



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**“ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ”**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ ΒΕΝΕΤΙΑ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Η/Υ ΤΟΥ
ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΡΑΚΗΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη σχέση Στρατηγικής και Ποιότητας και αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί τη θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ, της επιχειρησιακής στρατηγικής, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και της ενοποίησης της Στρατηγικής με την Ποιότητα. Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η περίπτωση του ομίλου εταιρειών FOURLIS

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται να αποσαφηνιστεί ο όρος της στρατηγικής και η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ του οποίου κεντρικός στόχος είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς και οι τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών: στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές περισυλλογής.

Στο τρίτο κεφάλαιο αποσαφηνίζεται η έννοια της ποιότητας και γίνεται ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, αναλύεται η ενοποίηση της Στρατηγικής με την Ποιότητα μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας και γίνεται προσέγγιση της Δ.Ο.Π. ως στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο μέρος γίνεται ανάλυση του ομίλου FOURLIS και των θυγατρικών του. Επιπρόσθετα, αναλύεται η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου και τέλος η προσέγγισή του στην ποιότητα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

Αφιερώνεται στον Δημήτρη μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii

ΜΕΡΟΣ Α

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Έννοια και ορισμοί της στρατηγικής	1
1.2 Η σημασία της στρατηγικής	3
1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	4
1.4 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	5
1.5 Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
1.6 Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
1.6.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	9
1.6.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	16
1.6.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	21
1.6.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος	23
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	27
2.1 Εισαγωγή	27
2.2 Στρατηγική Κατεύθυνσης	28
2.2.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	29
2.2.2 Στρατηγικές Σταθερότητας	44
2.2.3 Στρατηγικές Περισυλλογής	46
2.3 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	50
2.3.1 Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς	51
2.3.2 Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης	54
2.3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Στρατηγικής του Χαρτοφυλακίου	56
2.4 Γονική Στρατηγική	57

2.4.1 Δημιουργία αξίας από το “Γονέα”	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	64
3.1 Ορισμός της Ποιότητας	64
3.2 Διαστάσεις της Ποιότητας	67
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	70
3.3.1 Βασικές Αρχές της Δ.Ο.Π.	70
3.3.2 Θεωρίες και Προσεγγίσεις Σχετικά με τη Δ.Ο.Π.	74
3.4 Ενοποίηση Στρατηγικής και Ποιότητας	79
3.4.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας - ΣΜΠ (Strategic Quality Management)	79
3.4.2 Τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας	82
3.4.3 Η Δ.Ο.Π. ως Στρατηγική της Επιχείρησης	85
3.4.4 Σχέση στρατηγικής και Δ.Ο.Π.	89
3.4.5 Δ.Ο.Π. και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	93

ΜΕΡΟΣ Β

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ FOURLIS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS	96
4.1 Εισαγωγή	96
4.2 Ιστορική Αναδρομή του ομίλου FOURLIS	96
4.3 Αποστολή και Αξίες του ομίλου FOURLIS	111
4.4 Η οργάνωση του ομίλου FOURLIS	111
4.5 Ανθρώπινοι πόροι	114
4.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	115
4.7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του ομίλου FOURLIS	117
4.7.1 Ενοποιημένα Αποτελέσματα Ομίλου	117
4.7.2 Βασικοί Αριθμοδείκτες ενοποιημένων αποτελεσμάτων ομίλου	121
4.7.3 Κυριότεροι Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες που αντιμετωπίζει ο όμιλος	122
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS	127
5.1 Οι θυγατρικές εταιρείες του ομίλου FOURLIS	127
5.2 Κλάδος χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών	130
5.2.1 Ανάλυση κλάδου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών	136
5.3 Κλάδος λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλου (IKEA)	137
5.3.1 Ανάλυση κλάδου οικιακού εξοπλισμού	141
5.4 Κλάδος λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών (INTERSPORT)	144
5.4.1 Ανάλυση κλάδου αθλητικών ειδών	146
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	151
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	152
6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου FOURLIS	152
6.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης	152
6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	154
6.2 Η προσέγγιση του ομίλου FOURLIS στην ποιότητα	156
6.2.1 ISO 9000:1994	156
6.2.3 Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου (HACCP)	159
6.2.4 Η προσέγγιση του ομίλου FOURLIS στις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	170

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας και Πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση και την πολύτιμη συνεισφορά του για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη και τη συμπαράσταση που μου παρείχε όλα αυτά τα χρόνια και ήταν πάντα δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Δημήτρη για την αγάπη του και την υπομονή του.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1 Ταξινόμηση των κινήτρων για διεθνή διεύρυνση

Πίνακας 2-2 Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων.

Πίνακας 3-1 Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming.

Πίνακας 5-1 Τα καταστήματα ΙΚΕΑ σήμερα

Πίνακας 6-1 Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO 9001:1994

Πίνακας Α Γενική μορφή προτύπου ποιότητας ISO 9001

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1-1 Υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Διάγραμμα 1-2 Μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Διάγραμμα 1-3 Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό

Διάγραμμα 1-4 Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.

Διάγραμμα 2-1 Διαποίκιση και επίδοση

Διάγραμμα 2-2 Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς

Διάγραμμα 2-3 Χαρακτηριστικά χρηματοροών του πίνακα “Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς”

Διάγραμμα 2-4 Η Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της General Electric

Διάγραμμα 2-5 Μήτρα Γονικής Σχέσης

Διάγραμμα 2-6 Τέσσερις τύποι δημιουργίας αξίας από τον οργανισμό

Διάγραμμα 3-1. Ο κύκλος του Deming

Διάγραμμα 3-2 Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης του Deming

Διάγραμμα 3.3 Το υπόδειγμα των κρίσιμων σημείων εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Διάγραμμα 3-4 Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Διάγραμμα 3-5 Διαδικασία Υλοποίησης Δ.Ο.Π., ασάφεια, πολυπλοκότητα και διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Διάγραμμα 4-1. Η οργανωτική δομή του οργανισμού.

Διάγραμμα 4-2 Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών (Πωλήσεις)

Διάγραμμα 4-3 Εξέλιξη των Κερδών προ φόρων

Διάγραμμα 5-1 Ο όμιλος εταιρειών FOURLIS

Διάγραμμα 5-2 Ο συνολικός αριθμός επισκέψεων στα καταστήματα ΙΚΕΑ.

Διάγραμμα 5-3 Οι χώρες στις οποίες λειτουργεί το ΙΚΕΑ μέσω το ομίλου FOURLIS

Διάγραμμα 5-4 Αριθμός καταστημάτων INTERSPORT

Διάγραμμα 5-5 Διάρθρωση αγοράς αθλητικών υποδημάτων (2008)

Διάγραμμα 6-1 Ο πίνακας Ρυθμού ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς του ομίλου FOURLIS

ΜΕΡΟΣ Α΄

Θεωρητική προσέγγιση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και της
Δ.Ο.Π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Έννοια και ορισμοί της στρατηγικής

Ο όρος «στρατηγική» έχει τις ρίζες του στην αρχαία λέξη στρατηγός η οποία συντίθεται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Συνεπώς, στρατηγική στην κυριολεκτική της έννοια είναι η τέχνη της καθοδήγησης των στρατευμάτων, δηλαδή η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού και η αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στον τόπο και στη στιγμή που θα είναι πιο αποτελεσματικές για την εξουδετέρωση του εχθρού. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ταιριάζουν τις δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες με την περιοχή μάχης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή, παρουσιάζει αναλογίες και ομοιότητες με την στρατιωτική στρατηγική [Γεωργόπουλος 2006]. Η ύπαρξη αυτών των ομοιοτήτων οδήγησε στην υιοθέτηση του όρου της στρατηγικής με μεταφορική έννοια από την επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η χρήση του όρου «Στρατηγική» στα πλαίσια της διοίκησης των επιχειρήσεων παρουσιάζεται για πρώτη φορά το 1951 από τον William H. Newman. Έκτοτε έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για την στρατηγική των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά παρουσιάζονται μερικοί από αυτούς.

- *Alfred Chandler (1962)*, Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών. [Chandler 1990]
- *Igor Ansoff (1965)*, Στρατηγική είναι μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων της ή των αγορών της που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον [Ansoff 1985].

- *James Brain Quinn (1980)*, Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων [Mintzberg H., Lambel J., Quinn J., Ghoshal S.,2003].
- *Johnson & Scholes (2006)*, Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα (long term), με την οποία επιτυγχάνεται πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της διαμόρφωσης των πόρων (resources) και των ικανοτήτων (competences) της, με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των άμεσα ενδιαφερομένων (stakeholders) [Johnson, Scholes, Whittington 2006].
- *Kenneth Andrews (1981)*, Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης [Andrews 1971].
- *Michael Porter (1996)*, Σύμφωνα με τον Porter η στρατηγική έχει να κάνει κατά κύριο λόγο με την «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» και με τη διαφοροποίηση καθώς «συνίσταται στο να διαφοροποιείς τον εαυτό σου στα μάτια των πελατών με το να προσθέτεις αξία μέσω ενός συνόλου από δραστηριότητες διαφορετικές από αυτές που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές σου» [Porter 1996].
- *Michael Porter (1986)*, Σε προγενέστερο βιβλίο του ο Porter ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική ως ένα συνδυασμό στόχων και μέσων (πολιτικών) με τα οποία θα επιτύχει αυτούς τους στόχους. Επομένως ο Porter θεωρεί τη στρατηγική και ως σχέδιο και ως τοποθέτηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Porter αναφέρεται στην ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) και όχι στην έννοια της στρατηγικής γενικά [Porter 1986].

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Επομένως, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της [Γεωργόπουλος 2006].

1.2 Η σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ωστόσο δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία αλλά σίγουρα βοηθάει σημαντικά στην επίτευξή της και είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, οι βασικοί λόγοι που καθιστούν την στρατηγική αναγκαία είναι οι ακόλουθοι [Παπαδάκης 1999]:

- Η στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγηθεί η επιχείρηση στην επιτυχή επίτευξη της αποστολής της.
- Εξασφαλίζει ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται και να αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από την πορεία της.
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων.
- Ορίζει τον οργανισμό και τον τοποθετεί ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Μειώνει την αβεβαιότητα.

- Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες και τελικά να αποκτήσουν ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι γεγονός πως το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα που κάνουν την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής αναγκαία. Έτσι, κάθε επιχείρηση μέσω της στρατηγικής είναι σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον [Γεωργόπουλος 2006]. Γνωρίζοντας ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει θα μπορέσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές.

1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση ενός οργανισμού. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε από τον απλό σχεδιασμό σε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης που βοηθά τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν την επιχειρησιακή κατεύθυνση με τους εταιρικούς στόχους για να επιτευχθεί στρατηγική αλλαγή.

Ο κεντρικός στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, μία διαδικασία σχεδιασμού που αξιολογεί τις απειλές και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος είναι ένα απαραίτητο πρώτο βήμα για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ωστόσο, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποτελείται μόνο από τον σχεδιασμό και την ανάλυση του περιβάλλοντος αλλά και την εξίσου σημαντική ευθυγράμμιση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων [Vinzant J. C., Vinzant D. H., 1999]. Με άλλα λόγια, ενώ η στρατηγική και ο σχεδιασμός εξακολουθούν να θεωρούνται τα θεμέλια της προσέγγισης του στρατηγικού μάνατζμεντ, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση ότι στο στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπ' όψιν τη δομή της επιχείρησης, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και τα συστήματα ελέγχου και διαχείρισης.

Κατά συνέπεια, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους τους.

1.4 Η Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Αρχικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιούνταν περισσότερο από μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε πολλαπλές βιομηχανίες. [Wheelen T., Hunger D. 2008]. Οι αυξημένοι κίνδυνοι σφάλματος, τα δαπανηρά λάθη, ακόμη και η οικονομική καταστροφή έγιναν τα αίτια που οδήγησαν τα διευθυντικά στελέχη σε όλους τους οργανισμούς να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το στρατηγικό μάνατζμεντ για να κρατήσουν τις εταιρείες τους ανταγωνιστικές σε ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι φάσεις εξέλιξής του είναι οι ακόλουθες [Γεωργόπουλος 2006]:

Φάση 1. Προϋπολογισμοί & χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control) Το στάδιο αυτό του σχεδιασμού εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '50. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εντοπίζουν το τυπικό τους σύστημα σχεδιασμού σε ετήσιους προϋπολογισμούς και οτιδήποτε καταλήγει να παρουσιάζεται ως ένα χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Βασική υπόθεση της πρώτης φάσης σχεδιασμού είναι ότι δεν θα υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης στο μέλλον. Καλοσχεδιασμένα συστήματα προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου είναι ισχυρά εργαλεία για τον ορισμό, την παρακολούθηση και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών.

Φάση 2. Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (Long-Term Planning) Ένα περισσότερο περιεκτικό σύστημα σχεδιασμού εισάγεται με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στα τέλη της δεκαετίας το '50. Σκοπός του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι ο ορισμός των επιχειρησιακών στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η βασική ιδέα είναι η πρόβλεψη

των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία

Φάση 3. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning) Τη δεκαετία του '70 λόγω των κατ' επανάληψη αποτυχημένων προβλέψεων τα στελέχη προσπαθούν να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και προκαλούν τις αλλαγές, με αποτέλεσμα ένα νέο επίπεδο αποτελεσματικού σχεδιασμού, το στρατηγικό σχεδιασμό. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. Έτσι η προσοχή των στελεχών στρέφεται στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθώς επίσης στην αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Φάση 4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic management) Στα μέσα της δεκαετίας του '70 έγινε φανερό ότι ο τυπικός σχεδιασμός στερείτο σχετικότητας, αφού τα προκύπτοντα επιχειρηματικά σχέδια 'θάβονταν' στα συρτάρια των στελεχών και σημαντικές για την επιχείρηση αποφάσεις λαμβάνονταν εκτός της τυπικής διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Παράγοντες που βοήθησαν τα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν τις παραμέτρους που πρέπει να λάβουν υπόψη για την κατάστροψη κερδοφόρων επιχειρηματικών σχεδίων είναι, η ανακάλυψη των ανταγωνιστικών παραγόντων και των βασικών ιδεών για την ανάλυση του βιομηχανικού κλάδου, η ανάπτυξη της θεωρίας του σεναρίου, ο σχεδιασμός με βάση την ενδεχομενική προσέγγιση (το ενδεχόμενο να συμβεί) καθώς επίσης και η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών αλλαγών. Τα στελέχη δεν πρέπει να εστιάζουν στον σχεδιασμό σαν τη μοναδική διαδικασία για την καλύτερη αντίληψη των θεμάτων που αντιμετωπίζουν. Ο σχεδιασμός θα πρέπει προσεκτικά να ενοποιείται με άλλα σημαντικά επιχειρησιακά συστήματα, όπως διοικητικός έλεγχος, επικοινωνία και πληροφορία, καθώς επίσης και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο πυρήνας επομένως του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο οποίος βασίζεται στην ενδεχομενική προσέγγιση συνοψίζεται στα εξής:

- Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης.

- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες.
- Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα τον οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

1.5 Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι πιο ενεργός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του, του επιτρέπει να εισάγει και να επηρεάζει τις δραστηριότητες παρά απλά να ανταποκρίνεται σε αυτές και επομένως να ασκήσει έλεγχο πάνω στη δική του μοίρα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει και οικονομικά αλλά και μη οικονομικά οφέλη σε έναν οργανισμό που το εφαρμόζει. Τα οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα ακόλουθα [Fred R. David 1999]:

- Επιτρέπει τον εντοπισμό, την ιεράρχηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Παρέχει μια αντικειμενική άποψη των προβλημάτων διαχείρισης
- Αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων
- Ελαχιστοποιεί τις επιπτώσεις των δυσμενών συνθηκών και αλλαγών
- Επιτρέπει σε σημαντικές αποφάσεις να υποστηρίζουν καλύτερα τους καθορισμένους στόχους
- Επιτρέπει την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων και του χρόνου για να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες
- Επιτρέπει να δαπανηθούν λιγότεροι πόροι και λιγότερος χρόνος για τη διόρθωση λανθασμένων ή ad hoc αποφάσεων
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο για την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού
- Βοηθά στην ενσωμάτωση της συμπεριφοράς των ατόμων σε μια συνολική προσπάθεια
- Παρέχει τη βάση για την αποσαφήνιση των επιμέρους αρμοδιοτήτων

- Παρέχει μια συνεργατική, ενθουσιώδης και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αντιμετώπιση προβλημάτων και ευκαιριών
- Ενθαρρύνει τη θετική στάση έναντι της αλλαγής
- Δίνει σε κάποιο βαθμό πειθαρχία και τυπικότητα στη διοίκηση μιας επιχείρησης

Μελέτες υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνους που δεν το εφαρμόζουν. Η επίτευξη ενός κατάλληλου “ταιριάσματος” ανάμεσα στο περιβάλλον του οργανισμού και στη στρατηγική, τη δομή και τις διεργασίες του, έχει θετικά αποτελέσματα στην επίδοση του οργανισμού [Wheelen T., Hunger D. 2008].

Τα συνηθέστερα οφέλη από το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

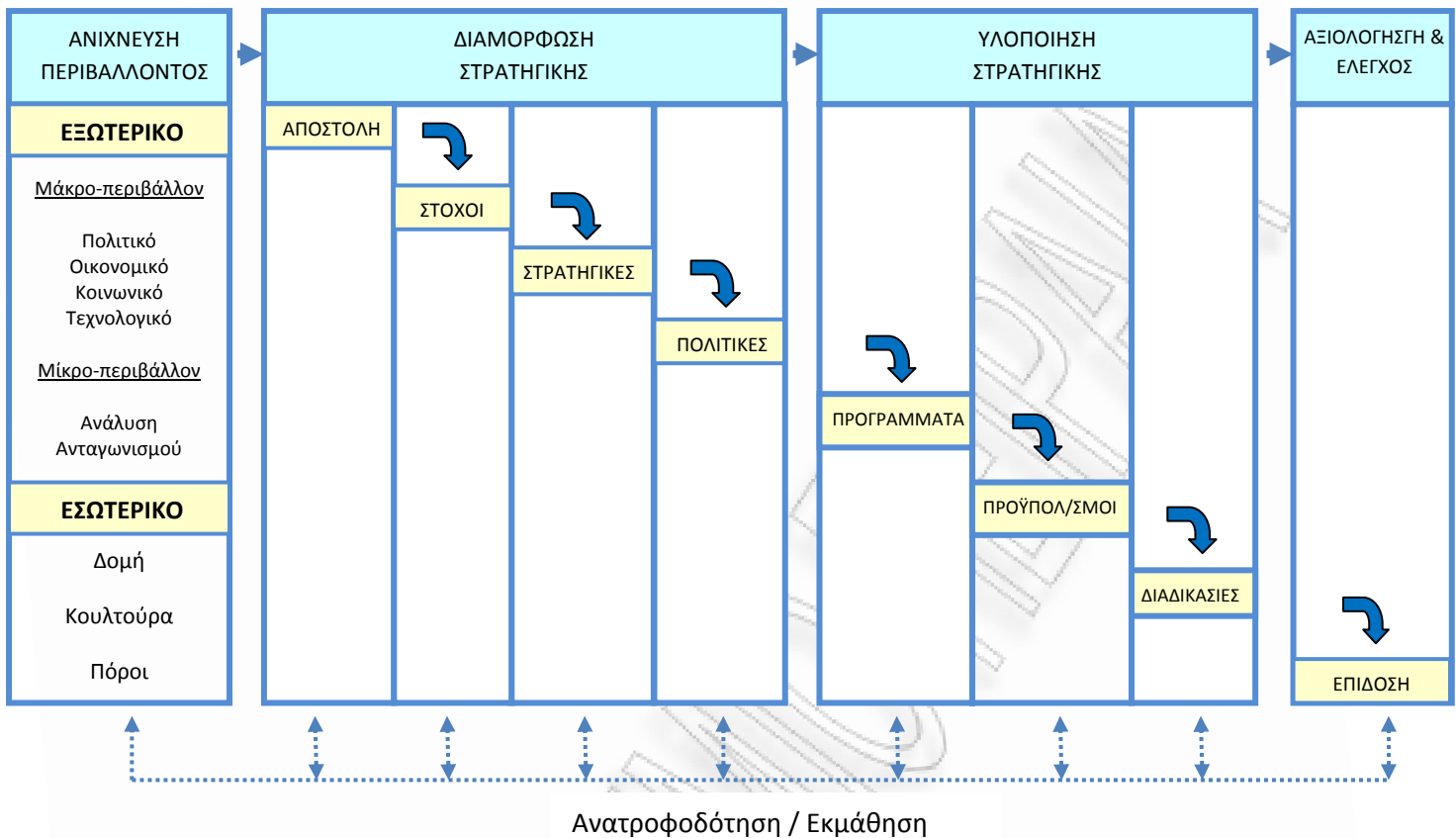
- Σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
- Εντονότερη εστίαση σε αυτό που είναι στρατηγικά σημαντικό.
- Βελτιωμένη αντίληψη του ραγδαίως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

1.6 Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος

Το διάγραμμα 1-1 απεικονίζει πως αυτά τα τέσσερα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και παρουσιάζει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.



Διάγραμμα 1-1 Υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

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

1.6.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η καταγραφή, η αξιολόγηση και η διασπορά της πληροφορίας από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους “κλειδιά” μέσα στον οργανισμό. Ο σκοπός της είναι να αναγνωρίσει τους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει τις στρατηγικές εκπλήξεις και για να εξασφαλίσει την μακροχρόνια “υγεία” της [Wheelen T., Hunger D., 2008]. Ο πιο εύκολος τρόπος να διεξάγεις ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της SWOT ανάλυσης. Η SWOT ανάλυση περιγράφει τις δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία. Το

εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) οι οποίες είναι εκτός του οργανισμού και δεν μπορούν να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό από την ανώτερη διοίκηση. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) οι οποίες βρίσκονται εντός του οργανισμού και συνήθως βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης.

1.6.1.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι δύσκολη για πολλούς λόγους. Αρχικά, το περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές και περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές οι οποίες δεν είναι πάντοτε εύκολο να αναλυθούν πόσο μάλλον να προβλεφθούν. Δεύτερο είναι το πρόβλημα της πολυπλοκότητας το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι πολλά από τα επιμέρους ζητήματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι αλληλένδετα και τέλος, υπάρχει το θέμα της ταχύτητας της αλλαγής [G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, 2006].

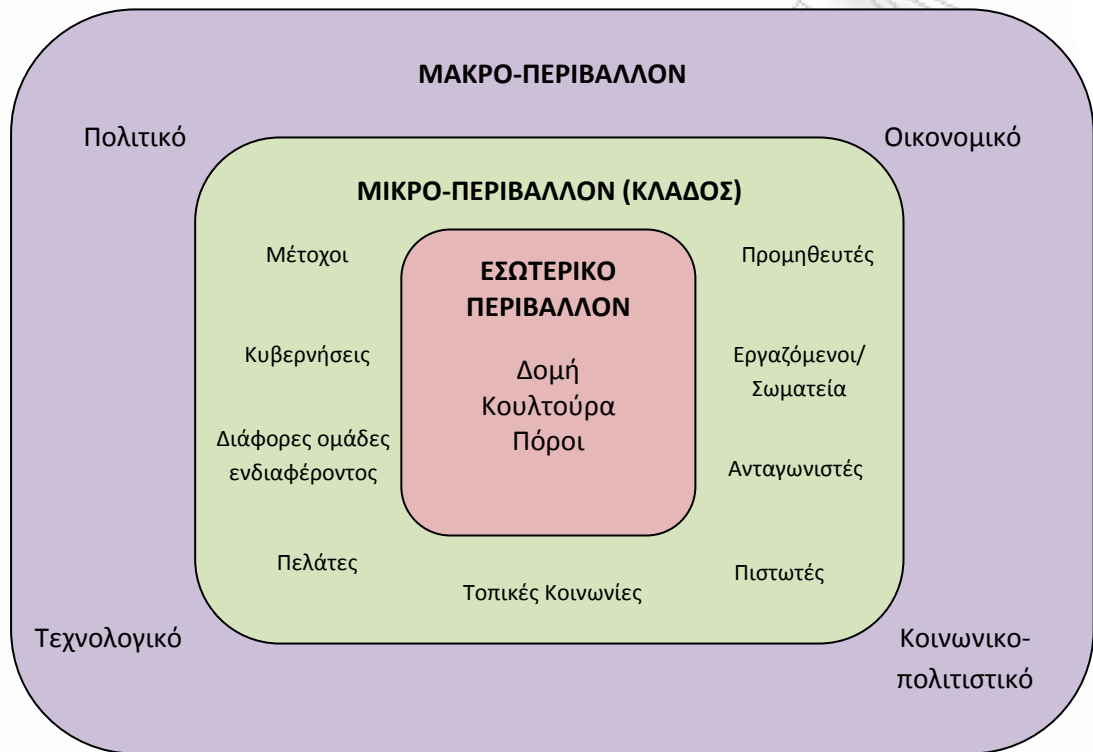
Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **μάκρο-περιβάλλον** ή **γενικευμένο περιβάλλον** και το **μίκρο-περιβάλλον** ή **άμεσο περιβάλλον**. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν. Το άμεσο περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που άμεσα σχετίζονται με τον κλάδο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Το διάγραμμα 1-2 απεικονίζει τις μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Μακρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο Περιβάλλον

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος είναι γνωστή και ως ανάλυση **PEST** (Political, Economic, Social, Technological) και περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις:

- Το **Πολιτικό περιβάλλον** περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Παράμετροι του

πολιτικού περιβάλλοντος είναι η σταθερότητα της κυβέρνησης, η οικονομική πολιτική, η φορολογία, η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος και άλλοι. [Γεωργόπουλος 2006]



Διάγραμμα 1-2 Μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson/Prentice Hall, 11th Edition, 2008, p.12

- Το γενικότερο **Οικονομικό περιβάλλον** αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Παράμετροι του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ, το διαθέσιμο εισόδημα, η προσφορά χρήματος, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, τα διαμορφωμένα επιτόκια, το στάδιο του οικονομικού κύκλου και άλλοι.

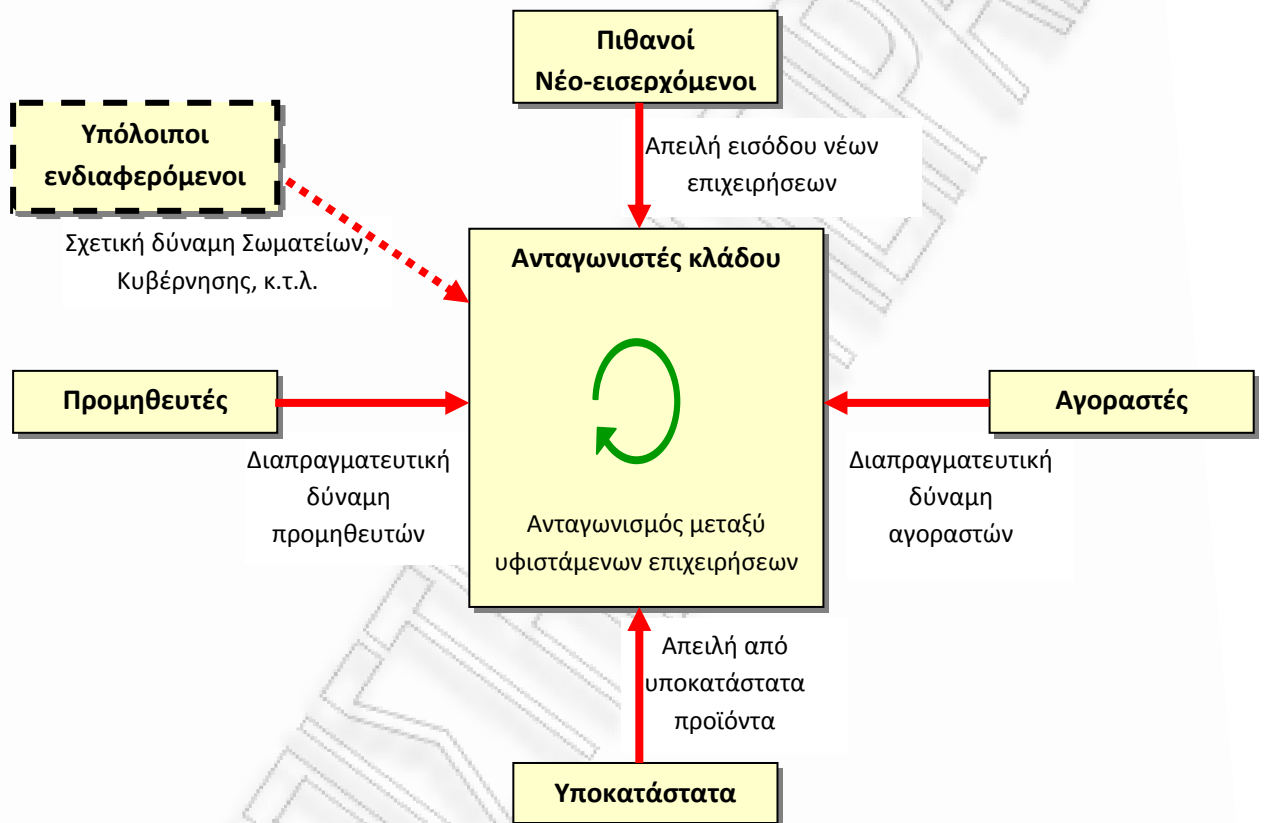
- Το **Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**. Παράμετροι του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι οι αλλαγές τρόπου ζωής, η σύνθεση του πληθυσμού, οι συνήθειες των αγοραστών, η δομή της οικογένειας, το επίπεδο μόρφωσης, οι προσδοκίες καριέρας, τα δημογραφικά στοιχεία και άλλοι.
- Το **Τεχνολογικό περιβάλλον** αφορά τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία [Παπαδάκης 1999]. Παράμετροι του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών, οι κρατικές δαπάνες σε έρευνα, η προστασία πατέντας, οι πρόοδοι στην αυτοματοποίηση, η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών, η διάδοση του διαδικτύου και άλλοι.

Η ανάλυση PEST βοηθά την επιχείρηση όχι μόνο να αναγνωρίσει και να εξετάσει τους παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον αλλά και να εξετάσει την αναμενόμενη επίδραση που θα έχουν αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες στο μέλλον. Κατά συνέπεια η επιχείρηση θα μπορέσει μέσω της στρατηγικής της να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις ενδεχόμενες απειλές.

Μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον

Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι τυπικά ο κλάδος μέσα στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει τη φύση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να είναι επιτυχής στην επίτευξη των στόχων της και στη δημιουργία των κατάλληλων στρατηγικών. [J. Thompson, F. Martin, 2005]. Η ανάλυση του κλάδου γίνεται με την προσέγγιση του Porter. Ο Michael Porter ισχυρίζεται ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1-3. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου και είναι οι ακόλουθες:

1. Η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο,
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 1-3 Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό.

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson/Prentice Hall, 11th Edition, 2008, p.82

Όσο πιο δυνατή η κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις τόσο πιο περιορισμένη η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές και να κερδίσουν περισσότερα κέρδη. Παρόλο που ο Porter ανέφερε μόνο πέντε δυνάμεις, μία έκτη, οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι, προστέθηκε στο υπόδειγμά του για να συμπεριλάβει όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που ασκούν δύναμη στις δραστηριότητες του κλάδου, όπως οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες [Wheelen T., Hunger D. 2008].

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Συνεπώς, αποτελούν απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη των φραγμών εισόδου καθώς και την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου είναι εμπόδια που δυσκολεύουν την είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο. Μερικούς από τους πιθανούς φραγμούς εισόδου είναι: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, οι απαιτήσεις για κεφάλαια, το κόστος μετακίνησης (switching cost), η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και η κυβερνητική πολιτική.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητά τους να αυξήσουν τις τιμές ή να παρέχουν προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν: (1) υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών, (2) δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, (3) το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου, (4) οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ή έχουν δημιουργήσει “κόστος μετακίνησης” στους αγοραστές, και (5) οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρώσουν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητας τους να συμπίεσουν τις τιμές και να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη εάν: (1) υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο, (2) ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος, (3) το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο άρα το κόστος μετακίνησης χαμηλό, (4) οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη, (5) υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω και (6) οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα προϊόντα είναι τα προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Σύμφωνα με τον Porter τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν την ενδεχόμενη απόδοση του κλάδου θέτοντας ανώτατο όριο στις τιμές των προϊόντων που οι επιχειρήσεις του κλάδου χρεώνουν επωφελώς. Επιπρόσθετα, αν το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν ισχυρή επίδραση σε έναν κλάδο.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση μπορεί να αναμένεται να έχει αισθητές επιπτώσεις στους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις από αυτούς. Η ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται με την ύπαρξη αρκετών παραγόντων, οι κυριότεροι είναι: ο μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου και τα υψηλά σταθερά κόστη.

1.6.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Δύναμη χαρακτηρίζεται μια μεταβλητή η οποία μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή η κουλτούρα και οι πόροι.

Η Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα [Γεωργόπουλος 2006]. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα.

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που έχουν διδαχθεί και είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και μεταφέρονται από τη μια γενιά των εργαζομένων στην άλλη. Η εταιρική κουλτούρα γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας: “Αυτοί είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας”. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης [Wheelen T., Hunger D. 2008].

Οι Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι πόροι σε μια επιχείρηση συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί, και ανθρώπινοι. Οι **ικανότητες (capabilities)** αναφέρονται στην δυνατότητα του οργανισμού να εκμεταλλευτεί τους πόρους του. Αποτελούνται από τις επιχειρηματικές διαδικασίες και ρουτίνες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων για να μετατραπούν οι εισροές σε εκροές [Wheelen T., Hunger D. 2008]. Τα **σημεία υπεροχής ή βασικές ικανότητες (core competencies)** είναι κάτι που ο οργανισμός μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά. Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες που μπορεί να διαθέτουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς. Οι **μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies)** είναι κάτι που η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της και είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.6.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος ακολουθεί το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών, λαμβάνοντας υπόψη τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (SWOT ανάλυση). Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αποστολή της επιχείρησης, τον

καθορισμό επιτεύξιμων σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τη δημιουργία πολιτικών.

Η αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, ορίζει δηλαδή ποιοι είμαστε και τι κάνουμε. Ο Campbell (1989) ισχυρίζεται ότι για να είναι πολύτιμη μια δήλωση αποστολής πρέπει να απεικονίζει τις αξίες της επιχείρησης και οι στρατηγικοί ηγέτες και ο οργανισμός σαν σύνολο πρέπει να επιδιώκουν εμφανώς την αποστολή. Ακόμη υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα θέματα “κλειδιά” που εμπλέκονται στην ανάπτυξη μιας χρήσιμης αποστολής. Πρώτον, είναι σημαντικό να αποσαφηνίζει το σκοπό του οργανισμού, δηλαδή ποιος είναι ο λόγος ύπαρξής του. Δεύτερον, θα πρέπει να περιγράφει την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της και τη θέση που θέλει να επιτύχει στον πεδίο της. Τρίτον, θα πρέπει να δηλώνονται οι αξίες του οργανισμού και τέλος είναι σημαντικό να εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός θα συμπεριφερθεί όπως έχει υποσχεθεί. Αυτό είναι σημαντικό γιατί εμπνέει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και στους υπόλοιπους που επηρεάζουν σημαντικά τον οργανισμό [J. Thompson, F. Martin, 2005].

Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Πρέπει να δηλώνονται ρητά και να προσδιορίζουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί μέχρι τότε και αν είναι δυνατόν ποσοτικοποιημένα. Η επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Οι σκοποί μπορεί να αφορούν την αποτελεσματικότητα, την κερδοφορία, τη φήμη, την ανάπτυξη της επιχείρησης, το τεχνολογικό προβάδισμα και άλλα.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο το οποίο δηλώνει ΠΩΣ η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η τυπική επιχείρηση εξετάζει συνήθως τρεις τύπους στρατηγικών: την επιχειρησιακή (corporate strategy), την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική (business strategy) και τη λειτουργική (functional strategy).

Οι πολιτικές είναι γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να σιγουρευτούν ότι οι υπάλληλοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν

αποφάσεις και υλοποιούν εκείνα τα μέτρα που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης [Wheelen T., Hunger D. 2008].

1.6.2.1 Ιεράρχηση της στρατηγικής

Σε μια μεγάλη διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (Business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (Functional-level strategy) [Γεωργόπουλος 2006].

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες: τις *στρατηγικές ανάπτυξης*, τις *στρατηγικές σταθεροποίησης* και τις *στρατηγικές περισυλλογής*. Εκτενέστερη ανάλυση για την επιχειρησιακή στρατηγική θα ακολουθήσει στο δεύτερο κεφάλαιο.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ) αποτελεί μέρος μιας επιχείρησης για την οποία υπάρχει μια ξεχωριστή εξωτερική αγορά αγαθών ή υπηρεσιών που είναι διαφορετική από μια άλλη ΣΕΜ. Η αναγνώριση μιας ΣΕΜ είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών αφού αυτές θα διαφέρουν από τη μια ΣΕΜ σε άλλη [G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, 2006].

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε τρεις βασικές στρατηγικές: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

❖ *Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους*

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει [Παπαδάκης 1999]. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος.

❖ *Στρατηγική Διαφοροποίησης*

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν την δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς.

❖ *Στρατηγική Εστίασης*

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά, ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

❖ *Στρατηγική Γαλάζιου Ωκεανού (Blue Ocean Strategy)*

Αξίζει να επισημανθεί ότι έχει αναπτυχθεί και ένα άλλο είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής, η στρατηγική γαλάζιου ωκεανού (blue ocean strategy) η οποία συνοψίζεται στην φράση “Μην ανταγωνίζεστε τους αντιπάλους – Παρακάμψε τους”. Οι εταιρείες που επιδιώκουν την κερδοφόρο ανάπτυξη έχουν από καιρό επιλέξει την οδό

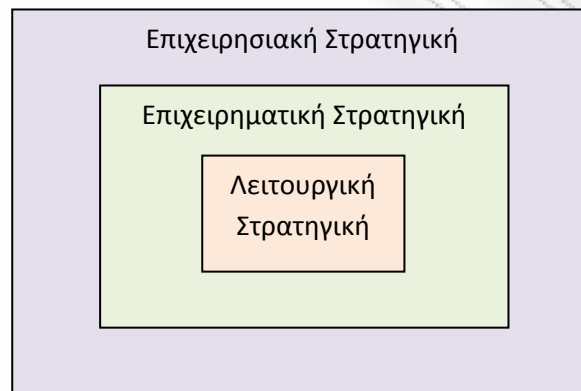
του σκληρού ανταγωνισμού. Αναζητούν το συγκριτικό πλεονέκτημα, μάχονται για να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και πασχίζουν να διαφοροποιηθούν. Ωστόσο, σήμερα στους συνωστισμένους οικονομικούς κλάδους, ο σκληρός ανταγωνισμός οδηγεί σε έναν αιματοβαμμένο “κόκκινο ωκεανό”, όπου οι αντίπαλοι μάχονται για μια δεξαμενή κερδών που διαρκώς συρρικνώνεται.

Οι συγγραφείς W. Chan Kim και Renee Mauborgne [W. Chan Kim, Renee Mauborgne 2005] αμφισβητούν όλα όσα νομίζαμε ότι ξέραμε για μια επιτυχημένη στρατηγική και υποστηρίζουν ότι, ενώ οι περισσότερες εταιρείες ανταγωνίζονται μέσα σ' αυτούς τους κόκκινους ωκεανούς, μια τέτοια στρατηγική δεν θα οδηγήσει σε κερδοφόρο ανάπτυξη στο μέλλον. Επιπρόσθετα, ισχυρίζονται ότι οι ηγετικές επιχειρήσεις του μέλλοντος δεν θα πετύχουν παλεύοντας με τους ανταγωνιστές τους, αλλά δημιουργώντας στην αγορά «γαλάζιους ωκεανούς» αδιεκδίκητου χώρου που προσφέρονται για ανάπτυξη. Οι δημιουργοί των γαλάζιων ωκεανών δεν χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως σημείο αναφοράς, αντί αυτού ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική λογική την λεγόμενη “αξιακή καινοτομία”. Η αξιακή καινοτομία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού. Ονομάζεται αξιακή καινοτομία γιατί αντί να εστιάζεις στον ανταγωνισμό της υπάρχουσας αγοράς, εστιάζεις στο να ξεπεράσεις τα υφιστάμενα όρια της αγοράς δημιουργώντας ξεχωριστή αξία τόσο για την εταιρεία όσο και για τους αγοραστές, αφήνοντας πίσω τους αντιπάλους, και απελευθερώνουν νέα ζήτηση. Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών αποτελεί ένα συστηματικό τρόπο για να παρακαμφθεί ο ανταγωνισμός με τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς.

Η Λειτουργική Στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα μπορεί να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ασχολείται με την ανάπτυξη μιας λειτουργικής ικανότητας για να “εφοδιάσει” την επιχείρηση ή την επιχειρηματική μονάδα με ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως μια πολυτμηματική επιχείρηση έχει αρκετές επιχειρηματικές μονάδες, κάθε μια από αυτές με την δική της επιχειρηματική στρατηγική, κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της σύνολο τμημάτων, κάθε ένα από αυτό με τη δική του λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός μιας λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται από τη στρατηγική της μητρικής επιχειρηματικής μονάδας [Wheelen T., Hunger D. 2008]. Τα είδη λειτουργικών στρατηγικών είναι: Στρατηγική Μάρκετινγκ,

Στρατηγική Οικονομικών, Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), Στρατηγική Λειτουργιών, Στρατηγική Προμηθειών (Logistics), Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), Στρατηγική IT (Information Technology).

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς. Οι εμφανείς περιορισμοί σε κάθε επίπεδο είναι η στρατηγική του ανωτέρου επιπέδου, διάγραμμα 1-4. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές.



Διάγραμμα 1-4 Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson/Prentice Hall, 11th Edition, 2008, p.16

1.6.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία σκοποί, στρατηγικές και πολιτικές εφαρμόζονται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών. Παρόλο που η υλοποίηση συνήθως λαμβάνεται υπόψη μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση είναι ένα “τμήμα κλειδί” του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής επομένως πρέπει να θεωρούνται σαν τις δύο πλευρές του

ίδιου νομίσματος. Τα δύο αυτά στάδια, που αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου [Wheelen T., Hunger D. 2008].

Η στρατηγική υλοποίηση περιλαμβάνει τη θέσπιση προγραμμάτων για να δημιουργηθεί μια σειρά από νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες, προϋπολογισμούς για να καταναείμουν τους πόρους στις νέες δραστηριότητες και διαδικασίες για να χειρίζονται τις καθημερινές λεπτομέρειες.

Προγράμματα

Ένα πρόγραμμα είναι η δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα σχέδιο. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση (reengineering) της επιχείρησης, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών. Ένα πρόγραμμα προσανατολίζει τη στρατηγική δράση.

Προϋπολογισμοί

Μόλις τα προγράμματα αναπτυχθούν, η διαδικασία των προϋπολογισμών ξεκινά. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός των προϋπολογισμών είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που γίνεται σε μια επιχείρηση σχετικά με την σκοπιμότητα των επιλεγμένων στρατηγικών. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να βρεθεί τελείως άσκοπη μόνο μετά από την λεπτομερή κοστολόγηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων εφαρμογής.

Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πως μια συγκεκριμένη εργασία πρέπει να γίνει. Τυπικά ορίζουν τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της επιχείρησης. Γνωστές και ως οργανωτικές ρουτίνες (organizational routines), οι διαδικασίες είναι τα βασικά μέσα με τα οποία οι οργανισμοί επιτυγχάνουν πολλά από αυτά που κάνουν. Οι διαδικασίες πρέπει να εκσυγχρονίζονται για να αντικατοπτρίζουν οποιεσδήποτε αλλαγές στην τεχνολογία καθώς και στη στρατηγική.

Μια έρευνα που έγινε σε 500 επιχειρήσεις αποκάλυψε ότι περισσότερες από τις μισές εταιρείες αντιμετώπισαν τα ακόλουθα 10 προβλήματα κατά την προσπάθειά τους να εφαρμόσουν μια στρατηγική αλλαγή [L. D. Alexander 1991]. Τα προβλήματα παρουσιάζονται κατά σειρά συχνότητας:

1. Η υλοποίηση πήρε περισσότερο χρόνο από ότι αρχικά είχε προγραμματιστεί.
2. Ανέκυψαν μη αναμενόμενα σημαντικά προβλήματα.
3. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων υλοποίησης ήταν ανεπαρκής.
4. Ανταγωνιστικές δραστηριότητες και κρίσεις τράβηξαν την προσοχή από την εφαρμογή.
5. Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν είχαν ανεπαρκείς δυνατότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους.
6. Η εκπαίδευση και οι οδηγίες που δόθηκαν σε εργαζόμενους χαμηλότερου επιπέδου ήταν ανεπαρκείς.
7. Μη ελεγχόμενοι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες είχαν αρνητικές επιπτώσεις στην υλοποίηση.
8. Οι διευθυντές των τμημάτων παρείχαν ανεπαρκή ηγεσία και κατεύθυνση.
9. Βασικά θέματα και δραστηριότητες υλοποίησης ήταν ανεπαρκώς καθορισμένες.
10. Το σύστημα πληροφόρησης έλεγχε ανεπαρκώς τις δραστηριότητες.

1.6.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής εξετάζει εάν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχει θέσει κατά το στάδιο της διαμόρφωσής της. Συγκρίνει τα επιδιωκόμενα με τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Με βάση την αξιολόγηση, τα στελέχη μπορούν να λάβουν όχι μόνο αναδραστικά (reactive) αλλά και προδραστικά (proactive) διορθωτικά μέτρα τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης [Γεωργόπουλος 2006]. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να εντοπίσει αδυναμίες σε προηγούμενα εφαρμοσμένα στρατηγικά

σχέδια και επομένως να προκαλέσει την έναρξη της όλης διαδικασίας από την αρχή. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1. Προσδιορισμός Αντικειμένου Μέτρησης.
2. Ορισμός Προκαθορισμένων Προτύπων.
3. Μέτρηση της Επίδοσης.
4. Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης.
5. Λήψη Διορθωτικών Μέσων.

Η επίδοση (performance) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ή ενός συνόλου δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι δικαιολογημένη ως προς την ικανότητά του να βελτιώσει την επίδοση ενός οργανισμού, που συνήθως μετριέται από την άποψη των κερδών και της απόδοσης των επενδύσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ☞ Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006
- ☞ **Chandler A.**, “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”, MIT Press edition, 1990
- ☞ **Ansoff I.**, “*Corporate Strategy*”, London Penguin, 1985
- ☞ **Mintzberg H., Lambel J., Quinn J., Ghoshal S.**, “*The Strategy Process*”, Prentice Hall, 4th edition, 2003
- ☞ **Johnson G., K. Scholes, R. Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, 7th edition, 2006
- ☞ **Andrews K.**, “*The Concept of Corporate Strategy*”, Homewood, Irwin, 1971
- ☞ **Porter M.**, “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, Nov – Dec 1996
- ☞ **Porter M.**, “*Competitive Strategy*”, Harvard Business School Press, 1986
- ☞ Παπαδάκης Β., “*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Μπένου, 1999
- ☞ **Vinzant J. C., Vinzant D. H.**, “*Strategic management spin-offs of the Deming approach*”, Journal of Management History, Vol. 5, No. 8, 1999
- ☞ **Wheelen T., Hunger D.**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, Prentice Hall, 11th edition, 2008
- ☞ **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, Prentice Hall, 7th edition, 1999
- ☞ **Thompson J., F. Martin**, “*Strategic Management Awareness and Change*”, Thomson Learning, 5th edition, 2005
- ☞ **Chan Kim W., Renee Mauborgne**, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, Harvard Business School Press, 2005

- ☞ **Chan Kim W., Renee Mauborgne**, “*Value innovation: a leap into the blue strategy*”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 4, 2005, p. 22-28
- ☞ **Alexander L. D.**, “*Strategy Implementation: Nature of the Problem*”, *International Review of Strategic Management*, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1 Εισαγωγή

Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι οι ενέργειες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές [Hitt M. A., R. D. Ireland, Hoskisson 2004].

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική αφορά κατά κύριο λόγο την επιλογή της κατεύθυνσης για μια επιχείρηση στο σύνολό της και τη διαχείριση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου ή του χαρτοφυλακίου των προϊόντων. Αυτό ισχύει είτε η επιχείρηση είναι μια μικρή εταιρεία είτε μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία [Wheelen T., Hunger D. 2008]. Πιο συγκεκριμένα, στις μεγάλες πολύ-τμηματικές επιχειρήσεις η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τη διαχείριση των διάφορων γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων με σκοπό να επιτευχθεί μέγιστη αξία. Παρόλο που κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα έχει τη δική της ανταγωνιστική στρατηγική την οποία χρησιμοποιεί για να αποκτήσει το δικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, ο οργανισμός πρέπει να συντονίσει αυτές τις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές έτσι ώστε να επιτύχει ως σύνολο.

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη ροή των οικονομικών και άλλων πόρων προς και από τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τη συνέργεια (synergy) μεταξύ πολλών γραμμών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων, έτσι ώστε το εταιρικό σύνολο να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές για να επιτύχουν θα πρέπει να δημιουργούν αξία. Για να δημιουργήσει αξία μια επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να καταστήσει ικανή μια επιχείρηση, ή μια ή περισσότερες από τις επιχειρηματικές μονάδες, να εκτελέσουν μια ή περισσότερες λειτουργίες δημιουργίας αξίας. Άρα, η επιχειρησιακή στρατηγική μιας

επιχείρησης πρέπει να βοηθάει στη διαδικασία της δημιουργίας διακεκριμένων ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο επιχειρηματικό επίπεδο [Hill C., G.R. Jones 2001].

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει τον οργανισμό ως σύνολο:

1. Τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την επισυλλογή (retrenchment). Δηλαδή ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης** (directional strategy).
2. Τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Δηλαδή ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου** (portfolio strategy).
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Δηλαδή ζητήματα που αφορούν τη **γονική στρατηγική** (parenting strategy).

2.2 Στρατηγική Κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον, αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή θα τις περιορίσει. Ακόμη θα πρέπει να αποφασίσει αν θα συγκεντρώσει τις δραστηριότητές της σε έναν κλάδο ή αν θα διευρυνθεί και σε άλλους κλάδους και τέλος αν θα αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών [Wheelen T., Hunger D. 2008].

Η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού αποτελείται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών:

- Τις *στρατηγικές ανάπτυξης* οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Τις *στρατηγικές σταθερότητας* οι οποίες δεν προκαλούν καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Τις *στρατηγικές περισυλλογής* οι οποίες μειώνουν το επίπεδο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

2.2.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Το κύριο μέλημα της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ο εντοπισμός των επιχειρηματικών τομέων στους οποίους μια εταιρεία θα πρέπει να συμμετέχει, ώστε να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της [Hill C., G.R. Jones 2001]. Κατά την επιλογή των επιχειρηματικών τομέων στους οποίους θα ανταγωνιστεί μια επιχείρηση, έχει πολλές επιλογές. Μπορεί να εστιάσει σε έναν μόνο επιχειρηματικό τομέα (Στρατηγική Συγκέντρωσης), να διευρυνθεί σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς (Στρατηγική Διεύρυνσης / Διαποίκισης) ή τέλος να ολοκληρωθεί κάθετα ή οριζόντια (Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης / Καθετοποίηση και Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης). Όπως προαναφέραμε, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκόσμια είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Κατά τη *συγχώνευση* (merger), δυο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συγχωνεύσεις συμβαίνουν συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων με παρόμοιο μέγεθος και είναι συνήθως “φιλικές” [Γεωργόπουλος 2006].

Κατά την *εξαγορά* (acquisition), μια επιχείρηση αγοράζει εξ’ ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση μετατρέποντάς την σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της. Οι εξαγορές συμβαίνουν συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους και μπορεί να είναι φιλικές ή εχθρικές.

Κατά τη **στρατηγική συμμαχία** (strategic alliance) δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Οι εταιρείες ή οι επιχειρηματικές μονάδες διαμορφώνουν στρατηγικές συμμαχίες για διάφορους λόγους όπως: (1) για να αποκτήσουν τεχνολογία και παραγωγικές δυνατότητες, (2) για να αποκτήσουν πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές, (3) για να μειώσουν τον οικονομικό κίνδυνο, (4) για να μειώσουν τον πολιτικό κίνδυνο και (5) για να αποκτήσουν νέες ικανότητες.

Η στρατηγική ανάπτυξης είναι ελκυστική για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, η ανάπτυξη που βασίζεται σε μια αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά πιθανόν να αποκρύψει τις ατέλειες της επιχείρησης, ατέλειες που θα ήταν άμεσα ορατές σε μια παρακμάζουσα ή ακόμη και σταθερή αγορά. Δεύτερον, μια αυξανόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση, αλλά και λιγότερους κινδύνους για την απώλεια της θέσης εργασίας.

2.2.1.1 Στρατηγική Συγκέντρωσης

Για πολλές επιχειρήσεις, η κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική δεν περιλαμβάνει διεύρυνση ή ολοκλήρωση. Αντιθέτως, η επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται την εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή ή υπηρεσία, δηλαδή εστίαση σε μια μόνο αγορά ή κλάδο. Αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι σημαντική σε γρήγορα αναπτυσσόμενους κλάδους, όπου οι απαιτήσεις της εταιρείας για πόρους και ικανότητες είναι πιθανό να είναι σημαντικές, αλλά και τα μακροπρόθεσμα κέρδη που απορρέουν από τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι πολύ σημαντικά [Hill C., G.R. Jones 2001]. Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν [Fred R. David 1999]: (1) οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, (2) υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές, (3) τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, (4) οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, (5) ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και τέλος (6) υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Η στρατηγική της συγκέντρωσης έχει πολλά πλεονεκτήματα. Πρώτον, η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει όλους τους πόρους και τις ικανότητες έτσι ώστε να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε έναν τομέα. Δεύτερον, επιτρέπει την πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Τρίτον, η επιχείρηση εμμένει στο να κάνει αυτό που ξέρει καλύτερα και δεν κάνει το λάθος να διευρυνθεί σε κλάδους για τους οποίους γνωρίζει ελάχιστα και οι υπάρχοντες πόροι και ικανότητες προσθέτουν λίγη αξία. Τέταρτον, οι διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων αντιλαμβάνονται καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης.

Ωστόσο, η στρατηγική συγκέντρωσης έχει και κάποια μειονεκτήματα. [Γεωργόπουλος 2006]. Πρώτον, οι λιγοστές ευκαιρίες για επενδύσεις, καθώς και ο κίνδυνος από τη συγκέντρωση όλων των πόρων της επιχείρησης σε μια δραστηριότητα η οποία αν δεν αποδώσει τα αναμενόμενα μπορεί να επιφέρει δυσάρεστες συνέπειες. Δεύτερον, η απαρχαίωση του προϊόντος και η ωρίμανση του κλάδου. Τρίτον, η στρατηγική συγκέντρωσης ίσως να μην παρέχει αρκετές προκλήσεις ή κίνητρα για τα διευθυντικά στελέχη.

2.2.1.2 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration) συμβαίνει όταν μια επιχείρηση εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με έναν κύριο ανταγωνιστή, ή με μια άλλη εταιρεία η οποία βρίσκεται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Οι δύο οργανισμοί είναι προτιμότερο να εστιάζουν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς παρά να ανταγωνίζονται άμεσα [Thompson J., F. Martin, 2005].

Με τη στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μιας άλλης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας. Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναπτυχθούν εξωτερικά (εξαγορές, συγχωνεύσεις) και όχι εσωτερικά (αύξηση των πωλήσεων) είναι γιατί αφ' ενός χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης και αφ' ετέρου μειώνουν το συνολικό αριθμό των ανταγωνιστών [Γεωργόπουλος 2006].

Οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί και με *ανάπτυξη αγοράς* ή *ανάπτυξη προϊόντος*. Η **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς** επιτυγχάνεται μέσω της διείσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς. Είναι μια σχετικά χαμηλού κινδύνου στρατηγική και έχει να κάνει με τροποποιήσεις στη στρατηγική τοποθέτηση. Συνοπτικά, τα κύρια σημεία είναι (1) τροποποιήσεις προϊόντων οι οποίες θα αυξήσουν την ελκυστικότητα σε νέα τμήματα αγορών (2) νέες χρήσεις για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (3) καταλληλότητα για διάφορες χώρες με ιδιαίτερες απαιτήσεις ή επιθυμίες. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι αποτελεσματική όταν [Fred R. David 1999]: (1) νέα κανάλια διανομής, τα οποία είναι αξιόπιστα, οικονομικά και καλής ποιότητας, είναι διαθέσιμα, (2) ο οργανισμός είναι πολύ επιτυχημένος σε αυτό που κάνει, (3) υπάρχουν ακόρεστες αγορές, (4) ο οργανισμός έχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και (5) ο οργανισμός έχει τα απαιτούμενα κεφάλαια και τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους για να επεκταθεί.

Η **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος** επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης του εύρους του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη. Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται ουσιαστικές τροποποιήσεις ή προσθήκες στα υφιστάμενα προϊόντα με σκοπό να αυξηθεί η διείσδυση στην αγορά στις υπάρχουσες ομάδες πελατών. Συχνά συνδέεται με μια προσπάθεια επέκτασης ή παράτασης του κύκλου ζωής προϊόντος, τυπικό παράδειγμα αποτελεί η δεύτερη και ανανεωμένη έκδοση ενός επιτυχημένου βιβλίου. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος ενδείκνυται όταν [Fred R. David 1999]: (1) ο οργανισμός έχει επιτυχημένα προϊόντα τα οποία είναι στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος, (2) ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, (3) οι κυριότεροι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων σε συγκρίσιμες τιμές, (4) ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε έναν αναπτυσσόμενο κλάδο και (5) ο οργανισμός έχει ιδιαίτερα ισχυρές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης.

2.2.1.3 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης ή Καθετοποίησης

Η απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται στην αλυσίδα αξίας του

κλάδου, αναφέρεται σαν καθετοποίηση (vertical integration). Πιο συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, τότε αναφερόμαστε στην **καθετοποίηση προς τα πίσω**. Ενώ, εάν το παραγωγικό στάδιο προστίθεται μετά από το στάδιο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται, τότε αναφερόμαστε στην **καθετοποίηση προς τα εμπρός**.

Η κάθετη ανάπτυξη είναι μια λογική στρατηγική για έναν οργανισμό ή μια επιχειρηματική μονάδα με μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ένα άκρως ελκυστικό κλάδο, ειδικά όταν η τεχνολογία είναι προβλέψιμη και οι αγορές αναπτυσσόμενες [Wheelen T., D. Hunger 2008]. Για να διατηρήσει ή ακόμη και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει καθετοποίηση προς τα πίσω έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσει το κόστος απόκτησης πόρων και τις αναποτελεσματικές λειτουργίες, καθώς και καθετοποίηση προς τα εμπρός για να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο στη διανομή των προϊόντων. Η εταιρεία βασιζόμενη στις διακεκριμένες ικανότητές της επεκτείνεται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας του κλάδου για να αποκτήσει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εκτός από την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω είναι δυνατόν να διακρίνουμε την καθετοποίηση και σε πλήρη (full integration), μερική (taper integration) ή οιονεί καθετοποίηση (quasi integration). **Πλήρη καθετοποίηση** επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία και διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. **Μερική καθετοποίηση** συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες από ανεξάρτητους προμηθευτές, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων. **Οιονεί καθετοποίηση** συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση επιδιώκει τη στρατηγική της καθετοποίησης από την επιθυμία της να ισχυροποιήσει την ανταγωνιστική της θέση [Hill C., G.R. Jones 2001]. Οι λόγοι για την επιδίωξη κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι ακόλουθοι :

1. Η καθετοποίηση καθιστά τον οργανισμό ικανό να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και επομένως να θέσει υψηλότερη τιμή και να έχει μεγαλύτερα κέρδη.
2. Μειώνει την εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές.
3. Παρέχει πρόσβαση σε σημαντικούς για την επιχείρηση πόρους και εξασφαλίζει τόσο την ποσοτική ροή των πρώτων υλών και υλικών στα διάφορα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και την ποιότητα των συστατικών μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος. Προστατεύοντας την ποιότητα των προϊόντων, μέσω της καθετοποίησης, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί στην αγορά.
4. Επεκτείνει τον έλεγχο της επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας οι οποίες είναι άμεσα σχετιζόμενες με το βασικό προϊόν της επιχείρησης.
5. Βελτιώνει τον προγραμματισμό. Υποστηρίζεται ότι στρατηγικά πλεονεκτήματα προκύπτουν από ευκολότερο προγραμματισμό, συντονισμό και σχεδιασμό παρακείμενων διαδικασιών σε οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν τη στρατηγική της καθετοποίησης. Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικά για επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη των just-in-time συστημάτων απογραφής. Ο ενισχυμένος προγραμματισμός που καθίσταται εφικτός από την κάθετη ολοκλήρωση επιτρέπει σε μια εταιρεία να ανταποκρίνεται καλύτερα στις αιφνίδιες αλλαγές της ζήτησης ή να προωθήσει το προϊόν στην αγορά πιο γρήγορα.
6. Διευκολύνει τις επενδύσεις σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία (assets). Ένα εξειδικευμένο περιουσιακό στοιχείο είναι αυτό που σχεδιάστηκε για να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία. Μπορεί να είναι ένα κομμάτι του εξοπλισμού το οποίο έχει πολύ εξειδικευμένη χρήση, ή μπορεί να είναι η τεχνογνωσία ή οι ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση έχει αποκτήσει μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Οι εταιρείες επενδύουν στα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία γιατί τους επιτρέπουν να μειώσουν το κόστος της δημιουργίας αξίας και να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους από των ανταγωνιστών διευκολύνοντας την αυξημένη τιμολόγηση. Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση μπορεί να επενδύει σε ένα

εξειδικευμένο εξοπλισμό γιατί αυτό της επιτρέπει να μειώσει το κόστος παραγωγής και να αυξήσει την ποιότητα, ή να επενδύει σε αναπτυσσόμενες εξαιρετικά εξειδικευμένες τεχνολογικές γνώσεις επειδή αναπτύσσει καλύτερα προϊόντα από τους ανταγωνιστές. Επομένως, η εξειδίκευση μπορεί να είναι η βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επιχειρηματικό επίπεδο και κατ' επέκταση για την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης.

Η κάθετη ολοκλήρωση έχει και μειονεκτήματα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

1. Δημιουργία υψηλών φραγμών εξόδου από έναν κλάδο εξαιτίας των υψηλόκοστων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία είναι δύσκολο να πωληθούν.
2. Δεν είναι ευχερής η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ευκαιριών, γιατί όσο μεγθύνεται ένας οργανισμός τόσο μειώνεται η ευελιξία του.
3. Τα μειονεκτήματα κόστους. Η καθετοποίηση μπορεί να είναι μειονέκτημα όταν οι ιδιόκτητες πηγές προμήθειας έχουν υψηλότερο λειτουργικό κόστος από των ανεξάρτητων προμηθευτών. Αυτό συμβαίνει διότι οι προμηθευτές που ανήκουν στην επιχείρηση γνωρίζουν ότι πάντα μπορούν να πωλήσουν τις εκροές τους σε άλλα τμήματα της επιχείρησης. Μην έχοντας την ανάγκη να ανταγωνιστούν για παραγγελίες, μειώνεται το κίνητρο να ελαχιστοποιήσουν το λειτουργικό κόστος. Το πρόβλημα μπορεί να είναι λιγότερο σοβαρό αν η καθετοποίηση είναι μερική και όχι ολική, γιατί η ανάγκη να ανταγωνιστούν τους ανεξάρτητους προμηθευτές μπορεί να προκαλέσει πίεση για μείωση του λειτουργικού κόστους.
4. Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τις τεχνολογικές αλλαγές. Όταν η τεχνολογία αλλάζει γρήγορα, η καθετοποίηση ενέχει τον κίνδυνο της δέσμευσης μιας επιχείρησης με μια απαρχαιωμένη τεχνολογία. Επομένως, η καθετοποίηση αναστέλλει τη δυνατότητα μιας εταιρείας να αλλάξει τους προμηθευτές της ή τα συστήματα διανομής της για να ταιριάζει στις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας.
5. Τα μειονεκτήματα λόγω της αβεβαιότητας της ζήτησης. Όταν οι συνθήκες ζήτησης είναι ασταθείς και απρόβλεπτες, η επίτευξη του συντονισμού μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων μπορεί να είναι δύσκολος.

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι πιο αποτελεσματική όταν [Fred R. David 1999]: (1) οι διανομείς/προμηθευτές του οργανισμού είναι ιδιαίτερα ακριβοί ή αναξιόπιστοι, (2) η διαθεσιμότητα των διανομέων υψηλής ποιότητας είναι τόσο περιορισμένη που η καθετοποίηση προς τα εμπρός μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα/ οι προμηθευτές είναι λίγοι και οι ανταγωνιστές πολλοί, (3) ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές, (4) ο οργανισμός διαθέτει ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, (5) υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής επειδή ο οργανισμός μπορεί να αυξήσει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, (6) οι διανομείς/προμηθευτές έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους.

Εναλλακτικές Στρατηγικές για την Κάθετη Ολοκλήρωση.

Ένας τρόπος για να αποκομίσει μια επιχείρηση τα οφέλη της καθετοποίησης χωρίς να υφίσταται τα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι να εφαρμόσει μια από τις ακόλουθες εναλλακτικές στρατηγικές [Hill C., G.R. Jones 2001].

Βραχυχρόνιες Συνεργασίες (short-term contracts) είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για ένα χρόνο. Πολλές εταιρείες τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους, ή τη διάθεση των προϊόντων τους. Κλασικό παράδειγμα βραχυχρόνιων συνεργασιών είναι συνεργασίες που προκύπτουν από δημοπρασίες (competitive bidding) στις οποίες η εταιρεία συνεργάζεται με εκείνους οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν το προϊόν ή την υπηρεσία στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Το όφελος αυτής της στρατηγικής είναι η πίεση που ασκείται στους προμηθευτές να διατηρήσουν τις τιμές χαμηλές. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα εάν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή, δηλαδή, απαιτούνται σχετικά μικρά ποσά για επενδύσεις καθώς δεν υπάρχει ανάγκη για έρευνα με σκοπό τη βελτίωση της τεχνολογίας, της ποιότητας ή του χρόνου παράδοσης. Ωστόσο, παραμένει σημαντικός παράγοντας η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνημένων.

Οι **Μακροχρόνιες Συνεργασίες** γνωστές ως στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ακόμη μια εναλλακτική στρατηγική για την καθετοποίηση. Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν αναλυθεί νωρίτερα στο συγκεκριμένο κεφάλαιο.

Οι *Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας* (value adding partnerships) είναι άλλος ένας τρόπος για να συνεργάζονται εταιρείες μεταξύ τους χωρίς να αντιμετωπίζουν τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης [Παπαδάκης 1999]. Ένας αριθμός εταιρειών συνεργάζεται για τη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αλυσίδα αξίας. Κάθε μέλος της συνεργασίας κατανοεί ότι παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου μέλους και φυσικά στην επιτυχία της συνολικής αλυσίδας αξίας. Τα μέλη δεν δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας, αλλά εκλαμβάνουν την αλυσίδα αυτή ως μια ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

2.2.1.4 Στρατηγική Διεύρυνσης ή Διαποίκισης

Η στρατηγική της διαποίκισης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση [Johnson, Scholes, Whittington 2006]. Οι λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός ακολουθεί τη στρατηγική της διαποίκισης είναι διάφοροι.

Πρώτον, μπορεί να προκύψει αύξηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή των υφιστάμενων πόρων και ικανοτήτων σε νέες αγορές και προϊόντα. Συχνά αναφέρονται ως οικονομίες φάσματος (economies of scope), δηλαδή το κέρδος που αποκομίζεται από την επέκταση του πεδίου δραστηριοτήτων του οργανισμού. Οι οικονομίες φάσματος μπορούν να εφαρμοστούν τόσο σε ενσώματους πόρους και ικανότητες όπως δίκτυα καλωδίων, όσο και σε άυλους πόρους και ικανότητες όπως εμπορικά σήματα (brands) και δεξιότητες. Μερικές φορές προτερήματα του πεδίου δράσης αναφέρονται ως οφέλη συνέργειας.

Δεύτερον, ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την ισχύ ενός οργανισμού στην αγορά. Μια επιχείρηση μπορεί να αντέχει οικονομικά να επιδοτήσει ένα προϊόν από το πλεόνασμα που κερδίζει από ένα άλλο, με τέτοιο τρόπο που οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να το εφαρμόσουν. Αυτό μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το επιδοτούμενο προϊόν, με πιθανό

μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα την έξοδο των άλλων ανταγωνιστών, αφήνοντας την επιχείρηση με ένα μονοπώλιο από το οποίο μπορεί να έχει κέρδη.

Τρίτον, οι οργανισμοί διαφοροποιούνται με σκοπό να επιτύχουν τη διασπορά του κινδύνου στο φάσμα των επιχειρήσεων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να χρησιμοποιούν τη διαποίκιλη για επέκταση των χαρτοφυλακίων τους με αποτέλεσμα τη μείωση του κινδύνου της μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών, αλλά και λόγω των προσδοκιών των ισχυρών ενδιαφερομένων (stakeholders).

Η στρατηγική της διαποίκιλης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη (related / concentric diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated / conglomerate diversification).

Συσχετισμένη Διαποίκιλη

Συσχετισμένη διαποίκιλη είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων [Γεωργόπουλος 2006]. Η επιχείρηση εστιάζει στα χαρακτηριστικά που της έχουν προσδώσει τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα και χρησιμοποιεί αυτές τις δυνάμεις ως μέσα διαποίκιλης. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγεται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμπληρώσουν το εύρος των προϊόντων τους, να εξομαλύνουν την εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων τους ή να αποκτήσουν πληροφορίες ή τεχνολογία που οι ίδιες δεν διαθέτουν. Η ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκιλης μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν [Fred R. David 1999]: (1) ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε έναν μη-αναπτυσσόμενο ή χαμηλά-αναπτυσσόμενο κλάδο, (2) η προσθήκη νέων, αλλά συναφών, προϊόντων θα ενίσχυε σημαντικά τις πωλήσεις των υφιστάμενων προϊόντων, (3) νέα, συναφή προϊόντα μπορούν να πωληθούν σε άκρως ανταγωνιστικές τιμές, (4) νέα, συναφή προϊόντα έχουν εποχιακές πωλήσεις σε επίπεδο που αντισταθμίζουν τις υφιστάμενες κορυφές και κοιλάδες του οργανισμού, (5) τα προϊόντα ενός οργανισμού βρίσκονται στο στάδιο της παρακμής του κύκλου ζωής του προϊόντος και (6) ένας οργανισμός έχει ισχυρή ομάδα διοίκησης.

Ασυσχέτιστη Διαποίκιση

Ασυσχέτιστη διαποίκιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την είσοδο σε νέους κλάδους που δεν μοιράζονται καμία διακεκριμένη ικανότητα με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένας λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση επιλέγει την ασυσχέτιστη διαποίκιση είναι η ύπαρξη επιπλέον κεφαλαίων τα οποία δεν μπορεί να επενδύσει στον κλάδο της. Η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης ενδείκνυται όταν [Fred R. David 1999]: (1) η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη, (2) υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο, (3) η επιχείρηση έχει την ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης που είναι ελκυστική ευκαιρία επένδυσης, (4) υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργεια μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης και (5) οι υπάρχουσες αγορές για τα προϊόντα μιας επιχείρησης είναι κορεσμένες.

Συσχετισμένη Διαποίκιση εναντίον Ασυσχέτιστης

Ένα ζήτημα που η επιχείρηση πρέπει να επιλύσει είναι εάν θα διεκρινθεί σε τελείως νέες επιχειρήσεις ή σε κλάδους που σχετίζονται με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις μέσω των κοινών της αλυσίδας αξίας [Hill C., G.R. Jones 2001]. Από τον ορισμό μια συσχετισμένη εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει αξία μέσω της διανομής των πόρων και μέσω της μεταφοράς των δυνατοτήτων μεταξύ των επιχειρήσεων. Μπορεί επίσης να πραγματοποιήσει στρατηγική αναδιάρθρωσης. Αντίθετα, εφόσον δεν υπάρχουν κοινά μεταξύ των αλυσίδων αξίας των ασυσχέτιστων επιχειρήσεων, μια ασυσχέτιστη επιχείρηση δεν μπορεί να δημιουργήσει αξία διανέμοντας πόρους ή μεταφέροντας ικανότητες. Μπορεί να δημιουργήσει αξία μόνο επιδιώκοντας μια στρατηγική συμμαχία και στρατηγική αναδιάρθρωσης.

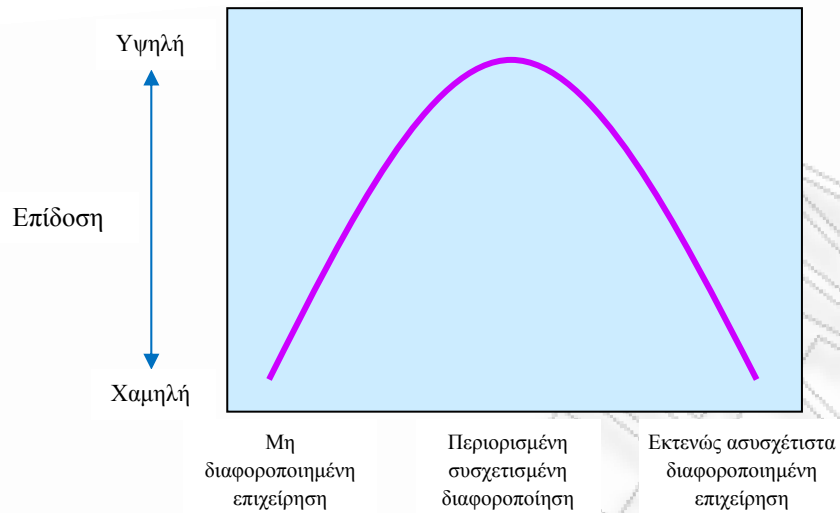
Εφόσον η συσχετισμένη διαποίκιση μπορεί να δημιουργήσει αξία με περισσότερους τρόπους απ' ό,τι η ασυσχέτιστη, μπορεί κανείς να σκεφτεί ότι η συσχετισμένη διαποίκιση είναι προτιμότερη στρατηγική. Επιπρόσθετα, η συσχετισμένη διαποίκιση συνήθως θεωρείται ότι περιλαμβάνει λιγότερο κίνδυνο επειδή η επιχείρηση "μετακινείται" σε επιχειρηματικούς τομείς για τους οποίους τα στελέχη έχουν κάποια γνώση. Πιθανόν, λόγω αυτών των παραγόντων, οι περισσότερες διεκρινόμενες εταιρείες

δείχνουν μια προτίμηση για τη συσχετισμένη διαποίκιση. Παρόλα αυτά, οι έρευνες υποδεικνύουν ότι η μέση συσχετισμένη επιχείρηση είναι, στην καλύτερη των περιπτώσεων, μόνο οριακά πιο κερδοφόρα από τη μέση ασυσχέτιστη.

Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι πολύ απλός. Το κόστος της γραφειοκρατίας προέρχεται από (1) τον αριθμό των εταιρειών στο χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και (2) την έκταση του συντονισμού που απαιτείται ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρήσεις έτσι ώστε να πραγματοποιήσεις αξία από μια στρατηγική διεύρυνσης. Μια ασυσχέτιστη επιχείρηση δεν χρειάζεται να επιτύχει συντονισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και επομένως πρέπει να αντιμετωπίσει το κόστος γραφειοκρατίας που προέρχεται μόνο από τον αριθμό των επιχειρήσεων που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο. Άρα, παρόλο που αληθεύει ότι οι συσχετισμένα διευρυμένες επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία με περισσότερους τρόπους, πρέπει να αντέξουν υψηλότερο γραφειοκρατικό κόστος για να το επιτύχουν. Αυτό το επιπλέον κόστος μπορεί να ακυρώσει τα επιπλέον οφέλη, κάνοντας την στρατηγική όχι περισσότερο κερδοφόρα από την ασυσχέτιστη διαποίκιση.

Διαποίκιση και επίδοση

Επειδή στις μέρες μας οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί διευρύνονται, αλλά και επειδή η διεύρυνση μπορεί μερικές φορές να είναι για το συμφέρον της διοίκησης, πολλοί ειδικοί στην χάραξη στρατηγικής ενδιαφέρονται να αποδείξουν εάν οι διευρυμένες επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις μη διευρυμένες [Johnson, Scholes, Whittington 2006]. Η έρευνα που ασχολείται με την διαποίκιση και την επίδοση προτείνει ότι η σχέση μεταξύ των παραμέτρων διαποίκισης – επίδοσης ακολουθεί μια ανεστραμμένη καμπύλη σχήματος U όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-1. Με άλλα λόγια, συσχετισμένες και οριακά διευρυμένες επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις κατά μέσο όρο από τις μη διευρυμένες επιχειρήσεις και από τις εκτενώς διευρυμένες επιχειρήσεις. Συνεπώς, το αποτέλεσμα της έρευνας είναι: “μερική διεύρυνση είναι καλό για την επιχείρηση - αλλά όχι πάρα πολύ”.



Διάγραμμα 2-1 Διαποίκιση και επίδοση.

Πηγή : Johnson G., K. Scholes, R. Whittington, “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 7th edition, 2006, p.290

2.2.1.5 Διεθνής Διεύρυνση και Διεθνείς στρατηγικές

Υπάρχουν πολλοί λόγοι γιατί οι οργανισμοί ακολουθούν μια στρατηγική παγκοσμιοποίησης [Thompson J., F. Martin, 2005]. Τα κίνητρα για τη διεθνή συμμετοχή μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε σε εσωτερικά και εξωτερικά όπως φαίνεται στον πίνακα 2-1.

Πίνακας 2-1 Ταξινόμηση των κινήτρων για διεθνή διεύρυνση

Εσωτερικά κίνητρα	Εξωτερικά κίνητρα
Πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα	Ευκαιρίες στη διεθνή αγορά π.χ. άρση εμπορικών φραγμών
Ωθηση από τις φιλοδοξίες του στρατηγικού ηγέτη	Ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας από τις κυβερνήσεις, εμπορικές ενώσεις, τράπεζες
Επιθυμία για αύξηση των κερδών	Βελτιώσεις στο IT, στις φυσικές υποδομές
Αύξηση του μεριδίου αγοράς	Μικρή εγχώρια αγορά
Ύπαρξη μοναδικού προϊόντος / υπηρεσίας	Φθίνουσα εγχώρια αγορά
Επέκταση του κύκλου ζωής ή της εποχικότητας	Κορεσμένη εγχώρια αγορά
Ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών	Ανταγωνιστικές πιέσεις

Ύπαρξη ειδικού πλεονεκτήματος της εταιρείας	Εξυπηρέτηση υφιστάμενων πελατών οι οποίοι διεθνοποίησαν τις δραστηριότητές τους
Διασπορά κόστους και κινδύνου	
Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών όντας όσο πιο κοντά είναι δυνατόν σε αυτούς	

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Thompson J., F. Martin, “*Strategic Management Awareness and Change*”, Thomson Learning, 5th edition, 2005, p.604

Καθώς η διεθνής διεύρυνση των οργανισμών μεγαλώνει, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με δύο βασικά ερωτήματα [Johnson, Scholes, Whittington 2006]. Το πρώτο μπορεί να συνοψισθεί από το λεγόμενο παγκόσμιο-τοπικό δίλημμα (global-local dilemma) το οποίο αφορά το βαθμό στον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να τυποποιηθούν εκτός των εθνικών συνόρων ή πρέπει να προσαρμοστούν έτσι ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων εθνικών αγορών. Το δεύτερο στρατηγικό ερώτημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες πολυεθνικές επιχειρήσεις σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα περιουσιακά τους στοιχεία (assets) και οι παραγωγικές ικανότητες είναι συγκεντρωμένες σε ένα περιορισμένο σύνολο τοποθεσιών, ιδιαίτερα τη βάση τους, είτε είναι αποκεντρωμένες και διεθνώς διανεμημένες.

Υπό το φως αυτών των δύο ερωτημάτων μπορούμε να διακρίνουμε δύο γενικές διεθνείς στρατηγικές. Την πολύ-τοπική (multi-domestic) στρατηγική και τη παγκόσμια (global strategy).

Στην πολύ-τοπική (*multi-domestic*) **στρατηγική** οι περισσότερες δραστηριότητες, αν όχι όλες, οι οποίες προσθέτουν αξία, βρίσκονται στις επιμέρους εθνικές αγορές που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσαρμόζονται στις μοναδικές τοπικές απαιτήσεις.

Στην **παγκόσμια στρατηγική** τυποποιημένα προϊόντα αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και δραστηριότητες που προσθέτουν αξία είναι συνήθως συγκεντρωμένες σε ένα περιορισμένο σύνολο τοποθεσιών.

Οι πιο δημοφιλείς επιλογές για είσοδο στην παγκόσμια αγορά είναι οι ακόλουθες [Wheelen T., D. Hunger 2008]:

- **Εξαγωγές:** Ένας καλός τρόπος για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος και τα πειράματα με ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι να το εξάγεις, να διαθέσεις τα

προϊόντα που παράγονται στη χώρα της επιχείρησης σε άλλες χώρες. Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να χειρίζεται όλες τις κρίσιμες λειτουργίες μόνης της, ή μπορεί να τις αναθέσει σε μια εταιρεία εξαγωγών.

- Παροχή άδειας (Licensing): Η παροχή άδειας είναι μια συμφωνία βάσει της οποίας μια επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα σε μια άλλη επιχείρηση στην “οικοδέσποινα” χώρα να παράγει και/ή να πουλήσει ένα προϊόν. Ο κάτοχος αδειάς πληρώνει αποζημίωση στον χορηγό αδειάς σε αντάλλαγμα για την εμπειρογνομοσύνη. Αυτή είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη στρατηγική εάν το εμπορικό σήμα ή η μάρκα είναι ευρέως γνωστή αλλά η επιχείρηση δεν έχει επαρκείς χρηματικούς πόρους για να χρηματοδοτήσει την απευθείας είσοδο της στη χώρα.
- Δικαιόχρηση (Franchising): Δικαιόχρηση είναι μια εμπορική συμφωνία βάσει της οποίας μια μεγάλη επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchiser), παραχωρεί δικαιώματα σε μια άλλη επιχείρηση να ανοίξει ένα κατάστημα λιανικής το οποίο χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικαιοπάροχου, τα εμπορικά σήματά του, τις τεχνικές μάρκετινγκ και διοικήσεως καθώς και τα προϊόντα του. Για αντάλλαγμα, ο δικαιοδόχος (franchisee) πληρώνει στον δικαιοπάροχο ένα ποσοστό των πωλήσεών του.
- Κοινοπραξίες (Joint Ventures): Ο σχηματισμός μιας κοινοπραξίας μεταξύ ενός ξένου οργανισμού και ενός εγχώριου είναι η πιο δημοφιλής στρατηγική που χρησιμοποιείται για την είσοδο σε μια νέα χώρα. Οι επιχειρήσεις συχνά σχηματίζουν κοινοπραξίες για να συνδυάσουν τους πόρους και την εμπειρογνομοσύνη που απαιτείται για να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή τεχνολογίες.
- Εξαγορές (Acquisitions): Ένας σχετικά γρήγορος τρόπος να την είσοδο στη διεθνή αγορά είναι μέσω των εξαγορών κατά τις οποίες μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη η οποία λειτουργεί ήδη στη διεθνή αγορά. Η εξαγορά μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τα οφέλη της συνέργειας εάν η εταιρεία εξαγοράσει μια επιχείρηση με ισχυρές συμπληρωματικές γραμμές παραγωγής και ένα καλό δίκτυο διανομής.

- Πράσινο πεδίο Ανάπτυξης (Green-Field Development): Εάν η επιχείρηση δεν θέλει να αγοράσει τα προβλήματα μιας άλλης επιχείρησης μαζί με τα περιουσιακά της στοιχεία, μπορεί να διαλέξει την ανάπτυξη green-field κατά την οποία χτίζει τις δικές της βιομηχανικές εγκαταστάσεις και το δικό της σύστημα διανομής. Έρευνες δείχνουν ότι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα τεχνολογίας, πολυεθνική εμπειρία και διάφορες γραμμές παραγωγής προτιμούν την green-field ανάπτυξη από τις εξαγορές. Αποτελεί μια πολύ πιο πολύπλοκη και ακριβή διαδικασία από τις εξαγορές, αλλά προσφέρει ελευθερία στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων, στην επιλογή των προμηθευτών και στην πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιμερισμός Παραγωγής (Production Sharing): Ο επιμερισμός παραγωγής είναι η διαδικασία συνδυασμού των υψηλότερων δεξιοτήτων και τεχνολογιών που είναι διαθέσιμες στις αναπτυγμένες χώρες, με την εργασία χαμηλότερου κόστους που είναι διαθέσιμη στις αναπτυσσόμενες χώρες. Συχνά ονομάζεται εξωτερική ανάθεση (outsourcing).
- Με το κλειδί στο χέρι (Turnkey Operations): Οι turnkey εργασίες είναι συνήθως συμβάσεις για την κατασκευή εγκαταστάσεων με αντάλλαγμα μια αμοιβή. Οι εγκαταστάσεις μεταφέρονται στην “οικοδέσποινα” χώρα μόλις ολοκληρωθούν.
- Το σχέδιο Χτίσε Λειτουργήσε Μεταβίβασε (Build Operate Transfer Concept): Το σχέδιο BOT είναι μια παραλλαγή της turnkey εργασίας. Αντί να παραδώσει την εγκατάσταση στην “οικοδέσποινα” χώρα όταν ολοκληρωθεί, η επιχείρηση λειτουργεί τις εγκαταστάσεις για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του οποίου κερδίζει πάλι την επένδυση καθώς και κέρδος. Στη συνέχεια παραδίδει τις εγκαταστάσεις στην κυβέρνηση της “οικοδέσποινας” χώρας.

2.2.2 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό [Γεωργόπουλος 2006]. Ένας

οργανισμός μπορεί να διαλέξει σταθερότητα και όχι ανάπτυξη συνεχίζοντας τις υφιστάμενες δραστηριότητες χωρίς καμία σημαντική αλλαγή στην κατεύθυνση. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες βραχυχρόνια, αλλά μπορεί να είναι επικίνδυνες αν ακολουθούνται για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η “παύση / συνέχιση με προσοχή”, η στρατηγική “καμίας αλλαγής” και η στρατηγική “συγκομιδής κερδών”.

2.2.2.1 Η στρατηγική “παύσης / συνέχισης με προσοχή”

Η στρατηγική “παύσης / συνέχισης με προσοχή” (pause / proceed with caution) είναι στην ουσία μια στρατηγική “διαλείματος”, μια ευκαιρία για ξεκούραση πριν η επιχείρηση ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Ουσιαστικά είναι μια προσωρινή / μεταβατική στρατηγική με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμασθεί για να εκμεταλλευθεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της.

2.2.2.2 Η στρατηγική “καμίας αλλαγής”

Η στρατηγική “καμίας αλλαγής” (no change strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο, να συνεχίσει τις υφιστάμενες λειτουργίες και πολιτικές για το άμεσο μέλλον [Wheelen T., D. Hunger 2008]. Η σχετική σταθερότητα που εμφανίζεται λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης και της μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου, έχει σαν αποτέλεσμα να συνεχίζει η επιχείρηση την υπάρχουσα στρατηγική, προσαρμόζοντας πωλήσεις και κέρδη αφού λάβει υπόψη τον πληθωρισμό.

2.2.2.3 Η στρατηγική “συγκομιδής κερδών”

Η στρατηγική “*συγκομιδής κερδών*” (profit strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο το οποίο θα χειροτερέψει την κατάσταση αλλά να ενεργεί σαν τα προβλήματα της εταιρείας να είναι προσωρινά. Είναι μια προσπάθεια για την τεχνική υποστήριξη των κερδών, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται, μέσω της μείωσης των επενδύσεων και των βραχυπρόθεσμων δαπανών. Προφανώς η στρατηγική συγκομιδής κερδών είναι χρήσιμη μόνο για να βοηθήσει μια εταιρεία να ξεπεράσει μια προσωρινή δυσκολία. Δυστυχώς η στρατηγική είναι δελεαστική, και αν συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, θα οδηγήσει σε σοβαρή επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας. Άρα, η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί την παθητική, βραχυπρόθεσμη και συχνά αυτό-εξυπηρετούμενη ανταπόκριση των στελεχών σε μια δύσκολη κατάσταση.

2.2.3 Στρατηγικές Περισυλλογής

Η στρατηγική της περισυλλογής συμβαίνει όταν ο οργανισμός μειώνει το μέγεθος ή την ποικιλία των οργανωσιακών λειτουργιών έτσι ώστε να ανατρέψει τη μείωση των πωλήσεων και των κερδών και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Μια επιχείρηση είναι πιθανόν να επιδιώξει κάποια στρατηγική περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη (δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα) και επομένως η επίδοσή της είναι φτωχή (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών) [Γεωργόπουλος 2006]. Αυτού του είδους οι στρατηγικές μπορεί να συνεπάγονται πώληση των οικοπέδων και των κτιρίων με σκοπό να αυξηθούν τα μετρητά που απαιτούνται, κατάργηση γραμμών παραγωγής, κλείσιμο παρωχημένων εργοστασίων, αυτόματες διαδικασίες, μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και ίδρυση συστημάτων ελέγχου των εξόδων [Fred R. David 1999]. Οι στρατηγικές αυτές επιβάλλουν μεγάλη πίεση για τη βελτίωση των επιδόσεων. Η διοίκηση κατά την προσπάθειά της να εξαλείψει τις αδυναμίες που “επιβραδύνουν” την επιχείρηση, μπορεί να ακολουθήσει μια από τις ακόλουθες στρατηγικές

περισυλλογής: στρατηγική διάσωσης (turnaround strategy), στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy), στρατηγική της αποεπένδυσης (divestment strategy), στρατηγική ρευστοποίησης (liquidation strategy) και στρατηγική χρεοκοπίας (bankruptcy strategy).

2.2.3.1 Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής

Επειδή η γνώση των συνθηκών που οδηγούν μια επιχείρηση στην παρακμή είναι καθοριστική για την επιλογή των μεθόδων “θεραπείας”, παρατίθεται ο πίνακας 2-2 στον οποίο παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων.

Πίνακας 2-2 Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων.

Εσωτερικοί παράγοντες (67%)
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ατέλειες στη διοίκηση</u> : αυταρχικοί ηγέτες, φτωχά προγράμματα επιτυχίας, απουσία μέσης διοίκησης, έλλειψη συνεργασίας • <u>Παραλείψεις εκ μέρους της διοίκησης</u> : ανεπαρκείς έλεγχοι προϋπολογισμών και εξόδων, αποτυχία προσαρμογής σε αλλαγές της αγοράς • <u>Λανθασμένες ενέργειες της διοίκησης</u> : υπερβολική επέκταση, δραστηριότητες και προσωπικό που δεν ανταποκρίνονται στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης
Εξωτερικοί παράγοντες (33%)
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του ξένου ανταγωνισμού • Οικονομικές μεταβλητές, όπως πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτης επενδύσεων • Αλλαγές στην κυβέρνηση ή τους κανονισμούς • Δημογραφικές / κοινωνικές μεταβολές • Αλλαγές στην τεχνολογία του προϊόντος

Πηγή : Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, 1999, σελίδα 275.

Η στρατηγική της διάσωσης δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή και διάχυτα, αλλά όχι ακόμη σημαντικά για τη μελλοντική

πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της στρατηγικής της διάσωσης ή αναστροφής είναι η αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο το δυνατόν συντομότερα. Η διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί με την υλοποίηση τέτοιων στρατηγικών, τη μετατροπή του οργανισμού σε μια περισσότερο λιτή και αποδοτική επιχείρηση. Μερικές από τις δυνατότητες που είναι διαθέσιμες στα διευθυντικά στελέχη που επιθυμούν να επιδιώξουν μια στρατηγική αναστροφής είναι [Γεωργόπουλος 2006]:

- Περιορισμός μη κερδοφόρων εκροών
- Περικοπή περιουσιακών στοιχείων
- Μείωση του μεγέθους του εργατικού δυναμικού
- Επαναπροσδιορισμός της γραμμής παραγωγής των προϊόντων και των πελατών.

Συνήθως η στρατηγική αυτή ακολουθείται σε τρία στάδια [Wheelen T., D. Hunger 2008]. Στο πρώτο στάδιο της συρρίκνωσης (contraction) τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν πολύ γρήγορα και δυναμικά να σταματήσουν το παρουσιαζόμενο στην επιχείρηση πρόβλημα μέσω περικοπής δαπανών. Στο δεύτερο στάδιο της σταθεροποίησης (consolidation) τα στελέχη εφαρμόζουν ένα σταθεροποιητικό πρόγραμμα για να βοηθήσουν την εταιρεία να “ορθοποδήσει”. Για την οργάνωση της επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί σχέδια για να μειωθούν οι περιττές λειτουργίες και να δικαιολογηθούν οικονομικά οι λειτουργικές δραστηριότητες. Η φάση της σταθεροποίησης πρέπει να διεξαχθεί με θετικό τρόπο για να είναι αποδοτική. Στο τρίτο στάδιο της αναδόμησης (rebuilding) η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα επέκτασης και ανάπτυξης.

2.2.3.2 Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης

Με την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση δέχεται να “αιχμαλωτιστεί” από κάποια μεγάλη επιχείρηση, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της, με αντάλλαγμα τη σιγουριά ότι θα συνεχίσει να υφίσταται. Μια επιχείρηση που έχει αδύνατη ανταγωνιστική θέση είναι δύσκολο να ακολουθήσει μια στρατηγική αναστροφής. Ο κλάδος μπορεί να μην είναι επαρκώς ελκυστικός για να δικαιολογήσει μια τέτοια προσπάθεια από τη διοίκηση ή

τους επενδυτές. Η επιχείρηση προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση “σωτήρα”, η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση καταφέρνει να περιορίσει ορισμένες από τις δραστηριότητές της, και κατά συνέπεια τις δαπάνες λειτουργίας αυτών. Η ασθενής επιχείρηση είναι εξαρτώμενη πλέον από την επιχείρηση στην οποία “αιχμαλωτίζεται” προσφέροντας σε αυτή τουλάχιστον το 75% των πωλήσεων της, με αποτέλεσμα να εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τη πορεία της.

2.2.3.3 Στρατηγική Αποεπένδυσης

Η στρατηγική της αποεπένδυσης υφίσταται όταν μια επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της. Η στρατηγική αυτή θεωρείται η κατάλληλη στις ακόλουθες περιπτώσεις [Fred R. David 1999]:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να περάσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- Όταν μια μονάδα της επιχείρησης απαιτεί περισσότερους πόρους για να είναι ανταγωνιστική, από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή.
- Όταν οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Όταν η επιχείρηση έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες.
- Όταν οι επιχειρηματικές μονάδες δεν εναρμονίζονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες των υπόλοιπων μονάδων της επιχείρησης.

2.2.3.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης

Η πώληση ή η διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης αποτελεί τη στρατηγική της ρευστοποίησης. Με αυτήν τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης σαν σύνολο [Γεωργόπουλος 2006]. Η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη ή και στο σύνολό της

με βάση την αγοραία αξία των περιουσιακών της στοιχείων, τα μετρητά που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους.

2.2.3.5 Στρατηγική Χρεοκοπίας

Η στρατηγική της χρεοκοπίας περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής σε σχέση με την προηγούμενη είναι ότι με τη μεταβίβαση της διαχείρισης στα δικαστήρια δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

2.3 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Ένα από τα πιο δημοφιλή βοηθήματα για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής σε μια πολυτμηματική επιχείρηση είναι η ανάλυση του χαρτοφυλακίου. Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνει την αγοραπωλησία Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και τη διαχείρισή τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Στην ανάλυση του χαρτοφυλακίου τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες σαν μια σειρά επενδύσεων από τις οποίες αναμένουν κερδοφόρα επιστροφή και συνήθως καλούνται να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή των επιχειρησιακών πόρων στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες [Wheelen T., D. Hunger 2008].

Οι δυο πιο γνωστές προσεγγίσεις ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) ο οποίος αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group και είναι γνωστός ως “BCG μήτρα”, και ο πίνακας Ελκυστικότητας αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης ο οποίος αναπτύχθηκε από

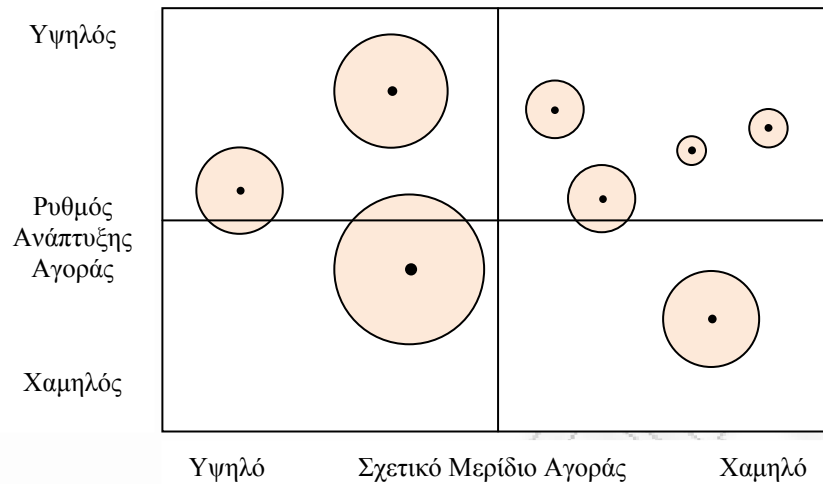
τις εταιρείες General Electric και McKinsey & Co και είναι γνωστός ως “GE Business Screen”.

2.3.1 Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς

Η BCG μήτρα αναπτύχθηκε για να βοηθάει τα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίζουν τις απαιτήσεις των χρηματορροών στις διάφορες επιχειρήσεις του χαρτοφυλακίου και να αναγνωρίζουν εάν χρειάζεται να αλλάξουν το μίγμα των επιχειρήσεων στο χαρτοφυλάκιο [Hill C., G.R. Jones 2001]. Η μήτρα ρυθμού ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς περιλαμβάνει τρία κύρια βήματα: (1) διαίρεση της εταιρείας σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (ΣΕΜ), (2) αξιολόγηση των προοπτικών κάθε ΣΕΜ και σύγκριση μεταξύ τους με τη βοήθεια ενός πίνακα και (3) ανάπτυξη στρατηγικών στόχων για κάθε ΣΕΜ.

Λαμβάνοντας υπόψη το σχετικό μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς για κάθε ΣΕΜ, η διοίκηση συγκρίνει τις ΣΕΜ μεταξύ τους μέσω ενός πίνακα όπως αυτός που απεικονίζεται στο διάγραμμα 2-2. Το κέντρο κάθε κύκλου αντιστοιχεί στη θέση κάθε ΣΕΜ για τις δύο διαστάσεις του πίνακα. Το μέγεθος του κάθε κύκλου είναι ανάλογο προς τα έσοδα των πωλήσεων που προκύπτουν από κάθε επιχείρηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος, τόσο περισσότερα είναι τα έσοδα της ΣΕΜ σε σχέση με τα συνολικά έσοδα του οργανισμού.

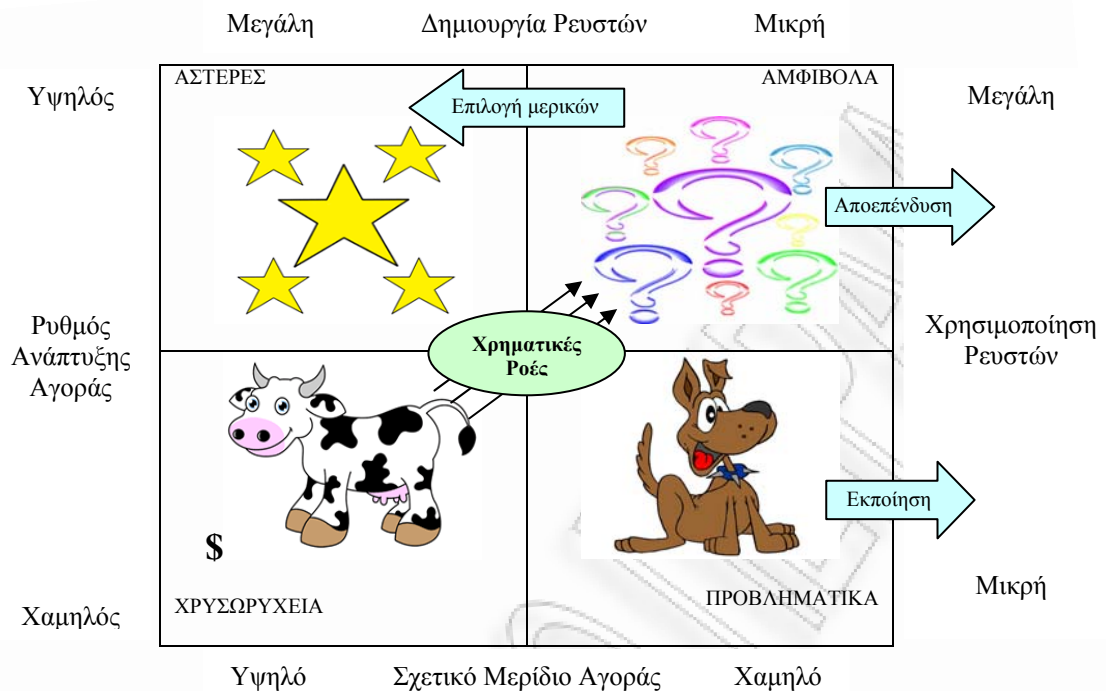
Ο πίνακας χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες στο πρώτο τεταρτημόριο χαρακτηρίζονται ως *αστέρια* (stars), στο δεύτερο ως *αμφίβολα* ή *ερωτηματικά* (question marks ή problem child), στο τρίτο τεταρτημόριο ως *χρυσωρυχεία* ή ως *χρυσόφορες αγελάδες* (cash cows) και στο τέταρτο ως *προβληματικά* ή *σκυλιά* (dogs) όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-3. Η BCG υποστηρίζει ότι οι διαφορετικοί τύποι ΣΕΜ έχουν διαφορετικές μακροπρόθεσμες προοπτικές και διαφορετικές επιδράσεις στις χρηματορροές.



Διάγραμμα 2-2 Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς

Πηγή: Hill C., G.R. Jones, “Strategic Management: An Integrated Approach”, Houghton Mifflin Company, 5th edition, 2001, p. 351

- ✓ **Αστέρια:** Οι ηγέτιδες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες της επιχείρησης βρίσκονται σε μια ελκυστική αγορά (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης) και παράλληλα είναι πολύ ανταγωνιστικές (μεγάλο μερίδιο αγοράς). Τα αστέρια είναι οι ηγέτες της αγοράς και είναι συνήθως σε θέση να παράγουν αρκετά ρευστά για να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς, κάτι το οποίο απαιτεί μεγάλη χρησιμοποίηση ρευστών [Wheelen T., D. Hunger 2008]. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί τα αστέρια γίνονται χρυσωρυχεία.
- ✓ **Αμφίβολα:** Τα αμφίβολα είναι ΣΕΜς οι οποίες είναι σχετικά ανταγωνιστικά αδύναμες (χαμηλό μερίδιο αγοράς) αλλά ανταγωνίζονται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και επομένως ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμα κέρδη και ανάπτυξη [Hill C., G.R. Jones 2001]. Ένα αμφίβολο μπορεί να γίνει αστέρας, αλλά απαιτεί σημαντικές εισφορές ρευστών. Η μητρική εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει εάν ένα αμφίβολο έχει τη δυνατότητα να γίνει αστέρας και επομένως εάν αξίζει η επένδυση κεφαλαίου που απαιτείται ή εάν θα το αποεπενδύσει και θα δημιουργήσει ρευστά τα οποία θα χρησιμοποιήσει σε άλλες ΣΕΜς. Τα αμφίβολα τα οποία αδυνατούν να εξασφαλίσουν υψηλό μερίδιο αγοράς, και επομένως να γίνουν αστέρια, τη στιγμή που ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς θα επιβραδύνει αναπόφευκτα, θα γίνουν προβληματικά.



Διάγραμμα 2-3 Χαρακτηριστικά χρηματορροών του πίνακα “Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς”

- ✓ **Χρυσωρυχεία:** ΣΕΜς οι οποίες έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε κλάδους χαμηλής ανάπτυξης και ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ώριμες αγορές χαρακτηρίζονται ως χρυσωρυχεία. Τα χρυσωρυχεία είναι ηγέτες κόστους στους κλάδους τους. Η BCG υποστηρίζει ότι αυτή η θέση καθιστά ικανές τις ΣΕΜς να είναι πολύ κερδοφόρες. Ωστόσο, η χαμηλή ανάπτυξη υποδηλώνει έλλειψη ευκαιριών για μελλοντική επέκταση. Κατά συνέπεια, η BCG υποστηρίζει ότι οι απαιτήσεις επένδυσης κεφαλαίου στα χρυσωρυχεία δεν είναι σημαντικές και επομένως παράγουν μια ισχυρή θετική χρηματική ροή η οποία μπορεί να διατεθεί για ενίσχυση άλλων ΣΕΜ.
- ✓ **Προβληματικά:** Προβληματικά είναι οι ΣΕΜς οι οποίες έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και βρίσκονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Τα προβληματικά έχουν αδύναμη ανταγωνιστική θέση σε μη ελκυστικές αγορές και επομένως θεωρούνται ότι προσφέρουν λίγα οφέλη στην επιχείρηση. Γενικά είναι μη κερδοφόρα και απαιτούν σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου για να διατηρήσουν τη θέση τους. Η στρατηγική που ακολουθείται είναι η εκποίηση από το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.

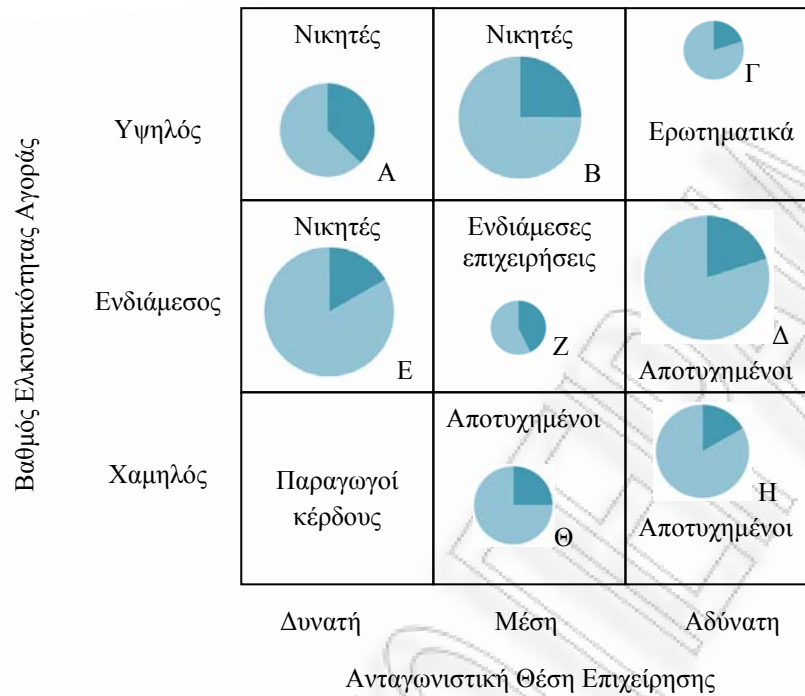
Σκοπός του πίνακα είναι η μεταφορά μετρητών από τα χρυσωρυχεία στα αμφίβολα, ώστε με κατάλληλες επενδύσεις αμφίβολα προϊόντα να μετακινηθούν προς τα αστέρια και στη συνέχεια, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί, καθώς ο κλάδος θα περνά από τη φάση της ανάπτυξης σε αυτή της ωρίμανσης και παρακμής, να μετατραπούν σε χρυσωρυχεία [Γεωργόπουλος 2006]. *(Άρμεξε όσο μπορείς περισσότερο τις χρυσοφόρες αγελάδες και δώσε τα ρευστά στα αμφίβολα ώστε να γίνουν αστέρια, ενώ παράλληλα “κλώτσησε” όσο μπορείς πιο μακριά τα προβληματικά).*

Ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς αποτελεί μια διάσημη προσέγγιση για την ανάλυση του χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης με κάποια σαφή πλεονεκτήματα. Είναι ποσοτικοποιήσιμος και εύκολος στη χρήση. Ωστόσο έχει κάποιους σοβαρούς περιορισμούς [Wheelen T., D. Hunger 2008]:

- Η χρήση των τεσσάρων τεταρτημορίων του πίνακα είναι πολύ απλή.
- Η σχέση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας είναι αμφισβητήσιμη. Επιχειρήσεις με χαμηλό μερίδιο αγοράς μπορούν να είναι πολύ κερδοφόρες και να έχουν μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ορισμένα τμήματα της αγοράς.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ανεπαρκής για την περιγραφή της ολικής ελκυστικότητας του κλάδου.
- Το μερίδιο της αγοράς είναι ανεπαρκές για την περιγραφή της ανταγωνιστικής θέσης.

2.3.2 Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης

Η εταιρεία General Electric, με τη βοήθεια της συμβουλευτικής εταιρείας McKinsey & Company ανέπτυξε έναν πιο πολύπλοκο πίνακα, τον πίνακα Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-4 η “οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων” (business screen) αποτελείται από εννέα κελιά, αντί για τα τέσσερα τεταρτημόρια του BCG.



Διάγραμμα 2-4 Η Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της General Electric

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006, p.220

Στον πίνακα η ελκυστικότητα του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση είναι μεγέθη που καθορίζονται μέσω ανάλυσης και στάθμισης αρκετών παραγόντων. Για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας του κλάδου λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η κερδοφορία του κλάδου, το μέγεθος του κλάδου και η ένταση της ανταγωνιστικότητας [Hill C., G.R. Jones 2001]. Ενώ η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης περιλαμβάνει το μερίδιο αγοράς, την κερδοφορία, το μέγεθος της επιχείρησης, τη σχετική θέση της ΣΕΜ σχετικά με το κόστος παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, την ανταγωνιστικότητα της τιμής, τη διανομή και την καινοτομία.

Κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα προσδιορίζεται από ένα γράμμα και απεικονίζεται στον πίνακα σαν ένας κύκλος. Το μέγεθος του κύκλου είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους οι διάφορες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται. Τα κομμάτια της πίτας μέσα στους κύκλους αντικατοπτρίζουν το μερίδιο αγοράς κάθε επιχείρησης [Γεωργόπουλος 2006]. Μια επιχείρηση βασισμένη στις πληροφορίες που συλλέγονται από τον πίνακα “Ελκυστικότητας αγοράς- Ανταγωνιστικής θέσης” είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που θα επιδιώκει:

- Τη συγκέντρωση των πόρων σε ΣΕΜς που βρίσκονται σε κλάδους με υψηλό βαθμό ελκυστικότητας και οι οποίες διατηρούν μια σημαντική ανταγωνιστική θέση (νικητές).
- Την απελευθέρωση πόρων από ΣΕΜς που βρίσκονται σε κλάδους με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας και με αδύνατη ανταγωνιστική θέση (αποτυχημένοι).
- Τη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής για τις ΣΕΜς που βρίσκονται στις υπόλοιπες κατηγορίες (ερωτηματικά, ενδιάμεσες επιχειρήσεις, παραγωγοί κέρδους).

Η Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της General Electric αποτελεί μια βελτίωση του πίνακα Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς της BCG, παρόλα αυτά έχει κάποιες αδυναμίες:

- Μπορεί να γίνει αρκετά πολύπλοκη.
- Οι αριθμητικές εκτιμήσεις της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης δίνουν την αίσθηση της αντικειμενικότητας, αλλά στην πραγματικότητα είναι υποκειμενικές αποφάσεις οι οποίες μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- Δεν μπορεί να απεικονίσει αποτελεσματικά τις θέσεις των νέων προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων σε αναπτυσσόμενες αγορές.

2.3.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Στρατηγικής του Χαρτοφυλακίου

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται συνήθως κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής επειδή προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα [Wheelen T., D. Hunger 2008]:

- ❖ Ενθαρρύνει τα στελέχη να αξιολογήσουν κάθε επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού ξεχωριστά και να θέσουν στόχους και να κατανεύουν τους πόρους για κάθε μια από αυτές.

- ❖ Τονώνει την χρήση των δεδομένων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό να συμπληρώσει την κρίση της διοίκησης.
- ❖ Τίθεται το ζήτημα της διαθεσιμότητας των χρηματικών ροών για επέκταση και ανάπτυξη.
- ❖ Η γραφική απεικόνιση διευκολύνει την επικοινωνία.

Ωστόσο, η ανάλυση χαρτοφυλακίου έχει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα:

- ❖ Αποτυγχάνει να δώσει προσοχή στην πηγή της δημιουργίας αξίας από τη διαφοροποίηση.
- ❖ Μεταχειρίζεται τις επιχειρηματικές μονάδες ως ανεξάρτητες, ενώ μπορεί να συνδέονται από την ανάγκη για μεταφορά δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- ❖ Ο καθορισμός των τμημάτων της αγοράς είναι δύσκολος.
- ❖ Προτείνει τη χρήση τυποποιημένων στρατηγικών που μπορούν να χάσουν ευκαιρίες ή να είναι ανέφικτες.
- ❖ Προσφέρει μια αυταπάτη επιστημονικής αυστηρότητας όταν στην πραγματικότητα οι θέσεις βασίζονται στην υποκειμενική κρίση.
- ❖ Δεν είναι πάντα ξεκάθαρο τι κάνει ένα κλάδο ελκυστικό.
- ❖ Εάν οι προδιαγραφές ενός προτύπου χαρτοφυλακίου ακολουθούνται αφελώς, μπορεί στην πραγματικότητα να μειώσει τα κέρδη του οργανισμού εάν αυτά χρησιμοποιούνται με ακατάλληλο τρόπο.

2.4 Γονική Στρατηγική

Η γονική στρατηγική θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις επιχειρηματικές μονάδες, καθώς και για τη δημιουργία συνεργειών σε αυτές [Wheelen T., D. Hunger 2008]. Σύμφωνα με τους Campbell, Goold και Alexander: “Οι πολύ-τμηματικές

επιχειρήσεις δημιουργούν αξία μέσω της επιρροής στις επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν. Η καλύτερη γονική επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη αξία από οποιονδήποτε ανταγωνιστή, εάν αυτός κατείχε τις ίδιες επιχειρηματικές μονάδες. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν αυτό που καλούμε γονικό πλεονέκτημα.”

Η γονική στρατηγική εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τις επιχειρηματικές μονάδες. Εάν υπάρχει καλό “ταίριασμα” ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους του οργανισμού και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων, ο οργανισμός είναι πιθανό να δημιουργήσει αξία, ενώ αν δεν υπάρχει “ταίριασμα” είναι πιθανό να καταστρέψει αξία. Η προσέγγιση της γονικής στρατηγικής είναι χρήσιμη όχι μόνο στην απόφαση για το ποιες νέες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει η επιχείρηση να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιό της, αλλά και στην επιλογή του τρόπου αποτελεσματικής διοίκησης καθεμίας ΣΕΜ.

Η μήτρα γονικής σχέσης συνοψίζει τις διάφορες απόψεις σχετικά με τη σχέση καθεμίας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας με ολόκληρο τον οργανισμό [Johnson, Scholes, Whittington 2006]. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-5 η μήτρα σχηματίζεται από τις ακόλουθες διαστάσεις:

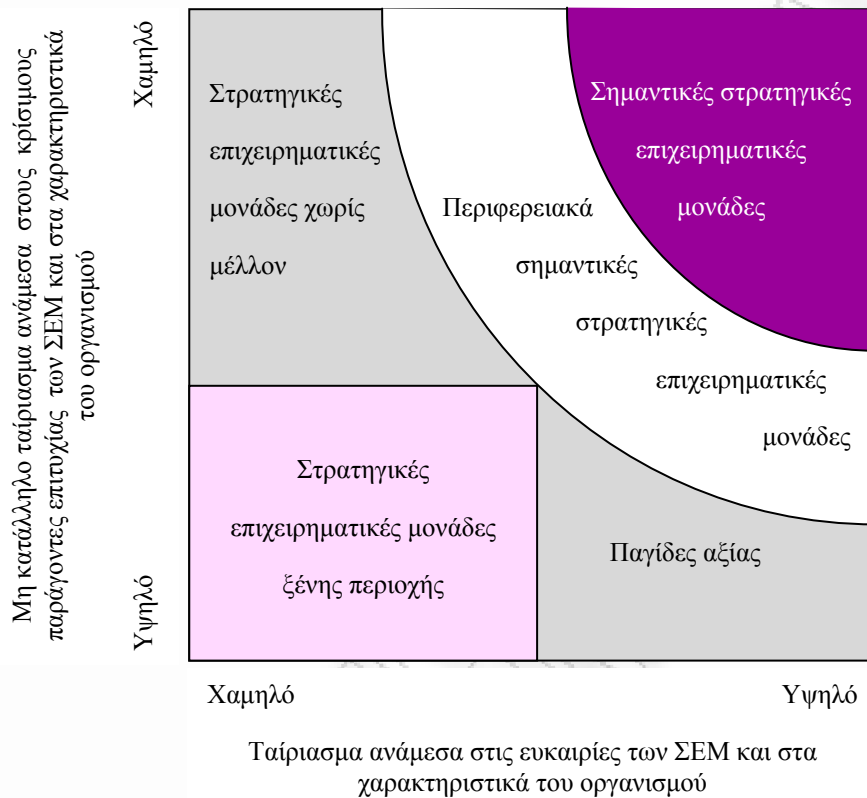
- Το ταίριασμα ανάμεσα στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των επιχειρηματικών μονάδων και στις δυνατότητες (από την άποψη των ικανοτήτων και των πόρων) και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.
- Το ταίριασμα ανάμεσα στις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων και στις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Ο συνδυασμός από αυτές τις δυο διαστάσεις δημιουργεί πέντε διαφορετικές θέσεις, που η κάθε μια έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη διαμορφούμενη επιχειρησιακή στρατηγική [A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, 1995]:

Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Heartland Business)

ΣΕΜς που θεωρούνται σημαντικές για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτές οι ΣΕΜς έχουν δυνατότητες για βελτίωση από τον οργανισμό, και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Οι σημαντικές

στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που ταιριάζουν με αυτά των σημαντικών ΣΕΜ θα πρέπει να σχηματίζουν τον πυρήνα του “γονέα”.



Διάγραμμα 2-5 Μήτρα Γονικής Σχέσης

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006, p.222

Περιφερειακά Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Edge-of-Heartland Businesses)

Στις Περιφερειακά Σημαντικές ΣΕΜ μερικά από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού σχετίζονται με την επιχειρηματική μονάδα, ενώ άλλα όχι. Ο οργανισμός μπορεί να μη διαθέτει όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής μονάδας ή να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της. Με αυτές τις ΣΕΜ ο οργανισμός και δημιουργεί και καταστρέφει αξία. Οι περιφερειακά σημαντικές ΣΕΜ είναι πιθανό να καταναλώνουν πολύ από την προσοχή του “γονέα” καθώς προσπαθεί να ξεκαθαρίσει την απόφασή του για αυτές, και αν είναι πιθανό να τις μετατρέψει σε

σημαντικές ΣΕΜ. Πολλές περιφερειακά σημαντικές ΣΕΜ μετατρέπονται σε σημαντικές όταν ο “γονέας” μαθαίνει αρκετά για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας έτσι ώστε να αποφεύγει την “καταστροφή” αξίας.

Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον (Ballast Business)

Τα περισσότερα χαρτοφυλάκια περιέχουν ΣΕΜς χωρίς μέλλον, στις οποίες οι δυνατότητες για περαιτέρω δημιουργία αξίας είναι χαμηλές αλλά οι επιχειρηματικές μονάδες σχετίζονται πάρα πολύ με τον οργανισμό. Στην περίπτωση των επιχειρηματικών μονάδων χωρίς μέλλον ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας επειδή είτε οι επιχειρήσεις ανήκουν στον οργανισμό για πολλά χρόνια είτε τα στελέχη του οργανισμού έχουν δουλέψει σε αυτές. Ο οργανισμός ίσως έχει προσθέσει αξία στο παρελθόν, αλλά δεν μπορεί να βρει άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης για αυτές. Οι ΣΕΜς χωρίς μέλλον μπορεί να είναι σημαντικές πηγές σταθερότητας, παρέχοντας σταθερές ροές χρημάτων και αξιόπιστα κέρδη, όμως μπορεί επίσης να αποτελέσουν τροχοπέδη για τον οργανισμό επιβραδύνοντας την ανάπτυξη της δημιουργίας αξίας και αποσπώντας τα στελέχη από περισσότερο παραγωγικές δραστηριότητες.

Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής (Alien Territory Businesses)

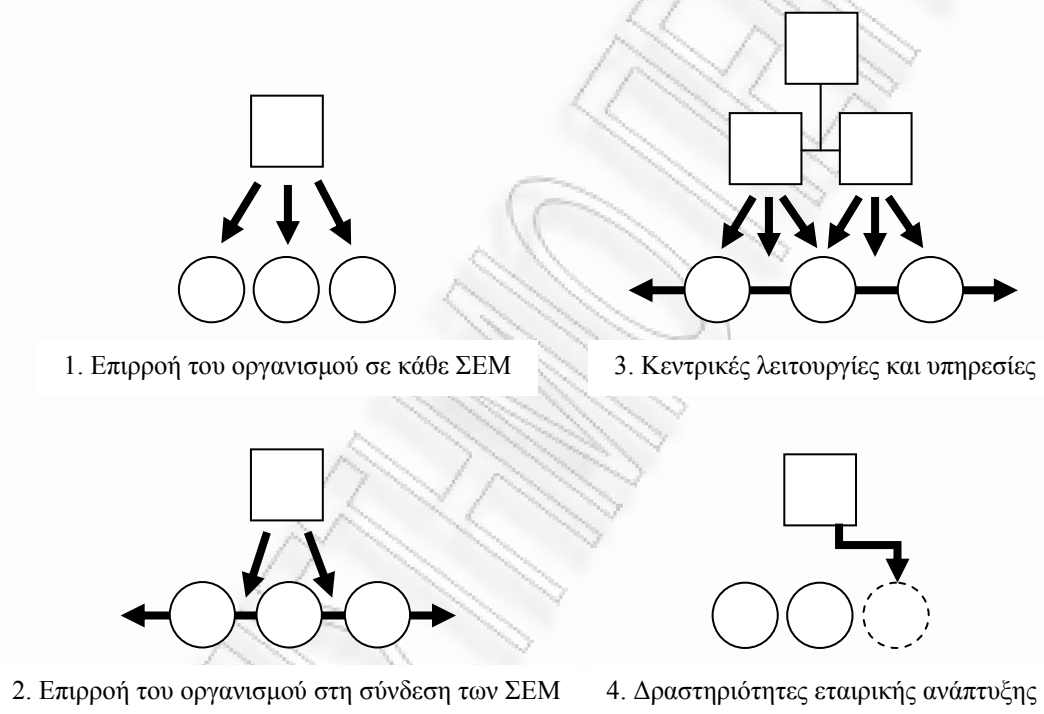
Οι ΣΕΜς ξένης περιοχής έχουν λίγες ευκαιρίες να βελτιωθούν από τον οργανισμό και δεν υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του οργανισμού και στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε ΣΕΜ. Η σχέση μεταξύ αυτών των ΣΕΜ και του οργανισμού είναι η καταστροφή αξίας για αυτό θα έπρεπε να εκποιηθούν όσο το δυνατό νωρίτερα.

Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Παγίδας Αξίας (Value Trap Businesses)

Τα στελέχη των οργανισμών κάνουν τα σημαντικότερα λάθη τους με τις ΣΕΜς παγίδας αξίας. Οι ΣΕΜ παγίδας αξίας σχετίζονται με τις δυνατότητες του οργανισμού, αλλά ο οργανισμός δεν καταλαβαίνει πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των ΣΕΜ. Η λογική των βασικών ικανοτήτων (core competencies) μπορεί να ωθήσει τα στελέχη του οργανισμού στις παγίδες αξίας καθώς προσπαθούν για την ανάπτυξη μέσω της διαποίκισης.

2.4.1 Δημιουργία αξίας από το “Γονέα”

Όπως έχει προαναφερθεί, οι επιχειρησιακές στρατηγικές για να επιτύχουν θα πρέπει να δημιουργούν αξία. Οι συγγραφείς Campbell, Goold και Alexander εντοπίζουν τέσσερις κύριες προσεγγίσεις για τη δημιουργία αξίας και κάθε μια από αυτές μεταφέρει κινδύνους για την καταστροφή αξίας αλλά και το ενδεχόμενο για “υγιή” επιχειρησιακή στρατηγική [A. Campbell, M. Goold, M. Alexander, 1994].



Διάγραμμα 2-6 Τέσσερις τύποι δημιουργίας αξίας από τον οργανισμό.

Πηγή: Campbell A., M. Goold, M. Alexander, “Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company”, John Wiley & Sons Inc., 1994

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2-6 οι προσεγγίσεις δημιουργίας αξίας είναι:

1. Επιρροή του οργανισμού σε κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, σύμφωνα με την οποία ο “γονέας” βελτιώνει την επίδοση σε κάθε μία από αυτές. Αυτού του είδους η επιρροή ασκείται από όλους τους οργανισμούς, έστω και με τη μορφή του καθορισμού μέτρων χρηματοοικονομικών ελέγχων και στόχων, μαζί με τον διορισμό του βασικού προσωπικού. Αν και οι συγγραφείς θεωρούν την επιρροή ζωτικής σημασίας για τις περισσότερες επιχειρήσεις, διαπίστωσαν ότι είναι ένα παραδόξως παραμελημένο στρατηγικό εργαλείο. Μπορεί επίσης να

γίνει κατάχρηση της επιρροής, καθορίζοντας ακατάλληλους στόχους, κάνοντας λάθος διορισμούς ή στερώντας από τις επιχειρήσεις τα αναγκαία κεφάλαια για επενδύσεις.

2. Επιρροή του οργανισμού στη σύνδεση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, σύμφωνα με την οποία ο “γονέας” βελτιώνει τις συνδέσεις ανάμεσα στις ΣΕΜς. Ο οργανισμός προσπαθεί να δημιουργήσει πρόσθετη αξία προωθώντας τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, δημιουργώντας συνέργεια έτσι ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να έχει μεγαλύτερη αξία από το άθροισμα των μερών της.
3. Επιρροή στις λειτουργίες και στις υπηρεσίες, η οποία συμβαίνει όταν ο “γονέας” παρέχει αποδοτικές κεντρικές υπηρεσίες και λειτουργική διοίκηση. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι κεντρικές εταιρικές λειτουργίες και υπηρεσίες μπορούν να δημιουργηθούν για να προσθέσουν αξία στο σύνολο του οργανισμού. Σε ορισμένες περιπτώσεις τέτοιες λειτουργίες και ομάδες προσωπικού μπορούν να παρέχουν έναν ουσιώδη, αποδοτικό πόρο, που θα ήταν αντιοικονομικό αν κάθε επιχειρηματική μονάδα προσπαθούσε να το παρέχει στον εαυτό της.
4. Δραστηριότητες επιχειρησιακής ανάπτυξης, κατά τις οποίες ο “γονέας” βελτιώνει τον οργανισμό μεταβάλλοντας τη σύσταση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου. Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει αξία αναπροσαρμόζοντας το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων, μέσω εξαγορών και πωλήσεων επιλέγοντας ποιες επιχειρήσεις θα αναπτύξει και ποιες όχι. Μπορεί να αναζητήσει νέες ευκαιρίες, να εντοπίσει εταιρείες που είναι προς πώληση ή να βρει τρόπους να κάνει τις υφιστάμενες επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ☞ **Hitt M. A., R. D. Ireland, Hoskisson**, “*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*”, South-Western, 6th edition, 2004
- ☞ **Wheelen T., Hunger D.**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, Prentice Hall, 11th edition, 2008
- ☞ **Hill C., G.R. Jones**, “*Strategic Management: An Integrated Approach*”, Houghton Mifflin Company, 5th edition, 2001
- ☞ **Γεωργόπουλος Ν.**, “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006
- ☞ **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, Prentice Hall, 7th edition, 1999
- ☞ **Thompson J., F. Martin**, “*Strategic Management Awareness and Change*”, Thomson Learning, 5th edition, 2005
- ☞ **Παπαδάκης Β.**, “*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Μπένου, 1999
- ☞ **Johnson G., K. Scholes, R. Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, 7th edition, 2006
- ☞ **Campbell A., M. Goold, M. Alexander**, “*Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*”, Harvard Business Review, March-April 1995
- ☞ **Campbell A., M. Goold, M. Alexander**, “*Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*”, John Wiley & Sons Inc., 1994
- ☞ **Carpenter M. A., W. G. Sanders**, “*Strategic Management: A Dynamic Perspective*”, Prentice Hall, 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1 Ορισμός της Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι εύκολο να αποσαφηνιστεί καθώς είναι πολύπλευρη και σύνθετη με αποτέλεσμα να εμφανίζονται προβλήματα στην αποδοχή ενός και μόνου ορισμού. Ο όρος “ποιότητα” προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται. Έτσι είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι ποικίλες οπτικές γωνίες από τις οποίες κανείς μπορεί να αντιληφθεί την ποιότητα, ώστε να εκτιμηθεί πλήρως ο ρόλος που παίζει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης [Evans J. R., W. M. Lindsay, 2008].

✓ *Ο Υπερβατικός Ορισμός (Judgmental Perspective)*

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας, της υπεροχής. Είναι απόλυτη και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, είναι ένα σημάδι αδιάλλακτων προτύπων και υψηλών επιτευγμάτων. Ωστόσο, η υπεροχή είναι μια έννοια αφηρημένη και υποκειμενική, τα πρότυπα της υπεροχής μεταξύ των ανθρώπων ποικίλουν αξιολογημένα με αποτέλεσμα ο υπερβατικός ορισμός να έχει μικρή πρακτική αξία για τα στελέχη. Επιπρόσθετα, δεν παρέχει ένα μέσο μέσω του οποίου η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ή να αποτιμηθεί ως βάση για λήψη αποφάσεων [Reeves C.A., D.A. Bednar, 1994]. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της υπεροχής μπορεί να αλλάξουν δραματικά και γρήγορα και τέλος, θα πρέπει αρκετοί πελάτες να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για την υπεροχή.

✓ *Ορισμός με βάση το προϊόν (Product-Based Perspective)*

Η ποιότητα είναι συνάρτηση μιας συγκεκριμένης μετρήσιμης μεταβλητής και οι διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές στην ποσότητα κάποιου χαρακτηριστικού του προϊόντος. Αυτή η προσέγγιση υποδηλώνει ότι περισσότερα χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν ισοδυναμούν με υψηλότερη ποιότητα. Με

αποτέλεσμα η ποιότητα συχνά να συνδέεται λανθασμένα με την τιμή: όσο ακριβότερο το προϊόν τόσο καλύτερη η ποιότητά του. Ωστόσο, ένα προϊόν δεν χρειάζεται να είναι ακριβό για να θεωρηθεί προϊόν ποιότητας από τους καταναλωτές. Επιπρόσθετα, όπως και με την έννοια της υπεροχής, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος μπορεί να ποικίλει σημαντικά από άνθρωπο σε άνθρωπο.

✓ **Ορισμός με βάση τον χρήστη (*User-Based Perspective*)**

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτόν η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης. Τα άτομα έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες και ως εκ τούτου διαφορετικά πρότυπα ποιότητας. Επομένως η ποιότητα ορίζεται ως η καταλληλότητα ανάλογα με το σκοπό της χρήσης, δηλαδή το πόσο καλά ένα προϊόν ανταποκρίνεται στην προβλεπόμενη χρήση του (fitness for use).

✓ **Ορισμός με βάση την αξία (*Value-Based Perspective*)**

Αξία είναι η σχέση της χρησιμότητας ή της ικανοποίησης με την τιμή. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ποιοτικό χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο είναι τόσο χρήσιμο όσο τα ανταγωνιστικά προϊόντα σε συγκρίσιμη τιμή, ή προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα ή ικανοποίηση σε συγκρίσιμη τιμή. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι: (1) η έννοια της αξίας ενσωματώνει πολλαπλές ιδιότητες, (2) εστιάζει την προσοχή στην εσωτερική αποδοτικότητα μιας επιχείρησης και την εξωτερική αποτελεσματικότητα και (3) επιτρέπει τις συγκρίσεις μεταξύ ανόμοιων αντικειμένων [Reeves C.A., D.A. Bednar, 1994]. Παρά την προφανή σημασία αυτού του ορισμού, στην πράξη είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Κι αυτό γιατί εμπλέκει δύο και μεν σχετιζόμενες αλλά ξεχωριστές έννοιες: την αριστεία και την αξία. Το αποτέλεσμα είναι μια ανεκτή οικονομικά τελειότητα (affordable excellence), η οποία δεν έχει σαφώς προσδιορισμένα όρια και είναι συχνά πολύ υποκειμενική [Garvin A.G., 1988].

✓ **Ορισμός με βάση τις προδιαγραφές κατασκευής (*Manufacturing-Based Perspective*)**

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η ποιότητα ορίζεται ως το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας μηχανικής ή βιομηχανικής πρακτικής, ή ως η συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές. Οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές συνεπάγεται μείωση της ποιότητας του προϊόντος. Η τελειότητα ισοδυναμεί με το να κάνεις κάτι καλά την πρώτη φορά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι: (1) παρέχει ένα μέσο για τη μέτρηση της ποιότητας, (2) οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα, (3) είναι απαραίτητη για παγκόσμια στρατηγική και (4) πιέζει για διαχωρισμό των αναγκών του καταναλωτή [Reeves C.A., D.A. Bednar, 1994]. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα: (1) οι προδιαγραφές είναι ασήμαντες αν δεν εκφράζουν ιδιότητες που θεωρούνται σημαντικές για τον καταναλωτή, (2) ο ορισμός είναι ακατάλληλος για υπηρεσίες, (3) μπορεί να μειώσει την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, και (4) οι προδιαγραφές μπορεί να απαρχαιωθούν στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές.

✓ **Ορισμός με βάση τον πελάτη (*Customer-Driven Quality*)**

Ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Για να γίνει κατανοητός πλήρως αυτός ο ορισμός είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί η έννοια του πελάτη. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ως πελάτης δεν ορίζεται μόνο ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά και τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών ονομάζονται *εξωτερικοί πελάτες*, ενώ οι υπόλοιποι *εσωτερικοί πελάτες*. Τα πλεονεκτήματα αυτού του ορισμού είναι [Reeves C.A., D.A. Bednar, 1994]: (1) είναι εφαρμόσιμος στις βιομηχανίες, (2) ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς και (3) η ποιότητα αξιολογείται από την σκοπιά του πελάτη. Τα μειονεκτήματα του ορισμού είναι: (1) είναι δύσκολο να μετρηθεί η ποιότητα, (2) συχνά οι πελάτες δεν γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες τους, (3) οι μακροπρόθεσμες και οι βραχυπρόθεσμες αξιολογήσεις της ποιότητας μπορεί να διαφέρουν και (4)

δημιουργείται σύγχυση μεταξύ της εξυπηρέτησης του πελάτη και της ικανοποίησης του πελάτη.

Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας “ποιότητα” από τους αποκαλούμενους “γκουρού” είναι οι εξής:

Juran: Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η καταλληλότητά του για χρήση.

Deming: Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά.

Crosby: Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του.

Feigenbaum: Ποιότητα είναι το συνολικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ, της παραγωγής και του τμήματος μηχανικής, μέσα από τα οποία το προϊόν με τη χρήση του θα συναντήσει τις προσδοκίες του πελάτη [Feigenbaum A.V., 1991].

3.2 Διαστάσεις της Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Garvin [Garvin A.G., 1988], η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να τοποθετηθεί ψηλά σε μια διάσταση και χαμηλά σε μια άλλη. Οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. Βασικά Χαρακτηριστικά Επίδοσης Προϊόντος (*Performance*)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Τα βασικά χαρακτηριστικά επίδοσης είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα και συνήθως καθορίζονται από ορισμένους δείκτες ποιότητας σχετικούς με το προϊόν ή το χρήστη.

2. Δευτερεύοντα Χαρακτηριστικά προϊόντος (Features)

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία ενός προϊόντος. Αν και δεν επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών όσο τα βασικά χαρακτηριστικά επίδοσης, τα δευτερεύοντα συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης από τον πελάτη για τη γενική εικόνα του προϊόντος, κατά συνέπεια τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά γίνονται συχνά αποτελεσματικά μέσα διαφοροποίησης για προϊόντα και υπηρεσίες [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Σε πολλές περιπτώσεις η διάκριση μεταξύ των πρωτευόντων και δευτερευόντων χαρακτηριστικών είναι δύσκολη και εξαρτάται από τη σημασία που τους δίνεται από τον πελάτη.

3. Αξιοπιστία προϊόντος (Reliability)

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, υπό κανονικές συνθήκες χρήσης. Οι κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι: (α) ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη και (β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

4. Συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές (Conformance)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του ανταποκρίνονται σε υπάρχοντα πρότυπα. Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για τη συγκεκριμένη διάσταση. Η πρώτη, εξισώνει τη συμμόρφωση με την ικανοποίηση των προδιαγραφών, ενώ η δεύτερη αφορά τις βλάβες ενός προϊόντος και εξισώνει την συμμόρφωση με τον βαθμό της διακύμανσης (ή αντιστρόφως τον βαθμό της ομοιογένειας) γύρω από τη διάσταση του στόχου.

5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (Durability)

Η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος ορίζεται ως ο χρόνος χρήσης του προϊόντος από τον καταναλωτή μέχρι τη στιγμή της απόρριψής του, ή ως το χρόνο μετά τον οποίο η αντικατάσταση θεωρείται προτιμότερη από την επισκευή. Η διάσταση αυτή όπως είναι φυσικό συνδέεται με τη διάσταση της αξιοπιστίας.

6. Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability)

Η διάσταση αυτή της ποιότητας αποκτά όλο και περισσότερη σημασία και προσδιορίζεται από τα εξής: (α) τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, (β) την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές, (γ) την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών και (δ) τη συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές. Κάποιοι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.

7. Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο πως ένα προϊόν δείχνει, πως ακούγεται, τι γεύση έχει και αποτελούν σαφώς ζήτημα προσωπικής κρίσης ανάλογα με τις ατομικές προτιμήσεις του πελάτη. Τα αισθητικά χαρακτηριστικά δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν αλλά καλλιεργούνται και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους παραγωγής και πώλησης και στον τρόπο της πώλησης και εξυπηρέτησης. Επομένως κάθε κρίσιμο σημείο επαφής με τον πελάτη είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση να κερδίσει την εκτίμηση του.

8. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived quality)

Οι καταναλωτές δεν κατέχουν πάντα την απαραίτητη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Αυτός είναι ο λόγος γιατί ο μέσος καταναλωτής οδηγείται σε μια επιλογή, όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων, αλλά από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας όπως η φήμη ενός προϊόντος ή μιας επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν μια γενική εικόνα ποιότητας του προϊόντος και της επιχείρησης που με τη σειρά της, επηρεάζει καθοριστικά την επιλογή από τον πελάτη [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Η έμφαση που θα δοθεί σε κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας εξαρτάται από την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική.

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ολόκληρου του οργανισμού. Στην ουσία αποτελεί έναν τρόπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και εξαρτάται από κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά σε όλα τα επίπεδα [Oakland J. S., 1993]. Για να είναι ένας οργανισμός πραγματικά αποτελεσματικός, όλα τα τμήματά του πρέπει να εργάζονται αρμονικά και κατάλληλα για την επίτευξη των ίδιων στόχων, αναγνωρίζοντας ότι το κάθε άτομο και η κάθε δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλες. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε οργανισμό.

3.3.1 Βασικές Αρχές της Δ.Ο.Π.

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην αποδοχή και τήρηση τριών σημαντικών αρχών [Evans J. R., W. M. Lindsay, 2008]:

1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό.
3. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση.

Με την ολική ποιότητα ένας οργανισμός επιδιώκει ενεργά να εντοπίσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις εργασιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την πείρα του εργατικού της δυναμικού, καθώς και να βελτιώνει συνέχεια κάθε πτυχή του οργανισμού.

Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων

Ο πελάτης είναι ο βασικός κριτής της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι αντιλήψεις της αξίας και της ικανοποίησης επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες κατά την συνολική εμπειρία της αγοράς, ιδιοκτησίας και εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι

επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια τους να δημιουργήσουν το αίσθημα της ικανοποίησης στους πελάτες τους μέσω της ικανοποίησης των συνεχών μεταβαλλόμενων αναγκών τους, δεν αρκεί μόνο να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τηρώντας τις προδιαγραφές, μειώνοντας τα ελαττωματικά και τα λάθη ή διευθετώντας τα παράπονα των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν έναν άλλο τρόπο λειτουργίας και φιλοσοφίας, με τη βοήθεια του οποίου θα είναι σε θέση να παράγουν τέτοιες εκροές ώστε να ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Όταν η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας, όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξή της.

Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό

Μέσα σε έναν οργανισμό, εκείνος που είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα από τον καθένα την εργασία του και να βελτιώσει το περιεχόμενο και τη διαδικασία είναι αυτός που την εκτελεί. Όταν οι διευθυντές παρέχουν στους υπαλλήλους τα εργαλεία για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και την ελευθερία και την ενθάρρυνση για συμμετοχή, ουσιαστικά εγγυώνται ότι θα προκύψουν καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής. Εργαζόμενοι στους οποίους επιτρέπεται να συμμετέχουν, ατομικά και ομαδικά, στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους και τον πελάτη μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ποιότητα.

Ένα ακόμη σημαντικό συστατικό της ολικής ποιότητας είναι η ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι προτρέπονται να λειτουργούν ομαδικά και να συνεργάζονται σε διαλειτουργικό επίπεδο (cross-functional teams), με τέτοιο τρόπο ώστε οι πληροφορίες να διαχέονται κάθετα αλλά και οριζόντια μέσα στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται τόσο η καλύτερη λειτουργία και βελτίωση των συστημάτων και των παραγόμενων προϊόντων όσο και η ενδυνάμωση, η αυτό-βελτίωση και η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση

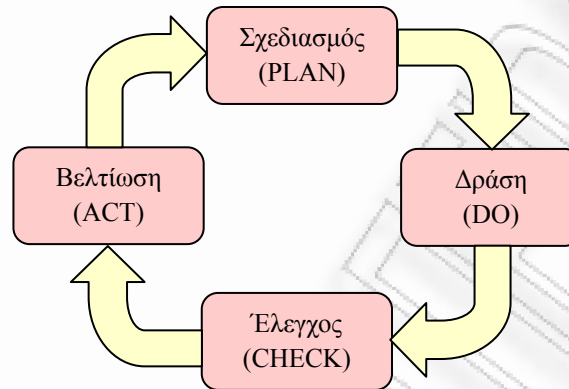
Ως διαδικασία ορίζεται μια σειρά δραστηριοτήτων μέσω της οποίας επιδιώκεται κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα τελευταία χρόνια ένα νέο στυλ διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας έχει αρχίσει να εξαπλώνεται σε πολλές επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Από την επικέντρωση στο προϊόν, πολλοί τελικά αναγνώρισαν τη σημασία της διαδικασίας στην παραγωγή της εκροής. Παραδοσιακά η βελτίωση της ποιότητας ήταν αποκλειστική ευθύνη του τμήματος ποιότητας και είχε να κάνει με τον έλεγχο των εισερχόμενων υλικών (εισροών) και των τελικών προϊόντων (εκροών). Με τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης γίνεται εστίαση στη διαδικασία. Η βελτίωση της ποιότητας διαμέσου της διαδικασίας βασίζεται σε μια ολόκληρη προσέγγιση κατά μήκος όλης της αλυσίδας πελάτη-προμηθευτή [Bawden R., O.Z. Skerritt, 2002]. Σημαντικό ζήτημα για κάθε οργανισμό, αποτελεί η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών. Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη όταν οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Συνεπώς, στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να ταξινομήσει τις διαδικασίες της σε κατηγορίες κρισιμότητας και σε κάθε κατηγορία να τις ιεραρχήσει με τρόπο που θα προσδιορίσει τις προτεραιότητες που θα δώσει από πλευράς επενδύσεων, προσωπικού και χρόνου.

Εκτός από την εστίαση στη διαδικασία ένα ακόμη σημαντικό συστατικό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση. Οι Deming και Shewhart το 1950, παρουσίασαν τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης, διάγραμμα 3-1, ο οποίος είναι γνωστός ως ο κύκλος του Deming (PDCA cycle), και είναι ένα σύνολο βημάτων τα οποία επαναλαμβανόμενα ανοίγουν τον δρόμο για τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα.

Ο κύκλος του Deming αποτελείται από τέσσερα στάδια [Evans J. R., W. M. Lindsay, 2008]:

1. **Σχεδιασμός (Plan)** – Το στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει τη μελέτη της παρούσας κατάστασης και τη περιγραφή των διαδικασιών: των εισροών, των εκροών, των πελατών και των προμηθευτών. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, τη συλλογή δεδομένων, τον

προσδιορισμό των προβλημάτων και των πιθανών αιτιών και ανάπτυξη και λήψη διορθωτικών μέτρων και σχεδίων δράσης.



Διάγραμμα 3-1. Ο κύκλος του Deming

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Interbooks, 2^η έκδοση, 2001, p. 292

2. **Δράση (Do)** – Στο στάδιο της δράσης πραγματοποιείται η υλοποίηση των σχεδίων και των προτάσεων για τη βελτίωση και τη λύση των προβλημάτων σε μια δοκιμαστική βάση. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής συγκεντρώνονται και ταξινομούνται.
3. **Έλεγχος (Check)** – Το στάδιο του ελέγχου καθορίζει εάν το σχέδιο δοκιμής λειτουργεί σωστά, αξιολογώντας τα αποτελέσματα και καθορίζοντας εάν περαιτέρω προβλήματα ή ευκαιρίες πρέπει να αντιμετωπιστούν. Συχνά μετά από μελέτη τα αρχικά σχέδια τροποποιούνται και νέες λύσεις προτείνονται.
4. **Βελτίωση (Act)** – Στο τελευταίο στάδιο της βελτίωσης, το σχέδιο οριστικοποιείται, εφαρμόζεται ως η καλύτερη δυνατή λύση και διαχέεται στον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία οδηγεί πίσω στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών βελτίωσης.

Ο κύκλος του Deming βασίζεται στην πεποίθηση ότι η βελτίωση προέρχεται από την εφαρμογή της γνώσης. Η γνώση αυτή βασίζεται σε γνώσεις παραγωγής, διοίκησης ή και

του τρόπου λειτουργίας των διαδικασιών που μπορεί να συμβάλλει στην εκτέλεση μιας εργασίας με ευκολότερο τρόπο, πιο ακριβή και γρήγορο, λιγότερο κοστοβόρο, ασφαλέστερο ή καλύτερο στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Είναι προφανές ότι μέσω της διαδικασίας της μάθησης η γνώση αναπτύσσεται.

3.3.2 Θεωρίες και Προσεγγίσεις Σχετικά με τη Δ.Ο.Π.

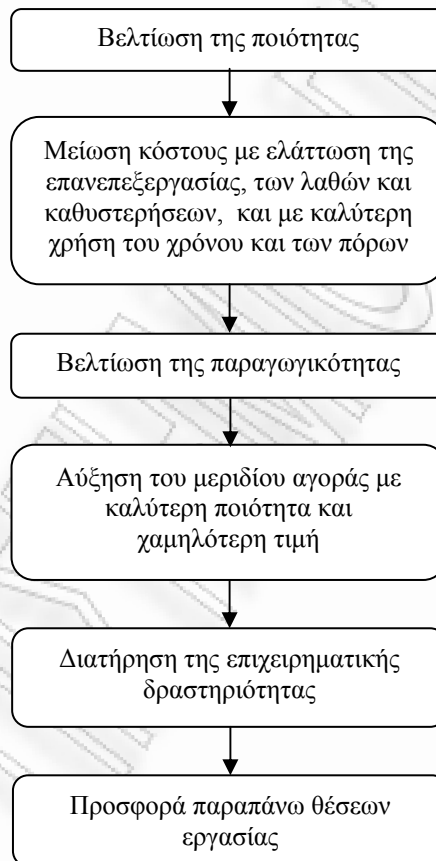
Από την αρχή του αιώνα μας, οι θεωρίες και οι απόψεις ορισμένων κορυφαίων επιστημόνων έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι προσεγγίσεις των ειδικών στη Δ.Ο.Π. είχαν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών [Λογοθέτης, 2005]. Μερικοί από τους μεγαλύτερους γκουρού της ποιότητας είναι οι: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa και Taguchi. Στη συνέχεια αναλύονται οι προσεγγίσεις μερικών από αυτών.

Η προσέγγιση του Deming

Η προσέγγιση του Deming εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, μειώνοντας την αβεβαιότητα και τις διακυμάνσεις στις διαδικασίες σχεδιασμού και παραγωγής, καθοδηγούμενη από την ηγεσία των ανώτατων διοικητικών στελεχών [Evans J. R., W. M. Lindsay, 2008]. Κατά την άποψη του Deming η απόκλιση είναι η κύρια αιτία της κακής ποιότητας. Με άλλα λόγια, θεωρεί την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Διευκρινιστικά, η κατάσταση ενός συστήματος κρίνεται σταθερή όταν οι διακυμάνσεις στις τιμές ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών διατηρείται μέσα σε προκαθορισμένα γνωστά όρια [Δερβιτσιώτης Κ., 2001].

Ο Deming ισχυρίζεται ότι υψηλότερη ποιότητα οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης (Chain Reaction) του Deming, η οποία παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3-2, συνοψίζει αυτή την άποψη. Πιο συγκεκριμένα, η βελτίωση στην ποιότητα

θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής, αφού έχουμε χαμηλότερο ποσοστό επανεπεξεργασίας, λιγότερα ελαττωματικά, λιγότερες καθυστερήσεις και καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου και των πρώτων υλών. Το χαμηλότερο κόστος με τη σειρά του θα οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας. Με καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και επομένως να συντηρήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα με αποτέλεσμα την αυξανόμενη παροχή θέσεων εργασίας.



Διάγραμμα 3-2 Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης του Deming

Πηγή: Evans J. R., W. M. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, Thomson South-Western, 7th edition, 2008, p. 94

Η φιλοσοφία του Deming για την αποτελεσματική διοίκηση με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ως κύριο τρόπο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας εκφράζεται με αναφορά σε 14 σημεία τα οποία αναφέρονται στον πίνακα 3-1 [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]:

Πίνακας 3-1 Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming.

1. Καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
3. Διακοπή της εξάρτησης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος.
4. Κατάργηση της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
7. Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας.
8. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους και ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς.
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, πρότυπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι περήφανοι για την δουλειά τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Interbooks, 2^η έκδοση, 2001, p. 62

Η προσέγγιση του Juran

Η συμβολή του Joseph Juran στη θεμελίωση και ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι εκτεταμένη και σημαντική. Ο Juran σε αντίθεση με τον Deming, ο οποίος πρότεινε σημαντική αλλαγή στη νοοτροπία των οργανισμών και εισήγαγε τον στατιστικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας, εστίασε στη βελτίωση της ποιότητας μέσω του συστήματος με το οποίο η διοίκηση ήταν εξοικειωμένη. Σχεδίαζε τα προγράμματά του για

βελτίωση της ποιότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και έτσι να παρουσιάζουν λίγες πιθανότητες απόρριψης [Evans J. R., W. M. Lindsay, 2008].

Όπως ο Deming έτσι και ο Juran συνηγορεί υπέρ ενός αέναου σπινάλι δραστηριοτήτων το οποίο περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, ανάπτυξη, σχεδιασμό και παραγωγή προϊόντων, έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, επιθεώρηση και δοκιμή και πωλήσεις. Οι παραπάνω δραστηριότητες πρέπει να συνοδεύονται από ανατροφοδότηση από μέρους των πελατών. Η αλληλεπίδραση αυτών των λειτουργιών τονίζει την ανάγκη για μια ικανή διοίκηση. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ένα ενεργό και ενθουσιώδη ηγετικό ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης της ποιότητας.

Οι απόψεις του Juran συνοψίζονται σε τρεις βασικούς άξονες τους οποίους και ονόμασε “τριλογία της ποιότητας” και είναι ευρύτερα γνωστή ως “**τριλογία του Juran**” [Juran J.M. 1992]:

1. **Σχεδιασμός Ποιότητας:** Η διαδικασία προετοιμασίας για την ικανοποίηση των ποιοτικών στόχων. Περιλαμβάνει τα εξής βήματα:
 - Καθορισμός στόχων ποιότητας.
 - Αναγνώριση των πελατών.
 - Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη.
 - Ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη.
 - Ανάπτυξη διαδικασιών οι οποίες είναι κατάλληλες για την παραγωγή των ποιοτικών χαρακτηριστικών που προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη διαδικασία.
 - Καθορισμός ελέγχων των διαδικασιών και μεταφορά των σχεδίων που προέκυψαν στην παραγωγή.
2. **Έλεγχος Ποιότητας:** Η διαδικασία ικανοποίησης των ποιοτικών στόχων κατά τη διάρκεια των λειτουργιών. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:
 - Αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης της ποιότητας

- Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τους ποιοτικούς στόχους οι οποίοι είχαν τεθεί στη διαδικασία σχεδιασμού.
- Λήψη διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση που απαιτούνται.

3. **Βελτίωση Ποιότητας:** Η διαδικασία εισαγωγής σε πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης. Η μεθοδολογία αποτελείται από την παρακάτω σειρά βημάτων:

- Εγκαθίδρυση της απαραίτητης υποδομής για τη διασφάλιση της ποιοτικής βελτίωσης.
- Προσδιορισμός των συγκεκριμένων αναγκών για εξασφάλιση της ποιοτικής βελτίωσης.
- Καθορισμός ομάδων που θα έχουν την ευθύνη διασφάλισης της ποιοτικής βελτίωσης.
- Παροχή στις ομάδες όλων των απαραίτητων εφοδίων που απαιτούνται για τη διασφάλιση της επιτυχίας της αποστολής τους.

Μια άλλη σημαντική συμβολή του Juran στη Δ.Ο.Π. είναι η καθιέρωση του *κόστους ποιότητας* ως βασικό δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωσή του [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας, με βάση τις οποίες διαμορφώνονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για βελτίωση της ποιότητας.

Η προσέγγιση του Crosby

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και προσέγγιση του αμερικανού Philip Crosby. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή “φτιάξε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά” ή από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά (zero defects) [Δερβιτσιώτης Κ., 2001]. Η φιλοσοφία για τη διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες “Απόλυτες Θέσεις της Ποιοτικής Διοίκησης” και με τα “Βασικά Στοιχεία της Βελτίωσης”. Οι “Απόλυτες Θέσεις της Ποιοτικής Διοίκησης” είναι οι εξής:

1. Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
3. Δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα όπως κόστος ποιότητας, κάνοντας τη δουλειά σωστά την πρώτη φορά, είναι πάντα οικονομικότερο. Σύμφωνα με τον Crosby η ποιότητα δεν έχει κόστος, αλλά στην πραγματικότητα είναι δωρεάν.
4. Μοναδική μέτρηση της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας. Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη.
5. Ο σκοπός και το πρότυπο στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

Τα “Βασικά Στοιχεία της Βελτίωσης” του Crosby ήταν αποφασιστικότητα, εκπαίδευση και εφαρμογή. Αποφασιστικότητα σημαίνει ότι τα ανώτερα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τη βελτίωση της ποιότητας. Ο καθένας θα πρέπει να κατανοεί τις απόλυτες θέσεις, οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της εκπαίδευσης. Τέλος, κάθε μέλος της ομάδας διαχείρισης πρέπει να κατανοεί τη διαδικασία εφαρμογής.

3.4 Ενοποίηση Στρατηγικής και Ποιότητας

3.4.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας - ΣΜΠ (Strategic Quality Management - SQM)

Σύμφωνα με τον Juran το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας ορίζεται ως “η δομημένη διαδικασία για την κατάρτιση μακροχρόνιων ποιοτικών στόχων από τα ανώτερα επίπεδα

του οργανισμού και ο προσδιορισμός των μέσων που χρειάζονται για την επίτευξή τους” [Juran J.M. 1992].

Τα στοιχεία που συνθέτουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας είναι παρόμοια για όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η μοναδικότητα της κάθε επιχείρησης θα καθορίσει την ακολουθία και τον ρυθμό της εφαρμογής καθώς και το βαθμό στον οποίο πρόσθετα στοιχεία πρέπει να παρέχονται.

Τα σημαντικότερα στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας είναι:

1. Το Συμβούλιο Ποιότητας: Μέλη του αποτελούν τα στελέχη ανώτερου επιπέδου και διαφορετικής ιεραρχίας. Το συμβούλιο ποιότητας έχει την ευθύνη να καθορίσει και να ενσωματώσει τα στοιχεία του ΣΜΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, έχει την ευθύνη να εξασφαλίσει ότι κάθε απαραίτητη σχετική υποδομή δημιουργείται σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.
2. Η Πολιτική της Ποιότητας: Περιλαμβάνει οδηγίες για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι ποιοτικοί στόχοι. Θα πρέπει να είναι επίσημη, ρεαλιστική, κατανοητή, εφαρμόσιμη και με τη δυνατότητα ανανέωσης. Να δηλώνει την πρόθεση της επιχείρησης για ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού, για ανταγωνιστικότητα και για συνεχή βελτίωση.
3. Στρατηγικοί Στόχοι Ποιότητας: Τίθενται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και σχετίζονται συνήθως με την απόδοση του προϊόντος, την ανταγωνιστικότητα, τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας και το κέρδος.
4. Η Παροχή Πόρων: Οι πόροι είναι το τίμημα για τα οφέλη που προκύπτουν από την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ποιότητας. Κάθε στόχος απαιτεί συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, και για να γίνουν αυτές οι ενέργειες απαιτούνται πόροι. Αντίθετα, υπάρχουν άλλοι πόροι οι οποίοι απαιτούνται για την καθιέρωση και διατήρηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας. Αυτοί οι πόροι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς εκπαίδευσης, αναγνώρισης και επιβράβευσης,

επένδυσης σε απαραίτητο εξοπλισμό και διαχείρισης του συστήματος σε συνεχή βάση.

5. Εταιρική Παρεμβολή: Στις περισσότερες επιχειρήσεις το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας αντιμετωπίζει αντίδραση από τα αυτόνομα τμήματα με την αιτιολογία της “εταιρικής παρεμβολής”. Είναι γεγονός ότι η υιοθέτηση του ΣΜΠ αφαιρεί μερική από την αυτονομία που “απολάμβαναν” αυτά τα τμήματα.
6. Η Υποδομή Ελέγχου: Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει διατάξεις για έλεγχο: (1) αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των λειτουργιών, (2) σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους και (3) ενέργεια στη διαφορά. Αυτές οι διατάξεις είναι πλήρως εφαρμόσιμες και στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας, αλλά μόνο εάν οι απαραίτητες υποδομές υπάρχουν. Η ύπαρξη των υποδομών είναι ευθύνη του Συμβουλίου Ποιότητας.
7. Αξιολόγηση Επίδοσης: Το σημείο εκκίνησης είναι η θέσπιση των μέσων για την αξιολόγηση των επιδόσεων σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό προϋποθέτει συμφωνία για το τι πρέπει να αξιολογηθεί, τις μονάδες μέτρησης και τις μεθόδους μέτρησης. Η Μέτρηση της Ποιότητας περιλαμβάνει: μετρήσεις της ποιότητας στα υψηλότερα επίπεδα, μετρήσεις για τις λειτουργικές διαδικασίες, μετρήσεις για τις λειτουργίες, μετρήσεις της επίδοσης του τελικού προϊόντος και μετρήσεις των επιδόσεων των στελεχών.
8. Έλεγχοι Ποιότητας: Ο σκοπός των ελέγχων είναι να παρέχουν ανεξάρτητες, αμερόληπτες πληροφορίες. Παραδοσιακά, οι έλεγχοι ποιότητας χρησιμοποιούνταν για την παροχή επιβεβαίωσης ότι τα προϊόντα πληρούν τις προδιαγραφές και ότι οι λειτουργίες είναι σύμφωνες με τις διαδικασίες. Για τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης το θέμα των ποιοτικών ελέγχων επεκτείνεται για να δώσει απαντήσεις στις εξής ερωτήσεις:
 - Παρέχει η ποιότητα μας πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη;
 - Είναι η ποιότητά μας ανταγωνιστική;
 - Υπάρχει πρόοδος με το κόστος της χαμηλής ποιότητας;

- Είναι η πολιτική και στόχοι ποιότητας σε συμφωνία με το όραμα της εταιρείας;
- Υπάρχει επαρκής συνεργασία μεταξύ των τμημάτων για να εξασφαλίσει τη βελτιστοποίηση των επιδόσεων της εταιρείας;

3.4.2 Τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας

Οι οργανισμοί περνούν από διάφορα στάδια ενοποίησης στρατηγικής-ποιότητας, και το καθένα από αυτά συνδέεται με μοναδικές πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας και χαρακτηριστικά της διαδικασίας της στρατηγικής. Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν προτείνει διάφορα μοντέλα για να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο η Δ.Ο.Π. και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορούν να συνδυαστούν πρακτικά, όπως οι εργασίες των Crosby, Gluck, Williams και Bertsch και Cameron. Όλες αυτές οι έρευνες αποτελούν τη βάση για το προτεινόμενο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας το οποίο αποτελείται από πέντε διαδοχικά στάδια τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια [Calingo L.M.R., 1996].

Στάδιο 1. Ετήσιος Προϋπολογισμός (Annual Budgeting)

Στο πρώτο στάδιο που ο οργανισμός είναι σχετικά νέος, στόχος είναι η επιβίωση στην αγορά και η παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η ζήτηση είναι τόσο ισχυρή σε αυτό το στάδιο που οι καταναλωτές δεν παραπονιούνται για την μέτρια ποιότητα. Η διασφάλιση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω επιθεώρησης και οι απαιτήσεις των πελατών, πέρα από την απλή συμμόρφωση στις προδιαγραφές, δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων. Οι δραστηριότητες σχεδιασμού που συμβαίνουν επικεντρώνονται κυρίως στην επίτευξη οικονομικών στόχων και στην εφαρμογή στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο. Η κατάσταση που επικρατεί γενικά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

Στάδιο 2. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-range planning)

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη προετοιμάζουν μακροχρόνια πλάνα με σκοπό να μειωθεί το κενό ανάμεσα στην προβλεπόμενη απόδοση και τους ποσοτικούς στόχους. Στα πλάνα αυτά

γίνονται τυχαίες αναφορές στην ποιότητα και σε άλλους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι επηρεάζουν τη δομή του κόστους και τη κατάσταση των κερδών. Κατά τη διάρκεια του 2^{ου} σταδίου η ανώτατη διοίκηση θεωρεί τη διοίκησή της ποιότητας ως την κατάλληλη στρατηγική για τη βελτίωση της κερδοφορίας, την ικανοποίηση του πελάτη και τη βελτίωση των επιδόσεων στην αγορά. Ένα τυπικό πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας που ικανοποιεί τα πρότυπα ISO 9000. Προς το τέλος του σταδίου, ο οργανισμός ενεργοποιεί σε ολόκληρη την εταιρεία μια διαδικασία εκπαίδευσης, μέσω της οποίας ο καθένας μαθαίνει να χρησιμοποιεί μεθόδους επίλυσης προβλημάτων και βασικές έννοιες της Δ.Ο.Π. όπως τα επτά στατιστικά εργαλεία και τον κύκλο του Deming (PDCA). Ο βαθμός της επένδυσης του οργανισμού στην ποιοτική εκπαίδευση, καθώς και η έκταση της ανάπτυξης της, θα προσδιορίσει αν ο οργανισμός είναι έτοιμος να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

Στάδιο 3. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας (Strategic Quality Planning)

Στο τρίτο στάδιο η ανώτερη διοίκηση προσπαθεί να κατανοήσει τις παραμέτρους που οδηγούν στην αλλαγή και όχι απλά να βασίζεται σε προβλέψεις της αγοράς. Τα στελέχη κατά την αναζήτηση νέων τρόπων προσδιορισμού και ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη, συγκρίνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία, με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Το αποτέλεσμα είναι ένα νέο επίπεδο σχεδιασμού το οποίο είναι εξωτερικά προσανατολισμένο. Αυτό το στάδιο σηματοδοτεί το ξεκίνημα μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού κατά την οποία τονίζονται ξεκάθαρα ποιοτικοί στόχοι, λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των καταναλωτών και επεξεργάζονται δεδομένα αναφορικά με τους ανταγωνιστές.

Η εκπαίδευση σχετικά με τον έλεγχο ποιότητας έχει σχεδόν ολοκληρωθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, με το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών και των εργαζομένων να έχουν εκπαιδευτεί σχετικά με τη Δ.Ο.Π. Τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων εφαρμόζονται στα τμήματα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αποκτήσουν εμπειρία και να τελειοποιήσουν τις δεξιότητές τους. Κύκλοι ποιότητας ή ομάδες βελτίωσης σχηματίζονται, και η διασφάλιση ποιότητας μετατοπίζει την έμφαση από την αξιοπιστία του προϊόντος στην ποιότητα σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Προς το τέλος του 3^{ου} σταδίου, ο

οργανισμός μπορεί να έχει ήδη επιτύχει ένα υψηλό βαθμό πρόληψης λαθών μέσω του ελέγχου των διαδικασιών.

Στάδιο 4. Διοίκηση βάσει Πολιτικής (Management by Policy)

Στο στάδιο αυτό η ποιότητα χρησιμοποιείται με σαφήνεια ως ένα στρατηγικό “όπλο”. Ο οργανισμός προχωράει στην ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό πλάνο εφαρμόζοντας τις αρχές της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας. Είναι η καθιέρωση αυτών των αρχών που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο 4 από αυτές που βρίσκονται στο στάδιο 3. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας αλλά και παρόμοιων τεχνικών, για τουλάχιστον έναν κύκλο επιχειρησιακού σχεδιασμού (business planning cycle) έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να προχωράνε σε ένα υψηλότερο επίπεδο ωρίμανσης όσον αφορά την ενοποίηση ποιότητας και στρατηγικής. Ο ρυθμός της ενοποίησης στρατηγικής – ποιότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εάν τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου είναι τα ίδια με τα στελέχη που αναπτύσσουν το πλάνο ποιότητας. Εάν είναι διαφορετικές οι ομάδες των στελεχών, η ενοποίηση θα είναι πιο δύσκολη επειδή τα στελέχη υπεύθυνα για τη διατύπωση του πλάνου ποιότητας ίσως να μην έχουν εύκολη πρόσβαση σε ευαίσθητα, σημαντικά χρηματοοικονομικά δεδομένα. Ο βαθμός της ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στους υπεύθυνους σχεδιασμού θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό εάν θα πραγματοποιηθεί ουσιαστική ενοποίηση στρατηγικής – ποιότητας και εάν ο οργανισμός μπορεί να μεταβεί στο τελευταίο στάδιο.

Στάδιο 5. Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας (Strategic Quality Management)

Το πέμπτο στάδιο αντιπροσωπεύει την πλήρη ενοποίηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο οργανισμός σε αυτό το στάδιο εκτός από την άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ καταδεικνύει μια πειθαρχημένη πελατοκεντρική, προσανατολισμένη στις διαδικασίες, προσέγγιση κατά το σχεδιασμό της ποιότητας. Το “πάντρεμα” μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της Δ.Ο.Π. έχει ολοκληρωθεί, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται από λίγες έως ελάχιστες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός της ποιότητας έχουν συγχωνευτεί σε μια ενιαία διαδικασία, λόγω της ελεύθερης ροής των πληροφοριών μέσα στην εταιρεία. Τα ίδια διοικητικά

στελέχη εκτελούν το έργο του συνολικού σχεδιασμού και αναγνωρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ και η Δ.Ο.Π. είναι οι δύο όψεις της ίδιας διαδικασίας, η οποία επηρεάζει την επιτυχία του οργανισμού στην αγορά.

Η επίτευξη αυτού του επιπέδου ενοποίησης αρχικά φαίνεται αδύνατη, λόγω της ποσότητας των πληροφοριών που θα πρέπει να “ρέουν” ελεύθερα μεταξύ των σχεδιαστών, ωστόσο όταν ένας οργανισμός φτάσει στο πέμπτο στάδιο όλα φαίνονται να “τακτοποιούνται”. Ο οργανισμός σχεδιάζει συνειδητά δραστηριότητες για συνεχή βελτίωση. Ωστόσο, τα πλάνα βελτίωσης της ποιότητας αντικαθίστανται σταδιακά από τολμηρές πρωτοβουλίες όπως μείωση του κύκλου παραγωγής, πειραματισμούς βελτιστοποίησης και ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτές οι τεχνολογίες της Δ.Ο.Π. επιδιώκουν να βελτιώσουν τις διαδικασίες για να πραγματοποιηθεί υψηλότερη αποδοτικότητα και να επιτευχθεί ο στόχος της ολικής ποιότητας. Ο οργανισμός δεν είναι πια προσανατολισμένος εσωτερικά, αλλά γίνεται ενεργός συμμετέχων στο χώρο της αγοράς, χρησιμοποιώντας παγκοσμίου επιπέδου συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking¹) για να εφαρμόσει το στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας.

3.4.3 Η Δ.Ο.Π. ως Στρατηγική της Επιχείρησης

Η Δ.Ο.Π ως φιλοσοφία και κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, από τη δημιουργία του οράματος της έως τις καθημερινές δραστηριότητες, παρόλα αυτά στην πλειοψηφία της βιβλιογραφίας αντιμετωπίζεται από λειτουργική σκοπιά. Η Δ.Ο.Π. στο λειτουργικό επίπεδο, όταν εφαρμόζεται σωστά, έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων και σε σχετική αλλαγή στην κουλτούρα. Ωστόσο, οι προσπάθειες βελτίωσης σε λειτουργικό επίπεδο συχνά περιορίζονται από την αποτυχία της αναγνώρισης της Δ.Ο.Π. ως στρατηγική μεθοδολογία [Leonard D., R. McAdam, 2004].

¹ Το benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση) είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Επιπλέον, οι βελτιώσεις σε λειτουργικό επίπεδο βασισμένες στην Δ.Ο.Π. μπορεί να μη βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική, δημιουργώντας την εντύπωση ότι η Δ.Ο.Π. κάνει κατάχρηση ζωτικών πόρων.

Συνήθως τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια δεν εμπλέκονται με τη στρατηγική κατεύθυνση της ποιότητας, και σε αρκετές περιπτώσεις τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν πεισθεί για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. Ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση να προωθηθεί στρατηγικά η ποιότητα, η πρόθεση δεν γίνεται αντιληπτή στο λειτουργικό επίπεδο λόγω της κακής επικοινωνίας και της δομής του οργανισμού.

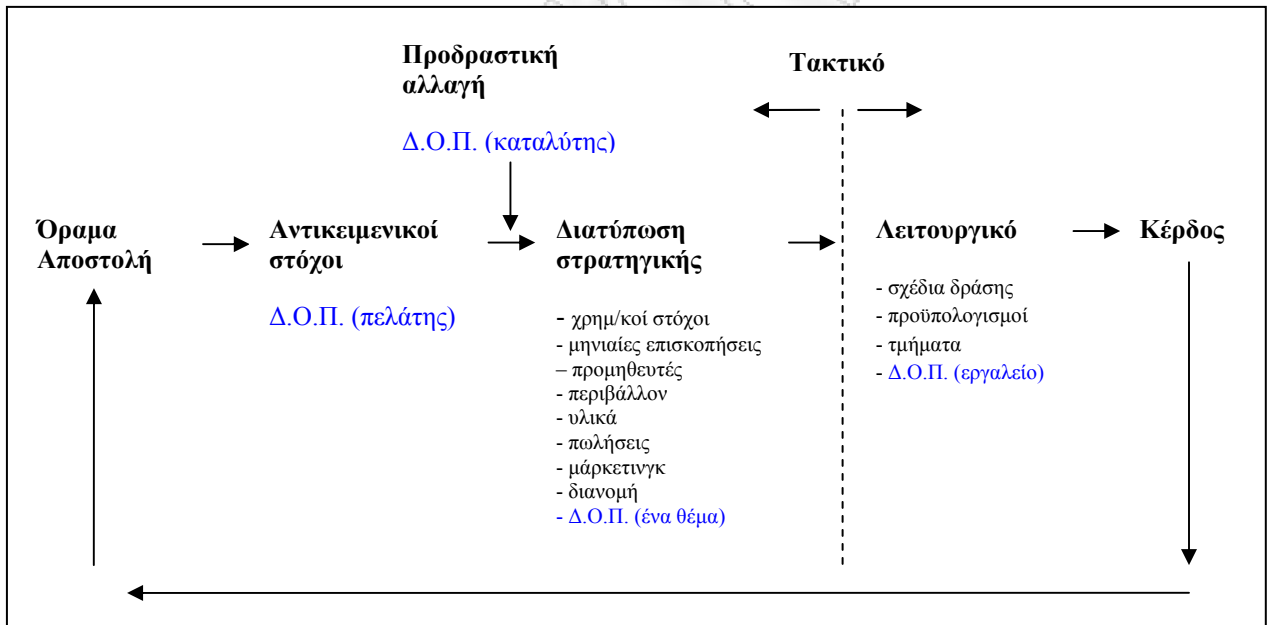
Η επίδραση της Δ.Ο.Π. και στα τρία επίπεδα ενός οργανισμού, τα οποία είναι το στρατηγικό, το τακτικό (tactical) και το λειτουργικό (operational), μπορεί να αποτυπωθεί καλύτερα από την ανάπτυξη δυναμικών μοντέλων. Ο D.Leonard και ο R.McAdam προσπάθησαν να παρουσιάσουν την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. και κυρίως τα αποτελέσματά της στο στρατηγικό επίπεδο (διαμόρφωση στρατηγικής). Η έρευνα είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη δυναμικών μοντέλων τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

Τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. μέσα στους οργανισμούς απεικονίζονται στο διάγραμμα 3-3. Το μοντέλο αυτό ξεκινάει με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και συνεχίζει με την ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων. Διαπιστώθηκε ότι η Δ.Ο.Π. μπορεί να έχει επίδραση στον οργανισμό, δημιουργώντας εστίαση στον πελάτη στο στρατηγικό επίπεδο, το οποίο επηρεάζει και διαμορφώνει τη χάραξη της στρατηγικής. Η διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να επηρεάζεται από προδραστικές αλλαγές (proactive change) όπως φαίνεται στο μοντέλο. Σε αυτή τη μορφή η Δ.Ο.Π. μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για να διαφοροποιήσει την κατεύθυνση της στρατηγικής. Όμως ο ρόλος της Δ.Ο.Π. ως καταλύτης είναι προσωρινός αφού άλλες φιλοσοφίες και τεχνικές υιοθετούνται για την ανάπτυξη νέων ιδεών και προσεγγίσεων και την δημιουργία θετικού κλίματος στον οργανισμό. Συνεπώς, η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ως καταλύτης θα πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς και να προσαρμόζεται ανάλογα την περίπτωση.

Το επόμενο στοιχείο στο μοντέλο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής. Κατά την χάραξη της στρατηγικής συλλέγονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και οι στρατηγικές

αναλύσεις έτσι ώστε να προσδιοριστεί η βέλτιστη επιχειρησιακή στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο η Δ.Ο.Π. αντιμετωπίζεται ως ένα από τα πολλά θέματα στα οποία δίνεται προσοχή κατά την ανάλυση των πληροφοριών και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο, όπου η σημασία της Δ.Ο.Π. “υποβιβάζεται” σε ένα κατώτερο επίπεδο, συμβαίνει η διχοτόμηση μεταξύ στρατηγικού και λειτουργικού επιπέδου. Αυτός ο χαρακτηριστικός διαχωρισμός αντιπροσωπεύεται στο μοντέλο ως ο “τακτικός” διαχωριστής [Leonard D., R. McAdam, 2002, 1]. Το τελευταίο κρίσιμο σημείο είναι η χρήση της Δ.Ο.Π. ως λειτουργικό εργαλείο. Η Δ.Ο.Π. βοηθάει στην επίτευξη του οράματος και των στόχων εκπληρώνοντας τη στρατηγική μέσω σχεδίων δράσης και στόχων οι οποίοι διαδίδονται στα διάφορα τμήματα και τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Ο τελικός στόχος της διαδικασίας είναι η επίτευξη του κέρδους.



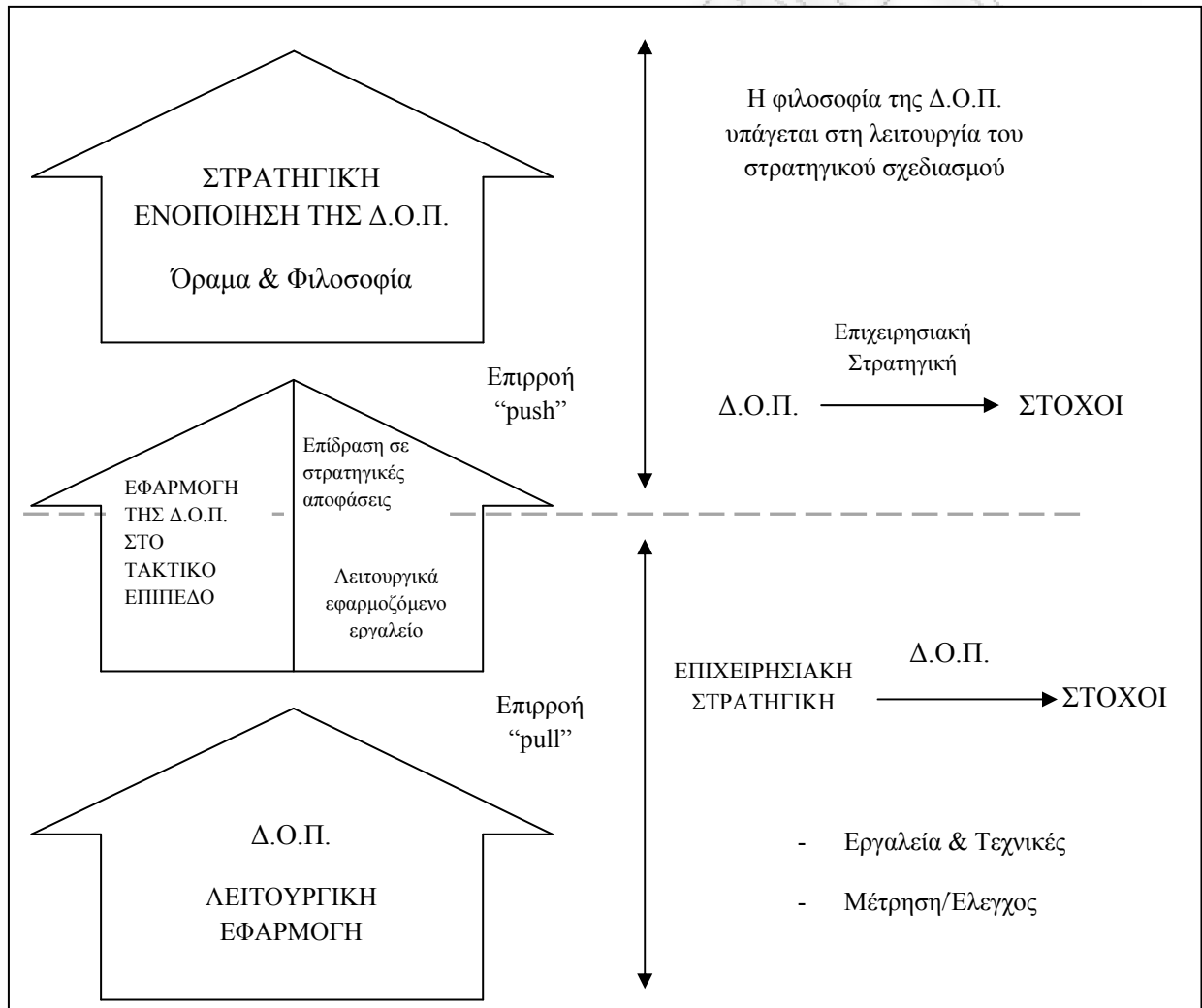
Διάγραμμα 3.3 Το υπόδειγμα των κρίσιμων σημείων εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Πηγή: Leonard D., R. McAdam, “The corporate strategic – operational divide and TQM”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 1 2002, p. 11

Η στρατηγική εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π. χρησιμοποιεί την ιεραρχική δομή στην οποία το στρατηγικό επίπεδο τοποθετείται στην κορυφή και επεκτείνεται προς τα

κάτω με το λειτουργικό επίπεδο στη βάση, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3-4. Το ανώτερο επίπεδο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι στο στρατηγικό. Σε αυτή την περίπτωση χαρακτηριστικό αποτελεί η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στη Δ.Ο.Π. και η πλήρης κατανόηση, από τις ομάδες διοίκησης, του φιλοσοφικού ρόλου της Δ.Ο.Π. και όχι η αντιμετώπισή της ως ένα λειτουργικό εργαλείο. Επομένως, έχει τεράστια επίδραση στον στρατηγικό σχεδιασμό και κατά συνέπεια σε όλο τον οργανισμό.



Διάγραμμα 3-4 Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Πηγή: Leonard D., R. McAdam, "Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 3, 2004, p. 259

Το μοντέλο χωρίζεται οριζόντια από μια διακεκομμένη γραμμή η οποία αντιπροσωπεύει την διχοτόμηση ανάμεσα στο στρατηγικό και στο λειτουργικό επίπεδο. Η γραμμή αυτή

διακρίνει την επιρροή της Δ.Ο.Π. πριν (push) και μετά (pull) τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Εάν η Δ.Ο.Π. είχε επίδραση πριν το στρατηγικό στάδιο, επηρεάζοντας τις αποφάσεις και την κουλτούρα και επομένως την σχηματισμό της στρατηγικής, θα ενεργούσε ως καταλύτης. Από την άλλη πλευρά, η Δ.Ο.Π. θα μπορούσε να τοποθετηθεί μετά τον σχηματισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά να χρησιμοποιούνταν σε στενή αρμονία με τα στρατηγικά στοιχεία για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα επιτευχθούν μέσω της Δ.Ο.Π. Σε αυτή την περίπτωση η Δ.Ο.Π. θα αποτελούσε ένα λειτουργικό στοιχείο. Κάτω από τη γραμμή διαχωρισμού βρίσκουμε τα εργαλεία τις τεχνικές, τις εφαρμογές μέτρησης και ελέγχου της Δ.Ο.Π. σε λειτουργικό επίπεδο.

3.4.4 Σχέση στρατηγικής και Δ.Ο.Π.

Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει συζητηθεί από πολύ λίγους μελετητές και ειδικότερα στο πλαίσιο των βασικών στρατηγικών (generic strategy) που αναπτύχθηκαν από τον Porter. Στην προσπάθεια διερεύνησης αυτής της σχέσης συμβάλλει σημαντικά η έρευνα των Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal [Prajogo D.I., A.S. Sohal, 2006]. Ο λόγος για τον οποίο η σχέση μεταξύ της Δ.Ο.Π. και της στρατηγικής δεν είχε αναλυθεί αρκετά είναι γιατί ορισμένοι θεωρητικοί της ποιότητας υποστήριζαν ότι η Δ.Ο.Π. πρέπει να υιοθετείται ως στρατηγικό μοντέλο σε έναν οργανισμό. Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. επομένως, μεταφέρει επιτυχώς την εφαρμογή των πρακτικών της ποιοτικής διοίκησης από το λειτουργικό επίπεδο στο στρατηγικό. Ωστόσο, οι Dean και Bowen [Dean J.W., D.E. Bowen, 1994] ισχυρίζονται ότι από την οπτική του στρατηγικού μάνατζμεντ, η Δ.Ο.Π. θεωρείται ως εφαρμογή μιας στρατηγικής παρά μια στρατηγική αυτή καθαυτή. Ως εκ τούτου θα πρέπει να ερευνηθεί με ποιά στρατηγική μπορεί να σχετίζεται η Δ.Ο.Π.

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. μπορεί να διακριθεί με βάση δυο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς: τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες [Reed R., 1996]. Σύμφωνα με τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, ο οργανισμός στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να υπερτερεί από

τους ανταγωνιστές, έτσι ώστε να προσελκύσει περισσότερους πελάτες προσφέροντάς τους διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή. Σύμφωνα με τον προσανατολισμό στον πελάτη, η Δ.Ο.Π. φαίνεται να σχετίζεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Σύμφωνα με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, οι εταιρείες επιδιώκουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών με σκοπό την εξάλειψη των ελαττωματικών και των λαθών. Μέσω της έννοιας της συνεχούς βελτίωσης, η Δ.Ο.Π. εξυψώνει τη σημασία της μείωσης του κόστους παραγωγής μέσω της μείωσης των ελαττωματικών. Άλλωστε το κόστος χαμηλής ποιότητας είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών οι οποίες παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Επομένως σύμφωνα με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. οδηγεί στη δημιουργία πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος, το οποίο αντικατοπτρίζει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι είναι δύσκολο να εξαγάγουμε ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα για τη σχέση της Δ.Ο.Π. με τις δύο επιχειρηματικές στρατηγικές.

Στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Daniel I. Prajogo και Amrik S. Sohal, με σκοπό να διαπιστώσουν με ποια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές σχετίζεται περισσότερο η Δ.Ο.Π., κατέληξαν ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της Δ.Ο.Π και της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύεται από τα ευρήματα τα οποία υποδεικνύουν ότι τόσο η διαφοροποίηση όσο και η Δ.Ο.Π. σχετίζονται θετικά με τα τρία μέτρα απόδοσης του οργανισμού (την ποιότητα του προϊόντος, την καινοτομία του προϊόντος και την καινοτομία των διαδικασιών). Αυτό δείχνει ότι η Δ.Ο.Π. μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποτελεσματικό μέτρο για την εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης με σκοπό την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα δεν υποδεικνύουν μια θετική σχέση μεταξύ της Δ.Ο.Π. και της στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Σύμφωνα με τον Powell [Powell T.C., 1995] υπάρχουν δύο κύρια ζητήματα τα οποία δημιουργούν εμπόδια στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Πρώτον, η μεγάλη απαίτηση ουσιαστικού χρόνου και οικονομικών επενδύσεων κατά τη διαδικασία της υλοποίησης και δεύτερον, η αδυναμία της Δ.Ο.Π. να αποφέρει βραχυχρόνια αποτελέσματα κυρίως σε χρηματοοικονομικούς όρους. Με άλλα λόγια, το κόστος υλοποίησης της Δ.Ο.Π. θα εξουδετερώσει τυχόν πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της. Επιπλέον, η εφαρμογή των πρακτικών της Δ.Ο.Π. απαιτεί τη δέσμευση της

διοίκησης για την παροχή των απαραίτητων πόρων συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών. Συνεπώς, οι πρακτικές της Δ.Ο.Π. δεν είναι συμβατές με ένα είδος στρατηγικής στενά προσανατολισμένο στο κόστος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει σαφής η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας κόστους σε όρους ανταγωνιστικής στρατηγικής και σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπου το πρώτο υποδηλώνει το στρατηγικό προσανατολισμό και το δεύτερο το στρατηγικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Deming η ποιότητα του προϊόντος συνδέεται με την ηγεσία κόστους μόνο σε επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι σε επίπεδο ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η προσπάθεια μερικών εταιρειών να ενισχύσουν τα κέρδη τους κυρίως μειώνοντας το κόστος, το οποίο συνήθως έχει ως αποτέλεσμα προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας, αντιτίθεται στις αρχές της Δ.Ο.Π. και τελικά μειώνει την δυνατότητα της Δ.Ο.Π. να αποδώσει σημαντικά οφέλη.

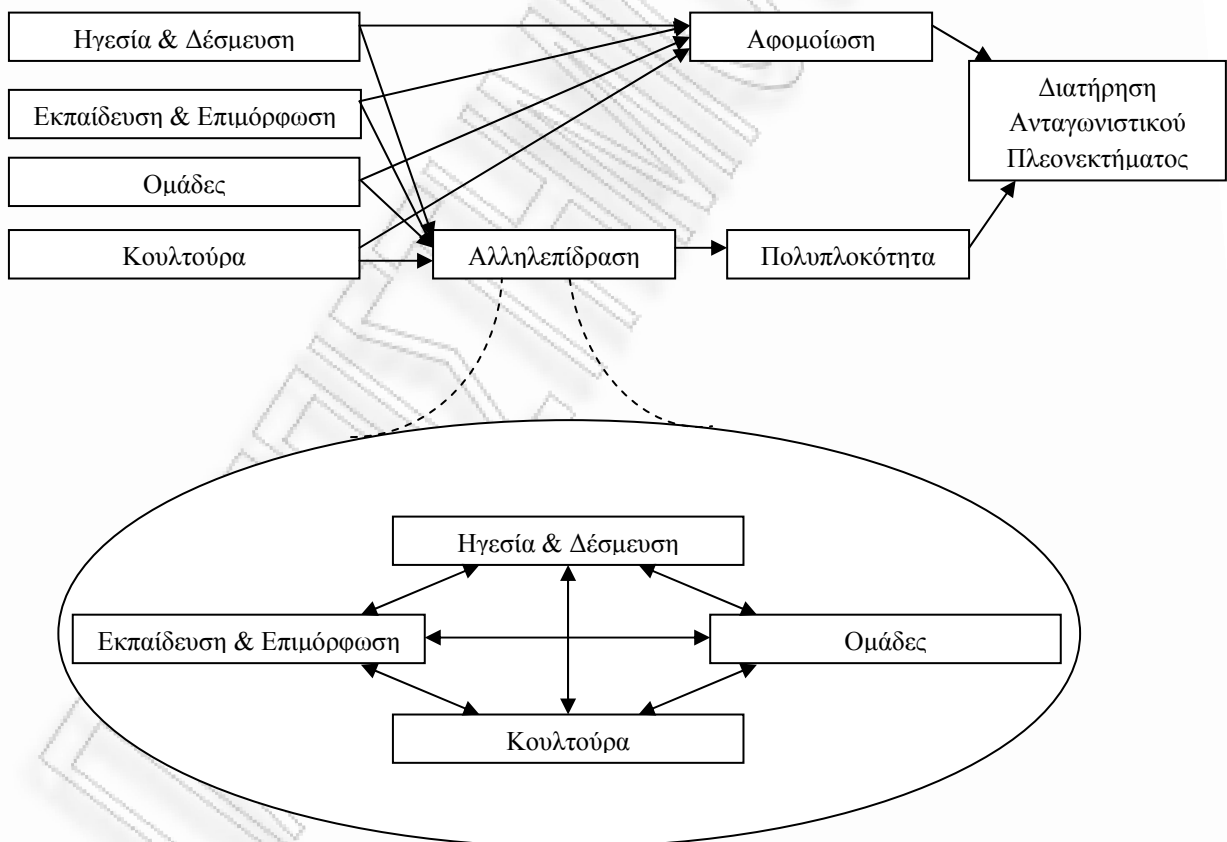
3.4.5 Δ.Ο.Π. και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. και της βελτίωσης της επίδοσης μιας επιχείρησης. Με δεδομένη τη σχέση μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης μιας επιχείρησης, δεν θα πρέπει να θεωρεί έκπληξη το επιχείρημα ότι η Δ.Ο.Π. μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero, 2000]. Το ερώτημα όμως που προκύπτει από αυτό είναι κατά πόσο μπορεί η Δ.Ο.Π. να συντελέσει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero η ασάφεια (tacitness) και η πολυπλοκότητα (complexity) που είναι έμφυτα μέσα στη διαδικασία υλοποίησης της Δ.Ο.Π. έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν εμπόδια απέναντι στις προσπάθειες μίμησης από τους ανταγωνιστές, εμπόδια απαραίτητα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero για να διαπιστώσουν εάν η Δ.Ο.Π. συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξέτασαν τις

τέσσερις συνιστώσες της διαδικασίας υλοποίησης της Δ.Ο.Π.: ηγεσία και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, εκπαίδευση και επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα της επιχείρησης, με δύο τρόπους. Αρχικά, οι προαναφερθείσες συνιστώσες θεωρήθηκαν ανεξάρτητες για να εξεταστεί ο βαθμός κατανόησης, αφομοίωσης και σιωπηλής εφαρμογής (tacitness) από τον οργανισμό, και στη συνέχεια θεωρήθηκαν ως ένα ολόκληρο σύστημα που αλληλεπιδρά για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει το ενδεχόμενο πολυπλοκότητας από την αλληλεπίδραση τους. Το διάγραμμα 3-5 απεικονίζει την πορεία αυτή προς τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι αυτές οι τέσσερις συνιστώσες ενσωματώνουν την ασάφεια και είναι ένα πολύπλοκο σύστημα που δημιουργεί εμπόδια για μίμηση και συνεπώς τη διατήρηση του πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 3-5 Διαδικασία Υλοποίησης Δ.Ο.Π., ασάφεια, πολυπλοκότητα και διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero, “*Total Quality Management and sustainable competitive advantage*”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 2000, p. 13

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ☞ **Evans J. R., W. M. Lindsay**, *“The Management and Control of Quality”*, Thomson South-Western, 7th edition, 2008
- ☞ **Reeves C. A., D.A. Bednar**, *“Defining quality: alternatives and implications”*, Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, 1994, p. 419-445
- ☞ **Garvin A. G.**, *“Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge”*, The Free Press, 1988
- ☞ **Δερβιτσιώτης Κ.**, *“Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, Interbooks, 2^η έκδοση, 2001
- ☞ **Feigenbaum A. V.**, *“Total Quality Control”*, McCraw-Hill Inc., 3rd edition, 1991
- ☞ **Oakland J. S.**, *“Total Quality Management: The route to improving performance”*, Butterworth Heinemann, 2nd edition, 1993
- ☞ **Bawden R., O.Z. Skerritt**, *“The concept of process management”*, The Learning Organization, Vol. 9, No. 3, 2002, p. 132
- ☞ **Λογοθέτης Ν.**, *“Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC”*, Interbooks, 2005
- ☞ **Juran J.M.**, *“Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services”*, The Free Press, 1992
- ☞ **Calingo L.M.R.** *“The evolution of strategic quality management”*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 9, 1996, p 19-37, MCB University Press
- ☞ **Leonard D., R. McAdam**, *“Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models”*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 No. 3, 2004, p. 254-266

- ❧ **Leonard D., R. McAdam**, “*The corporate strategic – operational divide and TQM*”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 1 2002, p. 5-14
- ❧ **Leonard D., R. McAdam**, “*The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study*”, *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 1, 2002, p. 43-53
- ❧ **Leonard D., R. McAdam**, “*The strategic impact and implementation of TQM*”, *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, 2002, p. 51-60
- ❧ **Prajogo D.I., A.S. Sohal**, “*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM*”, *European Journal of Operational Research* 168, 2006, p. 35-50
- ❧ **Dean J.W., D.E. Bowen**, “*Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development*”, *Academy of Management Review* Vol. 19, 1994, p. 392-418
- ❧ **Reed R., D.J. Lemak, J.C. Montgomery**, “*Beyond process: TQM content and firm performance*”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, p. 173-202
- ❧ **Powell T.C.**, “*Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study*”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 1, 1995, p. 15-37
- ❧ **Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero**, “*Total Quality Management and sustainable competitive advantage*”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 2000, p. 5-26

ΜΕΡΟΣ Β΄

Μελέτη περίπτωσης του ομίλου εταιρειών FOURLIS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS

4.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του ομίλου εταιρειών FOURLIS. Αρχικά θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση του ομίλου και των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και στη συνέχεια θα αναλυθεί η επιχειρησιακή στρατηγική την οποία εφαρμόζει ο όμιλος. Τέλος, θα παρουσιαστεί η προσέγγιση του ομίλου στην ποιότητα.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αποτελεί μια λεπτομερή παρουσίαση του ομίλου FOURLIS και των θυγατρικών εταιρειών του. Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου FOURLIS αποτελούν οι IKEA, INTERSPORT, FOURLIS TRADE, GENCO, EUROELECTRONICS, SERVICE ONE, PRIME TELECOM και TRADE LOGISTICS.

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής του ομίλου με τη βοήθεια του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης – μεριδίου αγοράς και την οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric. Τέλος θα παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει ο όμιλος FOURLIS την ποιότητα.

4.2 Ιστορική Αναδρομή του ομίλου FOURLIS

Ο όμιλος FOURLIS αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς ομίλους διαρκών καταναλωτικών αγαθών στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Η στρατηγική του ομίλου είναι η ανάπτυξη εταιρειών με έμφαση κυρίως στο λιανικό εμπόριο αλλά και στο χονδρικό εμπόριο.

Ο όμιλος FOURLIS δραστηριοποιείται σε τρεις βασικούς κλάδους:

1. την **Λιανική οικιακού εξοπλισμού (IKEA)**

2. την **Λιανική αθλητικών ειδών (INTERSPORT)**
3. και τη **Χονδρική ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών (Samsung, General Electric, Liebherr, Korting).**

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η πορεία του ομίλου από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα, τονίζοντας τα σημαντικότερα γεγονότα κατά τη διάρκεια αυτών των ετών.

1950-59

Η ιστορία του ομίλου ξεκινάει το 1950 με την ίδρυση της Α. Φουρλής & ΣΙΑ Ο.Ε. από τον Αναστάσιο Φουρλή, με τον οποίο στη συνέχεια συνεργάζονται και οι άλλοι τρεις αδελφοί Φουρλή, Στέλιος, Ιωάννης και Ηλίας.

Η εταιρεία ξεκινά με την εισαγωγή και το εμπόριο ηλεκτρικών συσκευών από την Γερμανία έχοντας την αποκλειστική αντιπροσωπεία των κορυφαίων brand names της εποχής, τις κουζίνες, τα αερόθερμα και τους απορροφητήρες Junker & Ruh, τα ηλεκτρικά ψυγεία Linde και τα ραδιόφωνα ERRES.

1960-69

Το 1965 η εταιρεία αναλαμβάνει την αποκλειστική αντιπροσωπεία όλων των απορροφητήρων αμερικάνικης προέλευσης. Τον Απρίλιο του 1967 αναλαμβάνει την εισαγωγή, συναρμολόγηση και διάθεση των τηλεοράσεων RCA και Westinghouse καθώς επίσης και την συναρμολόγηση τηλεοράσεων για τρίτους στο εργοστάσιο της εταιρείας στην οδό Πειραιώς. Σχεδόν ταυτόχρονα αναλαμβάνει την διανομή των πλυντηρίων Philco.

Το 1968 η εταιρεία με την προσθήκη του βιομηχανικού κλάδου αλλάζει επωνυμία σε ΑΦΟΙ ΦΟΥΡΛΗ ΑΕΒΕ. Την ίδια χρονιά ξεκινά και η κατασκευή απορροφητήρων που της δίνει το προβάδισμα του ηγέτη στην αγορά, γεγονός που διατηρεί μέχρι σήμερα.

1970-79

Το 1973 η εταιρεία μεταφέρεται από την Αθήνα στις νέες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στο 17ο χλμ. της Εθνικής Οδού Αθηνών - Λαμίας. Ένα χρόνο αργότερα το 1974 μεταφέρει το

εργοστάσιο σε κοντινό νέο κτίριο όπου συνεχίζεται η συναρμολόγηση τηλεοράσεων και η κατασκευή απορροφητήρων.

Το 1975 αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό σταθμό στην πορεία της με την ανάληψη της αποκλειστικής αντιπροσωπείας όλων των ηλεκτρικών συσκευών της General Electric. Τρία χρόνια αργότερα το 1978 αναλαμβάνει την συναρμολόγηση και εμπορία των τηλεοράσεων TELEFUNKEN.

1980-89

Η τέταρτη δεκαετία βρίσκει την εταιρεία σε πλήρη άνθιση, η ΑΦΟΙ ΦΟΥΡΛΗ ΑΕΒΕ καταλαμβάνει θέση στην πρώτη δεκάδα των πλέον κερδοφόρων εταιρειών του Ελλαδικού χώρου.

Το 1982 εισάγει και διαθέτει στην Ελληνική αγορά τις ηλεκτρικές συσκευές με την επωνυμία NEFF κάνοντάς την σύντομα ηγέτη στο χώρο των εντοιχιζόμενων ηλεκτρικών συσκευών. Την ίδια χρονιά οι συνθήκες της αγοράς με τον έντονο ανταγωνισμό της Άπω Ανατολής οδηγούν στην κατάργηση των γραμμών συναρμολόγησης τηλεοράσεων.

Η διοίκηση της εταιρείας διαβλέποντας από πολύ νωρίς την σπουδαιότητα του χρηματιστηρίου εισήγαγε τον Απρίλιο του 1988 το σύνολο των μετοχών της εταιρείας στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

1990-99

Η πέμπτη δεκαετία της FOURLIS είναι η εποχή της μεγάλης επέκτασης σε άλλους κλάδους. Κατανοώντας πολύ γρήγορα την συνεχώς ανερχόμενη δύναμη της λιανικής και γνωρίζοντας τις προοπτικές της, τον Ιανουάριο του 1993 η εταιρεία εξαγόρασε το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της Π. Κωτσόβολος ΑΕΒΕ της μεγαλύτερης αλυσίδας ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

Η ανάγκη επέκτασης στο εξωτερικό και η αλλαγή των πολιτικών συνθηκών στην ανατολική Ευρώπη οδήγησαν το 1996 στην ίδρυση της Genco Romania SRL και Genco Bulgaria με αντικείμενο την χονδρική πώληση ηλεκτρικών συσκευών. Το 1997 προσετέθη η One Way Technostores ΑΕΒΕ στην λιανική πώληση ειδών πληροφορικής και ασύρματης

τηλεφωνίας. Τον Μάρτιο του 1998 ιδρύθηκε στην Κύπρο η TLF Electroline LTD η οποία είναι η μεγαλύτερη εταιρεία χονδρικής και λιανικής πώλησης ηλεκτρικών συσκευών στο νησί. Τον Μάιο του 1998 εξαγοράστηκε η τρίτη μεγαλύτερη αλυσίδα ηλεκτρικών συσκευών η ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ ΑΕΒΕΤΕ.

Στο τέλος του 1998 ιδρύεται η INTARGET A.E. με κύρια δραστηριότητα τις επιχειρηματικές λύσεις μέσω Internet. Τον Αύγουστο του 1999 αποκτά την δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα ηλεκτρικών ειδών της Τσεχίας, Europe Technic SPOL SRO και ταυτόχρονα ιδρύει την εταιρεία χονδρικής Genco Czech LTD.

Στο τέλος του 1999 ο όμιλος αναλαμβάνει το franchise της Σουηδικής IKEA στο χώρο του επίπλου και του οικιακού εξοπλισμού για τον Ελλαδικό χώρο.

Ταυτόχρονα αναλαμβάνει την αποκλειστική αντιπροσωπεία της μεγαλύτερης διεθνώς αλυσίδας καταστημάτων αθλητικών ειδών INTERSPORT για την Ελλάδα. Σημαντικός σταθμός είναι η απόφαση της απόσχισης του εμποροβιομηχανικού κλάδου της ΑΦΟΙ ΦΟΥΡΛΗ ΑΕΒΕ και η μετατροπή της από 11/2000 σε εταιρεία συμμετοχών παρέχοντάς της την δυνατότητα να αναπτύξει τις συνέργειες σε όλους τους τομείς μεταξύ των εταιρειών του ομίλου.

2000

Το 2000 ο όμιλος FOURLIS συμπλήρωσε 50 χρόνια δημιουργικής πορείας. Συγχρόνως, εντός του έτους ολοκληρώθηκε η τελική μορφή της δομής του ομίλου, με την μητρική FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ να ελέγχει σημαντικό αριθμό θυγατρικών εταιρειών. Η βασική δραστηριότητα του ομίλου είναι η ανάπτυξη δικτύων χονδρικής και λιανικής διανομής καταναλωτικών προϊόντων. Τα προϊόντα μας συμπεριλαμβάνουν ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, ηλεκτρονικά είδη, τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, είδη ένδυσης, έπιπλα και άλλο οικιακό εξοπλισμό.

Το 2000 σχεδόν όλες οι ώριμες εταιρείες του Ομίλου είχαν πολύ θετική πορεία τόσο σε μερίδια αγοράς όσο και σε κερδοφορία.

Οι εταιρείες Π. ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ΑΕΒΕ, ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ ΑΕΒΕΤΕ και FOURLIS TRADE A.E., βελτίωσαν θεαματικά τις πωλήσεις τους αλλά και την κερδοφορία τους. Οι

εταιρείες ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΕ, και ONE WAY, καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για να καθιερωθούν στη δύσκολη αγορά της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, χωρίς όμως να έχουν περάσει ακόμα στην κερδοφορία. Οι νέες εταιρείες του ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό βρίσκονται σε καλή πορεία. Αναμένεται σύντομα οι εταιρείες αυτές να συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη του ομίλου.

Ιδιαίτερη σημασία για τον όμιλο FOURLIS έχουν οι νέες δραστηριότητες στους τομείς οικιακού εξοπλισμού IKEA, και αθλητικών ειδών INTERSPORT. Μεσοπρόθεσμα οι δραστηριότητες αυτές θα διπλασιάσουν τις πωλήσεις του ομίλου, καθώς και τα κέρδη.

Οι δυσμενείς χρηματιστηριακές συνθήκες του 2000, δεν επέτρεψαν στην μετοχή του ομίλου να έχει θετική πορεία, παρά την σημαντική βελτίωση των μεγεθών του ομίλου.

2001

Το 2001 ήταν χρονιά πολύ σημαντικών εξελίξεων για τον όμιλο FOURLIS.

Ολοκληρώθηκε και ξεκίνησε η λειτουργία του πρώτου καταστήματος IKEA στην Ελλάδα. Το κατάστημα αυτό, στην Πυλαία Θεσσαλονίκης, ανήκει στην κατά 100% θυγατρική εταιρεία του ομίλου, HOUSE MARKET Α.Ε. Η πορεία του καταστήματος είναι καλύτερη των προβλέψεων, πράγμα που ενισχύει την αισιοδοξία για τα επόμενα καταστήματα.

Η επίσης θυγατρική INTERSPORT ATHLETICS Α.Ε. ολοκλήρωσε την πρώτη φάση ανάπτυξης της με 14 καταστήματα αθλητικών ειδών. Ήδη, τα INTERSPORT κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά και την καλύτερη προοπτική στο χώρο τους.

Η FOURLIS TRADE και η ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ, θυγατρικές του ομίλου στο χώρο της χονδρικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, είχαν θετικότερη πορεία. Οι μάρκες τις οποίες αντιπροσωπεύουν, Samsung / General Electric / Ariston / Korting κ.λ.π., βελτιώνουν συνεχώς τη θέση τους στην αγορά.

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες θυγατρικές, οι Π.ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε., ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ Α.Ε.Β.Ε.Τ.Ε. και ONE WAY Α.Ε.Β.Ε. αντιμετώπισαν σοβαρές δυσκολίες το 2001. Οι ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ και ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ επλήγησαν ιδιαίτερα από την ύφεση στην αγορά ηλεκτρικών ειδών. Οι Διοικήσεις τους προχωρούν εντός του 2002 σε ριζική

αναδιάρθρωση των εταιρειών, έτσι ώστε να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση αλλά και να επανέρθουν σε σημαντική κερδοφορία το 2003. Η ONE WAY παρουσίασε παρόμοια προβλήματα με όλες τις εταιρείες λιανικής ειδών πληροφορικής και κινητής τηλεφωνίας. Αποφασίστηκε και υλοποιήθηκε έως τον Ιούνιο του 2002 η πλήρης αλλαγή της δομής των καταστημάτων, με στόχο η ONE WAY να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αγορά αυτή, αλλά και κερδοφόρο.

Για τους ανωτέρω λόγους, οι πωλήσεις του Ομίλου FOURLIS ανήλθαν το 2001 σε €462,5 εκατ. (Δρχ. 157,6 δισ.) έναντι €506,1 εκατ. (Δρχ. 172,5 δισ.) το 2000, σημειώνοντας πτώση 8,6%. Τα ενοποιημένα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως του Ομίλου μειώθηκαν στα €2,46 εκατ. (Δρχ. 840 εκατ.) έναντι €17,6 εκατ. (Δρχ. 6 δισ.) το 2000. Τα καθαρά αποτελέσματα της FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ μειώθηκαν στα €7,4 εκατ. (Δρχ. 2,5 δισ.) έναντι €10,7 εκατ. (Δρχ. 3,6 δισ.) το 2000.

Το 2002 είναι έτος σημαντικής ανάπτυξης για ορισμένες θυγατρικές εταιρείες του ομίλου (IKEA, INTERSPORT, ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ) και αναδιοργάνωσης για άλλες (ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ, ONE WAY). Στόχος όλων των Διοικήσεων των εταιρειών του Ομίλου είναι το 2003 να υπάρξει σημαντική κερδοφορία από όλες τις δραστηριότητες.

Παρά τις συγκυριακές δυσκολίες στην αγορά διαρκών καταναλωτικών αγαθών, ο όμιλος FOURLIS κατέχει ηγετική θέση στην αγορά αυτή. Γίνεται κάθε δυνατή προσπάθεια για μεγιστοποίηση της κερδοφόρας προοπτικής του ομίλου.

2002

Το 2002 ήταν έτος πολύ σημαντικών εξελίξεων για τον όμιλο. Μια σειρά γεγονότων και προγραμματισμένων ενεργειών καθόρισαν την αναπτυξιακή πορεία συγκεκριμένων θυγατρικών καθώς και την αναδόμηση άλλων.

Και οι τρεις κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται ο όμιλος, ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές, αθλητικά είδη, έπιπλα και εξοπλισμός σπιτιού, σημείωσαν βήματα ανάπτυξης αλλά κυρίως βελτίωση της λειτουργίας τους.

Κλάδος Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών

Η θυγατρική "Π.ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε." αποφάσισε το 2002 να εξυγιάνει πλήρως την θυγατρική της "ONE WAY". Ο κλάδος της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, στον οποίο δραστηριοποιείται η ONE WAY, αντιμετώπισε τα τελευταία χρόνια σημαντικές δυσκολίες. Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, θέλοντας να παραμείνει στην αγορά αυτή, μετέφερε την δραστηριότητά της ONE WAY από ανεξάρτητα καταστήματα σε shop in shop στην ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ και στη ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ. Η αναδιοργάνωση έχει οδηγήσει την ONE WAY σε λειτουργικά κέρδη από τον Οκτώβριο του 2002. Παρ' όλα αυτά το κόστος της αναδιοργάνωσης της ONE WAY είχε σοβαρότατες επιπτώσεις στα ενοποιημένα αποτελέσματα της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ και κατ' επέκταση του ομίλου. Μετά τη συγχώνευση της ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ με το ΡΑΔΙΟ ΑΘΗΝΑΙ συνεχίζεται το πρόγραμμα επέκτασης και βελτίωσης των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών.

Στον τομέα της χονδρικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές FOURLIS TRADE, ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ και PRIME TELECOM. Αντιπροσωπεύουν ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, είδη πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Οι κυριότερες συνεργασίες μας είναι με τους οίκους General Electric, Samsung, Ariston, Korting, Liebherr. Αναμένεται ότι ο κλάδος αυτός τα επόμενα δύο χρόνια θα αποφέρει σημαντικά οφέλη στον όμιλο.

Κλάδος Αθλητικών Ειδών

Το 2002 η INTERSPORT καθιερώθηκε ως η μεγαλύτερη εξειδικευμένη αλυσίδα αθλητικών ειδών στην Ελλάδα. Τα καταστήματα INTERSPORT έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών λόγω του προϊοντικού μείγματος και της εξυπηρέτησης που διαθέτουν. Το 2003 η αλυσίδα περνάει στην κερδοφορία και συνεχίζει την ανάπτυξή της.

Κλάδος Επίπλων και Οικιακού Εξοπλισμού

Το 2002 ήταν ο πρώτος πλήρης χρόνος λειτουργίας του πρώτου καταστήματος IKEA στην Ελλάδα, στην Πυλαία Θεσσαλονίκης. Το κατάστημα είχε τεράστια επιτυχία υπερβαίνοντας σε πωλήσεις και κερδοφορία τις αρχικές προβλέψεις. Το 2004 θα λειτουργήσει το πρώτο

κατάστημα της Αθήνας, στις εγκαταστάσεις του Διεθνούς Αεροδρομίου "Ελευθέριος Βενιζέλος".

Η ανάπτυξη της ΙΚΕΑ τα επόμενα χρόνια αναμένεται να βελτιώσει θεαματικά τα οικονομικά αποτελέσματα του ομίλου Fourlis.

Σε γενικές γραμμές το 2002 ήταν χρονιά αναδιοργάνωσης των ωρίμων δραστηριοτήτων και ανάπτυξης των νέων δραστηριοτήτων του ομίλου. Η θετική πορεία του Α' τριμήνου του 2003 επιβεβαιώνει την ορθότητα των επιλογών του ομίλου το 2002.

2003

Όλες οι εταιρείες του ομίλου FOURLIS στην διάρκεια του 2003 παρουσίασαν σημαντική βελτίωση των αποτελεσμάτων τους, ενισχύοντας παράλληλα την θέση τους στις επιμέρους αγορές αλλά και τη γενικότερη θέση του ομίλου στην ελληνική αγορά. Ο όμιλος, μετά από αναδιαρθρωτικές κινήσεις που έκανε το 2002, κατόρθωσε να "απελευθερώσει" την δυναμική του και να αναδειχθεί όχι μόνο ως ένας από τους κορυφαίους εμπορικούς ομίλους αλλά και από τους πιο υγιείς.

Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον το γεγονός ότι το 2003 η κερδοφορία όλων των επιχειρήσεων του ομίλου - Π.Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε., One Way Α.Ε.Β.Ε., Intersport Α.Ε., Fourlis Trade Α.Ε.Β.Ε., Ευρωηλεκτρονική Α.Ε. αλλά και οι δραστηριότητες του εξωτερικού - προήλθε παράλληλα και σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των πωλήσεων, στοιχεία τα οποία συγκροτούν τη δυναμική του. Και τούτο στη διάρκεια ενός χρόνου όπου ο έντονος ανταγωνισμός είναι το βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την αγορά, ιδιαίτερα των ηλεκτρικών συσκευών.

Το μεγάλο γεγονός του ομίλου στη διάρκεια του 2004 είναι η λειτουργία του νέου καταστήματος ΙΚΕΑ στην περιοχή της Αττικής (Αεροδρόμιο Σπάτων) στις 22 Απριλίου. Η επιτυχία του καταστήματος ΙΚΕΑ της Θεσσαλονίκης προδιαγράφει την πορεία του δεύτερου καταστήματος. Η εταιρεία House Market Α.Ε., στην οποία ανήκουν τα ΙΚΕΑ, στη διάρκεια του 2003 παρουσίασε πωλήσεις ύψους €48 εκατομμυρίων έναντι €40 εκατομμυρίων το 2002.

Συγκεκριμένα, πάντως, σύμφωνα με τα στοιχεία του ενοποιημένου ισολογισμού του ομίλου FOURLIS, οι πωλήσεις ανήλθαν το 2003 στα €560 εκατ. έναντι €502 εκατ. το 2002. Τα καθαρά κέρδη του ομίλου, προ φόρων και προ δικαιωμάτων μειοψηφίας, ανήλθαν στην διάρκεια του 2003 στα €7,41 εκατ. έναντι ζημιών ύψους €38,774 εκατ. το 2002. Τα καθαρά κέρδη του ομίλου, προ φόρων και μετά δικαιωμάτων μειοψηφίας, το 2003 διαμορφώνονται στα €3,293 εκατ. έναντι ζημιών ύψους €18,504 εκατ. το 2002.

Αντίστοιχη ήταν και η πορεία της Π. Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε., η εταιρεία που αποτελεί την "ναυαρχίδα" του ομίλου και τον ηγέτη της αγοράς των ηλεκτρικών συσκευών. Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία του ενοποιημένου ισολογισμού, οι πωλήσεις το 2003 ανήλθαν στα €367 εκατ. έναντι €352 εκατ. το 2002 και τα κέρδη της εταιρείας ανήλθαν στα €3,448 εκατ. έναντι ζημιών ύψους €26,718 εκατ. το 2002. Με βάση τα στοιχεία του απλού ισολογισμού της Π. Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε. οι πωλήσεις της το 2003 ανήλθαν στα €276 εκατ. έναντι €265 εκατ. το 2002 και τα κέρδη της το 2003 διαμορφώθηκαν στα €11 εκατ. έναντι ζημιών ύψους €2,67 εκατ. το 2002.

Σε αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία παρουσίασε το 2003 ο κλάδος χονδρικής πώλησης του Ομίλου, που αποτελείται από τις εταιρείες FOURLIS Trade, Ευρωηλεκτρονική, Prime Telecom, Genco Romania, Genco Bulgaria. Ειδικότερα, οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου ανήλθαν το 2003 στα €170 εκατ. έναντι €118 εκατ. το 2002 και τα κέρδη του διαμορφώθηκαν στα €5,3 εκατ. έναντι ζημιών ύψους €3,139 εκατ.

Σε αντίστοιχους ρυθμούς κινήθηκαν και οι πωλήσεις της Intersport Α.Ε. που από €13,749 εκατ. το 2002 ανήλθαν στα €24,175 εκατ. το 2003, ενώ οι ζημίες των €432.000 το 2002 μετατράπηκαν σε κέρδη €504.000 το 2003.

Με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα, την δημιουργία του IKEA στην Αττική αλλά και την προοπτική των Ολυμπιακών Αγώνων - μεταξύ των χορηγών είναι η Samsung, της οποίας εισαγωγέας στην Ελλάδα είναι ο όμιλος FOURLIS - η προαναφερόμενη πορεία του 2003 αναμένεται να επιβεβαιωθεί σε ακόμη υψηλότερα επίπεδα.

2004

Το 2004 ήταν η χρονιά που άλλαξε τη δομή και την μορφή του ομίλου FOURLIS. Τρία σημαντικά γεγονότα χαρακτήρισαν τη χρονιά αυτή.

Τον Απρίλιο του 2004 άνοιξε το πρώτο κατάστημα IKEA στην Αθήνα, στην περιοχή του αεροδρομίου "Ελευθέριος Βενιζέλος", το δεύτερο IKEA στην Ελλάδα μετά από το κατάστημα στη Θεσσαλονίκη, που λειτουργεί από το 2001. Η επιτυχία του καταστήματος εξέπληξε ευχάριστα ακόμη και του πιο δύσπιστους για την επιτυχία του, πράγμα που έκανε ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για το άνοιγμα ενός ακόμη IKEA στην Αθήνα.

Τον Μάιο της ίδιας χρονιάς άνοιξε το πρώτο κατάστημα INTERSPORT στο κεντρικότερο σημείο του Βουκουρεστίου. Η προσέλευση και η αποδοχή από τους καταναλωτές ήταν ιδιαίτερα εντυπωσιακή αφού την πρώτη μέρα λειτουργίας οι επισκέπτες ξεπέρασαν τους 1.500.

Στη συνέχεια, τον Ιούλιο του 2004 ολοκληρώθηκαν οι διαπραγματεύσεις με το DIXONS Group για την πώληση της εταιρείας Π. Κωτσόβολος ΑΕΒΕ (Κωτσόβολος). Έτσι η FOURLIS A.E. Συμμετοχών συμφώνησε να πωλήσει σε εταιρεία του ομίλου DIXONS Group μετοχές που αντιστοιχούν σε ποσοστό 21,5% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας Π. Κωτσόβολος ΑΕΒΕ (Κωτσόβολος), που ανήκουν στην ίδια και τη θυγατρική της FOURLIS TRADE AE.

Η FOURLIS Συμμετοχών θα διατηρήσει ποσοστό 20% στο μετοχικό κεφάλαιο της Κωτσόβολος, το οποίο θα δικαιούται να πωλήσει στον όμιλο της DIXONS Group σε δύο επιμέρους συναλλαγές από τη δεύτερη και τετάρτη επέτειο της ολοκλήρωσης της συμφωνηθείσας μεταβίβασης, αντιστοίχως, και εφεξής, ενώ αντίστοιχα ο όμιλος της DIXONS Group θα δικαιούται να προκαλέσει την αγορά του παραπάνω ποσοστού από την πέμπτη επέτειο της ολοκλήρωσης της συμφωνηθείσας μεταβίβασης και εφεξής.

Μετά από την πώληση μεριδίου συμμετοχής στην Κωτσόβολος, σημειώνεται μετατόπιση του ενδιαφέροντος του ομίλου από τη λιανική πώληση ηλεκτρικών ειδών, στην ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων οικιακού εξοπλισμού IKEA και στην ενίσχυση των άλλων δραστηριοτήτων με μεγαλύτερα απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων. Για την επίτευξη των

παραπάνω στόχων, ο όμιλος σχεδιάζει να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων ΙΚΕΑ στην Ελλάδα και στην Κύπρο ενώ πρόκειται να επεκτείνει το δίκτυο καταστημάτων Intersport σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία

2005

Το 2005 επισφράγισε το γεγονός ότι ο όμιλος FOURLIS βρίσκεται σε πορεία ανάπτυξης και κερδοφορίας.

Σημαντικά οικονομικά στοιχεία

Για τη χρονική περίοδο 1/1/2005 – 31/12/2005 ο όμιλος παρουσίασε συνολικές πωλήσεις 407,5 εκατ. συγκρινόμενες με 355,4 εκατ. της αντίστοιχης περιόδου του 2004. Τα λειτουργικά κέρδη EBITDA ήταν 42,8 εκατ. συγκρινόμενα με 31,1 εκατ. το 2004. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων του 2005 ήταν 28,5 εκατ. συγκρινόμενα με 40,7 εκατ. του 2004. Πρέπει να τονισθεί ότι στα κέρδη του 2004 συμπεριλαμβάνονται και κέρδη από την πώληση των μετοχών της εταιρείας «Π. Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε.».

Δυναμική πορεία των θυγατρικών εταιρειών

Τα τελευταία 5 χρόνια ο όμιλος προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις στο χώρο της λιανικής καταναλωτικών προϊόντων.

Η θυγατρική House Market Α.Ε. αναπτύσσει τα καταστήματα ΙΚΕΑ σε Ελλάδα και Κύπρο. Η επιτυχία των δύο πρώτων καταστημάτων είναι εντυπωσιακή και ενθαρρύνει τον όμιλο για την περαιτέρω ανάπτυξη της ΙΚΕΑ. Εντός του 2007 θα λειτουργήσουν δύο ακόμα καταστήματα ΙΚΕΑ στην Αθήνα και τη Λευκωσία.

Εξίσου μεγάλη επιτυχία γνωρίζει και η Interport Athletics Α.Ε., η οποία με 24 καταστήματα σε Ελλάδα και Ρουμανία παίζει ηγετικό ρόλο στη λιανική αγορά αθλητικών ειδών. Η επέκταση συνεχίζεται σε Ελλάδα, Ρουμανία καθώς και Βουλγαρία και Κύπρο.

Η χονδρική ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών αντιμετώπισε δυσκολίες το 2005 για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, η δραστηριότητα των κινητών τηλεφώνων Samsung είχε μειωμένη απόδοση σε σχέση με το 2004. Δεύτερον, ο όμιλος υποχρεώθηκε στη δημιουργία

προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις λόγω των σοβαρών δυσκολιών που αντιμετωπίζει η εταιρεία «Ράδιο Κορασίδης», πελάτης της χονδρικής του ομίλου.

Πρέπει να τονίσουμε ότι για πρώτη φορά οι δραστηριότητες της λιανικής αποτελούν πάνω από το 50% των συνολικών πωλήσεων. Το ποσοστό αυτό θα αυξάνεται συνεχώς λόγω της μεγάλης ανάπτυξης της IKEA και της Intersport.

2006

Το 2006 υπήρξε η καλύτερη χρονιά όσον αφορά τα αποτελέσματα του ομίλου FOURLIS. Και οι τρεις κύριοι τομείς δραστηριότητας του ομίλου ξεπέρασαν κάθε προσδοκία. Τα αποτελέσματα αυτά οφείλονται στις συνεχείς προσπάθειες τόσο για βελτίωση σε λειτουργικό επίπεδο όσο και για την εκπαίδευση και υποκίνηση των ανθρώπων μας με σκοπό να μπορούν να μοιράζονται το κοινό όραμα και τους στόχους του ομίλου.

Σημαντικά οικονομικά στοιχεία

Οι συνολικές πωλήσεις σημείωσαν αύξηση 18% φθάνοντας τα 482 εκατ. ευρώ, συγκρινόμενες με 407 εκατ. ευρώ της αντίστοιχης περιόδου του 2005. Το EBIDTA (κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων) σημείωσε αύξηση 40% και έφθασε τα 60,1 εκατ. ευρώ συγκρινόμενο με 42,9 εκατ. ευρώ το 2005. Τα καθαρά κέρδη παρουσίασαν αύξηση 51.5% και έφθασαν τα 27,4 εκατ. ευρώ συγκρινόμενα με 18,11 εκατ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2005.

Η πορεία των θυγατρικών

Η λιανική οικιακού εξοπλισμού (IKEA), με τα δύο καταστήματα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη έφθασε σε συνολικές πωλήσεις τα 200 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 12.5% σε σύγκριση με το 2005 και φανερόντας τις μεγάλες δυνατότητες της IKEA. Το 2007 η θέση του ομίλου στην αγορά θα ενισχυθεί ακόμα περισσότερο, με το άνοιγμα των δύο νέων καταστημάτων IKEA, στην Αθήνα και την Κύπρο.

Η λιανική αθλητικών ειδών (INTERSPORT) ξεπέρασε τις προσδοκίες επιτυγχάνοντας πωλήσεις 45,5 εκατ. ευρώ το 2006, δηλαδή αύξηση 43,5% σε σύγκριση με το 2005. Η κερδοφορία επίσης αυξήθηκε φθάνοντας τα 3,3 εκατ. ευρώ. Η επέκταση της INTERSPORT

σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Κύπρο θα ενισχύσει ακόμα περισσότερο την υπάρχουσα αλυσίδα καταστημάτων στη Ελλάδα.

Τέλος, η σημαντική ανάπτυξη του κλάδου χονδρικής οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση πωλήσεων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών SAMSUNG. Οι πωλήσεις παρουσίασαν αύξηση 19.5% φθάνοντας τα 236 εκατ. ευρώ και τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 3,5 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 24.3%.

2007

Ο όμιλος FOURLIS συνέχισε κατά το 2007 την επιτυχημένη και αναπτυξιακή πορεία του. Ο τρεις κλάδοι δραστηριότητας του ομίλου πέτυχαν τους στόχους τους, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο. Βελτίωσαν σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους και κατέχουν πλέον και οι τρεις την πρώτη θέση στους αντίστοιχους κλάδους.

Κατά το 2007 ο όμιλος προχώρησε στην αναδιοργάνωση της FOURLIS A.E. Συμμετοχών, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία και την αποτελεσματικότερη εταιρική διακυβέρνηση. Έτσι διαχωρίστηκε η θέση του Εκτελεστικού Προέδρου από αυτήν του Διευθύνοντος Συμβούλου, πρακτική που ακολουθείται πλέον από τις περισσότερες διεθνείς εταιρείες. Σχεδιάστηκε, και υλοποιήθηκε εντός του 2008, πρόγραμμα stock option για τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Το πρόγραμμα αυτό έχει σκοπό να συνεισφέρει ουσιαστικά στη δημιουργία και διατήρηση ισχυρής διευθυντικής ομάδας, η οποία θα υλοποιήσει τα μελλοντικά σχέδια του ομίλου.

Γενικότερα, ο όμιλος ολοκλήρωσε την οργανωτική του αναδιάρθρωση με σκοπό να επικεντρωθεί στην υλοποίηση της ανάπτυξής του στις τέσσερις χώρες που δραστηριοποιείται, Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία.

Σημαντικά οικονομικά στοιχεία

Οι συνολικές πωλήσεις σημείωσαν αύξηση 39% φθάνοντας τα 670 εκατομμύρια ευρώ, συγκρινόμενες με 482 εκατομμύρια ευρώ το 2006. Το EBITDA σημείωσε αύξηση 39% και έφθασε τα 83,4 εκατομμύρια ευρώ, συγκρινόμενο με 60,1 εκατομμύρια ευρώ το 2006. Τα καθαρά κέρδη παρουσίασαν αύξηση 68,4% και έφθασαν τα 46,2 εκατομμύρια ευρώ συγκρινόμενα με 27,4 εκατομμύρια ευρώ το 2006.

Η πορεία των θυγατρικών

Ο κλάδος λιανικής οικιακού εξοπλισμού (IKEA) παρουσίασε αύξηση πωλήσεων 26% φθάνοντας τα 252 εκατομμύρια ευρώ και αύξηση κερδών προ φόρων 24%. Εγκαινιάζεται το νέο κατάστημα στη Λευκωσία, του οποίου η αρχική πορεία είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική. Στις 26 Μαρτίου 2008 άνοιξε το δεύτερο IKEA της Αθήνας και τέταρτο συνολικά. Τα τέσσερα υπάρχοντα καταστήματα σύντομα θα πλαισιωθούν και από τα νέα στην Ελληνική επαρχία καθώς και στη Βουλγαρία. Το Ελληνικό καταναλωτικό κοινό έχει αναδείξει την IKEA ως το πλέον επιτυχημένο concept στην αγορά. Ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τεράστιες προοπτικές.

Η λιανική αθλητικών ειδών (INTERSPORT) παρουσίασε αύξηση πωλήσεων κατά 29,3% φθάνοντας τα 59 εκατομμύρια ευρώ ενώ τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 69% φθάνοντας τα 5,65 εκατομμύρια ευρώ. Η INTERSPORT επεκτείνεται δυναμικά σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Κύπρο. Το προϊόντικό μίγμα της INTERSPORT, σε συνδυασμό με την εξειδικευμένη εξυπηρέτηση που προσφέρει μέσα στα καταστήματα, ενισχύουν συνεχώς το μερίδιο αγοράς της εταιρείας.

Ο κλάδος ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών σε Ελλάδα και Ρουμανία παρουσίασε αύξηση πωλήσεων κατά 52,2% φθάνοντας τα 359 εκατομμύρια ευρώ ενώ τα κέρδη προ φόρων έφθασαν τα 11,8 εκατομμύρια ευρώ. Η σημαντική αύξηση αυτή οφείλεται στην τεχνολογική υπεροχή των brands που διανέμονται καθώς και στα ισχυρά δίκτυα διανομής.

2008

Το 2008 παρά την κρίση του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος και τις συνέπειές της στις χώρες δραστηριοποίησης του ομίλου, δημιούργησε προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες για τους κλάδους του ομίλου FOURLIS.

- Ο όμιλος λειτούργησε το νέο IKEA της Αθήνας στην Λ. Κηφισού
- Επίσης απέκτησε οικόπεδο 60.000 τετραγωνικών μέτρων στην περιοχή Βίτοσα της Βουλγαρίας, με σκοπό την ανέγερση του καταστήματος IKEA Σόφιας

- Επιπλέον ολοκλήρωσε και λειτούργησε από την 18/03/2008 ιδιόκτητες εγκαταστάσεις παροχής υπηρεσιών αποθήκευσης και εφοδιασμού των ΙΚΕΑ στο Σχηματάρι Βοιωτίας, ένα από τα μεγαλύτερα στα Βαλκάνια
- Τέλος, ολοκληρώθηκε η πώληση της συμμετοχής στην Π. ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ΑΕΒΕ στο Dixons Group έναντι 28 εκατ. ευρώ για το υπόλοιπο 10%.

Σημαντικά οικονομικά στοιχεία

Ο κύκλος εργασιών του ομίλου ανήλθε σε €784 εκατομμύρια παρουσιάζοντας αύξηση 17% σε σχέση με €670 εκατομμύρια το 2007. Το EBITDA αυξήθηκε κατά 22% σε σχέση με το 2007 φτάνοντας τα €101,7 εκατομμύρια ευρώ έναντι €83,4 εκατομμύρια το 2007.

Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε €55 εκατομμύρια ευρώ από κέρδη €46 εκατομμύρια το 2007, παρουσιάζοντας αύξηση 19%. Έτσι τα κέρδη ανά μετοχή έφθασαν τα 1,08 ευρώ ενώ το 2007 ήταν 0,91 ευρώ.

Ο κλάδος λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων (ΙΚΕΑ), με την προσθήκη του νέου καταστήματος ΙΚΕΑ στην Λεωφόρο Κηφισού το οποίο άνοιξε τις πύλες του στο καταναλωτικό κοινό την 26/03/2008, παρουσίασε αύξηση πωλήσεων 32% φθάνοντας τα €334,2 εκατομμύρια και κέρδη προ φόρων €38,7 εκατομμύρια.

Ο κλάδος λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών (καταστήματα Intersport) παρουσίασε ένα πολύ καλό δωδεκάμηνο με αποτέλεσμα την αύξηση πωλήσεων κατά 24,5% στα €73,2 εκατομμύρια, και κέρδη προ φόρων στα €6,5 εκατομμύρια σε σχέση με την χρήση του 2007. Παράλληλα συνεχίστηκε η εντυπωσιακή ανάπτυξη των σημείων πώλησης με πέντε νέα καταστήματα στην Ελλάδα και άλλα πέντε στη Ρουμανία, φτάνοντας το δίκτυο της εταιρίας σε είκοσι οκτώ καταστήματα στην Ελλάδα, έντεκα στη Ρουμανία, ένα στη Βουλγαρία και ένα στην Κύπρο (σύνολο 41 καταστήματα).

Ο κλάδος χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, παρά τον έντονο ανταγωνισμό και τη συγκέντρωση που παρουσίασε ο κλάδος στα δίκτυα πωλήσεων της λιανικής και τις συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης που εκδηλώθηκε στο τελευταίο τετράμηνο του 2008 ιδιαίτερα στη Ρουμανία, κατόρθωσε να πετύχει μικρή αύξηση των

πωλήσεων κατά 5% στα €377 εκατομμύρια, ενώ τα κέρδη προ φόρων έφθασαν τα €8,7 εκατομμύρια

4.3 Αποστολή και Αξίες του ομίλου FOURLIS

Στον όμιλο FOURLIS υπάρχουν αρχές *διαχρονικές και απαράβατες*, αρχές που κάνουν τον οργανισμό να έχει τη δική του ταυτότητα στην Ελληνική και Διεθνή αγορά. Με γνώμονα αυτές τις αρχές ο όμιλος αλλάζει, εξελίσσεται και χαράζει μια νέα πορεία.

Οι αρχές του ομίλου είναι: **Ακεραιότητα**, **Αλληλοσεβασμός** και **Αποτελεσματικότητα** και η αποστολή του *“Πάθος για καλύτερη ζωή! Να δημιουργούμε επιπλέον αξία για τους Πελάτες μας, τους Ανθρώπους μας, τους Μετόχους μας και την Κοινωνία, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες για καλύτερη ζωή.”*

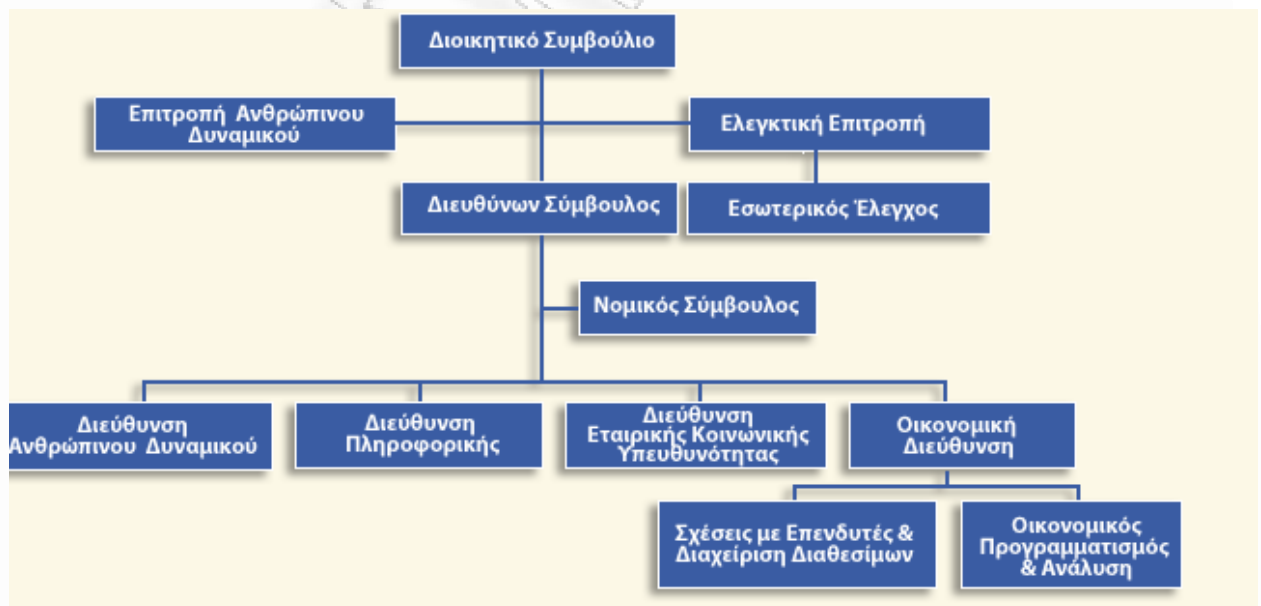
4.4 Η οργάνωση του ομίλου FOURLIS

Ο όμιλος FOURLIS χαρακτηρίζεται από λειτουργική οργανωτική δομή (functional structure), όπως γίνεται αντιληπτό και από το διάγραμμα 4-1, ενώ παράλληλα έχει υιοθετήσει και εντάξει στο οργανωτικό του σχήμα αρχές τις Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ο όμιλος έχει υιοθετήσει υψηλά πρότυπα επαγγελματικής δεοντολογίας εξασφαλίζοντας τη δέσμευση και τη συνεργασία όλων των στελεχών του. Διαθέτει Κώδικα Δεοντολογίας ο οποίος αποτελεί “ενεργό” έγγραφο του ομίλου και περιλαμβάνει πρότυπα όπως *δέσμευση για την τήρηση επαγγελματικής δεοντολογίας και συμμόρφωσης με τη νομοθεσία, επικοινωνία περιπτώσεων αντιδεοντολογικής ή μη σύννομης συμπεριφοράς, σύγκρουση συμφερόντων, διεθνής επιχειρηματική συμπεριφορά, ακρίβεια και διατήρηση εταιρικών αρχείων και στοιχείων, εταιρικές ανακοινώσεις, πρακτικές εμπορίου και ανταγωνισμού, ποιότητα εμπορευμάτων και προστασία φυσικού περιβάλλοντος, τήρηση απορρήτου, απαγόρευση*

χρησιμοποίησης προνομακών πληροφοριών για διενέργεια συναλλαγών, συμμετοχή στα κοινά και άλλα.

Πρόεδρος του ομίλου είναι ο Βασίλειος Φουρλής, ο οποίος πλαισιώνεται από τη Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου (Μαρία Θεοδουλίδου), το Διευθυντή Πληροφορικής (Παναγιώτη Καραμπουρνιώτη), τη Διευθύντρια Κοινωνικής Υπευθυνότητας του Ομίλου (Λήδα Φουρλή), τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού (Νατάσα Σπύρου) και τους Οικονομικούς Διευθυντές (Γεώργιο Αλεβίζο και Θεόδωρο Πουλόπουλο).

Στο Διοικητικό Συμβούλιο του ομίλου μετέχουν και μη εκτελεστικά μέλη. Σε σύνολο 9 μελών τα 4 μέλη είναι μη εκτελεστικά, από αυτά τα 3 είναι και ανεξάρτητα. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για θητεία πέντε (5) ετών, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική γενική συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους. Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται μέτοχοι ή τρίτοι που μπορούν να επανεκλεγούν και είναι ελεύθερα ανακλητά. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο για τη διοίκηση και εκπροσώπηση της εταιρείας και τη διαχείριση της περιουσίας της. Στο έργο του Διοικητικού Συμβουλίου βοηθούν οι επιτροπές Ελέγχου και Ανθρώπινου Δυναμικού.



Διάγραμμα 4-1. Η οργανωτική δομή του οργανισμού.

Πηγή: www.fourlis.gr

Η *Επιτροπή Ελέγχου* ή Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee) έχει ως βασικό έργο της τη συνδρομή στο Διοικητικό Συμβούλιο για την εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης όσον αφορά τη διαδικασία οικονομικής πληροφόρησης και ενημέρωσης, τη συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, τη διαδικασία του συστήματος ελέγχου και την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee) εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του ΔΣ το οποίο έχει επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής, όπως ορίζει η κείμενη νομοθεσία.

Η *Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού* αποτελείται από δύο (2) εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και ένα (1) ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Έχει ως βασικό έργο της την υποβολή προτάσεων προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τη διαχείριση θεμάτων των ανθρωπίνων πόρων των Εταιρειών του Ομίλου και ειδικότερα τη διαμόρφωση πολιτικής αμοιβών και παροχών, την εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης των διευθυνόντων υπαλλήλων και στελεχών και την εξασφάλιση της ομαλής διαδοχής και συνέχειας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυνόντων υπαλλήλων και στελεχών.

Στον όμιλο λειτουργεί *Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου* η οποία αποτελεί μία ανεξάρτητη και αντικειμενική επιβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις διαδικασίες της Εταιρείας. Βοηθά την Εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της παρέχοντας μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας αναφέρει τα αποτελέσματα των εργασιών της στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) που αποτελεί το εποπτικό όργανο του εσωτερικού ελέγχου. Κάθε τρίμηνο, ενημερώνεται γραπτώς το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο εκ μέρους της Διεύθυνσης, έργο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει πλήρη πρόσβαση, σε όλα τα βιβλία και τα στοιχεία, τους εργαζόμενους, τους χώρους και τις δραστηριότητες των εταιρειών του ομίλου, που

είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του ελεγκτικού της έργου. Επίσης, έχει την ευθύνη της απόλυτης διαφύλαξης του απόρρητου των στοιχείων και της εν γένει εχεμύθειας. Επιπρόσθετα, επιβλέπει την εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου και έχει την ευθύνη υιοθέτησης κοινών αρχών εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις εταιρείες. Τέλος, διενεργεί ελέγχους Λειτουργικούς, Διαχειριστικούς, Οικονομικούς (Operational, Administrative, Financial Audits) και Ελέγχους Συμμόρφωσης (Compliance Audits), προγραμματισμένους ή έκτακτους.

4.5 Ανθρώπινοι πόροι

Ο όμιλος απασχολεί, σήμερα, συνολικά 3.000 εργαζόμενους σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία, ενώ στα επόμενα δύο χρόνια θα δημιουργηθούν περίπου 1.000 νέες θέσεις εργασίας. Ο όμιλος FOURLIS, αναγνωρίζει ότι στις σημερινές συνθήκες της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς και του ισχυρού ανταγωνισμού, οι Άνθρωποι του είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Για αυτόν ακριβώς το λόγο στις επιδιώξεις του ομίλου για την επίτευξη των επιμέρους στόχων του περιλαμβάνεται ο εκσυγχρονισμός και η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών του ομίλου. Όλες οι εταιρείες του ομίλου δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην πλήρη επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού τους, επιδιώκοντας το συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεών τους στους τομείς που δραστηριοποιούνται.

Ο όμιλος FOURLIS βασίζεται στους Άνθρώπους του, στον ενθουσιασμό τους, την αφοσίωση τους και τους παρέχει ίσες ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, σε ένα περιβάλλον που προάγει την αξιοκρατία, την αξιοπρέπεια, την ασφαλή εργασία και υποστηρίζει τη δημιουργικότητα.

4.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Για τον όμιλο FOURLIS η Κοινωνική Υπευθυνότητα είναι μια **Θεμελιώδης Αρχή** που ακουμπάει όλες τις λειτουργίες των εταιρειών του με στόχο την υπεύθυνη ανάπτυξη του ομίλου αλλά και την ευημερία όλων όσων επηρεάζονται από αυτήν.

Η πεποίθηση του ομίλου και των εταιρειών που τον συγκροτούν ότι **“η επιτυχημένη εταιρεία οφείλει πάνω απ’ όλα να είναι υπεύθυνη εταιρεία”** οδήγησε στη σύσταση και τη λειτουργία κατά το έτος 2008 της “Διεύθυνσης Κοινωνικής Υπευθυνότητας” με σκοπό να αναλάβει τον συντονισμό στα πλαίσια του ομίλου, δράσεων που εμπνέονται από τις παρακάτω αρχές:

- Να είμαστε υπεύθυνοι απέναντι στο Ανθρώπινο Δυναμικό των εταιρειών του ομίλου
- Να προσφέρουμε στην Κοινωνία
- Να προστατεύουμε το Φυσικό Περιβάλλον

Η λειτουργία της “Διεύθυνσης Κοινωνικής Υπευθυνότητας” μέσα σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα κατόρθωσε να παρουσιάσει αξιόλογα αποτελέσματα των ενεργειών της. Συγκεκριμένα στις 8/9/2008 κορυφώθηκε η καμπάνια σε όλες τις εταιρείες του ομίλου η οποία είχε στόχο την ενημέρωση του Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την εξασφάλιση των υποδομών για την συγκέντρωση ανακυκλώσιμων υλικών (χαρτί, αλουμίνιο, σίδηρο, πλαστικό) και επιβλαβών για το περιβάλλον ρυπογόνων υλών (μπαταρίες, άχρηστες ηλεκτρικές – ηλεκτρονικές συσκευές), αλλά και για την εξοικονόμηση αποθεμάτων ενέργειας και νερού τόσο στο εταιρικό όσο και στο ιδιωτικό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Συνέπεια της παραπάνω πρωτοβουλίας και με την ανταπόκριση του Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου, σε διάστημα τριών μηνών, ήταν η ανακύκλωση 1.500 τόνων χαρτιού, 50 τόνων πλαστικού, 11 τόνων σίδηρου και αλουμινίου και η κάλυψη του μεγαλύτερου τμήματος των αναγκών του ομίλου με ανακυκλωμένο χαρτί.

Η λειτουργία της ανακύκλωσης αποτελεί πλέον πάγια λειτουργία των εταιρειών του ομίλου καθώς και η χρήση ανακυκλωμένου και ανακυκλώσιμου χαρτιού σε όλα τα τμήματα των εταιρειών.

Με την έναρξη του προγράμματος “Energy Saving Project” στα καταστήματα IKEA και INTERSPORT περιορίστηκε η κατανάλωση ενέργειας και ανακυκλώθηκε περισσότερο από ένας τόνος λαμπτήρες.

Ο όμιλος μέσω της INTERSPORT συμμετείχε στην “Εβδομάδα Ενεργού τρόπου Ζωής” που οργανώθηκε με την υποστήριξη του Υπουργείου Υγείας και άλλων φορέων στο τέλος του Νοεμβρίου 2008 στο Ολυμπιακό Στάδιο και βρήκε ανταπόκριση σε πάνω από 50.000 συμπολίτες μας. Η συμμετοχή του ομίλου στόχευε στην προώθηση της ποιότητας ζωής μέσω της άθλησης.

Κατά τη διάρκεια του 2008 ο όμιλος συνεπής ως προς την προσφορά στην κοινωνία, ενίσχυσε χρηματικά ή σε είδος τις προσπάθειες Ιδρυμάτων και φορέων στο φιλανθρωπικό τους έργο. Το Νοέμβριο του 2008 η εταιρεία “FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ” έγινε επίσημο μέλος του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UN GLOBAL COMPACT) που είναι η μεγαλύτερη διεθνής πρωτοβουλία για την υπεύθυνη επιχειρηματική δράση. Τον Απρίλιο του 2009 η εταιρεία FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ του ομίλου FOURLIS επιβράβευσε την εξαιρετική ακαδημαϊκή πορεία δύο φοιτητών του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στο πλαίσιο του προγράμματος Κοινωνικής Υπευθυνότητας “ΜΠΟΡΟΥΜΕ”, στο οποίο θέτει τον Άνθρωπο – παράλληλα με την Κοινωνία και το Περιβάλλον – ως έναν από τους κεντρικούς άξονες των ενεργειών που στόχο έχουν ένα καλύτερο αύριο.

Το Μάιο του 2009 στα πλαίσια του προγράμματος με άξονα την προσφορά προς την Κοινωνία, οι εταιρείες του ομίλου IKEA INTERSPORT και FOURLIS TRADE ανέλαβαν την ανακαίνιση των χώρων των αποδυτηρίων καθώς και άλλων χώρων των εγκαταστάσεων της ΕΛΕΠΑΠ (Ελληνική Εταιρεία Προστασίας και Αποκαταστάσεως Αναπήρων Παίδων) στην Αθήνα. Τον Ιούνιο του 2009 με αφορμή την παγκόσμια ημέρα Εθελοντικής Αιμοδοσίας προσπάθησε να ευαισθητοποιήσει και να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους να συνδράμουν στην προσπάθεια αυτή μέσω μιας συντονισμένης καμπάνιας για την οποία εργάστηκαν οι ίδιοι εργαζόμενοι του ομίλου και με κεντρικό σύνθημα “Εθελοντισμός, τον έχουμε στο αίμα μας”.¹

1. Ετήσια οικονομική έκθεση του ομίλου FOURLIS

4.7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση του ομίλου FOURLIS

Η εκτίμηση της επίδοσης μιας εταιρείας επιτυγχάνεται κυρίως με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι μια διαδικασία αποτύπωσης της παρούσας χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Προς το σκοπό αυτό, ιστορικά δεδομένα της επιχείρησης αναλύονται με βάση διάφορα εργαλεία όπως αριθμοδείκτες και πίνακας πηγών και χρήσεων κεφαλαίων. Στη συνέχεια, η διατύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης χρησιμοποιείται ως βάση για την κατεύθυνση της μελλοντικής επιχειρηματικής δράσεως.[Αρτίκης Γ.]

4.7.1 Ενοποιημένα Αποτελέσματα Ομίλου

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε συγκριτικά στοιχεία της χρήσης 2008 με την προηγούμενη χρήση (2007), των ενοποιημένων αποτελεσμάτων του ομίλου ανά κλάδο, που πιστοποιούν τις επιδόσεις των κλάδων που δραστηριοποιείται ο όμιλος FOURLIS και με στόχο να αναδείξουμε την πραγματική εικόνα της πορείας των δραστηριοτήτων του ομίλου, όπως αυτή διαμορφώθηκε κατά την περίοδο 01/01/2008 – 31/12/2008. (Τα ποσά αναφέρονται σε χιλιάδες ευρώ)

Στοιχεία ενοποιημένων αποτελεσμάτων ανά κλάδο:

Α. Κλάδος χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών:

	2008	2007	2008/2007
Πωλήσεις	377.006	358.754	1,05
Κέρδη προ τόκων, φόρων, αποσβέσεων (EBITDA)	18.366	18.657	0,98
Κέρδη προ φόρων	8.731	11.785	0,74
Κέρδη μετά από φόρους	5.920	8.439	0,70

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα του κλάδου για το 2008, έχουν επιβαρυνθεί με μη επαναλαμβανόμενο χρηματοοικονομικό έξοδο (συναλλαγματική διαφορά) ποσού 1,1 εκατομμυρίων ευρώ, που προέρχεται από τη μετατροπή δανείων σε τοπικό νόμισμα (RON) της εταιρείας που δραστηριοποιείται στη Ρουμανία.

Β. Κλάδος λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων:

	2008	2007	2008/2007
Πωλήσεις	334.231	252.526	1,32
Κέρδη προ τόκων, φόρων, αποσβέσεων (EBITDA)	52.949	49.059	1,08
Κέρδη προ φόρων	38.713	39.225	0,99
Κέρδη μετά από φόρους	28.526	27.670	1,03

Σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα του κλάδου για 2008, έχουν επιβαρυνθεί με έξοδα που πραγματοποιήθηκαν λόγω της απεργίας στα λιμάνια ποσού 2,25 εκατομμυρίων ευρώ και έξοδα προανοίγματος καταστημάτων ΙΚΕΑ και της εταιρείας “TRADE LOGISTICS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” ποσού 6,33 εκατομμυρίων ευρώ. Το ποσό που αφορά έξοδα προανοοιγματος και έχει επιβαρύνει τα αποτελέσματα του κλάδου κατά την προηγούμενη χρήση του 2007 ήταν 6,15 εκατομμύρια ευρώ.

Γ. Κλάδος λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών:

	2008	2007	2008/2007
Πωλήσεις	73.210	58.799	1,25
Κέρδη προ τόκων, φόρων, αποσβέσεων (EBITDA)	8.805	7.647	1,15
Κέρδη προ φόρων	6.498	5.647	1,15
Κέρδη μετά από φόρους	4.636	4.261	1,09

Δ. Στοιχεία ενοποιημένων αποτελεσμάτων ομίλου:

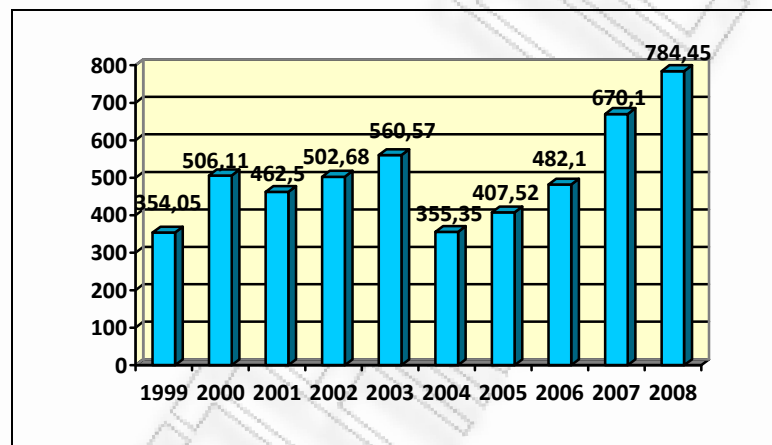
	2008	2007	2008/2007
Πωλήσεις	784.447	670.079	1,17
Κέρδη προ τόκων, φόρων, αποσβέσεων (EBITDA)	101.727	83.415	1,22
Κέρδη προ φόρων	76.233	65.215	1,17
Κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας (κατανεμημένα σε Μετόχους της μητρικής εταιρείας)	55.057	46.183	1,19

Στα ενοποιημένα αποτελέσματα της χρήσης 2008, περιλαμβάνονται μη επαναλαμβανόμενα κέρδη ποσού 23,39 εκατομμυρίων ευρώ, τα οποία προέρχονται από την πώληση της συμμετοχής της “FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ” ποσοστού 10% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με το διακριτικό τίτλο “DSGI SOUTH – EAST EUROPE A.E.B.E” (προηγούμενος διακριτικός τίτλος “ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ ΑΕΒΕ”). Η εν λόγω συναλλαγή ολοκληρώθηκε με την καταβολή μετρητών την 28/12/2008. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μητρική εταιρεία “FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ”, δεν συμμετέχει πλέον στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας “DSGI SOUTH – EAST EUROPE A.E.B.E”.

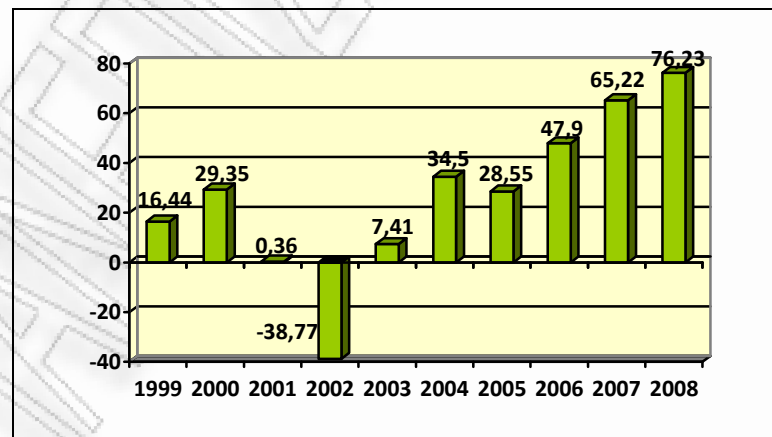
Τα αντίστοιχα κονδύλια (μη επαναλαμβανόμενα κέρδη) που περιλαμβάνονται στα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσης 2007 αφορούν κέρδη 7,6 εκατομμυρίων ευρώ που προέρχονται από την πώληση της συμμετοχής της “FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ” ποσοστού 10% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με το διακριτικό τίτλο “DSGI SOUTH – EAST EUROPE A.E.B.E” καθώς επίσης και συμψηφισμένο κέρδος 3,3 εκατομμύρια ευρώ που αφορά τη διάθεση του ποσοστού 24,15% των μετοχών της “I-FLEX SOLUTIONS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ” και της “ΑΤC ΑΒΕΤΕ” μετά από την ίδρυση με spin off της εταιρείας “I-FLEX SOLUTIONS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ” (Σημερινή επωνυμία “ORACLE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ”).

Οι πραγματοποιούμενες πωλήσεις και τα κέρδη προ φόρων αποτελούν δύο από τα βασικότερα μέτρα που δείχνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης. Στα διαγράμματα 4-2 και 4-

3 που ακολουθούν παρουσιάζονται, σε εκατομμύρια ευρώ, ο κύκλος εργασιών και τα κέρδη προ φόρων αντίστοιχα, που πραγματοποίησε ο όμιλος FOURLIS κατά τη δεκαετία 1999-2008. Όπως γίνεται αντιληπτό οι πωλήσεις της εταιρείας κατά τη δεκαετία διπλασιάστηκαν. Ειδικότερα από το 2004 και μετά παρουσιάζονται, συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια και οι μεγαλύτερες αυξήσεις, γεγονός που δείχνει την αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής και των ενεργειών που ακολουθήθηκαν για την υλοποίησή της από την πλευρά της διοίκησης. Όσον αφορά τα κέρδη προ φόρων παρατηρούμε ότι η ανοδική πορεία ξεκινά από 2003 και μετά.



Διάγραμμα 4-2 Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών (Πωλήσεις)



Διάγραμμα 4-3 Εξέλιξη των Κερδών προ φόρων

4.7.2 Βασικοί Αριθμοδείκτες ενοποιημένων αποτελεσμάτων ομίλου

Παρακάτω παρουσιάζονται βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, που αφορούν την αποδοτικότητα, τη ρευστότητα και το περιθώριο κέρδους του ομίλου, σύμφωνα με τα ενοποιημένα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην Ετήσια Οικονομική Έκθεση του ομίλου FOURLIS, τόσο για τη χρήση 2008 όσο και για την προηγούμενη 2007.

Δείκτης ρευστότητας

Ο δείκτης της τρέχουσας ρευστότητας εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία της.

	2008	2007
$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$	114,33%	149,36%

Ο δείκτης αυτός για τον όμιλο FOURLIS αν και παρουσιάζει πτώση είναι αρκετά ικανοποιητικός αφού είναι μεγαλύτερος της μονάδας, από το οποίο μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο όμιλος μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις άμεσα ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Δείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός μετρά την ικανότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ίδια κεφάλαιά της.

	2008	2007
$\frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$	37,61%	43,18%

Καθαρό περιθώριο κέρδους

Ο δείκτης του καθαρού περιθωρίου κέρδους εκφράζει το καθαρό κέρδος που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ως ποσοστό των πωλήσεων της.

	2008	2007
$\frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$	11,66%	11,28%

Οι δύο παραπάνω δείκτες αποδοτικότητας εκφράζουν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.

4.7.3 Κυριότεροι Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες που αντιμετωπίζει ο όμιλος

Ο όμιλος εκτίθεται σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους όπως συναλλαγματικό κίνδυνο, πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο επιτοκίων. Η διαχείριση του κινδύνου διεκπεραιώνεται από την κεντρική υπηρεσία διαχείρισης χαρτοφυλακίου, η οποία λειτουργεί με συγκεκριμένους κανόνες που έχουν τεθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο. Η κεντρική υπηρεσία διαχείρισης χαρτοφυλακίου προσδιορίζει, εκτιμά και αντισταθμίζει τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους σε συνεργασία με τις υπηρεσίες που αντιμετωπίζουν αυτούς τους κινδύνους. Το Δ.Σ παρέχει γραπτές οδηγίες και κατευθύνσεις για την διαχείριση του κινδύνου καθώς και ειδικές οδηγίες για τη διαχείριση συγκεκριμένων κινδύνων όπως ο συναλλαγματικός κίνδυνος, ο κίνδυνος επιτοκίου, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο πιστωτικός κίνδυνος.

Συναλλαγματικοί Κίνδυνοι

Ο όμιλος εκτίθεται σε συναλλαγματικούς κινδύνους προερχόμενους από εμπορικές συναλλαγές σε ξένα νομίσματα (RON, USD) με προμηθευτές που τιμολογούν τον όμιλο σε νομίσματα διαφορετικά του τοπικού νομίσματος. Ο όμιλος προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τους συναλλαγματικούς κινδύνους σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες, σε ορισμένες περιπτώσεις διενεργεί προαγορά συναλλάγματος.

Ο όμιλος έχει επενδύσει σε οικονομικές μονάδες του εξωτερικού, τα καθαρά περιουσιακά στοιχεία των οποίων εκτίθενται σε συναλλαγματικό κίνδυνο. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος αυτού του είδους (translation risk), υφίσταται λόγω της δραστηριότητας στη Ρουμανία που προκύπτει από το RON (Ρουμανίας) και της Βουλγαρίας BGN (Βουλγαρίας). Η διοίκηση έχει φροντίσει να ελαχιστοποιήσει το συναλλαγματικό κίνδυνο στη Ρουμανία μέσω δανεισμού κατά το μεγαλύτερο ποσοστό σε τοπικό νόμισμα (RON). Πιο συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια της χρήσης 2008, μετετρέπησαν σε τοπικό νόμισμα (RON) το 85% περίπου των δανείων της εταιρείας “GENCO TRADE SLR”, η οποία δραστηριοποιείται στη Ρουμανία με σκοπό, την αποφυγή καταγραφής συναλλαγματικών διαφορών σε

περίπτωση διακυμάνσεων του τοπικού νομίσματος σε σχέση με το ευρώ. Στη Βουλγαρία το τοπικό νόμισμα BGN έχει σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία με το ευρώ (EUR/BGN=1.95583) χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα οικονομικά προβλήματα και οι επιπτώσεις τις παγκόσμιας κρίσης στην Βουλγαρία, δεν αυξάνουν τον κίνδυνο αποσταθεροποίησης της ισοτιμίας. Για το λόγο αυτό και στην περίπτωση της επένδυσης του καταστήματος ΙΚΕΑ Σόφιας, ο δανεισμός της θυγατρικής στην Βουλγαρία είναι το τοπικό νόμισμα BGN.

Η έκθεση της Εταιρείας στον συναλλαγματικό κίνδυνο αναλύεται ως ακολούθως:

Τοπικό νόμισμα ευρώ

	31/12/2008 Ξ.Ν. σε ευρώ				31/12/2007 Ξ.Ν. σε ευρώ			
	Δολ ΗΠΑ	Ελβετικό φράγκο	Σουηδική κορώνα	Νέο ΛΕΙ Ρουμανίας	Δολ ΗΠΑ	Ελβετικό φράγκο	Σουηδική κορώνα	Νέο ΛΕΙ Ρουμανίας
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	1.281	9	626	4.697	1.236	26	759	5.777

Τοπικό νόμισμα Νέο ΛΕΙ Ρουμανίας

	31/12/2008 Ευρώ	31/12/2007 Ευρώ
	Ευρώ	Ευρώ
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	10.067	20.411

Ανάλυση ευαισθησίας

Μια ενίσχυση κατά 10% του ευρώ έναντι των παρακάτω νομισμάτων στις 31/12 θα αύξανε (μείωνε) την καθαρή θέση και τα αποτελέσματα κατά τα ποσά που αναφέρονται παρακάτω. Η ανάλυση αυτή υποθέτει ότι όλες οι άλλες μεταβλητές, και συγκεκριμένα τα επιτόκια, θα παρέμεναν σταθερές. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε κατά τον ίδιο τρόπο για το 2007.

Επίδραση σε χιλιάδες ευρώ	<u>Καθαρή θέση</u>	<u>Αποτελέσματα</u>
31/12/2008		
Δολάριο ΗΠΑ	128	128
Ελβετικό φράγκο	1	1
Σουηδική κορώνα	63	63
Ευρώ	9.974	10.067
Σύνολο	10.166	10.259
31/12/2007		
Δολάριο ΗΠΑ	124	124

Ελβετικό φράγκο	3	3
Σουηδική κορώνα	76	76
Ευρώ	20.425	20.411
Σύνολο	20.628	20.614

Μια μείωση κατά 10% του ευρώ έναντι των παραπάνω νομισμάτων την 31/12 θα είχε την ισόποση αλλά αντίθετη επίδραση στα παραπάνω νομίσματα με τα ποσά που αναγράφονται πιο πάνω, στη βάση όττι οι άλλες μεταβλητές θα παρέμεναν σταθερές.

Πιστωτικοί κίνδυνοι

Ο όμιλος εκτίθεται σε πιστωτικούς κινδύνους που προέρχονται κυρίως από τον κλάδο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών και οφείλονται στην είσπραξη υπολοίπων πελατών, σύμφωνα με τις προσυμφωνημένες ημέρες πίστωσης ανά πελάτη. Στα πλαίσια ελέγχου του πιστωτικού κινδύνου, ο όμιλος εφαρμόζει με συνέπεια σαφή πιστωτική πολιτική που παρακολουθείται και αξιολογείται σε συνεχή βάση, ώστε η χορηγούμενη πίστωση να μην υπερβαίνει το ανά πελάτη ορισθέν πιστωτικό όριο, το οποίο καθορίζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος από τα πιστωτικά όρια των συμβολαίων ασφάλισης πιστώσεων που έχει συνάψει ο όμιλος. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τον κλάδο χονδρικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών, υφίστανται συμβόλαια ασφάλισης πιστώσεων στην Ελλάδα και στην Ρουμανία σε συνεργασία με την εταιρεία “EULER HERMES” μέσω της οποίας είναι ασφαλισμένα τα “ανοικτά υπόλοιπα” πελατών. Η λογιστική αξία των χρηματοοικονομικών στοιχείων ενεργητικού του ομίλου, αντιπροσωπεύει τη μέγιστη έκθεση στον πιστωτικό κίνδυνο. Η μέγιστη έκθεση στον πιστωτικό κίνδυνο κατά την ημερομηνία του ισολογισμού ήταν:

Σε χιλιάδες ευρώ	<u>Λογιστική Αξία</u>	
	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	139.582	155.901
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	104.218	70.483

Η μέγιστη έκθεση στον πιστωτικό κίνδυνο για τις εμπορικές απατήσεις του ομίλου κατά την ημερομηνία του ισολογισμού ανά γεωγραφική περιοχή ήταν:

Σε χιλιάδες ευρώ	<u>Λογιστική Αξία</u>	
	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Εγχώριες	136.728	153.892
Χώρες Ευρωπαϊκής Ένωσης	2.854	2.009

Κίνδυνοι επιτοκίων και κίνδυνος ρευστότητας

Ο όμιλος FOURLIS εκτίθεται σε κινδύνους ταμειακών ροών που λόγω μιας ενδεχόμενης μελλοντικής μεταβολής των κυμαινόμενων επιτοκίων μπορεί να διαφοροποιήσουν θετικά ή αρνητικά τις ταμειακές εισροές ή/και εκροές, που συνδέονται με περιουσιακά στοιχεία ή/και υποχρεώσεις του ομίλου. Παρότι σε ένα περιβάλλον παρατεταμένης παγκόσμιας επιβράδυνσης, ο κίνδυνος αύξησης των επιτοκίων παραμένει χαμηλός, ο όμιλος προκειμένου να ελέγξει τις αρνητικές επιπτώσεις μιας πιθανής ανοδικής κίνησης των επιτοκίων από τα ιστορικά χαμηλά επίπεδα που βρίσκονται σήμερα, έχει συνάψει συμβόλαια ανταλλαγής επιτοκίων (IRS) μετατρέποντας μέρος του δανεισμού από κυμαινόμενο σε σταθερό επιτόκιο τριών έως πέντε ετών.

Ο κίνδυνος ρευστότητας διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα, μέσω διατήρησης επαρκών τραπεζικών πιστωτικών ορίων αλλά και σημαντικών διαθεσίμων τα οποία την 30/6/2009 ήταν 60,3 εκατομμύρια ευρώ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ☞ www.fourlis.gr
- ☞ Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση από 1/1/2008 έως 31/12/2008 της FOURLIS Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
- ☞ **Αρτίκης Γ.**, “Χρηματοοικονομική Διοίκηση”, INTERBOOKS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS

5.1 Οι θυγατρικές εταιρείες του ομίλου FOURLIS

Η μητρική εταιρεία “FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ”, με τις θυγατρικές της επιχειρήσεις, καθώς και τις θυγατρικές αυτών συγκροτούν τον Όμιλο FOURLIS που δραστηριοποιείται στους κλάδους χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων και τον κλάδο λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών. Οι θυγατρικές εταιρείες και οι θυγατρικές των θυγατρικών εταιρειών του ομίλου ανά κλάδο είναι οι ακόλουθες όπως παρουσιάζονται και στο διάγραμμα 5-1:

Α) Εταιρείες χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών:

- “FOURLIS TRADE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού κεφαλαίου.
- “PRIME TELECOM ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ”, στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 82,91% επί του μετοχικού κεφαλαίου.
- “SERVICE ONE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ” στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 99,94% επί του μετοχικού κεφαλαίου.
- “ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ” στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 78,53% επί του μετοχικού κεφαλαίου.
- “GENCO TRADE SLR” κλάδος ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.

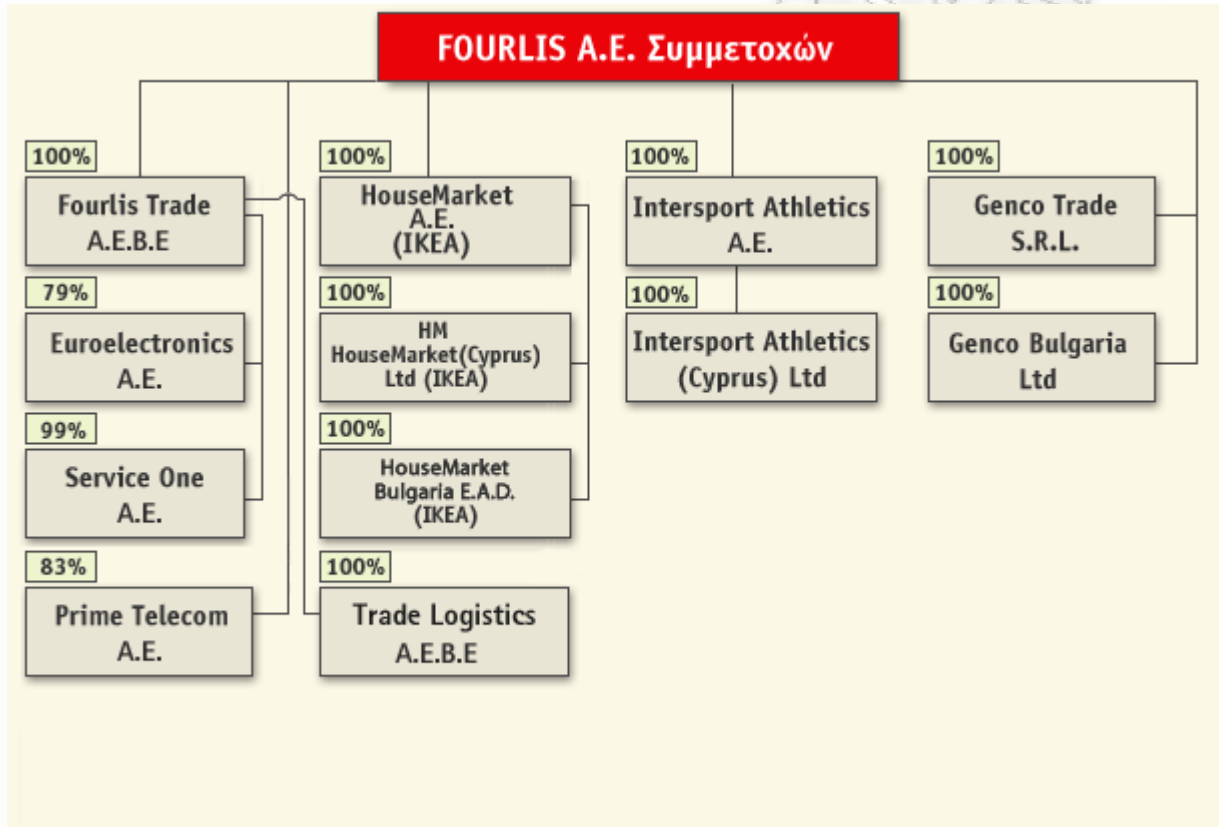
B) Εταιρείες λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλων (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΙΚΕΑ):

- “HOUSEMARKET ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ” στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “HM HOUSEMARKET (CYPRUS) LTD”, στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “TRADE LOGISTICS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “PENTHS ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “HOUSEMARKET BULGARIA EAD” στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% (πλην μιας μετοχής) επί του μετοχικού της κεφαλαίου. Η εταιρεία ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2008 και έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη των καταστημάτων ΙΚΕΑ στη Βουλγαρία. Η “HOUSEMARKET BULGARIA EAD” έχει στην κυριότητά της οικόπεδο (εκτάσεως περίπου 60.000 τετραγωνικών μέτρων) στο οποίο θα κατασκευαστεί το πρώτο κατάστημα ΙΚΕΑ στη Σόφια της Βουλγαρίας και το οποίο αναμένεται να λειτουργήσει εντός του 2010.
- “WYLDES LIMITED”: Η εταιρεία έχει καταστατική έδρα στην Κύπρο και συστάθηκε την 28/02/2008. Έχει σαν κύριο σκοπό την συμμετοχή σε εταιρείες μέσω των οποίων θα υλοποιηθεί η εμπορική ανάπτυξη της περιοχής γύρω από το ΙΚΕΑ Σόφιας. Η μητρική εταιρεία συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

Γ) Εταιρείες λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών (ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ INTERSPORT):

- “INTERSPORT ATHLETICS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “INTERSPORT ATHLETICS (CYPRUS) LTD” στην οποία η μητρική συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- “GENCO BULGARIA LTD” στην οποία η μητρική συμμετέχει άμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.
- “GENCO TRADE SLR” κλάδος αθλητικών ειδών.



Διάγραμμα 5-1 Ο όμιλος εταιρειών FOURLIS

5.2 Κλάδος χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών

FOURLIS TRADE

Η εταιρεία “FOURLIS TRADE A.E.B.E.” είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία εμπορίας ηλεκτρικών συσκευών στην ελληνική αγορά, η οποία έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση μεγάλων και καθιερωμένων οίκων του εξωτερικού όπως, τα προϊόντα του Κορεατικού Οίκου Samsung τις ηλεκτρικές οικιακές συσκευές Korting και LIEBHERR και τα ψυγεία και κλιματιστικά General Electric. Παράλληλα με τον εμπορικό κλάδο, η εταιρεία διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής των γνωστών στην Ελληνική αγορά, απορροφητήρων με το σήμα Fournalis. Η παραγωγή των απορροφητήρων κουζίνας, πραγματοποιείται στο ιδιόκτητο εργοστάσιο της εταιρείας στα Οινόφυτα Βοιωτίας.

Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η FOURLIS TRADE είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης αφού είναι ο μοναδικός αντιπρόσωπος στην Ελλάδα, των ηλεκτρικών συσκευών Samsung, Korting, LIEBHERR και General Electric.

Η εταιρεία διαθέτει ένα πλήρες και σωστά οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και τα προϊόντα που εμπορεύεται και παράγει, τα προωθεί χονδρικός σε όλα τα καταστήματα ηλεκτρικών συσκευών στην Ελλάδα και διατηρεί συνεργασία με όλες τις μεγάλες αλυσίδες και συνεταιρισμούς καταστημάτων λιανικής ηλεκτρικών συσκευών. Το εμπορικό δίκτυο της εταιρείας περιλαμβάνει σήμερα περισσότερους από χίλιους αντιπροσώπους και επεκτείνεται σε όλη την Ελλάδα, αποτελώντας ένα από τα μεγαλύτερα και ισχυρότερα δίκτυα του κλάδου. Η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα από τα αρτιότερα τμήματα service στον κλάδο και είναι σε θέση να επέμβει ταχύτατα και αποτελεσματικά σε όλη την έκταση του δικτύου της. Η FOURLIS Service αποτελεί κύριο συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού και βασικό στοιχείο, τόσο για την προτίμηση των προϊόντων FOURLIS από το καταναλωτικό κοινό, όσο και για την ύπαρξη μιας εποικοδομητικής συνεργασίας με το δίκτυο αντιπροσώπων.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας την 31/12/2008 αποτελούνταν από 159 υπαλλήλους παρουσιάζοντας αύξηση 5,3% σε σχέση με την 31/12/2007 που το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού ήταν 151 υπάλληλοι.

Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών και επομένως ανταγωνιστές της FOURLIS TRADE είναι αλφαβητικά: CANDY HELLAS A.E., CELECT A.E., COMET A.B.E.K.E, F.G. EUROPE, FRANKE HELLAS A.E., HITACHI EUROPE A.E., IAR – SILTAL ΕΛΛΑΣ A.E.E., LAYTONCREST A.E., LEADER A.E.E., LG ELECTRONICS ΕΛΛΑΣ A.E., PETCO ΔΗΜ. ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΟΣ A.E.E, STARCO ELECTRONICS A.E., WHIRLPOOL ΕΛΛΑΣ A.E.B.E., ΑΜΟΙΡΙΔΗΣ – ΣΑΒΒΙΔΗΣ A.E., ΑΣΤΡΑ ΕΛΕΚΤΡΙΚ Α.Ε., ΒΑΣΙΛΗΑΣ Α.Ε., ΒΙΑΝΕ Α.Ε., ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Γ.Ε.Α.Ε.Ε., ΕΛΕΚΤΡΟΛΟΥΞ ΕΛΛΑΣ A.E.B.E., ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε., ΙΝΤΕΡΤΕΚ Α.Ε., ΚΑΜΑΡ Α.Ε., ΛΩΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε., ΜΗΛΕ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε., ΜΠΕΡΝΟΥΜΠΗ Χ. & ΥΙΟΣ Α.Ε., ΠΥΡΑΜΙΣ Α.Ε., ΣΕΪΤΑΝΙΔΗΣ Π. Α.Ε.Ε. και ΤΕΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε. Ο σημαντικότερος ανταγωνιστής της FOURLIS TRADE είναι η LG Electronics Ελλάς Α.Ε.

Αντικείμενο δραστηριότητας

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, σκοπός της “FOURLIS TRADE A.E.B.E.” είναι:

- a) η εισαγωγή και εμπορία χονδρική και λιανική, ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, ειδών και αντικειμένων, ειδών αυτοματισμού γραφείων, συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών κάθε είδους, ειδών διατροφής, ειδών οικιακού και επαγγελματικού εξοπλισμού, ειδών ενδύσεως και υποδήσεως, κάθε είδους οχημάτων καθώς και ανταλλακτικών, εξαρτημάτων και αξεσουάρ αυτών, κάθε είδους μεταλλικών κατασκευών, καθώς και κάθε είδους συναφή δραστηριότητα.
- b) Η ίδρυση και άσκηση βιομηχανίας ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών.
- c) Η παροχή συμβουλών και υπηρεσιών σε επιχειρήσεις κάθε είδους και σκοπού.
- d) Η επισκευή, συντήρηση, εγκατάσταση και συναρμολόγηση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, ειδών αυτοματισμού γραφείων, συστημάτων πληροφορικής, ηλεκτρικού, μηχανολογικού και τηλεπικοινωνιών κάθε είδους, επίπλων και ειδών οικιακής χρήσεως.

- e) Αγορά εκμίσθωση και εκμετάλλευση ακινήτων
- f) Συμμετοχή σε ημεδαπές και αλλοδαπές εταιρείες.

Θυγατρικές εταιρείες της “FOURLIS TRADE A.E.B.E”

Η εταιρεία συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο των παρακάτω θυγατρικών της εταιρειών που ενοποιούν τις οικονομικές τους καταστάσεις με τη μητρική εταιρεία “FOURLIS A.E. SYMMETOXΩΝ” με τη μέθοδο της πλήρους ενοποίησης:

- **“SERVICE ONE A.E.”** στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 99,94% και έχει, σύμφωνα με το καταστατικό της, σκοπό την επισκευή, συντήρηση, εγκατάσταση και συναρμολόγηση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, ειδών και αντικειμένων, ειδών αυτοματισμού γραφείων, συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών κάθε είδους καθώς και συστημάτων ήχου και εικόνας, ηλεκτρικού, μηχανολογικού και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και μηχανημάτων κλιματισμού, επίπλων και ειδών οικιακής χρήσεως καθώς επίσης και την εισαγωγή, εξαγωγή, αντιπροσωπεία και εμπορία, χονδρική ή λιανική, των ανωτέρω ειδών καθώς και ανταλλακτικών, υλικών και εξαρτημάτων τους και την ίδρυση και άσκηση βιομηχανίας ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, καθώς και κάθε άλλης που να αφορά τα παραπάνω είδη.
- **“ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.”** στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 78,53% και έχει, σύμφωνα με το καταστατικό της, σκοπό την εισαγωγή και εν γένει την εμπορία, χονδρική και λιανική, ειδών αυτοματισμού γραφείων συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών κάθε είδους καθώς και την άσκηση κάθε συναφούς δραστηριότητας και την αντιπροσώπευση οίκων του εξωτερικού και του εσωτερικού που παράγουν και εμπορεύονται ίδια ή παρεμφερή προϊόντα.
- **“TRADE LOGISTICS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ”** στην οποία συμμετέχει με ποσοστό περίπου 100% και έχει σύμφωνα με το καταστατικό της σκοπό, την παροχή υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, ήτοι την παραλαβή, αποθήκευση και μεταφορά εμπορευμάτων, τη δημιουργία προωθητικών και λοιπών συσκευασιών, τον ανεφοδιασμό επιχειρηματικών μονάδων καθώς και τη διαχείριση του συνόλου των σχετικών πληροφοριών.



Κύριος εταιρικός σκοπός της “SERVICE ONE A.E.” είναι η παροχή υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Κατά τη διάρκεια του 2008 η εταιρεία λειτούργησε με εκπαιδευμένο τεχνικό προσωπικό, σύγχρονα εργαστήρια, μέσα και όργανα και παρείχε με αποτελεσματικό τρόπο τις υπηρεσίες της τόσο στα εργαστήριά της όσο και στο δίκτυο εξυπηρέτησης των πελατών της, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην υποστήριξη των καταναλωτών και των πελατών των εταιρειών χονδρικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών του ομίλου.

Η εταιρεία την 31/12/2008 απασχολούσε συνολικά 91 υπαλλήλους παρουσιάζοντας αύξηση 4,6% σε σχέση με την 31/12/2007 που το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού ήταν 87 υπάλληλοι.

Προβλεπόμενη εξέλιξη της εταιρείας

Τα αποτελέσματα της χρήσης του 2008, δημιουργούν αισιόδοξες προσδοκίες για την ανάπτυξη της εταιρείας τόσο για τη χρήση του 2009 αλλά και μελλοντικά. Σημαντικό γεγονός αποτελεί η ανάπτυξη του πελατολογίου της εταιρείας, στο οποίο περιλαμβάνονται μεγάλες αλυσίδες λιανικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών καθώς επίσης και μεγάλος αριθμός εταιρειών χονδρικής πώλησης.

Η ανάπτυξη του πελατολογίου της εταιρείας καθώς και η βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της θα είναι ο στόχος της Διοίκησης κατά την επόμενη χρήση. Παράλληλα αναμένεται βελτίωση των εσόδων της εταιρείας λόγω της αύξησης της συμμετοχής στις πωλήσεις των ανταλλακτικών.



Η “PRIME TELECOM” σύμφωνα με τον εταιρικό σκοπό δραστηριοποιείται στην παραγωγή λογισμικού, συστημάτων πληροφορικής, επικοινωνιών και αυτοματισμών, συμμετοχή σε έργα παροχής υπηρεσιών δικτύων πληροφορικής. Συγκεκριμένα εισάγει και διαθέτει στην Ελληνική αγορά συσκευές Fax, τηλεφωνικά κέντρα, ασύρματα τηλέφωνα και οθόνες ηλεκτρονικών υπολογιστών, με τα σχετικά αναλώσιμα και εξαρτήματα που κατασκευάζονται από την εταιρεία Samsung καθώς επίσης και φωτοαντιγραφικά μηχανήματα και τα αναλώσιμα τους που κατασκευάζονται από τη εταιρεία Develop.

Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, που απαρτίζεται από έμπειρα στελέχη και πραγματοποιεί κυρίως πωλήσεις χονδρικής σε μεγάλες εταιρείες, συνεταιρισμούς καταστημάτων λιανικής σε ειδικευμένα καταστήματα και εταιρείες σε όλη την Ελλάδα. Για την υποστήριξη των καταναλωτών μετά την πώληση, η “PRIME TELECOM” διαθέτει στο Νέο Ψυχικό Αττικής, σύγχρονο εργαστήριο πλήρως εξοπλισμένο με ανταλλακτικά και με εξειδικευμένο προσωπικό όπου γίνεται η παροχή υπηρεσιών συντήρησης των πωλούμενων συσκευών και η αντικατάσταση των φθαρμένων εξαρτημάτων.



Η εταιρεία “ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.” δραστηριοποιείται κυρίως με την εισαγωγή και εμπορία συσκευών κινητών τηλεφώνων και των εξαρτημάτων τους. Οι συσκευές αυτές διακρίνονται για την υψηλή ποιότητά τους και κατασκευάζονται από τη Samsung η οποία κατέχει ισχυρή θέση στην παγκόσμια αγορά και πρωτοπορεί στην έρευνα και την εξέλιξη των ηλεκτρονικών συσκευών.

Η ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ διαθέτει ένα πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων που απαρτίζεται από έμπειρα στελέχη και πραγματοποιεί κυρίως πωλήσεις χονδρικής σε

μεγάλες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, συνεταιρισμούς καταστημάτων λιανικής σε ειδικευμένα καταστήματα και εταιρείες σε όλη την Ελλάδα.

Προβλεπόμενη εξέλιξη της εταιρείας

Κατά τη χρήση 2008 η προσπάθεια της διοίκησης για ανάπτυξη της εταιρείας είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων και την επέκταση του δικτύου πωλήσεων προσεγγίζοντας νέους πελάτες. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό στον κλάδο εκτιμάται ότι και το 2009 θα υπάρξει περαιτέρω βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη την οργάνωση του δικτύου πωλήσεων και την υποστήριξη που παρέχεται προς τους καταναλωτές αλλά και την αξιοπιστία της επωνυμίας που αντιπροσωπεύει και διαθέτει στην ελληνική αγορά η εταιρεία.

TRADE LOGISTICS

Εταιρικός σκοπός της “TRADE LOGISTICS” είναι η παροχή υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή η παραλαβή, αποθήκευση και μεταφορά εμπορευμάτων, η δημιουργία προωθητικών και λοιπών συσκευασιών, ο ανεφοδιασμός επιχειρηματικών μονάδων καθώς και η διαχείριση του συνόλου των σχετικών πληροφοριών.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας που είναι ιδιόκτητες ευρίσκονται στο Σχηματάρι Βοιωτίας σε συνολική έκταση 103 στρεμμάτων. Κατά τη διάρκεια του 2008 το Δ.Σ. επικέντρωσε τις προσπάθειες του στην ολοκλήρωση των εγκαταστάσεων και την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να παρέχει τις υπηρεσίες της.

5.2.1 Ανάλυση κλάδου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών

Οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές αποτελούν μέρος του αναγκαίου οικιακού εξοπλισμού. Η διαμόρφωση και η εξέλιξη της ζήτησης του καθορίζεται κυρίως από τη δημιουργία νέων νοικοκυριών, καθώς και από αντικαταστάσεις συσκευών λόγω παλαιότητας.

Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση, σε συνδυασμό με τη γενικότερη οικονομική κατάσταση που επικρατεί (τιμές των προϊόντων, διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, βαθμός δανεισμού των νοικοκυριών κ.λ.π.), αν και στο σημείο αυτό καταλυτικό ρόλο παίζουν τα ποικίλα πιστωτικά προγράμματα που παρέχονται από τις αλυσίδες καταστημάτων και τους αγοραστικούς ομίλους καταστηματαρχών ηλεκτρικών συσκευών.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, οι αντικαταστάσεις λευκών συσκευών λόγω παρουσίας νέων τεχνολογιών, έχουν σχετικά μικρή συμμετοχή στη διαμόρφωση της ζήτησης, σε αντίθεση με τον κλάδο των οπτικοακουστικών συσκευών.

Η εγχώρια παραγωγή ηλεκτρικών οικιακών συσκευών περιλαμβάνει μεγάλο εύρος εμπορικών σημάτων και τύπων συσκευών, ικανοποιώντας πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών ως προς την τιμή, την ποιότητα και τις διαθέσιμες τεχνολογίες. Ο κλάδος καλύπτεται κυρίως από εισαγωγικές επιχειρήσεις. Πρωταγωνιστικό ρόλο (τόσο σαν παραγωγός όσο και σαν εισαγωγέας) στην αγορά των λευκών ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, κατέχει η εταιρεία BSH Οικιακές Συσκευές Α.Β.Ε. με τα εμπορικά σήματα Bosch, Siemens, Pitsos, Balay, Gaggenau και Neff.

5.3 Κλάδος λιανικής πώλησης ειδών οικιακού εξοπλισμού και επίπλου (Καταστήματα ΙΚΕΑ)



Η ΙΚΕΑ είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα καταστημάτων επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού στον κόσμο. ΙΚΕΑ όμως είναι και κάτι περισσότερο: μια **πρωτότυπη ιδέα** και μια **εναλλακτική, πρωτοποριακή προσέγγιση** στον κλάδο του επίπλου, αφού τα έπιπλα παράγονται σε “κομμάτια” και ο αγοραστής τα συναρμολογεί ο ίδιος. Αυτό φυσικά έχει σημαντικά θετική επίπτωση στο κόστος παραγωγής, χωρίς να γίνεται σε βάρος της ποιότητας των προϊόντων, και αυτή την εξοικονόμηση η ΙΚΕΑ τη μετακυλύει στους πελάτες της. Οι χαμηλές τιμές σε συνδυασμό με την ευχάριστη ατμόσφαιρα των καταστημάτων της έχουν εξασφαλίσει στην ΙΚΕΑ τεράστια αποδοχή σε όλο τον κόσμο.

Η ΙΚΕΑ ιδρύθηκε στη Σουηδία το 1943 και σήμερα δραστηριοποιείται σε 34 χώρες του κόσμου, με 237 καταστήματα και περισσότερους από 90.000 εργαζόμενους και συνεργάτες. Στην Ελλάδα, η ΙΚΕΑ ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της μέσω του ομίλου FOURLIS με franchise το 2001. Σήμερα απασχολεί 2.203 άτομα στην Αθήνα, 338 στη Θεσσαλονίκη και 306 στην Κύπρο όπως φαίνεται και στον πίνακα 5-1.

Πίνακας 5-1 Τα καταστήματα ΙΚΕΑ σήμερα

	Θεσσαλονίκη	Αθήνα II	Αθήνα I	Κύπρος
Συνολικό μέγεθος σε m ²	22.000	25.000	25.000	20.500
Ημέρα ανοίγματος	10/2001	03/2008	04/2004	08/2007
Αριθμός προϊόντων	6.500	6.500	6.500	6.500
Χωρητικότητα εστιατορίου	319	350	478	300
Εργαζόμενοι	338	560	573	306

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009.

Η IKEA διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων -περισσότερα από 6.500 είδη- με μοναδικό σχεδιασμό και καλή ποιότητα, σε πολύ χαμηλές τιμές και για όλους τους χώρους του σπιτιού. Διαθέτει επίσης ένα μοναδικό εργαλείο, τον κατάλογο IKEA. Ο κατάλογος παράγεται από την IKEA κάθε Σεπτέμβριο, οπότε και αρχίζει το έτος IKEA και μοιράζεται μαζικά σε έναν ουσιώδη αριθμό νοικοκυριών γύρω από τη περιοχή λειτουργίας του καταστήματος IKEA, κάθε χρόνο πόρτα-πόρτα και χωρίς καμία χρέωση. Σημαντικό είναι ότι η IKEA με τον κατάλογο της δεσμεύεται για την ετήσια ισχύ των τιμών που αναφέρει στα προϊόντα της.

Οι ανταγωνιστές της IKEA στην Ελλάδα αφορούν σε επί μέρους τομείς του καταστήματος, δεδομένου ότι δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή κάποιο brand που να ανταγωνίζεται την IKEA στην ολότητά της και είναι κυρίως οι Neoset, Neoset Κουζίνες, Bo Concept, Εντός by Sato, Praktiker, Planet Home, Habitat, και Makro.

Αξίες

Η φιλοσοφία της IKEA βασίζεται στην προσφορά μεγάλης γκάμας καλοσχεδιασμένων και λειτουργικών επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού, σε τιμές τόσο χαμηλές που να μπορούν να τα αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο. Έτσι η IKEA εξυπηρετεί το όραμα για μια καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι για όλους. Η φιλοσοφία αυτή και το όραμα διέπουν κάθε βήμα της αλυσίδας καταστημάτων IKEA, από το σχεδιασμό και την παραγωγή ως την πώληση και τη μη χρέωση για υπηρεσίες που μπορεί να κάνει μόνος του ο πελάτης (μεταφορά, συναρμολόγηση). Στην IKEA εξασφαλίζεται η σωστή ποιότητα για τη χρήση του κάθε προϊόντος, χωρίς πρόσθετο κόστος. Η παραγωγή είναι μαζική και αυξάνεται κάθε χρόνο με αποτέλεσμα τις σταθερά χαμηλές τιμές ή ακόμα και τη μείωσή τους.

Κυρίαρχες αξίες στη λειτουργία της IKEA και των συνεργατών της είναι η αλληλεγγύη και ο ενθουσιασμός, η συνεχής επιθυμία για ανανέωση, η επίγνωση του κόστους, η θέληση για απόδοση και ανάθεση υπευθυνοτήτων, η ταπεινότητα και η θέληση, η απλότητα, η τόλμη για το διαφορετικό, η επίγνωση της πραγματικότητας και η συνεχής εξέλιξη.¹

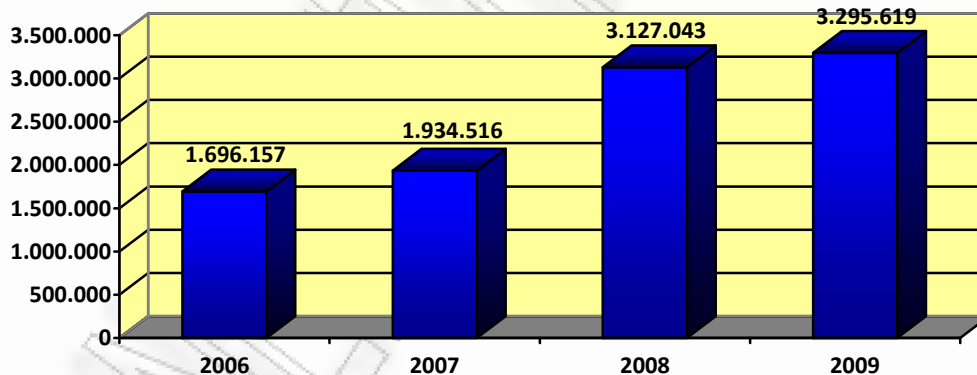
1. http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/bible2/Ikea.pdf

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η ΙΚΕΑ είναι στρατηγική ηγεσίας κόστους δεδομένου ότι προσπαθεί να επιτύχει χαμηλό κόστος παραγωγής με σκοπό να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα σε χαμηλές τιμές χωρίς όμως να “θυσιάζει” την ποιότητα τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΙΚΕΑ επομένως, είναι ο συνδυασμός της ποιότητας με την τιμή.

Ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις) κατά τη χρήση του 2008 ανήλθε σε 295.791 χιλιάδες ευρώ έναντι 238.547 χιλιάδες ευρώ το 2007 σημειώνοντας αύξηση 24%. Η αύξηση του κύκλου εργασιών και η συμβολή του μικτού κέρδους στα αποτελέσματα της εταιρείας συντέλεσε ώστε κατά τη χρήση του 2008 να βελτιωθούν τα οικονομικά στοιχεία σε όλους τους τομείς.²

Ο συνολικός αριθμός επισκέψεων στα καταστήματα ΙΚΕΑ όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5-2 αποτελεί έναν δείκτη για την τεράστια αποδοχή από τον κόσμο των καταστημάτων ΙΚΕΑ. Όπως είναι προφανές το 2008 οι επισκέψεις αυξήθηκαν κατά 61,7 %, γεγονός το οποίο ευθύνεται στην λειτουργία του δεύτερου καταστήματος στην Αθήνα.



Διάγραμμα 5-2 Ο συνολικός αριθμός επισκέψεων στα καταστήματα ΙΚΕΑ.

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009.

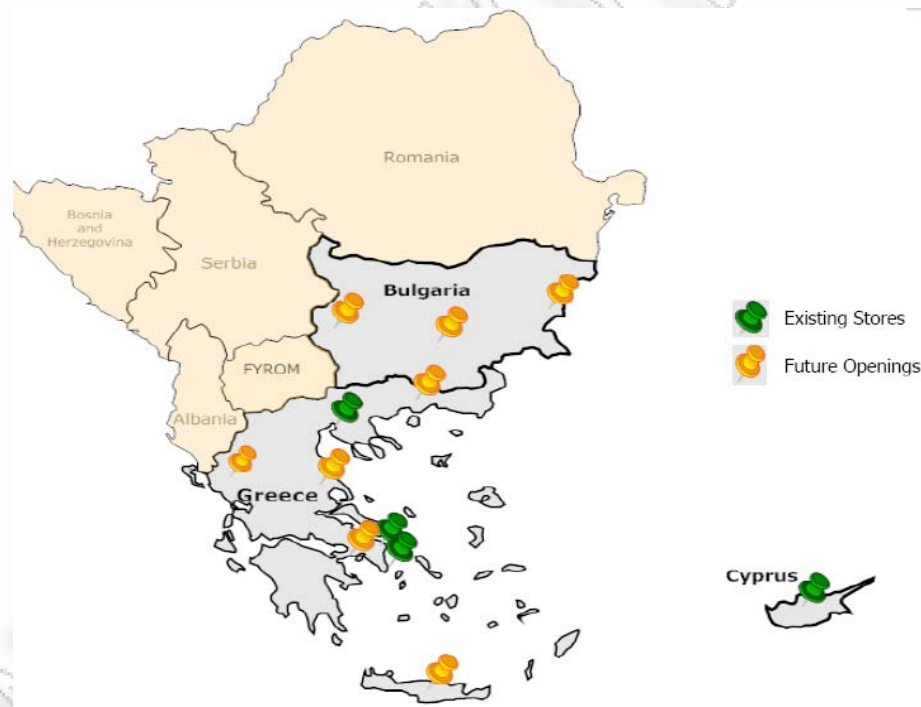
Ο όμιλος βάσει συνδυασμένων στοιχείων εκτιμά ότι η ΙΚΕΑ κατέχει μερίδιο **14%** στην αγορά του οικιακού εξοπλισμού (επίπλωση αλλά και συναφή είδη) το οποίο εκτιμά ότι μπορεί να αυξήσει περαιτέρω το 2009, αφενός λόγω προσιτού προϊόντικού μίγματος, αφετέρου λόγω της πολυδιασπασμένης αγοράς οικιακού εξοπλισμού στην Ελλάδα.

2. Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της HOUSEMARKET A.E.

Σύμφωνα με τον όμιλο FOURLIS, το επενδυτικό πλάνο για την IKEA προβλέπει τη λειτουργία 12 καταστημάτων μέχρι το 2013 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5-3. Πέραν όσων ήδη λειτουργούν, η εταιρεία προετοιμάζει για την ελληνική αγορά δύο νέα καταστήματα, στη Λάρισα (εντός του 2009) και στα Γιάννενα (θα ακολουθήσει σε διάστημα 6-7 μηνών μετά της Θεσσαλίας) και σε δεύτερο επίπεδο εξετάζεται η επέκταση στη Κρήτη, τη Θράκη ή την Πελοπόννησο.

Σύμφωνα με την Marfin Analysis, η IKEA παραμένει ο βασικός παράγοντας κερδοφορίας του ομίλου, συνεισφέροντας το 76% των καθαρών κερδών του 2008.

Σε ό,τι αφορά τη Βουλγαρία, η FOURLIS σχεδιάζει να θέσει σε λειτουργία το πρώτο κατάστημα IKEA μέσα στο 2010.



Διάγραμμα 5-3 Οι χώρες στις οποίες Λειτουργεί το IKEA μέσω το ομίλου FOURLIS
Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009.

5.3.1 Ανάλυση κλάδου οικιακού εξοπλισμού

Ο κλάδος του οικιακού εξοπλισμού αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Η κρίση στην οικοδομή και την καταναλωτική πίστη εκτιμάται ότι θα ανακόψει τους ρυθμούς ανάπτυξης

Η αγορά επίπλων και ευρύτερου οικιακού εξοπλισμού αποτελεί έναν πολύπλευρο επιχειρηματικό κλάδο, καθώς αφενός συμμετέχουν πολυάριθμες παραγωγικές, εμπορικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών (από εισηγμένους ομίλους με διεθνή δραστηριότητα έως μικρές βιοτεχνίες και καταστήματα, κατά κύριο λόγο προσωπικές εταιρείες και ατομικές επιχειρήσεις), αφετέρου η προϊοντική βάση περιλαμβάνει ένα ετερογενές πλήθος προϊόντων. Μια τυπική τμηματοποίηση της αγοράς έχει ως εξής:

- Έπιπλα (μια ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν τα έπιπλα κουζίνας και μπάνιου).
- Διάφορα μικρά αντικείμενα οικιακού εξοπλισμού (χρηστικά είδη κ.ά.), που κατηγοριοποιούνται σε είδη κουζίνας, επιτραπέζια αντικείμενα και διάφορα διακοσμητικά και είδη δώρων.
- Λευκά είδη (υφάσματα επιπλώσεων, κουρτίνες, σεντόνια, κουβέρτες, παπλώματα, πετσέτες κλπ).
- Στρώματα.
- Μοκέτες και χαλιά.

Ειδικότερα, όπως αναφέρεται σε πρόσφατη μελέτη της Hellastat A.E. του Μαρτίου του 2009 (www.hellastat.eu) ο υποκλάδος παραγωγής και εμπορίου μικρών αντικειμένων οικιακού εξοπλισμού γνωρίζει τα τελευταία χρόνια σημαντική άνθηση, καθώς ευνοήθηκε από μια σειρά παραγόντων όπως:

- η αύξηση των μονομελών νοικοκυριών,
- η άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας,
- η δημιουργία νέων νοικοκυριών από αλλοδαπούς,
- η σημαντική επέκταση της καταναλωτικής πίστης,

- η βελτίωση της σχέσης αξίας/κόστους (value for money) με την είσοδο διεθνών αλυσίδων στην ελληνική αγορά, παράλληλα με την άνθηση των εισαγωγών φθηνών κινεζικών προϊόντων,
- η ενίσχυση της τάσης για διασκέδαση στο σπίτι.

Στην ανάπτυξη του κλάδου καθοριστικό ρόλο είχε η διάδοση του θεσμού του franchise, καθώς πλέον λειτουργούν 29 αλυσίδες, οι περισσότερες από τις οποίες είναι ελληνικών συμφερόντων. Συνολικά, διαχειρίζονται περισσότερα από 700 σημεία πώλησης: 390 περίπου καταστήματα franchise, 144 εταιρικά καταστήματα και 115 shops in shop.

Σημειώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ειδών που διακινούν τα καταστήματα της αγοράς προέρχονται από εισαγωγές, καθώς δεν υπάρχει σημαντική εγχώρια παραγωγική δραστηριότητα. Σημαντικό μέρος των εισαγόμενων προϊόντων προέρχονται από ασιατικές χώρες, λόγω των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών τιμών.

Τα κανάλια διανομής της αγοράς αποτελούνται από:

- ❖ παραδοσιακά – συνοικιακά καταστήματα υαλικών,
- ❖ επώνυμες αλυσίδες καταστημάτων,
- ❖ μεγάλα καταστήματα οικιακού εξοπλισμού,
- ❖ μεγάλα καταστήματα γενικών πωλήσεων,
- ❖ υπαίθριες αγορές και μικροπωλητές,
- ❖ super markets.

Οι αλυσίδες καταστημάτων και τα super markets εμφανίζουν τη μεγαλύτερη γεωγραφική εξάπλωση, εντείνοντας έτσι το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Επίσης, δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις από τον ευρύτερο τομέα του οικιακού εξοπλισμού (π.χ. εταιρείες λιανικής εμπορίας επίπλων ή λευκών ειδών που έχουν συγχρόνως και τμήματα χρηστικών αντικειμένων).

Προβλήματα - Προοπτικές

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, ο κλάδος αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα τα οποία συνοπτικά αφορούν στα εξής:

1. Φθίνουσες πωλήσεις για τις μικρότερες επιχειρήσεις, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού από super market, υπαίθριες αγορές, μεγάλες αλυσίδες. Ενδεικτικό είναι ότι οι πωλήσεις των καταστημάτων **IKEA** (με το νέο κατάστημα στην Αττική και προσφορά του συνόλου των προϊόντων του κλάδου επίπλου & οικιακού εξοπλισμού) παρουσίασαν αύξηση πωλήσεων κατά τη διάρκεια του 2008 της τάξης του 32,4%.
2. Αρνητικό εξωτερικό περιβάλλον, καθώς οι ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας υποχωρούν, το διαθέσιμο εισόδημα περιορίζεται και η καταναλωτική πίστη αναπτύσσεται με σαφώς βραδύτερους ρυθμούς,
3. Η οικοδομική δραστηριότητα περιορίζεται,
4. Η κακή οικονομική συγκυρία ενδέχεται να καθυστερήσει την απόφαση των νέων να δημιουργήσουν τα δικά τους νοικοκυριά.

Όσον αφορά στις προοπτικές του κλάδου, στη μελέτη της Hellastat αναφέρονται τα εξής:

Η αγορά horeca (ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφετέριες) εμφανίζει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης για την παραγωγή και το χονδρικό εμπόριο στον κλάδο. Κύριος οδηγός ωστόσο θα είναι η τουριστική κίνηση τα επόμενα δύο έτη, καθώς η παγκόσμια οικονομική κρίση εκτιμάται ότι θα πλήξει το σύνολο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς.

Η ανάπτυξη μεγάλων εμπορικών κέντρων προσφέρει ένα νέο κανάλι διανομής και άμεσης επαφής με τον πελάτη για τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς πλέον παρέχεται η δυνατότητα για δημιουργία shop in shop. Η τάση αυτή αναμένεται να επικρατήσει και στο άμεσο μέλλον, καθώς ο συγκεκριμένος τομέας real estate βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, παρέχοντας ευκαιρίες για την κατασκευή και εκμετάλλευση ακόμα περισσότερων κέντρων.

5.4 Κλάδος λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών (Καταστήματα INTERSPORT)



Ο εταιρικός σκοπός της INTERSPORT ATHLETICS A.E.E. καθώς και της θυγατρικής της INTERSPORT ATHLETICS (Cyprus) LTD η οποία δραστηριοποιείται στην Κύπρο, είναι η εμπορία (χονδρική και λιανική), εισαγωγή και εξαγωγή, κατασκευή και επεξεργασία παντός τύπου και φύσεως, ειδών ενδύσεως και υποδήσεως, καθώς και παντός είδους αθλητικού εξοπλισμού.

Η INTERSPORT προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που αποτελείται από επώνυμα καθώς και αποκλειστικά προϊόντα προσφέροντας την καλύτερη σχέση ποιότητας - τιμής.

Δεσμεύσεις προς τους καταναλωτές

- Εγγύηση για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της σε όλο τον κόσμο
- Εγγύηση επιστροφής χρημάτων εάν για οποιονδήποτε λόγο οι πελάτες δεν ικανοποιηθούν με το προϊόν που αγόρασαν.
- Εγγύηση εξειδικευμένης και προσωπικής εξυπηρέτησης.
- Εγγύηση της καλύτερης επιλογής από τις καλύτερες μάρκες στον κόσμο.
- Εγγύηση για τις καλύτερες τιμές στην αγορά.

Η επιχειρηματική στρατηγική η οποία ακολουθείται από την INTERSPORT είναι σαφώς η **ηγεσία κόστους** αφού όχι μόνο εγγυάται τις καλύτερες τιμές στην αγορά αλλά και προκαλεί τους πελάτες σε περίπτωση που βρουν τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή οπουδήποτε αλλού, να τους δώσει τη διαφορά.

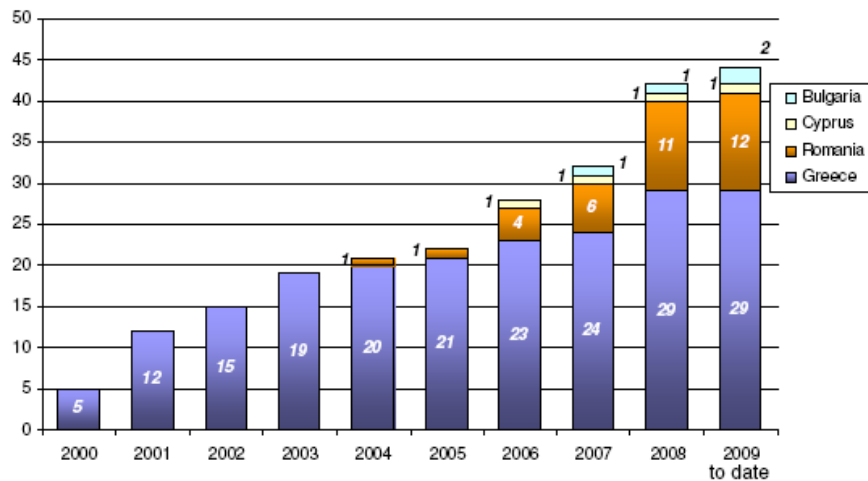
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της INTERSPORT είναι το μείγμα των προϊόντων και η εξειδικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση που διαθέτουν σε συνδυασμό με τις χαμηλότερες τιμές στην αγορά.

Οι ανταγωνιστές της INTERSPORT είναι και οι παραγωγικές και οι εισαγωγικές επιχειρήσεις . Πιο συγκεκριμένα μερικοί από τους πιο γνωστούς ανταγωνιστές είναι:

BODYTALK A.E., ADIDAS HELLAS A.E., ΑΘΛΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΒΕΕ, CHAMPION EUROPE S.P.A., NOTOS COM. HOLDINGS AE, PUMA HELLAS AE, R.B.K. HELLAS REEBOK ΑΕΒΕ, SPRIDER STORES ΑΕΒΕ, ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ Θ. Ε. ΑΒΕΕ, ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΑΕ, ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΒΕΕ, ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΕ, ΚΟΥΓΚΑΡ ΣΠΟΡΤ ΑΕΒΕ, ΚΥΠΡΙΑΝΙΔΗΣ AIM. INTERNATIONAL SPORT ENTER AE, NIKE ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ, ΞΑΚΟ ΑΕ και άλλοι.

Δίκτυο Πωλήσεων Λιανικής – Ανάπτυξη και αριθμός Καταστημάτων.

Κατά την όγδοη 12μηνη χρήση η εταιρεία επικεντρώθηκε στην οργάνωση και ανάπτυξη των υπάρχοντων καταστημάτων λιανικής και την ακόμα μεγαλύτερη εδραίωσή τους στην Ελληνική αγορά. Παράλληλα εγκαινίασε πέντε νέα καταστήματα, στην Λαμία, την Αλεξανδρούπολη, την Ξάνθη, την Καρδίτσα και το Μενίδι Αττικής. Κατά συνέπεια, στο τέλος της χρήσης του 2008 η εταιρεία είχε αναπτύξει ένα σημαντικό δίκτυο λιανικής πώλησης στην Ελλάδα, που περιλαμβάνει συνολικά 28 καταστήματα στην Αττική και στην επαρχία. Ο αριθμός των καταστημάτων της INTERSPORT φαίνεται στο διάγραμμα 5-4.



Διάγραμμα 5-4 Αριθμός καταστημάτων INTERSPORT

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009.

Η εταιρεία στο σύνολο των ενεργειών της έχει τη συνεχή υποστήριξη της διεθνούς εταιρείας INTERSPORT INTERNATIONAL, με έδρα την Ελβετία, τόσο σε θέματα παγκόσμιας αγοράς αθλητικών ειδών όσο και σε θέματα marketing και εκπαίδευσης

προσωπικού. Στις 31/12/2008 η εταιρεία είχε 432 άτομα προσωπικό έναντι 401 ατόμων στις 31/12/2007.

Ο κύκλος εργασιών κατά τη χρήση του 2008 ανήλθε σε 64.002 χιλιάδες ευρώ έναντι 50.946 χιλιάδες ευρώ του 2007, σημειώνοντας αύξηση 25,6% λόγω της επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής και της στοχευμένης πολιτικής επέκτασης του δικτύου καταστημάτων. Ενώ τα κέρδη προ φόρων διαμορφώθηκαν για το 2008 σε 6.071 χιλιάδες ευρώ, έναντι 4.804 χιλιάδες ευρώ για το έτος 2007 σημειώνοντας αύξηση 26,4%

Σύμφωνα με τον όμιλο FOURLIS, το επενδυτικό πλάνο για τα INTERSPORT προβλέπει τη δημιουργία δικτύου 73 σημείων πώλησης έως το 2013. Πιο συγκεκριμένα τη λειτουργία 40 καταστημάτων στην Ελλάδα (29 λειτουργούν σήμερα), 3 καταστημάτων στην Κύπρο (1 λειτουργεί σήμερα), 7 καταστημάτων στη Βουλγαρία (2 βρίσκονται σε λειτουργία) και 23 στη Ρουμανία (12 λειτουργούν σήμερα).

Η αλυσίδα των καταστημάτων INTERSPORT κέρδισε 3-4 μονάδες αγοράς μέσα στο 2008 (το μερίδιο της στην εγχώρια αγορά εκτιμάται στο 15%) και αναμένεται να ενισχυθεί με 6 νέα καταστήματα μέσα στη χρονιά, από τα οποία 2 ή 3 στην Ελλάδα.

5.4.1 Ανάλυση κλάδου αθλητικών ειδών

Ο κλάδος των αθλητικών ειδών περιλαμβάνει ευρεία γκάμα προϊόντων όπως:

- Ενδύματα
- Υποδήματα
- Αξεσουάρ (γάντια, επιγονατίδες, μπάλες κλπ.)
- Όργανα γυμναστικής

Σε αρκετές περιπτώσεις δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των αθλητικών ενδυμάτων από τη γενικότερη κατηγορία που χαρακτηρίζεται σαν “σπορ-casual” ένδυση. Στη κατηγορία της σπορ ένδυσης περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, ορισμένα από τα οποία φοριούνται και σαν αθλητικά και το αντίστροφο.

Σύμφωνα με τη νεότερη έκδοση της Κλαδικής Μελέτης, η οποία κυκλοφόρησε από τη Διεύθυνση Οικονομικών μελετών της ICAP Group, ανοδική είναι η τάση στην αγορά των αθλητικών υποδημάτων με αύξηση των καναλιών διάθεσης αθλητικών υποδημάτων, ενώ το 64% της αγοράς καταλαμβάνουν τα αθλητικά υποδήματα "μόδας". Σημαντικό γεγονός αποτελεί το ότι για περισσότερα από 10 χρόνια δεν υπάρχει εγχώρια παραγωγή αθλητικών υποδημάτων, ενώ παρατηρείται και μία ύφεση στον τομέα της αθλητικής φόρμας με προτίμηση των καταναλωτών για ξεχωριστά "πάνω-κάτω" μέρη.

Παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση αθλητικών ειδών

Το διαθέσιμο εισόδημα, η τιμή των προϊόντων, η διαφήμιση, οι τάσεις της μόδας, καθώς επίσης το μέγεθος και η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, είναι ορισμένοι από τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη ζήτηση για αθλητικές φόρμες και υποδήματα. Η λιανική εμπορία των αθλητικών ειδών στη χώρα μας, πραγματοποιείται μέσω μεμονωμένων καταστημάτων, καθώς και μέσω αλυσίδων καταστημάτων αθλητικών ειδών. Τα τελευταία χρόνια, αθλητικά υποδήματα "μόδας" διατίθενται και από καταστήματα κλασικών υποδημάτων, ενώ γενικώς αθλητικά είδη ένδυσης και υπόδησης πωλούνται και μέσω μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων, εκπαιδευτικών καταστημάτων, ακόμη super-market και cash & carry. Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στα "εναλλακτικά" κανάλια διάθεσης (λαϊκές αγορές, κινέζικα καταστήματα κλπ.), τα οποία προωθούν σημαντικές ποσότητες "ανώνυμων" προϊόντων, χαμηλής ποιότητας και σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

Ο κλάδος των αθλητικών ενδυμάτων στην Ελλάδα περιλαμβάνει τόσο παραγωγικές όσο και εισαγωγικές επιχειρήσεις, σε αρκετές δε περιπτώσεις οι δύο δραστηριότητες υπάρχουν εκ παραλλήλου. Σχετικά με τον τομέα των αθλητικών υποδημάτων, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο προϊόν είναι αποκλειστικά εισαγωγικές, καθώς από το 1998 και μετά δεν υφίσταται εγχώρια παραγωγή αθλητικών υποδημάτων. Οι τελευταίες επιχειρήσεις που παρήγαγαν αθλητικά υποδήματα στο εσωτερικό της χώρας, είτε ανέθεσαν την παραγωγική τους δραστηριότητα σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος (κυρίως Άπω Ανατολή), είτε υποκατέστησαν την παραγωγή με εισαγωγές. Βασική αιτία που οδήγησε στη συγκεκριμένη εξέλιξη, ήταν η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών αθλητικών υποδημάτων εξ αιτίας του υψηλού εγχώριου κόστους παραγωγής.

Οι **παραγωγικές** επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων φέρουν το δικό τους κατοχυρωμένο ελληνικό εμπορικό σήμα και τα οποία παράγονται είτε σε ίδιες εγκαταστάσεις, είτε σε εγκαταστάσεις τρίτων (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό).
- Επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να κατασκευάζουν αθλητικά είδη ένδυσης αποκλειστικά για λογαριασμό πελατών του εξωτερικού. Οι συγκεκριμένες μονάδες είναι καθαρά εξαγωγικού προσανατολισμού και δραστηριοποιούνται γενικότερα στην παραγωγή μακό ενδυμάτων.

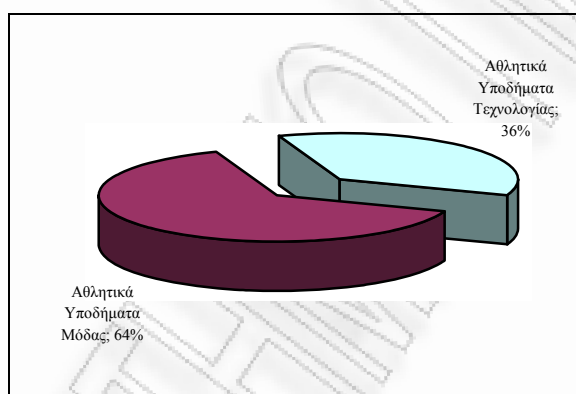
Οι **εισαγωγικές** επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται σε:

- Επιχειρήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν προϊόντα οίκων του εξωτερικού, πραγματοποιώντας εισαγωγές από τα αντίστοιχα εργοστάσια κατασκευής αθλητικών ειδών.
- Επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν εισαγωγές αθλητικών ειδών, τα οποία κατόπιν διατίθενται στην εσωτερική αγορά με το δικό τους κατοχυρωμένο ελληνικό εμπορικό σήμα.

Κάποιες εισαγωγικές επιχειρήσεις, πέρα από την εισαγωγή αθλητικών ειδών, δραστηριοποιούνται παράλληλα και στην παραγωγή αθλητικών ειδών ένδυσης (με το εμπορικό σήμα οίκων του εξωτερικού), σε εγκαταστάσεις τρίτων στην Ελλάδα, με τη μέθοδο του φασόν. Τα συγκεκριμένα είδη, κατασκευάζονται πάντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτουν οι οίκοι του εξωτερικού, ενώ οι ελληνικές εταιρείες καταβάλλουν δικαιώματα χρήσης (royalties) στους τελευταίους. Στη “μικτή” αυτή κατηγορία υπάγονται μεγάλο μέγεθος επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν στην αγορά προϊόντα με ισχυρά εμπορικά σήματα διεθνώς.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, το μέγεθος της φαινομενικής κατανάλωσης σε σετ αθλητικών φορμών εμφανίζει πτώση από το 1999 και μετά, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του -8,5% την περίοδο 2000-2008, τάση η οποία αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στη στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα αθλητικά είδη ένδυσης με ξεχωριστά πάνω-κάτω μέρη και λιγότερο για σετ αθλητικών

φορμών. Αντίθετα, όσον αφορά τα αθλητικά υποδήματα, διαχρονική αύξηση εμφανίζει το συνολικό μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς κατά την περίοδο 2000-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό 8,5% περίπου. Η αύξηση της συγκεκριμένης αγοράς, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην άνοδο της ζήτησης για αθλητικά υποδήματα "μόδας", το μερίδιο των οποίων εκτιμάται στο 64% της αγοράς για το 2008, έναντι μεριδίου 36% των αθλητικών υποδημάτων με τεχνολογία, τα οποία προορίζονται για συγκεκριμένα αθλήματα. Όσον αφορά τη διάρθρωση της αγοράς αθλητικών υποδημάτων τεχνολογίας για το 2008, ελαφρά αύξηση στο μερίδιό τους εμφανίζουν τα υποδήματα τρεξίματος (running), ποδοσφαίρου και fitness/aerobic.



Διάγραμμα 5-5 Διάρθρωση αγοράς αθλητικών υποδημάτων (2008)

Η αγορά

Την πρωτοκαθεδρία στη διεθνή αγορά αθλητικών ειδών έχουν τα προϊόντα της Nike που επενδύει σταθερά σε νέες τεχνολογίες και λανσάρει συνεχώς νέα προϊόντα, ενώ τα μερίδιά της σε κάποιες αγορές ξεπερνούν το 40% - 45%.

Ακολουθεί η Adidas και στο Νο 3 η Puma. Στην ελληνική αγορά τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά αφού η Puma, με ετήσιο κύκλο εργασιών 77,95 εκατ. ευρώ, είναι πρώτη στην κατάταξη με μερίδιο που διαμορφώνεται στο 32% - 33% και ακολουθούν οι Nike και Adidas με “διαφορά στήθους” αφού κονταροχτυπιούνται για τη δεύτερη θέση με ποσοστό 19% και 20% αντίστοιχα.

Οι ετήσιες πωλήσεις τους διαμορφώνονται στα 51 εκατ. ευρώ για τη Nike, ενώ για την Adidas φθάνουν τα 81 εκατ. ευρώ μαζί με τη δραστηριότητα στις χώρες των Βαλκανίων αλλά και τις πωλήσεις της Reebok που εξαγοράστηκε πρόσφατα από τη μητρική.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από τους ισολογισμούς του 2008 των εταιρειών που διαχειρίζονται τα σήματα στη Ελλάδα, η αξία της αγοράς αθλητικών ειδών αγγίζει τα 265 εκατ. ευρώ και περιλαμβάνει πωλήσεις χονδρικής και πωλήσεις λιανικής στα δίκτυα των Puma, Adidas, Nike, Converse, Reebok, Asics Tiger αλλά και “μικρότερων” σημάτων όπως Loto, Diadora, Hummel κ.ά.

Σε λιανικές τιμές η αξία της αγοράς φθάνει τα 450 εκατ. ευρώ ενώ αν συνυπολογιστούν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα είδη γυμναστηρίου, μηχανήματα άθλησης κ.α. ξεπερνά κατά πολύ το μισό δισ. ευρώ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ❧ www.fourlis.gr
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της FOURLIS TRADE
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της SERVICE ONE
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της PRIME TELECOM
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της TRADE LOGISTICS
- ❧ Κλαδική μελέτη “Λευκές Ηλεκτρικές Οικιακές Συσκευές”, Μάρτιος 2008
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της HOUSEMARKET A.E.
- ❧ Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009
- ❧ http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/bible2/Ikea.pdf
- ❧ www.hellastat.eu
- ❧ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της INTERSPORT ATHLETICS
- ❧ www.icap.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου FOURLIS

6.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού και προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης: ανάπτυξη των δραστηριοτήτων, σταθερότητα, δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, ή τέλος περισυλλογή, δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Ο όμιλος FOURLIS ακολουθεί στρατηγική κατεύθυνσης, ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα ο όμιλος FOURLIS εφαρμόζει τη στρατηγική της διαποίκισης, η οποία περιλαμβάνει την είσοδο του οργανισμού σε νέα πεδία διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο όμιλος στο τέλος του 1999 ανέλαβε τη δικαιόχρηση (franchise) της Σουηδικής IKEA στο χώρο του επίπλου και του οικιακού εξοπλισμού για τον Ελλαδικό χώρο και την αποκλειστική αντιπροσωπεία της μεγαλύτερης διεθνώς αλυσίδας καταστημάτων αθλητικών ειδών INTERSPORT. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δραστηριοποίηση του ομίλου στους τρεις ακόλουθους κλάδους:

- Λιανική οικιακού εξοπλισμού (IKEA)
- Λιανική αθλητικών ειδών (INTERSPORT) και
- Χονδρική ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών (Samsung, General Electric, Liebherr, Korting).

Επιπλέον, ο όμιλος FOURLIS σε κάθε κλάδο εφαρμόζει στρατηγική **συγκέντρωσης**. Η στρατηγική της συγκέντρωσης επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης της αγοράς, δηλαδή διεύρυνση της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό εάν παρακολουθήσουμε την πορεία του ομίλου τα τελευταία χρόνια. Στον κλάδο του οικιακού εξοπλισμού, ο όμιλος λειτουργεί ήδη τέσσερα καταστήματα ΙΚΕΑ σε Θεσσαλονίκη, Αθήνα και Κύπρο και το επενδυτικό του πλάνο προβλέπει την δημιουργία οκτώ ακόμη καταστημάτων μέχρι το 2013 σε Ελλάδα (5) και Βουλγαρία (3). Στον κλάδο των αθλητικών ειδών, ο όμιλος έχει αναπτύξει ένα σημαντικό δίκτυο λιανικής πώλησης με 28 καταστήματα στην Ελλάδα, 12 στη Ρουμανία, 1 στην Κύπρο και 2 στη Βουλγαρία και το επενδυτικό πλάνο του ομίλου για τον κλάδο είναι η δημιουργία δικτύου 73 σημείων πώλησης έως το 2013. Τέλος, στον κλάδο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών ο όμιλος έχει ιδρύσει εταιρείες χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών συσκευών στην Ρουμανία (Genco Romania SRL) και τη Βουλγαρία (Genco Bulgaria).

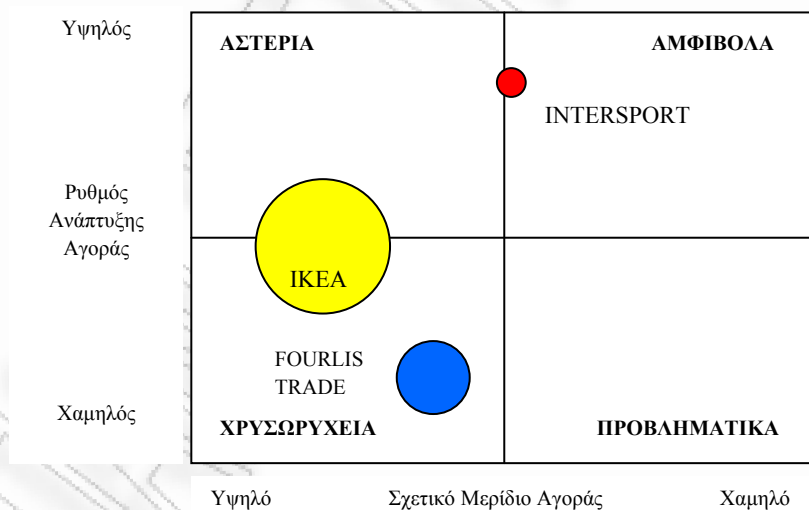
Τέλος, ο όμιλος FOURLIS εφάρμοσε:

1. τη στρατηγική της **καθετοποίησης προς τα πίσω** με την ίδρυση της TRADE LOGISTICS η οποία παρέχει υπηρεσίες αποθήκευσης και εφοδιασμού των καταστημάτων ΙΚΕΑ και
2. τη στρατηγική της **καθετοποίησης προς τα εμπρός** με την ίδρυση της SERVICE ONE, θυγατρική της FOURLIS TRADE A.E.B.E., η οποία παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης προϊόντος μετά την πώληση, όπως: επισκευή, συντήρηση, εγκατάσταση και συναρμολόγηση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών (FOURLIS TRADE), ειδών αυτοματισμού γραφείων, συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών κάθε είδους (ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ), επίπλων και ειδών οικιακής χρήσεως (ΙΚΕΑ).

6.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Ένας ακόμη τρόπος για να αναλυθεί η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου FOURLIS είναι μέσω της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου του. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο όμιλος δραστηριοποιείται σε τρεις διαφορετικούς κλάδους. Με τη βοήθεια του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς (μήτρα BCG), ο οποίος έχει αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε την επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου.

Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα των ΙΚΕΑ θεωρείται ηγέτιδα στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου. Βρίσκεται σε μια μέτρια ελκυστική αγορά, με μέτριο ρυθμό ανάπτυξης, και παράλληλα είναι πολύ ανταγωνιστική, με μεγάλο μερίδιο αγοράς. Με τα καθαρά κέρδη το 2008 να ανέρχονται στα 27,79 εκατομμύρια ευρώ, θεωρείται πολύ κερδοφόρα. Σύμφωνα με την Marfin Analysis, η ΙΚΕΑ παραμένει ο βασικός παράγοντας κερδοφορίας του ομίλου, συνεισφέροντας το 76% των καθαρών κερδών του 2008. Συνεπώς, η ΣΕΜ των ΙΚΕΑ τοποθετείται ανάμεσα στα τεταρτημόρια των “αστεριών” και των “χρυσωρυχείων”.



Διάγραμμα 6-1 Ο πίνακας Ρυθμού ανάπτυξης – Μεριδίου αγοράς του ομίλου FOURLIS

Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα των INTERSPORT τοποθετείται οριακά στο τεταρτημόριο των “αμφίβολων”. Τα καταστήματα INTERSPORT είναι μέτρια ανταγωνιστικά (μέτριο σχετικό μερίδιο αγοράς), αλλά ανταγωνίζονται σε ελκυστικό κλάδο με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Τα INTERSPORT δημιουργούν ρευστά αλλά επειδή βρίσκονται σε ελκυστικό κλάδο, η χρησιμοποίηση των ρευστών είναι αρκετά μεγάλη.

Τέλος, η ΣΕΜ FOURLIS TRADE τοποθετείται στα χρυσωρυχεία λόγω της χαμηλής ελκυστικότητας του κλάδου (χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς) και του μέτριου σχετικού μεριδίου αγοράς. Η FOURLIS TRADE είναι μια επιχειρηματική μονάδα, η οποία δημιουργεί αρκετά ρευστά ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί λίγα, με αποτέλεσμα να διαθέτει στον όμιλο ρευστά τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ενίσχυση άλλων ΣΕΜ.

6.2 Η προσέγγιση του ομίλου FOURLIS στην ποιότητα

Ο όμιλος FOURLIS πιστοποιήθηκε το 2002 από την TUV Hellas για το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας της FOURLIS TRADE με το πρότυπο ISO 9002:1994. Το πεδίο πιστοποίησης της FOURLIS TRADE καλύπτει εκτός από την παραγωγή των απορροφητήρων και όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες της εταιρείας, συμπεριλαμβάνοντας την εμπορία και το service οικιακών ηλεκτρικών συσκευών. Η εταιρεία δεν ανανέωσε το πιστοποιητικό, ούτε μετέβη στην επόμενη έκδοση ISO 9001:2000.

Επιπλέον, τα καταστήματα IKEA εφαρμόζουν υποχρεωτικά HACCP λόγω των εστιατορίων IKEA. Το HACCP είναι το υποχρεωτικό σύστημα ασφαλείας για όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ανάλυση του ISO 9002:1994 καθώς και του HACCP.

6.2.1 ISO 9000:1994

Η σειρά ISO 9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για την διασφάλιση της ποιότητας. Η επιδιωκόμενη διασφάλιση ποιότητας μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλαδή ενός καταλόγου των επιθυμητών χαρακτηριστικών και ενεργειών, για το ενδεδειγμένο σύστημα ποιότητας που είναι εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες [Δερβιτσιώτης, 2001]. Τα προβλεπόμενα για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στη σειρά ISO 9000 καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις ή απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος με την κατάλληλη από τη διοίκηση πολιτική ποιότητας.

Τα πρότυπα στη σειρά ISO 9000 διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Στη σειρά ISO 9000 υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες προτύπων:

- Τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση, τα ISO 9000, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 10012 και
- Τα καθοδηγητικά πρότυπα, ISO 8402, ISO 9000, ISO 9004, ISO 10011 τα οποία έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα.

Η γενική πιστοποίηση των βασικών προτύπων πιστοποίησης έχει ως εξής:

ISO 9001: Εφαρμόζεται για τη συμμόρφωση σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και εγκατάστασή του και στον τρόπο εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό μετά την πώλησή του. Στην έκδοση ISO 9000: 1994 είναι το πιο διεξοδικό και ολοκληρωμένο πρότυπο πιστοποίησης.

ISO 9002: Εφαρμόζεται όταν επιδιώκεται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης. Στην αναθεωρημένη μορφή του περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά την πώλησή τους.

ISO 9003: Εφαρμόζεται για συμμόρφωση μόνο στη φάση τελικών δοκιμών και επιθεώρησης ή ελέγχου του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη μορφή του, έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων, έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας.

Για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης στο πρότυπο ISO 9001, που είναι και το κυριότερο και αυτό με το μεγαλύτερο εύρος της σειράς, μια επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό και τις απαραίτητες διαδικασίες. Οι απαιτήσεις αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 6-1

Πίνακας 6-1 Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO 9001:1994

1. Αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση.
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις

προδιαγραφές.

5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.

6. Διαδικασία προμηθειών.

7. Έλεγχος προϊόντων – εισροών από προμηθευτές.

8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.

9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.

10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.

11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.

12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.

13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.

14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.

15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεσης/διανομής προϊόντος.

16. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα.

17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων για ποιότητα.

18. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας.

19. Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών.

20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, “Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας”, Interbooks 2001, 2^η έκδοση

Την μοναδική απαίτηση την οποία δεν περιλαμβάνει το ISO 9002 είναι η 4^η, δηλαδή ο έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές.

Δύο σημαντικές αδυναμίες των προτύπων ISO 9000:1994, σύμφωνα με την κριτική των Joseph Juran και Tito Conti, είναι ότι δεν προβλέπουν τις κατάλληλες διαδικασίες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και για τη μέτρηση του κόστους έλλειψης ποιότητας. Η αναθεωρημένη σειρά ISO 9000:2000 επιδιώκει να καλύψει τις αδυναμίες αυτές, με τις ριζικές αλλαγές που επιβάλλει. Η ανάλυση του ISO 9001:2000 παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.

Για την επιτυχή εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις [Δερβιτσιώτης, 2001]:

1. Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης.
2. Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεαστούν από την εφαρμογή τους.
3. Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις ενώ είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι το πρώτο σοβαρό βήμα στην δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα/νοοτροπία, που θα οδηγήσει στη διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

6.2.3 Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου (HACCP)

Το HACCP είναι ένα σύστημα προστασίας του ελέγχου του τροφίμου που σκοπεύει τη διασφάλιση της ασφάλειας του τροφίμου. Είναι μια τεκμηριωμένη και πιστοποιημένη προσέγγιση για τον προσδιορισμό των κινδύνων, των μέτρων προστασίας και των κριτικών σημείων και την εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου.

Το HACCP είναι ένα σύστημα το οποίο προσδιορίζει τους ειδικούς κινδύνους (δηλαδή κάθε βιολογική, χημική ή φυσική ιδιότητα η οποία επηρεάζει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων) και προσδιορίζει με λεπτομέρεια τα μεγέθη για τον έλεγχο τους. Το σύστημα αποτελείται από τις ακόλουθες επτά βασικές αρχές:

Αρχή 1: Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την ανάπτυξη, παραγωγική διεργασία, κατασκευή και διανομή έως το σημείο της κατανάλωσης. Αξιολόγηση της πιθανότητας της εμφάνισης του κινδύνου και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο τους.

Αρχή 2: Προσδιορισμός των σημείων / διεργασιών / φάσεων λειτουργίας που μπορεί να ελεγχθούν για να εξαφανίσουν τον κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισής του – (Κριτικό Σημείο ελέγχου (CCP)).

Αρχή 3: Καθορισμός των κριτικών ορίων, τα οποία πρέπει να είναι σεβαστά για να εξασφαλιστεί ότι κάθε CCP είναι υπό έλεγχο.

Αρχή 4: Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης για την εξασφάλιση του CCP μέσα από πρόγραμμα δοκιμών ή παρατηρήσεων.

Αρχή 5: Εγκατάσταση διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν όποτε το σύστημα ελέγχου δείχνει ότι ειδικά κάποιο CCP δεν είναι υπό έλεγχο.

Αρχή 6: Εγκατάσταση διαδικασιών για πιστοποίηση, οι οποίες περιέχουν συμπληρωματικές δοκιμές και διεργασίες για την επιβεβαίωση ότι το σύστημα HACCP λειτουργεί αποτελεσματικά.

Αρχή 7: Εγκατάσταση τεκμηρίωσης σχετικά με όλες τις διεργασίες και καταγραφή των κατάλληλων για αυτές αρχών και την εφαρμογή τους.

Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των αρχών απαιτεί μία καλά προσδιορισμένη και συνεπή μεθοδολογία η οποία συνίσταται από 14 φάσεις. Η διαδικασία του HACCP αναλύεται παρακάτω:

Φάση 1: Προσδιορισμός του σκοπού της μελέτης

Φάση 2: Επιλογή της ομάδας του HACCP

Φάση 3: Συγκέντρωση των δεδομένων του προϊόντος

Φάση 4: Προσδιορισμός σχεδιαζόμενης χρήσης του προϊόντος

Φάση 5: Κατασκευή διαγράμματος ροής

Φάση 6: Επιβεβαίωση του διαγράμματος ροής.

Φάση 7: Καταγραφή των κινδύνων και των μέτρων πρόληψης

Φάση 8: Προσδιορισμός των CCPs

Φάση 9: Καθορισμός των κρίσιμων ορίων για τα CCPs

Φάση 10: Εγκατάσταση του συστήματος ελέγχου των CCPs

Φάση 11: Εγκατάσταση ενός διορθωτικού σχεδίου δράσης

Φάση 12: Καθορισμός της τεκμηρίωσης

Φάση 13: Επιβεβαίωση

Φάση 14: Τελικός έλεγχος

HACCP και συστήματα της ποιότητας διοίκησης

Το HACCP είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα το οποίο αναφέρεται ειδικά στην ασφάλεια των τροφίμων. Μπορεί εύκολα να συμπεριληφθεί στα συστήματα διοίκησης για την ποιότητα των τροφίμων. Εφοδιάζει δε με μία “καθαρή” μεθοδολογία για την ανάπτυξη σχεδίου για την εξασφάλιση της ασφάλειας.

Οι αρχές του HACCP μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν στον Σχεδιασμό Ποιότητας/ Πολιτική, στην διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων, στον Έλεγχο των Υλικών και των Συστατικών, στον Έλεγχο Διεργασιών, στην Διανομή και τη Χρήση, τον έλεγχο λογαριασμών και την Εκπαίδευση, σε ότι αφορά την εφαρμογή στην ασφάλεια των τροφίμων.

6.2.4 Η προσέγγιση του ομίλου FOURLIS στις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως έχουν ήδη αναφερθεί στο 3^ο κεφάλαιο, είναι οι ακόλουθες:

4. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)
5. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό.
6. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την προσέγγιση του ομίλου FOURLIS στις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων

Ο όμιλος FOURLIS έχει ως αποστολή: “τη δημιουργία επιπλέον αξίας για τους πελάτες του, τους ανθρώπους του, τους μετόχους του και την κοινωνία, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες για καλύτερη ζωή”. Επιπρόσθετα, ένας από τους σημαντικότερους στόχους του οργανισμού είναι “η συνεχής ανανέωση και αδιάκοπη προσαρμογή του ομίλου σύμφωνα με τις αυξανόμενες και τις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στην αγορά”. Από την αποστολή του οργανισμού αλλά και από τις επιδιώξεις του ομίλου για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου γίνεται εμφανές πόσο σημαντικό είναι για τον όμιλο η ικανοποίηση των πελατών.

Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό

Η συμμετοχή και η ομαδική εργασία από όλους στον όμιλο FOURLIS γίνεται αντιληπτή κυρίως από τα προγράμματα της διεύθυνσης Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Μερικά από τα παραδείγματα της ομαδικής εργασίας και της συμμετοχής των υπαλλήλων σε διάφορα project είναι:

- “Ο όμιλος FOURLIS στηρίζει την ΕΛΕΠΑΠ”. Οι άνθρωποι του ομίλου έδειξαν μεγάλη ανταπόκριση στην πρόσκληση της Διεύθυνσης Κοινωνικής Υπευθυνότητας να συνδράμουν στο σημαντικότερο έργο της ΕΛΕΠΑΠ. Συμμετείχαν εθελοντικά στις εργασίες ανακαίνισης, όπως και στις εργασίες συναρμολόγησης και εγκατάστασης οικιακού εξοπλισμού και ηλεκτρικών ειδών.
- “Εθελοντισμός τον έχουμε στο αίμα μας”. Με αφορμή την παγκόσμια ημέρα της εθελοντικής αιμοδοσίας στις 14 Ιουνίου, ο όμιλος FOURLIS με μια συντονισμένη καμπάνια για την οποία εργάστηκαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, προσπάθησε να ευαισθητοποιήσει και να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους να συνδράμουν στην προσπάθεια αυτή.

Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση

Η εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση, στον όμιλο FOURLIS αποδεικνύεται από την ύπαρξη της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μία ανεξάρτητη και αντικειμενική επιβεβαιωτική

και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να **προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις διαδικασίες της εταιρείας**. Βοηθά την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της παρέχοντας μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας αναφέρει τα αποτελέσματα των εργασιών της στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) που αποτελεί το εποπτικό όργανο του εσωτερικού ελέγχου. Κάθε τρίμηνο, ενημερώνεται γραπτώς το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο εκ μέρους της Διεύθυνσης, έργο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί το πόσο σημαντικό είναι για τον όμιλο FOURLIS η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του. Ένας από τους σημαντικότερους στόχους του ομίλου FOURLIS αποτελεί ο εκσυγχρονισμός και η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών του. Όλες οι εταιρείες του ομίλου δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην πλήρη επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού τους, επιδιώκοντας το συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων τους στους τομείς που δραστηριοποιούνται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ω Δερβιτσιώτης Κώστας, Λαγοδήμος Αθανάσιος, *“Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”*, Οικονομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 2007
- ω Δερβιτσιώτης Κώστας, *“Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας”*, Interbooks 2001, 2^η έκδοση.
- ω Οδηγίες χρήσης του HACCP

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ☞ **Αρτίκης Γ.**, “Χρηματοοικονομική Διοίκηση”, INTERBOOKS
- ☞ **Γεωργόπουλος Ν.**, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006
- ☞ **Δερβιτσιώτης Κ.**, “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Interbooks, 2^η έκδοση, 2001
- ☞ **Δερβιτσιώτης Κώστας, Λαγοδήμος Αθανάσιος**, “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Οικονομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 2007
- ☞ **Λογοθέτης Ν.**, “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC”, Interbooks, 2005
- ☞ **Παπαδάκης Β.**, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, 1999

ΞΕΝΗ

- ☞ **Alexander L. D.**, “Strategy Implementation: Nature of the Problem”, International Review of Strategic Management, Vol. 2, No. 1, edited by D.E. Hussey (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 73-113
- ☞ **Andrews K.**, “The Concept of Corporate Strategy”, Homewood, Irwin, 1971
- ☞ **Ansoff I.**, “Corporate Strategy”, London Penguin, 1985
- ☞ **Bawden R., O.Z. Skerritt**, “The concept of process management”, The Learning Organization, Vol. 9, No. 3, 2002, p. 132

- ☞ **Calingo L.M.R.** “*The evolution of strategic quality management*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 9, 1996, p 19-37, MCB University Press
- ☞ **Campbell A., M. Goold, M. Alexander**, “*Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*”, Harvard Business Review, March-April 1995
- ☞ **Campbell A., M. Goold, M. Alexander**, “*Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*”, John Wiley & Sons Inc., 1994
- ☞ **Carpenter M. A., W. G. Sanders**, “*Strategic Management: A Dynamic Perspective*”, Prentice Hall, 2007
- ☞ **Chan Kim W., Renee Mauborgne**, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, Harvard Business School Press, 2005
- ☞ **Chan Kim W., Renee Mauborgne**, “*Value innovation: a leap into the blue strategy*”, Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 4, 2005, p. 22-28
- ☞ **Chandler A.**, “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*”, MIT Press edition, 1990
- ☞ **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, Prentice Hall, 7th edition, 1999
- ☞ **Dean J.W., D.E. Bowen**, “*Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development*”, Academy of Management Review Vol. 19, 1994, p. 392-418
- ☞ **Evans J. R., W. M. Lindsay**, “*The Management and Control of Quality*”, Thomson South-Western, 7th edition, 2008
- ☞ **Feigenbaum A. V.**, “*Total Quality Control*”, McCraw-Hill Inc., 3rd edition, 1991
- ☞ **Garvin A. G.**, “*Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*”, The Free Press, 1988

- ☞ **Hill C., G.R. Jones**, “*Strategic Management: An Integrated Approach*”, Houghton Mifflin Company, 5th edition, 2001
- ☞ **Hitt M. A., R. D. Ireland, Hoskisson**, “*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*”, South-Western, 6th edition, 2004
- ☞ **Johnson G., K. Scholes, R. Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, 7th edition, 2006
- ☞ **Juran J.M.**, “*Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*”, The Free Press, 1992
- ☞ **Leonard D., R. McAdam**, “*Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models*”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 No. 3, 2004, p. 254-266
- ☞ **Leonard D., R. McAdam**, “*The corporate strategic – operational divide and TQM*”, Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 1 2002, p. 5-14
- ☞ **Leonard D., R. McAdam**, “The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study”, Managing Service Quality, Vol. 12 No. 1, 2002, p. 43-53
- ☞ **Leonard D., R. McAdam**, “The strategic impact and implementation of TQM”, The TQM Magazine, Vol. 14 No. 1, 2002, p. 51-60
- ☞ **Mintzberg H., Lambel J., Quinn J., Ghoshal S.**, “*The Strategy Process*”, Prentice Hall, 4th edition, 2003
- ☞ **Oakland J. S.**, “*Total Quality Management: The route to improving performance*”, Butterworth Heinemann, 2nd edition, 1993
- ☞ **Porter M.**, “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, Nov – Dec 1996
- ☞ **Porter M.**, “*Competitive Strategy*”, Harvard Business School Press, 1986

- ☞ **Powell T.C.**, “*Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study*”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 1, 1995, p. 15-37
- ☞ **Prajogo D.I., A.S. Sohal**, “*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM*”, *European Journal of Operational Research* 168, 2006, p. 35-50
- ☞ **Reed R., D.J. Lemak, N.P. Mero**, “*Total Quality Management and sustainable competitive advantage*”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, 2000, p. 5-26
- ☞ **Reed R., D.J. Lemak, J.C. Montgomery**, “*Beyond process: TQM content and firm performance*”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, p. 173-202
- ☞ **Reeves C. A., D.A. Bednar**, “*Defining quality: alternatives and implications*”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, p. 419-445
- ☞ **Thompson J., F. Martin**, “*Strategic Management Awareness and Change*”, Thomson Learning, 5th edition, 2005
- ☞ **Vinzant J. C., Vinzant D. H.**, “*Strategic management spin-offs of the Deming approach*”, *Journal of Management History*, Vol. 5, No. 8, 1999
- ☞ **Wheelen T., Hunger D.**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, Prentice Hall, 11th edition, 2008

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ☞ www.fourlis.gr
- ☞ Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση από 1/1/2008 έως 31/12/2008 της FOURLIS A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
- ☞ Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της FOURLIS TRADE

- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της SERVICE ONE
- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της PRIME TELECOM
- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ
- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της TRADE LOGISTICS
- ω Κλαδική μελέτη “Λευκές Ηλεκτρικές Οικιακές Συσκευές”, Μάρτιος 2008
- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της HOUSEMARKET A.E.
- ω Εταιρική Παρουσίαση του ομίλου εταιρειών FOURLIS, Αύγουστος 2009
- ω http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/bible2/Ikea.pdf
- ω www.hellastat.eu
- ω Ετήσια Οικονομική έκθεση για την χρήση από 1/1/2008-31/12/2008 της INTERSPORT ATHLETICS
- ω www.icap.gr
- ω Οδηγίες χρήσης του HACCP

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Πρότυπο ISO 9001: 2000 (Διαχείριση Ποιότητας)

Το πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2000 είναι το πλέον διαδεδομένο και αναγνωρισμένο διεθνώς Πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης (ΠΣΔ). Η εκροή-στόχος του προτύπου αυτού είναι οι επιδόσεις ποιότητας ενός οργανισμού [Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007]. Δεδομένης της ιδιαίτερης σημασίας της προσφερόμενης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών για την ανταγωνιστική θέση κάθε επιχείρησης, το πρότυπο ISO 9001 αποτέλεσε και αποτελεί την ναυαρχίδα των ΠΣΔ με εκατοντάδες χιλιάδες οργανισμούς να έχουν ήδη πιστοποιηθεί και πολλούς ακόμη να επιζητούν την σχετική πιστοποίηση παγκοσμίως.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 εκδόθηκαν το 1987, από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης. Στην πρώτη τους έκδοση, καθώς και μετά την πρώτη αναθεώρηση (ελάσσονα) το 1994, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έδιναν έμφαση στην έννοια της διασφάλισης ποιότητας. Η δεύτερη αναθεώρηση (μείζονα) που πραγματοποιήθηκε το 2000, καταρχήν συγχώνευσε τα διακριτικά πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 σε ένα ενιαίο πρότυπο, το ISO 9001. Παράλληλα μετατόπισε το κέντρο βάρους από την στενή έννοια της *διασφάλισης ποιότητας* στην ευρύτερη της *διοίκησης ποιότητας*.

Από πλευράς περιεχομένου, η έκδοση του προτύπου ISO 9001:2000 προδιαγράφει ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο καλύπτει σε σημαντικό βαθμό όλες τις γενικές απαιτήσεις που περιλαμβάνονται στα δομικά στοιχεία των ΠΣΔ. Τα στοιχεία αυτά επιγραμματικά είναι:

- ✓ Σαφής πολιτική διαχείρισης
- ✓ Διοίκηση με στόχους
- ✓ Διοίκηση βάσει διεργασιών
- ✓ Ορθολογική οργάνωση

- ✓ Συστηματική τεκμηρίωση λειτουργίας
- ✓ Συνεχής έλεγχος λειτουργίας
- ✓ Αποτελεσματική αντιμετώπιση δυσλειτουργιών
- ✓ Άρτια προετοιμασμένο προσωπικό.

Πέραν αυτών, παρέχει επιπλέον γενικές απαιτήσεις που αφορούν σε κανόνες για τη διαχείριση των κύριων πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας δηλαδή, ανθρώπινους πόρους, εξοπλισμό και πληροφορία.

Σε επίπεδο εύρους κάλυψης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, το πρότυπο ISO 9001 αναφέρεται σχεδόν στο σύνολο του οργανισμού. Αυτό είναι άμεση απόρροια της εκροής-στόχου του προτύπου, που αναπόφευκτα εκτείνεται σε όλο το εύρος της αλυσίδας αξίας του οργανισμού (από τους προμηθευτές έως του πελάτες και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση). Η έμφαση του προτύπου δίνεται κυρίως στους τομείς που θεωρούνται κρίσιμοι για τη διαμόρφωση της παρεχόμενης ποιότητας όπως: σχεδιασμός προϊόντος/υπηρεσίας και το διευρυμένο σύστημα παραγωγής. Σε αυτό το πλαίσιο το πρότυπο καλύπτει τόσο τις κύριες δραστηριότητες οι οποίες προσδίδουν αξία στο προϊόν (π.χ. επιμέρους διεργασίες παραγωγής) όσο και τις σχετικές υποστηρικτικές δραστηριότητες (αποθήκευση, μεταφορά προϊόντων).

Σε επίπεδο εξειδικευμένων απαιτήσεων σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που καλύπτει, μεγάλο μέρος των σχετικών απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001 απορρέουν από την αρχή **εστίαση στον πελάτη**. Μεταξύ άλλων, η αρχή αυτή επηρεάζει άμεσα τις εξειδικευμένες απαιτήσεις σχεδιασμού και ελέγχου προϊόντων/υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο το πρότυπο εισάγει την έννοια της αξιόπιστης μέτρησης ικανοποίησης πελατών, με βάση την οποία διαμορφώνονται οι στόχοι σχεδιασμού προϊόντος και παρακολούθησης λειτουργίας του συστήματος. Ο πίνακας Α παρουσιάζει τις γενικές ενότητες του προτύπου, στις οποίες περιγράφονται όλες οι σχετικές απαιτήσεις καθώς και το κύριο αντικείμενο των απαιτήσεων αυτών.

Πίνακας Α Γενική μορφή προτύπου ποιότητας ISO 9001

Ενότητα	Αντικείμενο
1. Σύστημα Ποιότητας	Ύπαρξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας βασισμένο στις διεργασίες του οργανισμού. Διασφάλιση κατάλληλης ελεγχόμενης τεκμηρίωσης και τήρησης αρχείων για την επιβεβαίωση συμμόρφωσης.
2. Ευθύνη της Διοίκησης	Δέσμευση της διοίκησης ως προς την πολιτική ποιότητας, τη σημασία του πελάτη, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και τη διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για τη λειτουργία του συστήματος.
3. Διαχείριση Εσωτερικών πόρων	Διασφάλιση κατάλληλου προσωπικού και άλλων πόρων (πληροφορία και οικονομικοί πόροι) καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος.
4. Πραγμάτωση Προϊόντος/ Παροχή Υπηρεσίας	Διασφάλιση διαδικασιών σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών. Εξασφάλιση της καταλληλότητας όλων των διεργασιών του σχεδιασμού και της διευρυμένης παραγωγής.
5. Παρακολούθηση και Βελτίωση	Καθορισμός μέτρων για την αξιόπιστη παρακολούθηση λειτουργίας και την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, Λαγοδήμος Αθανάσιος, “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Οικονομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 2007, σελ. 426

FOURLIS

ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΩΝ

FOURLIS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ

Αριθμός Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών 1311006/Β/01 - ΕΔΡΑ: Α.ΚΗΦΕΙΑΣ 340 - 154 51 Ν. ΨΥΧΙΚΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2008

(Προσαρμοσμένα Βάσει του κ.ν.2190/20, άρθρο 135 για επικεφαλής του συντάσσουσιν επίσης οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, με το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, σε συνδυασμό με μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της FOURLIS Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ και του ΟΜΙΛΟΥ FOURLIS, συνιστούν σημαντικές στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλα συναλλαγές με τον εκδότη, να ανατρέξει στα διαθέσιμα διαδικτυακά της εταιρείας, όπου αναγράφονται οι οικονομικές καταστάσεις καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορκισμένου ελεγκτή λογιστή.

Αρμόδια Υπηρεσία - Νομάρχια (ή Πρωτεύουσα) : Υπουργείο Ανάπτυξης Αντιθέτων Α.Ε. και Παισιών
www.fourlis.gr

Διεύθυνση Διοικητικού
Μεσοπρόθεσμα Έργα: από το Διοικητικό Συμβούλιο των εταιριών οικονομικών καταστάσεων
Ορκισμένοι ελεγκτές λογιστές
Ελεγκτικές εταιρείες
Τύπος έκθεσης ελέγχου ελεγκτών

: 23 Φεβρουαρίου 2009
: Βασίλειος Δ. Παπαγεωργακόπουλος, Νικόλαος Ε. Παπαγιάννης
: Σ.Ο.Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ και ΚΡΜΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.
: Με σύμφωνη γνώμη

Ενθες Διοικητικού Συμβουλίου.

Πρόεδρος - Εκτελεστικό μέλος Βασίλειος Σ. Φουρλής
Αντιπρόεδρος - Εκτελεστικό μέλος Αλέξανδρος Η. Φουρλής
Διευθύνων Σύμβουλος - Εκτελεστικό μέλος Απόστολος Δ. Πεταλάς
Σύμβουλος - Εκτελεστικό μέλος Δάφνη Α. Φουρλή
Σύμβουλος - Εκτελεστικό μέλος Λάδα Σ. Φουρλή
Σύμβουλος - Μη εκτελεστικό μέλος Ιωάννης Θ. Μπρήτσος
Σύμβουλος - Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος Ευτύχιος Θ. Βασιλάκης
Σύμβουλος - Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος Ιωάννης Κ. Παπασιώλου
Σύμβουλος - Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος Ιωάννης Α. Κωστόπουλος

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες €				
	ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Μη Κυκλοφορούντα Ενεργητικά				
Ισοχρηματοποιούμενα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία	212.487	148.218	71	72
Ενδεδειγμένα σε ακίνητα	23.822	23.818	0	0
Άλλα περιουσιακά στοιχεία	5.145	4.997	35	19
Συμμετοχές	95	95	88.267	88.254
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	5.065	6.874	180	180
Αναβλητέα φόροι	1.244	1.128	46	0
Σύνολο μη κυκλοφορούντων ενεργητικού	247.858	185.150	88.599	88.521
Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού				
Αποθέματα	110.655	90.344	0	0
Φόροι εισοδήματος εισπραχθέντων	12.767	9.112	3.281	2.503
Απαιτήσεις από πωλήσεις	139.862	155.901	482	71
Ασφατά κυκλοφορούντων περιουσιακά στοιχεία	24.504	20.744	319	180
Τραπεζικά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	104.218	70.483	40.343	21.885
Σύνολο κυκλοφορούντων ενεργητικού	391.726	346.584	44.425	24.639
Μη κυκλοινόμενα περιουσι. στοιχ. προοριζόμενα για πώληση	49	4.738	47	4.736
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	639.633	536.472	133.071	117.896
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Καθαρή θέση				
Μετοχικό κεφάλαιο	50.953	50.953	50.953	50.953
Αποθεματικό υπέρ το όριο	11.864	11.864	12.208	12.208
Αποθεματικά	64.152	49.741	29.151	27.984
Αξιακά κέρδη	74.784	37.999	33.664	21.419
Σύνολο Καθαρή Θέση μετ'επιβαρύνσεων (α)	201.753	150.557	125.976	112.564
Δικαιώματα Μετοχικής (β)	945	481	0	0
Σύνολο Καθαρή Θέση (γ)=(α)+(β)	202.698	151.038	125.976	112.564
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	87.054	146.161	0	0
Παραχρησθέντα	1.855	1.458	24	11
Προβλέψεις	265	216	0	0
Αναβλητέα φόροι	4.940	2.224	0	146
Άλλες μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	164	160	163	161
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	94.278	150.219	187	318
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	67.114	37.930	0	0
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	91.585	3.089	0	0
Φόροι εισοδήματος	20.550	20.251	5.924	4.693
Ασφατά βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	163.408	173.945	984	321
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	342.657	235.215	6.908	5.014
Σύνολο υποχρεώσεων (δ)	436.935	385.434	7.095	5.332
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)-(δ)	639.633	536.472	133.071	117.896

Πρόθετα στοιχεία και Πληροφορίες

- Έκτον τηρείται οι θεσπίζουσες αρχές του Ισολογισμού της 31/12/2007.
- Δεν υπάρχουν ημερησιακά βάρη επί ακινήτων της εταιρείας και του ομίλου.
- Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαπίστωση διαφορές δικαστικών ή διοικητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας και του ομίλου.
- Αρμόδιος καταρτισμένος προσωπικό στα θέματα της τρέχουσας και της προηγούμενης χρήσης.
Όμιλος 2.945 | 2007 2.512 | Εταιρεία 5 | 2007 4.
- Οι εταιρείες του Όμιλου με τις αντίστοιχες διευθύνσεις τους, το ποσοστό με το οποίο συμμετέχει ο Όμιλος στο μετοχικό τους κεφάλαιο καθώς και η μέθοδος ενοποίησης στις οικονομικές καταστάσεις της χρήσης 1/1-31/12/2008 είναι ως εξής:

Μέθοδος πλήρους ενοποίησης	Αθήνα	Μετρώο
FOURLIS ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	100.00%	100.00%
HOUSEMARKET ΑΕ	Αθήνα	100.00%
H.M HOUSEMARKET (CYPRUS) LTD*	Λευκωσία, Κύπρος	100.00%
PENTHE A.E.*	Αθήνα	100.00%
INTERSPORT ATHLETICS ΑΕ	Αθήνα	100.00%
INTERSPORT ATHLETICS (CYPRUS) LTD*	Λευκωσία, Κύπρος	100.00%
FOURLIS TRADE A.E.B.E.	Αθήνα	100.00%
ΕΥΡΩΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ Α.Ε.*	Αθήνα	78.53%
PRIME TELECOM ΑΕ	Αθήνα	82.91%
GENCO TRADE S.R.L.	Βουκουρεστί, Ρουμανία	100.00%
SERVICE ONE A.E.*	Αθήνα	99.94%
TRADE LOGISTICS A.E.B.E.*	Αθήνα	100.00%
GENCO BULGARIA LTD	Σόφια, Βουλγαρία	100.00%
HOUSE MARKET BULGARIA EAD*	Σόφια, Βουλγαρία	100.00%
WYLDDES LIMITED*	Λευκωσία, Κύπρος	100.00%

- Μέθοδος καθαρού θέσης
SPEEDEX Α.Ε. Αθήνα 49.55%
- *Εταιρείες με άμεση συμμετοχή
- Οι ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις των εταιρειών του Όμιλου παρατηρήθηκαν στη σημερινή 24 ης επίσημη οικονομική έκθεση. Το ποσό της πρόβλεψης που έχει σχηματιστεί για τις ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις, ανέρχεται στο ποσό των 1.0 εκατ. Ευρώ σωρευτικά για την εταιρεία και τον Όμιλο.
- Οι πρόβλεψεις σωρευτικά για τον Όμιλο περιλαμβάνουν, εκτός των ανωτέρω αναφερθέντων και ποσό 0.3 εκατ. Ευρώ για ενδεχόμενες αποζημιώσεις εγγυήσεων πωληθέντων προϊόντων.
- Τις οικονομικές ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της 31/12/2008 περιλαμβάνονται επιπρόσθετα της 31/12/2007 οι εξής:
1) HOUSE MARKET BULGARIA EAD (Σόφια Βουλγαρία), η οποία αποτελεί θυγατρική 100% της θυγατρικής HOUSEMARKET ΑΕ.
2) WYLDDES LIMITED (Λευκωσία Κύπρος), η οποία αποτελεί θυγατρική 100% της θυγατρικής HOUSEMARKET ΑΕ.
Οι παραπάνω διαφοροποιήσεις στις ενοποιημένες καταστάσεις δεν επηρεάζουν μεταβολή όνου το 25% στον κύκλο εργασιών, στα αποτελέσματα μετά από φόρους, στα δικαιώματα μετοχικής και στην καθαρή θέση των μετόχων της εταιρείας.
- Οι παρονομαστικές χρήσεις 2008 ανέρχονται σε:
Όμιλος 40.5 εκατ. Ευρώ (31/12/07: 55.4 εκατ. Ευρώ), Εταιρεία: 0.02 εκατ. Ευρώ (31/12/07: 0.05 εκατ. Ευρώ).
- Το ποσό των εσόδων και των εξόδων αναρτάται από την έναρξη της τρέχουσας χρήσης καθώς και το υπόλοιπο των απαιτήσεων και υποχρεώσεων της εταιρείας και του ομίλου από λήξη της τρέχουσας χρήσης που έχουν προκύψει από συναλλαγές με το συνδεδεμένα μέρη, όπως αυτά ορίζονται στο ΔΛΠ 24, έχουν ως εξής:

	Όμιλος	Εταιρεία
α) Έκτακτα	3	1.126
β) Εισπραξιές	204	9
γ) Απαιτήσεις	0	450
δ) Υποχρεώσεις	69	262
ε) Αμοιβές διευθυντικών στελεχών και μελών διοικήσεως	2.315	894

Δεν υφίστανται απαιτήσεις και υποχρεώσεις των διευθυντικών στελεχών και των μελών της διοικήσεως με τον Όμιλο και την Εταιρεία.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες €

	ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Συνεχίζουσες δραστηριότητες 1/1-31/12/2008	1/1-31/12/2007	Συνεχίζουσες δραστηριότητες 1/1-31/12/2008	1/1-31/12/2007
Κύκλος εργασιών	784.447	670.079	0	0
Μικτά κέρδη	238.100	198.877	0	0
Κέρδη προ φόρων, χρηματικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	91.496	75.612	22.713	6.811
Κέρδη μετά από φόρους	76.233	65.215	34.412	22.867
Κρατικά έσοδα	55.642	46.598	28.681	20.537
Μετακίνησης	55.057	46.183	28.681	20.537
Μετακίνησης Μετοχικής	585	415	0	0
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - θετικό (σε €)	1.0805	0.9100	0.5629	0.4031
Προσαρμοσμένα μέρη ανά μετοχή - θετικό (σε €)			0.3600	0.3000
Κέρδη προ φόρων, χρηματικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και συναλλαγών αποθεμάτων	101.727	83.416	22.727	6.835

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες €

	ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	1/1-31/12/2008	1/1-31/12/2007	1/1-31/12/2008	1/1-31/12/2007
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη προ φόρων (συνεχίζουσες δραστηριότητες)	76.233	65.215	34.412	22.867
Πλέον / μείον προσαρμογές για:				
Αποσβέσεις	10.231	7.804	14	24
Προβλέψεις	2.447	6.520	16	3.009
Συνολοεργασιολογικές διαφορές	131	544	0	0
Αποσπασίματα (εξόδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δρατ/ας	-24.744	-12.952	-35.007	-27.719
Χρηματικό τόκο και συναφή έσοδα	14.232	8.626	1	96
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες	-21.281	-17.919	0	0
Μείωση / αύξηση αποθεμάτων	6.547	-43.178	-1.491	-942
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (ή/και τραπεζών)	-6.812	57.590	671	-658
Μείον:				
Χρηματικό τόκο και συναφή έσοδα καταβλημένα	-14.232	-8.440	-1	-96
Μείωση / αύξηση αποθεμάτων	-22.579	-15.115	-4.538	-338
Σύνολο εισροών / (εξροών) από λειτουργικές δρατ/ες (α)	19.173	27.607	-4.003	-3.577
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Αποσπασίματα, συγγενών, κοινοπρασιών και λοιπών επενδύσεων	0	-3.508	0	-694
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	-60.504	-55.120	-29	-46
Εισπραξιές από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχ.	146	392	0	0
Πωλήσεις εταιρειών	1.653	1.222	700	626
Μερίσματα εισπραχθέντα	0	426	11.000	15.526
Αγορά άλλων επενδύσεων	-5	-1.089	0	-189
Εισπραξιές από πωλήσεις θυγατρικών	28.076	37.285	28.076	27.119
Μείωση / αύξηση αποθεμάτων	0	218	0	218
Χρηματικό καθαρό αποτέλεσμα / επενδυτικές δρατ/ες (β)	-30.614	-20.174	39.747	42.620
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Εισπραξιές από εκδόσεις / αναληφθέντα δάνεια	216.549	336.142	0	26.050
Εξοφλήσεις δανείων	-152.873	-286.501	0	-32.170
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματ. μεθόδους (χρεολύσια)	-2.707	-2.794	0	-0
Μερίσματα πληρωθέντα	-15.407	-9.235	-15.286	-9.166
Σύνολο εισροών / (εξροών) από χρηματοδοτικές δρατ/ες (γ)	45.562	37.632	-15.286	-17.286
Καθαρή αύξηση / μείωση από ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)	34.121	45.045	18.458	21.757
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης	70.483	25.544	21.885	128
Επίδραση των συναλλαγών ισοτιμίων επί των χρημ. διαθέσιμων	-386	-126	0	0
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης	104.218	70.483	40.343	21.885

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσό εκφρασμένο σε χιλιάδες €

	ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2007
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης (1/1/2008 και 1/1/2007 αντίστοιχα)	151.038	114.199	112.544	101.198
Κέρδη χρήσεως μετά από φόρους	55.642	46.598	28.681	20.537
Διατελεθέντα μερίσματα	-15.407	-9.239	-15.286	-9.171
Δικαιώματα προέσωσης αγοράς μετοχών	16	0	16	0
Συναλλαγικές διαφορές από μεταβολή υπολογισμών σε ξένο νόμισμα	-895	-611	0	0
Αποθεματικό αναπροσαρμογής ακινήτων	12.304	0	0	0
Καθαρά έσοδα καταχωρημένα απευθείας στην καθαρή θέση (Παράρτημα Α.α)	0	91	0	0
Καθαρή θέση λήξης χρήσης (31/12/2008 και 31/12/2007 αντίστα)	202.698	151.038	125.976	112.564

Νέο Ψυχικό, 23 Φεβρουαρίου 2009

Ο Πρόεδρος του Δ.Σ.
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΤΥΛ. ΦΟΥΡΛΗΣ
ΑΤ/1-700173

Ο Διευθύνων Σύμβουλος
ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ Δ. ΠΕΤΑΛΑΣ
ΑΤ/1-319553

Ο Υπεύθυνος Οικονομικής Διαχείρισης και Προγραμματισμού
ΘΕΟΔΩΡΟΣ Γ. ΠΟΛΥΠΟΥΛΟΣ
ΑΤ/ΑΖ-54772
ΑΡ.ΑΔ. Ο.Ε.Ε 36611 Α' ΤΑΞΗΣ

Ο Προϊστάμενος Λογιστηρίου
ΣΩΤΗΡΙΟΣ Ι. ΜΗΤΡΟΥ
ΑΤ/Π-135469
ΑΡ.ΑΔ. Ο.Ε.Ε 30609 Α' ΤΑΞΗΣ

FOURLIS TRADE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Αριθμός Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών : 24284/01ΑΤ/Β/91/1454 - ΕΔΡΑ Α. Κηφισίας 340 - 15451 - Ν. Ψυχικό

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2008

(δημοσιευμένα βάσει του ν.2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, στοχεύουν σε μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και το αποτέλεσμα της FOURLIS TRADE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ. Συνιστούμε επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιοδήποτε είδος επενδυτικής επιλογής ή άλλου συναλλαγής με τον εκδότη, να ανατρέξει στη διεύθυνση διαδικτύου της εταιρείας [www.fourlis.gr], όπου αναρτώνται οι οικονομικές καταστάσεις καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.

Αρμόδια Υπηρεσία - Νομαρχία : Αθηνών - Τομέας Ανατολικής Αθήνας - Δ/νση Α.Ε. & Εμπορίου
Διεύθυνση Διαδικτύου : www.fourlis.gr
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου : Δ/νση Αναστ. Φουρλή Πρόεδρος, Αλέξανδρος Ηλ. Φουρλής Αντιπρόεδρος, Ιωάννης Π. Αιούτης Διευθύνων Σύμβουλος, Λήδα Στυλ. Φουρλή Σύμβουλος, Μιχαήλ Διον. Μικαλάκης Σύμβουλος, Απόστολος Δημ. Πεταλάς Σύμβουλος, Εμμανουήλ Δημ. Μανουσοπούλης Σύμβουλος.
Ημερομηνία Έγκρισης από το Δ.Σ. των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων : 17 Φεβρουαρίου 2009
Ορκωτός Ελεγκτής : ΗΣΙΑΔΑ Κ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ
Ελεγκτική Εταιρεία : ΣΩΛ Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
Τύπος έκθεσης ελέγχου ελεγκτών : Με τη σύμφωνη γνώμη

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
	Ποσά εκφρασμένα σε €		Ποσά εκφρασμένα σε €	
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Μη κυκλοφορούντα Ενεργητικά				
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία	14.759.513,89	15.428.034,18		
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	70.005,00	42.205,35		
Συμμετοχές	8.416.135,30	8.416.135,30		
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	418.261,34	262.072,51		
Αναβαλλόμενοι φόροι	701.301,49	402.747,23		
Σύνολο μη κυκλοφορούντων ενεργητικού	24.365.217,04	24.571.194,57		
Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού				
Επενδύσεις	0,00	236.837,10		
Αποθέματα	20.375.439,58	15.524.099,91		
Φόροι εισοδήματος εισπρακτέοι	831.238,17	630.672,55		
Απαιτήσεις από πελάτες	82.081.265,95	94.615.076,30		
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	893.591,32	766.954,68		
Τομειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	9.828.333,44	2.198.892,20		
Σύνολο κυκλοφορούντων ενεργητικού	114.009.868,44	113.972.532,74		
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	1.771,13	1.771,13		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	138.376.856,63	138.545.498,44		
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Καθαρή θέση				
Μετοχικό κεφάλαιο	39.560.000,00	39.560.000,00		
Αποθεματικό υπέρ το όριο	1.073.487,00	1.073.487,00		
Αποθεματικά	17.920.769,34	17.917.640,08		
Συρραμμένες ζημιές / Αδιεννόητα κέρδη	(15.376.341,71)	(18.189.878,85)		
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετάνων εταιρείας (α)	43.177.914,63	40.361.248,23		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	0,00	43.599.600,00		
Παρακεία προσωπικά	560.483,52	376.077,06		
Αναβαλλόμενοι φόροι	0,00	0,00		
Άλλες μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.684,82	1.684,82		
Σύνολο Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	562.168,34	43.977.361,88		
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	14.051.675,99	15.316,96		
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	28.500.000,00	0,00		
Φόροι εισοδήματος	1.591.721,42	1.213.733,56		
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	50.493.376,25	52.977.837,81		
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	94.636.773,66	54.206.888,33		
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	95.198.942,00	98.184.250,21		
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α) + (β)	138.376.856,63	138.545.498,44		
Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες:				
1. Ο αριθμός του αποσκοπούμενου προσωπικού, στο τέλος της τρέχουσας και της προηγούμενης χρήσης, ανερχόταν σε 159 και 151 άτομα αντίστοιχα.				
2. Η εταιρεία δεν έχει ελεφθεί φορολογικά για τις χρήσεις 2007 και 2008.				
3. Έχουν τηρηθεί οι βασικές λογιστικές αρχές του Ισολογισμού της 31/12/2007.				
4. Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαπίστωση διαφορές δικαστικών ή διοικητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.				
5. Οι Οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες καταστάσεις που καταρτίζει η εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών FOURLIS ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, με έδρα την Ελλάδα, με ποσοστό συμμετοχής 100% στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας και με τη μέθοδο ενσωμάτωσης της πλήρους ενοποίησης.				
6. Τα κέρδη ανά μετοχή υπολογίσθηκαν με βάση το μέσο σταθμισμένο αριθμό επί του συνόλου των μετοχών.				
7. Συναλλαγές με Συνδεδεμένα Μέρη				
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2008	31/12/2007		
Πωλήσεις αγαθών και Υπηρεσιών	2.255.109,02	1.250.940,82		
Αγορές Αγαθών και Υπηρεσιών	3.194.727,82	2.527.968,01		
Απαιτήσεις	592.981,56	284.497,60		
Υποχρεώσεις	474.313,46	353.284,08		
Αμοιβές και έξοδα Διευθυντικών Στελεχών	988.654,65	809.155,68		
Δεν υφίστανται άλλες συναλλαγές, απαιτήσεις - υποχρεώσεις μεταξύ της Εταιρείας, με τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και το Διευθυντικό Στέλεχος.				
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2008	31/12/2007		
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης (01.01.2008 και 01.01.2007 αντίστοιχα)	40.361.248,23	37.995.445,13		
Κέρδη χρήσης μετά από φόρους	2.813.537,14	2.365.803,10		
Δικαιώματα προπράσεως αγοράς μετοχών	43.174.785,37	40.361.248,23		
Καθαρή θέση λήξης χρήσης (31.12.2008 και 31.12.2007 αντίστοιχα)	43.177.914,63	40.361.248,23		
	3.129,26	0,00		
Νέο Ψυχικό 17 Φεβρουαρίου 2009				
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2008	31/12/2007		
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης (01.01.2008 και 01.01.2007 αντίστοιχα)	40.361.248,23	37.995.445,13		
Κέρδη χρήσης μετά από φόρους	2.813.537,14	2.365.803,10		
Δικαιώματα προπράσεως αγοράς μετοχών	43.174.785,37	40.361.248,23		
Καθαρή θέση λήξης χρήσης (31.12.2008 και 31.12.2007 αντίστοιχα)	43.177.914,63	40.361.248,23		
	3.129,26	0,00		
Νέο Ψυχικό 17 Φεβρουαρίου 2009				
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ				
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2008	31/12/2007		
Διευθυντικές δραστηριότητες				
Κέρδη προ φόρων	4.305.952,02	3.521.322,40		
Πλέον / μείον προσαρμογές για:				
Αποσβέσεις	767.439,79	956.996,67		
Προβλέψεις	1.477.535,72	3.188.142,39		
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	(628.614,88)	(304.784,95)		
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	2.788.079,70	2.265.684,93		
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:				
Μείωση / αύξηση αποθεμάτων	(4.851.339,67)	4.374.327,39		
Μείωση / αύξηση απαιτήσεων	11.157.327,78	(12.529.014,50)		
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	(2.096.895,15)	7.177.084,68		
Μείον:				
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	(2.788.079,70)	(2.108.789,17)		
Καταβληθέντα φόροι	(1.960.564,41)	(1.929.215,13)		
Σύνολο εισορών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	8.170.841,20	4.611.754,70		
Επενδυτικές δραστηριότητες				
Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων	0,00	(1.000.000,00)		
Αγορά ενσώματων και άυλων πηγών στοιχείων	(124.973,91)	(73.066,68)		
Εισπραχές από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πηγών στοιχείων	30,00	365.280,67		
Τόκοι εισπραχθέντες	202.444,07	86.949,07		
Μερίσματα εισπραχθέντα	444.340,85	0,00		
Εισπραχές από πωλήσεις επενδύσεων	0,00	105.750,00		
Σύνολο εισορών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	521.841,01	(515.075,74)		
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Εισπραχές από εκδόσεις / αναληφθέντα δάνεια	42.534.359,03	60.650.000,00		
Εξοφληθείσες δανείων	(43.599.600,00)	(63.624.487,94)		
Σύνολο εισορών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	(1.065.240,97)	(2.974.487,94)		
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)	7.629.441,24	1.122.191,02		
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	2.198.892,20	1.076.701,18		
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	9.828.333,44	2.198.892,20		
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	31/12/2008	31/12/2007		
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης (01.01.2008 και 01.01.2007 αντίστοιχα)	40.361.248,23	37.995.445,13		
Κέρδη χρήσης μετά από φόρους	2.813.537,14	2.365.803,10		
Δικαιώματα προπράσεως αγοράς μετοχών	43.174.785,37	40.361.248,23		
Καθαρή θέση λήξης χρήσης (31.12.2008 και 31.12.2007 αντίστοιχα)	43.177.914,63	40.361.248,23		
	3.129,26	0,00		
Νέο Ψυχικό 17 Φεβρουαρίου 2009				

Στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης 2008 της FOURLIS TRADE A.E.B.E.

INTERSPORT ATHLETICS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2008
(Δημοσιευόμενα βάσει του ν.2190 άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες σχετίζονται με μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της INTERSPORT ATHLETICS Α.Ε.Ε. Ο αναγνώστης που επιδιώκει να αντλήσει ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων της, πρέπει να εξασφαλίσει πρόσβαση στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που προβλέπουν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα καθώς και στην έκθεση ελέγχου των ορκωτών ελεγκτών όπου αναγράφονται τα εν λόγω στοιχεία.

Διεύθυνση έδρας εταιρείας : Λεωφόρος Βάρης 60-Βάρη
Αριθμός μητρώου Ανωνύμων Εταιριών : 46209/04/Β/00/278(07)
Αρμόδια Νομαρχία : Ανατολικής Αττικής
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου : Δόμνη Φουρλή, Λήδα Φουρλή, Νικόλαος Χαριμαντός, Γεράσιμος Αγοράνος, Παναγιώτης Κοραμμουριώτης, Απόστολος Πετολάς, Γεώργιος Δούκας
Ημερομηνία έγκρισης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων : 19/2/2009
Ορκωτοί ελεγκτές λογιστές : ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Δ. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ και ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΒΟΥΝΙΣΣΑΣ
Ελεγκτικές εταιρείες : ΣΟΛ Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ και ΚΡΜΣ ΚΥΡΙΑΚΟΥ ΟΡΚΩΤΩ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.
Τύπος έκθεσης επίσημης : Με σύμπτυξη γνώμη
Διεύθυνση διαδικτύου Εταιρείας : www.intersport.gr

	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
	Ποσά εκφρασμένα σε €		Ποσά εκφρασμένα σε €	
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Μη Κυκλοφορούν Ενεργητικό				
Ενσώματα περιουσιακά στοιχεία	7.323.776,73	5.539.812,48	Κύκλος εργασιών	64.002.244,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	336.986,28	283.326,47	Μικτό κέρδη	27.706.363,94
Απόθεματά	174.148,69	174.003,28	Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	6.413.890,77
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1.083.659,23	984.327,28	Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποβέσεων	7.459.041,06
Αναβαλλόμενοι φόροι	106.723,92	35.449,21	Κέρδη προ φόρων	6.071.023,22
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	9.025.289,85	7.016.919,48	Μείον φοροί	1.721.367,81
Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού			Κέρδη μετά από φόρους	4.349.655,41
Αποθέματα	15.080.970,15	11.536.579,49	Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	17,40
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	7.130.558,44	4.660.918,08	Προτεινόμενο μέρισμα ανά μετοχή - (σε €)	0,00
Φόρος εισοδήματος εισπρακτέος	799.432,61	212.771,45		
Τραπεζικά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	8.347.141,17	3.920.622,61		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	31.358.102,37	20.330.891,50		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	40.383.392,22	27.347.810,98		
			ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	
			Ποσά εκφρασμένα σε €	
			ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
			31/12/2008	31/12/2007
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
Μετοχικό κεφάλαιο	7.337.500,00	7.337.500,00	Λειτουργικές δραστηριότητες	
Αποθεματά υπέρ το άρτο	-19.075,57	-19.075,57	Κέρδη προ φόρων	6.071.023,22
Απόθεματά	126.156,86	0,00	Πλέον / μείον προσαρμογές για:	
Αξιακά κέρδη/Συμμετέχουσες Ύμεις	4.558.797,96	3.332.031,28	Αποβέσεις	1.045.150,29
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετοχών εταιρείας	12.003.379,25	9.650.456,38	Προβλέψεις	39.136,05
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	273.166,39
Μακροπρόθεσμο δάνεια	0,00	0,00	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	342.867,55
Παραχές προσωπικού	131.135,21	95.266,63	Πλέον/ μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες	
Αναβαλλόμενοι φόροι	0,00	0,00	Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	-3.544.390,74
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	131.135,21	95.266,63	Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	-2.916.551,95
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	8.154.003,79
Βραχυπρόθεσμο δάνεια	2.517.613,00	0,00	Μείον:	
Φόρος εισοδήματος	1.792.642,46	1.230.530,78	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	-357.887,60
Προμήθειες και λοιπή λογαριασμοί υποχρεώσεων	23.938.622,30	16.371.557,17	Καταβληθέντα φόροι	-1.817.469,47
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	28.248.877,76	17.602.087,97	Σύνολο εισορών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	7.289.047,53
Σύνολο υποχρεώσεων	28.380.012,97	17.697.354,60	Επενδυτικές δραστηριότητες	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	40.383.392,22	27.347.810,98	Αποκτήσει θυγατρικών, συγγενικών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων	-139,96
			Αγορά ενσώματων και άυλων πόρων στοιχείων	-3.470.022,16
			Εισορροδίες από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πόρων στοιχείων	75.000,00
			Τόκοι εισπραχθέντες	15.020,05
			Εσραοδίες θυγατρικών	0,00
			Εισορροδίες από πωλήσεις επενδύσεων	0,00
			Σύνολο εισορών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	-3.380.141,97
			Χρηματοδοτικές δραστηριότητες	
			Εισορροδίες από εκδόθηκαν / αναληφθέντα δάνεια	4.919.272,12
			Εξοφλήσεις δανείων	-2.401.659,12
			Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	0,00
			Μερίσματα πληρωθέντα	-2.000.000,00
			Σύνολο εισορών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	517.613,00
			Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)	4.426.518,56
			Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	3.920.622,61
			Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	8.347.141,17
			ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	
			Ποσά εκφρασμένα σε €	
			ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
			31/12/2008	31/12/2007
			Καθαρή θέση έναρξης χρήσεως (01.01.2008 και 01.01.2007 αντίστοιχα)	9.650.456,38
			Κέρδη (ζημιές) της χρήσεως μετά από φόρους	4.349.655,41
				14.000.111,79
			Αύξηση / (μείωση) μετοχικού κεφαλαίου	0,00
			Διανεμηθέντα μερίσματα [κέρδη]	-2.000.000,00
			Δικαιώματα προώρισης αγοράς μετοχών	3.267,46
			Καθαρό εισόδημα καταχωρημένο απ' ευθείας στην καθαρή θέση	0,00
			Αναπροσαρμογή ενσώματων περιουσιακών στοιχείων	0,00
			Καθαρή θέση λήξης χρήσεως (31.12.2008 και 31.12.2007 αντίστοιχα)	12.003.379,25
				9.650.456,38

Βάρη, 19 Φεβρουαρίου 2009

Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Η ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΔΑΦΝΗ ΑΝ. ΦΟΥΡΛΗ ΑΔΤ Φ 019071	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΦΩΤ. ΧΑΡΜΑΝΤΑΣ ΑΔΤ Χ 090085	ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. ΠΡΟΒΑΤΑΚΗΣ ΑΔΤ. ΑΕ 526162	ΚΑΤΣΑΝΤΩΝΗ ΣΠ. ΛΑΘΑΝΑΣΙΑ ΑΔΤ ΑΖ 079708 ΑΜ Ο.Ε.Ε. 30674

Στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης 2008 της INTERSPORT ATHLETICS Α.Ε.Ε.

PRIME TELECOM ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Αριθμός Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών 45861/01ΑΤ/Β/00/180 - ΕΔΡΑ : Α. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 340 - 154 51 Ν. ΨΥΧΙΚΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2008

(δημοσιευμένα βάσει του ν.2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν επίσημες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες στοιχείων σε μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της PRIME TELECOM ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ. Συνιστάμε επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλη συναλλαγή με τον εκδότη, να ανατρέξει στη διεύθυνση διαδικτύου της [www.fourlis.gr], όπου αναρτώνται οι οικονομικές καταστάσεις καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.

Αρμόδια Υπηρεσία - Νομαρχία : Αθηνών - Τομέας Ανατολικής Αθήνας - Δ/νση Α.Ε. & Εμπορίου
Διεύθυνση Διαδικτύου : www.fourlis.gr
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου : Βασίλειος Στ. Φουρλής Πρόεδρος, Αλέξανδρος Η. Φουρλής Αντιπρόεδρος, Εμμανουήλ Δ. Μανουσάκης Διευθύνων Σύμβουλος, Δάφνη Α. Φουρλή Σύμβουλος, Μιχαήλ Δ. Μιχαλάκης Σύμβουλος
Ημερομηνία Έγκρισης του Δ.Σ. των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων : 19 Φεβρουαρίου 2009
Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής : ΗΣΑΙΑ Κ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ
Ελεγκτική Εταιρεία : ΣΟΛ Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
Τύπος έκθεσης επισκόπησης : Με τη σύμφωνη γνώμη

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
Ποσό εκφρασμένα σε €		Ποσό εκφρασμένα σε €	
		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		31/12/2008	31/12/2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2007
Μη κυκλοφορούντα ενεργητικά			
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία	65.600,80	64.654,06	
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	50.701,41	19.143,61	
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	13.976,49	12.320,16	
Αναβαλλόμενοι φόροι	101.532,63	51.782,72	
Σύνολο μη κυκλοφορούντα ενεργητικά	231.811,33	147.904,55	
Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού			
Αποθέματα	2.003.684,16	1.856.275,11	
Φόρος εισοδήματος εισπρακτέος	13.943,28	26.099,23	
Απαιτήσεις από πελάτες	10.446.950,53	6.814.615,63	
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	341.135,48	67.209,67	
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	1.277.241,02	212.715,18	
Σύνολο κυκλοφορούντα ενεργητικά	14.082.954,47	8.976.914,82	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	14.314.765,80	9.124.815,37	
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
Καθαρή θέση			
Μετοχικό κεφάλαιο	343.400,00	343.400,00	
Αποθεματικά	30.059,47	27.085,69	
Συρμειμένες ζημιές / Αδιανέμητα κέρδη	70.004,15	(8.345,48)	
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετόχων εταιρείας (α)	443.463,61	362.140,21	
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	1.000.000,00	3.000.000,00	
Παροχές προσωπικού	150.043,59	74.824,77	
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	1.150.043,59	3.074.824,77	
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	4.904.031,07	2.290.136,06	
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	3.000.000,00	0,00	
Φόρος εισοδήματος	174.318,16	21.028,41	
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	4.642.907,37	3.376.685,92	
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	12.721.256,60	5.687.850,39	
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	13.871.300,19	8.762.675,16	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΩΣΕΩΝ (α)+(β)	14.314.765,80	9.124.815,37	
Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες:			
1. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού, στο τέλος της τρέχουσας και της προηγούμενης χρήσης, ανερχόταν σε 33 και 27 αντίστοιχα.			
2. Η εταιρεία δεν έχει ελεγθεί φορολογικά για τις χρήσεις από 2000 έως και 2007.			
3. Οι Οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες καταστάσεις που καταρτίζει η εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών FOURLIS ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, με έδρα την Ελλάδα, με ποσοστό συμμετοχής 82,91% στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας και με τη μέθοδο ενσωμάτωσης της πλήρους ενοποίησης (www.fourlis.gr).			
4. Έχουν τηρηθεί οι Βασικές Λογιστικές αρχές του Ισολογισμού της 31/12/2007.			
5. Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαπίστωση διαφορές δικαστικών ή διοικητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.			
6. Τα κέρδη ανά μετοχή υπολογίσθηκαν με βάση το μέσο σταθμισμένο αριθμό επί του συνόλου των μετοχών.			
7. Συναλλαγές με Συνδεδεμένα Μέρη.			
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	31/12/2008	31/12/2007	
Πωλήσεις αγαθών και Υπηρεσιών	344.046,78	38.632,92	
Αγορές Αγαθών και Υπηρεσιών	593.506,70	399.418,31	
Απαιτήσεις	352.027,91	13.252,46	
Υποχρεώσεις	58.628,55	53.484,81	
Αμοιβές και έξοδα Διευθυντικών Στελεχών	241.837,44	231.125,00	
Δεν υφίστανται άλλες συναλλαγές, απαιτήσεις - υποχρεώσεις μεταξύ της Εταιρείας, με τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα Διευθυντικά Στελέχη.			
	Κύκλος εργασιών	Κύκλος εργασιών	
	26.486.732,74	22.208.599,02	
	Μικτά κέρδη	Μικτά κέρδη	
	3.935.610,75	3.140.493,34	
	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	
	585.231,77	260.587,06	
	Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων	Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων	
	205.266,84	(29.783,41)	
	Κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους	Κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους	
	80.837,01	(26.796,76)	
	Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	
	0,2354	(0,0780)	
	Προτεινόμενο μέρισμα ανά μετοχή - βασικά (σε €)	Προτεινόμενο μέρισμα ανά μετοχή - βασικά (σε €)	
	0,0000	1,165	
	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων	
	608.942,15	285.546,78	
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	
	Ποσό εκφρασμένα σε €	Ποσό εκφρασμένα σε €	
		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		31/12/2008	31/12/2007
Λειτουργικές δραστηριότητες			
(Ζημιές) / Κέρδη προ φόρων	205.266,84	(29.783,41)	
Πλέον / μείον προσαρμογές για:			
Αποσβέσεις	23.710,38	24.959,72	
Προβλέψεις	275.707,22	401.268,19	
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	(13.504,30)	(5.778,73)	
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	393.469,23	296.149,20	
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες			
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	(147.409,05)	715.867,41	
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	(4.107.624,91)	666.533,60	
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	1.265.468,50	(230.552,97)	
Μείων:			
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	(393.469,23)	(283.012,12)	
Καταβεβλημένοι φόροι	(8.273,23)	(33.337,30)	
Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	(2.506.658,55)	1.522.313,59	
Επενδυτικές δραστηριότητες			
Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	(56.214,92)	(7.519,70)	
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	0,00	0,00	
Τόκοι εισπραχθέντες	13.504,30	5.778,73	
Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(42.710,62)	(1.740,97)	
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	11.360.792,56	4.951.917,10	
Εξοφλήσεις δανείων	(7.746.897,55)	(5.987.070,59)	
Μερισμια πληρωθέντα	0,00	(400.061,00)	
Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	3.613.895,01	(1.435.214,49)	
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)	1.064.525,84	85.358,13	
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	212.715,18	127.357,05	
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	1.277.241,02	212.715,18	
	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ-ΧΡΗΣΗΣ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ-ΧΡΗΣΗΣ	
	Ποσό εκφρασμένα σε €	Ποσό εκφρασμένα σε €	
		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		31/12/2008	31/12/2007
Καθαρή θέση έναρξης χρήσης (01.01.2008 και 01.01.2007 αντίστοιχα)	362.140,21	788.997,97	
(Ζημιές) / Κέρδη χρήσης μετά από φόρους	80.837,01	(26.796,76)	
Διανεμηθέντα μερισμια	0,00	(400.061,00)	
442.977,22	362.140,21		
Δικαιώματα προώρισης αγοράς μετοχών	488,39	0,00	
Καθαρή θέση λήξης χρήσης (31.12.2008 και 31.12.2007 αντίστοιχα)	443.465,61	362.140,21	

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΤ. ΦΟΥΡΛΗΣ
 ΑΔΤ Σ 700173

Νέο Ψυχικό 19 Φεβρουαρίου 2009
 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΔΗΜ. ΜΑΝΟΥΣΑΚΗΣ
 ΑΔΤ ΑΒ 669252

Ο ΠΡΟΪΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΣΠΗΡΙΟΣ ΙΩΑΝ. ΜΗΤΡΟΥ
 ΑΔΤ Π 135469
 ΑΡ. ΑΔ. ΟΕΕ Α ΤΑΞΗΣ 0030609

Στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης 2008 της PRIME TELECOM Α.Ε.

SERVICE ONE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

Αριθμός Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών - 48694/04/801/58 - Έδρα - Λ. Κρουνηρίου 112 και Ασκληπιάδου Κρουνηρί Αττικής

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2008 έως 31 Δεκεμβρίου 2008

(δημοσιευμένα βάσει του ν.2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν επίσημες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις στοιχείων σε μία γενική ενήμερωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της SERVICE ONE ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ, ΕΙΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ. Συνιστούμε επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλη συναλλαγή με τον εκδότη, να ανατρέξει στη διευθύνση διαδικτυακού της εταιρείας [www.fourlis.gr], όπου αναγράφονται οι οικονομικές καταστάσεις καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.

Αρμόδια Υπηρεσία - Νομική : Αθηνών-Τομέας Ανατολικής Αθήνας- Δ/νση Α.Ε. & Εμπόριο
Διεύθυνση Διαδικτυακού : www.fourlis.gr
Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου : Στυλιανός Β. Φουρλής Πρόεδρος, Εμμανουήλ Δ. Μανουσάκης Αντιπρόεδρος, Εμμανουήλ Ι. Εμμανουηλίδης Διευθύνων Σύμβουλος, Ιωάννης Π. Λιούπης Σύμβουλος, Ιωάννης Ν. Ζακόπουλος Σύμβουλος
Ημερομηνία Έγκρισης του Δ.Σ. των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων : 16/02/2009
Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστών : ΗΣΑΙΑ Κ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ
Ελεγκτική Εταιρεία : ΣΟΛ Α.Ε ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
Τύπος έκθεσης επισκόπησης : Με τη σύμφωνη γνώμη - θέματα έμφρασης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	
Ποσά εκφρασμένα σε €		Ποσά εκφρασμένα σε €	
ΕΤΑΙΡΕΙΑ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31/12/2008	31/12/2008	31/12/2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό			
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία	431.417,47	416.360,02	
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	119.895,90	97.351,85	
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	3.917,95	3.917,95	
Αναβαλλόμενοι φόροι	0,00	0,00	
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	555.231,32	517.629,82	
Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού			
Αποθέματα	461.664,71	504.596,96	
Απαιτήσεις από πελάτες	6.780.647,98	4.029.108,92	
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	47.156,68	25.848,64	
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	864.576,01	953.463,86	
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	8.154.045,38	5.513.018,38	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	8.709.276,70	6.030.648,20	
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Καθαρή θέση			
Μετοχικό κεφάλαιο	1.063.004,00	1.063.004,00	
Αποθεματικά	(7.959,57)	(8.249,60)	
Σωρευμένες ζημιές / Αδιανέμητα κέρδη	(651.108,78)	(1.093.706,04)	
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετόχων εταιρείας (α)	403.935,65	(38.951,64)	
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	0,00	1.500.000,00	
Παρακές προσωπικού	174.653,59	45.145,60	
Αναβαλλόμενοι φόροι	230.939,00	76.810,42	
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	405.592,60	1.621.956,02	
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	1.500.000,00	0,00	
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	6.399.748,45	4.447.643,82	
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	7.899.748,45	4.447.643,82	
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	8.305.341,05	6.069.599,84	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α) + (β)	8.709.276,70	6.030.648,20	
Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες:			
1. Η Εταιρεία, στο τέλος της τρέχουσας χρήσης, απασχολούσε 91 άτομα προσωπικό, ενώ την προηγούμενη χρήση απασχολούσε 87 άτομα.			
2. Η Εταιρεία δεν έχει ελεγθεί φορολογικά για τη χρήση 2007 και 2008.			
3. Έχουν τηρηθεί οι βασικές λογιστικές αρχές του Ισολογισμού της 31/12/2007.			
4. Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπό διαπίστωση διαφορές δικαστικών ή διοικητικών οργάνων που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας.			
5. Οι Οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες καταστάσεις που καταρτίζει η εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών FOURLIS ΑΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, με έδρα την Ελλάδα, με έμμεσο ποσοστό συμμετοχής 99,94 % στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας και με τη μέθοδο ενσωμάτωσης της πλήρους ενοποίησης (www.fourlis.gr).			
6. Τα κέρδη / ζημιές ανά μετοχή υπολογίστηκαν με βάση το μέσο σταθμισμένο αριθμό επί του συνόλου των μετοχών.			
7. Συναλλαγές με Συνδεδεμένα Μέρη.			
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	31/12/2008	31/12/2007	
Πωλήσεις αγαθών και Υπηρεσιών	2.869.679,71	2.306.890,75	
Αγορές Αγαθών και Υπηρεσιών	689.114,23	492.811,69	
Απαιτήσεις	286.228,45	290.103,68	
Υποχρεώσεις	69.858,44	30.089,19	
Αμοιβές και έξοδα Διευθυντικών Στελεχών	138.143,93	129.455,42	
Δεν υφίστανται άλλες συναλλαγές, απαιτήσεις - υποχρεώσεις μεταξύ της Εταιρείας, με τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα Διευθυντικά Στέλεχη.			
Κρουνηρί Αττικής 16 Φεβρουαρίου 2009			
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ Β. ΦΟΥΡΛΗΣ Α.Δ.Τ. Α 167768	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Ι. ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗΣ Α.Δ.Τ. Φ 147560	Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΔΗΜ. ΜΑΝΟΥΣΑΚΗΣ Α.Δ.Τ. ΑΒ 669252	Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΠΤΗΡΙΟΥ ΣΠΗΡΙΟΣ ΙΩΑΝ. ΜΗΤΡΟΥ Α.Δ.Τ. Π 135469 ΑΡ. ΑΡ. ΔΕΕ Α' ΤΑΞΗΣ 0036009

Στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης 2008 της SERVICE ONE A.E.

