

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

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

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΠΑΠΑΣΠΥΡΟΥ Κ. ΣΤΑΜΑΤΙΑ**

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

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

**2009**

*Αφιερώνεται στην οικογένεια μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει τη στρατηγική ανάλυση του όμιλου «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», αφού πρώτα αναλύσει σε θεωρητική βάση το μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ που χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις αρχές και τα πρότυπα ποιότητας που εφαρμόζονται .

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελούν τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, ενώ η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης αναλύεται στα δύο τελευταία κεφάλαια.

Στο *πρώτο κεφάλαιο* γίνεται μια εισαγωγή στο στρατηγικό μανάτζμεντ, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα βήματα του υποδείγματος στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναλύεται η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής, παρουσιάζονται οι τύποι της επιχειρησιακής στρατηγικής, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους αλλά και μοντέλα επιλογής του κατάλληλου τύπου επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο *τρίτο κεφάλαιο* αναλύεται η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής, οι τρόποι απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ προσεγγίζονται και άλλα θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, στο *τέταρτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η έννοια και ορισμοί της ποιότητας αλλά και της διοίκησης ολικής ποιότητας, η σημασία των παραπάνω για τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά γίνεται και σύνδεσή τους με τη στρατηγική και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται παρουσίαση της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» και του κλάδου στον οποίο η εταιρεία ανήκει. Αναλύεται στο *πέμπτο κεφάλαιο* τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ γίνεται ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της αλλά και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος. Στο *έκτο κεφάλαιο* της εργασίας αναλύονται η επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική που ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» επιλέγει και εφαρμόζει και γίνεται σύνδεσή τους με την εφαρμογή της ποιότητας στην εταιρεία μέσα από συστήματα και πρότυπα ποιότητας που επιλέγονται.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	i
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	ii
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	ii
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup></b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	2
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	2
1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ .....	3
1.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ .....	4
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	5
1.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ.....	5
1.2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	6
1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	6
1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	7
1.3.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	8
1.3.1.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	13
1.3.1.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
1.3.1.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ .....	17
1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	13
1.3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ .....	17
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	21
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	21
2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ .....	21
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ .....	22
2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	22
2.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ .....	27
2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ .....	28
2.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	30
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ .....	30
2.4.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΜΕΡΙΔΙΟΥ .....	31

ΑΓΟΡΑΣ .....	31
2.4.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ - .....	35
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ .....	35
2.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .....	37
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ .....	37
2.5 ΓΟΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	41
3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	41
3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	41
3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	41
3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....	42
3.3.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ .....	44
3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ .....	51
3.3.3 ΕΣΤΙΑΣΗ .....	56
3.4 ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	58
3.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΠΛΕ ΩΚΕΑΝΟΥ .....	58
3.4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΜΕΣΗ .....	59
3.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	60
3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	60
3.5.2 ΤΟΜΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	60
3.5.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	66
4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	66
4.2 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	68
4.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	71
4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	73
4.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ .....	74
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	74
4.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	74
4.5.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	74

4.6 ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	75
4.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	77
4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	78
4.9 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	79
4.9.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	79
4.9.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	79
4.10 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	81
4.10.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	81
4.10.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ) .....	82
4.10.3 ΟΦΕΛΗ ΣΥΝΥΠΑΡΕΞΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	83
4.11 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	83
4.12 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	85
4.12.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	85
4.12.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	86
4.12.3 ΟΦΕΛΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	89
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup></b> .....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b> .....	92
5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΒΕΕ» ..	92
5.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	92
5.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	93
5.1.3 ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ .....	94
5.1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	95
5.1.5 ΜΕΤΟΧΟΙ .....	96
5.1.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ .....	96
5.2 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	97
5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ .....	98
5.3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ .....	98

5.3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	100
5.3.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ .....	102
5.3.4 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	103
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	105
5.4.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	105
5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	111
5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	114
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	121
ΠΗΓΕΣ 5 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	124
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	125
6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	125
6.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	125
6.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	126
6.1.3 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	128
6.1.4 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	131
6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	134
6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	136
6.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	140
6.4.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	141
6.4.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ.....	142
6.4.3 ΟΡΙΣΜΟΣ HACCP .....	146
6.4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ HACCP.....	146
6.4.5 ΑΡΧΕΣ HACCP.....	147
6.4.6 ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HACCP .....	148
ΠΗΓΕΣ 6 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	159
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	161

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή και πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κύριο Ν. Γεωργόπουλο που με την καθοδήγηση και τις συμβουλές του συνέβαλε σημαντικά σε κάθε φάση οργάνωσης και δημιουργίας της εργασίας.

Σημαντική υπήρξε και η βοήθεια των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα που μου μετέδωσαν ουσιαστικές και πολύτιμες γνώσεις κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου μαθημάτων.

Τέλος οφείλω πολλά ευχαριστώ στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου Κώστα και Βάσω για την υποστήριξη, συμπαράσταση και βοήθεια τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<u>Πίνακας 5.1:</u> Ιστορική αναδρομή της «Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ».....	101
<u>Πίνακας 5.2:</u> Οι βασικοί μέτοχοι του ομίλου.....	104
<u>Πίνακας 5.3:</u> Τα μορφωτικά επίπεδα του προσωπικού.....	105
<u>Πίνακας 5.4:</u> Οι πωλήσεις της εταιρείας.....	114
<u>Πίνακας 5.5:</u> Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.....	122
<u>Πίνακας 5.6:</u> Το λειτουργικό και έκτακτο αποτέλεσμα της εταιρείας.....	129
<u>Πίνακας 5.7:</u> Τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας.....	129
<u>Πίνακας 6.1:</u> Τα στάδια και οι αρχές του HACCP.....	156

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

<u>Διάγραμμα 1.1:</u> Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
<u>Διάγραμμα 1.2:</u> Επίπεδα στρατηγικής.....	23
<u>Διάγραμμα 1.3:</u> Διαδικασίες εφαρμογής στρατηγικής.....	25
<u>Διάγραμμα 2.1:</u> Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς.....	39
<u>Διάγραμμα 2.2:</u> Η οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric.....	43
<u>Διάγραμμα 3.1:</u> Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.....	50
<u>Διάγραμμα 3.2:</u> Σχέση κόστους- επιπέδου παραγωγής.....	53
<u>Διάγραμμα 3.3:</u> Σχέση κόστους ανά μονάδα παραγωγής και ποσότητας παραγωγής.....	54
<u>Διάγραμμα 5.1:</u> Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας.....	114
<u>Διάγραμμα 5.2:</u> Το οργανόγραμμα της εταιρείας.....	124
<u>Διάγραμμα 5.3:</u> Το λειτουργικό και έκτακτο αποτέλεσμα της εταιρείας.....	128
<u>Διάγραμμα 5.4:</u> Τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας.....	128

ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η προσαρμογή των εργαζομένων σε νέα δεδομένα και η προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που τα στελέχη έχουν θέσει έχει οδηγήσει στην εξέλιξη και εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επιχείρηση καθορίζει το όραμα και την αποστολή της, θέτει στόχους, αναπτύσσει και εφαρμόζει τη στρατηγική που θεωρείται πιο κατάλληλη με βάση τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος και τελικά ελέγχει την πορεία της παραπάνω διαδικασίας ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές και βελτιώσεις.

Τέσσερα στοιχεία που καθορίζουν σημαντικά την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα παρακάτω (Dess, Lumpkin, Taylor, 2004):

- Η διαδικασία αυτή είναι προσπάθεια επίτευξης των στόχων όλης της επιχείρησης και όχι μεμονωμένα κάποιων τμημάτων ή προσώπων της. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι μπορεί οι αποφάσεις και οι προσπάθειες κάποιων τμημάτων να εγκαταλειφθούν αν δεν είναι επωφελείς για το σύνολο του οργανισμού.
- Στις αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλως των μερών που έχουν επενδύσει και προσφέρει με οποιονδήποτε τρόπο στην επιχείρηση άρα έχουν και προσδοκίες από αυτή.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ θα πρέπει να θέτει τόσο μακροχρόνιους όσο και βραχυπρόθεσμους στόχους.
- Στις διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να επιδιώκεται τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα.

## 1.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Παρακάτω δίνονται πιο συγκεκριμένοι ορισμοί του στρατηγικού μάνατζμεντ σύμφωνα με συγγραφείς:

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο δρόμος μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι και παίρνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.» (Glueck, Jauch, 1984)

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της λήψης, εφαρμογής στην πράξη και αξιολόγησης των αποφάσεων που καλούνται να λάβουν τα στελέχη ενός οργανισμού και που διευκολύνει την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί (David, 1989). Είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της αποστολής, οράματος και των στόχων, και στη συνέχεια η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων.»

«Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία που αξιολογεί και ελέγχει τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες στις οποίες συμμετέχει η εταιρεία καθώς και τους ανταγωνιστές της και θέτει στόχους και στρατηγικές για την κάλυψη όλων των υφιστάμενων και των δυνητικών ανταγωνιστών και στη συνέχεια αξιολογεί κάθε στρατηγική ετησίως ή ανά τρίμηνο [δηλαδή τακτικά ],καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο έχει εφαρμοστεί και αν έχει καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες της εταιρείας ή χρειάζεται αντικατάσταση με μια νέα στρατηγική για την επίτευξη αλλαγής των συνθηκών, τεχνολογιών, την αντιμετώπιση νέων ανταγωνιστών της, νέο οικονομικό περιβάλλον. ή ένα νέο κοινωνικό, οικονομικό ή πολιτικό περιβάλλον.» ([http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)).

### 1.1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ λόγω της πολυπλοκότητας και των συνεχών αλλαγών του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων έχει εξελιχθεί με την πάροδο των χρόνων. Η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμοσθούν σε αυτές τις αλλαγές έχει οδηγήσει στη σημερινή μορφή στρατηγικού μανάτζμεντ για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2004).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός εμφανίστηκε αρχικά με τη μορφή *προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων*. Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης προσπαθούσε να αναγάγει το κάθε πρόβλημα και την κάθε δραστηριότητα σε προϋπολογισμούς και ελέγχους και μέσω αυτών να διαμορφώσει το πρόγραμμα δράσης της εταιρείας. Η απειρία των στελεχών την εποχή που εφαρμόστηκε η παραπάνω πρακτική τους αλλά και η ανάγκη τους να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα δηλαδή κέρδη στην επιχείρηση τους οδήγησε στο να αγνοούν τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και στο να μη θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους που σταδιακά οδηγούν στην επιτυχία των δραστηριοτήτων τους.

Η ανάγκη να τεθούν οργανωσιακοί στόχοι που να λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης, κάτι που μέχρι τότε δε γινόταν, αλλά και η ανάγκη να προσδιοριστούν οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί οδήγησε στη δεύτερη μορφή στρατηγικού μανάτζμεντ που ονομάζεται *μακροπρόθεσμος σχεδιασμός*. Η μορφή αυτή στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιήθηκε αμέσως μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο μιας και συνθήκες όπως η μη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών μονάδων, ο χαμηλός ανταγωνισμός, η σχετική ακρίβεια στην πρόβλεψη των τάσεων του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης έκαναν εύκολη την εφαρμογή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

Το στάδιο που ακολούθησε ονομάστηκε *στρατηγικός σχεδιασμός*. Το σημαντικότερο ρόλο σε αυτή τη φάση παίζει η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάπτυξη των «δυνατών» σημείων της επιχείρησης, σε συνδυασμό και με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας που πρέπει πάντα να προβλέπεται.

Η τελική μορφή σχεδιασμού που εφαρμόζεται από τα μέσα της δεκαετίας του '70 ονομάζεται *στρατηγικό μάνατζμεντ*. Η επιχείρηση σαν σύνολο, οι άνθρωποι που τη αποτελούν, οι διαδικασίες, οι δομές της, τα καθήκοντα στελεχών και εργαζομένων θα πρέπει να υποστηρίζουν και να εφαρμόζουν ό,τι έχει σχεδιασθεί. Έτσι με βάση την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και της εμπειρίας και του ενστίκτου των στελεχών λαμβάνονται οι αποφάσεις θα οδηγήσουν στη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

## 1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 1.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό στοιχείο επιτυχίας της επιχείρησης, μιας και καθορίζοντας την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τους τρόπους επίτευξής τους, γίνεται ξεκάθαρος σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης ο λόγος στον οποίο πρέπει να κατευθύνονται οι εργασίες και οι αποφάσεις της επιχείρησης αλλά παράλληλα δημιουργείται και μια εικόνα της εταιρείας σε όλες τις ομάδες ατόμων που έρχονται σε επαφή μαζί της (ανταγωνιστές, πελάτες κ.α).

Κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της στρατηγικής είναι οι παρακάτω:

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.» (Johnson and Scholes, 1999).

«Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (Porter, 1996).

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο παρόν, παρελθόν και μέλλον.» (Ansoff, 1985).

## 1.2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική θεωρείται αναγκαία για μια επιχείρηση μιας και αποτελεί την προσπάθεια και τα μέσα να εφαρμοσθεί η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης που θα οδηγήσουν την εταιρεία σε υπερέχουσα θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αλλά και στο να ικανοποιήσει όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση μαζί της. Η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικής πιο αναλυτικά πετυχαίνει τα παρακάτω (Παπαδάκης, 1999 ):

- ✓ Θέτει κατευθύνσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο διάστημα και κατ' επέκταση και η αποστολή της επιχείρησης.
- ✓ Οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων ώστε αυτά που αποφασίζονται να μην αντικρούει το ένα το άλλο αντίθετα να υπάρχει σε όλες ένα κοινό πνεύμα, ανεξαρτήτως των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος που έχουν επίδραση στα τμήματα και τα στελέχη της εταιρείας
- ✓ Οδηγεί στο συντονισμό των δραστηριοτήτων, ώστε όλες οι λειτουργίες και τα τμήματα της εταιρείας να κινούνται με σκοπό της εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής.
- ✓ Γίνεται σαφής η θέση της επιχείρησης απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις που αποτελούν ανταγωνιστές της, αλλά και απέναντι σε κάθε ενδιαφερόμενο που γνωρίζει πλέον τι να προσδοκά από την επαφή του με τον οργανισμό.
- ✓ Μειώνει την αβεβαιότητα και παράλληλα δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

## 1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το διάγραμμα 1.1 απεικονίζει τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ, η οποία όπως είναι φανερό αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος.



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, σελ:70.

### 1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει την *ανίχνευση και ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης*. Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης οδηγούν στην υπόδειξη των σημείων που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί για να οδηγηθεί στους στόχους της και σε μια θέση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών της.



### 1.3.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### ⇒ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναζητούνται οι ευκαιρίες που μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει αλλά και οι απειλές που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητες της. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο μακροπεριβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και στο μικροπεριβάλλον το οποίο έχει επίδραση αποκλειστικά και μόνο σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Το μακροπεριβάλλον μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερις διαστάσεις, ενώ για την ανάλυση αυτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PEST. (Παπαδάκης, 1999), (Γεωργόπουλος, 2004). Οι διαστάσεις του περιβάλλοντος αυτού είναι:

➤ Η πολιτική:

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις πολιτικές συνθήκες βάσει των οποίων καλείται να δράσει η επιχείρηση και να λάβει τις αποφάσεις της. Οι συνθήκες αυτές διαμορφώνονται από την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης, από τη στάση των υπολοίπων κομμάτων που συμμετέχουν στην πολιτική ζωή του τόπου αλλά και από την επίδραση που έχουν συμφωνίες με άλλα κράτη.

➤ Η οικονομική:

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν τόσο στο περιβάλλον της επιχείρησης, στο βιομηχανικό αλλά και στην παγκόσμια οικονομία. Κάποια ενδεικτικά οικονομικά μεγέθη που θα πρέπει να εξετάζονται είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα επίπεδα πληθωρισμού και ανεργίας, τα επιτόκια των αγορών, η σταθερότητα των νομισμάτων.

➤ Η κοινωνικοπολιτιστική:

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες όπως η αντιμετώπιση των γυναικών στο εργασιακό περιβάλλον, το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού, οι δημογραφικές τάσεις όπως ο ρυθμός γεννήσεων, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων, το εισόδημα. Γενικότερα οι αξίες, τα πιστεύω και οι αντιλήψεις των μελών της κοινωνίας θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη μιας και τα άτομα τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν θα είναι οι αυριανοί πελάτες της επιχείρησης.

➤ Η τεχνολογική:

Η τελευταία κατηγορία του μακροπεριβάλλοντος είναι το τεχνολογικό περιβάλλον. Οι συνεχείς εξελίξεις και τα επιτεύγματα στην τεχνολογία και την επιστήμη, η άνοδος της πληροφορικής και τα νέα μέσα που εμφανίζονται για χρήση στην παραγωγή ή σε άλλες εργασίες οδηγούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν στη λειτουργία τους οτιδήποτε μπορεί να τις βοηθήσει να βελτιωθούν και διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους αποτελεσματικότερα.

Το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναλύεται με προσοχή μιας και έτσι τα στελέχη της επιχείρησης θα μπορέσουν να προσδιορίσουν τις στρατηγικές κινήσεις με τις οποίες θα εκμεταλλευτούν καλύτερα τις νέες συνθήκες που εμφανίζονται στο περιβάλλον που τις επηρεάζει.

⇒ **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το μικροπεριβάλλον ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζει τη θέση της στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν τα ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Porter είναι (Γεωργόπουλος, 2004), (Johnson and scholes, 1999).

1. η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
2. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.

Οι πέντε παραπάνω δυνάμεις καθορίζουν τις πιέσεις, την κερδοφορία και τον ανταγωνισμό που η επιχείρηση έχει ενώ ταυτόχρονα μπορούν να κάνουν ελκυστικό ή όχι τον κλάδο που η εταιρεία ανήκει.

Η *απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο* μπορεί να αντιμετωπιστεί από την ύπαρξη δυνάμεων που εμποδίζουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να "κλέψουν" μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι δυνάμεις αυτές

## Κεφάλαιο 1

μπορεί να είναι οι οικονομίες κλίμακας δηλαδή το πλεονέκτημα της μείωσης του κόστους κάθε μονάδας προϊόντος που παράγεται λόγω της μεγαλύτερης ποσότητας παραγωγής και των περισσότερων σε έκταση λειτουργιών που εκτελεί η επιχείρηση, άλλα μειονεκτήματα κόστους που οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανεξάρτητα από το μέγεθος, το μεγάλο ύψος κεφαλαίων που απαιτούνται για την είσοδο μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο, η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη από τους καταναλωτές διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών, η δυνατότητα των νέων επιχειρήσεων να έχουν πρόσβαση σε κανάλια διανομής αλλά και η κυβερνητική πολιτική και άλλοι περιορισμοί είναι πιθανό να ευνοούν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης* αναφέρεται στη σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της, της δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα όσον αφορά την ποιότητα αλλά και την τιμή των πρώτων υλών έναντι των νέων ανταγωνιστών. Η δύναμη των προμηθευτών περικλείεται σε παράγοντες όπως ο μικρός αριθμός προμηθευτών που μειώνει τις επιλογές των νέων επιχειρήσεων και τις φέρνει σε μειονεκτική θέση στη φάση των διαπραγματεύσεων, η μικρή ποσότητα παραγγελιών του αγοραστή που κάνει πολλές φορές τους προμηθευτές να μη δίνουν χρόνο και σημασία για την επίτευξη συμφωνιών, η μη δυνατότητα των επιχειρήσεων να υποκαταστήσουν με άλλα τα προϊόντα συγκεκριμένων προμηθευτών αλλά και η μοναδικότητα των προϊόντων αυτών στα μάτια των επιχειρήσεων και η δυνατότητα των προμηθευτών για κάθετη προς τα εμπρός ολοκλήρωση που τους δίνει την ευκαιρία να ανταγωνιστούν άμεσα τους αγοραστές των πρώτων υλών τους.

Η *διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης* είναι μεγάλη όταν οι αγοραστές είναι λίγοι και έτσι είναι πιο δύσκολο να κατανεμηθούν στις διάφορες επιχειρήσεις, όταν ο όγκος και το κόστος των αγορών του κάθε πελάτη της εταιρείας είναι μεγάλα κάτι που σημαίνει ότι οι αγοραστές θα κάνουν πολύ σκληρές διαπραγματεύσεις για να πετύχουν τους πιο συμφέροντες όρους σε βάρος των επιχειρήσεων. Ακόμη η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο, έχουν χαμηλά κέρδη, η αγορά του προϊόντος δεν είναι σημαντική γι' αυτούς αλλά και όταν μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα πίσω κι έτσι να ανταγωνιστούν ευθέως την επιχείρηση από την οποία αγοράζουν προς το παρόν.

Η *απειλή από υποκατάστατα προϊόντα* δηλαδή από προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί αυτών που η επιχείρηση παράγει και διαθέτει θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι τόσο μεγαλύτερη όσο περισσότερο μοιάζουν τα προϊόντα μεταξύ τους άρα το κόστος μετακίνησης του καταναλωτή ανάμεσα στα δύο αγαθά είναι μικρότερο, όσο πιο χαμηλή είναι η τιμή τους σε σχέση με τα προϊόντα που η επιχείρηση προσφέρει και όσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία των καταναλωτών να μετακινηθούν σε νέα προϊόντα.

Τέλος ρόλο παίζει και η *ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου* η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο ανταγωνισμός είναι τόσο μεγαλύτερος όσο περισσότερες και ίσου μεγέθους είναι οι επιχειρήσεις, όσο χαμηλότερος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς κάτι που σημαίνει ότι το μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί σε κάθε ανταγωνιστή είναι μικρό και αυξάνεται με αργό ρυθμό. Ακόμη ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν τα σταθερά κόστη είναι υψηλά, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος μικρός αλλά και όταν τα εμπόδια εξόδου των επιχειρήσεων από τον κλάδο είναι υψηλά.

### **1.3.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Για να διαμορφωθεί μια πετυχημένη στρατηγική από την επιχείρηση παράλληλα με το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναλύεται και το εσωτερικό περιβάλλον, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εκμεταλλευτούν ή να καλύψουν όταν χαράσσουν το πλάνο λειτουργίας της.

Οι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να αναλύονται είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. Η *δομή* της επιχείρησης είναι οι σχέσεις, οι ρόλοι, ο τρόπος που εργαζόμενοι επικοινωνούν τόσο μεταξύ τους όσο και τα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης, τα καθήκοντα και το πώς αυτά έχουν κατανεμηθεί, η εξουσία που ασκούν τα υψηλόβαθμα στελέχη στα χαμηλόβαθμα. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να είναι δομημένα και να λειτουργούν με τρόπο που να εκπληρώνουν την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η *κουλτούρα* περιλαμβάνει τις αξίες, τα πιστεύω, τις προσδοκίες, τον τρόπο συμπεριφοράς των μελών της επιχείρησης τα οποία έχουν άμεση επίδραση στη

## Κεφάλαιο 1

συμπεριφορά τους και στην προσφορά τους στην επιχείρηση. Οι **πόροι**, οι οποίοι μπορεί να είναι κεφάλαιο, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία αλλά και φυσικοί πόροι όπως εγκαταστάσεις και πρώτες ύλες είναι στοιχεία που επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει κατά τη λειτουργία της ώστε να πραγματοποιήσει ό,τι έχει σχεδιάσει.

Με βάση τους πόρους και τη μετατροπή τους σε ικανότητες αναπτύχθηκε η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων που υποστηρίζει ότι μέσω αυτών, που αποτελούν στοιχεία του εσωτερικού της επιχείρησης και διακρίνονται από μεγαλύτερη σταθερότητα από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί η επιχείρηση να αναπτύξει τη στρατηγική εκείνη που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Για να συμβεί το παραπάνω εκτός από τις βασικές ικανότητες που αποτελούν στοιχείο ύπαρξης μιας εταιρείας θα πρέπει να υπάρχουν και οι μοναδικές ικανότητες οι οποίες δεν υπάρχουν και δεν μπορούν να αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η κουλτούρα και φέρνουν τον οργανισμό που τις έχει σε πλεονάζουσα θέση.

Πέρα από τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η θεωρία που μας βοηθά στην αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Με βάση τη θεωρία αυτή οι δραστηριότητες της επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Ως κύριες δραστηριότητες χαρακτηρίζονται η διαχείριση των πρώτων υλών και υλικών που η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει για τη λειτουργία της, η λειτουργία της παραγωγής των προϊόντων, η διαχείριση των τελικών αγαθών, η διαδικασία της προώθησης και πώλησης των προϊόντων αλλά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη μετά την πώληση. Στις δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνονται οι προμήθειες, η βελτίωση των τεχνολογικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την πρόσληψη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα συμπληρώνει τις κύριες. Με βάση τη θεωρία της αλυσίδας αξίας αν όλες οι παραπάνω δραστηριότητες γίνουν με μικρότερο κόστος ή παράγοντας διαφοροποιημένα τελικά προϊόντα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις προσφέρουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2004).

### 1.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζεται η αποστολή, οι στόχοι και αναπτύσσονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που η επιχείρηση θα εφαρμόσει. Για να γίνει ένας επιτυχής ορισμός όλων των παραπάνω θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που είχαν εντοπιστεί στο στάδιο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος. (Wheelen, Hunger, 2008).

Παρακάτω παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα βήματα που ακολουθούνται για να διαμορφωθεί η στρατηγική που η επιχείρηση θα εφαρμόσει.

- **ΑΠΟΣΤΟΛΗ**

Κατά τον καθορισμό της αποστολής καθορίζεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή το τι την ξεχωρίζει από όλες τις υπόλοιπες, και τι προσφέρει η ίδια στην κοινωνία μέσω των προϊόντων, υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων στις οποίες ενεργοποιείται. (Wheelen, Hunger, 2008).

Η αποστολή μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σύνδεσμος της προσφοράς της επιχείρησης αγαθών, υπηρεσιών και γενικότερα έργου προς την κοινωνία σε συνδυασμό με τους στόχους και σκοπούς του οργανισμού τόσο της τρέχουσας όσο και της μελλοντικής δραστηριότητας ενός οργανισμού και έτσι θεωρείται ως ο πρωτεύων σκοπός του οργανισμού.

Μέσω της δήλωσης της αποστολής της γίνεται γνωστό σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση με την επιχείρηση τι να περιμένουν από αυτή. Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν η αποστολή της επιχείρησης περιλαμβάνει στον ορισμό της έννοιες που έχουν να κάνουν άμεσα με κέρδη, η αποστολή συνήθως αποτυγχάνει. Αντίθετα η αποστολή θα πρέπει να δίνει έμφαση στα στοιχεία που η εφαρμογή τους οδηγεί σε κερδοφορία, ενώ θα πρέπει να αλλάζει όταν δραματικά μεταβάλλονται παράγοντες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. (Dess, Lumpkin, Taylor, 2004 ).

- **ΣΚΟΠΟΙ**

Οι σκοποί μεταφράζουν την έννοια της αποστολής σε αποτελέσματα που τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης καλούνται να επιτύχουν μέσα σε κάποιους περιορισμούς.

Οι σκοποί μπορούν να χαρακτηρισθούν και σαν την «κατεύθυνση» προς την οποία κινούνται οι λειτουργίες της επιχείρησης, μιας και όταν υπάρχει ένα προκαθορισμένο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί οι πιθανότητες πετυχημένης πορείας της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες. Για αυτό το λόγο οι στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι από την αποστολή που έχει καθορισθεί. Παρουσιάζουν το αποτέλεσμα και το χρονικό ορίζοντα που πρέπει να γίνει. (Thompson, 1993 ) Για να μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι αλλά και τα άτομα εκτός της εταιρείας να έχουν μια καθαρή εικόνα των σκοπών, εκείνοι θα πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί, ενώ για να μπορεί να γίνεται μια σύγκριση με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Οι σκοποί αυτοί θα πρέπει να είναι παράλληλοι προς ένα χρονοδιάγραμμα, άλλοι βραχυπρόθεσμοι και άλλοι μακροχρόνιοι.

Ο Daniel Robey συνέταξε έναν ολοκληρωμένο κατάλογο με όλες τις βασικές λειτουργίες των επιχειρηματικών σκοπών ([http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)). Με βάση τον κατάλογο αυτό οι σκοποί μπορούν να βοηθούν σε κάποιο από τα παρακάτω:

- Τη δήλωση του λόγου πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται.
- Την επιβολή ορίων και την παροχή κατεύθυνσης στα μέλη της εταιρείας.
- Τον προσδιορισμό της φύσης της επιχείρησης.
- Τη μείωση της αβεβαιότητας μιας και γίνεται γνωστό σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων το τι επιδιώκει η επιχείρηση μέσα από τη λειτουργία της,
- Λειτουργούν μέτρα σύγκρισης για την επίδοση των μελών του οργανισμού.
- Την αιτιολόγηση του σχεδιασμού του οργανισμού.

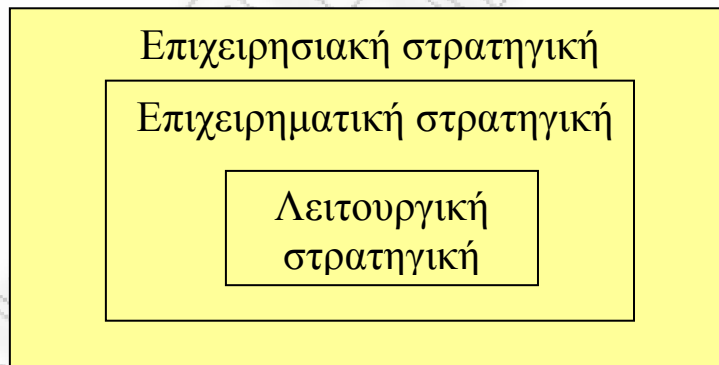
### • ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οι πολιτικές της επιχείρησης θεωρούνται σαν ο "οδηγός" που ενώνει την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Μέσω των πολιτικών που διαμορφώνονται και εφαρμόζονται μεταδίδονται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σε όλες τις ομάδες των εργαζομένων οι στρατηγικές που θα εφαρμοσθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας (Wheelen, Hunger, 2008).

### 1.3.2.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχείρηση θα αναπτύξει στρατηγικές σε τρία επίπεδα (που θα αναλυθούν εκτενώς σε επόμενα κεφάλαια) (Wheelen, Hunger, 2008):

- **Την επιχειρησιακή στρατηγική:** Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής αυτής απαντώνται ερωτήματα όπως σε ποιους τομείς και κλάδους θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιείται, πως μπορεί να δημιουργηθεί αξία στις δραστηριότητες που η επιχείρηση ασκεί αλλά και ποιες δραστηριότητες της θα πρέπει να περιοριστούν ή να σταματήσουν. (Carpenter Sanders, 2007).
- **Την επιχειρηματική στρατηγική:** Η οποία βελτιώνει τη θέση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της στον τομέα που δρα. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να αποκτάται μέσω χαμηλότερου κόστους ή διαφοροποιημένων προϊόντων τόσο σε ολόκληρη την αγορά όσο και σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.
- **Τη λειτουργική στρατηγική:** Η οποία αντανakλά την προσπάθεια των τμημάτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και την επίτευξη των στόχων του κάθε τμήματος.



*Διάγραμμα 1.2: Επίπεδα στρατηγικής*

*Πηγή:* Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, σελ172.

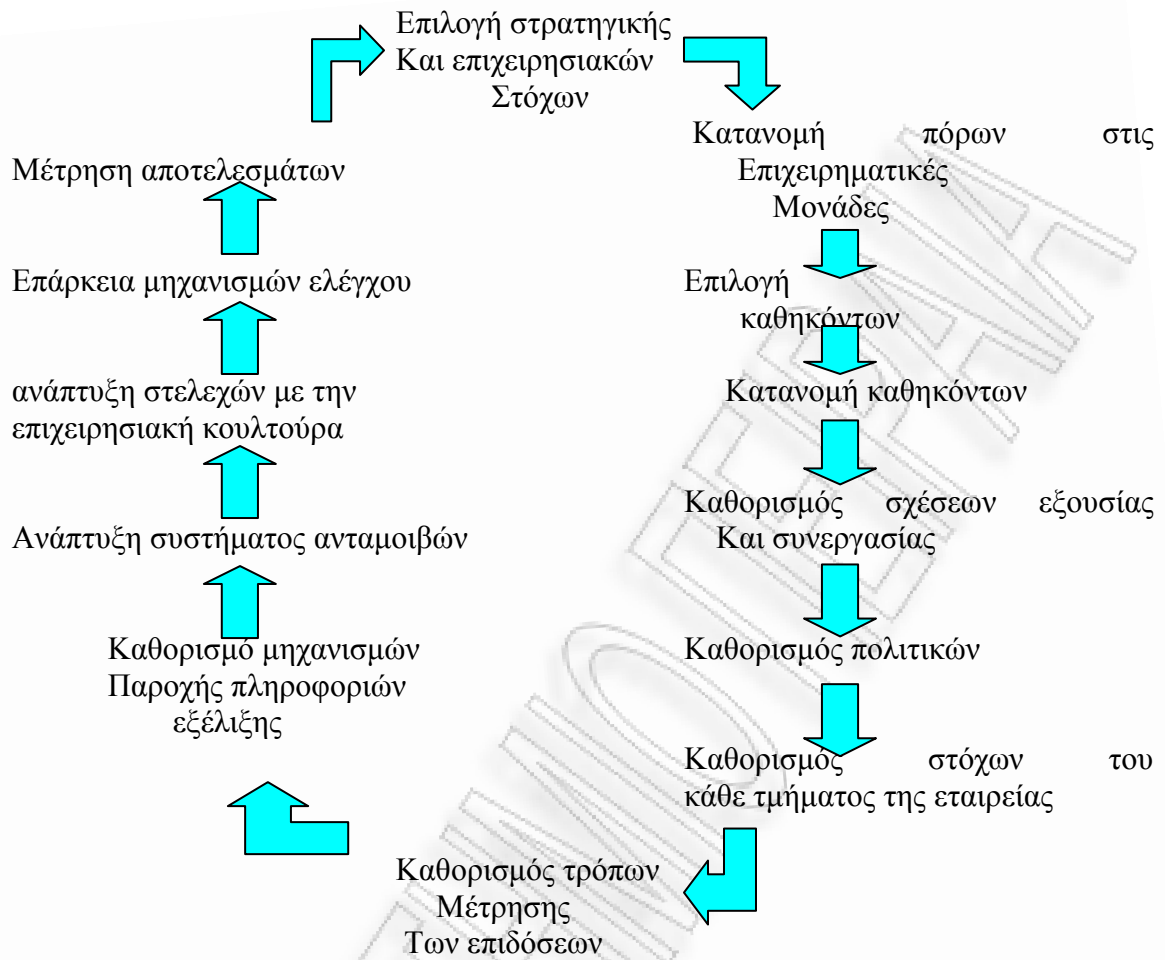


### 1.3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ακολουθεί στο επόμενο στάδιο η εφαρμογή της στρατηγικής. Η στρατηγική που έχει αποφασισθεί και διαμορφωθεί θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή σε συνδυασμό με τους πόρους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αναπτύσσονται προγράμματα δηλαδή τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγματοποίηση των σχεδίων που επιθυμεί η επιχείρηση, ο προϋπολογισμός δηλαδή τα χρήματα και γενικότερα τους πόρους (οικονομικά, το προσωπικό, την επιχειρησιακή στήριξη, το χρόνο, την υποστήριξη της τεχνολογίας) που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να δώσει για τις δραστηριότητες που έχουν αποφασιστεί να πραγματοποιηθούν, καθώς και οι διαδικασίες για την επίτευξη των προγραμμάτων. Στη φάση αυτή επίσης πραγματοποιείται και η ανάθεση ειδικών καθηκόντων, ευθυνών ή διαδικασιών για συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αλλά και η διαχείριση των διαδικασιών που πραγματοποιούνται. (Wheelen, Hunger, 2008).

Για να γίνει εφικτό να εφαρμοσθεί ότι έχει σχεδιασθεί θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Έτσι ο οργανισμός χρειάζεται να είναι έτοιμος να δεχθεί την εφαρμογή της στρατηγικής τόσο από άποψη δομής και διαδικασιών όσο και από άποψη ανθρώπων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται ώστε να εφαρμόζουν τη στρατηγική που έχει προκαθοριστεί άρα και να πετυχαίνουν τους στόχους του οργανισμού μέσα από κάθε δραστηριότητά τους, το περιβάλλον της επιχείρησης και οι πολιτικές που έχουν υιοθετηθεί αλλά και οι ενέργειες των «ηγετών» του οργανισμού θα πρέπει να οδηγούν στην εφαρμογή της στρατηγικής. (Thompson, 1993).

Η διαδικασία που ακολουθείται μπορεί να παρασταθεί διαγραμματικά με τα ακόλουθα βήματα (διάγραμμα 1.3):



*Διάγραμμα 1.3:* Διαδικασίες εφαρμογής στρατηγικής

*Πηγή:* William F. Glueck & Lawrence R. Jauch, “Business Policy and Strategic Management”, 1984, σελ.182.

### 1.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρεται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής που έχει επιλεγεί για την καλύτερη δυνατή επίδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στη φάση αυτή η επιχείρηση κρίνει αν αυτά που έχουν επιτευχθεί καλύπτουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ώστε αν κάτι τέτοιο δε συμβαίνει να γίνουν οι κατάλληλες τροποποιήσεις στη λειτουργία του οργανισμού. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων που έχει πετύχει η επιχείρηση σε σχέση με εκείνα που έχουν τεθεί ως στόχοι γίνεται μέσω επαρκούς, έγκυρης και έγκαιρης ανατροφοδότησης (feedback).

## Κεφάλαιο 1

Σε γενικές γραμμές ο έλεγχος θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες βασικές απαιτήσεις όπως το ότι δε θα πρέπει να συγκεντρώνεται μεγάλη ποσότητα πληροφοριών αλλά μόνο η αναγκαία ώστε τα στελέχη της επιχείρησης που πραγματοποιούν τον έλεγχο να έχουν μια σαφή εικόνα των θετικών και αρνητικών πλευρών της εταιρείας. Ακόμη οι έλεγχοι θα πρέπει να πραγματοποιούνται έγκυρα και ακόμα και στις πιο «δύσκολα» μετρήσιμες δραστηριότητες της επιχείρησης. Τόσο στους βραχυπρόθεσμους όσο και στους μακροπρόθεσμους ελέγχους θα πρέπει να βρίσκεται η κατάλληλη λύση η οποία θα εφαρμοσθεί ώστε η επιχείρηση να λειτουργήσει προς την κατεύθυνση που είναι επιθυμητή. (Wheelen Hunger, 2008)

Ο έλεγχος σε μια εταιρεία είναι βασικό στοιχείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων που καλύπτουν τις ανάγκες της αλλά και για την αξιολόγηση ατόμων και δραστηριοτήτων, για αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί πολλά εργαλεία για το σκοπό αυτό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- **Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor**, “*Strategic Management: Creating Competitive Advantages*”, 2004
- **William F. Glueck & Lawrence R. Jauch**, “*Business Policy and Strategic Management*”, 4<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Book Inc, 1984
- **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc., 1997
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2006
- **Porter M.**, “*What is strategy?*”, Harvard Business Review, 1996
- **Ansoff I.**, “*Corporate strategy*”, London Penguin, 1985
- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, 1999
- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Thompson & A.J. Strickland**, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC., 1993
- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) κατευθύνει την επιχείρηση στο ποιες δραστηριότητες να πραγματοποιεί αλλά και πως οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να αποκτήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική ορίζει τις πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης δηλαδή τη συνέχιση, τη διακοπή ή την έναρξη νέων, την ενδεχόμενη ανάπτυξη της εταιρείας και την ενασχόληση της με νέα αντικείμενα, τον τρόπο που θα πρέπει να διοικεί και να διαχειρίζεται τις δραστηριότητες της, τη χρησιμοποίηση των χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων, το είδος των σχέσεων με τις ομάδες του περιβάλλοντος της με τις οποίες έχει ή θα αποκτήσει σχέσεις αλλά και τον τρόπο αύξησης της επίδοσής της (Γεωργόπουλος, 2004).

### **2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τον οργανισμό στο σύνολό του αλλά και με το πως όλα τα τμήματα που αποτελούν τον οργανισμό θα αποκτήσουν κάποια αξία. Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει στρατηγικές που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η επιχείρηση παράγει, τις αγορές στις οποίες απευθύνεται, τη "σχέση" που υπάρχει μεταξύ των ξεχωριστών τμημάτων της εταιρείας αλλά και τις αποφάσεις για την πορεία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Johnson,Scholes,Whittington,1998).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τις εξής τρεις κατηγορίες στρατηγικών:

- Τις *στρατηγικές κατεύθυνσης* που οδηγούν σε μια από τις επιλογές για την ανάπτυξη της επιχείρησης, τη σταθερότητα ή την περιουλογοή της.

- Τις *στρατηγικές χαρτοφυλακίου* που υποδεικνύουν τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει μέσω των επιχειρηματικών της μονάδων.
- Στη *γονική στρατηγική* που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της εταιρείας καλλιεργεί τις ικανότητες που υπάρχουν, χρησιμοποιεί τους πόρους και οργανώνει αλλά και συνδέει τις δραστηριότητες των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. (Wheelen, Hunger, 2008).

## 2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές βρίσκονται μπροστά στο δίλημμα να επεκτείνουν, να περιορίσουν ή να διατηρήσουν σταθερό το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού διαχωρίζεται σε τρεις κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής. (Wheelen Hunger, 2008).

### 2.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Με τις στρατηγικές ανάπτυξης οι επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους. Μια εταιρεία μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά με την αύξηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων ή εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών (Γεωργόπουλος, 2004).

→ Πλεονεκτήματα

1. Η ανάπτυξη της επιχείρησης που συμβαίνει για να εκμεταλλευτεί την ανάπτυξη και τις καλύτερες προοπτικές της αγοράς βοηθά στην αποσιώπηση προβλημάτων που πιθανώς θα παρουσιάζονταν αν η αγορά στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται έμενε σταθερή ή μειωνόταν.
2. Με την επέκταση των δραστηριοτήτων και την ενασχόληση των στελεχών και των εργαζομένων με νέα αντικείμενα τους δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξουν ταλέντα και δεξιότητες.

♦ **Συγχώνευση**

Κατά τη συγχώνευση δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, που συνήθως είναι των ίδιων δυνατοτήτων, ενώνουν τα αποθέματα και τις λειτουργίες τους σε μία ώστε με αυτό τον τρόπο να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τους ανταγωνιστές τους. (Wheelen Hunger, 2008). Με τη συγχώνευση οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη θέση τους στον κλάδο, να ασχοληθούν με προϊόντα και αγορές που μέχρι τώρα δεν είχαν τη δυνατότητα. αλλά και να αντιμετωπίσουν με περισσότερα εφόδια τον ανταγωνισμό (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

♦ **Εξαγορά**

Κατά την εξαγορά η εξαγοράζουσα αποκτά το μεγαλύτερο ή ολόκληρο το ποσοστό της εξαγοραζόμενης μετατρέποντάς την έτσι σε θυγατρική της επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2004). Τα πλεονεκτήματα της εξαγοράς μιας επιχείρησης από μια άλλη είναι κοινά με εκείνα της συγχώνευσης και αφορούν την αύξηση της δύναμης που αποκτά η εξαγοράζουσα επιχείρηση μιας και αποκτά το μερίδιο αγοράς, τους πόρους και τις δυνατότητες της εξαγοραζόμενης αλλά και την ευκαιρία να ασχοληθεί και με αντικείμενα που η επιχείρηση που εξαγοράζει ασχολείται (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

♦ **Στρατηγική συμμαχία**

Κατά τη στρατηγική συμμαχία οι επιχειρήσεις που μπορεί να είναι δύο ή περισσότερες συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Στη συμφωνία της στρατηγικής συμμαχίας οι επιχειρήσεις μπορεί να μοιράζονται την τεχνολογία, την παραγωγή, την προώθηση των προϊόντων, τις προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε μια στρατηγική συμμαχία ανήκουν σε διαφορετικές χώρες, ώστε να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγαλύτερο εύρος αγοράς με μεγαλύτερη ευκολία. Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν πλεονεκτήματα όπως την απόκτηση οικονομιών κλίμακας με την από κοινού χρήση προϊόντων, τη μεταφορά της τεχνολογίας και την αξιοποίηση των αγορών αλλά και μειονεκτήματα, όπως η δυσκολία να επικοινωνήσουν άνθρωποι επιχειρήσεων με διαφορετικές κουλτούρες και νοοτροπίες (Thompson, A.J. Strickland, 1993).



### **2.3.1.1 Συγκέντρωση**

Με τη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συγκεντρώσουν τις προσπάθειες και τους πόρους τους σε μια γραμμή παραγωγής, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τη συγκέντρωση ανθρωπίνων ικανοτήτων, χρηματικών πόρων και τεχνολογίας σε μία αποκλειστικά περιοχή, η οποία τις περισσότερες φορές είναι εκείνη που η εταιρεία έχει τις περισσότερες πιθανότητες να πετύχει. Η συγκεκριμένη μορφή ανάπτυξης ενδείκνυται στις περιπτώσεις όπου η συγκέντρωση γίνεται σε τομείς ραγδαία αναπτυσσόμενους (Hill, Jones, 2001).

### **2.3.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση**

Ο όρος οριζόντια ολοκλήρωση περιγράφει την εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Επιπλέον η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την ενασχόληση της επιχείρησης και με άλλες περιοχές ή αγορές ή και με αύξηση του εύρους των υπηρεσιών ή προϊόντων (Γεωργόπουλος, 2004). Ο βαθμός που μια τέτοια ολοκλήρωση είναι επιθυμητή εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ του παλιού και του νέου κλάδου ή τμήματος που η επιχείρηση ανήκει. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία μετά την απόφασή της να προβεί σε μια τέτοιου είδους ανάπτυξη είναι η μείωση κόστους αλλά και η αύξηση εσόδων (Carpenter, Sanders, 2007).

### **2.3.1.3 Κάθετη ολοκλήρωση**

Η κάθετη ολοκλήρωση συμβαίνει όταν η επιχείρηση επεκτείνεται και σε άλλα τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας με τα οποία μέχρι τότε δεν ασχολούνταν. Όταν η επιχείρηση επεκτείνει την παραγωγή της σε προηγούμενα στάδια μιλάμε για καθετοποίηση προς τα πίσω, ενώ όταν η επέκταση γίνεται σε επόμενα στάδια μιλάμε για επέκταση προς τα εμπρός (Wheelen Hunger, 2008).

Επιπλέον η μορφή αυτή ολοκλήρωσης μπορεί να πάρει τη μορφή της πλήρους, μερικής ή οιονεί καθετοποίησης. Η πλήρης καθετοποίηση πραγματοποιείται είτε στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει όλες τις εισροές που θα χρειαστεί κατά τη λειτουργία της είτε στην περίπτωση που θα διαθέσει όλες τις εκροές μέσω δικών της καναλιών διανομής. Μερική καθετοποίηση πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση παράγει κάποιες από τις εισροές και προμηθεύεται όλες τις υπόλοιπες ή όταν εκτός των δικών της λειτουργιών για τη διανομή των προϊόντων της χρησιμοποιεί και διανομείς που δεν έχουν σχέση με την επιχείρηση. Τέλος η οιονεί καθετοποίηση οδηγεί στη συνεργασία με προμηθευτές ή διανομείς που η εταιρεία μπορεί να τους ελέγξει (Γεωργόπουλος, 2004).

Οι λόγοι που συνήθως οδηγούν στην κάθετη ολοκλήρωση είναι οικονομικοί. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε λόγω του σημαντικού ρόλου που μπορεί να παίζει μια εισροή την οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να στερηθεί για τη λειτουργία της είτε γιατί οι υπάρχοντες προμηθευτές δε θέλουν ή δε μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης (Carpenter, Sanders, 2007).

### **2.3.1.4 Διαποίκιλη ή διεύρυνση**

Η στρατηγική αυτή οδηγεί την επιχείρηση στο να ασχοληθεί με κάτι διαφορετικό από τις αγορές και τα προϊόντα που μέχρι τώρα αποτελούσαν αντικείμενο των δραστηριοτήτων της (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Οι λόγοι που μπορεί να ωθήσουν στη μορφή αυτής της στρατηγικής είναι:

- Τα κέρδη που η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει με τη χρησιμοποίηση των ήδη υπάρχουσών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης σε νέες αγορές, προϊόντα ή και υπηρεσίες. Τα οφέλη είναι μεγαλύτερα όταν οι δυνατότητες αυτές της επιχείρησης δεν χρησιμοποιούνταν στο βαθμό που ήταν δυνατό μέχρι τη στιγμή της αλλαγής στρατηγικής.
- Οι δυνατότητες των στελεχών της επιχείρησης μπορούν να αξιοποιηθούν με καλύτερο τρόπο ή και να αναπτυχθούν, μιας και δίνεται η δυνατότητα ενασχόλησης τους με νέα αντικείμενα.
- Δίνεται η ευκαιρία στην εταιρεία να αυξήσει τη δύναμη της στην αγορά. Με ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, μπορεί να

προσελκύσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς σε βάρος των ανταγωνιστών της. Μακροπρόθεσμα το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει και σε έξοδο των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων από τον κλάδο.

- Η στρατηγική αυτή μπορεί να δώσει στην επιχείρηση την ευκαιρία να ανταποκριθεί στις περιβαλλοντικές αλλαγές, να αντιμετωπίσει καλύτερα τις ευκαιρίες για κίνδυνο αλλά και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων της εταιρείας. Οι παραπάνω θετικές πλευρές της διαποίκισης μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς προσφέρουν όμως σημαντική αξία στην επιχείρηση (Johnson,Scholes,Whittington,1998).

### ⇒ Συσχετισμένη διαποίκιση

Η συσχετισμένη διαποίκιση πραγματοποιείται όταν η επιχείρηση συνεχίζει να απευθύνεται στις ίδιες αγορές, να χρησιμοποιεί την ίδια τεχνολογία ή να παράγει τα ίδια προϊόντα σε μεγαλύτερο όμως εύρος δραστηριοτήτων. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση ανήκει είναι μεγάλη, ενώ η επιχείρηση είναι σημαντικά ανταγωνιστική (Wheelen Hunger, 2008).

### ⇒ Ασυσχέτιστη διαποίκιση

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αφορά την ενασχόληση της εταιρείας με νέες δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με ότι δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση μέχρι τώρα. Η στρατηγική αυτή συνίσταται όταν ο κλάδος που η επιχείρηση ανήκει δεν είναι ελκυστικός αλλά ούτε και η θέση που η επιχείρηση έχει είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Έτσι με την κατάλληλη δομή και οργάνωση δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να πετύχει σε ένα άλλο αντικείμενο δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος, 2004).

Πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει αυτής της μορφής η στρατηγική είναι ότι ο κίνδυνος που η επιχείρηση λαμβάνει χωρίζεται σε περισσότερες δραστηριότητες και έτσι κλάδοι που είναι σε ύφεση και δεν μπορούν να αποφέρουν την κερδοφορία που η επιχείρηση επιθυμεί αντισταθμίζονται από την επένδυση σε λειτουργίες που είναι σε άνοδο (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ακολουθήσει τη συσχετισμένη διαποίκιση ως κάποιο βαθμό είχαν καλύτερη επίδοση από εκείνες που ακολούθησαν την ασυσχέτιστη διαποίκιση αλλά και από αυτές που δεν κινήθηκαν προς καμία από τις δύο κατευθύνσεις (Johnson,Scholes,Whittington,1998).

### **2.3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ**

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μην κάνει κάτι σημαντικά διαφορετικό από ότι ακολουθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή, όταν το περιβάλλον της δεν προσφέρει ιδιαίτερες ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί ή απειλές να αντιμετωπίσει αλλά και όταν δεν έχει ιδιαίτερες δυνάμεις και αδυναμίες ικανές να αλλάξουν την πορεία της (Γεωργόπουλος, 2004). Οι στρατηγικές αυτές σε περίπτωση που ακολουθηθούν για μακρύ χρονικό διάστημα μπορεί να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα που επιθυμεί η επιχείρηση και τα στελέχη της. (Wheelen Hunger, 2008)

#### **2.3.2.1 Στρατηγική της παύσης / συνέχισης με προσοχή**

Η στρατηγική αυτή μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα μεταβατικό στάδιο πριν η επιχείρηση να ακολουθήσει κάποια από τις στρατηγικές ανάπτυξης που αναπτύχθηκαν πιο πάνω ή κάποια από τις στρατηγικές περισυλλογής (Γεωργόπουλος, 2004).

#### **2.3.2.2 Στρατηγική της καμίας αλλαγής**

Πολλές φορές μια μέτρια ελκυστικότητα του κλάδου ή μια μέτρια ανταγωνιστική θέση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόφαση να μην προβεί σε καμία αλλαγή, αντίθετα να συνεχίσει την πορεία της με τα δεδομένα που μέχρι τώρα ισχύουν (Γεωργόπουλος, 2004).

### 2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Οι στρατηγικές περισυλλογής έχουν ως σκοπό να κάνουν πιο επικερδή την επιχείρηση με τα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές, περιορίζοντας τις δραστηριότητες και την παραγωγή προϊόντων που δεν βοηθούν την πορεία της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο για αυτές τις αποφάσεις παίζουν τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης που παρουσιάζουν αποτυχείς δραστηριότητες και αποφάσεις των στελεχών που θα πρέπει να περιοριστούν (Caron, 2008). Οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές ανάλογα με το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος στον οποίο η επιχείρηση ανήκει και του οποίου τις συνθήκες και τα δεδομένα θα πρέπει να αντιμετωπίσει.

#### 2.3.3.1 Στρατηγική διάσωσης / αναστροφής

Σε μια τέτοια στρατηγική δίνεται έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας, σε δομικές αλλαγές, σε μεγάλες μειώσεις στο κόστος ώστε να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά αλλά και στην ίδια την επιχείρηση που όμως δεν είναι τόσο σημαντικές. Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών περισυλλογής είναι:

- Η σταθεροποίηση της κρίσης ώστε να επαναποκτηθεί ο έλεγχος της κατάστασης που συνεχώς χειροτερεύει και πρέπει να αντιμετωπιστεί. Έτσι γίνεται προσπάθεια να μειωθεί το κόστος και τα περιουσιακά στοιχεία που η επιχείρηση δεν χρειάζεται και να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης.
- Οι αλλαγές στις πρακτικές των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας, ιδίως εκείνων που ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό πολλές φορές μπορεί να σημαίνει ότι θα πρέπει να αλλάξουν κάποια πρόσωπα ή ο τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης καταστάσεων από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και να μειωθεί το εργατικό δυναμικό.
- Η παροχή πληροφοριών στις ομάδες ενδιαφερομένων που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι ώστε να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν ότι παρουσιαστεί κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

- Ο προσδιορισμός των αγορών στις οποίες η επιχείρηση στοχεύει και οι οποίες είναι ικανές να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση και έτσι να γίνει περισσότερο εύκολη η επιλογή των προϊόντων που η εταιρεία θα συνεχίσει να παράγει με βάση τα χαρακτηριστικά των ατόμων που αποτελούν την αγορά (Johnson, Scholes, Whittington, 1998).

### **2.3.3.2 Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης**

Με την επιλογή αυτής της στρατηγικής μια επιχείρηση μειώνει κάποιες από τις δραστηριότητες της και γίνεται εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης (Παπαδάκης, 1999). Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης επιλέγεται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα μέτρια ελκυστικό κλάδο και η θέση της δεν είναι ανταγωνιστική. Με τη συμφωνία με μεγαλύτερη επιχείρηση η εταιρεία εξασφαλίζει τη συνέχιση των λειτουργιών της, εξαρτώμενη βέβαια από τις αποφάσεις και τις επιλογές της (Γεωργόπουλος, 2004).

### **2.3.3.3 Στρατηγική αποεπένδυσης**

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν μια λειτουργία, ένα τμήμα ή μονάδα δεν έχει ικανοποιητική επίδοση, άρα και αποφασίζεται η μονάδα αυτή να πουληθεί. Στην απόφαση αυτή μπορεί να οδηγήσουν λόγοι όπως η μη αποτελεσματική εφαρμογή άλλης στρατηγικής στο τμήμα αυτό, η εξοικονόμηση χρημάτων που θα χρησιμοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά για άλλους σκοπούς αλλά και η μη εναρμόνιση του τμήματος με το μακροχρόνιο όραμα ή τη λειτουργία της υπόλοιπης επιχείρησης (Παπαδάκης, 1999).

### **2.3.3.4 Στρατηγική ρευστοποίησης / χρεοκοπίας**

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν η επιχείρηση είναι στη χειρότερη φάση της λειτουργίας της με μία όχι ανταγωνιστική θέση και σε ένα κλάδο χωρίς προοπτικές. Η χρεοκοπία σημαίνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης με ανταλλαγή ή διακανονισμό των υποχρεώσεων της, ενώ η ρευστοποίηση την πώληση των τμημάτων

της επιχείρησης ώστε να ικανοποιηθούν και οι υποχρεώσεις της στους μετόχους αλλά και σε τρίτα μέρη (Wheelen Hunger, 2008).

### **2.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Υπάρχουν τρία κριτήρια με τα οποία μπορεί να κριθεί η επιτυχία ή όχι μιας στρατηγικής επιλογής και αυτά είναι:

- ✓ Καταλληλότητα της στρατηγικής με βάση της συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό τα στελέχη που επιλέγουν την επιχείρηση θα πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά τις υπάρχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος, να προβλέψουν τις τάσεις του και να επιλέξουν την στρατηγική που θα ταιριάζει καλύτερο με αυτό αλλά και στις απαιτήσεις όσων έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση.
- ✓ Αποδεξιμότητα των αποτελεσμάτων της στρατηγικής με βάση εκείνα που τα ενδιαφερόμενα μέρη επιθυμούν. Η στρατηγική θα πρέπει να δίνει τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα με βάση το κόστος που έχει πληρώσει, τον κίνδυνο που έχει αναλάβει και τις ευκαιρίες που η επιχείρηση έχει κληθεί να εκμεταλλευτεί.
- ✓ Εφικτότητα να υλοποιηθεί στην πράξη η στρατηγική που έχει επιλεγεί. Η εφικτότητα αφορά πόρους και τις ικανότητες που μια επιχείρηση και το δυναμικό της θα πρέπει να έχουν για να εφαρμόσουν και να υλοποιήσουν με επιτυχία την επιλεγμένη στρατηγική. (Johnson,Scholes,Whittington,1998)

### **2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ**

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στο πως τα στελέχη της επιχείρησης διαχειρίζονται τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο της.

Στη συγκεκριμένη στρατηγική τα στελέχη επιθυμούν οι γραμμές προϊόντων τις οποίες έχουν δημιουργήσει και οι επιχειρηματικές μονάδες να αποδώσουν όσο το δυνατό περισσότερο ώστε να τους ανταμείψουν για τα χρήματα και την προσπάθεια που είχε επενδυθεί (Wheelen Hunger, 2008).

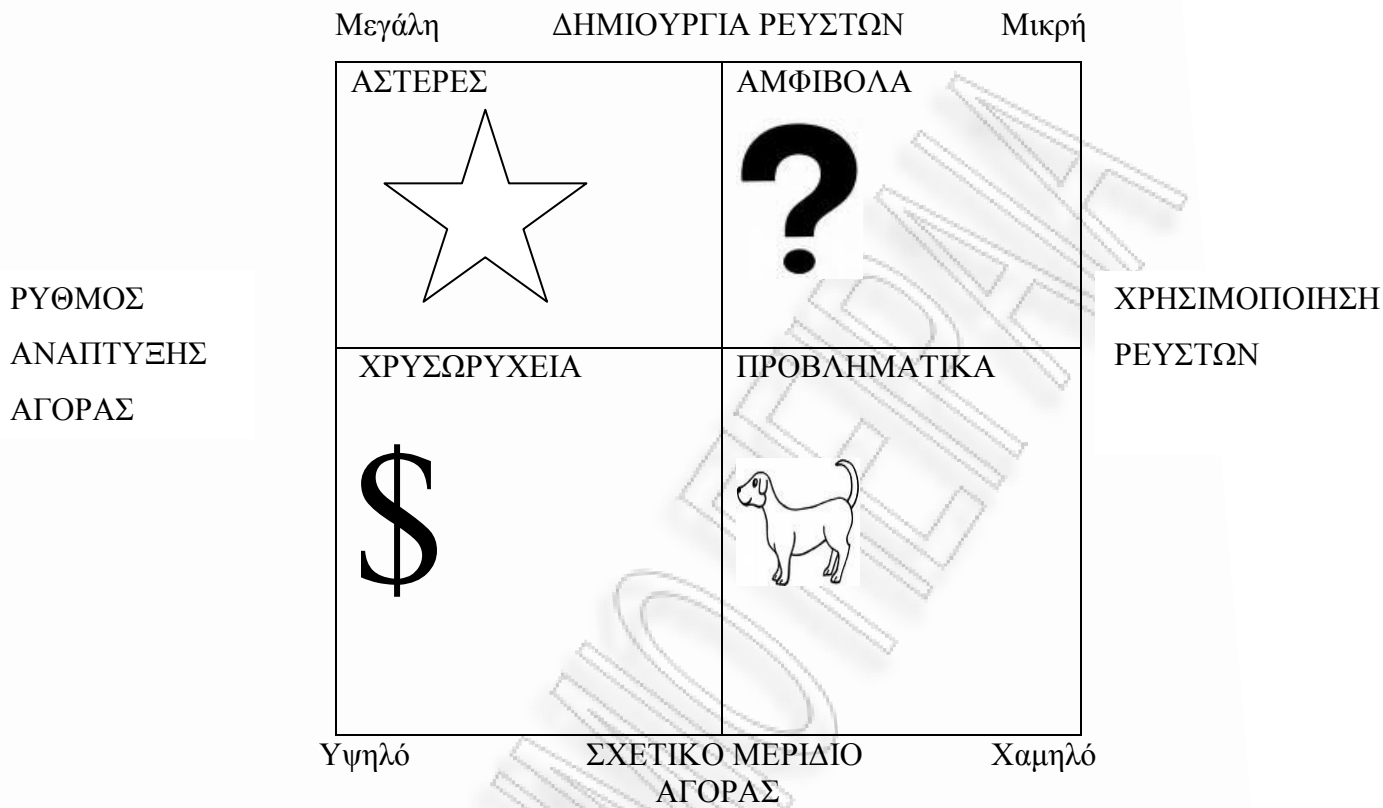
Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί οι πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος, που αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου προϊόντος, ώστε να διατηρήσει η επιχείρηση τις δραστηριότητες που εξυπηρετούν το σκοπό και την αποστολή της και να απομακρύνει όλες τις υπόλοιπες, να βοηθήσουν τα στελέχη να βρουν λύσεις και να προτείνουν στρατηγικές με βάση την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και τις δυνάμεις και αδυναμίες που έχει (Γεωργόπουλος, 2004).

### **2.4.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ**

Με τη δημιουργία του πίνακα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς καθορίζεται η κερδοφορία μιας επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης δηλαδή το βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου και το σχετικό μερίδιο αγοράς. Μιλάμε για σχετικό μερίδιο αγοράς μιας και αυτό καθορίζεται σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή της και τις πωλήσεις των δύο επιχειρήσεων. Η επιχείρηση θεωρείται ότι είναι σε πλεονεκτική θέση αν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι πάνω από ένα και σε θέση αδυναμίας αν το μερίδιο αυτό είναι μικρότερο της μονάδας.

Στο διάγραμμα 2.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς, ο οποίος κατατάσσει τα προϊόντα της επιχείρησης με βάση το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που ανήκουν, το μερίδιο το οποίο κατέχουν αλλά και με βάση τη δημιουργία και χρησιμοποίηση ρευστών.





Διάγραμμα 2.1: Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 2008, σελ. 180.

### ✦ Αμφίβολα

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των αμφιβόλων έχουν χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά ανήκουν σε ελκυστικό κλάδο με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Ο συνδυασμός αυτών των δύο χαρακτηριστικών δημιουργεί ερωτηματικά για το αν μπορούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία ανταγωνιστές μεγαλύτερου μεγέθους με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το μικρό μερίδιο αγοράς οδηγεί στη δημιουργία μικρής ποσότητας ρευστών αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου απαιτεί μεγάλη ποσότητα ρευστών που θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών του κλάδου ή για τη μετατροπή της σε ηγέτη του κλάδου (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

Οι επιλογές για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα είναι δύο:

- ❖ Η μεγάλη επένδυση άρα και η επέκταση της συγκεκριμένης μονάδας ώστε να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του κλάδου που είναι υψηλές και να περάσει η συγκεκριμένη μονάδα στην κατηγορία των αστέρων. Συνήθως η απόφαση αυτή λαμβάνεται όταν υπάρχουν χρήματα να επενδυθούν για να αποκτήσει η επιχείρηση σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- ❖ Η αποεπένδυση από την επιχειρηματική μονάδα αν κριθεί ότι το κόστος επέκτασης ή διατήρησης της είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη που προσφέρει η θέση της στον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή, αν δεν αλλάξει κάτι το αμφίβολο θα μετατραπεί σε προβληματικό που χρειάζεται ρευστά για να υπάρχει δημιουργώντας έτσι μια «παγίδα ρευστότητας» (Γεωργόπουλος, 2004).

### **✦ Αστέρια**

Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες αυτή της κατηγορίας βρίσκονται σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και είναι πολύ ανταγωνιστικές μιας και το μερίδιο αγοράς που τους ανήκει είναι μεγάλο. Οι μονάδες αυτές χρειάζονται συνήθως μεγάλη ποσότητα ρευστών για τη διατήρηση ή επέκταση των δραστηριοτήτων τους, ενώ παράγουν προϊόντα συνήθως μόνες τους εκμεταλλευόμενες τις οικονομίες κλίμακας αλλά και τα πλεονεκτήματα που η εμπειρία τους προσφέρει (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

### **✦ Χρυσωρυχεία**

Οι μονάδες που χαρακτηρίζονται ως χρυσωρυχεία έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που δεν είναι ελκυστικοί. Οι μονάδες αυτές παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα ρευστών λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων που πραγματοποιούν σε σχέση με αυτά που χρειάζονται για να παραμείνουν στον κλάδο και τη θέση που μέχρι τώρα κατέχουν. Πολλές από τις μονάδες αυτής της κατηγορίας ήταν παλιότερα αστέρες των οποίων ο κλάδος έχασε την ελκυστικότητα και τις ευκαιρίες ανάπτυξης που προσέφερε. Τα επιπλέον ρευστά που πραγματοποιούνται από τις μονάδες «χρυσωρυχεία» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ικανοποίηση άλλων αναγκών της εταιρείας ή επιχειρηματικών μονάδων άλλων κατηγοριών (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

## ✧ Προβληματικά

Στην κατηγορία των προβληματικών ανήκουν οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς σε ένα κλάδο μη ελκυστικό, ενώ τα μειονεκτήματα αυτά γίνονται μεγαλύτερα όταν οι μονάδες αυτές γίνονται «χρήστες ρευστών» που η επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για άλλες δραστηριότητες και λειτουργίες. Τα προβληματικά συνήθως χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- ✓ *Ρευστά προβληματικά*, που συμπεριφέρονται όπως και τα χρυσωρυχεία παρόλο που ανήκουν στην κατηγορία των προβληματικών, ενώ αν θέλουμε να τα παρουσιάσουμε στον πίνακα ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς βρίσκονται κοντά στον άξονα που χωρίζει το μερίδιο αγοράς σε υψηλό και χαμηλό.
- ✓ *Αυθεντικά προβληματικά*, τα οποία δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό από την περιγραφή των προβληματικών που δόθηκε πιο πάνω.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μην έχουν πλέον στην κατοχή τους όποιες επιχειρηματικές μονάδες χαρακτηρίζονται ως προβληματικές, ενώ αντίθετα επιδιώκει να περιλαμβάνει αστέρια και αμφίβολα ώστε να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη παρουσία της στον κλάδο αλλά και χρυσωρυχεία για να υποστηρίξει χρηματικά όλες τις κινήσεις που αποφασίζεται να πραγματοποιηθούν (Γεωργόπουλος, 2004).

### **2.4.1.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΠΙΝΑΚΑ**

Το συγκεκριμένο υπόδειγμα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν για να καθορίσουν τη μελλοντική τους πορεία. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι παρακάτω:

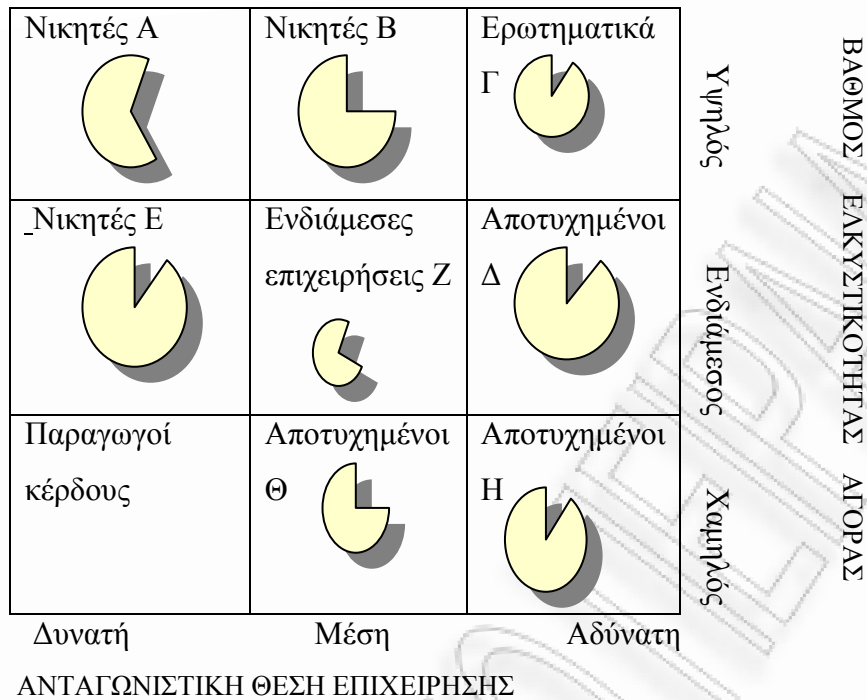
1. Η χρησιμοποίηση χαμηλών και υψηλών θέσεων για τα μεγέθη του πίνακα θεωρείται πολύ απλή.
2. Όπως συμβαίνει και με την κερδοφορία έτσι και η ανταγωνιστική ή όχι θέση της επιχείρησης δεν περιγράφεται απλά και μόνο από το μερίδιο αγοράς που εκείνη έχει.
3. Οι επιχειρηματικές μονάδες και τα στοιχεία τους συγκρίνονται απλά και μόνο με εκείνα του μεγαλύτερου ανταγωνιστή, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη μικρές αλλά τάχιστα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις ικανές να κερδίσουν σημαντικό τμήμα της αγοράς (Wheelen Hunger, 2008).

4. Το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη του την περίπτωση για συνέργια μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων αλλά απλά υποθέτει ότι είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους.
5. Η κερδοφορία μιας επιχείρησης δεν προσδιορίζεται απλά και μόνο από το μερίδιο αγοράς που η επιχείρηση κατέχει, μιας και υπάρχουν και άλλοι λόγοι που οδηγούν σε κέρδη ή ζημιές μια επιχείρηση όπως η ισχυρή εμπορική επωνυμία και η πρόσβαση σε χαμηλού κόστους πρώτες ύλες.
6. Το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη του τον ανθρώπινο παράγοντα που μπορεί να αφορά τα στελέχη που αρνούνται να εκποιήσουν ή να γίνουν αλλαγές σε μονάδες στις οποίες έχουν αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια αλλά και τις προσπάθειες και το χρόνο που πρέπει να αφιερωθεί στις νέες επιχειρηματικές μονάδες (Johnson,Scholes,Whittington,1998).

#### **2.4.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ - ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ**

Ο πίνακας ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης δημιουργείται βάση δύο διαστάσεων δηλαδή της ελκυστικότητας του κλάδου που η επιχείρηση ανήκει και της ανταγωνιστικής θέσης που κατέχει στη συγκεκριμένη αγορά. Για τη δημιουργία του πίνακα κάθε διάσταση χωρίζεται σε τρία επίπεδα χαμηλής, μεσαίας και υψηλής έντασης ώστε να δημιουργηθούν εννέα κελιά-κατηγορίες. Με την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης καθορίζεται η δυναμική της επιχείρησης για κάθε έναν από τους δύο παράγοντες και καθορίζεται το κελί στο οποίο ανήκει. Το μέγεθος των κύκλων είναι ανάλογο του μεγέθους των κλάδων που οι επιχειρήσεις ανήκουν, ενώ το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων αντικατοπτρίζεται στο μέγεθος της πίτας που τους ανήκει σε κάθε κύκλο (Katsioloudes, 2006).

Στο διάγραμμα 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης με βάση το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς και την ανταγωνιστική της θέση.



*Διάγραμμα 2.2:* Η οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric

*Πηγή:* Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, σελ.204.

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να απελευθερωθούν πόροι από επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε μη ελκυστικούς κλάδους στους οποίους δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και η επένδυση σε επιχειρηματικές μονάδες που έχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους που είναι ιδιαίτερα ελκυστικοί. Για τις επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε ενδιάμεσες καταστάσεις θα πρέπει να εφαρμοσθούν οι κατάλληλες στρατηγικές που θα αποφέρουν όσο το δυνατό μεγαλύτερα οφέλη στις επιχειρήσεις που οι μονάδες ανήκουν (Γεωργόπουλος, 2004).

Τα κελιά που είναι πιο επιθυμητά από μια επιχείρηση είναι τα τρία πάνω και αριστερά (winners), ακολουθούν τα τρία διαγώνια κελιά στα οποία δίνεται λιγότερη προσοχή είτε για να διατηρήσουν τη θέση τους είτε για να ανέβουν επίπεδο, ενώ δεν αποφέρουν οφέλη στην εταιρεία αλλά πολλές φορές προκαλούν ζημιά τα τρία κάτω δεξιά κελιά (losers). Αυτού του είδους η ανάλυση δεν κατατάσσει απλά τις επιχειρηματικές μονάδες με βάση τα χαρακτηριστικά τους σε υψηλό ή χαμηλό βαθμό όπως ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς αλλά λαμβάνει υπόψη και ενδιάμεσα επίπεδα της ελκυστικότητας της αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Επιπλέον για να καταλήξει μια επιχείρηση στο βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς και της

ανταγωνιστικής θέσης της λαμβάνει υπόψη περισσότερους παράγοντες από ότι για να καταλήξει στο ρυθμό ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς του προηγούμενου πίνακα. Τέλος το υπόδειγμα των εννέα κελιών ωθεί τα στελέχη των επιχειρήσεων να λάβουν αποφάσεις για τοποθέτηση κεφαλαίων στις μονάδες που οδηγούν την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θέσης υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών τους (Thompson, A.J. Strickland, 1993).

### **2.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ**

Γενικότερα τα **πλεονεκτήματα** της στρατηγικής χαρτοφυλακίου είναι τα παρακάτω:

- Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίζουν κάθε επιχειρηματική μονάδα σαν ξεχωριστή οντότητα, να θέτουν για αυτή ιδιαίτερους στόχους και στρατηγικές και να λαμβάνουν αποφάσεις συνολικά για την επιχείρηση μόνο όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- Η επιχείρηση για τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιεί εκτός από δικά της δεδομένα και στοιχεία του κλάδου που ανήκει και θα τη βοηθήσουν να κινηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση.
- Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής χαρτοφυλακίου λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη ή μη ρευστών διαθεσίμων που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Η δυνατότητα χρησιμοποίησης διαγραμμάτων δίνει την ευκαιρία στα άτομα της επιχείρησης αλλά και σε όποιον άλλο έχει συμφέρον από αυτή να καταλάβει με μεγαλύτερη ακρίβεια τη θέση που βρίσκεται και την πορεία που είναι καλύτερο να ακολουθήσει.

Τα **μειονεκτήματα** της στρατηγικής χαρτοφυλακίου μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω:

- Ο προσδιορισμός του μεριδίου αγοράς, της ανάπτυξης ή της ελκυστικότητάς της είναι πιο σύνθετος και χρειάζεται να ληφθούν υπόψη περισσότερα στοιχεία και μεταβλητές από εκείνα που χρησιμοποιούνται.

- Η ανάπτυξη υποδειγμάτων και οι αναλύσεις στη στρατηγική χαρτοφυλακίου προτείνουν την επιλογή μόνο συγκεκριμένων στρατηγικών, ενώ δεν προτείνουν άλλες που πιθανώς θα ήταν πιο επωφελείς για την κερδοφορία της εταιρείας.
- Πολλές φορές δεν είναι σαφές τι κάνει μια αγορά ελκυστική ή σε ποια φάση του κύκλου ζωής του είναι ένα προϊόν.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της θέσης της εταιρείας, με ό,τι λάθη μπορεί να συνεπάγεται αυτό (Wheelen Hunger, 2008).

## 2.5 ΓΟΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η γονική στρατηγική τονίζει την ανάγκη ύπαρξης ισχυρών συνδέσμων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων αλλά και ανάμεσα σε αυτές και στην εταιρεία. Η εταιρεία στην ανάλυση αυτή περιλαμβάνει ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που θα δημιουργήσουν αξία στις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της. Για τη δημιουργία μεγάλης αξίας είναι απαραίτητο να «ταιριάξουν» οι πόροι και οι ικανότητες που υπάρχουν με τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχει το περιβάλλον ώστε οι επιχειρηματικές μονάδες να αξιοποιήσουν ότι δυνατότητα τους παρουσιάζεται (Γεωργόπουλος, 2004).

Από τη θετική ή αρνητική αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στη γονική επιχείρηση και τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που την αποτελούν οδηγεί σε πέντε πιθανές θέσεις άρα και στρατηγικές που η επιχείρηση καλείται να ακολουθήσει. Οι θέσεις αυτές είναι σημαντικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, στις οποίες η γονική επιχείρηση προσθέτει αξία στις μονάδες χωρίς να δημιουργεί κίνδυνο αλλά και χωρίς να προκαλεί και αρνητικές συνέπειες. Οι μονάδες αυτές μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη στον οργανισμό σε περίπτωση επιτυχίας τους (Thompson, A.J. Strickland, 1993):

- Περιφερειακά σημαντικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Οι μονάδες αυτές διαθέτουν χαρακτηριστικά που είτε δε σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό ή τα στελέχη δεν αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες των μονάδων να πετύχουν (Γεωργόπουλος, 2004).

- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες χωρίς μέλλον, για τις οποίες η γονική επιχείρηση παρόλο που αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες επιτυχίας τους μπορεί να κάνει πολύ λίγα για αυτό. Οι μονάδες αυτές θα πρέπει να επιβαρύνονται με χαμηλό κόστος ή ακόμη και να μην «αγγίζονται» ιδιαίτερα, ενώ συνήθως στο παρελθόν παρουσίαζαν υψηλή κερδοφορία.
- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες παγίδας αξίας. Οι μονάδες αυτές είναι φαινομενικά ελκυστικές, όμως οι ευκαιρίες ανάπτυξης που φαίνεται πως έχουν είναι πιο πιθανό να προκαλέσουν ζημιά παρά οφέλη στην επιχείρηση. Οι μονάδες αυτές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο αν μπορούν να μεταπηδήσουν στην κατηγορία των σημαντικά στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.
- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ξένης περιοχής. Οι μονάδες αυτές έχουν μικρές πιθανότητες να προσθέσουν αξία στον οργανισμό ενώ τα χαρακτηριστικά τους έχουν μικρή σχέση με αυτά της γονικής επιχείρησης (Thompson, A.J. Strickland, 1993).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2006
- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Thompson & A.J. Strickland**, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC, 1993
- **Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones**, “*Strategic Management, An Integrated Approach*”, 5<sup>th</sup> Edition, 2001
- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007
- **Claire Capon**, “*Understanding Strategic Management*”, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, 1999
- **Marios Katsiolouides**, “*Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations (Managing Cultural Differences)*”, Butterworth-Heinemann, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

#### **3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Με τον όρο επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εννοούμε τις προσπάθειες της επιχείρησης που αφορούν τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές στον κλάδο ή στο τμήμα αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται (Wheelen Hunger, 2008). Το κεντρικό λοιπόν μέλημα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πως θα δημιουργήσει και στη συνέχεια θα διατηρήσει και θα ενδυναμώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά σε μακροχρόνιο ορίζοντα (Thompson, Strickland, 1993).

### **3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο χώρο των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία των δραστηριοτήτων τους. Πριν κάθε απόφαση τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να υπολογίζουν αν μπορούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν ή να χάσουν, κυρίως λόγω αντιγραφής κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν (Γεωργόπουλος, 2004).

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρούμε την επιπλέον αξία που είναι σε θέση να προσφέρει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Η αξία που ο πελάτης αντιλαμβάνεται μετράται με τη διαφορά του κόστους που ο πελάτης πληρώνει για να αποκτήσει τα προϊόντα της εταιρείας και των πλεονεκτημάτων που αποκτά από τη χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία ενός συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δύσκολα αμφισβητείται από τους ανταγωνιστές (Barney, Hesterly, 2006).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια υπερέχουσα έναντι των ανταγωνιστών θέση στον κλάδο, με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και μεγαλύτερα κέρδη. Για να επιλεγεί η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να μελετάται η ελκυστικότητα του κλάδου που η επιχείρηση βρίσκεται και οι παράγοντες που δημιουργούν την ανταγωνιστική θέση που περιλαμβάνει κέρδη και επιβίωση στο μακροχρόνιο διάστημα. Συνήθως η μόνιμη απόδοση της επιχείρησης σε επίπεδο μεγαλύτερο από το μέσο του κλάδου δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροχρόνια βάση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με τρόπους διαφορετικούς ανάλογα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που η κάθε επιχείρηση διαθέτει (Porter, 1985).

Σύμφωνα με τους Hill και Jones τέσσερα είναι τα στοιχεία που συνιστούν την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Αποδοτικότητα, η οποία συνήθως συνδέεται με την υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων της επιχείρησης και οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος.
- Ποιότητα, η οποία αυξάνει την αξία και ακολούθως την τιμή των αγαθών της εταιρίας.
- Καινοτομία, που μπορεί να μην είναι πάντα επιτυχημένη όταν όμως είναι διαφοροποιεί σημαντικά την επιχείρηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών.
- Ανταπόκριση στον πελάτη, δηλαδή στις απαιτήσεις και στις ανάγκες του.

### 3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική για να διαμορφωθεί και να λειτουργήσει με επιτυχία θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί με βάση τις αλλαγές που συμβαίνουν στον κλάδο, στην οικονομία, τις πολιτικές εξελίξεις αλλά και τις αλλαγές στις προτιμήσεις και τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Ακόμη θα πρέπει να σχεδιάζονται και να πραγματοποιούνται με προσοχή οι κινήσεις για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να συμβαδίζουν οι πρωτοβουλίες των λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης ώστε να υπάρχει αρμονία και συνεργασία στις κινήσεις της επιχείρησης και

να γίνονται αντιληπτά τα στρατηγικά θέματα που η εταιρεία αντιμετωπίζει (Thompson, Strickland, 1993).

Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ανταγωνιστικών ικανοτήτων από την επιχείρηση αλλά και η υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων και κινήσεων από τη λειτουργική στρατηγική που θα διαμορφωθεί (Γεωργόπουλος, 2004).

Στο παρακάτω διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΚΛΑΔΟΣ		Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ		Εστίαση Στο κόστος	Εστίαση στη διαφοροποίηση

*Διάγραμμα 3.1:* Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

*Πηγή:* Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, σελ.214.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες /τύπους στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2004):

- *Στρατηγική ηγεσίας κόστους*, κατά την οποία η επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και διανέμει στην αγορά ένα προϊόν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής.
- *Στρατηγική διαφοροποίησης*, κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα προϊόν μοναδικό διαφοροποιώντας το από όλα τα υπόλοιπα είτε λόγω της ποιότητας, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, της διαφήμισης που γίνεται για αυτό είτε λόγω κάποιου άλλου γνωρίσματός του.
- *Στρατηγική εστίασης*, με βάση την οποία η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στον πελάτη, την περιοχή ή το προϊόν και χρησιμοποιώντας πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης να «ξεπεράσει» τους ανταγωνιστές της.

### **3.3.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ**

#### **3.3.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους είναι μία από τις στρατηγικές με την οποία η επιχείρηση μπορεί να πάρει μια σημαντική θέση στον κλάδο και να κυριαρχήσει των ανταγωνιστών της. Ως κύριο χαρακτηριστικό έχει την παραγωγή από την επιχείρηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο. Η επιλογή αυτή έχει σαν σκοπό είτε η επιχείρηση να παράγει προϊόντα που λόγω του χαμηλού κόστους θα τα διαθέτει και σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της είτε θα τα πουλά με βάση την ισχύουσα τιμή αποκτώντας όμως μεγαλύτερα κέρδη (Thompson, Strickland, 1993).

Ο ηγέτης κόστους έχει ένα μικρό επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων του από τα υπόλοιπα του κλάδου, όμως δε δίνει παραπάνω σημασία και πόρους για αυτό γιατί αναγκαστικά θα οδηγηθεί σε αύξηση των τιμών. Η διαφοροποίηση που αποκτά είναι σε τέτοιο σημείο που να μην καθιστά το προϊόν του κατώτερο από άλλα ανταγωνιστικά ενώ παράλληλα μπορεί να διατηρήσει το κόστος άρα και τις τιμές των αγαθών σε χαμηλό επίπεδο. Επιπλέον ο ηγέτης κόστους δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αλλά στο σύνολο των καταναλωτών που στόχος τους είναι να αγοράσουν το προϊόν στη χαμηλότερη τιμή (Hill, Jones, 2001).

Με βάση τα παραπάνω η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική με το χαμηλότερο κόστος δεν είναι εντελώς «αποξενωμένη» από τις επιχειρήσεις που πουλούν διαφοροποιημένα από τα δικά της προϊόντα, μιας και αν αυτά δεν είναι αποδεκτά από τους πελάτες θα πρέπει να πέσουν οι τιμές πιο χαμηλά από των ανταγωνιστών. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη των τιμών αλλά και των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών των προϊόντων των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου (Porter, 1985).

### 3.3.1.2 ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος αναζητείται στις δραστηριότητες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Το κόστος δε θα πρέπει να μελετάται σαν σύνολο, αλλά το καθένα χωριστά μιας και η δομή, η συμπεριφορά της κάθε μορφής κόστους αλλά και οι σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ τους μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα διαφορετικής μορφής στρατηγική κόστους. Έτσι η επιχείρηση μελετά μια σειρά από παράγοντες όπως (Porter, 1985):

- Τα κόστη που περιλαμβάνει η κάθε δραστηριότητα
- Το μέγεθος και την πιθανότητα αύξησης του κόστους που συνεπάγεται η κάθε δραστηριότητα
- Τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών απέναντι στην εφαρμογή της κάθε δραστηριότητας από την επιχείρηση.

Για να επιτευχθεί τελικά το πλεονέκτημα κόστους και αφού έχει προηγηθεί η παραπάνω ανάλυση το βάρος θα δοθεί σε μια από τις παρακάτω οδούς (Thompson, Strickland, 1993):

- Στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και στον έλεγχο του κόστους που δημιουργείται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.
- Στον επαναπροσδιορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να αποφευχθούν εκείνες που δεν είναι αναγκαίες και δημιουργούν περιττά έξοδα στην εταιρεία.

### 3.3.1.3 ΟΔΗΓΟΙ ΚΟΣΤΟΥΣ

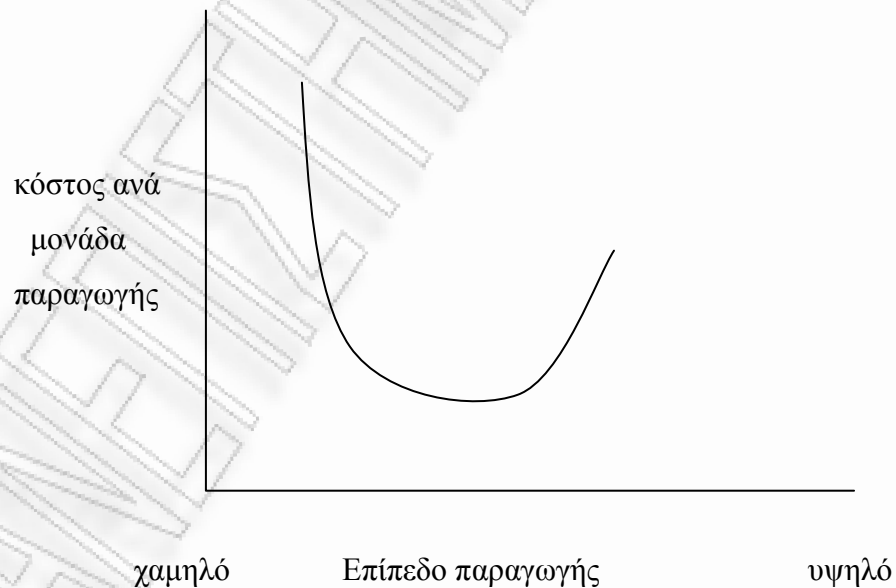
Οδηγοί κόστους (cost drivers) καλούνται οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος με το οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Η επιχείρηση καλείται να αποκτήσει τους παράγοντες αυτούς που θα την οδηγήσουν στην παραγωγή προϊόντων με το χαμηλότερο δυνατό ανά μονάδα κόστος ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Οι παράγοντες αυτοί είναι διαφορετικοί για κάθε επιχείρηση και συνδυάζονται με τον

κλάδο στον οποίο ανήκει και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που η ίδια έχει (Παπαδάκης, 1999).

Για να ακολουθήσει η επιχείρηση τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους θα πρέπει να διαθέτει κατά βάση τους δέκα οδηγούς κόστους των οποίων η επίδραση στις δραστηριότητες της εταιρείας αλλά και η αλληλοσυσχέτισή τους βοηθά στην κατανόηση των πηγών κοστολογικού πλεονεκτήματος. Ως οδηγοί κόστους σε γενικές γραμμές θεωρούνται τα εξής χαρακτηριστικά (Porter, 1985):

1. *Η δημιουργία οικονομιών κλίμακας λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής που η επιχείρηση πραγματοποιεί. Οι οικονομίες κλίμακας πραγματοποιούνται λόγω της εφαρμογής των δραστηριοτήτων αποδοτικότερα και σε μεγαλύτερη ποσότητα ή λόγω της κατανομής σταθερών ποσοτήτων κόστους όπως της έρευνας και ανάπτυξης σε μεγαλύτερο όγκο προϊόντος. Όμως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η παραγωγή από ένα αριθμό προϊόντων και πάνω δημιουργεί αντιοικονομίες κλίμακας που δημιουργούν αντίθετα αποτελέσματα στην επιχείρηση (Wheelen Hunger, 2008).*

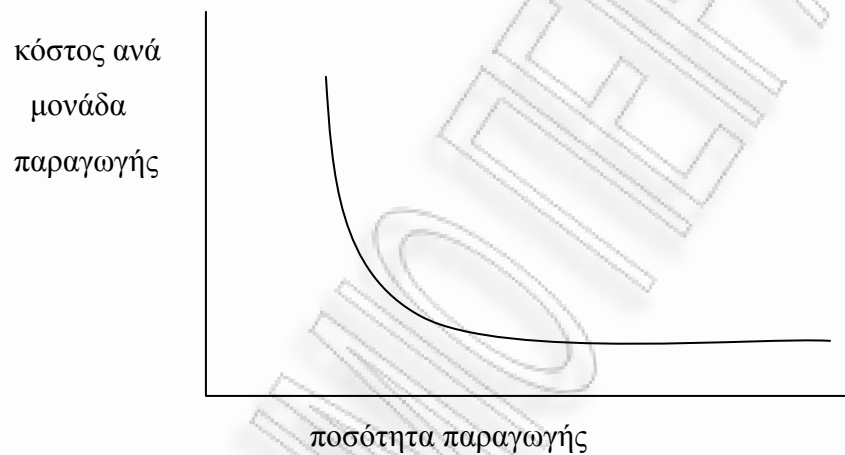
Το διάγραμμα 3.2 παρουσιάζει την παραπάνω διαπίστωση.



Διάγραμμα 3.2: Σχέση κόστους- επιπέδου παραγωγής

Πηγή: Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, 1985, σελ.117

2. Η δημιουργία και αξιοποίηση της εμπειρίας που οδηγεί σε βελτίωση της αποδοτικότητας. Η βελτίωση του προγραμματισμού των εργασιών, η επανάληψη των εργασιών, η εμπειρία από την επαφή με προμηθευτές και άλλες ομάδες οι εργασίες των οποίων επιδρούν στο προϊόν άλλα και άλλες μικρές βελτιώσεις δημιουργούν την απαραίτητη εμπειρία στην εταιρεία και στα στελέχη της. Η θετική επίδραση της αποκτώμενης εμπειρίας στο κόστος παραγωγής φαίνεται στο διάγραμμα 3.3.



Διάγραμμα 3.3: Σχέση κόστους ανά μονάδα παραγωγής και ποσότητας παραγωγής

Πηγή: Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, 1985, σελ.121.

3. Η απόκτηση εξοπλισμού και μεγέθους παραγωγής που ικανοποιεί τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού, ταυτόχρονα όμως δεν οδηγεί σε συνεχείς αλλαγές του μεγέθους παραγωγής που προκαλούν υπερβολικά έξοδα.

4. Οι κατάλληλες αλληλοσυσχετίσεις τόσο μεταξύ των εργασιών της αλυσίδας αξίας αλλά και των σχέσεων με τους προμηθευτές και με τα κανάλια διανομής που μειώνουν το κόστος απόκτησης των πρώτων υλών παραγωγής και διανομής των αγαθών.

5. Η πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων από κοινού με άλλες επιχειρηματικές μονάδες ή και η ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν την τεχνογνωσία παραγωγής του προϊόντος.

6. Η καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω όπου αυτό είναι δυνατόν και συμφέρον, δηλαδή κοστίζει στην επιχείρηση λιγότερο. Με την καθετοποίηση η επιχείρηση παύει να εξαρτάται από εξωτερικούς συνεργάτες, καταστρέφοντας με αυτό τον τρόπο τη διαπραγματευτική τους δύναμη. 7. Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την



*πραγματοποίηση οποιασδήποτε κίνησης, μιας και η ίδια απόφαση αν παρθεί σε άλλο χρονικό διάστημα μπορεί να έχει τελείως διαφορετικές συνέπειες.*

*8. Η υποστήριξη της διοίκησης της οποίας οι αποφάσεις παίζουν κυρίαρχο ρόλο. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το σχεδιασμό του προϊόντος, την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και άλλα σημαντικά θέματα.*

*9. Η κατάλληλη τοποθεσία μιας και η εγγύτητα της σε πρώτες ύλες και καταναλωτές, το κλίμα που επικρατεί σε αυτή, φοροελαφρύνσεις που μπορεί να έχει καθώς και άλλα χαρακτηριστικά που την ακολουθούν μπορεί να αυξήσουν ή να μειώσουν σημαντικά το κόστος.*

*10. Το θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί και οι νόμοι και κανόνες που ορίζει.*

### **3.3.1.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

Στην προσπάθειά της η επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο και τα πλεονεκτήματα που αυτό συνεπάγεται έχει να αντιμετωπίσει μια σειρά από ομάδες που μπορούν να της φέρουν εμπόδια.

Αρχικά οι *νεοεισερχόμενες* στον κλάδο επιχειρήσεις είναι σε μειονεκτική θέση έναντι του ηγέτη κόστους, γιατί εκείνες δεν έχουν αποκτήσει ακόμη τα πλεονεκτήματα, και κυρίως όσα συνδέονται με την εμπειρία που χρειάζεται χρόνο για να αποκτηθεί, για να ανταγωνιστούν τον ηγέτη κόστους (Wheelen Hunger, 2008). Στη συγκεκριμένη περίπτωση όμως ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο οι νέες επιχειρήσεις να έχουν κάποιες μοναδικές ικανότητες που εξισορροπούν ή και προσπερνούν το πλεονέκτημα που μέχρι τώρα η παλαιότερη επιχείρηση στον κλάδο είχε.

Οι *προμηθευτές* του κλάδου παίζουν σημαντικό ρόλο αφού οι τιμές που καθορίζουν για τις πρώτες ύλες με τις οποίες προμηθεύουν τις επιχειρήσεις είναι ένα σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους των τελευταίων. Ο ηγέτης κόστους έχει τα πλεονέκτημα να αμυνθεί καλύτερα απέναντι σε αυξήσεις των τιμών των αγαθών που προμηθεύεται. Αν όμως οι αυξήσεις αυτές γίνονται χωρίς μέτρο από κάποιο προμηθευτή το πιο πιθανό είναι να βγει εκείνος ζημιωμένος μιας και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα

να μειώσουν να αγοράσουν σε πολύ υψηλές τιμές θα κλείσουν. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα οι προμηθευτές να εξαρτώνται αποκλειστικά και μόνο από τον ηγέτη κόστους που θα έχει επιβιώσει με ότι αυτό συνεπάγεται (Hill, Jones, 2001).

Οι αγοραστές του κλάδου έχουν σαν συμφέρον να αγοράζουν τα προϊόντα όσο το δυνατό φθηνότερα. Όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των προμηθευτών όμως δεν έχουν συμφέρον να φθάσουν τις τιμές τόσο χαμηλά που οι άλλες επιχειρήσεις να κλείσουν δημιουργώντας συνθήκες μονοπωλίου.

Όσον αφορά τα *υποκατάστατα*, το προϊόν της ηγέτιδας επιχείρησης είναι σε καλύτερη θέση μιας και έχει ίδια ή παρεμφερή χαρακτηριστικά αλλά χαμηλότερη τιμή, αυξάνοντας τις πιθανότητες προτίμησης του έναντι άλλων παρόμοιων προϊόντων. Μάλιστα όσο πιο στενά υποκατάστατα είναι τα προϊόντα των διαφορετικών επιχειρήσεων ή όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος μετακίνησης από τη μία επιχείρηση στην άλλη τόσο πιο ισχυρή είναι η θέση του ηγέτη κόστους (Thompson, Strickland, 1993).

Τέλος, οι *υφιστάμενες* επιχειρήσεις βρίσκονται σαφώς σε μειονεκτική θέση λόγω του πλεονεκτήματος κόστους που η επιχείρηση έχει και το οποίο δύσκολα οι άλλοι ανταγωνιστές αντιγράφουν. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κυρίως δύο τακτικές κοστολόγησης. Η μία στρατηγική είναι να θέτει τιμές παρόμοιες με αυτές του μεγαλύτερου ανταγωνιστή ενώ δεύτερη στρατηγική ωθεί τις επιχειρήσεις να τιμολογούν τα προϊόντα λίγο χαμηλότερα από τις άλλες επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους ώστε να την προτιμήσουν οι καταναλωτές (Wheelen Hunger, 2008).

#### **3.3.1.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Η υπεροχή της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών μπορεί να διατηρηθεί μακροχρόνια αν οι παράγοντες που οδηγούν σε μειωμένο κόστος δεν μπορούν να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές. Φυσικά, η χαμηλή τιμή για την οποία η επιχείρηση

είναι σε πλεονεκτική θέση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ποιότητα και αξία του προϊόντος.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο τα στελέχη των επιχειρήσεων να παρακολουθούν τις δραστηριότητες και το κόστος άλλων ανταγωνιστών ώστε να κρατούν τις τιμές σε ίδια ή πιο χαμηλά επίπεδα, όμως για να γίνουν οι ηγέτες κόστους δεν τους αρκεί μόνο αυτό. Για να οδηγηθούν στη θέση του ηγέτη οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τους οδηγούς κόστους που αναπτύχθηκαν προηγουμένως, σε τέτοιο αριθμό και με τέτοια δομή ώστε να δημιουργούν εμπόδια εισόδου στα πεδία χαμηλού κόστους σε νέες επιχειρήσεις καθώς και δυσκολία αντιγραφής στους υπάρχοντες ανταγωνιστές (Porter, 1985).

Ειδικότερα τα χαρακτηριστικά που η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει για τις δραστηριότητες ή τα προϊόντα της είναι η σπανιότητα και η δυσκολία αντιγραφής. Η σπανιότητα αποκτάται κυρίως με την πρόσβαση σε πηγές που άλλες επιχειρήσεις δύσκολα έχουν και τη αξιοποίηση τους σε τέτοιο βαθμό που να αξιοποιείται η εμπειρία και οι οικονομίες κλίμακας της επιχείρησης. Η δυσκολία αντιγραφής χαρακτηριστικών της επιχείρησης συναντάται κυρίως στην ιδιαίτερη τοποθεσία της επιχείρησης, σε τεχνολογία που ανταγωνιστές δε μπορούν να αποκτήσουν ή σε ιδιαίτερες πρώτες ύλες.

Για να μπορεί όμως η επιχείρηση να αξιοποιήσει πλήρως όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα και να δημιουργεί ταυτόχρονα αξία στον πελάτη θα πρέπει να είναι κατάλληλα δομημένη σαν οργανισμός με καταναμημένα καθήκοντα στους κατάλληλους ανθρώπους και σωστά ορισμένες δραστηριότητες (Wheelen Hunger, 2008).

#### **3.3.1.6 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Η επιλογή και πραγματοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής συνεπάγεται, εκτός από πλεονεκτήματα και κάποιους κινδύνους για την επιχείρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι:

- ❖ Η προσήλωση της εταιρείας στην παραγωγή, μιας και η έννοια του κόστους είναι πιο στενά συνδεδεμένη στο μυαλό των περισσότερων με αυτή τη λειτουργία, και η μη προσπάθεια μείωσης του κόστους στις υπόλοιπες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

- ❖ Η μη ενασχόληση με μικρές σε χρονική διάρκεια ή σημασία ή προσφορά στο τελικό προϊόν δραστηριότητες, ή η λάθος αντίληψη της σημασίας κάποιων οδηγών κόστους που όμως μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας (Porter, 1985).
- ❖ Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να οδηγήσουν τους ανταγωνιστές σε μειωμένο κόστος που εκμηδενίζει τη διαφορά με αυτό της επιχείρησης που θεωρείται η ηγέτιδα κόστους του κλάδου.
- ❖ Οι μέθοδοι που οδηγούν την επιχείρηση να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα που έχουν αναφερθεί, ίσως είναι εύκολο να αντιγραφούν και να υιοθετηθούν από τους ανταγωνιστές της.
- ❖ Πολλές φορές η εταιρεία είναι τόσο προσανατολισμένη στο να πετύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστους που παραμελεί να ασχοληθεί με άλλες διαστάσεις όπως η ποιότητα που ίσως παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιλογή των καταναλωτών.
- ❖ Η τοποθέτηση σημαντικών χρηματικών ποσών σε πόρους για την επίτευξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, δεν επιτρέπουν λόγω έλλειψης χρημάτων να επενδύσει η επιχείρηση σε νέες τεχνολογίες και στρατηγικές που οι καταναλωτές ίσως προτιμήσουν (Thompson, Strickland, 1993).
- ❖ Η επιλογή από άλλες επιχειρήσεις της στρατηγικής εστίασης κόστους με καλύτερα αποτελέσματα αλλά και η αδυναμία της επιχείρησης διατηρήσει τους παράγοντες της στρατηγικής κόστους (Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.3.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **3.3.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην παραγωγή ενός προϊόντων ή μιας υπηρεσίας που μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι το μοναδικό. Η μοναδικότητα αυτή μπορεί να έχει να κάνει με το σχέδιο, τη μάρκα, την τεχνολογία, την εξυπηρέτηση, την απόδοση ή άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που το διακρίνουν από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά του, προσδίδει στο αγαθό αξία και στην επιχείρηση ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα ισχυρό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Με αυτό τον τρόπο και εκμεταλλευόμενη την πίστη των καταναλωτών στα γνωρίσματα και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του αγαθού η εταιρεία μπορεί να πετύχει υψηλά κέρδη αυξάνοντας την τιμή και πουλώντας μεγαλύτερη ποσότητα (Wheelen Hunger, 2008).

### 3.3.2.2 ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για να επιτευχθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ακολουθηθεί μια σειρά από βήματα που συνήθως οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Τα βήματα αυτά είναι (Porter, 1985):

- ✓ Επιλογή του αγοραστικού κοινού στο οποίο η επιχείρηση θα απευθυνθεί παράγοντας το διαφοροποιημένο προϊόν.
- ✓ Αναγνώριση της αλυσίδας αξίας των πελατών και της επίδρασης της επιχείρησης σε αυτή. Με τη μελέτη της αλυσίδας αξίας τα στελέχη της εταιρείας ανακαλύπτουν τους τρόπους η επιχείρηση μπορεί να προσθέσει αξία στον πελάτη είτε μέσω μείωσης του κόστους του ή αύξησης της απόδοσης που απολαμβάνει.
- ✓ Αναγνώριση των κριτηρίων αγορά των καταναλωτών με σκοπό να προωθήσουν προϊόντα που τα ικανοποιούν.
- ✓ Επιλογή των χαρακτηριστικών διαφοροποίησης που η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει, μελετώντας και το κόστος που αυτές θα δημιουργήσουν στην εταιρεία.
- ✓ Συνδυασμό των δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο στο βραχυχρόνιο όσο και στο μακροχρόνιο διάστημα. Μακροπρόθεσμα η διαφοροποίηση διατηρείται μόνο αν οι δραστηριότητες έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε να μη μπορούν να μιμηθούν ή να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

### 3.3.2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης έχουν σημαντική δύναμη εξαιτίας του μοναδικού προϊόντος που παράγουν αλλά μπορούν να αντιμετωπίσουν και εμπόδια από ανταγωνιστές και άλλες ομάδες που έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή μαζί τους. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν την προσήλωση που οι καταναλωτές δείχνουν στο προϊόν της εταιρείας. Η σχέση αυτή επιχείρησης και αγοραστών έχει δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου και όσο μεγαλύτερη είναι η προσήλωση τους στην εταιρεία τόσο πιο δύσκολο είναι για τις νέες επιχειρήσεις να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των *προμηθευτών*, η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις των τιμών των αγαθών που της προσφέρουν από το αυξημένο περιθώριο κέρδους που έχει. Επίσης είναι συχνό το φαινόμενο να μετακυλίσουν στους καταναλωτές οι όποιες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών με τις οποίες η εταιρεία επιβαρύνεται. Το τελευταίο σπάνια μπορεί να έχει σαν συνέπεια σημαντική μείωση του αριθμού των πελατών, οι οποίοι προτιμούν να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για να αποκτήσουν το διαφοροποιημένα προϊόντα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των *αγοραστών* θεωρείται πολύ μικρή εξαιτίας της μικρής ευαισθησίας των καταναλωτών στις αλλαγές των τιμών. Η πίστη των καταναλωτών στην επιχείρηση και η μη ύπαρξη για αυτούς αγαθών που να μοιάζουν με τα υπάρχοντα, καθιστούν την επιχείρηση τη δυνατή πλευρά στην αλληλεπίδραση των δύο. Ο ανταγωνισμός των προϊόντων της εταιρείας με *υποκατάστατα* αυτών εξαρτάται από την πίστη και την αντίληψη των καταναλωτών για το μέγεθος της διαφοροποίησης. Όταν τα παραπάνω χαρακτηριστικά υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό η επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση, ενώ όταν υπάρχουν σε μικρότερο βαθμό είναι πιο πιθανό οι καταναλωτές να επιλέξουν με βάση την τιμή ή άλλα κριτήρια και η επιχείρηση να χάσει τη δύναμή της.

Τέλος για τον ανταγωνισμό της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν στον κλάδο ισχύει ότι αναφέρθηκε και παραπάνω για την πίστη και τη μοναδικότητα του προϊόντος. Όσο πιο ισχυρά είναι αυτά τα στοιχεία στη συνείδηση του καταναλωτή

τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της. (Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.3.2.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η διαφοροποίηση μπορεί διατηρηθεί μέσω της συνεχούς ύπαρξης αντιλαμβανόμενης αξίας από τους πελάτες για τα προϊόντα της επιχείρησης αλλά και μέσω της αδυναμίας των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις δραστηριότητες και τις τακτικές που η επιχείρηση ακολουθεί για να παράγει τα μοναδικά της προϊόντα. Για τους παραπάνω λόγους η επιχείρηση συνήθως χρησιμοποιεί εμπόδια εισόδου σε άλλους ανταγωνιστές όπως τεχνογνωσία, διαφήμιση σε μεγάλη ποσότητα, σχέσεις με κανάλια διανομής ώστε να μπορεί πολύ δύσκολα κανείς να μπει στο πεδίο της και να την αμφισβητήσει. Επιπλέον διατήρηση του συγκεκριμένου πλεονεκτήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί και όταν η εταιρεία έχει εξασφαλίσει την παραγωγή των «διαφορετικών» προϊόντων της σε χαμηλότερο κόστος από άλλες επιχειρήσεις, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα ή να πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή ή να έχει επιπλέον επιλογές στον τομέα της διαφοροποίησης.

Η διατήρηση του πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης πραγματοποιείται όταν η εταιρεία χρησιμοποιεί περισσότερες πηγές και συνήθως συνδυασμούς περισσότερων δραστηριοτήτων για το μοναδικό προϊόν που προσφέρει στους πελάτες της. Έτσι είναι πιο δύσκολο για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μιμηθούν περισσότερες λειτουργίες παρά μια, και δίνεται η ευκαιρία στην εταιρεία να έχει μεγαλύτερη διάρκεια στον τομέα που έχει επιλέξει (Porter, 1985). Επίσης, όπως και στην περίπτωση της ηγεσίας κόστους έτσι και στη διαφοροποίηση η σπανιότητα και η δυσκολία αντιγραφής παίζουν ιδιαίτερο ρόλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η δυσκολία αντιγραφής εμφανίζεται κυρίως στα χαρακτηριστικά των αγαθών της επιχείρησης, στην τοποθεσία, στις σχέσεις με προμηθευτές που παρέχουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αλλά και στη φήμη που η εταιρεία έχει αποκτήσει (Wheelen Hunger, 2008).

### 3.3.2.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διαφοροποίηση δεν οδηγεί πάντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την επιχείρηση μιας και αρκετοί κίνδυνοι σχετίζονται με την επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι (Thompson, Strickland, 1993):

- ❖ Η πιθανότητα να αντιληφθούν οι καταναλωτές μικρή αξία στη διαφοροποίηση που προσφέρουν τα προϊόντα της εταιρείας, οπότε να ρίξουν το βάρος στην απόκτηση άλλων αγαθών που καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες και έχουν μικρότερο κόστος.
- ❖ Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις λειτουργίες της επιχείρησης που κάνουν τα προϊόντα της «μοναδικά». Ο κίνδυνος αυτός οδηγεί τις επιχειρήσεις να ψάχνουν συνεχώς νέες πηγές, τις οποίες οι ανταγωνιστές τους θα μπορέσουν δύσκολα ή και καθόλου να αντιγράψουν.
- ❖ Η προσπάθεια διαφοροποίησης πολλές φορές μπορεί να υπερβεί το μέτρο, οδηγώντας σε πολύ υψηλή τιμή για να καλυφθεί το κόστος. Η τιμή αυτή μπορεί να μην δικαιολογείται με βάση την ποιότητα που το αγαθό προσφέρει ή με βάση την αξία του σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών. Πολλές φορές μάλιστα σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει η αντίληψη ότι όσο υψηλότερη είναι η τιμή τόσο περισσότερο εντυπωσιάζονται οι καταναλωτές, κάτι που όμως δεν ισχύει πάντοτε και σε όλες τις περιπτώσεις.
- ❖ Πολλές φορές τα στελέχη και οι υπεύθυνοι για λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων δεν κατανοούν τι σημαίνει «αξία» για τους καταναλωτές και δίνουν έμφαση σε λάθος χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τα περισσότερα λάθη παρατηρούνται στην τάση των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τα απτά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και να αγνοούν την αξία που δημιουργούν τα μη απτά χαρακτηριστικά.



### **3.3.3 ΕΣΤΙΑΣΗ**

#### **3.3.3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Η στρατηγική της εστίασης έχει σαν σκοπό να εστιάσει η επιχείρηση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία επιλέγει το συγκεκριμένο τμήμα και επικεντρώνει τις προσπάθειές της αποκλειστικά και μόνο σε αυτό. Το τμήμα της αγοράς που η επιχείρηση θα εστιάσει μπορεί να επιλεγεί με διάφορα κριτήρια. Έτσι μπορεί να είναι ένα αγοραστικό κοινό, ένα τμήμα που έχει ιδιαίτερες ανάγκες, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα μιας γραμμής προϊόντος (Γεωργόπουλος, 2004).

Η εστίαση μπορεί να πάρει δύο μορφές, την εστίαση στο κόστος και την εστίαση στη διαφοροποίηση. Και οι δύο μορφές στρατηγικής έχουν σαν βάση τη διάκριση του τμήματος από το σύνολο της αγοράς. Η εστίαση στο κόστος αποβλέπει στην παραγωγή με το μικρότερο δυνατό κόστος για λογαριασμό μιας γεωγραφικής αγοράς ή ενός μικρού τμήματος αγοραστών. Για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρει ένα προϊόν διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα που όμως έχει παραχθεί με χαμηλό κόστος. Η εστίαση στη διαφοροποίηση αποβλέπει κι εκείνη σε μια ομάδα αγοραστών, γεωγραφική αγορά ή γραμμή προϊόντος με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της (Wheelen Hunger, 2008).

#### **3.3.3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Η στρατηγική της εστίασης μπορεί να επιλεγεί στις περιπτώσεις που ισχύουν κάποιες από τις παρακάτω προϋποθέσεις (Thompson, Strickland, 1993):

- ✓ Το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές.

- ✓ Το τμήμα της αγοράς έχει περισσότερες πιθανότητες να αναπτυχθεί ώστε να δώσει στην εταιρεία την ευκαιρία να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της από το να μείνει στάσιμο ή να περιοριστεί.
- ✓ Οι μεγάλοι ανταγωνιστές της επιχείρησης δε θεωρούν το τμήμα που έχει επιλεγεί για την εστίαση ως βασικό κομμάτι στρατηγικής τους. Έτσι η εταιρεία δε θα έχει να αντιμετωπίσει επιχειρήσεις που είναι πιο πιθανό να την κερδίσουν κατά τη δραστηριοποίηση τους.
- ✓ Η επιχείρηση έχει τους πόρους και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους έχει εστιάσει.
- ✓ Η επιχείρηση έχει τη δυναμική να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που είναι πιθανό να θελήσουν να εστιάσουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς με εκείνη. Για να συμβεί αυτό η εταιρεία θα πρέπει να θέτει υψηλά εμπόδια εισόδου και να δημιουργεί «στενές» σχέσεις με τους πελάτες της.
- ✓ Η επιχείρηση έχει ξεκαθαρίσει ποιος είναι ο πελάτης στον οποίο απευθύνεται αλλά και ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές που έχει να αντιμετωπίσει (Johnson, Scholes, Whittington, 1998).

### 3.3.3.3 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Όπως με την επιλογή οποιασδήποτε στρατηγικής, έτσι και με τη στρατηγική της εστίασης η επιχείρηση κινδυνεύει να χάσει το πλεονέκτημά της έναντι ανταγωνιστών σε κάποιες περιπτώσεις. Οι κίνδυνοι που συνεπάγεται η στρατηγική της εστίασης είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η εξέλιξη του τμήματος αγοράς που έχει επιλεγεί για εστίαση σε ένα πολύ ελκυστικό τμήμα για άλλες επιχειρήσεις με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού.
- ❖ Οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του μικρότερου τμήματος δεν παρουσιάζουν πλέον ιδιαίτερες διαφορές με το σύνολο της αγοράς, κάτι που έχει ως συνέπεια το σύνολο των καταναλωτών να εξυπηρετούνται από όλους τους ανταγωνιστές (Thompson, Strickland, 1993).
- ❖ Παρουσιάζονται στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές που επιλέγουν μια πιο περιορισμένη στρατηγική εστίασης, που έχει σαν στόχο ένα πιο μικρό τμήμα αγοράς «κλέβοντας» με αυτό τον τρόπο πελάτες από την επιχείρηση.

- ❖ Οι υφιστάμενες ή και νέες επιχειρήσεις μιμούνται την ήδη υπάρχουσα επιχείρηση, με συνέπεια η στρατηγική της εστίασης να μην είναι πλέον τόσο ελκυστική (Carpender, Sanders, 2007).
- ❖ Υπάρχουν για διάφορους λόγους περισσότερα πλεονεκτήματα για την περίπτωση που η επιχείρηση απευθύνεται σε μεγαλύτερο τμήμα αγοράς (Γεωργόπουλος, 2004).

## **3.4 ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

### **3.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΠΛΕ ΩΚΕΑΝΟΥ**

Ως μια τέταρτη ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί η στρατηγική του μπλε ωκεανού. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει διάκριση στους όρους μπλε ωκεανός και κόκκινος ωκεανός. Ο όρος κόκκινος ωκεανός περιλαμβάνει το σύνολο των βιομηχανιών και των αγορών που προσφέρονται για δραστηριοποίηση στις επιχειρήσεις και στις οποίες μέχρι τώρα ανταγωνίζονται. Στις αγορές αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, λειτουργώντας με τους υπάρχοντες κανόνες αγοράς.

Αντίθετα, ως μπλε ωκεανός θεωρείται ο κλάδος ή η αγορά που μέχρι τώρα είναι άγνωστη, αλλά για αυτή πρέπει να δημιουργηθεί από την αρχή ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η εταιρεία θα προσφέρει. Είναι παρόλα αυτά σύνηθες φαινόμενο να δημιουργείται μπλε ωκεανός από την επέκταση των υπαρχόντων αγορών δηλαδή του κόκκινου ωκεανού, δημιουργώντας σε αυτές νέες συνθήκες και κανόνες ανταγωνισμού. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις υπερβαίνουν τον ανταγωνισμό και δημιουργούν για εκείνες νέες ευκαιρίες απασχόλησης που ως τώρα δεν είχε εκμεταλλευτεί κανείς άλλος (Yang, 2007).

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να βοηθήσουν και να ωθήσουν τις επιχειρήσεις προς την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να

παράγουν μια πληθώρα νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Επιπλέον η παγκοσμιοποίηση της αγοράς βοηθά τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές που βρίσκονται έξω από τα σύνορα τους και στις οποίες μέχρι τώρα δε μπορούσαν να έχουν πρόσβαση.

Το βασικό στοιχείο της στρατηγικής του μπλε ωκεανού είναι το ότι δεν προσπαθεί να προσπεράσει τον ανταγωνισμό στην υπάρχουσα αγορά, αλλά προσπαθεί να μετατρέψει τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε μονάδες που δεν έχουν σχέση με το δικό της αντικείμενο και με το χώρο που εκείνη δραστηριοποιείται. Με αυτό τον τρόπο η καινοτομία σε συνδυασμό με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της αγοράς και τα αγαθά της συγκεκριμένης επιχείρησης να διαφοροποιηθούν από αυτά άλλων επιχειρήσεων που απλά δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα ή απλά προσπαθούν να έχουν πρώτοι πρόσβαση σε μία αγορά. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα πρέπει να συνδυάζονται με χρησιμότητα, κατάλληλη τιμή και χαμηλό κόστος των αγαθών.

Έτσι η επιτυχία και η διατήρηση μακροχρόνια της συγκεκριμένης στρατηγικής επιτυγχάνεται με τη δημιουργία αξίας σε όλα το σύστημα που αφορά τη νέα στρατηγική και το οποίο περιλαμβάνει και την επιχείρηση σαν σύνολο και τους πελάτες στο νέο πεδίο αγοράς που η εταιρεία δημιουργεί και μακριά από τον μέχρι τώρα ανταγωνισμό (Kim, Mauborgne, 2005).

#### **3.4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΜΕΣΗ**

Στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής έχουν αναπτυχθεί οι στρατηγικές χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης αλλά και η στρατηγική του μπλε ωκεανού. Η αποτυχία όμως της επιχείρησης να ακολουθήσει κάποιον από τους παραπάνω τύπους δημιουργεί και έναν νέο τύπο, αυτόν της επιχείρησης που είναι αποκλεισμένη στη μέση.

Είναι συχνό φαινόμενο μια επιχείρηση να μη μπορεί να αφιερώσει τους πόρους που απαιτεί η δημιουργία οικονομικών κλίμακας που είναι σημαντικός παράγοντας στην ηγεσία κόστους ή να μη μπορεί να δημιουργήσει την απαραίτητη διαφοροποίηση στη συνείδηση των καταναλωτών ή να εστιάσει σε ένα προσδιορισμένο τμήμα αγοράς (Stahl,

Grigsby, 1997). Στη συγκεκριμένη κατάσταση η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί όχι μόνο αν έχει αποτύχει να ακολουθήσει μια από τις στρατηγικές που έχουν αναλυθεί αλλά και αν επιχειρήσει να ακολουθήσει ταυτόχρονα πάνω από μια στρατηγικές. Βέβαια, είναι πιθανό η προσπάθεια των εταιριών να παράγουν αγαθά με χαμηλό κόστος που ταυτόχρονα να είναι διαφοροποιημένα από άλλα ανταγωνιστικά να κριθεί προσωρινά επιτυχημένη, δηλαδή για ένα μικρό χρονικό διάστημα (Wheelen Hunger, 2008).

Γενικότερα μια τέτοια επιχείρηση δεν αποκτά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ακόμη και αν «ανακαλύψει» ένα προϊόν ή υπηρεσία που φέρνει κέρδη, μιας και οι άλλες επιχειρήσεις που ακολουθούν πιο σταθερές στρατηγικές θα αποσπάσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοραστικού κοινού και κερδών. Τα κέρδη μπορούν να διατηρηθούν μόνο αν το ευνοεί η δομή του κλάδου ή ακόμη και αν άλλοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι «αποκλεισμένη στη μέση» (Porter, 1985).

## **3.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

### **3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Η λειτουργική στρατηγική παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο θα ασκήσει τις λειτουργίες του το κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχοντας ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που η επιχείρηση έχει στην κατοχή της (Wheelen Hunger, 2008).

### **3.5.2 ΤΟΜΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Για την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής τα στελέχη τη επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές για όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθένα από τα οποία αναλύεται πιο κάτω:

- Στρατηγική Μάρκετινγκ. Μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει, να κάνει γνωστό και να πείσει τους καταναλωτές να

επιλέξουν το προϊόν ή την υπηρεσία που η ίδια προσφέρει. Οι εναλλακτικές που η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει αφορούν την ανάπτυξη της υπάρχουσας ή κάποιας νέας αγοράς, αλλά και την ανάπτυξη νέων προϊόντων για την υπάρχουσα ή για νέες αγορές. Εκτός βέβαια από τις παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι που αφορούν είτε τη διαφήμιση είτε τον προσδιορισμό των τιμών (Wheelen Hunger, 2008). Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής μάρκετινγκ που η εταιρεία χρησιμοποιεί μπορεί να χρησιμοποιηθούν μεγέθη όπως η πιστότητα καταναλωτών-πελατών της και ο βαθμός που οι πελάτες της εταιρείας προσχωρούν σε ανταγωνιστές της επιχείρησης (Hill, Jones, 2001).

- Χρηματοοικονομική στρατηγική. Μέσω ανάπτυξης της χρηματοοικονομικής στρατηγικής τα στελέχη της εταιρείας αναζητούν πόρους και την καταλληλότερη πηγή απόκτησης τους ώστε να στηριχτεί η επιχειρηματική και η επιχειρησιακή στρατηγική που η εταιρεία έχει αποφασίσει να εφαρμοσθεί (Wheelen Hunger, 2008).
- Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης. Η στρατηγική της έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας και μέσω των νέων διαδικασιών που η συγκεκριμένη λειτουργία αναπτύσσει μπορεί να μειωθεί ο χρόνος παραγωγής, να αυξηθεί η παραγωγικότητα του προσωπικού και να μειωθεί το κόστος (Hill, Jones, 2001). Το δίλημμα που τίθεται στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αν η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ο ηγέτης στην τεχνολογική αλλαγή του κλάδου ή να περιμένει και να ακολουθήσει τους ανταγωνιστές της στις τεχνολογικές εξελίξεις (Wheelen Hunger, 2008).
- Στρατηγική διαδικασιών. Η στρατηγική αυτή καθορίζει τον τρόπο και τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων, τη σχέση της εταιρείας με τους προμηθευτές που συναναστρέφεται αλλά και τις πηγές που είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία (Wheelen Hunger, 2008).

- Στρατηγική αγοράς. Η στρατηγική που χρησιμοποιείται για την αγορά των εξαρτημάτων και άλλων πρώτων υλών που είναι απαραίτητα στη διαδικασία της παραγωγής μπορεί να μειώσει σημαντικά το κόστος παραγωγής αλλά και να βελτιώσει σημαντικά την επίδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την προμήθεια αγαθών από ένα μόνο προμηθευτή ή να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία πηγές. Επίσης πολλές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει το Just-in-time σύστημα με βάση το οποίο οι πρώτες ύλες φθάνουν στην παραγωγική διαδικασία ακριβώς τη στιγμή που είναι απαραίτητες (Hill, Jones, 2001).
- Στρατηγική προμηθειών. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει να κάνει με την εισροή και την εκροή των προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία με βάση ένα χαμηλό κόστος. Για τη διαδικασία του εφοδιασμού της επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί κυρίως τρεις μορφές πραγματοποίησης του. Η συγκέντρωση των καθηκόντων σε μία ομάδα ειδικών που έχουν ως στόχο να ομαλοποιήσουν την πορεία των προμηθειών ώστε να μην δημιουργείται πρόβλημα στις παραγγελίες και τις πωλήσεις της επιχείρησης, το outsourcing δηλαδή η εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας του εφοδιασμού της επιχείρησης αλλά και η χρησιμοποίηση του Internet είναι οι μέθοδοι που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με τη διάρθρωση του συνόλου των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το δίλημμα που πολλές φορές οι επιχειρήσεις και τα στελέχη που είναι αρμόδια για προσλήψεις είναι αν θα πρέπει να αποκτώνται ανειδίκευτοι και «φθηνότεροι» εργαζόμενοι ή με περισσότερα προσόντα και δεξιότητες που στοιχίζουν όμως περισσότερα στην εταιρεία. Η αποτελεσματικότερη στρατηγική που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση είναι η απόκτηση ατόμων και από τις δύο ομάδες εργαζομένων.
- Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων. Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όλο και περισσότερο για την ενίσχυση της εταιρείας και την προβαδίσματος έναντι των ανταγωνιστών. Η συνεχώς

αναπτυσσόμενη τεχνολογία προσφέρει ιδιαίτερες ευκαιρίες τόσο για τη διαμόρφωση των λειτουργιών της εταιρείας όσο και για τον τρόπο επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της (Wheelen Hunger, 2008).

### **3.5.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η σημασία που δίνεται στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής είναι πιθανόν μικρότερη από αυτή που δίνεται στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί η λειτουργική στρατηγική ασχολείται με το εσωτερικό της επιχείρησης, τις δραστηριότητες και τη δομή των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων. Αντίθετα οι άλλοι δύο τύποι στρατηγικών που χρειάζεται να αναπτύξει η επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της έχουν να κάνουν με την ανάλυση και αξιοποίηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη έχουν λιγότερο ενδιαφέρον να ασχοληθούν με το εσωτερικό της εταιρείας. Επιπλέον πολλά από τα αντικείμενα της λειτουργικής στρατηγικής όπως αυτό του μάρκετινγκ ή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων καθορίζονται κατά την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, μην αφήνοντας περιθώριο σε όσους ασχολούνται με την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής να πάρουν πρωτοβουλίες. Τέλος η τάση των ανθρώπων της επιχείρησης να δίνουν βάρος σε άλλες πτυχές των προϊόντων όπως η διαφήμιση και η δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας στους καταναλωτές και λιγότερο στη λειτουργία της παραγωγής, μειώνει το ενδιαφέρον τους για τομείς της λειτουργικής στρατηγικής.

Παρόλα αυτά οποιαδήποτε επιχειρησιακή ή επιχειρηματική στρατηγική και αν ακολουθήσει μια εταιρεία είναι αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της να υπάρχει κάποια σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι και η λειτουργική στρατηγική θα πρέπει να αντιμετωπίζεται εξίσου σοβαρά ώστε όλοι οι πόροι και οι δυνατότητες της επιχείρησης να αξιοποιούνται και να δομούνται με τέτοιο τρόπο που να καλύπτουν τις αλλαγές και τα δεδομένα της αγοράς και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Burnes, 2004).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Thompson & A.J. Strickland**, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC, 1993
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- **Jay B. Barney & William S. Hesterly**, “*Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*”, Pearson Prentice Hall, 2006
- **Michael E. Porter**, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, 1985
- **Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones**, “*Strategic Management, An Integrated Approach*”, 5<sup>th</sup> Edition, 2001
- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, 1999
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2006
- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007
- **Kai Yang**, “*Voice of the Customer*”, McGraw-Hill Professional, 2007

- **W. Chan Kim, Renée Mauborgne**, *“Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant”*, Harvard Business Press, 2005
- **Michael J. Stahl, David W. Grigsby**, *“Strategic management: total quality and global competition”*, Wiley-Blackwell, 1997
- **Bernard Burnes**, *“Managing change: a strategic approach to organisational dynamics”*, Pearson Education, 2004

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η έννοια της ποιότητας συνεχώς εξελίσσεται και αλλάζει, ενώ επιπλέον ο κάθε ενδιαφερόμενος δίνει το δικό του ορισμό για αυτή. Η ποιότητα έχει συνδεθεί με έννοιες όπως οι παρακάτω:

- Τελειότητα
- Συνοχή
- Εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγή
- Ταχύτητα στην παράδοση
- Συμμόρφωση με τις διαδικασίες
- Προμήθεια χρήσιμου προϊόντος
- Ανάγκη να γίνει κάτι σωστά με την πρώτη φορά
- Ευχαρίστηση του πελάτη
- Συνεχής υποστήριξη του πελάτη

Για να ληφθούν υπόψη όλες οι παραπάνω οπτικές της ποιότητας μια σειρά από ορισμούς της αναπτύχθηκαν με βάση διαφορετικά κριτήρια. Οι ορισμοί αυτοί είναι οι εξής:

#### **♦ ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ**

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό η ποιότητα αποτελεί μια ποσοτική και συγκεκριμένη μετρήσιμη μεταβλητή ή χαρακτηριστικό. Έτσι η ποιότητα αντικατοπτρίζει τα χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε ένα προϊόν, τα οποία όσο περισσότερα είναι τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο ποιότητας που χαρακτηρίζει το προϊόν. Για παράδειγμα μπορεί να μετρηθεί η διάρκεια ή η αξιοπιστία των αγαθών και να χρησιμοποιηθούν ως ενδεικτικά στοιχεία ύπαρξης ή μη ποιότητας. Παρόλο που η μέθοδος αυτή έχει πλεονεκτήματα έχει και σημαντικές αδυναμίες, μιας και το υποκειμενικό στοιχείο παίζει σημαντικό ρόλο.

♦ **ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΧΡΗΣΗ**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ποιότητα για ένα αγαθό είναι το πόσο κατάλληλο είναι αυτό για χρήση δηλαδή το κατά πόσο αυτό ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του καταναλωτή. Τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η διαφορετικότητα των επιθυμιών και των αναγκών των καταναλωτών που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετική εκτίμηση της ποιότητας από τον κάθε καταναλωτή, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιδιώκει να ικανοποιήσει το μεγαλύτερο μέρος των πιθανών πελατών αλλά και το αν η ικανοποίηση του κάθε αγοραστή του προϊόντος μπορεί να συνδεθεί με την ποιότητα.

♦ **Ο ΥΠΕΡΒΑΤΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ**

Ο ορισμός αυτός που χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές θεωρεί την ποιότητα ως συνώνυμο της τελειότητας. Έτσι τα αγαθά και οι υπηρεσίες θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα και υψηλά πρότυπα και προδιαγραφές. Επομένως δεν μπορούμε να την ορίσουμε ακριβώς, απλά κάποιος αντιλαμβάνεται την ύπαρξή της όταν χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία (Evans, Lindsay, 2002).

♦ **ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ**

Με βάση αυτό τον ορισμό ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές δηλαδή με τους στόχους που έχουν θέσει οι σχεδιαστές του προϊόντος. Έτσι ποιότητα είναι όταν το προϊόν ή η υπηρεσία γίνεται σωστά από την πρώτη φορά. Το αρνητικό αυτής της προσέγγισης της ποιότητας είναι ότι στόχος των σχεδιαστών και των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους παραγωγής που πιθανώς οδηγεί σε μειονεκτήματα όπως η αύξηση των ελαττωματικών κάτι που δεν ενισχύει την έννοια της ποιότητας.

♦ **ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΑ**

Ποιότητα για ένα είδος είναι η αξιοπιστία του σε χαμηλότερη τιμή και κόστος ή προσφορά από το προϊόν υψηλότερης ικανοποίησης σε υψηλότερη τιμή. Έτσι συμβαίνει όταν κάποιος πουλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς τη χρήση εμπορικού σήματος, του οποίου όμως οι επιδόσεις είναι το ίδιο καλές με ένα άλλο που δεν έχει εμπορικό σήμα αλλά πωλείται σε χαμηλότερη τιμή (Omachonu, Ross, 2004).

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της πέρα από τους ορισμούς που έχουν δοθεί η ποιότητα θα πρέπει να συνδεθεί με τα παρακάτω (Crosby, 1979):

- Η ποιότητα σημαίνει προσαρμογή σε ορισμένες προδιαγραφές και όχι κομψότητα
- Είναι πάντα καλύτερο να γίνεται η δουλειά σωστή από την πρώτη φορά
- Ο μόνος δείκτης επίδοσης είναι το κόστος ποιότητας
- Η επιχείρηση πρέπει να αποσκοπεί σε μηδενική ποσότητα ελαττωματικών.

## 4.2 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### ❖ Edward W. Deming

Ο Deming δεν έδωσε έναν ακριβή ορισμό της ποιότητας, όμως πιστεύει ότι τα περιττά στάδια στη διαδικασία παραγωγής είναι ένας λόγος για κακή ποιότητα και ότι η ποιότητα βελτιώνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Στη θεωρία του Deming περιλαμβάνονται 14 σημεία τα οποία θα πρέπει να υιοθετούνται από το σύνολο της επιχείρησης, μιας και σύμφωνα με τον Deming για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό επίπεδο ποιότητας του προϊόντος όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι της εταιρείας πρέπει να προσφέρουν τα μέγιστα. Τα 14 σημεία ποιότητας σύμφωνα με τον Deming είναι (Deming, 1990):

1. Δημιουργία σταθερότητας προς το σκοπό της βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα, τα κέρδη σε μακροχρόνια κλίμακα, η προσφορά θέσεων εργασίας και ο γενικότερος μακροχρόνιος σχεδιασμός είναι το κεντρικό στοιχείο του οργανισμού.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της ποιότητας από την επιχείρηση. Με την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς ο μόνος τρόπος επιβίωσης και κερδοφορίας των εταιριών είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών προϊόντων και η αντικατάστασή τους με πρώτες ύλες και εργασία που θα οδηγήσουν σε ποιοτικά αγαθά.
3. Κατανόηση του σκοπού των επιθεωρήσεων και της ανάγκης να μην εξαρτάται η επιχείρηση από αυτές για τη δημιουργία ποιότητας, μιας και η ποιότητα θα πρέπει να υπάρχει από την αρχή.

4. Η παύση της επιλογής προμηθευτών αποκλειστικά με βάση την τιμή. Ο προμηθευτής θα πρέπει να επιλέγεται με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή ώστε να δημιουργηθεί μια μακρά σχέση μαζί του.
5. Κατανόηση των προβλημάτων και συνεχής βελτίωση των συστημάτων και των μεθόδων παραγωγής.
6. Καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης και εργασίας όσων απασχολούνται στην επιχείρηση.
7. Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων ηγεσίας και επίβλεψης των εργαζομένων.
8. Απομάκρυνση του φόβου και προσπάθεια να νιώθουν οι εργαζόμενοι ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας τους.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, ώστε μέσα από την επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων να λύνονται τα προβλήματα και να παράγονται καλύτερα αποτελέσματα.
10. Αποφυγή απαίτησης μόνο καλύτερων αποτελεσμάτων χωρίς την υπόδειξη μεθόδων παραγωγής τους.
11. Ελαχιστοποίηση απαίτησης μόνο ποσοτικών στόχων που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που κάνουν τους εργαζομένους περήφανους για τη δουλειά τους.
13. Συνεχής ενθάρρυνση και εκπαίδευση των εργαζομένων.
14. Ενεργής συμμετοχή της διοίκησης σε όλα τα παραπάνω.

#### ❖ **Joseph M. Juran**

Ο Juran δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο επίπεδο της διοίκησης για την παραγωγή των προϊόντων. Τα δέκα σημεία στα οποία έχει δοθεί έμφαση σύμφωνα με τον Juran είναι τα παρακάτω (Conti, 1993):

- ❖ Δημιουργία ενδιαφέροντος για την ανάγκη και την ευκαιρία βελτίωσης
- ❖ Προσδιορισμός στόχων για βελτίωση.
- ❖ Σχεδιασμός και οργάνωση για επίτευξη των στόχων.
- ❖ Παροχή εκπαίδευσης.
- ❖ Δημιουργία προγραμμάτων που λύνουν τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί.
- ❖ Αναφορές για την πρόοδο που έχει επιτευχθεί
- ❖ Αναγνώριση και έπαινοι εργαζομένων

- ❖ Διάδοση των καλών αποτελεσμάτων στους εργαζομένους
- ❖ Διατήρηση της καλής επίδοσης
- ❖ Διατήρηση πρακτικών ως σύστημα της εταιρείας και σύγκριση αποτελεσμάτων από χρονιά σε χρονιά.

#### ❖ **Feigenbaum**

Σύμφωνα με τον Feigenbaum η κάθε επιχείρηση θα πρέπει μόνη της να σχεδιάζει το σύστημα ποιότητας που θα διατηρεί. Στο σχεδιασμό επισημαίνει ότι θα πρέπει να συμμετέχει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ώστε να είναι πιο απλό για όλους να γίνουν κομμάτι της νέας κουλτούρας της εταιρείας και να εφαρμόζουν με μεγαλύτερη ευκολία στην πράξη ότι έχει σχεδιασθεί (Conti, 1993).

#### ❖ **Philip B. Crosby**

Ο Crosby θέτει την ποιότητα ως το να ακολουθούνται κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές, μιας και πιστεύει ότι έτσι αυξάνονται τα κέρδη και μειώνεται το κόστος ενώ απευθύνεται κυρίως στα υψηλότερα επίπεδα μάνατζμεντ. Τα 14 βήματα της ποιότητας σύμφωνα με τον Crosby είναι τα παρακάτω (Crosby, 1979):

- ✓ Δέσμευση της διοίκησης για εξασφάλιση της ποιότητας. Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει τη δέσμευση και τη συνεργασία όλων των πλευρών της επιχείρησης αλλά και τη συμμόρφωσή τους προς τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.
- ✓ Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας. Στις ομάδες αυτές θα πρέπει να συμμετέχουν άτομα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης
- ✓ Μέτρηση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Θα πρέπει να τεθούν πρότυπα ποιότητας στα τμήματα που δεν υπάρχει αλλά και να μετρηθεί το επίπεδο της στις υπόλοιπες διαδικασίες.
- ✓ Υπολογισμός του κόστους της έλλειψης ποιότητας. Όπου η ποιότητα δεν υπάρχει θα πρέπει να γίνονται διορθωτικές ενέργειες.
- ✓ Αύξηση της ευαισθητοποίησης όλων των εργαζομένων της επιχείρησης στο θέμα της ποιότητας. Το βήμα αυτό μπορεί να αποδειχθεί ως το πιο σημαντικό από όλα μιας και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόζουν την ποιότητα σε κάθε διαδικασία τους.
- ✓ Να ληφθούν μέτρα για τη διόρθωση της ποιότητας. Όταν τα προβλήματα της επιχείρησης βγουν στο φως, μπορούν να ληφθούν διορθωτικές

ενέργειες όχι μόνο για τα ελαττωματικά προϊόντα αλλά και για άλλα λιγότερο εμφανή.

- ✓ Δέσμευση της εταιρείας σε πρόγραμμα παραγωγής μηδενικών ελαττωματικών. Όλοι στην επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθούν τη λογική του να γίνεται κάτι σωστά από την πρώτη φορά.
- ✓ Εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών.
- ✓ Καθιέρωση μέρας παραγωγής μηδενικών ελαττωματικών. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να μπουνε στο πνεύμα των νέων τους καθηκόντων.
- ✓ Ενθάρρυνση των εργαζομένων να δημιουργήσουν τους δικούς τους στόχους για την ποιότητα.
- ✓ Απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν τα ελαττώματα.
- ✓ Προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης όσων επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί.
- ✓ Δημιουργία συμβουλίων ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό αναβαθμίζεται και ενισχύεται η προσπάθεια της επιχείρησης και των στελεχών της να υπάρχει ποιότητα σε όλο το εύρος των λειτουργιών της.
- ✓ Επανάληψη της διαδικασίας. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να κυμαίνεται από ένα χρόνο έως δεκαοχτώ μήνες. Η βελτίωση της ποιότητας δεν πρέπει να τελειώνει αλλά συνεχώς με νέες ιδέες, ανθρώπους και διαδικασίες να εξελίσσεται.

### 4.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πιο κάτω αναλύεται η ποιότητα σε δραστηριότητες σχέσεις και τομείς της επιχείρησης. Όπως γίνεται κατανοητό για να επιτευχθεί μια εύρυθμη λειτουργία και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να ξεπεράσουν εκείνα των ανταγωνιστών η ποιότητα θα πρέπει να γίνεται φανερή σε κάθε πτυχή της εταιρείας (Omachonu, Ross, 2004).

→ Ανταγωνισμός με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη σχέση αξίας- κόστους που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Ο πελάτης της κάθε επιχείρησης με βάση τις προσδοκίες που έχει δημιουργήσει για τα αγαθά που παράγει η επιχείρηση, παίρνει κάποια αξία κατά την κατανάλωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Πέρα από τα προϊόντα και τις



υπηρεσίες η ποιότητα συνδέεται και με το όνομα του προϊόντος, την επωνυμία της επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να δημιουργηθεί θετικό αποτέλεσμα και αίσθηση ποιότητας στον πελάτη αν ότι λαμβάνει από τα αγαθά που αποκτά υπερβαίνει τις προσδοκίες του, ή αρνητική αίσθηση και αντίληψη έλλειψης ποιότητας όταν οι προσδοκίες που ο καταναλωτής έχει ήταν υψηλότερες από το αποτέλεσμα που αποκόμισε από ότι αγόρασε. Έτσι η ποιότητα συνδέεται σε αυτή την περίπτωση με την επιπλέον αξία στον πελάτη.

→ Εστίαση στην ποιότητα των διαδικασιών.

Για να πετύχει μια επιχείρηση ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες άρα και ικανοποίηση των πελατών της θα πρέπει να σχεδιάζει τις διαδικασίες της με τέτοιο τρόπο ώστε η ποιότητα να κυριαρχεί σε κάθε τους βήμα. Οι σωστά δομημένες διαδικασίες μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αξιόπιστες εκροές της διαδικασίας αλλά και σε μείωση του κόστους και του χρόνου της λειτουργίας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός της ποιότητας των προϊόντων και της ποιότητας των διαδικασιών. Η ποιότητα των προϊόντων είναι ένα από τα αποτελέσματα που δημιουργείται από την ύπαρξη ποιότητα στις διαδικασίες και στη λειτουργία της εταιρείας.

→ Η σχέση προμηθευτών- πελατών μέσω της επιχείρησης

Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών ομάδων μπορεί να αλλάξει μόνο με απόφαση της επιχείρησης, ενώ η ανάπτυξη της επιτυγχάνεται με την πάροδο του χρόνου. Βασικός στόχος του προμηθευτή στη συγκεκριμένη σχέση είναι να δημιουργήσει αίσθημα ποιότητας των προϊόντων στον πελάτη, αυξάνοντας την αξία και μειώνοντας το κόστος των προϊόντων.

→ Η στρατηγική ως συνεχής βελτίωση

Η βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων της εταιρείας θα πρέπει να σχεδιάζεται και να πραγματοποιείται βήμα προς βήμα σε όλο το μήκος των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Η προσήλωση σε τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών οδηγεί την εταιρεία τόσο στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων.

→ Επέκταση της προσέγγισης σε κάθε τομέα, επίπεδο και διαδικασία στην εταιρεία

Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να αναζητείται σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης ακόμα και σε εκείνες που δεν έχουν εμφανή επίδραση στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

#### 4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός της ποιότητας είναι η επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων για την ευχαρίστηση του καταναλωτή με την ελάχιστη χρήση πηγών και πόρων, και τα αποτελέσματα αυτά να βελτιώνονται συνεχώς. Για να επιτευχθεί η ευχαρίστηση του πελάτη η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει όλους τους τύπους και κατηγορίες πελατών στους οποίους θα απευθυνθεί. Στη συνέχεια πρέπει να ερευνηθούν οι προσδοκίες όλων των κατηγοριών ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα δοθούν στο κοινό να ανταποκρίνονται στους στόχους που έχουν τεθεί. Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το τι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης προσφέρουν, ενώ η ικανοποίησή τους ή μη μπορεί να μετρηθεί από έρευνες που γίνονται σε ομάδες καταναλωτών-πελατών.

Οι προσδοκίες των πελατών συγκεντρώνονται με βάση τη βαρύτητα του κάθε χαρακτηριστικού των αγαθών για τους καταναλωτές. Τα πιο σημαντικά φαίνεται πως είναι η ποιότητα και η αξιοπιστία των προϊόντων. Επιπλέον οι προσδοκίες των πελατών θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με τις διαδικασίες που ακολουθούνται ώστε να έχουν άμεση επίπτωση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που οι καταναλωτές αγοράζουν. Το στοιχείο αυτό είναι το πιο σημαντικό μέρος του σκοπού της ποιότητας μιας και αναδεικνύει τον τρόπο που η επίτευξη της ποιότητας και ακολούθως της ικανοποίησης των αγοραστών γίνεται στοιχείο του όλου συστήματος της επιχείρησης.

Τέλος σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό του σκοπού της ποιότητας παρόλο που είναι εμφανής η τάση για ευχαρίστηση του καταναλωτή, δε δίνεται η ίδια έμφαση στην αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που είναι όμως εξίσου σημαντικές. Έτσι σύμφωνα με το σκοπό αυτό οι προσδοκίες, τα αποτελέσματα και οι διαδικασίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στο σύστημα ποιότητας, ενώ ο σχεδιασμός για επίτευξη βελτιώσεων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πιθανές αντιστάσεις στις αλλαγές

που σχεδιάζονται αλλά και ο εξωτερικός παράγοντας που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο άνθρωπος για λογαριασμό του οποίου γίνονται όλα τα παραπάνω (Conti, 1993).

## **4.5 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **4.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα που εστιάζει στον άνθρωπο και έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του πραγματικού κόστους (Petrick, Furr, 1995). Αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλα τα τμήματα, λειτουργίες και εργαζομένους που υπάρχουν σε αυτή, ενώ εκτείνεται κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας παραγωγής (Mergen, Stevenson, 2002).

### **4.5.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από κάποιες αρχές οι οποίες θα πρέπει να επηρεάζουν και το όραμα και τη αποστολή της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής (Evans, Lindsay, 2002):

1. Εστίαση στους καταναλωτές και στις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων με τις οποίες έχει σχέση η επιχείρηση. Μιας και ο κύριος στόχος της κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών της, θα πρέπει να σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έτσι που να ικανοποιεί τις ανάγκες τους και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιθυμίες τους. Εκτός όμως από τους εξωτερικούς πελάτες και οι εσωτερικοί όπως οι εργαζόμενοι και προμηθευτές θα πρέπει να μένουν ικανοποιημένοι από το περιβάλλον που επικρατεί και τις πρακτικές της εταιρείας.
2. Συμμετοχή και ομαδική δουλειά από όλους μέσα στην επιχείρηση. Για να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας θα πρέπει να κατανοούν τις διαδικασίες της αλλά και τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς τους και κατ' επέκταση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Επιπλέον όλα τα τμήματα και επίπεδα του οργανισμού θα πρέπει να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους για την πιο εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

3. Να υπάρχει ως στόχος η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και η μάθηση και εκπαίδευση των εργαζομένων.

## 4.6 ΣΗΜΕΙΑ ΚΛΕΙΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να αποκτήσει και να διατηρήσει την ποιότητα η εταιρεία σε κάθε τομέα θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε μια σειρά από στοιχεία τα οποία κάνουν πιο εύκολη και εφικτή την κατανόηση της αναγκαιότητάς της και την ύπαρξή της (Dale, 1994):

### ❖ Δέσμευση και καθοδήγηση των στελεχών της επιχείρησης.

Τα στελέχη της εταιρείας είναι προσωπικά υπεύθυνοι, θέτουν κατευθύνσεις και ωθούν όλους τους υπόλοιπους εργαζομένους προς την εφαρμογή της ποιότητας. Γι αυτό το λόγο τα στελέχη θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο ώστε να κατανοήσουν τις αρχές και τις μεθόδους της διοίκησης ολικής ποιότητας, να αποφασίζουν για τις κατάλληλες ενέργειες που εξασφαλίζουν ποιότητα και πρέπει να γίνουν μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, να βρίσκουν πόρους και πηγές που θα υποστηρίξουν τις δραστηριότητές τους, να παίρνουν μέρος στη δημιουργία του οράματος της εταιρείας.

### ❖ Σχεδιασμός οργανισμού/διαδικασιών.

Η στρατηγική της επιχείρησης όσον αφορά την εφαρμογή της ποιότητας καθώς και η γενικότερη στρατηγική της, τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδιά της, οι πολιτικές και οι στόχοι θα πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά αναβαθμίζοντας όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης. Παράλληλα τα στελέχη της επιχείρησης αποφασίζουν, σχεδιάζουν, ηγούνται και κάνουν μέρος του οράματος και της αποστολής της εταιρείας τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

### ❖ Χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών.

Για να τεθούν σε εφαρμογή και να πετύχουν όλες οι βελτιώσεις στο κομμάτι της ποιότητας της επιχείρησης απαιτείται η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών που

λύνουν τα προβλήματα και απλοποιούν τις διαδικασίες. Τα εργαλεία και οι τεχνικές θα πρέπει να επιλέγονται ή να σχεδιάζονται ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης και τις δραστηριότητες που θα χρησιμοποιηθούν, αλλά και με βάση την εξοικείωση που οι εργαζόμενοι που θα τα χρησιμοποιήσουν έχουν μαζί τους ή μπορούν να αποκτήσουν. Τα παραπάνω εργαλεία και τεχνικές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με το σωστό τρόπο ώστε να μη δημιουργούν προβλήματα κατά τη λειτουργία τους, ενώ αλλαγή ή διόρθωση τους θα πρέπει να γίνεται όταν κρίνεται σκόπιμο.

### ❖ Κατάρτιση και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη ώστε να διασφαλισθεί πως όσοι έχουν ενεργό μέρος στις διαδικασίες της επιχείρησης αρά και επίδραση στην ποιότητα του τελικού προϊόντος διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, προσόντα και δεξιότητες. Το πρόγραμμα κατάρτισης δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα επιπλέον έξοδο της επιχείρησης αλλά ως ένα αναγκαίο κομμάτι της λειτουργίας της.

### ❖ Ομαδική εργασία.

Οι ομάδες εργασίας αλλά και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων θα πρέπει να γίνεται με βάση τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα των ατόμων που τις απαρτίζουν αλλά και με βάση τις ανάγκες της εταιρείας. Η ομαδική δουλειά μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση και τη συμμετοχή των ατόμων σε όλες τις φάσεις του οργανισμού. Πολλές φορές επίσης χρησιμοποιούνται βραβεία και άλλες μέθοδοι ανταμοιβής σε όσους πετυχαίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### ❖ Μέτρηση αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση (feedback).

Μέσα από αυτή τη διαδικασία δίνεται η δυνατότητα τόσο στους πελάτες να εκφράσουν τα παράπονά τους και να γίνει η γνωστή η αντίληψη που έχουν σχηματίσει για την επιχείρηση και τα προϊόντα της αλλά και στους προμηθευτές και εργαζομένους να κριθούν για τη δουλειά και την προσφορά τους στην εταιρεία. Γι' αυτό το λόγο έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι μέτρησης της επίδοσης, τρόποι επικοινωνίας με τους πελάτες όπως έρευνες αγοράς, τρόποι σύγκρισης των τεχνικών και μεθόδων της εταιρείας με αυτές άλλων επιχειρήσεων που συνήθως είναι στο ίδιο επίπεδο με αυτή ώστε να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των καταναλωτών-πελατών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγουν είναι ικανοποιητικά επιβραβεύουν τους εργαζομένους ή τα άλλα άτομα που έχουν έρθει σε επαφή.

❖ Αλλαγή κουλτούρας.

Είναι απαραίτητο για την εταιρεία να δημιουργήσει εκείνο το περιβάλλον, την κουλτούρα και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά των ατόμων όπου όλοι μπορούν να συμμετέχουν για τη βελτίωση της ποιότητας της εταιρείας. Έτσι όλοι θα πρέπει να είναι ατομικά υπεύθυνοι για την ποιότητα της εργασίας που εκτελούν, τα ελαττωματικά που ανακαλύπτονται σε μια φάση της διαδικασίας να μη προχωρούν στην επόμενη ενώ όλα τα τμήματα της εταιρείας θα πρέπει να έχουν ως σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

## **4.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Κατά την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν προβλήματα, κάποια από τα οποία είναι τα παρακάτω (Dale, 1994):

1. Τα στελέχη της εταιρείας δεν έχουν κατανοήσει τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
2. Αποτυχία της εταιρείας να εισάγει και να αναπτύξει μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
3. Η εταιρεία δεν έχει τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθούν οι νέες μέθοδοι και η νέα κουλτούρα που αφορά την ποιότητα και τι πρέπει να εφαρμοσθεί από την επιχείρηση.
4. Τα τμήματα της εταιρείας νιώθουν ότι η εφαρμογή νέων συστημάτων και μεθόδων θα μειώσει την αυτονομία τους και την ανεξαρτησία κατά τη λήψη αποφάσεων.
5. Δεν υπάρχει δέσμευση των στελεχών της εταιρείας στο νέο τρόπο διοίκησης με αποτέλεσμα πολλές φορές να παρεκκλίνουν από ότι είχαν αρχικά δεσμευθεί να υλοποιήσουν.
6. Η δυσκολία των εργαζομένων να εφαρμόσουν και να εκπαιδευτούν σε νέες τεχνικές.

## 4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι D.I. Prajogo και A.S. Sohal στο άρθρο που δημοσιεύθηκε προσπάθησαν να κάνουν κατανοητό το σύνδεσμο που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική κόστους ή διαφοροποίησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, στη δομή της επιχείρησης η οποία χρησιμοποιεί στοιχεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στην απόδοσή της. Σύμφωνα με το παραπάνω άρθρο ο προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει μπορεί να έχει δύο κατευθύνσεις, είτε προς τον πελάτη είτε προς τις διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον προσανατολισμό προς τον πελάτη η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας ένα προϊόν το οποίο θα έχει καλύτερη ποιότητα από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά του. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία προσελκύει περισσότερους πελάτες οι οποίοι την προτιμούν λόγω των διαφοροποιημένων προϊόντων της, χρεώνει υψηλότερες τιμές και βγαίνει κερδισμένη στη μάχη με τους ανταγωνιστές της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η στρατηγική διαφοροποίησης είναι εκείνη που προτιμά η εταιρεία, με σκοπό να δημιουργήσει πιστούς πελάτες που δύσκολα θα μετακινηθούν σε άλλη ανταγωνιστική μάρκα.

Από την άλλη πλευρά ο προσανατολισμός στις διαδικασίες ωθεί την επιχείρηση να βελτιώσει τις διαδικασίες παραγωγής αλλά και τις υπόλοιπες δραστηριότητες που έχουν επίδραση στο προϊόν ώστε να μειωθούν τα ελαττωματικά προϊόντα. Με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών η εταιρεία επιτυγχάνει μείωση του κόστους, μιας και δεν επωμίζεται το κόστος χαμηλής ποιότητας δηλαδή το κόστος ελέγχων, επεξεργασίας και βελτίωσης των προϊόντων, απώλειας πελατών. Με βάση τα παραπάνω η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι αυτή που παίζει ιδιαίτερο ρόλο στον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες.

Η κάθε εταιρεία μπορεί να ακολουθεί έναν από τους δύο παραπάνω προσανατολισμούς Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δηλαδή είτε προς τον πελάτη είτε προς τις διαδικασίες. Με βάση τα στοιχεία που περικλείει ο προσανατολισμός που επιλέγεται είναι πιο εύκολο για την εταιρεία να στηρίξει είτε την στρατηγική διαφοροποίησης είτε τη στρατηγική ηγεσίας κόστους (Prajogo, A.S. Sohal, 2004).

## 4.9 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 4.9.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Τα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της, κάτι που πιθανότητα οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερο κέρδος για την εταιρεία. Παρακάτω παρουσιάζονται έξι χαρακτηριστικά ενός σταθερού και δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Evans, Lindsay, 2002).

- ❖ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τη δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών με τρόπο που οι ανταγωνιστές της δε μπορούν.
- ❖ Το πλεονέκτημα αυτό οδηγεί στην επιτυχία και στην εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας.
- ❖ Αξιοποιεί τις μοναδικές και δύσκολα αντιγράψιμες πηγές και πόρους της επιχείρησης με τις ευκαιρίες που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον. Για αυτό το λόγο η εταιρεία αναπτύσσει την κατάλληλη στρατηγική που να αξιοποιεί ό,τι της προσφέρει το εσωτερικό της περιβάλλον με βάση τις συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- ❖ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει διάρκεια και είναι δύσκολο για άλλους να το μιμηθούν.
- ❖ Δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία για περαιτέρω βελτίωση.
- ❖ Δίνει κίνητρα και ώθηση σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

### 4.9.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Έχουν αναπτυχθεί δύο μοντέλα που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως αυτά αναλύονται στο άρθρο των Reed, Lemak, Mero. Το πρώτο μοντέλο βασίζεται στην αγορά (market based model) και υποστηρίζει ότι η



διαφοροποίηση των προϊόντων αλλά και του κόστους τους παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στη θέση που θα έχει η επιχείρηση στην αγορά και στον τρόπο που θα την αντιμετωπίζουν ανταγωνιστές και πελάτες. Στη θεωρία αυτή το σημαντικότερο ρόλο παίζουν εξωτερικοί παράγοντες όπως ευκαιρίες και απειλές που οι εταιρείες θα πρέπει να αξιοποιήσουν ή να αποφύγουν, ενώ το ζητούμενο είναι να παραχθούν προϊόντα για τα οποία οι καταναλωτές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλές τιμές. Όπως παρατηρούμε στο μοντέλο αυτό παίζουν κυρίαρχο ρόλο η διαφοροποίηση ή το πλεονέκτημα κόστους στα οποία η επιχείρηση αποσκοπεί, τα οποία αποτελούν και στόχο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία που οι πελάτες αντιλαμβάνονται. Πέρα όμως από αυτή τη σχέση η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται με το μοντέλο βάση των τεσσάρων συνιστωσών τις οποίες περιλαμβάνει και είναι:

- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ο εμπλουτισμός της λειτουργικότητας σχεδιασμού του προϊόντος.
- Η ενδυνάμωση της αξιοπιστίας του προϊόντος.
- Και η βελτιωμένη αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, μέσω της μάθησης και της εμπειρίας που αποκτάται.

Το δεύτερο μοντέλο δίνει έμφαση στους πόρους της επιχείρησης (resource based model). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο κυρίαρχο ρόλο παίζουν τα εσωτερικά στοιχεία και παράγοντες της επιχείρησης όπως οι πόροι της, που θα μπορέσουν να της δώσουν τη δυνατότητα να ξεπεράσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Πόροι όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο μπορούν να θεωρηθούν το κεφάλαιο, οι γνώσεις, το σύστημα οργάνωσης και άλλα εσωτερικά στοιχεία που η εταιρεία τα διατηρεί για μακρό χρονικό διάστημα. Το σημείο στο οποίο η κάθε εταιρεία ποντάρει με βάση το μοντέλο που βασίζεται στους πόρους είναι το να αποκτήσει και να διατηρήσει πόρους και δυνατότητες που οι ανταγωνιστές δε θα μπορέσουν είτε να αποκτήσουν είτε να μιμηθούν. Για να εφαρμοσθεί με επιτυχία αυτό το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να δοθεί έμφαση στους παρακάτω τέσσερις τομείς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κάποιιοι από τους οποίους έχουν αναφερθεί και σαν σημεία κλειδιά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Reed, 2000):

- ο Ηγεσία και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Οι ηγέτες και τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης θα πρέπει να δημιουργούν το όραμα της εταιρείας, να το

μεταφέρουν στους εργαζομένους και να τους καθοδηγούν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Όπως γίνεται κατανοητό τέτοια προσόντα και δυνατότητες της διοίκησης είναι δύσκολο να τα μιμηθούν τα αντίστοιχα στελέχη των ανταγωνιστών.

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση. Μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης οι εργαζόμενοι της εταιρείας αποκτούν τις ικανότητες και γίνονται γνώστες της φιλοσοφίας και του οράματος της εταιρείας οδηγώντας έτσι σε ένα πολύ ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Χρησιμοποίηση ομάδων. Οι ομάδες, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία βοηθά στην επίλυση ή στην αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων καθώς και στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Η δημιουργία και λειτουργία ομάδων χωρίς προβλήματα είναι ιδιαίτερο πλεονέκτημα για την εταιρεία που θα το επιτύχει, μιας και η σύμπραξη διαφορετικών συμφερόντων και προσωπικοτήτων δύσκολα επιτυγχάνεται.

- Κουλτούρα. Οι αξίες, τα πιστεύω και οι κανόνες συμπεριφοράς που αποτελούν την κουλτούρα μιας εταιρείας δύσκολα βρίσκουν μιμητές σε άλλες επιχειρήσεις και αποτελούν συχνά τη βάση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **4.10 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

### **4.10.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η παραγωγικότητα μπορεί εύκολα να οριστεί ως ο λόγος των εκροών προς τις εισροές της επιχείρησης. Εκροές είναι ο αριθμός των μονάδων που η επιχείρηση παράγει σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, ενώ εισροές είναι οι πόροι που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία και μπορεί να είναι υλικά, εργασία, ενέργεια και άλλα. Ο όρος παραγωγικότητα εκφράζει το πόσο καλά αξιοποιούνται οι εισροές και όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγικότητα της εταιρείας τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι η κερδοφορία της αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτήσει.

Από την άλλη πλευρά η ποιότητα είναι ένα πιο πολύπλοκο θέμα και τα χαρακτηριστικά που την αναδεικνύουν μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών αγαθών. Για τον προσδιορισμό της λαμβάνεται υπόψη τόσο η πλευρά του πελάτη αλλά και η αντίστοιχη

ποιότητα των ανταγωνιστικών στην εταιρεία αγαθών. Η φράση «κάντο σωστά από την πρώτη φορά» είναι αυτή που χαρακτηρίζει καλύτερα τη σχέση των δύο μεγεθών. Το να μειώσει η εταιρεία τα ελαττωματικά της προϊόντα σημαίνει μείωση του κόστους αλλά και μείωση των ωρών παραγωγής και απασχόλησης προσωπικού και μηχανών. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία είτε να μειώσει τις τιμές ή να αυξήσει το περιθώριο κέρδους (Omachonu, 2004).

#### **4.10.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)**

Η βελτίωση της παραγωγικότητας πραγματοποιείται όταν με την ίδια ποσότητα εισροών που η επιχείρηση χρησιμοποιεί, αυξάνεται ο αριθμός των εκροών ή ακόμα και όταν μειωθεί η ποσότητα των εισροών τις οποίες η εταιρεία αγοράζει αλλά οι εκροές παραμένουν οι ίδιες. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσπαθούν με χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας ή με νέες μεθόδους και διαδικασίες να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μπορεί μια εταιρεία να ακολουθήσει διάφορους τρόπους βελτίωσης των δύο αυτών μεγεθών όπως μείωση του κόστους εφόσον για αυτή ακολουθηθεί ο σωστός τρόπος, δηλαδή αποφευχθεί ο «εύκολος δρόμος» όπως οι μειώσεις των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης ή διαφήμισης. Ένας ακόμη τρόπος είναι η πιο αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης και οι επενδύσεις σε νέα τεχνολογία, πιο εξελιγμένα συστήματα ή εκπαίδευση των εργαζομένων. Ακόμη στην κατεύθυνση αυτή οδηγεί η εργασία από πλευράς όλως των επιπέδων, κυρίως των χαμηλότερων της επιχείρησης με πιο έξυπνο τρόπο που μπορεί να σημαίνει αλλαγές στη σειρά διαδικασιών ή των τρόπων λειτουργίας των τμημάτων της εταιρείας. Τέλος είναι σημαντικό η εταιρεία να απαλλαγεί από διαδικασίες που προσφέρουν ελάχιστα ή ακόμη και εμποδίζουν στην παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών, αντίθετα το σημαντικότερο ρόλο παίζει η αποδοτική εργασία (Omachonu, 2004).

### 4.10.3 ΟΦΕΛΗ ΣΥΝΥΠΑΡΕΞΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση οι καταναλωτές μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά από τη αυξημένη παραγωγικότητα της επιχείρησης όταν εκείνη ακολουθείται και από ποιότητα τόσο στις διαδικασίες όσο και στα προϊόντα. Τα οφέλη αυτά μπορεί να είναι (Edosomwan, 1995):

- ❖ Δίνεται η δυνατότητα στους καταναλωτές να πληρώσουν χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα που αγοράζουν λόγω των οφελών της παραγωγικότητας.
- ❖ Ο συνδυασμός παραγωγικότητας και ποιότητας οδηγεί σε καλύτερη αξιοποίηση των πηγών της επιχείρησης.
- ❖ Αυξάνονται τα οφέλη για τους εργαζομένους στην εταιρεία όπως η πιθανή αύξηση του μισθού τους.
- ❖ Η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις αδυναμίες της και να έχει καλύτερη θέση απέναντι στον ανταγωνισμό.
- ❖ Ο οργανισμός γίνεται πιο επικερδής λόγω της μείωσης των ελαττωματικών, της καλύτερης αξιοποίησης εργαλείων και εξοπλισμού και λιγότερης εργασίας για την παραγωγή των εκροών. Επιπλέον οι πελάτες που έχουν μείνει ευχαριστημένοι από την ποιότητα αλλά και την τιμή των αγαθών της εταιρείας είναι πιο πιθανό να αυξήσουν τις πωλήσεις τους αλλά και να συστήσουν τα αγαθά της εταιρείας σε άλλους μελλοντικούς πελάτες.
- ❖ Μπορεί να προκύψουν σημαντικά κοινωνικά οφέλη.

### 4.11 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η κερδοφορία με την ποιότητα από τους περισσότερους θεωρούνται έννοιες που η μία αποκλείει την άλλη, μιας και για την επίτευξη της ποιότητας πρέπει να γίνουν πολλά έξοδα όσον αφορά τις εγκαταστάσεις και τις διαδικασίες που η εταιρεία ακολουθεί. Σύμφωνα με τον Deming όμως η ποιότητα οδηγεί στην κερδοφορία και είναι απαραίτητος όρος για την επίτευξή της. Αυτό ισχύει γιατί η ποιότητα σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Για το παραπάνω θέμα ο Crosby επισημαίνει ότι η

ποιότητα είναι το να κάνεις τα πράγματα σωστά από την αρχή, μειώνοντας έτσι το κόστος που μπορεί να προκύψουν αργότερα σε αντίθετη περίπτωση.

Άρα η ποιότητα αυξάνει την κερδοφορία είτε με αύξηση των πωλήσεων, είτε με μείωση του κόστους είτε με συνδυασμό και των δύο παραπάνω περιπτώσεων.

- Η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να εξηγηθεί είτε από τη μείωση της ελαστικότητας της ζήτησης των προϊόντων της εταιρείας που της δίνει τη δυνατότητα να χρεώσει υψηλότερες τιμές, μιας και οι πιστοί πελάτες της επιχείρησης που έχουν υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία για αυτό δύσκολα μετακινούνται σε άλλες εταιρείες είτε από την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που οφείλονται στην καλύτερη φήμη της εταιρείας λόγω της βελτίωσης της ποιότητας των αγαθών που προσφέρει. Έχει παρατηρηθεί ότι εταιρείες που βελτίωσαν την ποιότητα τους αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους πέντε ή έξι φορές περισσότερο από άλλες οι οποίες δεν έδωσαν την ίδια έμφαση στην εξασφάλιση ποιότητας. Η χειροτέρευση της ποιότητας που μια επιχείρηση προσφέρει μειώνει τις πωλήσεις και την πίστη των πελατών στην επωνυμία της επιχείρησης.

Άλλοι λόγοι πέρα από το μερίδιο αγοράς και την τιμή ή την ευχαρίστηση / πίστη του πελάτη που οδηγούν σε μεγαλύτερες πωλήσεις είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών, της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας ή της εμπορευσιμότητας του προϊόντος (Shetty, Buehler, 1988).

- Επιπλέον η κερδοφορία αυξάνεται με την αποφυγή του κόστους της μη ύπαρξης ποιότητας. Η εταιρεία με αυτόν τον τρόπο γλιτώνει έξοδα που θα δημιουργούνταν εάν έπρεπε να διορθώσει τα ελαττωματικά προϊόντα αλλά και διατηρεί τους πελάτες που θα έχανε και οι οποίοι θα έκαναν χρήση των προϊόντων αυτών. Πιο κάτω αναλύεται εκτενέστερα η έννοια και άλλες παράμετροι του κόστους ποιότητας.

## 4.12 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 4.12.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος ποιότητας δεν αναφέρεται στο κόστος που απαιτείται για την ύπαρξη ποιότητας στα προϊόντα της επιχείρησης αλλά στο κόστος που δημιουργείται όταν υπάρχει έλλειψη ποιότητας στις διαδικασίες και στις εκροές της επιχείρησης. Το κόστος αυτό μπορεί να δημιουργηθεί σε οποιαδήποτε λειτουργία της εταιρείας ενώ υπολογίζεται πως καλύπτει το 5-25% των συνολικών ετήσιων πωλήσεων της εταιρείας (Crosby, 1979).

Κόστος ποιότητας είναι το άθροισμα του κόστους για την αποφυγή ελαττωματικών πριν την παραγωγή και του κόστους που δημιουργείται όταν παράγονται τα προϊόντα της εταιρείας και προκύπτουν ελαττωματικά (Δερβιτσιώτης, 2005). Ακόμη ως κόστος ποιότητας μπορεί να ορισθεί ως η διαφορά του συνολικού κόστους της επιχείρησης αφού αφαιρεθεί το κόστος διαδικασιών που δεν προσφέρει στην όλη διαδικασία παραγωγής, αλλά και ως το κόστος που προκύπτει λόγω της χαμηλής ποιότητας. Ένας όλος ορισμός του κόστους ποιότητας είναι το κόστος της μη ανταπόκρισης στις ανάγκες και προδιαγραφές του καταναλωτή (Omachonu, Ross, 2004).

Σήμερα υπάρχουν τρεις αντιλήψεις σχετικά με το κόστος ποιότητας (Omachonu, Ross, 2004):

1. Υψηλότερη ποιότητα σημαίνει υψηλότερο κόστος. Τα χαρακτηριστικά και η απόδοση των προϊόντων που χαρακτηρίζονται από ποιότητα σημαίνουν υψηλότερο κόστος, το οποίο συνήθως δεν αντισταθμίζεται. Η άποψη αυτή πάντως τείνει να εξαλειφθεί.
2. Το κόστος της βελτίωσης της ποιότητας είναι μικρότερο από τα οφέλη που προκύπτουν από τα αποτελέσματα που παράγονται. Τα χρήματα που εξοικονομούνται από τη μείωση ή εξάλειψη ελαττωματικών και από τη λιγότερη εργασία που απαιτείται είναι μια σημαντική πηγή μείωσης του κόστους της εταιρείας.

3. Το κόστος ποιότητας είναι εκείνο που προκύπτει αν το προϊόν ή η υπηρεσία δε γίνει σωστά από την πρώτη φορά που εκτελείται.

Η ύπαρξη ποιότητας στα αγαθά που μια επιχείρηση προσφέρει μπορεί να περιορίσει σημαντικά το κόστος της, να αυξήσει τα κέρδη της χωρίς να αυξηθούν αναγκαστικά οι πωλήσεις της, να αλλαχτεί ο εξοπλισμός της ή να γίνουν αλλαγές στη διάρθρωση του προσωπικού της.

#### **4.12.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Παρόλο που το κόστος μπορεί να ανήκει σε παραπάνω από μία από τις παρακάτω κατηγορίες, η κατηγοριοποίηση του να γίνεται σε θεωρητικό επίπεδο ή τα στελέχη της εταιρεία να ενδιαφέρονται για το συνολικό του ύψος και όχι για την κατηγορία στην οποία ανήκει, το κόστος ποιότητας διακρίνεται στο (Crosby, 1979), (Δερβιτσιώτης, 2005):

##### Κόστος πρόληψης

Το κόστος αυτό αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που κάνει η επιχείρηση για να εμποδίσει τη δημιουργία ελαττωματικών τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην παραγωγή ή αγορά των προϊόντων και των πρώτων υλών. Μέρος του κόστους αυτής της κατηγορίας είναι: έλεγχος σχεδιασμού, κατάρτιση σχεδίων ελέγχου, αξιολόγηση προμηθευτή, σεμινάρια ποιότητας στους προμηθευτές, αναθεώρηση προδιαγραφών, έλεγχοι ποιότητας, πρόγραμμα μηδενισμού ελαττωματικών.

##### Κόστος αξιολόγησης

Τα κόστος αυτό δημιουργείται κατά τη διάρκεια επιθεωρήσεων και άλλων ελέγχων που πραγματοποιούνται πριν τα προϊόντα φτάσουν στους καταναλωτές για να παρατηρηθεί αν οι διαδικασίες της επιχείρησης γίνονται με βάση τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Οι προδιαγραφές μπορεί να έχουν οριστεί με βάση τις απαιτήσεις του καταναλωτή, τις προδιαγραφές τμημάτων της επιχείρησης όπως αυτό της παραγωγής ή του μάρκετινγκ. Κάποιο από αυτό το κόστος είναι: αρχική επιθεώρηση και δοκιμή, καθορισμός προδιαγραφών παραγωγής, καθορισμός προμηθευτή επιτήρησης, αποδοχή προϊόντων, αποδοχή ελέγχου διαδικασιών, μέτρηση επιπέδου διαδικασιών.

### Κόστος ελαττωματικών

Το κόστος αυτό δε σχετίζεται με σχεδιασμό ή τις προδιαγραφές των προϊόντων και παρατηρείται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας δηλαδή μέσα στην εταιρεία και είναι το λεγόμενο εσωτερικό κόστος ελαττωματικών αλλά με τα παράπονα πελατών και τη χαμένη αξιοπιστία της επιχείρησης όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν ακολουθούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και παρατηρούνται μετά την παραγωγική διαδικασία και αφού τα προϊόντα έχουν κυκλοφορήσει στην αγορά. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να περιλαμβάνονται: υπολειτουργία των μηχανών, υλικά χαμηλής ποιότητας, ελαττωματικά προϊόντα, επιστροφές προϊόντων, παράπονα πελατών, επανασχεδιασμός διαδικασιών, εγγυήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση, κόστη διορθωτικών ενεργειών, νομικές συνέπειες, σέρβις ανεπαρκής διαθεσιμότητα προϊόντων.

Το κόστος που αναφέρθηκε παραπάνω και αφορά τη μη ύπαρξη ποιότητας στις εκροές της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει γνωστό σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων της επιχείρησης για να γίνει αντιληπτό το επίπεδο των εξόδων που η εταιρεία μπορεί να γλιτώσει. Το κόστος πρόληψης είναι εκείνο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα μιας και είναι σαφώς προτιμότερο να μη δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης και στους καταναλωτές και να προλαμβάνονται τα οποιαδήποτε προβλήματα (Omachonu, Ross,2004).

### **4.12.3 ΟΦΕΛΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι λόγοι που μια εταιρεία μπορεί να συγκεντρώνει το κόστος που έχει σχέση με ποιότητα μπορεί να είναι οι παρακάτω (Omachonu, Ross,2004) :

- Για να γίνει εμφανής στη διοίκηση η επίδραση της ποιότητας στα οικονομικά και όχι μόνο μεγέθη της επιχείρησης.
- Για να φανεί η επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που «δημιουργούν» την ποιότητα στις αποφάσεις των στελεχών της επιχείρησης.
- Για να συνεισφέρουν στην αναγνώριση των ευκαιριών κατά το σχεδιασμό των διαδικασιών.
- Για να γίνουν πιο εύκολες οι συγκρίσεις με τις επιδόσεις άλλων επιχειρήσεων.
- Για να παρέχουν πληροφορίες για τη συγκέντρωση και τον έλεγχο του κόστους με το οποίο θα επιβαρυνθεί η επιχείρηση.



- Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να παράγουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα καλύπτοντας το κόστος που έχει δαπανηθεί (Dale, 1994).
- Για να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο που εκφράζει τη σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών της επιχείρησης.
- Για να γίνουν εμφανή τα προβλήματα ποιότητας που η εταιρεία αντιμετωπίζει.
- Για να φανεί αν το κόστος ποιότητας διανέμεται στις λειτουργίες με το σωστό τρόπο.
- Για να βελτιωθεί η καμπύλη μάθησης της εταιρείας, η παραγωγικότητα, οι οικονομίες κλίμακας, η απόδοση των επενδύσεων, ο προγραμματισμός των ενεργειών.
- Για να μειωθεί ο χρόνος εργασίας, τα ελαττωματικά, ο χρόνος να φτάσουν τα αγαθά στην αγορά, ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στις διαδικασίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- **Evans J. R, Lindsay W. M.**, «*The management and control of quality*», fifth edition, Thomson Learning, 2002.
- **Vincent K. Omachonou, Joel E. Ross**, «*Principles of total quality*», CRC Press LLS, 2004.
- **Philip B. Crosby**, «*Quality is free*», 1979.
- **Dr W Edwards Deming**, «*Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*», Cambridge University Press, 1990.
- **Tito Conti**, «*Building total quality, a guide for management*», Chapman & Hall, 1993.
- **Petrack J. A., Furr D. C.**, «*Total quality in managing human resources*», Lucie Press, 1995.
- **Mergen E., Stevenson W.**, «*Sowing the seeds of quality, quality at the source*», Total Quality Management, 2002.
- **Barrie G. Dale**, «*Managing quality*», Prentice Hall Europe, 1994.
- **Johnson Aimie Edosowan**, «*Integrating productivity and quality management*», CRC Press, 1995.
- **Shetty Y.K, Buehler M. Vernon**, «*Competing through productivity and quality*», Utah State University, 1988.
- **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης**, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

• **Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal**, «*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM*», European Journal of Operational Research, 2004.

• **Richar Reed, David J. Lemak, Neal P. Mero**, «*Total quality management and sustainable competitive advantage*», Journal of Quality Management, 2000.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΗ

ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΒΕΕ»**

#### **5.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Η εταιρία «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΒΕΕ» αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο της εκμετάλλευσης και ανάπτυξης δικτύου εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Δραστηριοποιείται με επιτυχία από το 1972 στο χώρο των τροφίμων παράγοντας προϊόντα ζύμης (σφολιάτες, κρουασάν, κ.λ.π.) και διανέμοντας μια σειρά άλλων συναφών προϊόντων στα οποία περιλαμβάνονται διάφοροι τύποι σάντουιτς. Τα προϊόντα διατίθενται μέσω δικτύου καταστημάτων με την εμπορική επωνυμία «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΒΕΕ».

Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας, το 2002, η εταιρεία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας την καινοτόμα ιδέα “Coffeeright” και εφαρμόζοντας τη σε πέντε σημεία εντός Ελλάδος, ενώ την επεκτείνει και στη Ρουμανία. Η καινοτομία του έγκειται στο ότι σε καθένα κατάστημα Γρηγόρης Coffeeright συνυπάρχουν τρία διαφορετικά καταστήματα: Ένα πλήρες τυροπιτάδικο, ένα σαντουιτσάδικο και ένα εξειδικευμένο κατάστημα πώλησης καφέδων και παραλλαγών αυτού .

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται και αναπτύσσει σε κλειστές & ανοιχτές αγορές δύο εμπορικά σήματα, το “Γρηγόρης Μικρογεύματα” και το “Coffeeright”. Διαθέτει ένα πολυπληθές δίκτυο καταστημάτων, που αριθμεί 172 σημεία, εταιρικής ιδιοκτησίας, αλλά και franchise.

Γεωγραφικά, τα καταστήματα Γρηγόρης Μικρογεύματα και Coffeeright αναπτύσσονται τόσο εντός Αττικής, αλλά και στην επαρχία. Στο εξωτερικό ο όμιλος δραστηριοποιείται

με δέκα καταστήματα Gregory's & Coffeeright στην Ρουμανία και τρία καταστήματα στην Κύπρο. Σημαντική είναι η παρουσία και στο τομέα των κλειστών αγορών, δραστηριοποιούμενος σε κυλικεία επιχειρήσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα, Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, εμπορικά κέντρα, αλλά και στο Δημόσιο Τομέα.

Η «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΒΕΕ» τον Μάιο του 2000 εισήλθε στην Παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ξεκινά την επέκταση της στην αγορά της Ρουμανίας, ενώ το 2001 πιστοποιείται με EN ISO 9001 και HACCP από την TUV Austria Hellas. (<http://www.careerbuilder.com/Jobs/Company>)

### 5.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στο σημείο αυτό θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας που εξετάζεται:

#### Πίνακας 5.1: Ιστορική αναδρομή της «Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ»

- |      |   |
|------|---|
| 1972 | Ίδρυση του πρώτου καταστήματος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» στη Δάφνη, από τον κ. Γρηγόρη Γεωργάτο.  |
| 1991 | Μετατροπή της Εταιρείας σε ανώνυμη<br>Ανάληψη καθηκόντων από τη δεύτερη γενιά της οικογένειας Γεωργάτου<br>Αρχή της επέκτασης του δικτύου καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα»  |
| 1994 | Υπογραφή των πρώτων συμβάσεων franchise   |
| 1999 | Μετεγκατάσταση της έδρας της εταιρείας στον Άλιμο Αττικής (11.000τ.μ.)  |
| 2000 | Εισαγωγή στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών<br>Επέκταση στην Ρουμανία με την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας και την δημιουργία μονάδας παραγωγής και δικτύου καταστημάτων  |
| 2001 | Επέκταση των δραστηριοτήτων στη Ρουμανία με τρία νέα σημεία πώλησης<br>Λειτουργία δύο καταστημάτων στο νέο αερολιμένα «Ελευθέριος Βενιζέλος»<br>Συγχώνευση δια απορροφήσεως της αλυσίδας καφεστιατορίων «NEON»<br>Πιστοποίηση με EN ISO 9001 και HACCP από την TUV Austria Hellas |
| 2002 | Ανάδειξη του Ομίλου Γρηγόρης ως αναδόχου της εκμετάλλευσης των εστιατορίων και κυλικείων των αμαξοστοιχιών του Ο.Σ.Ε.   |

- Δημιουργία του "Coffeeright" (concept café)  
Επέκταση του "Coffeeright" στην Ρουμανία  
Είσοδος στον τομέα των κλειστών αγορών στην Ρουμανία (Αεροδρόμιο, Σιδηροδρομικός Σταθμός)
- 2003 Ανάπτυξη του δικτύου «Γρηγόρης Μικρογεύματα» & "Coffeeright"
- 2004 Μετατροπή των υφιστάμενων καταστημάτων σε «Γρηγόρης Μικρογεύματα» & "Coffeeright"
- 2005 Επέκταση των Coffeeright στην πλειοψηφία των καταστημάτων του δικτύου  
Υπογραφή σύμβασης Master Franchise για την Κύπρο  
Διερεύνηση της ήδη έντονης παρουσίας μας στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά της Ρουμανίας
- 2006 Λειτουργία των 3 πρώτων καταστημάτων στην αγορά της Κύπρου  
Δημιουργία 31 νέων καταστημάτων Γρηγόρης & Coffeeright σε Ελλάδα και Ρουμανία

Πηγή: <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=1>

### 5.1.3 ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η όμιλος που εξετάζουμε δραστηριοποιείται στον κλάδο των εστιατορίων και έχει ως αντικείμενο την ικανοποίηση της ανάγκης του καταναλωτή για γρήγορο φαγητό κατά τη διάρκεια της μέρας. Οι εταιρείες του ομίλου σκοπεύουν στη ικανοποίηση της ανάγκης αυτή του καταναλωτή σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Αναλυτικότερα οι εταιρείες του ομίλου είναι:

- ✓ GREGORY'S MICROMEALS LTD, μια εταιρεία συμμετοχών με έδρα την Κύπρο.
- ✓ BLUE RIVER LTD
- ✓ GREGORYS ROMANIA, με έδρα τη Ρουμανία και αντικείμενο εργασιών την εστίαση
- ✓ ΑΛΑΣ Α.Ε, με έδρα την Αθήνα και αντικείμενο την εκμετάλλευση χώρων εστίασης
- ✓ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΕΛΛΑΔΙΚΗ, με έδρα τη Θεσσαλονίκη και αντικείμενο εργασιών της την εστίαση
- ✓ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΧΑΪΚΗ, με έδρα την Πάτρα
- ✓ ΑΝΑΨΥΚΤΗΡΙΑ ΠΑΛΛΗΝΗΣ Ε.Π.Ε

### 5.1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το αντικείμενο εργασιών της εταιρείας είναι η παραγωγή ειδών διατροφής και τυποποιημένων προϊόντων όπως σφολιάτες, κρουασάν, ζύμες μαγιάς, σάντουιτς, τoστ σάντουιτς, αναψυκτικά, ποτά, γαλακτοκομικά, χυμοί, ζεστά και κρύα ροφήματα. Τα προϊόντα αυτά παράγονται στα εργαστήρια της εταιρείας ή τρίτων, και η εμπορία αυτών γίνεται λιανικώς ή χονδρικώς.

Πιο αναλυτικά ο Όμιλος δραστηριοποιείται στα παρακάτω:

- Στην εμπορία ειδών διατροφής και τυποποιημένων γευμάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό όπως στη Ρουμανία στην οποία έχει αναπτυχθεί μια θυγατρική της εταιρεία, αλλά και στην Κύπρο μέσω των πολλών σημείων πώλησης και στην Αλβανία.
- Στην εμπορία ποτών και αναψυκτικών.
- Στην εμπορία λιανικών κάθε είδους σχετικών με όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω ή όχι στο εσωτερικό ή εξωτερικό.
- Στη συνεργασία με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και με οποιονδήποτε τρόπο, συνάπτοντας εμπορικές συμφωνίες franchising.
- Στην εμπορία λιανικώς ή χονδρικώς προϊόντων του κλάδου της καπνοβιομηχανίας.

Συγκεκριμένα τα προϊόντα που η επιχείρηση παράγει είναι τα παρακάτω:

- ✓ Προϊόντα σφολιάτας (τυρόπιτα, λουκανικόπιτα, πίτσα κ.α.)
- ✓ Κρουασάν (βουτύρου, σοκολάτας κ.α.)
- ✓ Παραδοσιακά (μπουγάτσα, σπανακόπιτα κ.α.)
- ✓ Ζύμες μαγιάς
- ✓ Κρύα σάντουιτς
- ✓ Ζεστά σάντουιτς
- ✓ Τοστ σάντουιτς
- ✓ Hot dog
- ✓ Club sandwich
- ✓ Φρεσκοκομμένες σαλάτες
- ✓ Ζεστά ροφήματα



- ✓ Κρύα ροφήματα
- ✓ Αναψυκτικά (με κύριο συνεργάτη την 3 E)
- ✓ Μπύρες
- ✓ Γάλα, γιαούρτι (συνεργάτης Φάγε)
- ✓ Παγωτά (συνεργάτης Algida). (<http://www.gregorys.gr>)

### 5.1.5 ΜΕΤΟΧΟΙ

Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρείας και τα ποσοστά συμμετοχής τους εμφανίζονται στον πίνακα 5.2:

*Πίνακας 5.2:* Οι βασικοί μέτοχοι του ομίλου

Όνοματεπώνυμο Μετόχου	Αριθμός Μετοχών	Ποσοστό Συμμετοχής (%)
Prime Κέφαλος Συμμετοχική Α.Ε.	9.752.054	43,11 %
Γεωργάτος Βλάσσης	5.947.229	26,29 %
Γεωργάτου 'Αρτεμης	4.170.519	18,44 %
Free Float	2.240.038	9,9 %
Γεωργάτου Ασάνια	511.900	2,26 %
Σύνολο	22.621.740	100 %

*Πηγή:* <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=1>

### 5.1.6 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Στην εταιρεία απασχολείται ένας αριθμός εργαζομένων που έχει σαν αντικείμενο και σκοπό στην εργασία του την ταχεία εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού του καταστήματος στο οποίο εργάζονται. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο να αντιμετωπίζει προβλήματα που πιθανώς παρουσιάζονται κατά την εργασία αλλά και να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και ευχάριστο κατά την επαφή του με το κοινό.

Το προσωπικό μπορεί, ανάλογα με το αντικείμενο που του ανατίθεται να ανήκει σε διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

*Πίνακας 5.3:* Τα μορφωτικά επίπεδα του προσωπικού

ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ	2004	2005	2006	2007
Κατώτερη	224	192	170	120
Μέση	644	527	485	352
Ανώτερη	104	88	81	58
Ανώτατη	94	89	64	55
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1066</b>	<b>896</b>	<b>800</b>	<b>585</b>

*Πηγή:* <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=1>

## 5.2 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ο όμιλος Γρηγόρη με τις εταιρείες «Γρηγόρης μικρογεύματα» και «cofferight» έχει σαν σκοπό να γίνει μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων. Για τον παραπάνω λόγο τα καταστήματα μέσω των προϊόντων που προσφέρουν απευθύνονται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, αλλά και σε καταναλωτές με διαφορετικά κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά.

- ❖ *Όραμα* λοιπόν του ομίλου είναι να προσφέρει την καλύτερη καθημερινή εμπειρία καφέ και μικρογευμάτων στον κόσμο.
- ❖ *Αποστολή* της εταιρείας είναι να καθιερωθεί στο χώρο του ελαφριού και σύντομου γεύματος, στον οποίο επικρατούσαν τα πιο μικρά καταστήματα.

Για να επιτευχθεί η αποστολή του ομίλου απασχολείται κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που επιθυμεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σημαντικό ρόλο παίζει η φιλική συμπεριφορά των ατόμων που απασχολούνται στα καταστήματα απέναντι στους πελάτες αλλά και η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση. Επίσης τα καταστήματα του ομίλου παρέχουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, από παραδοσιακές μέχρι και πιο μοντέρνες γεύσεις, μέσω μεγάλου αριθμού καταστημάτων ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτά από όλους. Τέλος για την προώθηση των παρασκευασμάτων των καταστημάτων γίνεται χρήση βιτρινών έκθεσης των προϊόντων ώστε οι πελάτες να βλέπουν τι επιλέγουν.

## 5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

### 5.3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Παλιότερα ο χώρος της γρήγορης εξυπηρέτησης αποτελούνταν από μεμονωμένα καταστήματα τα οποία δεν προσέφεραν ποικιλία γευμάτων, αλλά το καθένα δραστηριοποιούνταν σε ένα συγκεκριμένο τύπο έτοιμου γεύματος. Η αύξηση της ζήτησης όμως του συγκεκριμένου είδους φαγητού που προσφέρουν οι αλυσίδες καταστημάτων γρήγορης εστίασης, λόγω των σύγχρονων συνθηκών και του γρήγορου ρυθμού ζωής οδήγησε σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους.

Η υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising) έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να μετατραπούν από μικρές μονάδες συνοικιακού χαρακτήρα σε οργανωμένες αλυσίδες με ενιαίο εμπορικό σήμα και παρουσία σε πολλά σημεία της χώρας και όχι μιας μεμονωμένης περιοχής.

Για να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τον αυξανόμενο ανταγωνισμό έδωσαν έμφαση σε μενού με μεγαλύτερη ποικιλία, στη βελτίωση των συνθηκών και τη ταχύτητα εξυπηρέτησης, στην προσεκτική διαμόρφωση των χώρων των καταστημάτων και στην αναβάθμιση της ποιότητας των αγαθών που προσφέρονται. Έτσι πολλές εταιρείες πολλαπλασίασαν τις δραστηριότητές τους, δημιούργησαν ισχυρούς ομίλους και επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

Στη χώρα μας λειτουργούν τέσσερις κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης που είναι οι εξής:

- Burger
- Pizza
- Snack/ sandwich
- Σουβλάκι/ethnic

Οι αλυσίδες εστιατορίων *Burger* μέχρι το 1970 λειτουργούσαν κυρίως σε τοπικό επίπεδο με απήχηση κυρίως στη νεολαία και πολλές από αυτές προσέφεραν γεύματα αποκλειστικά βασισμένα στο Burger. Η επέκταση της συγκεκριμένης κατηγορίας

καταστημάτων ξεκίνησε από το έτος 1975 όταν και έγινε η είσοδος και ξένων εταιριών στην Ελλάδα. Για την επέκταση της κάθε αλυσίδας ακολουθείται κυρίως το σύστημα της δικαιόχρησης. Με την πάροδο του χρόνου εκτός της νεολαίας στα συγκεκριμένα καταστήματα όπως τα Goody's, Hambo, Mc Donalds πελάτες έγιναν και μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την προώθηση των αλυσίδων και των αγαθών που αυτές προσφέρουν στους καταναλωτές τους. Η σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων που δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς και στον ανταγωνισμό που επικρατεί οδήγησε στην επικράτηση δύο και μόνο αλυσίδων στο συγκεκριμένο τομέα.

Οι αλυσίδες εστιατορίων *Pizza* χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων κάθε μεγέθους. Με την είσοδο ξένων αλυσίδων μεγάλωσε ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων δημιουργώντας αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Εκτός από την παράδοση του έτοιμου φαγητού αυτού του τύπου στο σπίτι, τελευταία τάση είναι η δημιουργία καταστημάτων πώλησης *Pizza* στο χέρι, και από καταστήματα που δεν παρέχουν μόνο το συγκεκριμένο προϊόν. Και στη συγκεκριμένη κατηγορία αλυσίδων ο θεσμός της δικαιόχρησης είναι αυτός που οδηγεί στη γρηγορότερη εξάπλωσή τους, ενώ σημαντικά είναι και τα έσοδα που προσφέρονται για τη διαφήμιση της κάθε μάρκας.

Οι αλυσίδες εστιατορίων *Snack/sandwich* καλύπτουν τις ανάγκες για άμεσο και γρήγορο φαγητό κυρίως μεταξύ των γευμάτων. Η αύξηση των επαγγελματικών υποχρεώσεων και η διεύρυνση του χρόνου εργασίας τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες οδήγησε σε ενίσχυση της ζήτησης για τα προϊόντα των εστιατορίων *Snack/sandwich* που προσφέρουν είδη σφολιάτας, σάντουιτς, τoστ, σαλάτες και άλλα γεύματα που προετοιμάζονται για κατανάλωση σε μικρό χρονικό διάστημα. Η συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων που καλύπτουν τις ανάγκες των κατοίκων συγκεκριμένων περιοχών. Παρόλα αυτά αρχίζει να συγκεντρώνεται ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς γύρω από οργανωμένες αλυσίδες, οι οποίες τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Την ανάπτυξη αυτή βοηθά το γεγονός ότι το είδος του προϊόντος που καταναλώνεται με ευκολία και ευχαρίστηση από πολλά σημεία πώλησης αλλά και η επένδυση που απαιτείται για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τύπου εστιατορίου

γρήγορης εστίασης που είναι χαμηλότερη από τις άλλες τρεις κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Στη συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων πολύ σημαντικό ρόλο παίζει το σημείο που θα ανεγερθεί το κάθε κατάστημα του συγκεκριμένου είδους φαγητού. Αυτό συμβαίνει γιατί πελάτες των καταστημάτων αυτών είναι οι εργαζόμενοι ή οι περαστικοί της κάθε περιοχής, κάνοντας επιβεβλημένη την επιλογή σημείων με έντονη εμπορικότητα. Οι αλυσίδες εστιατορίων Snack/sandwich επεκτείνονται σημαντικά και σε κλειστές αγορές αντικαθιστώντας σε σημαντικό βαθμό τα παραδοσιακά κυλικεία που υπάρχουν σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, επιχειρήσεις, σταθμούς επιβατών.

Οι αλυσίδες εστιατορίων με βάση το *σουβλάκι* χαρακτηρίζεται κυρίως από μεμονωμένα καταστήματα ενώ πρόσφατα αναπτύχθηκαν αλυσίδες καταστημάτων της συγκεκριμένης κατηγορίας. Στοιχείο που ευνοεί την ανάπτυξη τέτοιων εστιατορίων αποτελεί και η κουλτούρα των Ελλήνων η οποία χαρακτηρίζεται από την τάση τους να επιμένουν σε παραδοσιακά είδη φαγητού. Η κατηγορία αυτή κλάδου γρήγορης εστίασης είναι πιθανώς μία από τις περιπτώσεις στις οποίες η διαφημιστική προβολή δεν επηρεάζει σημαντικά την πορεία των επιχειρήσεων. (Πηγή μελέτη icap 2008 )

### **5.3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι αλυσίδες επιδιώκουν τη δημιουργία πιστών πελατών και τη μεγάλη αναγνωρισιμότητα του σήματος τους. Η κάθε εταιρεία επιδιώκει να περάσει μπροστά από τους ανταγωνιστές δημιουργώντας επώνυμη ζήτηση η οποία χαρακτηρίζεται και από ανελαστικότητα ως προς τους διάφορους παράγοντες που την προσδιορίζουν. Η ποικιλία των προϊόντων που υπάρχουν στο μενού του κάθε καταστήματος, η ποιότητα και η τιμή των προϊόντων και η ταχύτητα των υπηρεσιών μπορούν να ενισχύσουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα της προσελκύοντας ή απομακρύνοντας πελάτες.

Ακόμη οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από τις εταιρείες της κατηγορίας στην οποία και εκείνες ανήκουν αλλά και από καταστήματα με διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και αντικειμένου από εκείνες. Για παράδειγμα οι

εταιρείες του κλάδου snack/sandwich αντιμετωπίζουν και ανταγωνισμό από αρτοποιεία που προσφέρουν έτοιμα γεύματα και τα οποία ικανοποιούν την ανάγκη των καταναλωτών για ένα πρόχειρο, γρήγορα αλλά πλήρες γεύμα.

→ Όσον αφορά τη διαφημιστική δαπάνη των εστιατορίων είναι ένα στοιχείο που παίζει σημαντικό ρόλο μιας και η αναγνωρισιμότητα βοηθά σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα περισσότερα από τα καταστήματα μεγάλων εταιρειών αναπτύσσονται με το σύστημα της δικαιοχρησίας. Πολλοί μεμονωμένοι επαγγελματίες του συγκεκριμένου κλάδου επιδιώκουν την απόκτηση εμπορικού σήματος που είναι ήδη γνωστό στους καταναλωτές και έτσι προσχωρούν σε κάποια από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Η διαφήμιση μετατρέπει ένα αγαθό σε «επώνυμο», κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη και την προτίμηση των καταναλωτών.

Πιο κάτω παρατίθενται στοιχεία για τα ποσά που έχουν ξοδευτεί στον τομέα της διαφήμισης από επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου διαφόρων κατηγοριών εστιατορίων.

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εστιατορίων παρουσίασε αύξηση κατά την περίοδο 2003-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,5% (με εξαίρεση την περίοδο 2005/04), ανήλθε δε σε €26,6 εκ. το 2007. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι διαφημιστικές δαπάνες μόνο από εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης διαμορφώθηκαν το 2007 σε €9 εκ. (34% του συνόλου), από €7,9 εκ. που είχαν διατεθεί το 2006 (37,2% του συνόλου). Καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο τα περιοδικά απορρόφησαν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών διαφημιστικών δαπανών (61,9% το 2007).

→ Οι τιμές των προϊόντων που οι εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου προσφέρουν, αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τους καταναλωτές μιας και η λύση του έτοιμου φαγητού ακολουθείται σε όλο και πιο συχνό επίπεδο. Ένας ακόμη παράγοντας που φανερώνει την προσοχή που θα πρέπει να δοθεί κατά τον καθορισμό των τιμών των αγαθών είναι οι νεαρές ηλιακές ομάδες που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος πελατών του συγκεκριμένου τύπου εστιατορίων. Για τους παραπάνω λόγους είναι συχνή η προσφορά ειδικών μενού χαμηλής τιμής ή και η παροχή ειδικών δώρων.

→ Το μενού και η ποιότητα πρώτων υλών αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα για την τοποθέτηση των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι ελληνικές αλυσίδες του κλάδου στις οποίες ανήκει και η εταιρεία που εξετάζουμε έχουν την ευχέρεια να προσαρμόζουν το μενού τους στις εγχώριες γευστικές συνήθειες έχουν την ευκαιρία να παρουσιάζουν νέα πιάτα αλλά και να αποσύρουν όσα δεν έχουν ανταπόκριση από το κοινό στο οποίο απευθύνονται.

Ακόμη η ποιότητα του προσφερόμενου φαγητού παίζει καθοριστικό ρόλο για τη φήμη του εμπορικού σήματος και της εταιρείας που αυτό αντιπροσωπεύει. Η υγιεινή προετοιμασία των αγαθών που προσφέρονται, τα κατάλληλα υλικά που χρησιμοποιούνται, η κατάλληλη επεξεργασία των τροφίμων και η αποθήκευση και συντήρησή τους παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την εικόνα που εισπράττουν οι πελάτες του κάθε καταστήματος. Τον τελευταίο καιρό μάλιστα επικρατεί η τάση να προσφέρονται γεύματα υγιεινής διατροφής, ικανοποιώντας νέες διατροφικές τάσεις του πληθυσμού.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου όπως ο «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» επιδιώκουν να κάνουν συμφωνίες με προμηθευτές που εκτός από ευνοϊκές τιμές μπορούν να τους εξασφαλίσουν ενιαία και υψηλή ποιότητα πρώτων υλών και προϊόντων που με την κατάλληλη επεξεργασία και μέσω των καταστημάτων της κάθε επιχείρησης φθάνουν στους τελικούς καταναλωτές. (μελέτη icap 2008)

### **5.3.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ**

Σε πρόβλημα για τα καταστήματα του κλάδου, που σχετίζεται με το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια το σημαντικό ύψος των ενοικίων, καθώς η κατάλληλη επιλογή των σημείων πώλησης αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας. Η ίδρυση καταστημάτων σε «εμπορικές» περιοχές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά ενοίκια, επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας και αυξάνει το ύψος της αρχικής επένδυσης για κάθε νέο κατάστημα.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι η δυσκολία εξεύρεσης ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η κινητικότητα των εργαζομένων στον κλάδο χαρακτηρίζεται υψηλή.

Η γενικότερη ανησυχία που επικρατεί τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο για θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων εντείνεται κατά καιρούς από δημοσιεύματα και αναφορές στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης περί «διατροφικών σκανδάλων». Ωστόσο, η όποια αναταραχή δημιουργήθηκε κατά το παρελθόν από την εμφάνιση ανάλογων δημοσιευμάτων δεν επέδρασε παρά μόνο προσωρινά στη θετική πορεία του κλάδου κατά την προηγούμενη δεκαετία. Πέρα από τη συμμόρφωση με το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την εφαρμογή αυστηρών προδιαγραφών στην επιλογή και την επεξεργασία των πρώτων υλών. Παράλληλα, φροντίζουν για την κοινοποίηση των ελέγχων ποιότητας στο καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης απέναντι στα προϊόντα τους. ([www.eeth.gr/](http://www.eeth.gr/))

### 5.3.4 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Με δεδομένη την επιτάχυνση των ρυθμών ζωής που περιορίζουν το διαθέσιμο χρόνο και αυξάνουν την ανάγκη για έτοιμο φαγητό, η θετική πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχισθεί και κατά τα επόμενα χρόνια, τόσο με την επέκταση των δραστηριοτήτων των υφιστάμενων αλυσίδων, όσο και με την ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων.

Πέρα από την εγχώρια αγορά, οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου επιδιώκουν την εξάπλωσή τους και σε αγορές του εξωτερικού, διαθέτοντας ήδη καταστήματα κυρίως στην Κύπρο και σε βαλκανικές χώρες. Το φαινόμενο αυτό αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για τις σύγχρονες κοινωνίες, οι παράγοντες δε που συντελούν στην επέκταση του και έχουν άμεση σχέση με τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις των τελευταίων ετών είναι, σε γενικές γραμμές, οι εξής:

- Η υποχρεωτική παραμονή των καταναλωτών μακριά από τα σπίτια, είτε λόγω εργασίας κατά τις μεσημβρινές, απογευματινές και βραδινές ώρες, είτε λόγω ταξιδιού (επαγγελματικού, τουριστικού, κλπ).



- Η βελτίωση των εισοδημάτων πολλών κατηγοριών του πληθυσμού, με αποτέλεσμα την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος για διασκέδαση, αναψυχή σε ταβέρνες, εστιατόρια, εξοχικά κέντρα, ζαχαροπλαστεία, κλπ.
- Η επιμήκυνση των θερινών διακοπών τα τελευταία 20-25 χρόνια σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την εστίαση, δεδομένου ότι οι περισσότεροι τουρίστες, σε σημαντικό ποσοστό, χρησιμοποιούν τα εστιατόρια και τα διάφορα άλλα κέντρα εστίασης και αναψυχής για να γευματίσουν.
- Η αύξηση της απασχόλησης και ειδικότερα των γυναικών και η συνεπακόλουθη μείωση του διαθέσιμου χρόνου για την αγορά τροφίμων και την προετοιμασία φαγητού στο σπίτι, ιδιαίτερα για τρόφιμα τα οποία απαιτούν χρονοβόρα και εξειδικευμένη διαδικασία καθαρισμού και μαγειρέματος.
- Η παρατηρούμενη αύξηση των οικογενειών με ένα παιδί έναντι των πολυμελών οικογενειών καθώς και των μονομελών νοικοκυριών, επιδρά ενισχυτικά στην αύξηση των δαπανών για εστίαση εκτός κατοικίας, δεδομένου ότι οι οικογένειες της κατηγορίας αυτής μαγειρεύουν λιγότερο, ενώ οι πολυμελείς οικογένειες τείνουν να μαγειρεύουν περισσότερο στο σπίτι.
- Η διείσδυση της εστίασης σε χώρους μαζικής συγκέντρωσης όπως σχολεία, πανεπιστήμια, αθλητικούς χώρους, χώρους συνεδρίων και χώρους εργασίας, κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες ή κοντά σε αυτούς.

Σε ό,τι αφορά στην εγχώρια αγορά, μεγάλο μέρος των σχεδίων επέκτασης για ορισμένες αλυσίδες θα δοθεί στην ανάπτυξη σημείων πώλησης στις λεγόμενες «κλειστές αγορές». Η συγκεκριμένη τάση ήταν έντονη κατά τα τελευταία χρόνια και συνδυάζεται με την ανάπτυξη του ευρύτερου θεσμού του outsourcing (εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους). Ήδη, καταστήματα ορισμένων αλυσίδων λειτουργούν εντός επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, νοσοκομείων, εργοστασίων, εμπορικών κέντρων, σούπερ μάρκετ, αεροδρομίων, συρμών του ΟΣΕ και άλλων μεταφορικών μέσων κλπ.

Η εξέλιξη του κλάδου θα εξαρτηθεί από την ανάπτυξη σε κλειστές και ανοικτές αγορές σε συνδυασμό με το βαθμό εφαρμογής του θεσμού της δικαιόχρησης και της αποδοχής του από τους επιμέρους επιχειρηματίες. Παράλληλα, αντίκτυπο στα συνολικά μεγέθη του κλάδου θα έχουν και φαινόμενα κλεισίματος αλυσίδων που δεν μπορούν να

ανταποκριθούν στις ισχύουσες συνθήκες ανταγωνισμού, στοιχείο που κατά το παρελθόν άλλαξε τα δεδομένα σε επιμέρους κατηγορίες της εξεταζόμενης αγοράς. ([www.eeth.gr/](http://www.eeth.gr/))

## **5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το περιβάλλον της εταιρείας χωρίζεται στο γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον και στο περιβάλλον κλάδου ή μικροπεριβάλλον. Για να προγραμματίσει η επιχείρηση τα επόμενα βήματά της, να καθορίσει τη στρατηγική και τον τρόπο δράσης της θα πρέπει να αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τα περιβάλλοντα αυτά στα οποία η επιχείρηση κινείται.

### **5.4.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **5.4.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

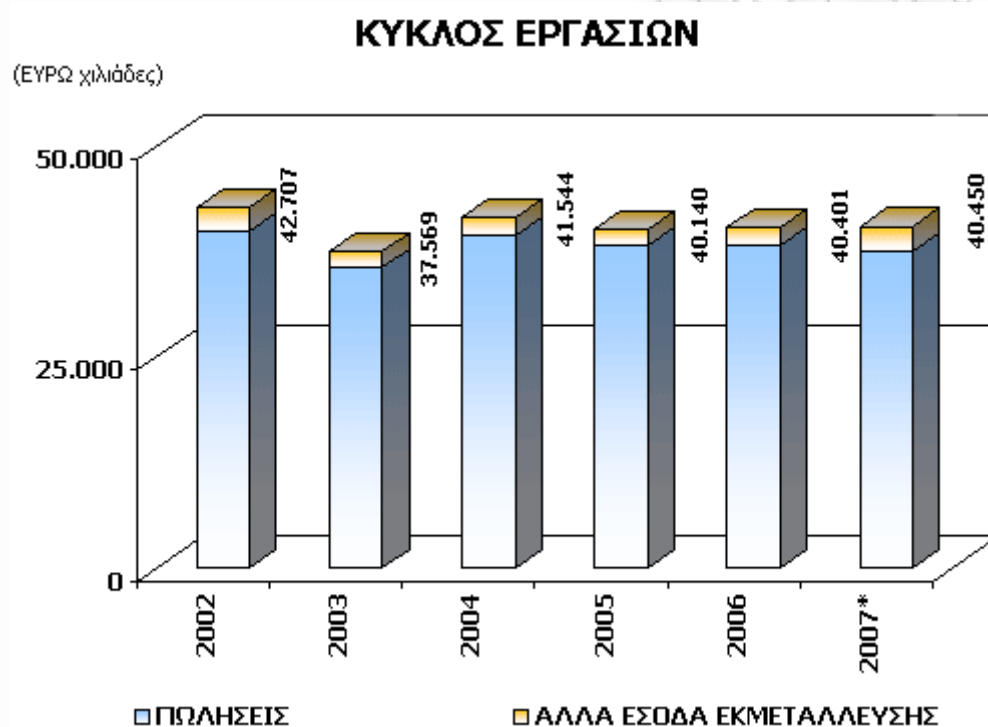
Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος του ομίλου που εξετάζουμε. Η οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου που εξετάζουμε. Θεωρείται ότι η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος επηρεάζει αρνητικά την κατανάλωση φαγητού εκτός σπιτιού, όμως η αλυσίδες του κλάδου που στη συγκεκριμένη εργασία εξετάζουμε πλήττονται λιγότερο. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα που προσφέρουν τα καταστήματα όπως εκείνα του ομίλου «ΓΡΗΓΟΡΗΣ» προσφέρουν οικονομικότερες λύσεις φαγητού για μια έξοδο της οικογένειας ή για το φαγητό της στο σπίτι.

Ο πίνακας 5.4 και το διάγραμμα 5.1 παρουσιάζουν τις πωλήσεις της εταιρείας από το έτος 2002 έως το έτος 2007:

Πίνακας 5.4: Οι πωλήσεις της εταιρείας

	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	39.887	35.577	39.482	38.220	38.293	37.500
<b>ΑΛΛΑ ΕΣΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	2.820	1.992	2.062	1.920	2.108	2.950
	42.707	37.569	41.544	40.140	40.401	40.450

Πηγή: <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=6>



Διάγραμμα 5.1: Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας

Πηγή: <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=6>

Για να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα έσοδα της εταιρείας εκτός από το εισόδημα των νοικοκυριών που αναφέρθηκε, σημαντικό ρόλο παίζουν και τα υπόλοιπα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια χαρακτηριζόταν από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης κάτι που γίνεται φανερό από τη μέση ετήσια αύξηση του ΑΕΠ κατά 4%, ενώ πλέον παρατηρούνται σημάδια κάμψης. Η επιδείνωση των δημοσιονομικών και μακροοικονομικών μεγεθών οδήγησαν σε περαιτέρω κάμψη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας. Σύμφωνα με την έκθεση του World Economic Forum, η Ελλάδα υποχώρησε φέτος στην 71η θέση της

παγκόσμιας κατάταξης, μεταξύ 133 χωρών, από την 67η θέση πέρυσι, και βρίσκεται πλέον πολύ χαμηλότερα από πολλά κράτη. Σύμφωνα με την έκθεση, η Ελλάδα βρίσκεται στην 103η θέση, σε ότι αφορά τα δημόσια οικονομικά και τα μακροοικονομικά μεγέθη.

Σημαντικό ρόλο παίζει η κυβερνητική πολιτική και οι αποφάσεις που επηρεάζουν οικονομικά μεγέθη όπως τη δημόσια κατανάλωση. Τα πραγματικά επιτόκια, ανεργία, ο ισχυρός ανταγωνισμός και το μέγεθος των επενδύσεων που επικρατούν στη χώρα μας δεν δίνουν σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη του κλάδου και της εταιρείας. Η δραστηριοποίηση της εταιρείας στη Ρουμανία και σε άλλες χώρες στο μέλλον, κάνει απαραίτητη την ύπαρξη ενός ισχυρού νομίσιματος για την αντιμετώπιση συναλλακτικών κινδύνων που μπορεί να έρθουν στο προσκήνιο. Το μέγεθος κρατών όπως της Ρουμανίας αλλά και άλλων στις οποίες ο όμιλος έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον να δραστηριοποιηθεί αλλά και η ανάπτυξη του λιανεμπορίου δίνουν σημαντική ώθηση για απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς στις χώρες του εξωτερικού. ([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_2\\_09/09/2009\\_328606](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_09/09/2009_328606)), (μελέτη icap 2008)

#### **5.4.1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον περιλαμβάνει την κατάσταση που επικρατεί στην πολιτική ζωή και στο νομοθετικό περιβάλλον της χώρας. Όταν το πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί σε μια χώρα χαρακτηρίζεται ως σταθερό, δίνει μια ώθηση στους επενδυτές να εκμεταλλευτούν τα δεδομένα που επικρατούν όπως την κατάσταση ηρεμίας και να προχωρήσουν σε σημαντικές επενδύσεις. Αντίθετα όταν η πολιτική κατάσταση, οι νόμοι και οι διατάξεις δημιουργούν αβεβαιότητα αλλά και δεδομένα όπως δασμούς και φορολογία που δεν ευνοούν τις νέες πρωτοβουλίες στον τομέα των επενδύσεων, η δημιουργία νέων εταιρειών γίνεται απαγορευτική.

Το πολιτικό και νομικό πλαίσιο που επικρατεί για τις επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την παραγωγή ή προσφορά τροφίμων και ποτών είναι ιδιαίτερα αυστηρά. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από οδηγίες για αποφυγή ασθενειών που προκαλούνται από τα τρόφιμα, για την ατομική υγεία και υγιεινή των εργαζομένων που

## Κεφάλαιο 5

έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα που με οποιονδήποτε τρόπο θα φτάσουν στον καταναλωτή, την υγιεινή κατά την παραλαβή, θερμική επεξεργασία ή φύλαξη των τροφίμων και τον καθαρισμό και απολύμανση των χώρων.

Βάσει του ισχύοντος, πλέον, Κανονισμού 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου, που αντικαθιστά την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ απαιτείται η εφαρμογή, η διατήρηση και η αναθεώρηση ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων, στο οποίο περιλαμβάνεται η Ανάλυση Κινδύνων και Κρισίμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) για τις επιχειρήσεις που :

- ✓ Παρασκευάζουν
- ✓ Μεταποιούν
- ✓ Παράγουν
- ✓ Συσκευάζουν
- ✓ Αποθηκεύουν
- ✓ Μεταφέρουν
- ✓ Διανέμουν
- ✓ Διακινούν
- ✓ Προσφέρουν προς πώληση τρόφιμα.

Περιλαμβάνονται δηλαδή συσκευαστήρια, βιομηχανίες τροφίμων, εστιατόρια, υπεραγορές catering, ξενοδοχεία που διαθέτουν χώρους μαζικής εστίασης κ.λ.π. Τα οφέλη από την εγκατάσταση και πιστοποίηση Συστήματος HACCP συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ενισχύεται η φήμη της εταιρείας ως προς τη δυνατότητα της να προστατεύσει την υγεία του καταναλωτή
- Με την εφαρμογή προληπτικών μέτρων, μειώνεται το κόστος παραγωγής λόγω της μείωσης απορρίψεων παρτίδων προϊόντων
- Αποκτά η επιχείρηση σοβαρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στις εξαγωγικές δραστηριότητες καθώς ανοίγονται ευκαιρίες για διείσδυση σε διεθνείς αγορές.
- Παρέχονται αποδείξεις στις αρμόδιες αρχές συμμόρφωσης με τη νομοθεσία.
- Αποδεικνύεται η ευαισθησία της επιχείρησης για την προστασία της δημόσιας υγείας και η ικανότητα της να παράγει ασφαλή τρόφιμα. Αποτελεί απαίτηση των πελατών ως εγγύηση ασφαλείας των προϊόντων, καθώς

πρόκειται για ένα έγκυρο σύστημα που διαχειρίζεται την ασφάλεια των τροφίμων (όλο και περισσότερες επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους να διαθέτουν πιστοποιημένο σύστημα HACCP).

Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζουν οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απαγόρευση της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης και τη νόθευση του ανταγωνισμού. Οι διατάξεις αυτές θέτουν όρια στις συμφωνίες στις οποίες η επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν και οι οποίες μπορούν να βλάψουν άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις με μικρότερη δύναμη ή τους καταναλωτές.

Τέλος σε πολλές εταιρείες αλλά και στον όμιλο που εξετάζουμε σημαντικό ρόλο παίζουν οι διατάξεις που αφορούν το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising). Ως δικαιόχρηση ορίζεται η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί στο δικαιοδόχο έναντι άμεσου ή έμμεσου ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. ([http://www.aqs.gr/?cat\\_id=560](http://www.aqs.gr/?cat_id=560))

### **5.4.1.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τη διαδικασία παραγωγής, ο βαθμός τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης που χρησιμοποιούνται επηρεάζουν τις αποφάσεις που η εταιρεία θα λάβει για τη μελλοντική της πορεία. Το τεχνολογικό περιβάλλον και οι παράγοντες που το συνθέτουν λαμβάνονται ισχυρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας. Τα καινοτομικά, γρήγορα στην παρασκευή τους και ποιοτικά προϊόντα είναι αυτά που αναζητούν οι καταναλωτές, ακόμη και όταν αφορούν το γρήγορο φαγητό και έτσι η τεχνολογία που αποκτάται θα πρέπει να κινείται σε αυτή την κατεύθυνση. Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη που μέχρι τώρα έχει οδηγήσει σε νέα υλικά όπως κάποια που διατηρούνται φρέσκα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, σε νέους τρόπους αποθήκευσης των πρώτων υλών αλλά και συσκευασίας.

Τέλος στον τεχνολογικό τομέα σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοματοποίηση της παραγωγής που δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να μειώσουν το κόστος μέσω της χρησιμοποίησης μικρότερου αριθμού προσωπικού. (Γεωργόπουλος 2004)

#### **5.4.1.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις κινούνται διαμορφώνει τη στρατηγική και τα βήματα που εταιρεία ακολουθεί, μέσω των κοινωνικών και ηθικών κανόνων που σε κάθε εποχή ισχύουν. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις αξίες, τις απόψεις, τη συμπεριφορά, τον τρόπο ζωής των ατόμων που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της. Όσον αφορά τη δραστηριοποίηση μιας εταιρείας στο εξωτερικό, είναι σημαντική η εναρμόνιση του τρόπου λειτουργίας της με τα ήθη, έθιμα και κανόνες που επικρατούν εκεί.

Η ανάπτυξη του κλάδου της γρήγορης εστίασης συνδέεται άμεσα με την τάση για λιγότερο «μαγείρεμα» στο σπίτι και προσφυγή σε λύσεις όπως αυτή του γρήγορου φαγητού. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας και στο γρήγορο ρυθμό ζωής που κυριαρχεί στα αστικά κέντρα. Ακόμη η επαγγελματική ενασχόληση των γυναικών το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας καθιστά την καθημερινή προετοιμασία φαγητού ένα σημαντικό πρόβλημα.

Σύμφωνα με τη Eurostat ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας για τους εργαζομένους στη χώρα μας είναι σταθερά πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ με στοιχεία του 2006 το σύνολο των εργαζομένων 15-64 ετών στη χώρα μας καλύπτει το 61% του συνολικού πληθυσμού. Ένα επιπλέον δημογραφικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το 2005 τα μονομελή νοικοκυριά στη χώρα μας, που αποτελούν σημαντικό μέρος των πελατών εταιρειών γρήγορης εστίασης, ήταν το 20,9% του συνόλου. (μελέτη ICAP 2008)

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι ότι τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης αποτελούν τόπο συνάντησης για τους νέους ανθρώπους. Για το λόγο αυτό τα καταστήματα τέτοιων εταιρειών κάνουν προσπάθειες ενίσχυσης της εικόνας τους και προώθησης των προϊόντων τους στους νέους, διαμορφώνουν ειδικά

μενού αποκλειστικά για αυτές τις ομάδες πληθυσμού, ιδρύουν καταστήματα σε περιοχές που συχνάζουν νέοι όπως σχολεία και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Τέλος τα ποιοτικά προϊόντα, το φιλικό περιβάλλον εξυπηρέτησης και η καθαριότητα των χώρων οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης και της θέσης του κάθε καταστήματος στο περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται.

## **5.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το μικροπεριβάλλον διαφέρει από το μακροπεριβάλλον στο ότι η επιχείρηση μπορεί να το ελέγχει και να το επηρεάζει περισσότερο. Οι παράγοντες που περιλαμβάνονται σε αυτό μπορούν να αναλυθούν από την επιχείρηση και να αξιοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι παράγοντες αυτή μπορούν να αναλυθούν με το υπόδειγμα του Porter, το οποίο βοηθά στο να αναλυθεί η δομή του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση ανήκει. (μελέτη ICAP 2008)

### **Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Για μια νέα εταιρεία είναι αρκετά δύσκολο να δραστηριοποιηθεί με ίδια μέσα σε κάποιο από τις κατηγορίες αλυσίδων γρήγορης εστίασης, καθώς το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι ιδιαίτερα υψηλό κυρίως όσον αφορά τον πάγιο εξοπλισμό όπως κτίρια, μηχανήματα και άλλα. Ακόμη είναι δύσκολο για μια εταιρεία να δημιουργήσει μια αλυσίδα καταστημάτων σε περιοχές της χώρας αλλά και του εξωτερικού, μιας και η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλά ενοίκια και μικρή ποικιλία χώρων προς εκμετάλλευση και ενοικίαση.

Οι νέες επιχειρήσεις του κλάδου που επιθυμούν να έχουν περιφερειακή ή εθνική παρουσία πρέπει να αντιμετωπίσουν το brand name των παλιότερων εταιρειών του κλάδου που έχουν εδραιωθεί, έχουν αποκτήσει φήμη και μια σταθερή πελατεία. Γενικότερα στον κλάδο έχει ιδιαίτερη σημασία το εμπορικό σήμα, καθώς το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του προτιμήσεις. Το παραπάνω γεγονός δείχνει ότι οι νέες εταιρείες θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα του μάρκετινγκ που αφορά τη διαφημιστική προβολή και την προώθηση των



προϊόντων κάθε εμπορικού σήματος, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το κόστος επένδυσης που πραγματοποιείται στην ίδρυση των καταστημάτων.

### **Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα**

Στο συγκεκριμένο κλάδο το μεγαλύτερο κίνδυνο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι αυτός των έτοιμων φαγητών. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δε χρειάζονται παραπάνω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών, αλλά θεωρούνται πλήρη γεύματα με ένα απλό ψήσιμο ή ζέσταμα. Πιο συγκεκριμένα υποκατάστατα του κλάδου γρήγορης εστίασης στον οποίο ανήκει και η εταιρεία «Γρηγόρης Α.Ε» αποτελούν τα ζαχαρώδη προϊόντα και σνακ αλλά και τα είδη υγιεινής διατροφής, τα προϊόντα από αλυσίδες αρτοποιείων και καφέ. Υποκατάστατα για τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» που εξετάζουμε εκτός από τα παραπάνω αποτελούν και τα προϊόντα των άλλων τριών κατηγοριών του κλάδου που αναπτύχθηκαν πιο πάνω.

Η αγορά γρήγορης εστίασης που εξετάζεται γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια καθώς είναι όλο και μεγαλύτερος ο αριθμός των καταναλωτών που για διάφορους λόγους καταφεύγουν σε έτοιμο και γρήγορο φαγητό. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP το σύνολο της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών παρουσίασε μέση ετήσια σε αξία άνοδο 16,2% κατά το χρονικό διάστημα 2000 έως 2005. Για το ίδιο χρονικό διάστημα τη μεγαλύτερη μέση ετήσια άνοδο παρουσίασαν τα φαγητά ψυγείου σε ποσοστό 35,6% και τα κατεψυγμένα έτοιμα φαγητά σε ποσοστό 23,2%.

Στο συγκεκριμένο κλάδο το κόστος μετακίνησης των καταναλωτών μεταξύ των υποκατάστατων αγαθών είναι μικρό, γεγονός που κάνει εύκολη την αντικατάσταση προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου από άλλα που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Κυριότεροι προμηθευτές στον κλάδο είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής των πρώτων υλών για την παρασκευή των φαγητών που προσφέρονται από τις αλυσίδες καταστημάτων γρήγορης εστίασης. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, που έχουν εδραιωμένο όνομα στη αγορά, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και καθορίζουν τις τιμές των πρώτων υλών επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο και τις τελικές τιμές των προϊόντων που προσφέρονται στους καταναλωτές. Ο μεγάλος όγκος των προμηθευτών

που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του κλάδου ωστόσο περιορίζει τη δύναμη της ομάδας αυτής. Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των ιδιοκτητών ακινήτων σε περιοχές με μεγάλη εμπορική κίνηση καθορίζει το ύψος των ενοικίων που πολλές φορές καθιστούν απαγορευτική την ανέγερση νέων καταστημάτων.

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αλυσίδες καταστημάτων αυτού του κλάδου παρέχουν στους αγοραστές μια γκάμα διαφορετικών προϊόντων, που ικανοποιούν διαφορετικά γούστα και διαφορετικές οικονομικές δυνατότητες. Στο συγκεκριμένο κλάδο η δύναμη των αγοραστών (άτομα-καταναλωτές) δε χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα μεγάλη, μιας και το μικρό μέγεθος των αγοραστών δε τους κάνει ικανούς να πιέσουν για τη διαμόρφωση των τιμών ή για τη σύναψη επωφελών για αυτούς συμφωνιών. Επίσης το κόστος μετακίνησης από τη μία επιχείρηση στην άλλη είναι μικρό για τους καταναλωτές. Ο παράγοντας που μπορεί να αυξήσει το κόστος μετακίνησης είναι η πιθανή διαφοροποίηση των προϊόντων που μπορεί να βασιστεί στην ποιότητα ή σε καινοτόμα αγαθά που οι επιχειρήσεις παράγουν.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου**

Η αγορά αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία. Η κάθε επιχείρηση του κλάδου επιδιώκει την ισχυροποίηση του εμπορικού της σήματος και την όσο σε μεγαλύτερο βαθμό «αναγνωρισιμότητα» του. Σημαντικό ρόλο για την καλύτερη θέση της κάθε εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών και τη θετική ή αρνητική της εικόνα παίζει το μενού που προσφέρεται, η ποιότητα των προϊόντων, η ταχύτητα των υπηρεσιών και η τιμή. Οικονομικά στοιχεία του κλάδου παρουσιάζουν την ύπαρξη φαινομένων κορεσμού σε κάποιες κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εστίασης, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό. Ακόμη οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια κατηγορία εστίασης αλλά και από διαφορετικής φιλοσοφίας καταστήματα. Τέλος ο ανταγωνισμός αυτός γίνεται πιο έντονος από μεμονωμένα καταστήματα ή αλυσίδες τοπικού χαρακτήρα που προσφέρουν παρόμοια μενού.

Ενδεικτικά αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στην Ελλάδα εμφανίζονται στον πίνακα 5.5.

Πίνακας 5.5: Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Benvenuto	Pizza plus
Buenno pitta	Romma pizza
Domino's pizza	Snackers place
Everest	Ζίο peppe
Everest olympic catering	Γρηγόρης μικρογεύματα
Goody's	Δροσοπηγή
Joy's	Η πίττα του παππού
Home pizza	Θείος βάνιας
Kfc	Με. νου
L'artigiano	Πατριδογευσία
McDonalds	Πίτα παν
Pizza hut	Σπεσιαλίστας
Pizza fun	

Πηγή: Μελέτη ICAP 2008.

## 5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω του οποίου παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που η εταιρεία αντιμετωπίζει, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρά και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή έχει σαν στόχο στην εύρεση και κατάλληλη αντιμετώπιση των δυνάμεων και των αδυναμιών της εταιρείας και ως αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Πιο αναλυτικά το εσωτερικό περιβάλλον συνθέτουν:

- Η δομή
- Η κουλτούρα
- Και οι πόροι της επιχείρησης.

→ Η οργανωτική δομή του ομίλου «Γρηγόρης μικρογεύματα Α.Ε» είναι λειτουργική, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί για την οργάνωσή της αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχουν υιοθετηθεί από επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο

Χρηματοστήριο. Τα στελέχη της εταιρείας έχουν θεσπίσει και οργανώσει ένα σύνολο κανόνων για την εύρυθμη λειτουργία της και την παράλληλη ικανοποίηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος που είναι εξάρτηση από την επιχείρηση.

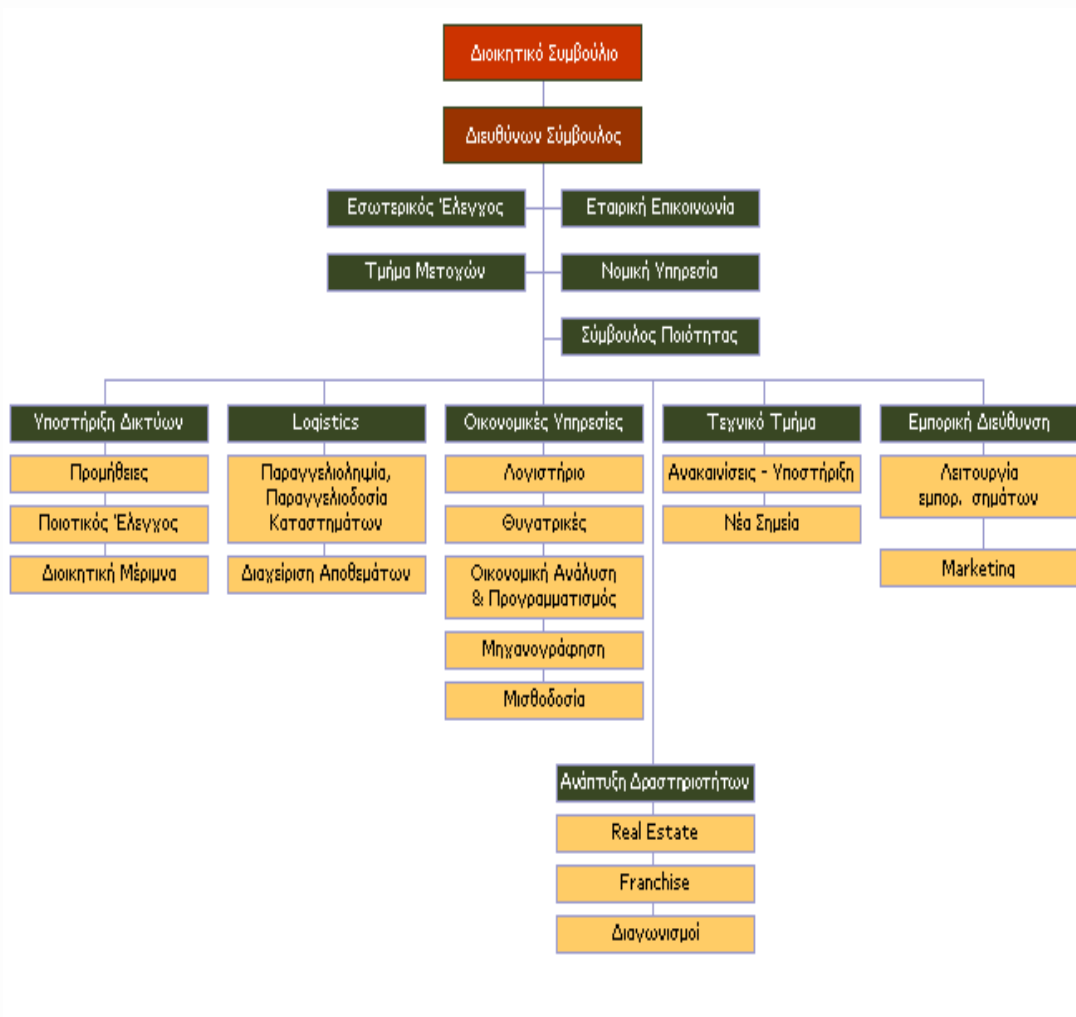
Στο διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από επτά μέλη περιλαμβάνονται τόσο εκτελεστικά όσο και μη εκτελεστικά μέλη. Τα ανεξάρτητα μέλη του συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι τα αντικείμενα στα οποία δραστηριοποιούνται δεν είναι ανταγωνιστικά ως προς αυτό της εταιρείας. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας έχει ως εξής:

- Γρηγόριος Γεωργάτος - Πρόεδρος, μη εκτελεστικό μέλος
- Βλάσης Γεωργάτος - Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος & Εκτελεστικό μέλος
- Άρτεμις Γεωργάτου - Διευθύνουσα Σύμβουλος & Εκτελεστικό μέλος
- Βασιλική Θάνου - Εκτελεστικό μέλος
- Γρηγοριάδης Κωνσταντίνος - Εκτελεστικό μέλος
- Στρούτσης Ιωάννης - Ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος
- Μαζαράκης Περικλής - Ανεξάρτητο, μη εκτελεστικό μέλος

(<http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>)

Στην εταιρεία λειτουργεί διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου της οποίας το έργο είναι οι έλεγχοι τήρησης των θεσμοθετημένων διαδικασιών λειτουργίας της εταιρείας καθώς και ο έλεγχος διαδικασιών και πορείας κάποιων λειτουργιών της εταιρείας. Επιπλέον στην εταιρεία υπάρχει νομική υπηρεσία που διαχειρίζεται τις σχετικές υποθέσεις της επιχείρησης, δίνει συμβουλές και προετοιμάζει έγγραφα τα οποία είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων και την επίτευξη των συμφωνιών της.

Ο σύμβουλος ποιότητας κατέχει σημαντική θέση μιας και ο όμιλος έχει ως αντικείμενο την παραγωγή, επεξεργασία και πώληση τροφίμων και ποτών. Για το συγκεκριμένο κλάδο τα πρότυπα ποιότητας με τα οποία οι λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να συμβαδίζουν, η τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και το νομικό πλαίσιο που τα περικλείει χαρακτηρίζονται από μεγάλη αυστηρότητα. Πιο αναλυτικά η δομή και οργάνωση της επιχείρησης παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.2:



*Διάγραμμα 5.2:* Το οργανόγραμμα της εταιρείας

*Πηγή:* <http://www.gregorys.gr/new/2/11.1/gr/popup.htm>

→ Η κουλτούρα παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον όμιλο μιας και η αφομοίωση της από στελέχη και εργαζόμενους οδηγεί στην επιβίωση, εξάπλωση και ισχυρή ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Οι αξίες πάνω στις οποίες στηρίζεται ο Όμιλος εταιρειών εστίασης Γρηγόρης είναι (<http://www.franchisesuccess.gr>):

:

- ❖ Η Ικανοποίηση των Πελατών, η οποία αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας και η οποία ενισχύεται διαρκώς με την Καινοτομία και τη Δημιουργικότητα της.
- ❖ Η Ολική Ποιότητα, η οποία αποτελεί διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και η οποία διασφαλίζεται και αναπτύσσεται με απόλυτη προτεραιότητα.

- ❖ Η Αποφασιστικότητα, η Ομαδική Δράση και η Ανοικτή Επικοινωνία, οι οποίες υποστηρίζουν και ενισχύουν την Αποτελεσματικότητα της εταιρείας.
- ❖ Η Ηγετική συμπεριφορά η οποία ως μοχλός της αναπτυξιακής πορείας, καθιστά την εταιρεία παράδειγμα προς μίμηση.
- ❖ Η Ακεραιότητα, η οποία αποτελεί αρχή υποστήριξης κάθε συναλλαγής της εταιρείας.
- ❖ Η Αξιοκρατία και η Αναγνώριση της προσφοράς όλων, ως θεμελιώδη συστατικά της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και ακρογωνιαίους λίθους της οργανωτικής υπεροχής της εταιρείας.

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της εταιρείας παίζουν οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες διέπουν τη λειτουργία της και τις δραστηριότητες των ανθρώπων που την στελεχώνουν και αποτελούν το εργατικό της δυναμικό. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της παραπάνω πρακτικής είναι ότι ο Όμιλος Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης ολοκλήρωσε την τοποθέτηση κάδων ανακύκλωσης μπαταριών στην πλειονότητα των καταστημάτων Γρηγόρης Μικρογεύματα & Coffeeright. Η ενέργεια αυτή προστίθεται στην κοινωνική δραστηριότητα του Ομίλου Εταιριών Εστίασης Γρηγόρης με άξονα το περιβάλλον συμπληρώνοντας προηγούμενες δράσεις, όπως η ανακύκλωση χαρτιού στα κεντρικά γραφεία διοίκησης, αντικατάσταση της πλαστικής σακούλας με διασπώμενη, φιλική προς το περιβάλλον και αλλαγή των συμβατικών χάρτινων συσκευασιών με άλλες από ανακυκλωμένο χαρτί, όπου είναι εφικτό. Η παραπάνω νοοτροπία διέπει τη δράση όλων των υπαλλήλων της και φέρνει την επιχείρηση πιο κοντά στους ανθρώπους που γνωρίζουν τις δραστηριότητές της.

Επίσης η ποιότητα των προϊόντων πρέπει να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της κοινωνίας για αναβάθμιση του επιπέδου ζωής του. Οι απαιτήσεις αυτές οδηγούν την εταιρεία στην επιλογή των καλύτερων ποιοτικά πρώτων υλών, την παραγωγή, επεξεργασία και αποθήκευση των προϊόντων στις κατάλληλες συνθήκες και τον ποιοτικό έλεγχο κάθε βήματος στο οποίο η εταιρεία προχωρά. Τα ξένα αυστηρά πρότυπα και η ελληνική νομοθεσία που αφορά τα συγκεκριμένα θέματα γίνονται μέρος της κουλτούρας και του τρόπου εργασίας όλως των επιπέδων του ομίλου και των καταστημάτων του.

Τέλος η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού και η δημιουργία ενός φιλικού και ασφαλούς για τους εργαζομένους περιβάλλοντος αποτελούν καίριας σημασίας θέματα για τους υπεύθυνους της επιχείρησης.

→ Οι πόροι της επιχείρησης διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Οι ανθρώπινοι πόροι για την εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο, μιας και είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης να οργανωθούν και να λειτουργήσουν. Για το λόγο αυτό η εταιρεία επιλέγει ανθρώπους με δυνατότητες εξέλιξης, δημιουργικότητα, δυναμισμό και ικανότητα να ασπαστούν και να υποστηρίξουν την κουλτούρα που ακολουθεί η εταιρεία. Ακόμη η εταιρεία φροντίζει να παρέχει ικανοποιητικές αμοιβές και κίνητρα στο προσωπικό της, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οι εργαζόμενοι παρακολουθούν τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά τη διάρκεια απασχόλησης τους, ανάλογα με το αντικείμενο που έχουν αναλάβει στα καταστήματα της εταιρείας.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των τακτικών που ο όμιλος ακολουθεί είναι ότι δε γίνονται διακρίσεις με κριτήριο το φύλλο, την εθνικότητα ή το θρήσκευμα κατά την πρόσληψη του προσωπικού, αλλά το κύριο μέλημα των υπευθύνων για το προσωπικό είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση.

Για τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» εργάζονται στην Ελλάδα αλλά και στα καταστήματα που έχουν αναπτυχθεί στην Κύπρο και στη Ρουμανία πάνω από 1000 άτομα τόσο εξειδικευμένου όσο και διοικητικού προσωπικού. Όπως αναφέρθηκε και σε παραπάνω πίνακα του κεφαλαίου το προσωπικό της εταιρείας είναι επιλεγμένο από όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης με μεγαλύτερο αριθμό εκείνους που ανήκουν στη μέση κατηγορία. Είναι χαρακτηριστικό ότι κάθε χρονιά πάνω από το 50% των εργαζομένων ανήκουν στη μέση κατηγορία εκπαίδευσης.

Οι φυσικοί πόροι αφορούν τις εγκαταστάσεις, την τοποθεσία των καταστημάτων και τα αποθέματα πρώτων υλών που διατηρεί το κάθε κατάστημα. Για την εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» ο απαιτούμενος εξοπλισμός, η διαμόρφωση και λειτουργικότητα των χώρων γίνεται με τις προδιαγραφές που θέτει η δικαιοπάροχος εταιρεία. Από τα χρήματα που ο όμιλος διαθέτει για την απόκτηση και διατήρηση των φυσικών πόρων το

39% του κόστους αφορά μηχανές και φούρνους, το 34% θαλάμους κατάψυξης, το 7% νέο λογισμικό και το 20% κτιριακές ανάγκες.

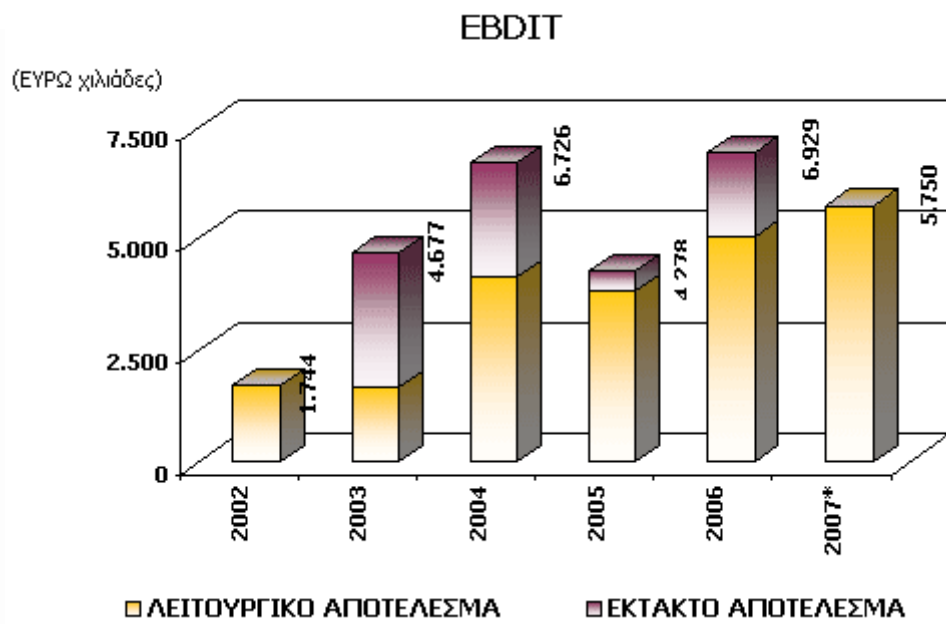
Επιπλέον η εταιρεία έχει επιτύχει την παράλληλη αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και ανεξαρτητοποίηση σε πολύ μεγάλο βαθμό της παραγωγής ανά προϊόν, ώστε πιθανές καθυστερήσεις ή προβλήματα κατά την παραγωγή ενός προϊόντος να μη καθυστερούν την πορεία όλων των υπολοίπων. Επιπλέον τα καταστήματα της εταιρείας είναι σε περιοχές που χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη εμπορικότητα ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και η εγγύτητα σε προμηθευτές μιας και οι πρώτες ύλες που η εταιρεία χρειάζεται θα πρέπει να φθάνουν στην εταιρεία χωρίς μεγάλες καθυστερήσεις είτε είναι κατεψυγμένες είτε όχι.

Οι τεχνολογικοί πόροι της εταιρείας παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο μιας και η εξασφάλιση ποιοτικών προϊόντων αλλά και ο σχεδιασμός νέων προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών που θα ικανοποιούν τους καταναλωτές αποτελούν ανάγκη για την επιχείρηση. Ο όμιλος έχει φροντίσει να εξασφαλίσει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα και με την συνεχή έρευνα και χρήση καινοτομιών δημιουργεί ιδέες για νέα προϊόντα. Είναι απαραίτητο να υιοθετούνται οι πιο οικονομικοί και αποτελεσματικοί τρόποι παραγωγής των προϊόντων, ενώ ο ποιοτικός έλεγχος από ειδικό τμήμα της εταιρείας δείχνει την προσήλωση της για την επίτευξη υψηλών στόχων σε αυτό τον τομέα.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από πωλήσεις μετοχών της στο χρηματιστήριο αλλά και εσωτερικά μέσω των πωλήσεων και κερδών που πραγματοποιούν τα καταστήματά της.

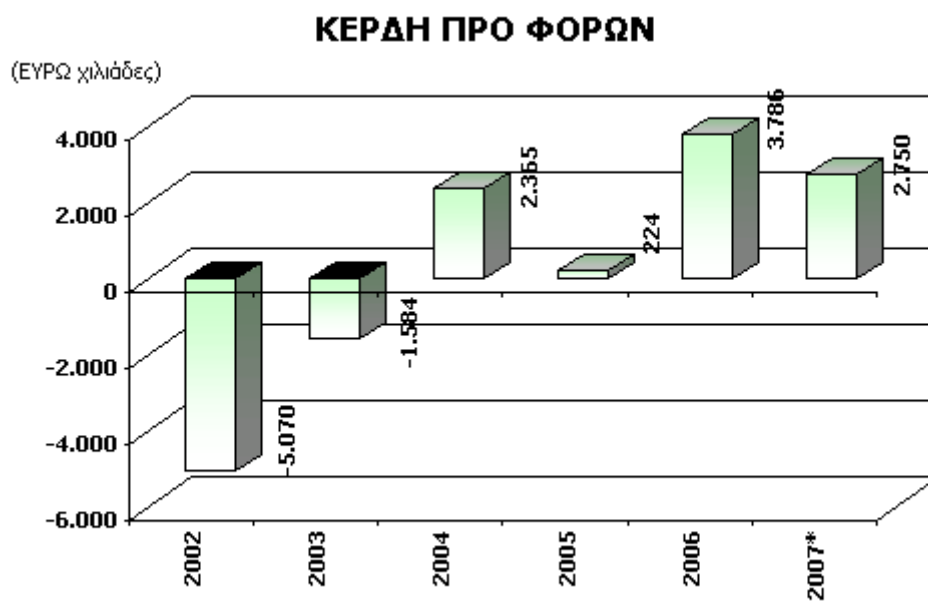
Στα διαγράμματα 5.3 και 5.4 που ακολουθούν παρουσιάζονται το λειτουργικό και έκτακτο αποτέλεσμα της εταιρείας αλλά και τα κέρδη προ φόρων:





*Διάγραμμα 5.3:* Το λειτουργικό και έκτακτο αποτέλεσμα της εταιρείας

*Πηγή:* <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>



*Διάγραμμα 5.4:* Τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας

*Πηγή:* <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>

Πίνακας 5.6: Το λειτουργικό και έκτακτο αποτέλεσμα της εταιρείας

	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	1.744	1.678	4.163	3.820	5.074	5.750
<b>ΕΚΤΑΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>		2.998	2.563	469	1.855	
	1.744	4.676	6.726	4.289	6.929	5.750

Πηγή: <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>

Πίνακας 5.7: Τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας

	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
<b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	-5.070	-1.584	2.365	224	3.786	2.750

Πηγή: <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>

Παρατηρείται ότι από το 2004 και μετά η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη τα οποία φροντίζει να διανείμει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο στις λειτουργίες και τμήματά της.

## 5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Για να μπορέσουν τα στελέχη της επιχείρησης να προχωρήσουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής της και των βημάτων που θα πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης προχωρούν και σε ανάλυση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της αλλά και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος.

### Δυνατά σημεία:

Το πιο δυνατό σημείο για τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογέυματα Α.Ε» αλλά και των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου αποτελεί η *υψηλή αναγνωρισιμότητα* του εμπορικού σήματος που χαρακτηρίζει την κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δαπανούν σημαντικά ποσά κάθε χρόνο για τη διαφημιστική τους προβολή μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, για το μοίρασμα φυλλαδίων αλλά και για τον με

οποιονδήποτε άλλο τρόπο ενίσχυσης της φήμης της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται πιστοί καταναλωτές που ζητούν αποκλειστικά τα προϊόντα συγκεκριμένων καταστημάτων και δύσκολα ικανοποιούνται με άλλα ανταγωνιστικά.

Οι εταιρείες του κλάδου προσπαθούν να προσελκύσουν τις νέες ηλικιακές ομάδες, γι' αυτό και πολλά καταστήματά τους βρίσκονται σε χώρους που κινούνται νέοι άνθρωποι όπως σχολεία, πανεπιστήμια. Για την προσέλκυση και των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων διαμορφώνονται οι χώροι των καταστημάτων ώστε να είναι ευχάριστοι και φιλικό για το σύνολο των ατόμων που καταφεύγουν στη λύση του έτοιμοι και γρήγορου φαγητού. Παράλληλα σημαντικό ρόλο παίζει και η παροχή γρήγορων και ποιοτικών υπηρεσιών στους χώρους εστίασης. Ακόμη ένα δυνατό σημείο όλων των καταστημάτων του συγκεκριμένου τομέα αποτελεί η ύπαρξη ενός *ενιαίου μενού σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας*, γεγονός που δίνει ένα αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας στον καταναλωτή. Ένα ακόμη δυνατό σημείο αποτελεί η *άριστη ποιότητα φαγητού* της εταιρείας, που αποτελεί και τη βάση διαφοροποίησης της. Ο *ανθρώπινος παράγοντας*, δηλαδή η άμεση εξυπηρέτηση και η φιλική στάση προς τον πελάτη αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα. Τέλος η *παρακολούθηση των διαδικασιών παραγωγής και η τήρηση κανόνων υγιεινής* βοηθούν στην ενίσχυση της εικόνας της κάθε εταιρείας.

### **Αδύνατα σημεία:**

Οι υψηλές *τιμές ενοικίασης* των χώρων για την ανέγερση νέων καταστημάτων αποτελεί ένα σημαντικό αδύνατο σημείο. Οι επιχειρήσεις όπως ο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αναζητούν καταστήματα σε χώρους με έντονη κινητικότητα, και ως αποτέλεσμα δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από πιθανές χαμηλότερες τιμές σε χώρους που δεν καλύπτουν τα κριτήρια που έχουν θέσει. Ένα ακόμη αδύνατο σημείο που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η *έντονη κινητικότητα των εργαζομένων* του κλάδου. Οι περισσότεροι νέοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου ως προσωρινή απασχόληση και όχι ως ευκαιρία εξέλιξης. Ένα ακόμη αδύνατο σημείο είναι ο *ακριβός εξοπλισμός* που η κάθε εταιρεία πρέπει να αποκτήσει.

### **Ευκαιρίες:**

Ο *σύγχρονος τρόπος ζωής* που χαρακτηρίζεται από τις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, η *συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας* και ο *περιορισμένος*

*χρόνος που υπάρχει για καθημερινό μαγείρεμα στο σπίτι ενισχύουν σημαντικά τις ευκαιρίες για το συγκεκριμένο κλάδο και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς. Ακόμη η ανάπτυξη των κλειστών αγορών και η δημιουργία μεγάλων εμπορικών κέντρων δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης πολλών καταστημάτων της κάθε αλυσίδας του κλάδου ώστε να ικανοποιείται το καταναλωτικό κοινό σε όποιον χώρο και αν βρίσκεται. Ακόμη η υψηλή επιλεκτικότητα και η ανελαστικότητα στις γευστικές απαιτήσεις του κοινού, δίνει την ευκαιρία σε κάθε εταιρεία να δημιουργήσει πιστούς πελάτες μέσω της διαφήμισης και προβολής των προϊόντων και του εμπορικού σήματος των καταστημάτων.*

([http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=226011](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=226011))

### **Απειλές:**

Η υγιεινή διατροφή και το ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις των τροφών που καταναλώνονται αποτελούν τρόπο ζωής που πολλοί καταναλωτές προσπαθούν να ακολουθήσουν τα τελευταία χρόνια, ώστε να προστατεύσουν την υγεία τους. Το γεγονός αυτό κάνει πολλές φορές επιφυλακτικό το καταναλωτικό κοινό απέναντι στα προϊόντα που παρέχονται από αλυσίδες προϊόντων έτοιμου φαγητού. Στο παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί και η ανησυχία των καταναλωτών που προκαλείται από «διατροφικά σκάνδαλα» που συχνά έρχονται στην επικαιρότητα. Έτσι είναι σημαντική απειλή για τον κλάδο η απόρριψη των τροφών και αναψυκτικών που παρέχει και συνδέονται στο μυαλό του καταναλωτή με απειλή για την υγεία και τον οργανισμό του. Για να αντιμετωπιστεί η απειλή αυτή η κάθε εταιρεία συμμορφώνεται με το θεσμικό πλαίσιο τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και αφορά την απόκτηση, επεξεργασία και αποθήκευση έτοιμων προϊόντων και πρώτων υλών αλλά και τον τρόπο παροχής τους στους πελάτες τους. Για την ενίσχυση της εικόνας της κάθε εταιρείας ότι τηρεί τους κανόνες και δεν παρέχει «επικίνδυνες» τροφές στους πελάτες της, πολλές φορές γίνεται κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των ελέγχων ποιότητας.

Η απειλή από την όξυνση του ανταγωνισμού γίνεται φανερή από το μεγάλο αριθμό καταστημάτων που δημιουργεί η κάθε αλυσίδα του κλάδου, ιδίως όταν μιλάμε για κλειστές αγορές και μικρή απόσταση μεταξύ των καταστημάτων. Στον ανταγωνισμό αυτό θα πρέπει να προστεθεί και η ύπαρξη μικρών αυτόνομων καταστημάτων σε κάθε περιοχή και γειτονιά που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες του καταναλωτή. (μελέτη ICAP 2008).

## **ΠΗΓΕΣ 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- <http://www.careerbuilder.com/Jobs/Company>
- <http://www.gregorys.gr/>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=1>
- <http://www.gregorys.gr/new/gregorys/index.htm>
- <http://www.gregorys.gr/new/coffee/index.htm>
- ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ICAP «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ», ΑΘΗΝΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2008
- [www.eeth.gr](http://www.eeth.gr)
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_2\\_09/09/2009\\_328606](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_09/09/2009_328606)
- [http://www.aqs.gr/?cat\\_id=560](http://www.aqs.gr/?cat_id=560)
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>
- <http://www.gregorys.gr/new/2/11.1/gr/popup.htm>
- <http://www.franchisesuccess.gr/htmlsite/greek/franchisedetails.asp?id=195&string=13>
- [http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=226011](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=226011)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

#### **6.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Με την επιχειρησιακή στρατηγική που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ξεκαθαρίζει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί αλλά και πως οι δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Τα στελέχη του ομίλου δίνουν ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο στο οποίο η επιχειρησιακή στρατηγική αναλύεται εκτενώς, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης (Γεωργόπουλος, 2004):

- ❖ Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων
- ❖ Σταθερότητα, δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων
- ❖ Και περισυλλογή, δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων τις οποίες πραγματοποιούσε.

Η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» αντιλαμβάνεται ένα διαχωρισμό των αγορών εστίασης, σε δύο μορφές:

1. Τις ανοικτές αγορές, οι οποίες απευθύνονται σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό, συνήθως σε αστικά κέντρα όπου ο πληθυσμός είναι συγκεντρωμένος με μεγάλη πυκνότητα. Στις αγορές αυτές, η εταιρεία εκπροσωπείται μέσω ανάπτυξης δικτύων μεμονωμένων καταστημάτων με τις επωνυμίες που διαθέτει, καθώς και μέσω των πολυχώρων εστίασης που αναπτύσσει.

2. Τις κλειστές αγορές, οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, μέσα σε βιομηχανίες, επιχειρήσεις, ιδρύματα, νοσοκομεία, πλοία και άλλους σταθμούς μεταφοράς. Στις κλειστές αγορές η εταιρεία εκπροσωπείται μέσω της ανάπτυξης

κυλικείων και γενικώς σημείων πώλησης μικρότερης κλίμακας από εκείνα που αναπτύσσονται στις ανοικτές αγορές, στοχεύοντας στη συνεχώς αυξανόμενη προτίμησή τους από τους καταναλωτές.

([http://www.euro2day.gr/Article\\_Print.aspx?amid=2097](http://www.euro2day.gr/Article_Print.aspx?amid=2097))

### **6.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η εταιρεία που εξετάζουμε με τη δραστηριοποίησή της στους δύο παραπάνω τύπους αγορών κρίνεται επιτυχημένη και θεωρείται ότι έχει θέσει τις βάσεις για ανάπτυξη σε άλλα σημεία της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Η ελκυστικότητα της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης οδηγούν στην επιλογή της στρατηγικής της ανάπτυξης. Η ελκυστικότητα του κλάδου γίνεται φανερή, παρά τις ομολογουμένως ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες δραστηριοποίησης, από τα στοιχεία που αντλήθηκαν από την κλαδική μελέτη «Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης», που διεξήχθη από τη Διεύθυνση Μελετών Οικονομικού Περιβάλλοντος της ICAP. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τον κλάδο των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, τον οποίο σε σημαντικό βαθμό τροφοδοτούν μεγάλες εγχώριες βιομηχανικές μονάδες, πολύ λιγότερο απ' ό,τι τον κλάδο των εστιατορίων γενικά. Σύμφωνα με την έρευνα, η κρίση σίγουρα θα έχει αισθητές επιπτώσεις στις αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, όπως οι λιγότερες επισκέψεις σε αυτά τα καταστήματα και η εξασθένηση της οικονομικής τους αποδοτικότητας.

Σημειώνεται ότι η εν λόγω αγορά το 2008 ξεπέρασε σε αξία τα 730 εκατ. ευρώ, ενώ την περίοδο 1992 - 2008, όπως αναφέρεται στη μελέτη, «ακολούθησε ανοδική πορεία, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 15,2%», ήταν δηλαδή μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες στη χώρα. Λαμβάνοντας υπόψη τους γρήγορους ρυθμούς ζωής που θα συνεχίσουν να υπάρχουν τόσο για άνδρες όσο και για γυναίκες τα επόμενα χρόνια αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές του κλάδου που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, κάθε πιθανός επενδυτής κρίνει την πιθανή ή όχι δραστηριοποίησή του στο συγκεκριμένο κλάδο. (Μελέτη ICAP 2008)

Η στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων επιλέγεται από τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογέυματα» ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός μέσω του

μεγάλου αριθμού καταστημάτων και της ποικιλίας προϊόντων που έχει ή σκοπεύει να δημιουργήσει. Είναι πιθανό στο βραχυχρόνιο χρονικό διάστημα να ακολουθηθεί σταθερότητα και διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, εφόσον δεν υπάρχουν αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η στρατηγική ανάπτυξης που η εταιρεία ακολουθεί μπορεί να πραγματοποιηθεί και με διεύρυνση της γραμμής προϊόντων που παρέχονται στους καταναλωτές ή και με δημιουργία καταστημάτων σε ανοικτές και κλειστές αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας όπως στη Ρουμανία και στην Αλβανία. Τα νέα προϊόντα που παρέχονται μπορούν να ικανοποιούν διαφορετικά γούστα και διατροφικές ανάγκες πελατών. «Η Γρηγόρης Μικρογεύματα», με περισσότερα από 200 σημεία πώλησης, παρουσιάζει τον μεγαλύτερο βαθμό ενασχόλησης με τα παραδοσιακά προϊόντα και τις παραδοσιακές αγορές στις οποίες απευθύνονταν πάντα οι αλυσίδες ταχυεστίασης. Εκτός από τα τυπικά προϊόντα του κλάδου κάνει μια προσπάθεια να ακολουθήσει κάποιες από τις τάσεις που επικρατούν τα τελευταία χρόνια εισάγοντας προϊόντα με αραβικές πίτες και κάποια άλλα έθnik προσανατολισμού (tortillas, φοκάτσια, και άλλα προϊόντα.).

(<http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=3>)

Τα παραπάνω στοιχεία δηλαδή η προσθήκη συνεχώς νέων προϊόντων στον κατάλογο των καταστημάτων του ομίλου με στόχο να προσελκύσουν νέους πελάτες, κάνουν φανερή τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης που ο όμιλος χρησιμοποιεί. Με τον τρόπο αυτό ο όμιλος επιχειρεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων, αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών που προτιμούν τα καταστήματα του ομίλου. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ομίλου Γρηγόρης Μικρογεύματα, μέσω διεύρυνσης των γραμμών προϊόντος πραγματοποιείται και λόγω της πεποίθησης που δημιουργείται στους καταναλωτές ότι τα καταστήματα του ομίλου προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία από τα ανταγωνιστικά τους. Πάντως αξίζει να σημειωθεί ότι η φύση των προϊόντων που παρέχει ο όμιλος όπως τoστ, σάντουιτς, καφέδες δίνουν στους ανταγωνιστές τη δυνατότητα εύκολης αντιγραφής τους.

Από την άλλη πλευρά, τόσο στη χώρα μας όσο και σε χώρες του εξωτερικού παρουσιάζονται πολλές ευκαιρίες λειτουργίας καταστημάτων σε μέρη που συχνάζουν νέοι, εργαζόμενοι, παιδιά και άλλες κατηγορίες πελατών. Η εταιρεία έχει κάνει κινήσεις να αποκτήσει ένα μερίδιο της πίτας των κλειστών αγορών, συνάπτοντας συμφωνίες με πανεπιστήμια, επιχειρήσεις, τρένα, αεροδρόμια και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια.



Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός της συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας και των αλυσίδων σούπερ μάρκετ που είναι διαφορετικό ανάλογα με τις κατά περίπτωση επιλογές και τα ενδιαφέροντα των δύο πλευρών. Συγκεκριμένα, ο όμιλος ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ φιλοξενεί τέσσερα τέτοια σημεία πώλησης στα καταστήματά του στη Νέα Κηφισιά, στο Ίλιον, στην οδό Σούτσου και στα Σπάτα. Το κατάστημα της ΤΡΟΦΟ στην εθνική οδό στεγάζει ένα τέτοιο σημείο πώλησης, το ίδιο και ένα κατάστημα της CARREFOUR στη Θεσσαλονίκη. Η θέση εγκατάστασης των σημείων πώλησης «ΓΡΗΓΟΡΗΣ» βρίσκεται στις εισόδους των καταστημάτων, παρέχοντας διπλή δυνατότητα πρόσβασης: από το εσωτερικό και το εξωτερικό των σούπερ μάρκετ. ([http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=226011](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=226011))

### 6.1.3 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Για την επέκταση της επιχείρησης χρησιμοποιείται και ο θεσμός της δικαιόχρησης ως στρατηγική ανάπτυξης, ο ορισμός του οποίου δόθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται εφαρμογή του άμεσου franchising, με διαμόρφωση απευθείας σχέσης μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου χωρίς την παρεμβολή τρίτου προσώπου στη συμφωνία για τη διάθεση των προϊόντων στην ίδια ή σε ξένη χώρα. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα σημαντική για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις όταν είναι ανάγκη να γίνει περιορισμός χρήσης κεφαλαίων. Έτσι η δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» να διεκδικήσει μια καλύτερη ανταγωνιστική θέση και εμπορική υπεροχή στις νέες αγορές σε σύγκριση με την ανάπτυξη ιδίων καταστημάτων. Η ανάπτυξη της επιχείρησης με το σύστημα της δικαιόχρησης επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και για τις δύο πλευρές που συνεργάζονται λόγω του μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων αλλά οδηγεί και στην αύξηση των θέσεων εργασίας και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Για να προχωρήσει η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε παραχώρηση των δικαιωμάτων της, αναζητά συνεργάτες με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Διοικητικές ικανότητες, δηλαδή δυνατότητα να εκπαιδευτεί όπως ορίζουν τα πρότυπα της καθώς επίσης και να χαρακτηρίζεται από πνεύμα συνεργασίας
- Ανάλογο profile με αυτό που η ίδια έχει
- Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση

## Κεφάλαιο 6

- Κεφάλαιο που να μπορεί να καλύψει την ανέγερση εγκαταστάσεων και τη διαμόρφωση του καταστήματος. Ο franchisee να έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί σε άλλους επενδυτές.

Η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ακολουθεί το συγκεκριμένο τρόπο ανάπτυξης μιας και διαθέτει χαρακτηριστικά όπως:

- ✓ Δοκιμασμένα και ανταγωνιστικά προϊόντα που είναι γνωστά στους καταναλωτές
- ✓ Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα, που διακρίνει την εταιρεία από τις ανταγωνιστικές της
- ✓ Άρτια αποτυπωμένο λειτουργικό και επιχειρηματικό σύστημα το οποίο αναπαράγεται εύκολα για τη μετάδοση της γνώσης στους συνεργάτες
- ✓ Άρτιο σύστημα εκπαίδευσης για τον franchisee και των υπαλλήλων του. Η αρχική εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται και από συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση με βάση τα νέα δεδομένα και συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

Με βάση τα παραπάνω η όμιλος που εξετάζουμε παρέχει σε κάθε franchisee τα παρακάτω:

→ *Πριν το άνοιγμα.* Από την αρχή της συνεργασίας η εταιρεία παρέχει πλήρη υποστήριξη κατά την διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής σημείου. Με την έγκριση του σημείου, βοηθά στον σχεδιασμό και το στήσιμο του καταστήματος. Επιπλέον κατά την διάρκεια προετοιμασίας του νέου καταστήματος αναλαμβάνει την εύρεση και την επιλογή προσωπικού και την εκπαίδευση, τόσο των στελεχών όσο και του προσωπικού.

→ *Εγκαίνια καταστήματος.* Τόσο πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος σας, όσο και μετά η επιχείρηση βοηθά τους συνεργάτες της να αναπτύξουν ισχυρό πελατολόγιο, τους καθοδηγεί στην ανάπτυξη ενός πλήρους και αναλυτικού marketing plan καθώς και στην δημιουργία προγραμμάτων προώθησης για την περιοχή που δραστηριοποιούνται. Επίσης τους εφοδιάζει με προωθητικό υλικό, που είναι απαραίτητο για την παρουσία των καταστημάτων στην τοπική αγορά.

→ *Αρχική Εκπαίδευση.* Κάθε νέο μέλος του ομίλου συμμετέχει σε ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση καλύπτει τις επιμέρους ανάγκες κάθε συνεργάτη σε γενικά θέματα όπως η ανάπτυξη του καταστήματος, χρηματοοικονομικές συμβουλές, θέματα marketing, θέματα διοίκησης προσωπικού κλπ. Παράλληλα γίνεται

εκπαίδευση σε θέματα λειτουργίας του καταστήματος όπως παρασκευή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, μεθοδολογία πωλήσεων, χειρισμό αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών, αρχές merchandising, τοπική προώθηση, κλπ.

→ *Συνεχής εκπαίδευση*. Εκτός από την αρχική εκπαίδευση πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και κάθε φορά που νέα προϊόντα εισάγονται στα καταστήματα του δικτύου.

→ *Υποστήριξη*. Εξειδικευμένο προσωπικό της ομίλου επισκέπτεται συχνά τα νέα κατάστημα με σκοπό να παρέχει υποστήριξη και να βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην επίλυση προβλημάτων που πιθανώς να δημιουργηθούν.

→ *Ποιοτικός Έλεγχος*. Γίνεται χρήση πιστοποιημένου συστήματος HACCP, το οποίο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΕ» από το 2001 σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της (επιλογή πρώτων υλών, παραγωγή, αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων και λειτουργία σημείων πώλησης). Ιδιαίτερα σε επίπεδο λειτουργίας των σημείων πώλησης ο όμιλος παρέχει οδηγίες εργασίας για θέματα σχετικά με την Υγιεινή και την Ασφάλεια των Τροφίμων και έντυπα καταγραφής δεδομένων για τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, με σκοπό την εναρμόνιση των διαδικασιών της λειτουργίας του καταστήματος με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Επιπροσθέτως, παρέχεται πλήρης υποστήριξη στην αντιμετώπιση ποιοτικών προβλημάτων και στην διαχείριση μη συμμορφωμένων (με τις προδιαγραφές) προϊόντων. Στόχος όλων των ανωτέρω διαδικασιών είναι να διασφαλιστεί η υγιεινή και η ποιότητα του προϊόντος που φτάνει στον καταναλωτή.

→ *Marketing*. Παρέχονται πλήρη προγράμματα marketing τα οποία έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία και πραγματοποιούνται συνεχώς με σκοπό την προώθηση των καταστημάτων του δικτύου και την αύξηση των πωλήσεων. Επιπλέον, η εταιρία με τα εξειδικευμένα στελέχη Marketing μπορεί να προτείνει προγράμματα marketing περιορισμένης εμβέλειας προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε καταστήματος.

→ *Κεντρικές Προμήθειες*. Ο κάθε franchisee επωφελείται από το σύστημα εφοδιασμού και προμηθειών που ο όμιλος έχει αναπτύξει. Οι παραγγελίες γίνονται κεντρικά, από την "Γρηγόρης" και από τους εγκεκριμένους προμηθευτές της αλυσίδας, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι περιορίζεται το κόστος και μπορεί το κάθε κατάστημα να αφοσιωθεί στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της αλυσίδας.

(<http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=2>)

## 6.1.4 Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Με βάση το παρακάτω σχήμα οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο που αφορούσε στην επιχειρησιακή στρατηγική. Οι μονάδες αυτές είναι:

- Αστέρια
- Αμφίβολα ή ερωτηματικά
- Χρυσωρυχεία
- Προβληματικά



Διάγραμμα 2.1: Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2008, σελ. 180.

Στην κατηγορία των **αστεριών** ανήκουν τα προϊόντα που τα καταστήματα του ομίλου ετοιμάζουν την ώρα που δέχονται την παραγγελία από τους πελάτες δηλαδή οι καφέδες, τα σάντουιτς και τα τοστ-σάντουιτς. Ειδικότερα, τα sandwich αντιπροσωπεύουν το 47% των συνολικών πωλήσεων για τα σνακ. (<http://www.marketzoom.gr>).

Επιπλέον είναι χαρακτηριστικό ότι για την παραγωγή και πώληση καφέδων έχουν αναπτυχθεί επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται μόνο στη συγκεκριμένη

κατηγορία. Ακόμη αστέρια θεωρούνται τα κατεψυγμένα προϊόντα που περιλαμβάνουν κρουασάν, σφολιάτες και παραδοσιακά προϊόντα όπως πίτες διαφόρων ειδών. Τα προϊόντα αυτά ανήκουν στην κατηγορία των αστέρων μιας και δημιουργούν αλλά ταυτόχρονα χρειάζονται ένα σχετικά μεγάλο αριθμό ρευστών για να συνεχίσουν να υπάρχουν στους καταλόγους της εταιρείας. Η κατηγορία των κατεψυγμένων εμφανίζει ανοδικές τάσεις τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση των πωλήσεων της αναμένεται ότι θα συνεχιστεί, εφόσον η σχετική τάση στην Ελλάδα συνεχίσει να παρακολουθεί την καμπύλη ανάπτυξης των κατεψυγμένων τροφίμων στις περισσότερες ανεπτυγμένες αγορές. Δύο βασικές παράμετροι επηρέασαν θετικά την κατηγορία των κατεψυγμένων προϊόντων: αφενός η «απενοχοποίησή» της και αφετέρου η μείωση του ελεύθερου χρόνου της σύγχρονης νοικοκυράς και ο αυξανόμενος αριθμός των νοικοκυριών με ένα άτομο, παράγοντες που ωθούν τους καταναλωτές στη δοκιμή και χρήση της εύκολης λύσης των κατεψυγμένων τροφίμων. Άρα παρατηρείται ότι το μερίδιο της αγοράς που δείχνει τη προτίμησή του σε αυτού του είδους τα γεύματα αλλά και τους καφέδες διατηρηθεί ή και θα συνεχίσει να αυξάνεται.

(<http://www.greekretail.gr/articles/1179/index.html>)

Στην κατηγορία των **αμφιβόλων** ανήκουν σαλάτες και άλλα προϊόντα που βασίζονται στην υγιεινή διατροφή καθώς και τα διάφορα είδη γλυκών. Τα δύο αυτά είδη προϊόντων δημιουργούν δίλημμα στην εταιρεία για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να τα αντιμετωπίσει. Όσον αφορά τις σαλάτες και γενικότερα προϊόντα που στηρίζουν τη «στροφή» προς την υγιεινή διατροφή παρατηρείται ότι κατέχουν ένα σχετικά χαμηλό μερίδιο αγοράς στα καταστήματα που ανήκουν στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, σε αντίθεση με εστιατόρια άλλου τύπου. Παρόλα αυτά οι νέες τάσεις διατροφής δείχνουν πιθανή μελλοντική ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς. Για το λόγο αυτό πολλά καταστήματα αποφασίζουν να επενδύσουν στο συγκεκριμένο είδος φαγητού και προωθούν τα συγκεκριμένα προϊόντα, τα οποία έχουν πιθανότητες να περάσουν στην κατηγορία των αστέρων. Για τη λήψη αυτή της απόφασης λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα της επιχείρησης να επενδύσει σε υγιεινές τροφές, αλλά και η δυνατότητα της επιχείρησης να τραβήξει καταναλωτές από άλλα καταστήματα και ομίλους που έχουν παράδοση στην προσφορά τροφών υγιεινής διατροφής.

Όσον αφορά τα γλυκά, παρατηρείται ότι στα συγκεκριμένα καταστήματα υπάρχει μια προτίμηση στο φαγητό και στα προϊόντα που μπορεί να αναπληρώσουν το κυρίως γεύμα των πελατών. Για το λόγο αυτό πολλά από τα γλυκά των καταστημάτων έχουν πάψει να προσφέρονται στους πελάτες και έχουν αντικατασταθεί από γλυκά που μπορεί να προτιμηθούν από κάποιους αντί για γεύμα όπως οι μηλόπιτα.

Στην κατηγορία των **χρυσωρυχείων** ανήκουν τα προϊόντα που τα καταστήματα αποκτούν έτοιμα και τα πουλάνε στους πελάτες τους χωρίς παραπάνω επεξεργασία, όπως οι αραβικές πίτες και τα αναψυκτικά. Πάντως, η βαθύτερη μελέτη των ερευνών και η αποτύπωση της εικόνας της αγοράς των κατεψυγμένων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μεγάλοι ρυθμοί ανάπτυξης διαπιστώνονται στα έτοιμα προϊόντα ζύμης και οι χαμηλότεροι στα έτοιμα κατεψυγμένα γεύματα.

(<http://www.greekretail.gr/print/2315/index.html>)

Στην κατηγορία αυτή τα προϊόντα φέρνουν αρκετή ποσότητα ρευστών στην επιχείρηση μιας και μεγάλος αριθμός καταναλωτών τα προτιμά (υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς), ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν λίγα ρευστά τα οποία ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» μπορεί να τα αφιερώνει σε άλλους σκοπούς. Για το λόγο αυτό ο όμιλος επιδιώκει συμφέρουσες συμφωνίες με προμηθευτές ώστε να σπαταλά όσο λιγότερα γίνεται για τη απόκτηση αυτών των έτοιμων προϊόντων που παρέχονται χωρίς καμία επεξεργασία από το προσωπικό του κάθε καταστήματος στους πελάτες.

Στην κατηγορία των **προβληματικών** ανήκουν τα προϊόντα εποχής όπως διάφορα είδη νηστίσιμου φαγητού. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά από αυτά τα είδη αποσύρονται και βρίσκονται στα καταστήματα μόνο συγκεκριμένες εποχές του χρόνου. Το παραπάνω συμβαίνει γιατί ένας μικρός αριθμός πελατών τα προτιμά όλη τη διάρκεια του χρόνου. Ως αποτέλεσμα η επιχείρηση δαπανά χρήματα για την απόκτηση ή παρασκευή τους ενώ αποκτά λίγα οφέλη από την πώλησή τους, μιας και υπάρχουν περίοδοι που μόνο ένα μικρό μέρος πελατών τα προτιμά.

(<http://www.greekretail.gr/articles/2715/index.html>)

## 6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού:

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση.

Για να αποκτήσει όμως η εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων και να κερδίσουν τα προϊόντα της την εμπιστοσύνη του καταναλωτή μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ασκώντας στρατηγική εστίασης είτε στο κόστος είτε στη διαφοροποίηση. (Γεωργόπουλος, 2004). Οι στρατηγικές αυτές αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλυτικότερα.

Με λίγα λόγια η στρατηγική ηγεσίας κόστους σημαίνει ότι η επιχείρηση που την ακολουθεί θα πρέπει να μειώσει το κόστος των προϊόντων που παρέχει, ώστε οι καταναλωτές να την προτιμήσουν λόγω της συμφέρουσας και ανταγωνιστικής τιμής. Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δε μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους μιας και απαιτούνται μεγάλα ποσά για την κατασκευή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης που περιλαμβάνει χώρους αποθήκευσης, μηχανές επεξεργασίας αλλά και υψηλά ενοίκια για τη διατήρηση των καταστημάτων. Μια πιθανή μείωση στις τιμές των προϊόντων θα σήμαινε απώλεια κερδών ή και πιθανή ζημία για την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική της εστίασης αποβλέπει στην εστίαση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και την κυριαρχία σε αυτό είτε με προσφορά αγαθών χαμηλού κόστους άρα και χαμηλότερης τιμής είτε με διαφοροποίηση για την αντιμετώπιση της ανάγκης των καταναλωτών με προτιμότερο τρόπο από τους ανταγωνιστές. Η κεντρική ιδέα της στρατηγικής εστίασης είναι ότι η κάθε εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα τις ανάγκες ενός μικρού συνόλου πελατών παρά του συνόλου της αγοράς. Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει σαν αντικείμενο την παροχή αγαθών που καλύπτουν τις ανάγκες και προτιμήσεις του συνόλου των καταναλωτών, και όχι απλά ενός μικρού τμήματος της αγοράς. Επομένως το να απευθυνθεί η επιχείρηση σε έναν περιορισμένο αριθμό πελατών, είναι πιθανότερο να έχει αρνητικά αποτελέσματα για τη λειτουργία της, ενώ παράλληλα είναι αντίθετο στην αποστολή της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης έχει ως στόχο να παρέχει ένα μοναδικό και ιδιαίτερο προϊόν ικανό να τραβήξει την προσοχή και την προτίμηση των πελατών. Τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να υποκατασταθούν από ανταγωνιστικά τους, και έτσι οι καταναλωτές πληρώνουν ακόμη και υψηλότερες τιμές για να τα αποκτήσουν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαντικό ρόλο παίζει το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο θα πρέπει να δημιουργεί νέους τρόπους παραγωγής προϊόντων αλλά και νέα, διαφορετικά προϊόντα που μπορούν στην περίπτωσή μας να ικανοποιήσουν την ανάγκη τροφής του καταναλωτή. Επίσης το τμήμα μάρκετινγκ κατέχει στη στρατηγική διαφοροποίησης ιδιαίτερα σημαντική θέση. Αυτό συμβαίνει γιατί η κάθε επιχείρηση είναι σημαντικό να αποκτήσει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα και να προωθήσει τα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει πιστούς πελάτες που δύσκολα θα μετακινηθούν σε άλλη εταιρεία. Είναι σημαντικό ο παράγοντας κόστος να μη είναι ανεξέλεγκτος στην στρατηγική της διαφοροποίησης, παρόλο που ο ρόλος του δεν είναι τόσο σημαντικός όσο στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, ώστε να μη χαθεί μερίδιο αγοράς.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης. Τα καταστήματα του ομίλου παρέχουν προϊόντα όπως σάντουιτς διαφόρων ειδών, πρωτοποριακούς καφέδες και άλλα που παρέχουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστικών εταιριών. Επίσης ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα εμπορικό σήμα αναγνωρίσιμο στους καταναλωτές, στοιχείο σημαντικό για την υποστήριξη της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Πέρα όμως από την εικόνα-φήμη της επιχείρησης και τα «διαφορετικά» χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρέχει, βασικός παράγοντας διαφοροποίησης του ομίλου που εξετάζουμε είναι η ποιότητα των αγαθών που παρέχονται και την οποία αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει πετύχει ένα ισχυρό εμπορικό σήμα και πιστούς πελάτες που δύσκολα μετακινούνται σε άλλες ανταγωνιστικές αλυσίδες ή καταστήματα. Στους πελάτες στους οποίους τα καταστήματα της επιχείρησης απευθύνονται, δηλαδή νέοι εργαζόμενοι και άλλοι που αντικαθιστούν κάποιο σπιτικό γεύμα της ημέρας με άλλο που αγοράζουν από κάποιο κατάστημα, έχουν αποκτήσει μια εικόνα για τα προϊόντα του ομίλου που επηρεάζει την αγοραστική τους συμπεριφορά. Τα προϊόντα του ομίλου θεωρούνται ότι είναι ποιοτικά, κάτι που ενισχύεται από την προβολή προτύπων που η επιχείρηση ακολουθεί και με τα οποία πιστοποιείται. Το



γεγονός αυτό δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας στους καταναλωτές, που πιστεύουν ότι καταναλώνουν προϊόντα για τα οποία τηρούνται οι όροι υγιεινής και ασφάλειας. Το γεγονός αυτό μειώνει την ευαισθησία των καταναλωτών σε μια πιθανή αύξηση της τιμής των αγαθών, μιας και κυριαρχεί η ποιοτική υπεροχή των προϊόντων.

Επιπλέον είναι σημαντικό ότι τα προϊόντα των καταστημάτων της επιχείρησης να παρουσιάζουν μια εικόνα διαφορετική από αυτά των ανταγωνιστών, ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ομίλου. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου είναι πολύ εύκολο να αντιγραφούν από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό τα προϊόντα της εταιρείας, όπως σάντουιτς με διαφορετικά υλικά και συνδυασμούς αυτών, καφέδες με διαφορετικές γεύσεις ανανεώνονται συνεχώς και προσφέρουν μια ποικιλία επιλογών στους καταναλωτές. Είναι σημαντικό για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού να υπάρχουν συνεχώς καινοτόμες ιδέες από τα υπεύθυνα στελέχη της επιχείρησης, αλλά και η αξιοποίηση ιδεών του προσωπικού ή και προτάσεων που πιθανώς κάποιοι πελάτες κάνουν. Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

### **6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

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

Για τη διαμόρφωση της λειτουργικής στρατηγικής θα πρέπει να γίνει ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης και κατάλληλη αξιοποίηση αυτών, κάτι που ισχύει και για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

#### **Στρατηγική μάρκετινγκ**

Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα», όπως όλες οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να τιμολογήσουν, να προωθήσουν και να διανείμουν τα προϊόντα που παράγουν.

Η επιχείρηση έχει δύο επιλογές στη συγκεκριμένη περίπτωση:

- Την ανάπτυξη της αγοράς στην οποία απευθύνεται
- Τη διείσδυση αγοράς
- Τη διαφοροποίηση προϊόντος
- Την ανάπτυξη προϊόντος.

Στην περίπτωση του ομίλου που εξετάζουμε η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα ανάπτυξης αγοράς, μιας και απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Αντίθετα η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τη διείσδυση αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα, όπως σάντουιτς και παραδοσιακά προϊόντα με νέα υλικά που δίνουν νέες γεύσεις, προϊόντα με νέα «διαφορετικά» σχήματα, αλλά και νέες ιδέες που ικανοποιούν νέες τάσεις του καταναλωτικού κοινού όπως αυτή της νέας διατροφής. Ακόμη τα καταστήματα του ομίλου μπορούν να διεισδύσουν σε νέες αγορές χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος στην ίδια τιμή, κάτι που συνήθως συμβαίνει με τους καφέδες που πωλούνται στα καταστήματα της εταιρείας.

Για τη διανομή των προϊόντων η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα μεγάλο σε αριθμό δίκτυο καταστημάτων από τα οποία οι καταναλωτές προμηθεύονται τα αγαθά. Έχει γίνει προσπάθεια να καλυφθούν περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη εμπορικότητα, ενώ το δίκτυο καταστημάτων συνεχώς αναπτύσσεται. Παράλληλα δίκτυα των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχουν δημιουργηθεί σε χώρους σούπερ μάρκετ, σταθμούς λεωφορείων, κυλικεία και αλλού.

### **Χρηματοοικονομική στρατηγική**

Η χρηματοοικονομική στρατηγική έχει ως σκοπό της εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για την υποστήριξη της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Η χρηματοδότηση μπορεί να είναι εσωτερική, περιορίζοντας όμως την διοχέτευση κεφαλαίων στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή εξωτερική.

Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έως το Μάρτιο του 2009 παρουσίαζε στον ισολογισμό του σύνολο μακροπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων σε τράπεζες 5.707.312 ευρώ. Για το συγκεκριμένο μέγεθος επιχείρησης είναι καταλληλότερος ο εξωτερικός δανεισμός μιας και επιδιώκεται η δημιουργία συνεχώς νέων καταστημάτων

για τα οποία το απαιτούμενο κεφάλαιο είναι υψηλό. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό ο εξωτερικός δανεισμός να μη ξεπερνά κάποια όρια, μιας και κάτι τέτοιο εγκυμονεί κινδύνους για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

(<http://www.gregorys.gr/uploads/financial/gr/323.pdf>)

### **Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων**

Ο όμιλος που εξετάζουμε προσλαμβάνει προσωπικό κάθε μορφωτικού επιπέδου ανάλογα με τη θέση για την οποία υπάρχει ανάγκη. Η επιλογή γίνεται προσεκτικά από εξειδικευμένα στελέχη της εταιρείας αφού πρώτα έχει γίνει ανάλυση των αναγκών και αντιστοιχία τους με τις θέσεις οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν. Συνήθως επιλέγονται νέοι και ενθουσιώδεις υπάλληλοι χωρίς ιδιαίτερη εξειδίκευση για τις θέσεις που αφορούν την επαφή και παροχή των προϊόντων στους πελάτες και πιο έμπειρα και με γνώσεις άτομα για πιο υπεύθυνες θέσεις. Είναι σημαντική η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων πάνω στο αντικείμενο που θα δραστηριοποιηθούν αλλά και η συνεχής ενημέρωση και κατάρτιση των παλαιότερων εργαζομένων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως θέσης που κατέχουν με βάση τις νέες συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των καταστημάτων. Το προσωπικό εκπαιδεύεται σε συνεχή βάση για θέματα υγιεινής, υγιεινής χώρου και γενικά θέματα Καλής Παραγωγικής Πρακτικής. μιας και η συνεισφορά του άρτια εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη της υγιεινής των προϊόντων είναι πολύ σημαντική. Ενδεικτική είναι η ποιότητα που επιτυγχάνεται στα χειροποίητα προϊόντα, τα οποία αποτελούν και πόλο έλξης για τους καταναλωτές και πολλές φορές προετοιμάζονται μπροστά στους πελάτες. Ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων εκπαιδεύεται ώστε κατά τη διαδικασία προετοιμασίας των προϊόντων να δίνεται η μέγιστη προσοχή και να τηρούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές.

Επιπλέον, προκειμένου για την εξασφάλιση του ζητούμενου επιπέδου υπηρεσιών στα καταστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας καθώς και των συνεργατών του ομίλου παρακολουθεί προγράμματα εκπαίδευσης για φιλική και γρήγορη εξυπηρέτηση καθώς και για την τήρηση των κανόνων καθαριότητας και ποιότητας των προϊόντων.

Παράλληλα, η εταιρία εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν στην κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και αναβάθμιση του ρόλου των εργαζομένων της,

χρησιμοποιώντας εξωτερικούς και εσωτερικούς συνεργάτες καθώς και εξειδικευμένα προγράμματα.

Τέλος για την επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο το ευχάριστο κλίμα που επικρατεί στα καταστήματα ιδίως όταν αυτό αφορά στην επαφή εργαζομένων και πελατών της επιχείρησης, αλλά και η πλήρης ενημέρωση των εργαζομένων για τα προβλήματα και τις λύσεις που επιδιώκονται ώστε όλοι να λειτουργούν προς αυτή την κατεύθυνση.

(<http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=6>)

### **Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων**

Όπως όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις έτσι και η εταιρεία που εξετάζουμε πρέπει να επενδύουν στην τεχνολογία πληροφοριακών συστημάτων και να τα αντιμετωπίζουν ως μια σημαντική στρατηγική επιλογή τους. Αυτό συμβαίνει γιατί τα σωστά και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της χρήσης σωστής επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων με πιο ολοκληρωμένα κριτήρια. Ο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει αναπτύξει πληροφοριακά συστήματα, ενώ προσπαθεί να λύσει προβλήματα που η λειτουργία τους μπορεί να δημιουργήσει.

### **Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης**

Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης, κάτι που κάνει ακόμη πιο απαραίτητο ένα ισχυρό και δημιουργικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός. Τα υπεύθυνα στελέχη και εργαζόμενοι της επιχείρησης προσπαθούν να αναπτύξουν συνεχώς νέα, καινοτόμα αλλά και συγχρόνως ποιοτικά προϊόντα ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Η επένδυση και διατήρηση σε ένα σταθερό ποσό του ύψους για έξοδα έρευνας και ανάπτυξης είναι ικανή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και τις πωλήσεις της επιχείρησης και των καταστημάτων της. Χαρακτηριστική καινοτόμα πρόταση του ομίλου Γρηγόρης Μικρογεύματα είναι αυτή που αφορά σε αυτόνομα coffee bars, τα οποία λειτουργούν εντός του concept Γρηγόρης Μικρογεύματα με την ονομασία coffee right, ενισχύοντας τις πωλήσεις και διευρύνοντας το εύρος των προϊόντων που παρέχονται.

(<http://www.franchise.gr/?show=concepts/concepts.htm>)

### Στρατηγική παραγωγικής διαδικασίας

Η επιχείρηση που αναλύουμε όπως και κάθε άλλη που δραστηριοποιείται στο χώρο που αφορά την παροχή τροφίμων και ποτών στους καταναλωτές θα πρέπει να εστιάζει στην παροχή όχι μόνο γευστικών αλλά και ποιοτικών και ασφαλών τροφών. Για τον παραπάνω λόγο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην προμήθεια πρώτων υλών που θα αποτελέσουν τα βασικά συστατικά των προϊόντων της αλλά και στη προμήθεια έτοιμων προϊόντων που πωλούνται στους καταναλωτές χωρίς περαιτέρω επεξεργασία. Ακόμη η παραγωγική διαδικασία και εξοπλισμός είναι σαφώς καθορισμένα και εξελιγμένα μιας και η λειτουργία τους και προδιαγραφές τους έχουν άμεσες συνέπειες στο τελικό προϊόν.

Είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικό ο αυστηρός και διαρκής ποιοτικός έλεγχος σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να επιδιώκεται η ποιοτική βελτίωση των τελικών αγαθών, κάτι που θα ενδυναμώσει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες. Τέλος η τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας θα πρέπει να είναι βασική προτεραιότητα των εργαζομένων όλων των καταστημάτων, ιδίως λόγω των καθημερινών επισκέψεων σε αυτά των παλαιών αλλά και των νεότερων πελατών.

Είναι σημαντικό ότι οι διοικητικές και παραγωγικές εργασίες του ομίλου πραγματοποιούνται σε βιομηχανική ζώνη χαμηλής όχλησης, αποκτώντας φορολογικά οφέλη. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι δε χρειάζεται παραπάνω επένδυση σε εξοπλισμό μιας και με τη λειτουργία μόνο μιας βάρδιας καλύπτεται το 60% της παραγωγικής της δυναμικότητας. (<http://www.euro2day.gr>)

## **6.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Όπως αναφέρθηκε κατά την ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο των προϊόντων που η επιχείρηση παρέχει, μιας και είναι το στοιχείο διαφοροποίησης των αγαθών που τα καταστήματα του ομίλου προσφέρουν. Για το λόγο αυτό η ποιότητα θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε τομέα και δραστηριότητα των εργαζομένων των καταστημάτων.

Όσον αφορά την ποιότητα παρατηρείται ότι στις μέρες μας ένα θέμα που απασχολεί την καθημερινή ειδησεογραφία είναι το θέμα της υγιεινής και ασφάλειας των

τροφίμων και η αντιμετώπιση των διατροφικών σκανδάλων. Ο καταναλωτής βάλλεται από εκατοντάδες μεριές με περιπτώσεις ασυνειδησίας, ενώ από την άλλη ο επιχειρηματίας δεν ξέρει τι να κάνει για να διαφυλάξει την επιχείρησή του από οποιοδήποτε σκάνδαλο. Οργανώσεις καταναλωτών δραστηριοποιούνται ζητώντας τρόφιμα πιο υγιεινά, ώστε να περιφρουρήσουν την υγεία όσων αγοράζουν υλικά ή έτοιμα φαγητά από καταστήματα. Αρμόδιοι φορείς ελέγχουν εταιρείες που κινούνται στο χώρο των τροφίμων, ώστε να διασφαλίσουν και να εγγυηθούν στον καταναλωτή ότι δεν πρόκειται να πάθει κακό απ' την κατανάλωση κάποιου αγαθού. Τέλος, η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι αυτή που θέτει πλέον τις βάσεις για ευρύτερη και καθολική εφαρμογή κάποιων βασικών αρχών πάνω στις οποίες πρέπει να λειτουργούν οι εταιρείες που σχετίζονται με τρόφιμα (παραγωγή, μεταποίηση, συσκευασία, διανομή, διάθεση, αποθήκευση, πώληση).

( [http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07\\_010615.htm](http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm))

#### **6.4.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η TUV AUSTRIA HELLAS πιστοποίησε την εταιρία ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε. σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο EN ISO 9001:1994. Επίσης, η εταιρία έλαβε και πιστοποιητικό συμμόρφωσης HACCP σύμφωνα με την κοινοτική οδηγία 93/43. Η ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε. πιστοποιήθηκε για τους τομείς της παραγωγής κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, εμπορίας κατεψυγμένων, νωπών και κανονικών συνθηκών υλικών καθώς και για την παρασκευή και εμπορία μικρογευμάτων με βάση τα παραπάνω. (<http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>) Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εφαρμογή του συστήματος είναι υποχρεωτική για όλες τις εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων και ποτών, όμως η πιστοποίηση τους με βάση το παραπάνω σύστημα δεν είναι υποχρεωτική.

Ένα σύστημα HACCP στοχεύει στην εξασφάλιση της παραγωγής ασφαλών προϊόντων, και επειδή η έννοια της ασφάλειας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τροφίμων, το σύστημα HACCP μπορεί και πρέπει να συνδυάζεται με τα υπάρχοντα πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000 και να ενσωματώνεται σε αυτά, ώστε να καλύπτεται αποτελεσματικά και το θέμα της

ασφάλειας των προϊόντων. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι ο τρόπος για να βεβαιωθεί κάποιος ότι εξασφαλίζει ένα ασφαλές προϊόν και ότι αυτό γίνεται κάθε στιγμή είναι να εφαρμόζει το σύστημα HACCP και να το ελέγχει ως προς την εφαρμογή του παράλληλα με ένα πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000. Η ταυτόχρονη εφαρμογή των παραπάνω εξασφαλίζει μια σειρά από πλεονεκτήματα. Αρχικά γίνεται εφικτό να τηρηθούν όλοι οι κανόνες υγιεινής κατά την παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερή και ελεγχόμενη ποιότητα όσων αγαθών παράγονται. Επιπλέον χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας σύμφωνα με τη ισχύουσα νομοθεσία ενώ ταυτόχρονα είναι σημαντικό το ότι οι γραμμές παραγωγής και ο κτιριακός εξοπλισμός ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες από την ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία προδιαγραφές που αφορούν την υγιεινή παραγωγή τροφίμων. (<http://www.symvouloi.gr/files/article6.htm>)

#### **6.4.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ**

Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα», μιας και ανήκει στον κλάδο μαζικής εστίασης θα πρέπει να παράγει ασφαλή τρόφιμα, μέσω της τήρησης κανόνων υγιεινής και ασφάλειας αλλά και μέσω της εφαρμογής διορθωτικών μέτρων για τυχόν προβλήματα που εμφανίζονται στα καταστήματα της επιχείρησης. Το κάθε κατάστημα του ομίλου λοιπόν θα πρέπει να φροντίζει για την τήρηση των απαραίτητων κανόνων σε όλους τους χώρους του και κυρίως σε εκείνους που υπάρχουν τρόφιμα.

##### **→ Χώροι και περιβάλλον**

Η πολυπλοκότητα των καταστημάτων του ομίλου είναι μεγάλη ως προς τις πρώτες και τις βοηθητικές ύλες που παραλαμβάνονται και επεξεργάζονται και ως προς τις μεθόδους επεξεργασίας που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων που υπάρχουν στο μενού των καταστημάτων. Για την παραγωγή των προϊόντων θα πρέπει να γίνουν πολλές και διαφορετικής φύσεως εργασίες όπως πλύσιμο, τεμαχισμός, βράσιμο, αποθήκευση, απόψυξη και άλλες. Έτσι παρατηρείται η αναγκαιότητα η κουζίνα του κάθε καταστήματος του ομίλου να διαχωρίζεται σε χώρους για την πραγματοποίηση της κάθε εργασίας. Στο παραπάνω πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο σχεδιασμός της κουζίνας και όλων των υποστηρικτικών χώρων γι' αυτή (χώροι αποθήκευσης των τροφίμων, κτλ).

Απαιτείται λοιπόν, να τοποθετούνται τα κατάλληλα δάπεδα, να υπάρχει αντίστοιχη μέριμνα για τις οροφές, ενώ θα πρέπει να δίνεται προσοχή για την επένδυση των τοίχων. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα υλικά, τα οποία πρέπει να καθαρίζονται εύκολα και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα τυχόν φθορές που παρουσιάζονται. Ο υπεύθυνος του κάθε καταστήματος θα πρέπει να φροντίζει να εξαλείφονται τα σημεία που επιτρέπουν την είσοδο τρωκτικών, εντόμων, πτηνών και ζώων στους χώρους χειρισμού των τροφίμων χρησιμοποιώντας κάθε φορά υλικά όπως περσίδες σε στόμια εξαερισμών ή αεροκουρτίνες και προθαλάμους σε εισόδους καταστημάτων. Ένα πολύ βασικό σημείο ελέγχου αποτελεί ο σωστός σχεδιασμός στους χώρους της κουζίνας, της προετοιμασίας όπου γίνεται η επεξεργασία των τροφίμων, της λάντζας και στα σημεία παραλαβής και αποθήκευσης των πρώτων υλών. Για να μπορεί η κουζίνα ή ο μπουφές να υποστηρίξει την παραγωγή των εδεσμάτων ή των ροφημάτων τοποθετείται ο απαιτούμενος εξοπλισμός, ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη κίνηση του προσωπικού, ενώ οι εργαζόμενοι των καταστημάτων δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην απομάκρυνση των σκουπιδιών. Παράλληλα τόσο το προσωπικό των καταστημάτων, όσο και οι εξειδικευμένοι συνεργάτες του καταστήματος εφαρμόζουν προγράμματα καθαρισμού, απολύμανσης και εντομοκτονίας.

Η κουζίνα διαχωρίζεται από το χώρο που γίνεται η επεξεργασία κρεάτων και ψαρικών (καταψυγμένων ή μη) και η επεξεργασία των λαχανικών. Επίσης, η κρύα κουζίνα είναι σε χώρο υψηλής φροντίδας υγιεινής. Πιο αναλυτικά:

- Οι χώροι επεξεργασίας κρεάτων, ψαρικών και λαχανικών, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται είτε είναι αρκετά επιβαρημένες είτε δεν πρέπει να επιμολυνθούν (λαχανικά), δεν επικοινωνούν με τους λοιπούς χώρους της κουζίνας.
- Η κρύα κουζίνα αποτελεί έναν ιδιαίτερο χώρο της κουζίνας. Εκεί προετοιμάζονται όλα τα εδέσματα τα οποία διατίθενται κρύα με κύριο προϊόν τις σαλάτες. Επειδή ό,τι παρασκευάζεται στο χώρο αυτό δε θα υποστεί καμία θερμική επεξεργασία, η οποία θα κατέστρεφε ένα μεγάλο αριθμό μικροοργανισμών, οι οποίοι βρίσκονται στο τρόφιμο, οι χειρισμοί του προσωπικού είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Ο χώρος θα πρέπει να είναι απομονωμένος από τη λοιπή κουζίνα και η θερμοκρασία του χαμηλή.



→ **Μαγείρεμα – συντήρηση – αποθήκευση – σερβίρισμα**

Κατά τα στάδια της επεξεργασίας των τροφίμων το προσωπικό των καταστημάτων ελέγχει το χρόνο ψήσιματος και την τήρηση συγκεκριμένων επιπέδων θερμοκρασίας. Επιτρεπτά όρια για συνθήκες συντήρησης σε ψυγείο είναι όχι κάτω από 4°C, η συντήρηση σε περιβάλλον θερμότητας πρέπει να κυμαίνεται 60°-65°C, ενώ η επιθυμητή θερμοκρασία εσωτερικά του προϊόντος κατά το ψήσιμο θα πρέπει να υπερβαίνει τους 72°C. Το μαγείρεμα το οποίο πραγματοποιείται στη ζεστή κουζίνα αποτελεί κύριο και καθοριστικό παράγοντα καταστροφής μικροοργανισμών. Γι' αυτό το λόγο επιδιώκεται η γρήγορη ψύξη μαγειρεμένων φαγητών, τοποθετώντας τα σε ψυγείο ή σε chiller.

→ **Προσωπικό – Χειρισμοί**

Προσωπικό που πάσχει από λοιμώδη νοσήματα ή εργαζόμενοι που ταλαιπωρούνται από μεταδοτικές ασθένειες παραμένουν εκτός εργασίας, ενώ είναι καθημερινότητά των εργαζομένων η φροντίδα της ατομικής υγιεινής τόσο μέσα όσο και έξω από τον χώρο εργασίας. Ο όμιλος φροντίζει ώστε να τους χορηγούνται γάντια μίας χρήσεως, ποδιές, σκουφάκια κατά τη διάρκεια των διαφόρων εργασιών στους χώρους ετοιμασίας των προσφερόμενων προϊόντων μιας και έτσι περιορίζεται αισθητά η πιθανότητα να μεταφερθούν στο τρόφιμο μικροοργανισμοί μέσω των χεριών του εργαζομένου. Η καθαριότητα των χώρων γίνεται όσο συχνά το απαιτεί η εξέλιξη της λειτουργίας. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται και από το προσωπικό που εργάζεται στη λάντζα για την αποφυγή επιμόλυνσης έτοιμων ή ημιέτοιμων εδεσμάτων, τα οποία, για παράδειγμα, λόγω έλλειψης χώρου, διέρχονται μπροστά από το πλυντήριο που πλένονται τα σκεύη. Σημαντικό ρόλο για την πρόληψη των κινδύνων παίζουν οι ορθές πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζονται από το προσωπικό όταν εργάζεται και χειρίζεται τρόφιμα. Κλειδί εδώ είναι η εκπαίδευση του προσωπικού για το σωστό, υγιή και ασφαλή τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργάζεται για να μην επιμολύνει το τρόφιμο με βάση σαφής οδηγίες εργασίας. Για το λόγο αυτό ο όμιλος φροντίζει για τη διεξαγωγή σεμιναρίων στους εργαζομένους σχετικά με τους όρους και τις συνθήκες υγιεινής.

→ **Πρώτες ύλες**

Για την πλήρη όμως ανάπτυξη του συστήματος HACCP, δεν πρέπει να ξεχνάμε το χώρο και τις πρακτικές παραλαβής και αποθήκευσης των υλικών που χρησιμοποιούνται, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εκτίθενται στο κοινό τα διάφορα προϊόντα.

Η διασφάλιση της υγιεινής των εδεσμάτων απαιτεί τη χρήση σωστών πρώτων υλών. Προς αυτή την κατεύθυνση στο σύστημα HACCP θεσπίζονται κριτήρια παραλαβής και γίνεται αξιολόγηση των προμηθευτών, καθώς και σειρά ελέγχων κατά την παραλαβή των ευαλλοίωτων υλικών. Η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται πάντα από εγκεκριμένους και γενικότερα αξιόπιστους προμηθευτές που τηρούν και οι ίδιοι σύστημα διασφάλισης της ποιότητας. Από τη μεριά του, ένα τα καταστήματα του ομίλου ασκούν μία μορφή ποιοτικού ελέγχου κατά την παραλαβή και αποθήκευση των προϊόντων όπως είναι ο έλεγχος των ημερομηνιών λήξης ή παραγωγής ανάλογα την περίπτωση καθώς και οι θερμοκρασίες από τη στιγμή που ένα προϊόν εισέρχεται στην επιχείρηση και σε όλα τα στάδια μέχρι την τελική διάθεση καθώς επίσης και τα οργανοληπτικά τους χαρακτηριστικά (εικόνα, οσμή, χρώμα). Τέλος, ελέγχεται η καταλληλότητα της συσκευασίας, ενώ εξωτερικά κακοποιημένα προϊόντα επιστρέφονται. Εξίσου σημαντικό είναι το κομμάτι της σωστής διανομής και παράθεσης των προϊόντων. Εκεί υπάρχουν τα κατάλληλα σκεύη και εξοπλισμός για να τηρούνται οι κατάλληλες θερμοκρασίες παράθεσης (κρύα παράθεση ή ζεστή). Στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος HACCP σε δομή μαζικής εστίασης καθορίζεται η διαδικασία χειρισμού επιστροφών από την παράθεση (leftovers).

→ **Εξοπλισμός – σκεύη**

Στον τομέα αυτό είναι σημαντικό ότι σε κάθε κατάσταση του ομίλου υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός σκευών για την ζεστή διατήρηση των τελικών προϊόντων και για την αναθέρμανση αυτών, ενώ προβλέπεται και η αντίστοιχη ποσότητα για τη διατήρηση των πρώτων υλών σε θερμοκρασίες συντήρησης και κατάψυξης. Υπάρχουν επίσης ικανοποιητικές ποσότητες σε βοηθητικά εργαλεία (λαβίδες, σπάτουλες, σκεύη αποθήκευσης, κτλ.) παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στο προσωπικό να τα κρατάει πάντα καθαρά ακολουθώντας τις προδιαγραφές που απαιτούνται για τον χειρισμό των τροφών (λαβίδα για τα ωμά προϊόντα, λαβίδα για τα ψημένα προϊόντα, πλάκες κοπής από

κατάλληλα υλικά και ανάλογα τις πρώτες ύλες που επεξεργαζόμαστε, κλπ). Στους χώρους ψύξης παρέχεται η δυνατότητα για έναν σαφή διαχωρισμό κατά την αποθήκευση αναλόγως τα προϊόντα που εισέρχονται στον χώρο(αλλαντικά, τυριά, μαναβική, κτλ), την κατάσταση των πρώτων υλών και των τροφίμων (ωμά, ημιέτοιμα ή μαγειρεμένα), καθώς επίσης διασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία του αέρα έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη ψύξη. Ο καθημερινός έλεγχος της θερμοκρασίας επιτυγχάνεται μέσω της ύπαρξης θερμομέτρων τόσο σε φούρνους, όσο και ψυγεία αλλά και στον χώρο που γίνεται η παρασκευή των τροφίμων.

(<http://www.nline.gr/?p=2340>), (<http://www.eviapress.gr/content.asp?ID=364>)

### 6.4.3 ΟΡΙΣΜΟΣ HACCP

Η ονομασία του HACCP προκύπτει από τη σύντμηση του Hazard Analysis Critical Control Point (Ανάλυση Κινδύνων των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου) και είναι το σύστημα εκείνο το οποίο διερευνά για υπάρχοντες κινδύνους στα τρόφιμα ή τι θα μπορούσε να προξενήσει κινδύνους σε αυτά. Κίνδυνος είναι κάθε βιολογικός, φυσικός ή χημικός παράγοντας που επηρεάζει ένα τρόφιμο και το καθιστά ακατάλληλο για κατανάλωση.

### 6.4.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ HACCP

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του HACCP είναι αναμφισβήτητα η βελτίωση της ασφάλειας του τροφίμου, και προφανώς όλες οι επαγόμενες από αυτή ωφέλειες. Πέραν όμως αυτών, το HACCP ως ένα διαχειριστικό εργαλείο της ποιότητας των τροφίμων προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα για τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όπως και για κάθε επιχείρηση στο χώρο της εστίασης:

- Εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων
- Προσφέρει οικονομία στην επιχείρηση ενώ παράλληλα συμβάλλει στη μείωση των απωλειών και ταυτόχρονα διατηρεί πολύ υψηλά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης
- Κερδίζει χρόνο μέσω των συστηματοποιημένων διεργασιών

- Εξασφαλίζει άμεση απόκριση στα προβλήματα (κρίσεις) ασφάλειας τροφίμων μιας και λειτουργεί προληπτικά
- Δημιουργεί εκπαιδευμένο και συνειδητοποιημένο προσωπικό με υψηλά κίνητρα
- Προσφέρει επιστημονική, συστηματική και αποτελεσματική τεκμηρίωση της ασφάλειας του προϊόντος
- Δρα συμπληρωματικά σε άλλα συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Συγκεκριμένα ο όμιλος εφαρμόζει παράλληλα το Διεθνές Πρότυπο EN ISO 9001:1994
- Προσδίδει αυτοπεποίθηση στην επιχείρηση όσον αφορά την ασφάλεια των προϊόντων που παρέχει στους πελάτες της.

([www.hotel-restaurant.gr/index.php](http://www.hotel-restaurant.gr/index.php)),

([http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage\\_id=6](http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage_id=6))

#### 6.4.5 ΑΡΧΕΣ HACCP

Οι αρχές του HACCP είναι:

- Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων από το πρώτο στάδιο μέχρι να φτάσουν στον καταναλωτή, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα μέσω της λήψης προληπτικών μέτρων, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
- Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου της ασφάλειας κατά την παραγωγή των τροφίμων.
- Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
- Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Καθορίζονται διορθωτικές ενέργειες, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

- Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης και τεκμηρίωσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.  
( [http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07\\_010615.htm](http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm)),  
(<http://212.205.122.34/xrisimi/haccp.htm>).

#### 6.4.6 ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HACCP

Η μελέτη και η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι μια λογική αλληλουχία δώδεκα σταδίων. Τα πέντε πρώτα είναι προκαταρκτικά, ενώ τα επόμενα αποτελούν τις επτά αρχές του HACCP:

Πίνακας 6.1: Τα στάδια και οι αρχές του HACCP

<b>Προκαταρκτικά στάδια</b>
1. Σύσταση της ομάδας HACCP 2. Περιγραφή του προϊόντος 3. Περιγραφή της προτεινόμενης χρήσης και των καταναλωτών των τροφίμων 4. Ανάπτυξη διαγράμματος ροής 5. Επαλήθευση του διαγράμματος ροής
<b>Αρχές του HACCP</b>
6. Ανάλυση κινδύνων 7. Καθορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου 8. Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου 9. Συστήματα παρακολούθησης για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου 10. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών 11. Καθορισμός διαδικασιών επαλήθευσης 12. Καθορισμός διαδικασιών καταγραφής και αρχειοθέτησης του συστήματος HACCP

Πηγή: <http://www.fao.org/docrep/W8088E/W8088E00.htm>

Στη συνέχεια μελετούνται αυτά τα στάδια:

❖ **Σύσταση της ομάδας HACCP (στάδιο 1)**

Πριν την έναρξη της μελέτης του HACCP η διοίκηση του ομίλου ενημερώνει όλο το προσωπικό για την εφαρμογή του συστήματος. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί οποιαδήποτε αλλαγή επιφέρεται στη λειτουργία κάθε επιχείρησης βρίσκει αντιδράσεις από το προσωπικό, συνήθως λόγω άγνοιας και φοβιών. Μετά όμως από σωστή ενημέρωση όλο το προσωπικό πρέπει να δεσμευτεί και να συνεργαστεί στη μελέτη και την εφαρμογή του HACCP.

Έπειτα από την αρχική ενημέρωση ακολουθεί η σύσταση της ομάδας που έχει ως πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη του σχεδίου HACCP, καθώς και την περαιτέρω εφαρμογή, αξιολόγηση, επιθεώρηση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος HACCP. Γι' αυτό στον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Ε» έχει διευρυμένους επιστημονικούς ορίζοντες και περιλαμβάνει άτομα από την παραγωγή, την απολύμανση, ποιοτικό έλεγχο, εργαστήρια, τεχνικό προσωπικό κ.α. Επίσης μπορούν να συμμετέχουν άτομα από το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη και το οικονομικό τμήμα. Η ομάδα οργανώνεται με αυτό τον τρόπο γιατί πρέπει να έχει γνώσεις τεχνικές και μηχανολογίας, τεχνολογίας τροφίμων, χημείας, παραγωγικών διαδικασιών, εφαρμοσμένης μικροβιολογίας τροφίμων και αρχών του HACCP. Οι αρμοδιότητες της ομάδας HACCP είναι πρώτα από όλα η ανάπτυξη του συστήματος. Αυτή γίνεται συνήθως με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων επιχειρήσεων εξειδικευμένων σε θέματα HACCP.

Η ομάδα έχει ένα συντονιστή ο οποίος είναι αρμόδιος για τη σύσταση και την πληρότητα της ομάδας και προβαίνει σε αλλαγές. Μοιράζει τις εργασίες και τις αρμοδιότητες και βεβαιώνει την πορεία των συστηματικών διεργασιών που ακολουθούνται. Οργανώνει τις συναντήσεις της ομάδας και αντιπροσωπεύει την ομάδα στη διοίκηση. Τέλος είναι υπεύθυνος για τη χρονική εξέλιξη εφαρμογής του συστήματος, των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου.

Οι αρμοδιότητες της ομάδας HACCP που ορίζει ο συντονιστής περιλαμβάνουν: αναγνώριση των κινδύνων, καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου, παρακολούθηση και λειτουργίες στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, έλεγχο δειγμάτων και διαδικασιών επαλήθευσης. Όλη η ομάδα εκπαιδεύεται με βάση ένα κοινό πρόγραμμα ώστε να ακολουθούνται οι ίδιες προσεγγίσεις και ορολογία.

Τέλος είναι σημαντική η ύπαρξη πλήρους υποστήριξης της ομάδας HACCP από τη διοίκηση του ομίλου σε οικονομικούς πόρους, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση, το εκπαιδευτικό και ενημερωτικό υλικό, την πρόσβαση σε εξωτερικά εργαστήρια και πηγές πληροφόρησης π.χ. πανεπιστήμια και τράπεζες πληροφοριών.

❖ **Περιγραφή του προϊόντος (στάδιο 2)**

Πρωταρχική εργασία της ομάδας HACCP είναι η πλήρης περιγραφή των προϊόντων που ο όμιλος παρέχει. Η περιγραφή αυτή περιλαμβάνει το όνομα του κάθε προϊόντος, τη σύσταση, δυνητικούς παράγοντες ανάπτυξης μικροοργανισμών, σύντομη περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας και υλικά συσκευασίας.

Όλα τα τμήματα της επιχείρησης δίνουν στην ομάδα HACCP τις απαραίτητες πληροφορίες για το προϊόν, από το όνομα μέχρι το τελευταίο συστατικό. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά προϊόντα όπως σάντουιτς και τοστ της επιχείρησης αποτελούνται από διαφορετικούς συνδυασμούς υλικών ανάλογα με την προτίμηση του καταναλωτή, κάτι το οποίο σημαίνει ότι για τις διάφορες κατηγορίες προϊόντων οι διαφορές δεν είναι μεγάλες.

❖ **Περιγραφή της προτεινόμενης χρήσης και των καταναλωτών του τροφίμου (στάδιο 3)**

Η προτεινόμενη χρήση του προϊόντος αναφέρεται στους τελικούς καταναλωτές. Η ομάδα του HACCP καθορίζει που θα πουληθεί το προϊόν και την ομάδα καταναλωτών ιδιαίτερα αν πρόκειται για ευαίσθητες ομάδες όπως, έγκυες, μωρά, ηλικιωμένοι κλπ. Ο όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» απευθύνεται σε όλες τις ομάδες του πληθυσμού, άρα και στις πιο ευαίσθητες, μιας και χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα μαθητών και φοιτητών που απευθύνονται στα καταστήματα του ομίλου για την αγορά κάποιου γεύματος της ημέρας.

❖ **Ανάπτυξη και επαλήθευση του διαγράμματος ροής (στάδια 4 και 5)**

Το διάγραμμα ροής είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τον εντοπισμό των πηγών πιθανών κινδύνων και περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά βήματα της διαδικασίας (από την παραλαβή στην τελική διανομή των προϊόντων του ομίλου στους καταναλωτές). Το

## Κεφάλαιο 6

διάγραμμα ροής σχηματίζεται από προϋπάρχοντα σχέδια και συμπληρώνεται με βάση τις παρατηρήσεις των λειτουργιών, συνεντεύξεις προσωπικού και άλλες πηγές πληροφοριών.

Κάθε βήμα της διαδικασίας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να ενημερώνεται με τα απαραίτητα δεδομένα όπως:

- Όλα τα συστατικά και τα υλικά που χρησιμοποιούνται
- Αλληλουχία των λειτουργιών
- Ιστορικά χρόνου/ θερμοκρασίας για τις πρώτες ύλες, τα ενδιάμεσα και τα τελικά προϊόντα
- Συνθήκες ροής στερεών και υγρών
- Προϊόντα ανακύκλωσης
- Χαρακτηριστικά εξοπλισμού κ.ά.

Μαζί με το διάγραμμα ροής είναι απαραίτητο το σχέδιο κατασκευής της μονάδας, για να φαίνεται πρώτον τη ροή της παραγωγής και δεύτερον το σχέδιο μετακινήσεων και διασταυρώσεων του προσωπικού. Τα χαρακτηριστικά αυτού του σχεδίου περιλαμβάνουν:

- Διαδρομές προσωπικού
- Διαδρομές πιθανών διασταυρούμενων επιμολύνσεων
- Διαχωρισμός χώρων
- Ροή συστατικών και υλικών συσκευασίας
- Θέσεις βοηθητικών χώρων όπως αποδυτηρίων, τουαλετών, κυλικείων

Μετά την κατασκευή του διαγράμματος ροής η ομάδα HACCP το ελέγχει σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας των καταστημάτων της. Πρέπει να γίνει μια προσεκτική επιθεώρηση με στόχο την βελτίωση και ολοκλήρωση του διαγράμματος ροής. Η επιθεώρηση επαναλαμβάνεται αρκετές φορές σε διαφορετικές ώρες εργασίας. Με βάση τις παρατηρήσεις σε συνθήκες πραγματικής λειτουργίας το αρχικό διάγραμμα ροής αναθεωρείται.



❖ **Ανάλυση κινδύνων (στάδιο 6)**

Η ανάλυση κινδύνων είναι μια διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών για κινδύνους σχετιζόμενους με τα τρόφιμα ώστε να αποφασιστεί ποιοι είναι σημαντικοί και πρέπει να συμπεριληφθούν στο σχέδιο HACCP. Για την πραγματοποίηση της παραπάνω διαδικασίας η ομάδα HACCP έχει εκτενή γνώση της επιστήμης τροφίμων αλλά και των αρχών του HACCP. Βασικές πληροφορίες λαμβάνονται από διάφορα βιβλία αναφοράς, επιστημονικές έρευνες και δημοσιεύσεις, και το διαδίκτυο. Επίσης σημαντικές πηγές είναι τα επιδημιολογικά δεδομένα, ο φάκελος παραπόνων που κάθε κατάστημα του ομίλου «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαθέτει και η πρακτική εμπειρία.

Η ακριβής και ολοκληρωμένη ανάλυση κινδύνων είναι το κλειδί για το σχέδιο HACCP γιατί δεν θα εξασφαλίζεται η ασφάλεια όσο καλά κι αν εφαρμόζεται το σύστημα HACCP. Η διαδικασία για την εκπόνηση της ανάλυσης κινδύνων περιλαμβάνει δύο στάδια:

Το *πρώτο στάδιο* είναι η αναγνώριση των κινδύνων και πραγματοποιείται με τη συνεισφορά των γνώσεων των μελών της ομάδας HACCP, που εξετάζει προσεκτικά:

- Όλα τα συστατικά του προϊόντος (π.χ. μικροβιολογικοί, χημικοί και φυσικοί κίνδυνοι, ποιότητα νερού, προέλευση συστατικών κλπ)
- Εσωτερικούς παράγοντες και φυσικά χαρακτηριστικά (π.χ. pH, συντηρητικά)
- Διεργασίες παραγωγής (π.χ υπάρχει καταστροφή των μικροοργανισμών σε αυτό το στάδιο; Υπάρχει πιθανότητα επαναμόλυνσης;)
- Μικροβιακό φορτίο του τροφίμου (π.χ ποια είναι τα φυσιολογικά επίπεδα;)
- Σχεδιασμός εγκαταστάσεων (π.χ υπάρχει κίνδυνος διασταυρούμενων επιμολύνσεων από την κίνηση του προσωπικού;)
- Σχεδιασμός και χρήση του εξοπλισμού (π.χ υπάρχει σύστημα ελέγχου χρόνου-θερμοκρασίας; Είναι αξιόπιστη η οργανολογία ή χαλάει συχνά; Είναι σχεδιασμένη για εύκολο και αποτελεσματικό σχεδιασμό και απολύμανση;)
- Συσκευασία (π.χ υπάρχει η απαραίτητη επισήμανση ασφάλειας του τροφίμου για τον τελικό καταναλωτή;)
- Απολύμανση (π.χ είναι αποτελεσματική;)
- Αποθήκευση (π.χ Υπάρχει πιθανότητα αποθήκευσης σε λανθασμένη θερμοκρασία;)

- Προτεινόμενη χρήση (π.χ θερμαίνεται το τρόφιμο πριν από τη χρήση;)
- Προοριζόμενος καταναλωτής (π.χ ευρύ κοινό, ευαίσθητες ομάδες, στο σπίτι ή σε ίδρυμα).

Το *δεύτερο στάδιο* είναι η αξιολόγηση του κινδύνων, όπου η ομάδα HACCP αποφασίζει ποιοι κίνδυνοι πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχέδιο HACCP. Σε αυτό το στάδιο κάθε δυνητικός κίνδυνος εκτιμάται με βάση τη σοβαρότητα και την πιθανότητα εμφάνισής του. Η σοβαρότητα είναι το μέγεθος του κινδύνου όσον αφορά τις συνέπειες από την έκθεση στον κίνδυνο. Οι κίνδυνοι που μπορούν να προκαλέσουν κάποια ασθένεια διακρίνονται ανάλογα με τη σοβαρότητά τους σε:

- Υψηλού κινδύνου (απειλή της ζωής)
- Μετρίου κινδύνου (επικίνδυνα ή χρόνια νοσήματα)
- Χαμηλού κινδύνου (ήπιες επιπτώσεις)

Από την άλλη πλευρά η πιθανότητα εμφάνισης, μαζί με την έκταση που μπορεί να λάβουν τα προβλήματα εξαιτίας του κινδύνου συνιστούν την επικινδυνότητα, η οποία διακρίνεται σε υψηλή (H), μέτρια (M), χαμηλή (L) και ασήμαντη (N).

#### ❖ **Καθορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου (Στάδιο 7)**

Κρίσιμο σημείο ελέγχου (CCP) είναι το βήμα όπου μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος και είναι ουσιώδες για την αποτροπή, την εξάλειψη ή τη μείωση, σε αποδεκτά επίπεδα, του κινδύνου. Τέτοια βήματα στην παρασκευή των τροφίμων των καταστημάτων του ομίλου είναι το μαγείρεμα, η θερμική επεξεργασία, η κατάψυξη, ειδικές διαδικασίες απολύμανσης κ.α. Για παράδειγμα το μαγείρεμα σε συγκεκριμένη θερμοκρασία και για καθορισμένο χρόνο για την καταστροφή των παθογόνων μικροοργανισμών είναι κρίσιμο σημείο ελέγχου.

#### ❖ **Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου (στάδιο 8)**

Κρίσιμο όριο είναι το κριτήριο που καθορίζει την αποδοχή από τη μη αποδοχή και σε αυτό βασίζεται η κρίση μιας διεργασίας για την παραγωγή ασφαλών ή μη προϊόντων. Τα κρίσιμα όρια θέτονται για διαφόρους παραμέτρους, όπως η θερμοκρασία, ο χρόνος, η ενεργότητα νερού, η υγρασία, το pH, τα συντηρητικά, το διαθέσιμο χλώριο, το ιξώδες, οι συγκεντρώσεις ουσιών, και εφαρμόζονται για κάθε CCP.

Τα κρίσιμα όρια θεσπίζονται κυρίως από τις κυβερνήσεις αλλά και από τα εσωτερικά πρότυπα ποιότητας της εταιρίας που είναι υποχρεωτικά για όλα τα καταστήματά της τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας. Οι κύριες πηγές πληροφοριών για τα κρίσιμα όρια είναι:

- Επιστημονικές δημοσιεύσεις/ αποτελέσματα ερευνών
- Νομοθετικές ρυθμίσεις και οδηγίες
- Ειδικοί επιστήμονες
- Εργαστηριακές μελέτες

Οποτεδήποτε ξεπεραστεί κάποιο κρίσιμο όριο θα πρέπει να ληφθεί μια διορθωτική κίνηση (corrective action), όπως θα δούμε στο στάδιο 10. Γι' αυτό έχουν θεσπιστεί όρια λειτουργίας (operational limits) πιο συντηρητικά από τα κρίσιμα όρια. Πρέπει να τονιστεί ότι αν ξεπεραστεί το όριο λειτουργίας τότε πρέπει να ληφθούν ρυθμιστικές κινήσεις (process adjustments) ώστε το σύστημα να επανέλθει στα «φυσιολογικά» όρια.. Αν δεν γίνει αυτό τότε μπορεί να ξεπεραστεί το κρίσιμο όριο οπότε θα απαιτηθούν διορθωτικές κινήσεις.

### ❖ Συστήματα παρακολούθησης για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου (στάδιο 9)

Το σύστημα παρακολούθησης είναι μια σχεδιασμένη αλληλουχία από παρατηρήσεις ή μετρήσεις στις παραμέτρους ελέγχου για να διαπιστωθεί αν ένα CCP βρίσκεται υπό έλεγχο. Παρακολούθηση είναι η προγραμματισμένη μέτρηση ή παρατήρηση σε ένα CCP σχετικά με τα κρίσιμα όρια.

Γενικά για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος παρακολούθησης πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω πληροφορίες:

#### ✓ Τι θα παρακολουθείται:

Η παρακολούθηση που η εταιρεία επιθυμεί αναφέρεται τόσο στα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η θερμοκρασία/ χρόνος θερμικής επεξεργασίας, θερμοκρασίες ψύξης όσο και της διαδικασίας όπως έλεγχος των πιστοποιητικών των προμηθευτών, με στόχο τη συμμόρφωση στο σχέδιο HACCP.

#### ✓ Πώς τα κρίσιμα όρια και τα προληπτικά μέτρα θα παρακολουθούνται:

Ένα κύριο χαρακτηριστικό του συστήματος παρακολούθησης είναι η ταχύτητα εξαγωγής των αποτελεσμάτων (ιδανικά σε πραγματικό χρόνο), για να μπορεί να

ανιχνευθεί έγκαιρα πιθανή απόκλιση από τα κρίσιμα όρια. Με βάση αυτό το κριτήριο επιλέγεται το πιο κατάλληλο σύστημα. Η επιχείρηση που εξετάζουμε για τον εξοπλισμό παρακολούθησης χρησιμοποιεί θερμομέτρα, ρολόγια, ζυγαριές και διάφορα αναλυτικά όργανα.

✓ Κάθε πότε (συχνότητα παρακολούθησης):

Η παρακολούθηση μπορεί να είναι συνεχής ή μη – συνεχής. Τα καταστήματα του ομίλου ακολουθούν την πρώτη περίπτωση στην οποία τα αποτελέσματα της παρακολούθησης ελέγχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

✓ Ποιος θα παρακολουθεί:

Κατά την ανάπτυξη του σχεδίου HACCP λαμβάνουν αρμοδιότητες για την παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου συγκεκριμένοι άνθρωποι, π.χ από τη γραμμή παραγωγής, τους τεχνικούς, τους επόπτες, το προσωπικό συντήρησης και το προσωπικό ποιοτικού ελέγχου. Είναι χαρακτηριστικό ότι για τον όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» υπάρχει ειδικό εσωτερικό τμήμα ποιοτικού ελέγχου.

Οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση του κάθε CCP πρέπει να:

- Είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι στις τεχνικές παρακολούθησης του CCP
- Έχουν κατανοήσει πλήρως τη σημασία της παρακολούθησης του CCP
- Έχουν άμεση πρόσβαση (κοντά) στο χώρο παρακολούθησης του CCP
- Αναφέρουν την πορεία της παρακολούθησης
- Έχουν αρμοδιότητες ώστε να λάβουν τις απαραίτητες ενέργειες, όπως αυτές ορίζονται από το σχέδιο HACCP
- Αναφέρουν αμέσως αποκλίσεις από τα κρίσιμα όρια

❖ Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών (στάδιο 10)

Διορθωτική ενέργεια είναι η ακολουθούμενη διαδικασία όταν συμβεί κάποια απόκλιση σε ένα CCP. Αποτελείται από μια σειρά προκαθορισμένων και τεκμηριωμένων, εγγράφως, δράσεων που λαμβάνονται πρώτον για να ελέγξουν το μη συμμορφούμενο προϊόν και δεύτερον να διορθώσουν τη μη συμμόρφωση.

Απόκλιση είναι η αποτυχία να ικανοποιηθεί κάποιο κρίσιμο όριο σε ένα CCP. Αρχικά η απόκλιση αναγνωρίζεται με τη χρήση του κατάλληλου συστήματος παρακολούθησης

στο CCP (4<sup>η</sup> αρχή). Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι της εταιρείας ακολουθούν τις παρακάτω διαδικασίες:

- Απομονώνεται όλη η «ύποπτη» παρτίδα παραγωγής, δηλ. αυτή που παράχθηκε από την τελευταία στιγμή που το CCP ήταν υπό έλεγχο.
- Το προϊόν τίθεται υπό έλεγχο μέχρι την ημερομηνία της τελικής διάθεσης.
- Το προϊόν εξετάζεται ως προς τους δυνητικούς κινδύνους.

Όταν συμβεί μια απόκλιση εκτός από τη διαχείριση του «ύποπτου» προϊόντος λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες επί της διαδικασίας ώστε να μην ξανασυμβεί η απόκλιση. Έτσι αναζητούνται οι αιτίες του προβλήματος, λαμβάνονται οι ενέργειες ώστε να αποτραπεί η επανεμφάνιση και η διαδικασία μπαίνει σε «καραντίνα» παρακολούθησης και επαναξιολόγησης ώστε να επιβεβαιωθεί ότι οι διορθωτικές ενέργειες ήταν αποτελεσματικές.

#### ❖ **Καθορισμός διαδικασιών επαλήθευσης (στάδιο 11)**

Επαλήθευση είναι η χρησιμοποίηση μεθόδων, διαδικασιών, τεστ και άλλων αξιολογήσεων πέραν της παρακολούθησης ώστε να διαπιστωθεί αν το σύστημα HACCP συμμορφώνεται με το σχέδιο HACCP. Αυτό είναι απαραίτητο γιατί όσο προσεκτική κι αν είναι η μελέτη HACCP η αποτελεσματικότητά της θα φανεί μόνο στην πράξη. Η επαλήθευση επιτελείται από υπεύθυνα άτομα, με γνώση του αντικειμένου και μετά την ολοκλήρωση της μελέτης HACCP.

Οι δράσεις της επαλήθευσης περιλαμβάνουν:

- ✓ Την τεκμηρίωση του σχεδίου HACCP

Η τεκμηρίωση είναι οι ενέργειες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας, ως προς την αντιμετώπιση, όλων των σημαντικών κινδύνων του σχεδίου HACCP και περιλαμβάνει κυρίως:

- Ανασκόπηση της ανάλυσης κινδύνων
- Καθορισμό CCP
- Ρυθμίσεις κρίσιμων ορίων, σύμφωνα με τελευταίες επιστημονικές ή νομοθετικές εξελίξεις
- Επανεξέταση συστήματος παρακολούθησης, διορθωτικών ενεργειών, και συστήματος αρχειοθέτησης

Παράλληλα εξετάζονται και άλλες σχετικές πληροφορίες από π.χ οι αναφορές επιθεωρήσεων, αλλαγές στο σχέδιο HACCP, αναφορές αποκλίσεων, η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών αλλαγών, τα παράπονα των καταναλωτών, η συμβατότητα του HACCP με τους κανόνες GMP/GHP.

### ✓ Επιθεωρήσεις του συστήματος HACCP

Οι επιθεωρήσεις είναι συστηματικοί και ανεξάρτητοι έλεγχοι που περιλαμβάνουν επί-τόπου παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, ανασκόπηση αρχείων με στόχο να εξακριβωθεί αν το οι διαδικασίες που προβλέπονται στο σχέδιο HACCP εφαρμόζονται στο σύστημα HACCP.

Οι επί τόπου παρατηρήσεις μπορεί να ελέγχουν :

- Την ακρίβεια της περιγραφής του προϊόντος και του διαγράμματος ροής
- Την καταλληλότητα των συστημάτων παρακολούθησης στα CCPs
- Την ικανοποίηση των κρίσιμων ορίων
- Την αποτελεσματικότητα του συστήματος παρακολούθησης

Οι επιθεωρήσεις γίνονται στα πλαίσια του προγράμματος επαλήθευσης από αμερόληπτα άτομα μέσα από την επιχείρηση (εσωτερικές), όπως υψηλόβαθμους μάνατζερ ή υπεύθυνους του ποιοτικού ελέγχου. Εξωτερικές επιθεωρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθούν από δημόσιες αρχές, πελάτες, συμβούλους ή επιθεωρητές πιστοποίησης.

### ✓ Βαθμονομήσεις

Οι βαθμονομήσεις περιλαμβάνουν τον έλεγχο της οργανολογίας με κάποιο πρότυπο για την επιβεβαίωση της ακρίβειας. Πραγματοποιούνται κατά την παρακολούθηση με βάση το σχέδιο HACCP σε τακτά χρονικά διαστήματα, καταγράφονται και τα αποτελέσματα ελέγχονται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών επαλήθευσης. Για να γίνει κατανοητή η σημασία της βαθμονόμησης αξίζει να σημειωθεί ότι αν ένα όργανο παρακολούθησης ενός CCP βρεθεί αβαθμονόμητο, το CCP θεωρείται εκτός ελέγχου από την τελευταία καταγεγραμμένη βαθμονόμηση.

### ✓ Επιλεκτική δειγματοληψία και έλεγχος

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος HACCP ελέγχεται περιοδικά με την λήψη και εξέταση δειγμάτων είτε από το τελικό προϊόν είτε από κάποιο ενδιάμεσο στάδιο.

Επίσης η επιλεκτική δειγματοληψία περιλαμβάνει και τις πρώτες ύλες για τον έλεγχο της συμμόρφωσης του προμηθευτή με τα παρεχόμενα πιστοποιητικά.

❖ **Καθορισμός διαδικασιών καταγραφής και αρχειοθέτησης του συστήματος HACCP (στάδιο 12)**

Όλη η υποστήριξη του HACCP συγκεντρώνεται στην ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων που πιστοποιούν την ασφάλεια του τροφίμου. Για την επιχείρηση είναι προστακτική ανάγκη η λήψη σωστών αρχείων και εγγράφων καθώς και η οργανωμένη αρχειοθέτησή τους. Υπάρχουν τέσσερα είδη αρχείων:

→ Τα υποστηρικτικά έγγραφα που περιλαμβάνουν κυρίως όλες τις πληροφορίες και δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του σχεδίου HACCP. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται όλα τα έντυπα από τα στάδια εφαρμογής του HACCP, όπως π.χ. για την ανάλυση κινδύνων και το διάγραμμα ροής.

→ Τα παραγόμενα αρχεία από το σύστημα HACCP, δηλ. αυτά που λαμβάνονται κατά τις διάφορες διαδικασίες όπως:

- Αρχεία παρακολούθησης στα CCPs με πληροφορίες όπως είδος έντυπου, ημερομηνία, χαρακτηριστικά προϊόντος, κρίσιμα όρια, αποτελέσματα, υπογραφή, διορθωτικές κινήσεις κλπ.
- Αρχεία αποκλίσεων και διορθωτικών ενεργειών
- Αρχεία επαλήθευσης/ τεκμηρίωσης

→ Τα εγχειρίδια μεθόδων και διαδικασιών, όπως:

- Περιγραφή του συστήματος παρακολούθησης
- Σχέδια διορθωτικών ενεργειών
- Περιγραφή του συστήματος αρχειοθέτησης και πρότυπα εντύπων
- Περιγραφή προγράμματος επαλήθευσης και τεκμηρίωσης

→ Τα αρχεία των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων  
(<http://www.fao.org/docrep/W8088E/W8088E00.htm>)

## **ΠΗΓΕΣ 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, 2004
- [http://www.euro2day.gr/Article\\_Print.aspx?amid=2097](http://www.euro2day.gr/Article_Print.aspx?amid=2097)
- ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ICAP «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ», ΑΘΗΝΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2008
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=3>
- [http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=226011](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=226011)
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=2>
- <http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=222&mid=25&include=True>
- <http://www.greekretail.gr/articles/1179/index.html>
- <http://www.greekretail.gr/print/2315/index.html>
- <http://www.greekretail.gr/articles/2715/index.html>
- <http://www.gregorys.gr/uploads/financial/gr/323.pdf>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=6>
- <http://www.franchise.gr/?show=concepts/concepts.htm>
- [http://www.euro2day.gr/dm\\_documents/grigoris-by-omega.pdf](http://www.euro2day.gr/dm_documents/grigoris-by-omega.pdf)



## Κεφάλαιο 6

- [http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07\\_010615.htm](http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm)
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>
- <http://www.symvouloi.gr/files/article6.htm>
- <http://www.nline.gr/?p=2340>
- <http://www.eviapress.gr/content.asp?ID=364>
- [www.hotel-restaurant.gr/index.php](http://www.hotel-restaurant.gr/index.php)
- [http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage\\_id=6](http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage_id=6)
- [http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07\\_010615.htm](http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm)
- <http://212.205.122.34/xrisimi/haccp.htm>
- <http://www.fao.org/docrep/W8088E/W8088E00.htm>

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ

- **Ansoff I.**, “Corporate strategy”, London Penguin, 1985
- **Barrie G. Dale**, «*Managing quality*», Prentice Hall Europe, 1994.
- **Bernard Burnes**, “Managing change: a strategic approach to organisational dynamics”, Pearson Education, 2004
- **Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones**, “*Strategic Management, An Integrated Approach*”, 5<sup>th</sup> Edition, 2001
- **Claire Capon**, “*Understanding Strategic Management*”, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Daniel I. Prajogo, Amrik S. Sohal**, «*The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM* »,European Journal of Operational Research, 2004.
- **Dr W Edwards Deming**, «*Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*», Cambridge University Press, 1990.
- **Evans J. R, Lindsay W. M.**, «*The management and control of quality*», fifth edition, Thomson Learning, 2002.
- **Fred R. David**, “*Strategic Management*”, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc., 1997
- **Gerry Johnson & Kevan Scholes & Richard Whittington**, “*Exploring Corporate Strategy*”, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2006

- **Gregory G. Dess & G. T. Lumpkin & Marilyn L. Taylor**, “*Strategic Management: Creating Competitive Advantages*”, 2004
- **Jay B. Barney & William S. Hesterly**, “*Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*”, Pearson Prentice Hall, 2006
- **Johnson Aimie Edosowan**, «*Integrating productivity and quality management*», CRC Press, 1995
- **Kai Yang**, “*Voice of the Customer*”, McGraw-Hill Professional, 2007
- **Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders**, “*Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*”, Pearson Prentice Hall, 2007
- **Marios Katsioloudes**, “*Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations (Managing Cultural Differences)*”, Butterworth-Heinemann, 2006).
- **Mergen E., Stevenson W.**, «*Sowing the seeds of quality, quality at the source*», Total Quality Management, 2002.
- **Michael E. Porter**, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, 1985
- **Michael J. Stahl, David W. Grigsby**, “*Strategic management: total quality and global competition*”, Wiley-Blackwell, 1997
- **Petrick J. A., Furr D. C.**, «*Total quality in managing human resources*», Lucie Press, 1995.
- **Philip B. Crosby**, «Quality is free», 197

- **Porter M.**, “*What is strategy?*”, Harvard Business Review, 1996
- **Richar Reed, David J. Lemak, Neal P. Mero**, «*Total quality management and sustainable competitive advantage*», Journal of Quality Management, 2000.
- **Shetty Y.K, Buehler M. Vernon**, «*Competing through productivity and quality*», Utah State University, 1988.
- **Thomas L. Wheelen & J. David Hunger**, “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, 2008
- **Thompson & A.J. Strickland**, “*Strategic Management: Concepts and Cases*”, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC., 1993
- **Tito Conti**, «*Building total quality, a guide for management*», Chapman & Hall, 1993
- **Vincent K. Omachonou, Joel E. Ross**, «*Principles of total quality*», CRC Press LLS, 2004.
- **W. Chan Kim, Renée Mauborgne**, “*Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*”, Harvard Business Press, 2005
- **William F. Glueck & Lawrence R. Jauch**, “*Business Policy and Strategic Management*”, 4<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Book Inc, 1984

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*», Εκδόσεις Μπένου, 1999
- ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ICAP «*ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ*», ΑΘΗΝΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2008
- **Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης**, «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005
- **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, 2004

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- [http://www.aqs.gr/?cat\\_id=560](http://www.aqs.gr/?cat_id=560)
- <http://www.careerbuilder.com/Jobs/Company>
- [www.eeth.gr](http://www.eeth.gr)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management)
- [http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07\\_010615.htm](http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm)
- [http://www.euro2day.gr/Article\\_Print.aspx?amid=2097](http://www.euro2day.gr/Article_Print.aspx?amid=2097)
- [http://www.euro2day.gr/dm\\_documents/grigoris-by-omega.pdf](http://www.euro2day.gr/dm_documents/grigoris-by-omega.pdf)
- <http://www.eviapress.gr/content.asp?ID=364>
- <http://www.fao.org/docrep/W8088E/W8088E00.htm>
- <http://www.franchise.gr/?show=concepts/concepts.htm>
- <http://www.franchisesuccess.gr/htmlsite/greek/franchisedetails.asp?id=195&pstring=1>
- 3
- <http://www.greekretail.gr/articles/1179/index.html>
- <http://www.greekretail.gr/print/2315/index.html>

- <http://www.greekretail.gr/articles/2715/index.html>
- <http://www.gregorys.gr/>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=1>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=1&scat=2>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=3>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=6>
- <http://www.gregorys.gr/index-fs.asp?cat=2&scat=10>
- <http://www.gregorys.gr/new/coffee/index.htm>
- <http://www.gregorys.gr/new/gregorys/index.htm>
- <http://www.gregorys.gr/new/2/11.1/gr/popup.htm>
- <http://www.gregorys.gr/uploads/financial/gr/323.pdf>
- [www.hotel-restaurant.gr/index.php](http://www.hotel-restaurant.gr/index.php)
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_2\\_09/09/2009\\_328606](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_09/09/2009_328606)
- <http://www.marketzoom.gr/?action=cmsshow&cid=25&id=222&mid=25&include=TRUE>
- <http://www.nline.gr/?p=2340>
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>
- [http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art\\_aid=226011](http://www.reporter.gr/default.asp?pid=16&la=1&art_aid=226011)
- <http://www.symvouloi.gr/files/article6.htm>
- [http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage\\_id=6](http://www.traveldailynews.gr/makeof2.asp?subpage_id=6)
- <http://212.205.122.34/xrisimi/haccp.htm>