVIDEND PAID	-56.0	-68.0	-90.0	-236.0
Other Financing Activities	-16.0	-21.0	-18.0	-24.0
CASH FROM FINANCING	-172.0	-132.0	-31.0	-452.0
Foreign Exchange Rate Adjustments	-1.0	-4.0	-26.0	-2.0
NET CHANGE IN CASH	51.0	-26.0	75.0	-291.0
Net Cash - Begin Balance/Rsvd for Future Use	419.0	472.0	446.0	521.0
Net Cash - End Balance/Rsrv for Future Use	471.0	446.0	521.0	230.0

Πίνακας 6.18: Κατάσταση Ταμειακών ροών 2003- 2006

Το 2006 τα ταμειακά αποθέματα έπεσαν κατά 291 εκατομμύρια CHF, ποσό μεγάλο ως ποσοστό των εσόδων σε σύγκριση με τις προηγούμενες χρήσεις. Παρατηρώντας προσεχτικότερα τις ταμειακές ροές αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί

από την απόδοση μεγάλου μερίσματος σε σχέση με τα προηγούμενα έτη καθώς επίσης και από τις χρηματοοικονομικές ταμειακές ροές (CFF). Παρατηρούμε επίσης ότι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες είναι η κύρια πηγή εσόδων.

Το 2006 αύξησε τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες κατά 141 εκατομμύρια, φθάνοντας τα 552.0 εκατ. Συγκρίνοντας τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρατηρούμε ότι σε όλες τις χρήσεις είναι μεγαλύτερες από τα καθαρά κέρδη, πράγμα το οποίο είναι σημάδι υγιούς επιχείρησης αφού έτσι φαίνεται ότι τα κέρδη δεν είναι προϊόν πωλήσεων παγίων, δανείων κλπ.

Το Cash Flow from Investing (CFI) είναι ένα μέτρο των χρημάτων που χρησιμοποιήθηκαν για ανάπτυξη εργασιών (Capital Expenditures, or CAPEX) και βλέπουμε ότι το 2006, η διοίκηση ξόδεψε μόλις το 0.12% των εσόδων της για ανάπτυξη, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας όπου δήλωσε ανάπτυξη μέσω εξαγορών. Προφανώς οι οκτώ εξαγορές που έκανε μέσα στο 2006 ήταν πολύ μικρές σε σχέση με το μέγεθος της εταιρείας.

Οι ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (CFF) περιγράφουν εισροές και εκροές μεταξύ εταιρείας και μετόχων και πιστωτών.

Το 2006, το CFF ήταν αρνητικό, κάτι το οποίο δείχνει ότι η εταιρεία δεν είχε ανάγκη από εξωτερική χρηματοδότηση.

Σύμφωνα και με την παράγραφο 5.3.2. από τις εταιρείες που ανταγωνίζονται στον χώρο της SGS μόνο η INTERTEK και η BUREAU VERITAS ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Επιπροσθέτως μόνο αυτές οι τρεις είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Προκειμένου λοιπόν για σύγκριση μεγεθών και πριν προβούμε στην ανάλυση δεικτών θα αντιπαραβάλουμε τις οικονομικές καταστάσεις των τελευταίων δύο ετών της SGS με αυτές των ανωτέρω ανταγωνιστών.

6.7.6. Κατάσταση αποτελεσμάτων SGS vs INTERTEK vs BVI

Δεδομένου ότι οι καταστάσεις της INTERTEK είναι σε αγγλικές λίρες, της Bureau Veritas σε Ευρώ και της SGS σε ελβετικά φράγκα, για λόγους συγκρισιμότητας τις παρουσιάζουμε όλες σύμφωνα με την ανάλυση κοινού μεγέθους.

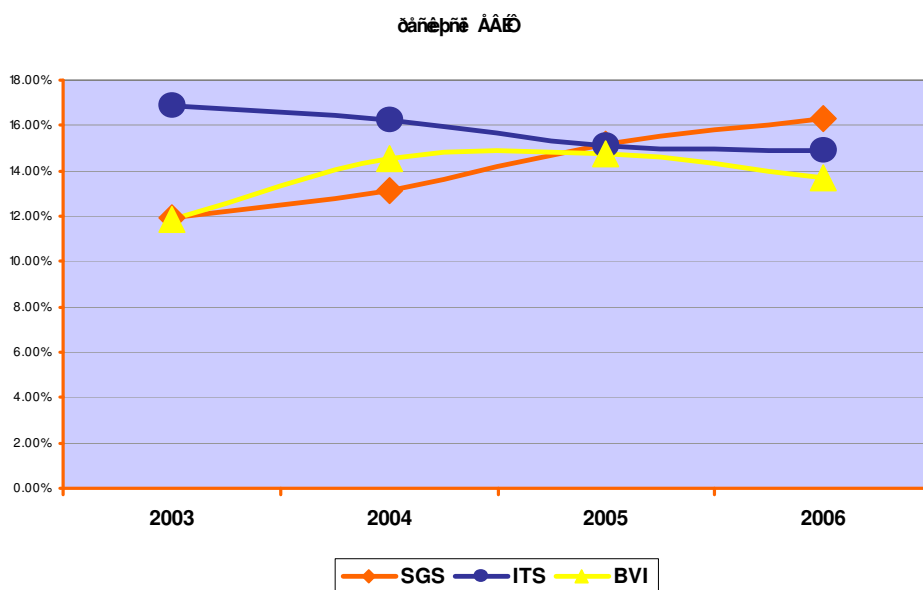
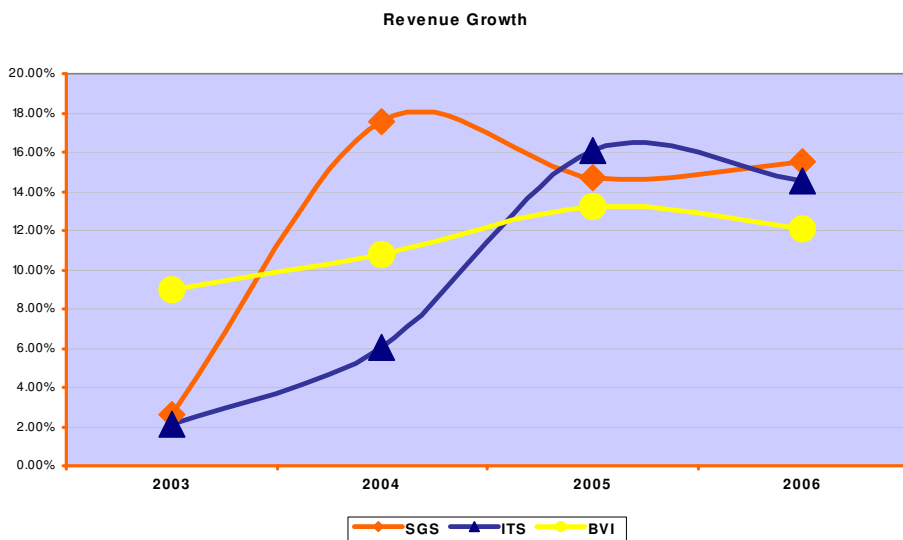
	SGS		ITS		BVI	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Revenues	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Salaries & Wages	48.82%	47.58%				
Subcontractor's Expenses	6.56%	6.88%				
Cost of Goods Sold	55.38%	54.46%	77.16%	78.22%	30.19%	30.01%
Gross Margin	44.62%	45.54%	22.84%	21.78%	69.81%	69.99%
Other Operating Expenses	25.21%	25.20%	7.46%	5.82%	53.50%	54.07%
EBITDA	19.41%	20.33%	15.38%	15.95%	16.31%	15.92%
Depreciation & Amortization, Total	4.23%	4.50%	0.36%	0.57%	1.68%	1.77%
OPERATING INCOME	15.18%	15.83%	15.01%	15.38%	14.63%	14.15%
Exceptional Items	0.00%	0.50%	-0.22%	-0.51%	-0.12%	-0.43%
Goodwill Amortization	0.00%	0.00%	-0.34%	-0.05%	-0.23%	0.00%
EBIT	15.18%	16.33%	15.14%	14.91%	14.75%	13.73%
Interest Expense	-0.30%	-0.31%	-0.98%	-1.17%	-1.32%	-1.65%
Interest and Investment Income	0.36%	0.21%	0.59%	0.66%	0.20%	0.32%
NET INTEREST EXPENSE	0.06%	-0.10%	-0.40%	-0.51%	-1.12%	-1.33%
Currency Exchange Gains (Loss)	0.09%	0.08%	0.00%	0.02%	0.13%	-0.53%
EBT, EXCLUDING Exceptional ITEMS	15.33%	15.81%	14.96%	14.93%	13.88%	12.30%
EBT, INCLUDING Exceptional ITEMS	15.33%	16.30%	14.74%	14.42%	13.76%	11.87%
Income Tax Expense	3.60%	4.06%	3.22%	3.39%	4.01%	3.36%
Minority Interest in Earnings	-0.51%	-0.65%	-0.62%	-0.77%	-0.16%	-0.17%
NET PROFIT	11.22%	11.59%	10.89%	10.26%	9.60%	8.34%

Πίνακας 6.19: Σύγκριση καταστάσεων αποτελεσμάτων μεταξύ της στρατηγικής ομάδας σε μορφή κοινού μεγέθους

Αξιοσημείωτη είναι η διάρθρωση κόστους πωληθέντων των δυο εταιρειών όπου αυτό είναι μικρότερο στην BVI και πολύ μεγαλύτερο όλων στην ITS. Από την άλλη στην ITS τα 'other operating expenses' είναι πολύ μικρότερα, έτσι τελικά στα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ηγέτης φαίνεται η SGS με 20%, ενώ ακολουθούν η ITS και BVI με 16%. (Στο σημείο αυτό προκειμένου να καταλήξουμε σε συμπέρασμα για την διάρθρωση κόστους πωληθέντων, σημασία έχει το πως ορίζει η κάθε εταιρεία το κόστος πωληθέντων. Για

παράδειγμα στην SGS ακόμη και οι μισθοί των Division managers είναι άμεσο κόστος.)

Η μεγάλη διαφορά της SGS μετριάζεται από τις υψηλότερες αποσβέσεις (περίπου 4,50% έναντι περίπου 1,70% της BVI και κάτω από 0,60% της ITS), φθάνοντας στα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) να έχουμε 1^η την SGS, 2^η την ITS και 3^η την BVI. Με την ίδια τάση προχωρούν τα αποτελέσματα και στο τέλος της κατάστασης με την SGS να φαίνεται ηγέτης του χώρου. τα επόμενα διαγράμματα απεικονίζεται η εξέλιξη και των τριων εταιρειών σε όρους Ανάπτυξης κύκλου εργασιών και Κερδών προ φόρων και τόκων.



6.7.7. Ισολογισμός SGS vs INTERTEK vs BVI

	SGS		ITS		BVI	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Assets						
Cash and Equivalents	18.84%	8.06%	12.66%	11.42%	7.85%	7.52%
Short-Term Investments	0.36%	0.32%	0.00%	0.00%	1.73%	0.00%
TOTAL CASH AND SHORT TERM INVESTMENTS	19.20%	8.38%	12.66%	11.42%	9.58%	7.52%
Accounts Receivable	25.79%	26.72%	28.87%	27.78%	33.15%	33.49%
Other Receivables	3.11%	4.66%	2.74%	2.26%	6.34%	6.70%
TOTAL RECEIVABLES	28.90%	31.38%	31.61%	30.04%	39.48%	40.19%
WIP & Inventories	5.32%	6.31%	0.77%	0.74%	0.04%	0.06%
Prepaid Expenses	1.74%	1.72%	4.83%	5.01%	0.18%	0.20%
TOTAL CURRENT ASSETS	55.15%	47.79%	50.30%	47.30%	49.28%	49.37%
Gross Property Plant and Equipment	53.06%	56.91%	51.44%	51.32%	20.67%	20.33%
Accumulated Depreciation	-31.86%	-33.91%	-22.57%	-22.77%	-13.10%	-12.85%
NET PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT	21.19%	23.00%	28.87%	28.54%	7.57%	7.49%
Goodwill	11.90%	17.64%	13.88%	16.41%	31.55%	32.38%
Long-Term Investments	0.07%	0.07%	0.17%	0.16%	2.55%	2.52%
Loans Receivable, Long Term	0.04%	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Deferred Tax Assets, Long Term	5.82%	5.22%	3.59%	3.07%	4.10%	3.62%
Other Intangibles	3.62%	4.94%	3.19%	4.52%	3.88%	3.54%
Other Long-Term Assets	2.21%	1.30%	0.00%	0.00%	1.07%	1.08%
TOTAL ASSETS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
LIABILITIES & EQUITY						
Accounts Payable	11.90%	14.10%	7.55%	7.80%	3.93%	3.37%
Accrued Expenses	10.78%	11.61%	12.88%	12.07%	17.17%	17.62%
Short-Term Borrowings	0.29%	0.14%	0.02%	0.00%	0.34%	0.51%
Current Portion of Long-Term Debt/Capital Lease	3.11%	0.46%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Current Portion of Capital Lease Obligations	0.07%	0.07%	3.79%	3.14%	1.07%	3.89%
Current Income Taxes Payable	2.10%	3.09%	6.43%	5.56%	5.89%	5.75%
Other Current Liabilities, Total	1.99%	1.82%	5.18%	4.55%	4.62%	4.37%
Unearned Revenue, Current	1.12%	1.09%	0.00%	0.00%	4.31%	4.22%
TOTAL CURRENT LIABILITIES	31.28%	32.29%	35.85%	33.11%	37.34%	39.73%
Long-Term Debt	0.11%	0.11%	43.70%	38.02%	34.11%	31.68%
Capital Leases	0.14%	0.14%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Minority Interest	1.30%	1.05%	1.94%	2.03%	0.54%	0.52%
Pension & Other Post-Retirement Benefits	9.44%	6.56%	4.43%	3.51%	5.86%	5.99%
Deferred Tax Liability Non-Current	1.84%	1.61%	0.85%	0.88%	0.00%	0.00%
Other Non-Current Liabilities	3.83%	3.47%	0.30%	0.21%	5.25%	4.91%
TOTAL LIABILITIES	47.96%	45.23%	87.07%	77.76%	85.20%	84.46%
Common Stock	5.64%	0.28%	0.37%	0.37%	1.05%	0.92%
Retained Earnings	52.48%	59.33%	-50.15%	-35.44%	0.00%	0.00%
Treasury Stock	-3.25%	-2.10%	0.00%	0.00%	1.70%	2.00%
Comprehensive Income and Other	-2.82%	-2.73%	3.36%	1.38%	12.04%	12.63%
TOTAL COMMON EQUITY	52.04%	54.77%	12.93%	22.24%	14.80%	15.54%
TOTAL EQUITY (Net Worth)	52.04%	54.77%	12.93%	22.24%	14.80%	15.54%
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Πίνακας 6.20: Σύγκριση στοιχείων Ισολογισμού μεταξύ της στρατηγικής ομάδας με τη μορφή κοινού μεγέθους

Εξετάζοντας το ενεργητικό του ισολογισμού και έπειτα από την πρόσφατη μείωση των ταμειακών διαθεσίμων της SGS, το κυκλοφορούν ενεργητικό και των τριών εταιρειών είναι περίπου στην ίδια θέση.

Στον τομέα διαχείρισης αποθεμάτων δείχνει να υστερεί η SGS όταν τα αποθέματα και Work in Progress διαμορφώνονται στο 6% έναντι των άλλων όπου η BVI φαίνεται αποτελεσματικότερη με αποθέματα στο 0% και η ITS στο 0.70%.

Προχωρώντας στους λογαριασμούς του παθητικού, παρατηρούμε ότι η BVI έχει το μικρότερο ποσοστό λογαριασμών πληρωτέων σε αντίθεση με την SGS που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό.

Σε βραχυπρόθεσμα δάνεια η SGS αποδεικνύεται στην καλύτερη θέση με αυτά να είναι κοντά στο 0%, σε αντίθεση με την BVI που φθάνουν στα 32% και την ITS στα 38%.

Τα πράγματα χειροτερεύουν για την ITS και BVI προς το τέλος του παθητικού με το σύνολο των υποχρεώσεων να φθάνει το 78% για την ITS, και το 84% για BVI, ενώ στην SGS είναι στο 45% παρουσιάζοντας μείωση από την προηγούμενη χρήση.

Η καθαρή θέση (ίδια κεφάλαια) αποτελεί το 55% για την SGS ενώ στην ITS το 22% και μόλις το 15% στην BVI.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό που φαίνεται καθαρά από την παραπάνω κατάσταση, πέρα από την ηγεσία της SGS, είναι ότι και οι τρεις εταιρείες βελτιώνουν την θέση τους κάθε χρονιά.

6.7.8. Ανάλυση Δεικτών

Με βάση τις προηγούμενες λειτουργικές καταστάσεις γίνεται η ανάλυση των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών ^(8,9,10). Παρουσιάζονται τέσσερις κατηγορίες δεικτών οι οποίες και είναι: Δείκτες Ρευστότητας, Αποδοτικότητας, Δραστηριότητας και Μόχλευσης (διάρθρωσης κεφαλαίων):

		2003	2004	2005	2006	
Liquidity	Current Ratio	Current Assets/Current Liabilities	2.09	1.83	1.76	1.48
	Acid Test	Current Assets - Inventory/Current Liabilities	1.93	1.67	1.59	1.28
	Inventory to net Working Capital	Inventory/ Current Assets - Current Liabilities	0.15	0.20	0.22	0.41
	Cash Ratio	Cash+ Equivalents/Current Liabilities	0.74	0.64	0.60	0.25
Profitability	Net Profit Margin	Net Profit / Net Sales	9.25%	9.57%	11.22%	11.59%
	Gross Profit Margin	Sales- COGS /Net Sales	43.15%	44.02%	44.62%	45.54%
	R.O.I.	Net Profit / Total Assets	11.23%	12.26%	13.42%	15.53%
	R.O.E.	Net Profit / Shareholders' Equity	21.18%	23.73%	25.78%	28.36%
EPS	Net Profit - Preferred Stock dividends/Avg. number of common stocks	29.0191	35.2831	47.4277	56.632	
Activity	Inventory Turnover	Net Sales / Inventory	22.72	24.45	22.50	21.23
	Days of Inventory	Inventory / (COGS/365)	28.26	26.67	29.29	31.57
	Net Working Capital Turnover	Net Sales / Net Working Capital	3.51	4.93	5.01	8.64
	Asset Turnover	Sales / Total Assets	1.21	1.28	1.20	1.34
	Fixed Assets Turnover	Sales / Fixed Assets	5.91	5.85	5.65	5.82
	Average Collection Period	Accounts Receivable / (Sales/365)	84.93	73.25	78.67	72.79
Leverage	Dept to Asset	Total dept/ Total Assets	46.98%	48.36%	47.96%	45.23%
	Dept to Equity	Total dept/ shareholders equity	88.62%	93.64%	92.15%	82.59%
	Long Term debt to Capital Structure	Long term dept/ shareholders equity	1.03%	0.17%	0.21%	0.19%
	Times interest earned	Profit bef tax+Interest/ Interest	304	#DIV/0!	254.5	154.75
	Current liabilities to Equity	Current Liabilities/Shareholders' Equity	59.70%	60.28%	60.11%	58.96%
P/E	Market Price per Share/ Earnings per share	19.7	19.2	18.7	20.8	
DPS	Dividends/ Number of stocks	9	12	50	20	
Divident Payout	Annual dividend per share/ Annual earning per share	-0.2467	-0.2464	-0.2426	-0.5327	

Πίνακας 6.21.: Ανάλυση αριθμοδεικτών της SGS για το διάστημα 2003-2006

Στην συνέχεια και πριν τον σχολιασμό των δεικτών της SGS, αντιπαραβάλλονται οι δείκτες των τελευταίων δυο χρήσεων και των τριών εταιρειών:

	SGS		ITS		BVI		
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	
Liquidity	Current Ratio	1.76	1.48	1.40	1.43	1.32	1.24
	Acid Test	1.59	1.28	1.38	1.41	1.32	1.24
	Inventory to net Working Capital	0.22	0.41	0.05	0.05	0.00	0.01
	Cash Ratio	0.60	0.25	0.35	0.34	0.21	0.19
Profitability	Net Profit Margin	11.22%	11.59%	10.89%	10.26%	9.60%	8.34%
	Gross Profit Margin	44.62%	45.54%	22.84%	21.78%	69.81%	69.99%
	R.O.I.	13.42%	15.53%	15.74%	15.74%	11.87%	10.85%
	R.O.E.	25.78%	28.36%	121.77%	70.75%	80.21%	69.78%
	EPS	47.43	56.63	8.08	8.72	20.21	19.69
Activity	Inventory Turnover	22.50	21.23	187.13	207.66	3294.40	2051.33
	Days of Inventory	29.29	31.57	2.53	2.25	0.37	0.59
	Net Working Capital Turnover	5.01	8.64	10.00	10.80	10.35	13.49
	Asset Turnover	1.20	1.34	1.45	1.53	1.24	1.30
	Fixed Assets Turnover	5.65	5.82	5.01	5.37	16.34	17.37
	Average Collection Period	78.67	72.79	72.92	66.13	97.81	94.03
Leverage	Dept to Asset	47.96%	45.23%	87.07%	77.76%	85.20%	84.46%
	Dept to Equity	92.15%	82.59%	673.41%	349.59%	575.65%	543.41%
	Long Term debt to Capital Structure	0.21%	0.19%	337.96%	170.95%	230.49%	203.81%
	Times interest earned	254.50	154.75	-36.17	27.18	-11.32	7.95
	Current liabilities to Equity	60.11%	58.96%	277.26%	148.86%	252.26%	255.64%
P/E	18.70	20.80					
DPS	50.00	20.00					
Divident Payout	-0.24	-0.53					

Πίνακας 6.22: Ανάλυση αριθμοδεικτών της στρατηγικής ομάδας

Από μια πρώτη εικόνα φαίνεται ότι η SGS χρησιμοποιεί λίγο ως καθόλου ξένα κεφάλαια στην κεφαλαιακή της διάρθρωση και δείχνει να έχει μικρότερο κίνδυνο από τους δύο ανταγωνιστές της ενώ στον τομέα διαχείρισης αποθεμάτων και WIP δείχνει να υστερεί έναντι των ανταγωνιστών της. Όμως ας δούμε αναλυτικότερα τους δείκτες:

Δείκτες Ρευστότητας (liquidity): Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- Δείκτης κυκλοφοριακής Ρευστότητας (Current Ratio):
Ο δείκτης μας δείχνει τη διαθεσιμότητα του κυκλοφορούν για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Με τιμή 1,48 αν και καλύτερος των ανταγωνιστών, εν τούτοις παρατηρώντας την τάση των τελευταίων 4 ετών βαίνει μειούμενος.
- Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας (Acid Test):
Ο δείκτης αυτός έχει αφαιρέσει τα αποθέματα από το κυκλοφορούν προκειμένου να μας δώσει μια καλύτερη εικόνα, αφού λαμβάνει υπόψη τα πιο άμεσα ρευστοποιούμενα στοιχεία. Με τιμή 1,28 είναι σε δεύτερη θέση μετά την ITS και λίγο καλύτερη από την BVI.
- Cash Ratio:
Ο δείκτης αυτός 'ραφινάει' ακόμη περισσότερο τους δείκτες άμεσης και κυκλοφοριακής ρευστότητας αφού λαμβάνει υπόψη μόνο τα άμεσα ρευστοποιούμενα στοιχεία του ισολογισμού. Η SGS με 0,25 βρίσκεται ανάμεσα στην ITS και BVI ενώ η τάση των τελευταίων 4 ετών βαίνει συνεχώς μειούμενη, ξεκινώντας από 0,74 το 2003. Βέβαια από την άλλη η διατήρηση υψηλών ποσών ρευστού για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως έλλειψη αποτελεσματικής διαχείρισης των διαθεσίμων. Συνεπώς με τιμή 0,25 η εταιρεία είναι στον μέσο όρο των ανταγωνιστών της.

Δείκτες Αποδοτικότητας (profitability): Μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

- Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις:
Έχει τον μεγαλύτερο από τις τρεις και σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της είναι κάθε χρόνο αυξανόμενος.

- Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις πωλήσεις

Ο δείκτης αυτός αποτελεί το πρώτο επίπεδο κέρδους της εταιρείας και μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της για την παραγωγή του προϊόντος. Στην παρούσα καθώς πρόκειται για εταιρείες παροχής υπηρεσιών, το κόστος πωληθέντων αφορά εργατικά κόστη. Η εταιρεία έχει την δεύτερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ενώ κάθε χρόνο βελτιώνεται.

- Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων κεφαλαίων (R.O.I.):

Από τους πιο σημαντικούς δείκτες, μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να δημιουργήσει κέρδη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι προκειμένου για εταιρείες παροχής υπηρεσιών ο δείκτης αυτός είναι σχετικά μεγάλος. Ο δείκτης αυτός βαίνει αυξανόμενος κάθε χρόνο για την SGS σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της όπου είτε είναι σταθερός (ITS) είτε μειούμενος (BVI).

Για το 2006 με τιμή 15.53% είναι στα ίδια επίπεδα με την ITS ενώ υπερτερεί κατά πολύ σε σχέση με την BVI.

- Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων κεφαλαίων (R.O.E.):

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο της απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός επίσης δείχνει αυξανόμενος κάθε χρόνο, όμως με τιμή 28,63% αν και ικανοποιητική, υστερεί κατά πολύ των ανταγωνιστών της που έχουν δείκτες στο 70%!

- Κέρδη ανά μετοχή (EPS):

Με κέρδη ανά μετοχή στα 56,63 και συνεχώς αυξανόμενα, η SGS υπερέχει σαφώς του ανταγωνισμού.

Δείκτες Δραστηριότητας (activity): Μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων:

Μετρά πόσες φορές στη διάρκεια του έτους τα αποθέματα πωλήθηκαν.

Η SGS με τιμή 21,23 υστερεί κατά πολύ των ανταγωνιστών της αφού η ITS είναι στο 207,66 και η BVI στο 2051,33 !

- Μέση διάρκεια επένδυσης σε Αποθέματα:

Όπως ο προηγούμενος δείκτης μας δείχνει την αποτελεσματικότητα διαχείρισης αποθεμάτων και ομοίως και εδώ η SGS υστερεί των ανταγωνιστών της με μέση διάρκεια επενδύσεων σε αποθέματα 31,57 ημέρες έναντι 2,25 της ITS και μόλις μισής ημέρας στη BVI. Βέβαια στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί και ο μεγάλος αριθμός εργαστηρίων (πάνω από 1000) που διατηρεί η SGS και τα οποία διατηρούν πρώτες ύλες.

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού (Asset Turnover):

Με δείκτη στο 1,34 η SGS είναι στο μέσο όρο των ανταγωνιστών της. Ο δείκτης αυτός δείχνει τάσεις βελτίωσης και για τις τρεις εταιρείες.

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα Παγίων (fixed assets turnover):

Ο λόγος αυτός είναι ένα χοντρικό μέτρο εκτίμησης της παραγωγικότητας των παγίων ως προς την δημιουργία εισόδων. Με δείκτη στο 5,82 και κάθε χρόνο αυξανόμενος η SGS είναι δεύτερη σε σχέση με την BVI και στα ίδια επίπεδα με την ITS. Όμως εδώ θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι η SGS και η ITS έχουν εκ φύσεως μεγαλύτερο αριθμό παγίων λόγω των υπηρεσιών που παρέχουν (δοκιμές και εργαστηριακοί έλεγχοι) όταν στην BVI ο κύριος όγκος εισόδων είναι από υπηρεσίες που δεν απαιτούν τέτοιες εγκαταστάσεις, όπως οι υπηρεσίες πιστοποίησης ISO και νηογνώμονα.

- Μέση περίοδος είσπραξης (Average collection period):

Και στις τρεις εταιρείες η μέση περίοδος είσπραξης βελτιώνεται χρόνο με τον χρόνο με την SGS να είναι σε 2^η θέση (72,79 ημέρες) με διαφορά 6 ημερών από την ITS, και την BVI να απέχει κατά πολύ στις 94 ημέρες.

Δείκτες Μόχλευσης (leverage): Μετρούν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.

- Δείκτης Συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης (dept to asset):

Δείχνει το ποσοστό των κεφαλαίων που προήλθαν από τους πιστωτές. Η SGS παρουσιάζει τον μικρότερο λόγο από τις τρεις με το 45% να είναι κεφάλαια πιστωτών σε αντίθεση με την ITS όπου είναι στο 78% και την BVI στο 84%.

- Δανειακή Επιβάρυνση προς ίδια κεφάλαια (Debt to Equity):

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο του τι έχουν δεσμεύσει στην εταιρεία οι προμηθευτές, δανειστές και πιστωτές σε σχέση με τους μετόχους. Η SGS παρουσιάζει το μικρότερο κίνδυνο από τις τρεις με λόγο στα 82,59% σε αντίθεση με την ITS όπου ο ίδιος λόγος είναι στο 349% και την BVI στα 543%!

- Μακροπρόθεσμα χρέη προς κεφαλαιακή διάρθρωση (Long term debt to Capital structure):

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το ποσοστό μακροπρόθεσμων δανείων στην κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρείας. Η SGS είναι μακράν μικρότερου κινδύνου των ανταγωνιστών της αφού τα μακροπρόθεσμα δανειακά κεφάλαια αποτελούν μόλις το 0,19%, ενώ στην ITS αυτά αγγίζουν το 171% και στην BVI το 204%!

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι και στις τρεις εταιρείες ο λόγος των δανειακών κεφαλαίων μειώνεται κάθε χρόνο.

- Βαθμός κάλυψης Χρηματοοικονομικών δαπανών (Times interest earned):

Ο λόγος αυτός μας δείχνει πόσο εύκολα μια εταιρεία μπορεί να πληρώσει τα έξοδα τόκων. Βέβαια επειδή ο φόρος των κερδών υπολογίζεται μετά την αφαίρεση των τόκων, η ικανότητα καταβολής των τόκων της τρέχουσας περιόδου δεν επηρεάζεται από φόρους κερδών. Η SGS με λόγο στα 155 δεν δείχνει καμία δυσκολία σε αντίθεση με την ITS και BVI οι οποίες έρχονται από ένα άσχημο 2005 με αρνητικές τιμές του λόγου ενώ στο 2006 είναι στα 27 η ITS και στα 8 η BVI.

- Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια (Current Liabilities to Equity):

Μετρά το ποσό των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων σε σχέση με το τι έχουν συνεισφέρει οι μέτοχοι. Και πάλι η SGS είναι μακράν υγιέστερη από τους ανταγωνιστές της αφού οι βραχυπρόθεσμες είναι μόλις το 58% σε σχέση με το τι έχουν συνεισφέρει οι μέτοχοι ενώ στην ITS είναι στο 148% και η BVI στο 255%. Ειδικότερα η τελευταία δεν έχει δείξει καμία βελτίωση μέσα στα 2 τελευταία χρόνια σε αντίθεση με τις άλλες όπου δείχνουν ολοένα μικρότερη εξάρτηση.

Δείκτης αιεφόρου ανάπτυξης (*Index of sustainable growth*)

Ο δείκτης αυτός¹⁰ είναι ένα μέτρο του κατά πόσο μια εταιρεία που ξεκινά στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να την στηρίξει σε δικά της κεφάλαια ή θα χρειαστεί να προβεί σε δανεισμό.

Ο μαθηματικός τύπος είναι:

$$g^* = [P(1-D)(1+L)] / [T-P(1-D)(1+L)]$$

όπου:

P= (κέρδη προ φόρων /καθαρές πωλήσεις)

D= (μέρισμα στόχος / κέρδη μετά φόρων)

L= (σύνολο υποχρεώσεων /καθαρή θέση)

T= (σύνολο ενεργητικού / καθαρές πωλήσεις) x 100

Εάν ο στοχοθετημένος ρυθμός ανάπτυξης είναι μεγαλύτερος του “g*”, τότε θα χρειασθούν ξένα κεφάλαια να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη, εκτός και αν η διοίκηση βρεί τον τρόπο να αυξήσει την αποδοτικότητα, μειώσει τα μερίσματα, αυξήσει την δανειακή επιβάρυνση ή μειώσει τα πάγια μέσω leasing, ενοικίασης κ.α.

Δεδομένου ότι η εταιρεία (σύμφωνα με τον C.E.O.) βραχυχρόνια δεν σκοπεύει να αυξήσει το μέρισμα θα υπολογίσουμε τον λόγο σύμφωνα με τα στοιχεία της τελευταίας χρήσης διατηρώντας το μέρισμα σταθερό. Έτσι το g* που προκύπτει είναι 19,41%, δηλαδή παραπάνω από τον στόχο του 15% ετησίως. Συνεπώς η εταιρεία φαίνεται να είναι ικανή να προχωρήσει σε αυτό το ρυθμό ανάπτυξης χωρίς να χρειάζεται χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια.

6.8. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών

Marketing:

- Product development strategy
- Market development
- Diversification
- Pull strategy

Information Technology:

- Τυποποίηση των διαδικασιών
- Παγκοσμιοποίηση
- Ενοποίηση των συστημάτων σε όλες τις θυγατρικές
- Μείωση του αριθμού χρησιμοποιούμενου λογισμικού και απλούστευση

Operations:

- S.O.P. για συμμόρφωση των λειτουργιών σε όλες τις θυγατρικές με τη μητρική
- 6sigma
- Virtual Backoffice

Purchasing:

- Sole sourcing strategy

Human Resources Management:

- Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Επιλογή με γνώμονα την ατομική ακεραιότητα
- Επιλογή με γνώμονα την ικανότητα για επίδοση
- Diverse Workforce
- Self management teams

6.9. Σύνοψη Πολιτικών

- Έμφαση στην ποιότητα
- Ακεραιότητα. *«Τίποτε, ούτε οι επιθυμίες των πελατών, ούτε ή αύξηση των εσόδων, ούτε τα κέρδη, ούτε οι οδηγίες εκ των άνω είναι περισσότερο σημαντικά από την ακεραιότητα».*
- Οικονομική διαφάνεια
- Εντιμότητα. *«Είμαστε έντιμοι και διαφανείς σε όλες τις δραστηριότητές μας»*
- Αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων
- Συμμόρφωση με κανονισμούς και νόμους
- Έγγραφη δέσμευση κάθε νεοπροσληφθέντα στον κώδικα ηθικής
- Δια βίου εκπαίδευση υπαλλήλων
- Συμμόρφωση με τους κανόνες της μητρικής: *«Όλες οι υπηρεσίες μας πρέπει να προσφέρονται με επαγγελματικό ανεξάρτητο και αντικειμενικό τρόπο, με ειλικρίνεια και να ταυτίζονται με τις εγκεκριμένες από τον Όμιλο μεθόδους, πρακτικές και πολιτικές»*
- Θεμιτός ανταγωνισμός. *«Ανταγωνιζόμαστε δίκαια εντός του πλαισίου των εφαρμοσμένων νόμων του ανταγωνισμού»*
- Εχεμύθεια. Πληροφορίες δεν πρέπει να αποκαλύπτονται προκειμένου για την προστασία των δικαιωμάτων των πελατών, συνεργατών, προσωπικού και των επιχειρηματικών συμφερόντων της SGS.
- Ηγεσία: Ανάδειξη των εργαζομένων όχι από την εμπειρία αλλά από την ηγεσία.
- Κρίση του προσωπικού με βάση την επίδοση

6.10. Διακεκριμένες ικανότητες & Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην Παρούσα ενότητα και με βάσει τα προηγούμενα θα κάνουμε μια προσέγγιση για την ανακάλυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας με βάση τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (capabilities) και τις Επάρκειες ή διακεκριμένες ικανότητες (competencies). Το μοντέλο με το οποίο θα προχωρήσουμε στην διερεύνηση των Πόρων και Ικανοτήτων είναι το VRIO model όπως αυτό παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1, ενότητα 1.5.3. Συγκεντρώνοντας τους πόρους και ικανότητες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες κατασκευάζουμε τον πίνακα 6.23.

Πόρος ή Ικανότητα	Πολύτιμο	Σπάνιο	Κοστοβόρο να αποκτηθεί	Εκμεταλλεύσιμο	Δύναμη/ Αδυναμία	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Τμήμα Μεταλλευμάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Τμήμα Αγροτικών	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Καταναλωτικών	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Πιστοποιήσεων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Κυβερνήσεων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Βιομηχανικών	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Πετρελαιοειδών	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Υγείας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Τμήμα Περιβαλλοντος	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Τμήμα Αυτοκινήτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Οικονομική Θέση/Ταμειακές Ροές	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ισχυροί Μέτοχοι	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ικανό Top Management	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Έμφαση σε Στρατηγική Διοίκηση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Εξωτερικά Μέλη στο Δ.Σ.	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Matrix Δομή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Κουλτουρα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κώδικας Ηθικής	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Ανταγωνιστική Ισοτιμία
Επίδοση τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Κάλυψη σταδίων προμηθευτικής Αλλυσίδας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Παγκόσμια Παρουσία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Σχέση high/low skilled μιγματος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ποικιλία υπηρεσιών	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
MIS και IT	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Brand name	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Σύμβολο ποιότητας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Διαδικασίες στις Λειτουργίες (six sigma & Virtual backoffice)	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Συνέργειες μεταξύ τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Παρουσία αναδυόμενες αγορές	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Τεχνογνωσία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο

Πίνακας 6.23. Ταξινόμηση πόρων & ικανοτήτων κατά VRIO

Οι στήλες 2, 3, 4 και 5 περιγράφουν τον πόρο ως προς τις παραμέτρους του VRIO Framework. Για τις ανάγκες της παρούσας, όσον αφορά τους πόρους, στην παρούσα ως σπάνιο θα θεωρήσουμε τον πόρο εκείνο που δεν τον έχει τουλάχιστον ένας από τους τρεις ανταγωνιστές. Στην ερώτηση αν είναι κοστοβόρο να αποκτηθεί το κατά πόσο είναι το λαμβάνουμε υπόψη με βάση τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών. Έτσι αν και είναι μεγάλο το κόστος να στήσει κανείς υπηρεσίες π.χ. προς μεταλλευτικές εταιρείες, στην περίπτωση των τριών εξεταζόμενων επιχειρήσεων θεωρούμε ότι η απάντηση είναι όχι. Στο πίνακα 6.23 τονίζουμε με πορτοκαλί εκείνα που θεωρούμε βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Έτσι συνοψίζοντας έχουμε:

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Σύμφωνα με τα παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν οι παράγοντες:

- Η γεωγραφική κάλυψη/ δίκτυο
- Οι συνέργιες μεταξύ τμημάτων (synergy & cross functional teams), το cross selling
- Οι ικανότητες και ηγεσία των στελεχών που εναρμονίζονται με την 'performance driven' κουλτούρα
- Η υποδομή σε Πληροφοριακά Συστήματα
- Η υπεροχή στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Η κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα
- Η τεχνογνωσία σε πολλούς τομείς της αγοράς
- Η οικονομική Δύναμη
- Το Brand Name

6.11. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων

Συνοψίζοντας όλους τους Εσωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στην επιχείρηση έχουμε το πίνακα 6.24.

Εσωτερικοί Παράγοντες (Internal Factors)	
Δυνάμεις (Strengths)	
•	Ισχυροί Μέτοχοι
•	Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις εξαγορές που δίνουν προστιθέμενη αξία
•	Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση
•	Εξωτερικά Μελη στο Δ.Σ.
•	50% των μετοχών σε διασπορά
•	Matrix Δομή
•	performance driven Κουλτούρα
•	Κώδικας Ηθικής
•	Οικονομική Ευρωστία
•	Απόδοση τμημάτων πάνω από τον μέσο όρο
•	Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλλυσίδας
•	Παγκόσμια Παρουσία
•	Υψηλή σχέση high/low skilled μίγματος υπηρεσιών
•	Μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών
•	MIS και Συστήματα πληροφορικής
•	Υψηλή Αναγνωρισμότητα (brand name)
•	Υψηλή αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας
•	Λειτουργική Υπεροχή (six sigma & Virtual backoffice)
•	Cross Selling και συνέργιες μεταξύ τμημάτων
•	Ηγέτης στην Αγορά
•	Έντονη Παρουσία στις αναδυόμενες αγορές
•	Τεχνογνωσία
Αδυναμίες (Weaknesses)	
•	Εξάρτηση των low skilled υπηρεσιών από το εμπόριο
•	Συχνές εναλλαγές CEO
•	Κάμψη του τμήματος Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις
•	Απουσία από την αγορά της Ναυτιλίας

Πίνακας 6.24. Σύνολο Εσωτερικών Παραγόντων

6.12. Βιβλιογραφία

- 1.** SGS: Annual Report 2006
- 2.** Thomas Sy, Laura Sue D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations" California State University Long Beach, 2006, (p.40)
- 3.** SGS: 'Extraordinary General meeting of shareholders' (Geneva December 9th 2003)
- 4.** SGS Code of Professional Conduct, Geneva 2005
- 5.** SGS Annual General meeting of shareholders, Geneva 19 March 2007
- 6.** SGS "SIX SIGMA Initiative" presentation to E.U. Forum Sept/2004
- 7.** SGS "Delivering trust between people, organizations & governments" presentation to Cheuvreux Paris 30/08/2007
- 8.** Γεώργιος Αρτίκης, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός Εκδόσεις Interbooks 2003 (pp. 109-129)
- 9.** J. Fred Weston & Eugene F. Brigham, "Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και πολιτικής" 1986 Εκδόσεις Παπαζήση (pp. 97-110)
- 10.** Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall (pp.

Κεφάλαιο 7: Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

Η παρούσα ενότητα αποτελεί μια σύνοψη όλων εκείνων των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που συναντήσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Θα παρουσιαστούν όλοι οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που συναντήσαμε στους πίνακες 5.6 και 6.24 και αποτελούν ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες, οι οποίοι και θα 'βαθμολογηθούν' αφενός ως προς την σημασία τους αφετέρου ως προς την επίδοση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς. Συγκεκριμένα η τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των παραγόντων, βασίζεται σε ένα σύστημα βαθμολόγησης των παραγόντων αυτών ως προς τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση όπου κάθε παράγοντας βαθμολογείται από 0,0 (καθόλου σημαντικός) ως 1,0 (πολύ σημαντικός). Το άθροισμα αυτών ανεξαρτήτως του πλήθους των παραγόντων θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στη συνέχεια η επόμενη στήλη του πίνακα θα βαθμολογεί από 1,0 (ισχνή) ως 5 (εξαιρετική) την επίδοση της επιχείρησης ως προς τους παράγοντες αυτούς. Τέλος η επόμενη στήλη θα περιλαμβάνει τη σταθμισμένη βαθμολογία που είναι το γινόμενο των δυο προηγούμενων στηλών. Η διαδικασία αυτή θα γίνει και για τους δύο πίνακες (5.6 και 6.24) με στόχο τη δημιουργία πίνακα που θα συνοψίζει τους κυριότερους παράγοντες και πως η επιχείρηση ανταποκρίνεται ως προς αυτούς (SFAS) και τέλος την δημιουργίας μήτρας TOWS όπου μέσω των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών θα δημιουργήσουμε αντίστοιχες στρατηγικές που θα κάνουν χρήση είτε των δυνάμεων και ευκαιριών (SO), ή των αδυναμιών και ευκαιριών (WO), ή των δυνάμεων και απειλών (ST) ή τέλος των αδυναμιών και απειλών (WT). Το διάγραμμα 7.1 είναι χαρακτηριστικό του αποτελέσματος που προσδοκούμε από αυτή τη διαδικασία¹.

	Internal Factors	
	Strengths	Weaknesses
External Factors		
Opportunities	S-O Strategies	W- O Strategies
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνάμεις για εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες	Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες
Threats	S-T Strategies	W- T Strategies
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές	Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές

Διάγραμμα 7.1: Η μήτρα TOWS

7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί Παράγοντες	Weight	Rating	Weighted Score	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Αποκρατικοποιήσεις	3.00%	4.00	0.12	Διευρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιων μέσω του GIS
Outsourcing	4.00%	4.50	0.18	Παρεχόμενη υπηρεσία εδώ και 4 χρόνια
Παγκοσμιοποίηση	3.00%	3.50	0.11	
Ρυθμός Αύξησης Διεθνούς Εμπορίου	5.00%	4.50	0.23	Οι θεμελιώδεις υπηρεσίες είναι άμεσα συσχετισμένες με το εμπόριο
Αύξηση Παγκοσμίου GDP	2.00%	4.00	0.08	Ανάπτυξη παράλληλα με την αύξηση του GDP
Ραγδαία ανάπτυξη των αγορών Ασίας & Av. Ευρώπης	5.00%	4.40	0.22	Συνεχής ενδυνάμωση της θέσης της σε αυτές τις περιοχές
Αύξηση τιμών πρώτων Υλών & Πετρελαίου	3.00%	5.00	0.15	Εκμετάλλευση μέσω του τμήματος Πετροχημικών
Κατασκευαστικό booming στην Μ.Ανατολή	3.00%	3.30	0.10	Στοχευμένη αγορά για το Βιομηχανικό Τμήμα
Ραγδαία αύξηση κατασκευής πλοίων	3.00%	1.00	0.03	Απουσία από αυτό το χώρο
Πρωώθηση Πράσινης Οικονομίας	3.00%	3.50	0.11	
Κανονισμός REACH	4.00%	4.80	0.19	First mover advantage
Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας	4.00%	4.00	0.16	Στοχευμένη αγορά για το Βιομηχανικό Τμήμα και first mover
Γενετικά Τροποποιημένοι Οργανισμοί (GMO)	1.00%	3.50	0.04	Παρεχόμενη υπηρεσία μέσω του τμήματος Αγροτικών
Precision Farming	1.00%	2.00	0.02	Ισχνή παρουσία μέσω Αγροτικών
Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος	4.50%	4.20	0.19	Πολύ καλό positioning μέσω του τμήματος Καταναλωτικών και No.2 μετά την INTERTEK
Από mass production σε mass customization	2.00%	3.50	0.07	
Επανάσταση στα Generic φάρμακα	1.00%	3.50	0.04	Συνεχής ενδυνάμωση του τμήματος LSS μέσω εξαγορών
Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια	2.00%	4.00	0.08	Πολύ καλό positioning
Αύξηση ευαισθησίας για Ασφάλεια στα Τρόφιμα	3.50%	5.00	0.18	Πολύ καλό positioning μέσω του τμήματος Αγροτικών
Αύξηση στην αυστηρότητα προτύπων και κανονισμών	3.00%	4.00	0.12	Πολύ καλό positioning
Αυξητική τάση στο leasing	1.00%	2.50	0.03	Ισχνή παρουσία μέσω του AUTO
Υψηλά Εμπόδια Εισόδου	2.00%	4.00	0.08	Ηγέτης στην συγκέντρωση
Κατακερματισμένη Αγορά	3.50%	5.00	0.18	Ηγέτης στην συγκέντρωση
Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των high skilled	4.00%	4.00	0.16	Εμφαση στην διαφοροποίηση προς High skilled
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	2.00%	3.30	0.07	
Switching costs πελατών	2.00%	3.50	0.07	Προσφορά Bundle Services
Threats				
Ισοτιμία Δολαρίου Ευρώ	1.50%	2.20	0.03	22% των πωλήσεων σε Δολάριο
Κρίση Ενυπόθηκων Δανειών στις Η.Π.Α.	2.50%	2.00	0.05	Εισηγμένη σε 5 χρηματιστήρια
Μείωση Ρυθμού αύξησης παγκοσμίου GDP	3.00%	3.00	0.09	
Κάμψη του Διεθνούς Εμπορίου	4.00%	3.00	0.12	Εξάρτηση από το Εμπόριο
Antitrust LAW	1.00%	4.00	0.04	Συγχώνευση με μικρές εταιρείες
Δημογραφικό	1.00%	3.00	0.03	
Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου	3.00%	5.00	0.15	Ηγέτης στην συγκέντρωση
Χαμηλός ρυθμός low skilled υπηρεσιών	3.00%	4.00	0.12	Οι low skilled αποτελούν περίπου το 40% και βαίνουν μειούμενες
Εμπόδια Εξόδου	2.00%	3.50	0.07	
Κρίσεις Χωρών	1.00%	4.00	0.04	Μεγάλη διασπορά στην Υφήλιο
Υψηλός Ανταγωνισμός στις low skilled υπηρεσίες	3.50%	4.00	0.14	Στροφή στις High Skilled
	100.00%		3.85	

7.3. S.W.O.T.

Συγκεντρώνοντας όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους κατασκευάζουμε τη μήτρα S.W.O.T.

Δυνάμεις (STRENGTHS)	Αδυναμίες(WEAKNESSES)
Ισχυροί Μέτοχοι	Εξάρτηση των low skilled υπηρεσιών από το εμπόριο
Ικανό Top Management με δυνατό ιστορικό στις εξαγωγές που δίνουν προστιθέμενη αξία	Συχνές εναλλαγές CEO
Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση	Κάμψη του τμήματος Υπηρεσιών προς Κυβερνήσεις
Εξωτερικά Μέλη στο Δ.Σ.	Απουσία από την αγορά της Ναυτιλίας
Διασπορά μετοχών	
Matrix Δομή	
Κουλτουρα	
Κώδικας Ηθικής	
Οικονομική Ευρωστία	
Απόδοση τμημάτων πάνω από τον μέσο όρο	
Κάλυψη με υπηρεσίες όλων των σταδίων προμηθευτικής Αλλυσίδας	
Παγκόσμια Παρουσία	
Σχέση high/low skilled μίγματος υπηρεσιών	
Μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών	
MIS και Συστήματα πληροφορικής	
Αναγνωρισμότητα (brand name)	
Αναγνωρισμότητα ως σύμβολο ποιότητας	
Λειτουργική Υπεροχή (six sigma & Virtual backoffice)	
Cross Selling και συνέργειες μεταξύ τμημάτων	
Ηγέτης στην Αγορά	
Παρουσία στις αναδυόμενες αγορές	
Τεχνογνωσία	
Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES)	Απειλές (THREATS)
Αποκρατικοποιήσεις	Ισοτιμία Δολαρίου Ευρώ
Outsourcing	Κρίση Ενυπόθηκων Δανείων στις Η.Π.Α.
Παγκοσμιοποίηση	Μείωση Ρυθμού αύξησης παγκοσμίου GDP
Ρυθμός Αύξησης Διεθνούς Εμπορίου	Κάμψη του Διεθνούς Εμπορίου
Αύξηση Παγκοσμίου GDP	Antitrust LAW
Ραγδαία ανάπτυξη των αγορών Ασίας & Αν. Ευρώπης	Δημογραφικό
Αύξηση τιμών πρώτων Υλών & Πετρελαίου	Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου
Κατασκευαστικό booming στην Μ.Ανατολή	Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης των low skilled υπηρεσιών
Ραγδαία αύξηση κατασκευής πλοίων	Εμπόδια Εξόδου
Πρωώθηση Πράσινης Οικονομίας	Κρίσεις Χωρών
Κανονισμός REACH	Υψηλός Ανταγωνισμός στις low skilled υπηρεσίες
Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας	
Γενετικά Τροποποιημένοι Οργανισμοί (GMO)	
Precision Farming	
Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος	
Μετάβαση από mass production σε mass customization	
Επανάσταση στα Generic φάρμακα	
Αύξηση ευαισθησίας για Υγιεινή & Ασφάλεια	
Αύξηση ευαισθησίας για Ασφάλεια στα Τρόφιμα	
Αύξηση στην αυστηρότητα προτύπων και κανονισμών	
Αυξητική τάση στο leasing	
Υψηλά Εμπόδια Εισόδου	
Κατακερματισμένη Αγορά	
Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των high skilled υπηρεσιών	
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	
Switching costs πελατών	

Πίνακας 7.3. S.W.O.T. Matrix

7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)

Στη μήτρα SFAS συγκεντρώνουμε τους βασικότερους από τους παράγοντες που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, αναθεωρώντας τα βάρη που δόθηκαν στους πίνακες EFAS και IFAS. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της επιχείρησης¹. Στο πίνακα αυτό συμπεριλαμβάνονται μόνο οι παράγοντες που πέτυχαν την υψηλότερη βαθμολογία στους EFAS και IFAS.

Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Duration		
				Short	med	Long
S1 Έμφαση της Διοίκησης στη Στρατηγική Διοίκηση	5.00%	4.5	0.23			X
S2 Κουλτουρα	6.00%	5.0	0.30			X
S3 Οικονομική Ευρωστία	6.00%	4.5	0.27		X	
S4 Παγκόσμια Παρουσία	6.00%	5.0	0.30			X
S5 Μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών	5.00%	4.2	0.21			X
S6 Αναγνωρισμότητα (brand name)	6.00%	4.6	0.28			X
S7 Τεχνογνωσία	5.00%	4.0	0.20			X
W1 Εξάρτηση των low skilled υπηρεσιών από το εμπόριο	6.60%	3.5	0.23			X
W2 Απουσία από την αγορά της Ναυτιλίας	3.40%	1.0	0.03		X	
O1 Outsourcing	4.00%	4.5	0.18		X	
O2 Ρυθμός Αύξησης Διεθνούς Εμπορίου	5.00%	4.5	0.23		X	
O3 Ραγδαία ανάπτυξη των αγορών Ασίας & Αν. Ευρώπης	5.00%	4.4	0.22			X
O4 Κανονισμός REACH	4.00%	4.8	0.19			X
O5 Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας	4.00%	4.0	0.16			X
O6 Μειούμενος κύκλος Ζωής προϊόντος	4.50%	4.2	0.19			X
O7 Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης των high skilled υπηρεσιών	4.00%	4.0	0.16		X	
O8 Κατακερματισμένη Αγορά	3.50%	5.0	0.18		X	
O9 Αύξηση ευαισθησίας για Ασφάλεια στα Τρόφιμα	3.50%	5.0	0.18			X
T1 Κάμψη του Διεθνούς Εμπορίου	4.00%	3.0	0.12		X	
T2 Μείωση Ρυθμού αύξησης παγκοσμίου GDP	3.00%	3.0	0.09		X	
T3 Τάση Συγκέντρωσης του κλάδου	3.00%	5.0	0.15		X	
T4 Υψηλός Ανταγωνισμός στις low skilled υπηρεσίες	3.50%	4.0	0.14			X
	100.00%		4.22			

Πίνακας 7.4. Η μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS)

Με βαθμολογία 4,22 η επιχείρηση είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο του κλάδου που θεωρείται το 3,00.

Από τη μήτρα TOWS προκύπτουν οι εναλλακτικές στρατηγικές που συνοψίζονται στο πίνακα 7.6.

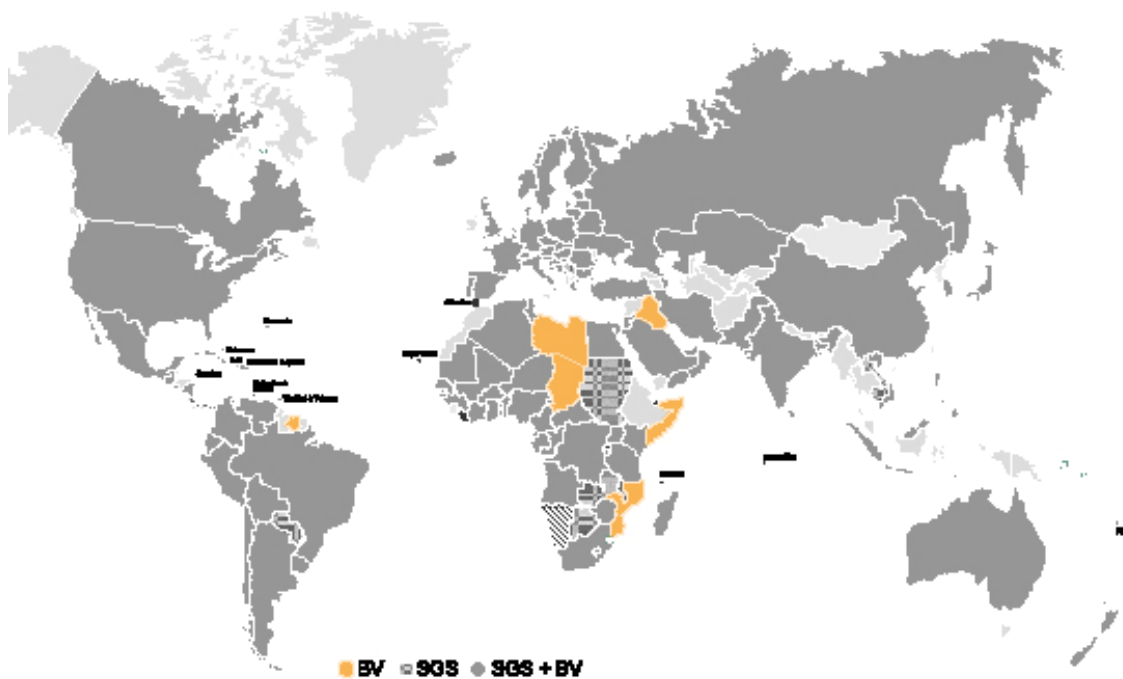
S-O Strategies	W- O Strategies
Παροχή Υπηρεσιών σε Κυβερνήσεις και Οργανισμούς	Διαφοροποίηση του μίγματος Υπηρεσιών του τμήματος GIS
Παροχή Υπηρεσιών μέσω του τμήματος Πετροχημικών	
Εξαγορά τοπικών εταιρειών ή της Bureau Verittas	Εξαγορά τοπικών εταιρειών ή της Bureau Verittas
Παροχή Υπηρεσιών μέσω του τμήματος Περιβάλλοντος και συνέχιση Εξαγορών	
Παροχή Υπηρεσιών μέσω των τμημάτων Βιομηχανικών, Πετροχημικών και Αγροτικών	
Παροχή Υπηρεσιών μέσω των τμημάτων Βιομηχανικών, Πετροχημικών και Αγροτικών	
Ενδυνάμωση του Positioning Αγροτικών	
Επενδύσεις στο τμήμα Αγροτικών για Παροχή αυτής της Υπηρεσίας ή και εξαγορά μικρών	
Συνέχιση εξαγορών στο τμήμα καταναλωτικών και Market Penetration	
Επενδύσεις σε R&D	
Διάφησηση και καλύτερο positioning για το τμήμα LSS. Ενδυνάμωση με Εξαγορές	
Διάφησηση και καλύτερο positioning για το τμήμα AUTO	
Συνέχιση εξαγορών	
Συνέχιση εξαγορών	Διαφοροποίηση του μίγματος Υπηρεσιών προς μεγαλύτερη αναλογία High Skilled
Cross Selling και διεισδυση σε όλες τις Δραστηριότητες πελατών	
S-T Strategies	W- T Strategies
Πρωώθηση του EURO ως νόμισμα συναλλαγής	Διάλυση του τμήματος GIS
Διαφοροποίηση προς Υπηρεσίες λιγότερο ευαίσθητες στις κυκλικές διακυμάνσεις	Αποεπένδυση από της low skilled Υπηρεσίες
Διαφοροποίηση προς Υπηρεσίες λιγότερο ευαίσθητες στις κυκλικές διακυμάνσεις	Μείωση των Παγίων και παύση Εξαγορών
Συνέχιση Εξαγορών με ανταγωνιστή	
Market Penetration και εξαγορά Ανταγωνιστών	Στροφή προς High Skilled

Πίνακας 7.6. Εναλλακτικές Στρατηγικές

Στο τεταρτημόριο **S-O** εμφανίζονται στρατηγικές που κάνουν χρήση των δυνάμεων της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος¹. Εξετάζοντας αυτές τις στρατηγικές παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η επιχείρηση και περιγράφηκε στη παράγραφο 3.2.2. καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική.

Στο τεταρτημόριο **W-O** όπου εμφανίζονται στρατηγικές που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες με αποφυγή και μείωση των αδυναμιών επίσης παρατηρούμε ότι είναι

σε συμφωνία αφενώς με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθούν οι επιχειρηματικές μονάδες. Ειδικότερα, η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών τοπικών εταιρειών ή της Bureau Veritas έχει διτό στόχο, δηλαδή την απόκτηση πόρου που η επιχείρηση δε διαθέτει (Τμήμα Ναυτιλίας), όπου με αυτό το τρόπο ξεπερνά την αδυναμία της και εκμεταλλεύεται ευκαιρία του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης προχωρά σε περαιτέρω συγκέντρωση του κλάδου και εξουδετέρωση ενός μεγάλου ανταγωνιστή. Παρατηρώντας το πίνακα 5.2 που περιγράφει τους τομείς δραστηριότητας των εταιρειών του χώρου και τα διαγράμματα 5.17 και 5.18 που παρουσιάζουν τις πωλήσεις ανά γεωγραφικό διαμέρισμα της SGS και της BV, είναι φανερό (διάγραμμα 7.2.) ότι από μια ενδεχόμενη ένωση προκύπτει πολύ καλή γεωγραφική κάλυψη και αύξηση της ποικιλίας παρεχόμενων υπηρεσιών.



Διάγραμμα 7.2: Συνδυασμένη παρουσία SGS & BV

Περαιτέρω πλεονεκτήματα από μια τέτοια συνένωση μπορούν ενδεικτικά να αναφερθούν συνέργειες και οικονομίες κλίμακος.

Στο τεταρτημόριο **S-T** περιγράφονται *στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές*¹. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η θέσπιση του EURO ως ενιαίο νόμισμα συναλλαγής προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές απώλειες λόγω της εις βάρος του δολαρίου διαμορφούμενης ισοτιμίας. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης προς υπηρεσίες λιγότερο ευαίσθητες στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας καθώς και συνέχιση εξαγωγών είναι κάτι που επίσης έρχεται σε συμφωνία με τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές.

Το τεταρτημόριο **W-T** περιλαμβάνει *στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές*¹. Σε αυτά τα πλαίσια προκύπτουν η διάλυση του τμήματος υπηρεσιών προς κυβερνήσεις αφού συνεχώς συρικνώνεται, κάτι το οποίο όμως δεν προτείνεται αφού με το τρόπο αυτό η επιχείρηση θα χάσει παρουσία σε μια αγορά που μπορεί να διορθωθεί μέσω της διαφοροποίησης. Στο ίδιο τεταρτημόριο βλέπουμε και εγκατάλειψη των υπηρεσιών χαμηλής προστιθέμενης αξίας προκειμένου να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό και υπερκεράσουμε την αδυναμία χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης αυτών, κάτι το οποίο επίσης δε προτείνουμε αφού σε αυτές τις 'low skilled' υπηρεσίες κρύβονται και οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης.

7.6. Μήτρα του ANSOFF

Στη παράγραφο 1.7 αναφερθήκαμε στο υπόδειγμα ANSOFF για τη διαμόρφωση στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας. Στη παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε σε στρατηγικές ανάπτυξης σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα.

ANSOFF Matrix		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Market Penetration	Product Development
		Δίεισδυση σε νέες γεωγραφικά αγορές (Ασία- Α.Ευρώπη) Δίεισδυση σε όλα τα στάδια προμηθευτικής αλυσίδας Πόλεμος τιμών στις Low Skilled υπηρεσίες Cross selling, και επένδυση σε αύξηση πελατειακής πιστότητας	Παροχή 'high skilled' υπηρεσιών
	Νέες (New)	Market Development	Diversification
		Επέκταση-Δίεισδυση σε νέες γεωγραφικά αγορές (Ασία- Α.Ευρώπη) για τις low skilled υπηρεσίες	Παροχή νέων υπηρεσιών στο τομέα της Χρηματαγοράς Παροχή νέων υπηρεσιών στο τομέα της Πληροφορικής Παροχή νέων υπηρεσιών στο τομέα των Κρατικών υπηρεσιών Παροχή υπηρεσιών στο χώρο της ναυτιλίας

Πίνακας 7.7: Προτεινόμενες στρατηγικές κατά υπόδειγμα ANSOFF

7.7. Συμπεράσματα - Προτεινόμενη στρατηγική

Συνοψίζοντας τα όσα περιγράφησαν στα προηγούμενα κεφάλαια παρατηρούμε ότι όλα τα επίπεδα στρατηγικής για την επίτευξη των σκοπών και του οράματος της εταιρείας, καθώς επίσης και οι πολιτικές της εταιρείας, είναι σε άμεση συμφωνία μεταξύ τους αφού κάθε ιεραρχικό επίπεδο στηρίζει το αμέσως ανώτερό του.

Ξεκινώντας λοιπόν από το όραμα της εταιρείας, αυτό έχει τρεις άξονες όπου ο πρώτος θέτει ως πρότυπο σύγκρισης (benchmark) όχι μόνο τις εταιρείες του κλάδου αλλά όλες τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών με στόχο την ανάδειξη της εταιρείας ως ηγέτη, ο δεύτερος εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες και τη διατήρησή τους και τέλος ο τρίτος άξονας είναι ο προσανατολισμός προς την ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification). Οι φιλοδοξοί βραχυπρόθεσμοι σκοποί της εταιρείας δείχνουν από τα ως τώρα δεδομένα ότι μέχρι τέλος του 2008 θα έχουν επιτευχθεί. Η στρατηγική κατεύθυνσης που η επιχείρηση θα το πετύχει είναι 10% με εσωτερική και 5% με εξωτερική ανάπτυξη. Παρατηρώντας τις εξαγορές (Παράρτημα 1) βλέπουμε ότι η επιχείρηση ακολουθεί οριζόντια ολοκλήρωση σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται κατακερματισμένος και συσχετισμένη διαποίκιση για τομείς της αγοράς που για την εταιρεία παρουσιάζουν ενδιαφέρον.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δίδοντας έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει κάτι το οποίο στηρίζεται και από την πολιτική ποιότητας της εταιρείας αλλά και την κουλτούρα που δίνει έμφαση στην απόδοση και ακεραιότητα.

Τέλος σε λειτουργικό επίπεδο η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες βελτιστοποίησης προκειμένου να ενδυναμώσει τις επιχειρηματικές της μονάδες, ενώ από τις πολιτικές της θα ξεχωρίσουμε στοιχεία όπως η ακεραιότητα, η έμφαση στην επίδοση σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο και η ανάδειξη στελεχών από τις ηγετικές ικανότητες.

Από τους παράγοντες τους οποίους αναλύσαμε διακρίνουμε ότι οι υπηρεσίες της SGS χαρακτηρίζονται από υψηλά εμπόδια εισόδου και η φήμη και το δίκτυο της εταιρείας εξασφαλίζουν την κυριαρχία της. Η εταιρεία έχει πολύ καλή τοποθέτηση (positioning) προκειμένου να ανταποκριθεί στις τάσεις της αγοράς

της όπως η παγκοσμιοποίηση, αύξηση του εμπορίου, εξωτερική και αυξανόμενες απαιτήσεις σε πρότυπα και ανάγκες ποιότητας και ασφάλειας. Η διοίκηση της εταιρείας δείχνει ικανή να ανταποκριθεί στους φιλόδοξους σκοπούς (EBIT 17%, EPS 80 CHF το 2008 και 15% ανάπτυξη ετησίως). Σε αυτό πιστεύουμε θα βοηθήσει η έκθεση της εταιρείας στις ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές και ο προσανατολισμός της προς αυτές όπου σε σχέση με τον ανταγωνισμό διαθέτει ισχυρή διαποικίλη σε υπηρεσίες και διαποικιλμένη γεωγραφική κάλυψη.

Θα ξεχωρίσουμε ως κινδύνους στις εκτιμήσεις αυτές, μια πιθανή κάμψη του παγκοσμίου εμπορίου καθώς και κινδύνους που μπορεί να ανακύψουν από τις εξαγορές όπως η μη σύμπτωση στην κουλτούρα των εξαγορεσθέντων επιχειρήσεων. Πάνω σε αυτό το θέμα θα προσθέσουμε ότι από τη φημολογία περί εξαγοράς ενός εκ των δυο κυριότερων ανταγωνιστών της, μια συγχώνευση με την Bureau Veritas δείχνει ιδανική αφού έτσι αφενός θα αποκτούσε πρόσβαση σε μια αγορά που δεν εξυπηρετεί, δηλαδή της Ναυτιλίας, αφετέρου η γεωγραφική κάλυψη είναι πολύ πιο ομοιόμορφη από ότι στην περίπτωση που θα εξαγόραζε την INTERTEK. Άλλους κινδύνους που θα ξεχωρίσουμε είναι η γενικότερη εξέλιξη του παγκοσμίου GDP, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και κίνδυνοι που μπορεί να ανακύψουν μεμονωμένα σε χώρες, που όμως λόγω της έντονης διασποράς ανά το κόσμο οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να μετριαστούν.

Όσον αφορά τον έντονο ανταγωνισμό σε υπηρεσίες που δε θεωρούνται αιχμής (low skilled) η επιχείρηση έχει σαφή προσανατολισμό προς τη διαφοροποίηση του μίγματος υπηρεσιών προς υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας οι οποίες πέραν της άμυνας ως προς τον ανταγωνισμό προσφέρουν και μια εξασφάλιση ως προς τις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας και του παγκόσμιου εμπορίου. Βλέπουμε δηλαδή ότι επιχείρηση είναι σε πολύ καλή θέση ως προς την εκμετάλλευση ευκαιριών υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων της.

Δεδομένης λοιπόν της ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αλλά και της ελκυστικότητας του κλάδου που θεωρείται ισχυρή ως προς τις υπηρεσίες αιχμής και μέτρια ως προς τις βασικές υπηρεσίες, η στρατηγική ανάπτυξης μέσω εσωτερικής ανάπτυξης και οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η ενδεδειγμένη προκειμένου η εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται ως κατακερματισμένη.

7.8. Βιβλιογραφία

1. Thomas L. “Wheelen & J.David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy” 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

1. Αρτίκης Γεώργιος, 'Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός' Εκδόσεις Interbooks 2003 (pp. 109-129)
2. Γεωργόπουλος Ν., 'Στρατηγικό Management' εκδ. Μπένου 2006
3. Σκουμπούρης Απόστολος, " Σε ποιά στάδιο της διόρθωσης Βρισκόμαστε?" 27/11/2007, (www. Capital.gr)
- 4 Χατζηλιάς Β.: ' Έχει 3 – 4 χρόνια ακόμη το bull market" 17/11/2007 (www.capital.gr)

Ξένη:

1. Barney Jay B. & Hesterly William S, "Strategic Management and Competitive Advantage Concepts" 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 76-96)
2. Bartlett, Christopher A. & Sumatra Ghosal, " Managing across borders: The transnational solution" Harvard Business School Press 2nd edition 2002, (pp.298)
3. Bloom David E & Canning David, "Global Demographic change: Dimensions and Economic significance" APR 2005, Harvard Initiative for Global Health (pp. 1-2)
3. Botescu Ion, "The International Trade in Global Economy", Ovidus University Constanta Romania, 2007 (pp.45-47)
4. Bureau Veritas "Raport Annuelle 2006"
5. Deutsche Bank Research, " Global Growth Centers 2020", American Institute for Contemporary German Studies, June 2005 (slide 13, 19, 21)
6. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004
7. European Community Law, EC Regulation No. 1907/2006
8. European Community Directive, 2006/121/EC
9. Ewing Jack, "Can Emerging markets save Europe?" Business Week 21.NOV 2007
10. Fahy John & Smithee Alan, "Strategic Marketing and the resource Based View of the Firm" Academy of Marketing science review Vol.10, 1999 (pp.1-6)
11. Garelli Stephane, "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness" 2006 John Wiley & Sons. (pp.258-266)
12. Greaver, Maurice F, "Strategic Outsourcing: A structured Approach to outsourcing decisions and Initiatives" Amacom 1999 (pp.11, 209,210)
13. Hemerling Jim, "Battling for the middle in Emerging Markets" Business Week, Nov 2007 (pp.23-26)

- 14.** IMF: “World economic Outlook April 2007, spillovers and cycles in the global economy” (pp.1-10)
- 15.** INTERTEK “Annual Report 2006”
- 16.** INTERTEK “Annual Report 2005”
- 17.** INTERTEK “Annual Report 2004”
- 18.** INTERTEK “ Investor Presentation” July 2007
- 19.** Johnson Gerry & Scholes Kevan, “Exploring Corporate strategy’ 6th edition 2002 Prentice Hall (p. 4)
- 20.** Kaplan Robert S. & Norton David P. “Mastering the management system” Harvard business review Jan 2008 (pp. 64-67)
- 21.** Kessels John, CRL Energy Ltd. “The CDM mechanism and business opportunities” CRL Energy Ltd.
- 22.** Kotler Philip & Keller Kevin, Marketing Management, 12th edition 2006 Pearson Prentice Hall (pp. 47-48)
- 23.** Ngaire Woods, “ Globalization & National Autonomy” Oxford University, London 2003 (pp.1-2)
- 24.** Porter Michael E., “What is Strategy” Harvard business review Nov-Dec 1996 (p.62)
- 25.** Porter Michael E., “ The five forces that shape strategy” Harvard business review Jan 2008 (pp. 79-93)
- 26.** Power Christopher, “Davos: Demographics, Economics, Destiny”, World Economic Forum January 25, 2007 (pp.1-2)
- 27.** Rosenbush Steve, “Up to 2 trillions the subprime impact in the US” Business Week 22/11/2007 ([www. Businessweek.com](http://www.Businessweek.com))
- 28.** Schermerhorn John R. “ Management” 9th edition 2007 John Wiley & Sons. (pp.216)
- 29.** Scott Mark & Flanagan Cassidy, “ What’s up with the R.E.R. in Europe?” Business Week 9/8/2007 (www. Businessweek.com)
- 30.** SGS Annual Report 2006
- 31.** SGS Annual Report 2005
- 32.** SGS Annual Report 2004
- 33.** SGS Annual Report 2003
- 34.** SGS Annual Report 2001
- 35.** SGS Annual Report 2000

36. SGS EU forum Minutes of meeting, Sept'2005 Geneva
37. SGS EU forum, Presentations, Sept'2005 Geneva
38. SGS EU Forum Presentations, Sept'2004 Spijkenisse
39. SGS Code of Professional Conduct, Geneva 2005
40. SGS "Delivering trust between people, organizations & governments" presentation to Cheuvreux Paris 30/08/2007
41. SGS "SIX SIGMA Initiative" presentation to E.U. Forum Sept/2004
42. SGS: 'Annual General meeting of shareholders' (Geneva May 2nd 2002)
43. SGS: 'Extraordinary General meeting of shareholders' (Geneva December 9th 2003)
44. SGS: 'Annual General meeting of shareholders' (Geneva March 19th 2007)
45. Sy Thomas, D'Annunzio Laura Sue, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations" California State University Long Beach, 2006, (p.40)
46. UBS 19/11/2007: Τις σημαίνει η επιβράδυνση για τις μετοχές (www.capital.gr)
47. Weston J. Fred & Brigham Eugene F., "Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και πολιτικής" 1986 Εκδόσεις Παπαζήση (pp. 97-110)
48. "Wheelen Thomas L. & Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy" 10th edition 2006. Pearson Prentice Hall (pp.
49. World Bank: "World Economic Indicators 2006"

INTERNET:

1. www.Applus.com
2. www.bloomberg.com
3. www.bureauveritas.com
4. www.businessweek.com
5. www.dnv.com
6. www.europages.com
7. www.eurostat.com
8. www.forbes.com
9. www.imf.com

10. www.infomine.com
11. www.intertek.com
12. www.inspectorate.com
13. www.investopedia.com
14. www.quickmba.com
15. www.sgs.com
16. www.usgs.com
17. www.wto.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1: Εξαγορές της SGS

SGS ACQUISITIONS IN 2007

- 19/12/07 **SGS Acquires a Specialty Food and Beverage Consumer Product Lab in Germany**
Lab Merten specializes in food and beverage testing, analysis and support to customers in the retail market and supply chain.
- 10/12/07 **SGS Acquires FTS Inc.**
FTS provides Asset Integrity Management (AIM) including world-class web-based Mechanical Integrity Management systems and services to the oil, gas and chemical industries in the US and internationally.
- 29/08/07 **SGS announces the acquisition of ECOSERV**
ECOSERV is the foremost supplier of air monitoring and occupational health services in Southern Africa, with a good mix of mining, industrial and governmental clients.
- 30/05/07 **SGS acquires Mid Iowa Grain Inspection Inc.**
Mid Iowa Grain Inspection Inc. is a leading supplier of grain inspection and grading services in the USA. Mid Iowa is an Official Designated Agency with the Federal Grain Inspection Service (FGIS).
- 30/05/07 **SGS acquires Mid-West Seed Services, Inc.**
SGS announces the acquisition of Mid-West Seed Services Inc. based in Brookings, South Dakota.

SGS ACQUISITIONS IN 2006

- 07/11/06 **SGS acquires SRS Tech Co., Ltd., Pusan, South Korea**
SGS becomes the global leader in NDT leak testing of LNG vessels by acquiring SRS Tech Co., Ltd., Pusan, South Korea.
- 03/11/06 **SGS acquires Wireless Test Sytems Inc.**
SGS becomes the North American Leader in CDMA testing by acquiring Wireless Test Systems Inc. located in San Diego, CA and Lenexa, KS.
- 12/09/06 **SGS acquires 7 layers UK Ltd**
This acquisition is in line with SGS' strategic plan to become the global leader in GSM testing.
- 22/08/06 **SGS acquires McMurray Resources Research and Testing Ltd**
SGS achieves an important step in the deployment of one of its strategic initiatives related to Energy Infrastructure by acquiring McMurray Resources Research and Testing Ltd. (MRRT).
- 20/02/06 **SGS Acquires Cotax AS**
Cotax AS provides comprehensive laboratory testing and analysis to the oil and gas industries in Norway and to the operators of oil and gas facilities in the North Sea.
- 09/02/06 **SGS acquires Northview Biosciences Inc.**
SGS acquires Northview Biosciences Inc. and becomes largest network of GMP-quality control testing laboratories worldwide.
- 05/01/06 **SGS acquires aster.cephac**
SGS becomes European leader in early clinical research with the acquisition of aster.cephac (www.aster.cephac.com).

SGS ACQUISITIONS IN 2005

- 08/08/05 **SGS acquires Casco Australia Pty Ltd**
With over 50 years of experience, Casco is a laboratory service provider offering a range of testing and superintending services in the coal, agricultural feed, food and environmental testing markets.

www.casco.com.au

02/08/05 **SGS acquires MinnovEX Technologies Inc**
SGS is pleased to announce the acquisition of MinnovEX Technologies Inc, a Canadian company with its head office in Toronto, Canada.

www.minnovex.com

02/08/05 **SGS acquires Auto Sécurité Group**
SGS is to become the clear leader in statutory vehicle inspection business in France by acquiring Auto Sécurité Group.

www.autosecurite.com

15/02/05 **SGS has acquired X-PER-X Inc, a Quebec based industrial Services firm**
X-Per-X Inc. is an internationally recognised company specializing in inspection, project surveillance and quality control of metallic and electrical products, as well as materials engineering.

www.xperx.ca

01/05 **SGS acquires Aquatic Health**
The recent purchase of Aquatic Health by SGS is a new contribution to strengthen the supportive mission sponsored by our Company vis a vis the Chilean exporting sector.

SGS ACQUISITIONS IN 2004

13/07/04 **SGS acquires a majority stake in SECURITEST SA and ACO Sécurité in France**
SGS continues the build-up of its Statutory Vehicle Inspection Business.

www.securitest.fr

12/05/04 **SGS acquires Petroleum Service Corporation (PSC)**
SGS strengthens substantially its Oil, Gas & Chemicals services offering in the US market by acquiring Petroleum Service Corporation (PSC).

www.petroserv.com

23/03/04 **Acquisition of Institut Fresenius, SGS is the leader in Germany**
SGS is pleased to announce that it has successfully finalised the acquisition of Institut Fresenius Chemische und Biologische Laboratorien AG, Taunusstein, Germany.

www.fresenius.com

16/02/04 **SGS strengthens its Oil, Gas & Chemicals services by acquiring Vernolab**
SGS is pleased to announce that it has concluded the acquisition of Vernolienne de Laboratoires SA (Vernolab), based in Verneuil sur Avre, France.

www.vernolab.com

SGS ACQUISITIONS IN 2003

22/12/03 **SGS acquires Medisearch International NV**
SGS begins the build-up of its Life Sciences Services by acquiring Medisearch International NV and enters the North American market for clinical research services

Παράρτημα 2: Εξαγορές της INTERTEK

2007:

18 Sep 2007: Intertek Acquires National Software Testing Labs

NSTL is the leading test laboratory for mobile applications used for

07 Sep 2007: Intertek Acquires Carnot Emission Services

Carnot is one of the largest independent emissions testing organisations

06 Aug 2007: Intertek acquires Product Quality Partners in the USA

QP provides its specialized services to the world's leading wireless/mobile

07 Jun 2007: Intertek Acquires QTI Laboratory

QTI is a leading contract analytical research and development laboratory

06 Jun 2007: Intertek Acquires ASTA BEAB Certification Services

Provides manufacturers with increased testing and certification efficiencies

05 Jun 2007: Intertek Acquires Union Lab Group in Singapore

Union Lab specializes in fuel oil testing and inspection, shipboard blending

23 Apr 2007: Intertek Acquires Genalysis Mining and Mineral Services

Genalysis provides analytical testing and sample preparation services to

19 Mar 2007: Intertek announce acquisition of Finnish company Natlabs

An established electro-magnetic compatibility and electrical safety testing

16 Jan 2007: Intertek acquire Umitek & CB Iberica

Umitek based in Manchester and Aberdeen in the UK, provides specialist testing

2006

04 Dec 2006: Intertek Acquires Alta Analytical Laboratory Corp.

Alta supports North American pharmaceutical and clinical research organisations by

27 Oct 2006: Cargo Scanning operations in Guinea

Cargo Scanning Solutions facility located at the Port of Conakry

04 Sep 2006: Intertek Acquires POLYCHEMLAB from DSM

Polychemlab is the on-site laboratory for the Chemelot Chemical and Science Park

20 Apr 2006: Intertek acquire Port Maritime Security International (PMSi)

Intertek acquire key assets of Port Maritime Security International Ltd including

26 Jan 2006: Intertek acquires AKZO Nobel's Electro Magnetic

AKZO provides a full range of EMC testing services including emissions and immunity

2005

22 Dec 2005: Intertek acquires KPMG India and Middle East

KPMG Quality Registrars was founded in 1994 and following rapid growth has become

07 Dec 2005: Intertek acquisition and disposal

Enables Intertek and DEKRA to focus on growing the system certification

29 Nov 2005: Intertek announces two new acquisitions

Lintec Testing Services Ltd (Lintec) and Lubricant Quality Scan (LQS)

01 Nov 2005: Intertek acquires Automotive Research Laboratory (ARL)

ARL provides independent testing services

07 Oct 2005: Intertek acquires Westport

Intertek acquires Westport, a high end exploration and production laboratory service.

03 Aug 2005: PARC Acquisition

Intertek acquires PARC, a US petroleum and chemical process and automotive engine testing company for US\$7m in cash.

2004

10 May 2004: Intertek acquires Entela Inc

Intertek acquires Entela Inc

Παράρτημα 3: Χαρακτηριστικά της Αγοράς

Χαρακτηριστικά της αγοράς ανά τομέα αγοράς (segment) και θέση της SGS			
	Ρυθμός Ανάπτυξης	Τάσεις	Θέση της SGS
	(%)		(market share)
Agricultural Services	7	Traceability concerns	World leader (60%)
		Move towards logistics outsourcing	
		Government monopolies	
Mineral Services	12	High oil prices driving energy minerals demand	World leader (40%)
		Increased movement towards risk management	
		Growth in process & trade services	
		Lower Geochem growth rate	
Oil, Gas & Chemical Services	5	Strong demand in Asia	World leader in trade (30%), strong player in upstream services
		Production capacity increasing in Middle East/China	
		High prices driving alternative energy materials	
Life Science Services	11	Drug safety standards & guidelines expanding	Significant regional player in Europe
		Generic market growing faster than therapeutic market	
		Outsourcing driven by rising R&D costs and price pressure	
Consumer Testing Services (CTS)	15	Strong growth for high-tech electronics, environmental & social responsibility component	Number 2 (10%) behind Intertek
		Hard-lines driven by product diversification	
Systems & Services Certification	9	Fastest growth of sector-specific certifications	Global leader in core standards certification
	(11 %)	Rapid growth of ISO 22000 food certification vs ISO 9001	
Industrial Services	7	Delocalisation of supply chain	Number 2, leader in some local markets
		Ageing asset base leading to life extension & maintenance	
		Demand for cost reduction	
		Construction growth in China, India, ME & eastern Europe	
Environmental	4	Volume growing due to increased regulations & awareness	Regional leader (4%)
		Pricing flat in core lab services	
		Developing markets beginning to focus on environment	
Automotive Services	5	Statutory and commercial market mature in western Europe and North America	World commercial leader, local statutory leader (2%)
		Growing market in South America, Asia & Africa	
Trade Assurance Services	8	Traditional pre-shipment inspection (PSI) market declining	World leader (34%)
		Forestry & security services growing	

Παράρτημα 4: Ρυθμοί ανάπτυξης GDP

Total GDP 2006

<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>(millions of US dollars)</i>
1	United States	13,201,819
2	Japan	4,340,133
3	Germany	2,906,681
4	China	2,668,071
5	United Kingdom	2,345,015
6	France	2,230,721 ^a
7	Italy	1,844,749
8	Canada	1,251,463
9	Spain	1,223,988
10	Brazil	1,067,962
11	Russian Federation	986,940
12	India	906,268
13	Korea, Rep.	888,024
14	Mexico	839,182
15	Australia	768,178
16	Netherlands	657,590
17	Turkey	402,710
18	Belgium	392,001
19	Sweden	384,927
20	Switzerland	379,758
21	Indonesia	364,459
22	Poland	338,733
23	Austria	322,444
24	Norway	310,960
25	Saudi Arabia	309,778
26	Denmark	275,237
27	South Africa	254,992
28	Greece	244,951
29	Iran, Islamic Rep.	222,889
30	Ireland	222,650
31	Argentina	214,058
32	Finland	209,445
33	Thailand	206,247
34	Portugal	192,572
35	Hong Kong, China	189,798
36	Venezuela, RB	181,862
37	Malaysia	148,940
38	Chile	145,841
39	Czech Republic	141,801
40	Colombia	135,836
41	Singapore	132,158
42	United Arab Emirates	129,702
43	Pakistan	128,830
44	Israel	123,434
45	Romania	121,609
46	Philippines	116,931
47	Algeria	114,727
48	Nigeria	114,686
49	Hungary	112,899
50	Egypt, Arab Rep.	107,484
51	Ukraine	106,111
52	New Zealand	103,873
53	Peru	93,269
54	Kuwait	80,781
55	Kazakhstan	77,237
56	Bangladesh	61,961
57	Vietnam	60,884
58	Morocco	57,307
59	Slovak Republic	55,049

World Development Indicators database, World Bank, 1 July 2007

Total GDP 2006

<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>(millions of US dollars)</i>
60	Libya	50,320
61	Angola	44,033
62	Croatia	42,653
63	Qatar	42,463
64	Luxembourg	41,382
65	Ecuador	40,800
66	Sudan	37,565
67	Slovenia	37,303
68	Belarus	36,945
69	Guatemala	35,290
70	Syrian Arab Republic	34,902
71	Serbia	31,808 ^b
72	Bulgaria	31,483
73	Dominican Republic	30,581
74	Tunisia	30,298
75	Lithuania	29,791
76	Sri Lanka	26,967
77	Oman	24,284
78	Lebanon	22,722
79	Costa Rica	22,145
80	Kenya	21,186
81	Azerbaijan	20,122
82	Latvia	20,116
83	Trinidad and Tobago	19,911
84	Uruguay	19,308
85	Yemen, Rep.	19,057
86	Cameroon	18,323
87	El Salvador	18,306
88	Côte d'Ivoire	17,484
89	Uzbekistan	17,178
90	Panama	17,097
91	Estonia	16,410
92	Iceland	15,854
93	Cyprus	15,418
94	Macao, China	14,285
95	Jordan	14,176
96	Ethiopia	13,315
97	Bahrain	12,914
98	Ghana	12,906
99	Tanzania	12,784 ^c
100	Bosnia and Herzegovina	11,296
101	Bolivia	11,163
102	Zambia	10,907
103	Jamaica	10,533
104	Turkmenistan	10,496
105	Botswana	10,328
106	Gabon	9,546
107	Uganda	9,322
108	Honduras	9,235
109	Albania	9,136
110	Paraguay	9,110
111	Senegal	8,936
112	Equatorial Guinea	8,563
113	Congo, Dem. Rep.	8,543
114	Afghanistan	8,399
115	Nepal	8,052
116	Mozambique	7,608
117	Georgia	7,550
118	Congo, Rep.	7,385

World Development Indicators database, World Bank, 1 July 2007

Total GDP 2006

<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>(millions of US dollars)</i>
119	Cambodia	7,193
120	Chad	6,541
121	Mauritius	6,448
122	Armenia	6,406
123	Brunei Darussalam	6,400
124	Namibia	6,372
125	Macedonia, FYR	6,217
126	Burkina Faso	6,205
127	Mali	5,929
128	Papua New Guinea	5,654
129	Malta	5,570
130	Madagascar	5,499
131	Nicaragua	5,369
132	Zimbabwe	5,010
133	Haiti	4,961
134	Benin	4,775
135	West Bank and Gaza	4,059
136	Niger	3,544
137	Lao PDR	3,404
138	Guinea	3,317
139	Moldova	3,266 ^d
140	Barbados	3,091
141	Fiji	2,822
142	Tajikistan	2,811
143	Kyrgyz Republic	2,695
144	Mongolia	2,689
145	Mauritania	2,663
146	Swaziland	2,648
147	Rwanda	2,494
148	Montenegro	2,347
149	Malawi	2,232
150	Togo	2,206
151	Suriname	1,597
152	Central African Republic	1,486
153	Lesotho	1,476
154	Sierra Leone	1,443
155	Belize	1,217
156	Cape Verde	1,144
157	Eritrea	1,085
158	Antigua and Barbuda	962
159	Bhutan	927
160	Maldives	915
161	St. Lucia	906
162	Guyana	896
163	Burundi	807
164	Djibouti	757
165	Seychelles	750
166	Liberia	631
167	Grenada	519
168	Gambia, The	511
169	St. Kitts and Nevis	487
170	St. Vincent and the Grenadines	466
171	Samoa	422
172	Comoros	403
173	Vanuatu	388
174	Timor-Leste	356
175	Solomon Islands	335
176	Guinea-Bissau	304
177	Dominica	300

World Development Indicators database, World Bank, 1 July 2007

Total GDP 2006

<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>(millions of US dollars)</i>
178	Micronesia, Fed. Sts.	245
179	Tonga	223
180	Palau	157
181	Marshall Islands	155
182	São Tomé and Príncipe	123
183	Kiribati	71
	American Samoa	..
	Andorra	..
	Aruba	..
	Bahamas, The	..
	Bermuda	..
	Cayman Islands	..
	Channel Islands	..
	Cuba	..
	Faeroe Islands	..
	French Polynesia	..
	Greenland	..
	Guam	..
	Iraq	..
	Isle of Man	..
	Korea, Dem. Rep.	..
	Liechtenstein	..
	Mayotte	..
	Monaco	..
	Myanmar	..
	Netherlands Antilles	..
	New Caledonia	..
	Northern Mariana Islands	..
	Puerto Rico	..
	San Marino	..
	Somalia	..
	Virgin Islands (U.S.)	..
	World	48,244,879
	Low income	1,611,831
	Middle income	10,049,512
	Lower middle income	4,734,576
	Upper middle income	5,316,864
	Low & middle income	11,661,911
	East Asia & Pacific	3,636,593
	Europe & Central Asia	2,493,602
	Latin America & Caribbean	2,945,193
	Middle East & North Africa	730,103
	South Asia	1,142,319
	Sub-Saharan Africa	709,500
	High income	36,583,031
	European Monetary Union	10,526,479

.. Not available.

Note: Rankings include only those economies with confirmed GDP estimates. Figures in italics are for 2005 or 2004.

a. Data include the French overseas departments of French Guiana, Guadeloupe, Martinique, and Réunion. b. Excludes Kosovo.

c. Data refer to mainland Tanzania only. d. Excludes data for Transnistria.

Table 1 Real GDP growth projections as of April 4, 2007
(percent changes, year over year)

Country/region	2006	2007	2008
Industrial countries	3	2½	2½
United States	3¼	2¼	2½
Canada	2¾	2½	2½
Japan	2¼	2¼	2
Australia and New Zealand	2½	2¾	2¾
Western Europe	2¾	2½	2¼
United Kingdom	2¾	2¾	2½
Other West Europe	3¾	3	2¾
Euro area	2¾	2½	2
Germany	3	2¼	2
France	2	2	2
Italy	2	2	1½
Other euro area	3½	3¼	3
Emerging markets	7½	6½	6¼
Asia	8¾	8	7¾
China	10¾	9¾	9½
India	9	8	7½
Other	5¾	5½	5
Latin America	5	4½	4½
Argentina	8	6½	5
Brazil	2¾	4	4¼
Mexico	4 ½	3¼	3¾
Other	7¾	5	4½
Central and Eastern Europe	5¾	5	4¾
Commonwealth of Independent States	7½	6¾	6½
Russia	6¾	6¼	6
Middle East	5½	5	5
Africa	5½	5	5
World (WEO weights)	5¼	4 ½	4½

Παράρτημα 5: Ειδήσεις – Δημοσιεύματα

SGS Announces First Applied Research and Training Facility in Alberta's Oil Sands

CALGARY, Sept. 26 /CNW/ - A new applied research and testing facility opening in Fort McKay today will allow companies operating in Alberta's oil sands to speed up technology testing - reducing testing costs and increasing operational efficiency.

SGS, the world's leading inspection, verification, testing and certification company says its new facility, the first of its kind in Alberta for oil sands, provides companies with access to new capabilities and increased capacity for process testing and piloting of new technologies.

"Oil sands companies in Alberta face a number of challenges as they address escalating project costs, environmental pressures, energy conservation, and improvements for extraction, upgrading, and tailings processes " said Chris Kirk, Chief Executive Officer, SGS. "Our facility, located in the heart of the oil sands region, will help companies address those challenges."

Kirk says the Fort McKay applied research and training facility will support technology research, development and commercialization, and contribute to innovation in water, energy and environment stewardship for oil sands operators and stakeholders.

"Companies working in the oil sands strive to increase shareholder value while reducing their environmental footprint," said Kirk. "SGS helps clients maximize their rate of return and lower the resources and costs required in extraction while supporting long-term sustainable development."

SGS Fort McMurray Applied Research and laboratory facilities will employ 140 technicians with expertise in mining and process technologies, technical staffing services, environmental services including climate change, oil, gas and chemical services, certification services and industrial services including non-destructive testing.

Hermann Teichtmeister, Director, Oil Sands and Technical Services, says "the SGS facility closes a gap in Alberta's oil sands locally for industry by offering large scale, third-party testing capabilities and creates new opportunities for innovation.

"With SGS's expertise and more than a century of global experience, this facility is sure to become an integral part of testing in Alberta's oil sands."

SGS says eyes big merger but not talking to Veritas

Mon Jul 16, 2007 4:40am EDT

GENEVA, July 16 (Reuters) - Swiss inspection services firm SGS (SGSN.VX: [Quote](#), [Profile](#), [Research](#)) said it was eager for acquisitions and wouldn't rule out a mega merger but that it was not in talks with France's Bureau Veritas.

"We always have a level of desire and enthusiasm to do large industry-consolidating acquisitions. Always," said Chief Executive Chris Kirk on Monday at a news conference.

He said SGS was considering a series of "small but strategic" takeovers, and would not rule out a mega-merger in 2007.

"There is lots out there ... maybe a little bit expensive at the moment," he said. "One of the issues we have is having someone to say yes."

SGS has long been rumoured to be eyeing Bureau Veritas as a takeover target. Bureau Veritas last week said it has filed to go public, raising questions over SGS' acquisitions options.

Geneva-based SGS competes with Veritas and Britain's Intertek (ITRK.L: [Quote](#), [Profile](#), [Research](#)) as an inspector of raw materials, capital and consumer goods. Its shares eased earlier on Monday after it released 6-month results that were in-line with market expectations.

((Reporting by Laura MacInnis; Tel. +41 22 733 3831; laura.macinnis@reuters.com; geneva.newsroom@reuters.com))
(\$1=1.203 Swiss Franc) Keywords: SGS RESULTS/MERGER

SGS CEO says interested in acquiring rival Bureau Veritas

Published : Tue, 23 Jan 2007 12:3

GENEVA (AFX) - Swiss goods inspections group SGS SA signalled its interest in acquiring rival Bureau Veritas (BV), citing the two companies' potential synergies. Speaking in an interview with Swiss French-speaking newspaper Le Temps, the group's chief executive Chris Kirk said such a deal would be preferable to the other option, a takeover of UK competitor Intertek Group (ITS).

Although SGS has spoken with both companies, contacts have so far been informal, he said.

Kirk also said he is in favour of the sector's consolidation, but remains opposed to hostile takeovers.

afx.zurich@afxnews.com

ENERGY - Research facility rides oilsands wave

September 27, 2007

Source: Calgary Herald - Shaun Polczer

A Swiss-based research firm is hoping to take technology outsourcing to another level with Alberta's first oilsands research and testing facility near Fort McMurray.

Geneva-based SGS had three Canadian employees 15 months ago, but now employs 150 in one of the company's fastest growing global business units, worldwide CEO Chris Kirk said in Calgary on Wednesday.

"It's been very successful. The plant is almost fully booked to the end of next year," he said.

SGS is the world's leading inspection, verification, testing and certification company and is involved in diverse industry segments such as mining and agriculture.

The company, which employs more than 48,000 people around the globe, tests everything from consumer products to wireless networks. Earlier this month, the company claimed rudder testing helped the Alinghi sailing team win the 2007 America's Cup.

Although oil and gas has been a significant component of its business, this is the first time it has ventured into oilsands.

The company has spent about \$15 million to date and plans to spend about \$25 million by the end of next year.

Chris Bennet, SGS's oilsands director, said the testing plant allows companies to build process models at a much smaller scale than a comparable 200,000-barrel-a-day operation such as Syncrude or Suncor.

The facility is even looking to model "mini" upgraders to replicate the entire production process.

"It's fully modularized so you can test whatever unit operation you're looking at," Bennet said.

SGS won't compete with government-funded research institutes, but could provide an outlet to help develop ideas they generate in the lab.

"That's where we kick in. It's not a pure research facility at all; it's all applied research and deployment of technologies."

Oilsands provides a growth platform in other areas of environmental certification and compliance -- the facility could be used to predict, measure and certify emissions, for example.

Every piece of equipment that is fabricated and installed in the oilsands needs to be tested and independently certified to meet specifications. In addition, operations have to be continually monitored to meet performance standards.

Kirk says it's a huge untapped opportunity. "Our board just loves the oilsands," he said. "They just want to continue to invest, like we do."

The Fort McKay facility allows operators to bypass the costly process of building and testing pilot projects before proceeding with full-scale commercial development, saving potentially hundreds of millions of dollars.

The first customer, the Northern Lights partnership led by Synenco Inc., hopes to use information gained from the testing to optimize the design for its proposed \$4.4-billion oilsand mine, which is currently in front of the provincial regulator.

The first batch of bitumen ore will be processed later this fall with a second batch early next year.

"This is the pilot," said Scott Ranson, Synenco's public affairs manager.

"We need to work through a good, solid third party to move from lab scale to pilot scale and they have a very good worldwide reputation. We're pretty excited about it."

SGS profits rise, mergers and margins dent shares

Mon Jul 16, 2007 8:01 AM ET

By Laura MacInnis

GENEVA (Reuters) - SGS <SGSN.VX>, a Swiss company that audits the quality of raw materials, capital and consumer goods, on Monday reported a 17 percent rise in first-half net profits, but concerns over margins and takeovers hit its shares.

The Geneva-based SGS, whose initials stand for Societe Generale de Surveillance, said its full-year performance should be consistent with its 2008 outlook for 5 billion Swiss francs in revenues and operating margins of 17 percent.

While its 234 million Swiss franc (\$194.5 million) net profit was in line with market forecasts, first-half operating margins of 15.5 percent were "clearly disappointing", said Kepler analyst Roger Steiner.

SGS shares dipped as much as 2.4 percent after the earnings announcement, which came one week after French rival Bureau Veritas filed to go public, raising questions about SGS's takeover options.

Chief Executive Chris Kirk told journalists that he expected margins to improve in the second half of 2007, and said the company was continuing to seek acquisitions to expand its reach across wide-ranging business areas including farming, oil, gas, minerals, automobiles and the environment.

SGS, which competes with Britain's Intertek <ITRK.L>, also inspects London's black cabs, monitors spending of international aid funds, checks for counterfeiting in branded and controlled goods, such as alcohol and tobacco.

Kirk said while the company was not now in talks with Bureau Veritas for takeover, it was considering several "strategic" purchases, some of which worth several billions of francs each. He would not rule out a "mega-merger" taking place this year.

"We always have a level of desire and enthusiasm to do large industry-consolidating acquisitions. Always," Kirk said. "One of the issues we have is having someone to say yes."

Analysts said SGS needed to keep up a good momentum in acquisitions to keep propelling its growth.

"We continue to believe that an acceleration in the pace of acquisitions would be a trigger for stock price performance," Scott Weldon of Vontobel Equity Research said in a note to clients. "The environment for acquisitions remains favorable."

Asia is currently the fastest-growing region for SGS, whose business is tied to the health of the global economy and the size of cross-border trade flows, Kirk said, noting particular strength in India as well as China.

He said the company would seek to expand its activities in the area of climate change, such as auditing the energy efficiency of power plants, assessing companies' carbon dioxide emissions and reviewing the use and re-use of water.

SGS has set up a team to target alternative energy markets such as biofuels and wind power, Kirk said, noting potential business in evaluating the quality and safety of such products. The company already inspects wind turbines and blades made in Asia and the assembly of wind-power plants in Europe.

Kirk said the removal of the company's shares from the Swiss blue-chip SMI index <.SSMI> in September -- part of an SMI restructuring effort that will reduce the securities listed from 25 to 20 -- would have no impact on the business.

Other companies to be dropped from the SMI include chemical firms Ciba <CIBN.VX>, Lonza <LONN.VX> and Givaudan <GIVN.VX>.

SGS eyes acquisitions; no comment on Bureau Veritas, Intertek takeover rumours

Published : Mon, 15 Jan 2007 12:03

GENEVA (AFX) - SGS SA is currently eyeing a number of potential acquisition targets, the Swiss goods inspections group's chief executive Chris Kirk said.

'In each of our segments there is at least one object that we view as a target,' Kirk said. However, Kirk declined to comment on recent market rumours, according to which SGS might launch a bid for one of its key competitors, Bureau Veritas or Intertek.

Earlier today, SGS reported full year net profit of 443 mln sfr, up from 371 mln sfr last year, hitting the lower end of the forecast range of 443.0-454.0 mln.

Looking ahead, SGS said it expects last year's positive trend to continue in 2007, reiterating its commitment to achieve 80 sfr earnings per share by 2008. EPS in 2006 reached 58.36 sfr.

UPDATE 3-SGS profits rise, mergers and margins dent shares (Recasts with more background, CEO quotes)

By Laura MacInnis

GENEVA, July 16 (Reuters) - SGS, a Swiss company that audits the quality of raw materials, capital and consumer goods, on Monday reported a 17 percent rise in first-half net profits, but concerns over margins and takeovers hit its shares.

The Geneva-based SGS, whose initials stand for Societe Generale de Surveillance, said its full-year performance should be consistent with its 2008 outlook for 5 billion Swiss francs in revenues and operating margins of 17 percent.

While its 234 million Swiss franc (\$194.5 million) net profit was in line with market forecasts, first-half operating margins of 15.5 percent were "clearly disappointing", said Kepler analyst Roger Steiner.

SGS shares dipped as much as 2.4 percent after the earnings announcement, which came one week after French rival Bureau Veritas filed to go public, raising questions about SGS's takeover options.

Chief Executive Chris Kirk told journalists that he expected margins to improve in the second half of 2007, and said the company was continuing to seek acquisitions to expand its reach across wide-ranging business areas including farming, oil, gas, minerals, automobiles and the environment.

SGS, which competes with Britain's Intertek, also inspects London's black cabs, monitors spending of international aid funds, checks for counterfeiting in branded and controlled goods, such as alcohol and tobacco.

Kirk said while the company was not now in talks with Bureau Veritas for takeover, it was considering several "strategic" purchases, some of which worth several billions of francs each. He would not rule out a "mega-merger" taking place this year.

"We always have a level of desire and enthusiasm to do large industry-consolidating acquisitions. Always," Kirk said. "One of the issues we have is having someone to say yes."

Analysts said SGS needed to keep up a good momentum in acquisitions to keep propelling its growth.

"We continue to believe that an acceleration in the pace of acquisitions would be a trigger for stock price performance," Scott Weldon of Vontobel Equity Research said in a note to clients. "The environment for acquisitions remains favourable."

Asia is currently the fastest-growing region for SGS, whose business is tied to the health of the global economy and the size of cross-border trade flows, Kirk said, noting particular strength in India as well as China.

He said the company would seek to expand its activities in the area of climate change, such as auditing the energy efficiency of power plants, assessing companies' carbon dioxide emissions and reviewing the use and re-use of water.

SGS has set up a team to target alternative energy markets such as biofuels and wind power, Kirk said, noting potential business in evaluating the quality and safety of such products. The company already inspects wind turbines and blades made in Asia and the assembly of wind-power plants in Europe.

Kirk said the removal of the company's shares from the Swiss blue-chip SMI index <.SSMI> in September -- part of an SMI restructuring effort that will reduce the securities listed from 25 to 20 -- would have no impact on the business.

Other companies to be dropped from the SMI include chemical firms Ciba , Lonza and Givaudan .

((Reporting by Laura MacInnis; editing by Louise Ireland; Telephone +41 22 733 3831; laura.macinnis@reuters.com; geneva.newsroom@reuters.com)) (\$1=1.203 Swiss Franc)

Intertek Group (LSE: [ITRK.L](#) - [news](#)) put on 1 per cent to 932p after Chris Kirk, the chief executive of rival Swiss testing group SGS, said he would not rule out a mega-merger in 2007. Kaupthing said SGS could easily absorb Intertek.

Published: November 30, 2006

NEW YORK: SGS replaces chief who lacked 'intensity'

GENEVA: Dan Kerpelman, the SGS chief executive, resigned Wednesday in a move that the company's chairman said had been planned for "quite a while." The shares jumped the most in six months.

SGS, the world's largest goods inspector, named Chris Kirk as chief executive, the fifth person to hold the job in less than three years.

Kirk, 50, the executive vice president of minerals and environmental services, "is the right leader for this company," Sergio Marchionne, SGS's chairman and former chief executive, said during a news conference. Marchionne now heads Fiat.

"There wasn't anything wrong with what he was doing," Marchionne said of Kerpelman. But his style did not have the "intensity and tenor" that the company needed, he added. "That we've gone back to a senior leader of SGS is a very good thing."

Kerpelman, who held the job for 18 months, set a target last year for sales of 5 billion Swiss francs, or \$4.15 billion, by 2008 and a profit of 80 francs a share. SGS, which inspects used cars sold on eBay and tests foods including Nutella chocolate spread, reported in July a first-half sales gain of 19 percent to 1.85 billion francs, helped by nine acquisitions over 18 months.

The shares jumped 52 francs, or 4.2 percent, to close at 1,300 francs in Zurich

SGS CEO Kerpelman Quits, To Be Replaced By Kirk

Mercredi 29 novembre 2006 / 10h45

Of DOW JONES NEWSWIRES

ZURICH -(Dow Jones)- SGS SA (SGSN.VX), the world's largest goods inspection and quality control company by sales, Wednesday said its Chief Executive Officer Dan Kerpelman has stepped down with immediate effect, leading to concerns about the sustainability of the company's recent turnaround.

SGS didn't give a reason why Kerpelman, who held the top post for only 19 months, quit.

He will be succeeded by company veteran Chris Kirk, aged 50, currently the head of SGS' Minerals and Environmental Services. The minerals division has grown substantially under the leadership of Kirk, SGS said.

The reshuffle is a negative surprise, said one Zurich-based strategist, who asked not to be named.

"It may point to strategic differences in the company's higher echelons," he said.

However, the news didn't adversely impact the stock. On the slightly higher Swiss bourse at 0810 GMT, the shares - which have gained around 13% this year - were up CH4, or 0.3%, at CHF1,252.

SGS has seen a number of management changes in recent years, due to low profitability and arguments between executives and owners.

The turning point came with Sergio Marchionne, now chief executive of Fiat SpA (FIA), who held the SGS top post between 2002 and 2004. Under his tenure, several management layers were eliminated and 2,600 jobs were cut.

Marchionne, who is still SGS's chairman, praised Kirk as a strong leader.

"I know he has total support from (the executive committee). He and his team remain totally committed to the achievement of the 2008 targets," Marchionne said.

Geneva-based SGS, a provider of quality controlling and testing services for companies and governments, posted a 2005 net profit of CHF371 million, up 34% from 2004.

By 2008, SGS targets sales of CHF5 billion compared with CHF3.31 billion in 2005, and an operating margin of 17% compared with 15.2% in 2005.

Its main competitors are U.K.-based Intertek Group PLC (ITRK.LN) and privately-held French Bureau Veritas. SGS has been rumored to be interested in acquiring one of its large rivals, but that speculation was never confirmed.

A large shareholder in SGS is Ifil Investments SpA (IFL.MI), the Agnelli family holding, with a stake of more than 10%.

Company Web site: <http://www.sgs.com>

-By Martin Gelnar, Dow Jones Newswires, +41 43 443 8042;

martin.gelnar@dowjones.com

Παράρτημα 6: Οικονομικές Καταστάσεις

Οικονομικές Καταστάσεις SGS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

for the years ended 31 December

<i>CHF (million)</i>	<i>Notes</i>	2006	2005
REVENUE		3 821	3 308
Salaries and wages		(1 818)	(1 615)
Subcontractors' expenses		(263)	(217)
Depreciation and amortisation	10 & 12	(172)	(140)
Other operating expenses	5	(963)	(834)
OPERATING INCOME (BEFORE EXCEPTIONAL ITEMS)		605	502
Exceptional items	6	19	–
PROFIT FROM OPERATING ACTIVITIES (EBIT)		624	502
Financial (expense)/income	7	(1)	5
PROFIT BEFORE TAXES		623	507
Taxes	8	(155)	(119)
PROFIT FOR THE YEAR		468	388
<i>Profit attributable to:</i>			
Equity holders of SGS SA		443	371
Minority interests		25	17
BASIC EARNINGS PER SHARE (IN CHF)	9	58.36	48.45
DILUTED EARNINGS PER SHARE (IN CHF)	9	57.89	48.84
DIVIDEND PER SHARE (IN CHF)		20.00¹	31.00

¹As proposed by the Board of Directors.

CONSOLIDATED BALANCE SHEET

at 31 December (before appropriation of available retained earnings)

<i>CHF (million)</i>	<i>Notes</i>	2006	2005
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
Land, buildings and equipment	10	656	596
Goodwill	11	503	329
Other intangible assets	12	141	100
Investments in associated and other companies		2	2
Deferred tax assets	8	149	161
Other non-current assets	13	38	62
TOTAL NON-CURRENT ASSETS		1 489	1 240
CURRENT ASSETS			
Work-in-progress and inventories	14	180	147
Trade accounts and notes receivable	15	762	713
Other receivables and prepayments	16	182	134
Marketable securities	17	9	10
Cash and cash equivalents	18	230	521
TOTAL CURRENT ASSETS		1 363	1 525
TOTAL ASSETS		2 852	2 765
EQUITY AND LIABILITIES			
CAPITAL AND RESERVES			
Share capital		8	156
Reserves		1 614	1 373
Treasury shares		(60)	(90)
EQUITY ATTRIBUTABLE TO EQUITY HOLDERS OF SGS SA		1 562	1 439
MINORITY INTERESTS		30	36
TOTAL EQUITY	21	1 592	1 475
NON-CURRENT LIABILITIES			
Loans and obligations under finance leases	22	7	7
Deferred tax liabilities	8	46	51
Retirement benefit obligations	23	187	261
Provisions	24	99	106
TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES		339	425
CURRENT LIABILITIES			
Loans and obligations under finance leases	22	17	94
Trade and other payables	25	402	329
Provisions	24	32	33
Current tax liabilities		88	58
Other creditors and accruals	26	382	351
TOTAL CURRENT LIABILITIES		921	865
TOTAL LIABILITIES		1 260	1 290
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		2 852	2 765

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

for the years ended 31 December

<i>CHF (million)</i>	<i>Notes</i>	2006	2005
Net profit		443	371
<i>Adjustments for:</i>			
Depreciation of land, buildings & equipment	10	141	117
Impairment of land, buildings & equipment and other intangible assets	10 & 12	4	-
Amortisation of intangible assets	12	31	23
Net financial expense/(income)		1	(6)
Decrease in provisions		(37)	(44)
Share-based payment expense		13	9
Gains and losses on disposals of businesses, net of related provisions	19	(45)	-
Gains and losses on disposals of land, building & equipment		(4)	(8)
Minority Interests		25	17
Taxes		155	119
		727	598
<i>Working capital movements:</i>			
(Increase) in work-in-progress and inventories		(25)	(18)
(Increase) in trade accounts and notes receivable		(50)	(81)
(Increase)/Decrease in other receivables and prepayments		(20)	10
Increase/(Decrease) in trade and other payables		41	(24)
Increase in other creditors and accruals		16	53
Increase/(Decrease) in other provisions		7	(20)
Taxes paid		(144)	(107)
OPERATING CASH FLOW		552	411
Purchase of land, buildings, equipment and other intangible assets	10 & 12	(249)	(205)
Acquisition and divestments of businesses	3 & 19	(179)	(95)
Decrease in marketable securities		2	1
(Increase) in long-term loans and other assets		-	(11)
Interest and dividends received		11	16
Sales of land, buildings and equipment		24	15
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES		(389)	(279)
Dividends paid to equity holders of SGS SA		(238)	(90)
Dividends paid to minority Interests		(12)	(7)
Share capital reduction		(145)	-
Cash received/(paid) on treasury shares		43	(1)
Interest paid		(12)	(11)
(Decrease) in long-term loans		(5)	(3)
(Decrease)/Increase in short-term loans		(85)	81
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES		(452)	(31)
(Decrease)/Increase in cash and cash equivalents at average rates		(289)	101
Translation differences on flows		(3)	(41)
(DECREASE)/INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS AT CLOSING RATES		(292)	60
Cash and cash equivalents at beginning of year		521	446
Effects of exchange rate changes on opening balances		1	15
Cash & cash equivalents at 1 January retranslated at closing rates		522	461
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT 31 DECEMBER		230	521

Οικονομικές Καταστάσεις INTERTEK

Consolidated income statement

For the year ended 31 December 2006

	Notes	2006 £m	2005 £m
Revenue	3	664.5	580.1
Cost of sales		(523.6)	(447.6)
Gross profit		140.9	132.5
Amortisation of business combination intangible assets	10	(3.8)	(2.1)
Impairment of goodwill	10	(0.3)	(2.0)
Administrative expenses		(38.7)	(45.4)
Total administrative expenses		(42.8)	(49.5)
Group operating profit	3	98.1	83.0
Finance income	6	4.5	3.5
Finance expense	6	(11.5)	(9.4)
Net financing costs		(7.0)	(5.9)
Share of profit of associates	11	0.3	0.7
Profit on sale of interest in associate	11	–	1.6
Profit before taxation		91.4	79.4
Income tax expense	7	(22.5)	(18.7)
Profit for the year		68.9	60.7
Attributable to:			
Equity holders of the Company	19	63.8	57.1
Minority interest	20	5.1	3.6
Profit for the year		68.9	60.7
Earnings per share			
Basic	8	40.9p	36.8p
Diluted	8	40.6p	36.5p

Consolidated balance sheet

As at 31 December 2006

	Notes	2006 £m	2005 £m
Assets			
Property, plant and equipment	9	123.7	115.9
Goodwill	10	71.1	55.7
Other intangible assets	10	19.6	12.8
Investments in associates	11	0.7	0.7
Deferred tax assets	12	13.3	14.4
Total non-current assets		228.4	199.5
Inventories	13	3.2	3.1
Trade and other receivables	14	151.9	146.3
Derivative financial instruments	26	0.4	1.7
Cash and cash equivalents	23	49.5	50.8
Total current assets		205.0	201.9
Total assets		433.4	401.4
Liabilities			
Interest bearing loans and borrowings	15	(13.6)	(15.3)
Current taxes payable		(24.1)	(25.8)
Trade and other payables	16	(101.3)	(93.9)
Provisions	17	(4.5)	(8.9)
Total current liabilities		(143.5)	(143.9)
Interest bearing loans and borrowings	15	(164.8)	(175.4)
Deferred tax liabilities	12	(3.8)	(3.4)
Net pension liabilities	22	(15.2)	(17.8)
Other payables	16	(0.9)	(1.2)
Total non-current liabilities		(184.7)	(197.8)
Total liabilities		(328.2)	(341.7)
Net assets		105.2	59.7
Equity			
Share capital	18	1.6	1.6
Share premium account	19	242.4	238.2
Other reserves	19	6.0	13.4
Retained earnings	19	(153.6)	(201.3)
Total equity attributable to equity holders of the Company		96.4	51.9
Minority interest	20	8.8	7.8
Total equity		105.2	59.7

The financial statements on pages 38 to 72 were approved by the Board on 5 March 2007 and were signed on its behalf by:

Wolfhart Hauser
Director

Bill Spencer
Director

Consolidated statement of cash flows

For the year ended 31 December 2006

	Notes	2006 £m	2005 £m
Cash flows from operating activities			
Profit for the year	3	68.9	60.7
Adjustments for:			
Depreciation charge	9	24.1	22.0
Amortisation of software	10	2.2	–
Amortisation of business combination intangibles	10	3.8	2.1
Impairment of goodwill	10	0.3	2.0
Share option expense	22	2.4	1.9
Share of profit of associates	11	(0.3)	(0.7)
Profit on sale of interest in associate	11	–	(1.6)
Net financing costs	6	7.0	5.9
Income tax expense	7	22.5	18.7
(Profit)/loss on disposal of property, plant and equipment	4	(0.3)	0.1
Operating profit before changes in working capital and provisions		130.6	111.1
(Increase)/decrease in inventories		(0.4)	0.1
Increase in trade and other receivables		(13.7)	(23.7)
Increase in trade and other payables		12.3	5.9
(Decrease)/increase in provisions		(4.2)	3.3
Cash generated from operations		124.6	96.7
Interest paid		(7.7)	(6.5)
Income taxes paid		(24.6)	(17.8)
Net cash flows from operating activities		92.3	72.4
Investing activities			
Proceeds from sale of property, plant and equipment		0.9	0.3
Proceeds from disposal of interest in associate	11	–	2.7
Interest received		1.1	0.6
Dividends received from associated undertakings	11	–	0.8
Acquisition of subsidiaries, net of cash acquired	24	(36.9)	(44.5)
Additions to property, plant and equipment	9	(42.0)	(31.3)
Additions to software	10	(1.2)	–
Net cash flows from investing activities		(78.1)	(71.4)
Financing activities			
Proceeds from the issue of share capital	19	4.2	3.8
Proceeds from disposal of own shares by ESOT	19	–	0.4
Drawdown of debt		104.8	62.8
Repayment of debt		(96.6)	(53.1)
Dividends paid to minorities	20	(3.8)	(2.9)
Dividends paid	19	(19.8)	(16.9)
Net cash flows from financing activities		(11.2)	(5.9)
Net increase/(decrease) in cash and cash equivalents		3.0	(4.9)
Cash and cash equivalents at 1 January		50.8	52.5
Effect of exchange rate fluctuations on cash held	23	(4.3)	3.2
Cash and cash equivalents at 31 December		49.5	50.8