

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΘΕΜΑ

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που καυχούνται για την καταγωγή και την ανακάλυψη του καφέ. Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη φήμη, ο καφές καταναλώνεται από τον 9ο αιώνα όταν και εμφανίστηκε στα υψίπεδα της Αιθιοπίας. Από εκεί οι καλλιέργειες καφέ επεκτάθηκαν στην Υεμένη και την Αίγυπτο, ενώ μέχρι τον 15^ο αιώνα ο καφές ήταν γνωστός στην Περσία και την Οθωμανική Αυτοκρατορία. Η άνθηση του εμπορίου και των μεταφορών κατά τη διάρκεια της Αναγεννησιακής περιόδου συνετέλεσαν στην εξάπλωση του καφέ στην Ευρώπη ξεκινώντας από την Ιταλία.¹

Οι άραβες διατήρησαν για αρκετά μεγάλο διάστημα το μονοπώλιο του καφέ φροντίζοντας να έχουν καβουρντίσει τους κόκκους που προορίζονταν για εξαγωγή, ώστε να μην υπάρχει η δυνατότητα φύτευσης. Οι αποικιακές αυτοκρατορίες συνέβαλαν στην παγκόσμια διάδοση του καφέ, με αποτέλεσμα οι καλλιέργειες του φυτού να επεκταθούν στην Ινδονησία τον 18^ο αιώνα από τους Ολλανδούς, ενώ Ισπανοί και Πορτογάλοι δημιούργησαν φυτείες στην Καραϊβική, την Κεντρική Αμερική και τη Βραζιλία. Η μεγαλύτερη παραγωγή καφέ δε γίνεται πλέον στις χώρες από τις οποίες ξεκίνησε αλλά σε χώρες στις οποίες μεταφέρθηκε πολύ αργότερα όπως η Βραζιλία, η οποία είναι μεγαλύτερη παραγωγός χώρα καφέ στον κόσμο, το Βιετνάμ και η Κολομβία, απόδειξη ότι ο καφές υιοθετήθηκε ως παγκόσμιο φυτό.

Σήμερα, το εμπόριο καφέ έχει μεγάλη οικονομική σημασία. Ο καφές αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπορεύματα. Το 2003 οι εξαγωγές καφέ κατείχαν την έκτη θέση παγκοσμίως σε αξία ανάμεσα στα νόμιμα αγροτικά προϊόντα. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 85% της καφεΐνης που καταναλώνεται παγκοσμίως προέρχεται από τον καφέ.

Το φυτό του καφέ ονομάζεται *coffea* και είναι ένας αειθαλής θάμνος ή μικρό δέντρο που μπορεί να φτάσει τα πέντε μέτρα ύψος. Η πρώτη συγκομιδή καφέ γίνεται τρία με πέντε χρόνια μετά την καλλιέργειά του και εξακολουθεί για πενήντα ή εξήντα χρόνια περίπου.

Ανάμεσα στις διάφορες ποικιλίες κόκκων καφέ για εμπορική εκμετάλλευση καλλιεργούνται κατά κύριο λόγο δύο, η Arabica και η Robusta. Λόγω της καλύτερης γεύσης σε σχέση με τις πιο πικρές καλλιέργειες Robusta, οι καλλιέργειες Arabica,

¹ www.wikipedia.gr

αποτελούν το 75% περίπου του συνόλου και ευδοκούν κυρίως στην Νότια και Κεντρική Αμερική, στην Ανατολική Ασία και Αφρική καθώς και σε περιοχές στον Ειρηνικό ωκεανό. Η ποικιλία Robusta χρειάζεται πιο ζεστό κλίμα και σταθερή θερμοκρασία αλλά και λιγότερο χρόνο για να ωριμάσει, κάτι που την καθιστά και πιο οικονομική. Το είδος αυτό χρησιμοποιείται κυρίως για παραγωγή στιγμιαίου καφέ και οι χώρες προέλευσης είναι κυρίως η κεντρική Αφρική και η νοτιοανατολική Ασία.

Ο καφές σε όποια μορφή και όποια ποικιλία, αποτελεί σημαντικό μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι άνθρωποι από άκρη σε άκρη της γης απολαμβάνουν τον καφέ τους σε κάθε είδους κοινωνικές συναθροίσεις, στο σπίτι τους, στη δουλειά τους, παντού. Στην χώρα μας, το προϊόν αυτό αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ισχυρής μας κουλτούρας και χαρακτηρίζει αδιαμφισβήτητα την καθημερινότητα του σύγχρονου αλλά και του παραδοσιακού Έλληνα σε όλες τις εκφάνσεις της. Ο καφές έχει συνδυαστεί τόσο με ευχάριστα όσο και με δυσάρεστα γεγονότα στη ζωή μας, με υποχρεώσεις και διασκέδαση, με δουλειά και αλλά και χαλάρωση, με χίλιες δύο δραστηριότητες και λαϊκές παραδόσεις. Με τη συντροφιά μιας κούπας καφέ παίρνονται σημαντικές αποφάσεις αλλά και περνούν ευχάριστες ώρες.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία από το Διεθνή Οργανισμό Καφέ που αφορούν τη συνολική παγκόσμια κατανάλωση καφέ.

Πίνακας 1: Περί καφέ

Συνολική παγκόσμια παραγωγή καφέ (Οκτώβριος 2006-Σεπτέμβριος 2007)	7 δις κιλά
Συνολική ποσότητα καφέ που αγοράστηκε από τη Starbucks (Οκτώβριος 2006-Σεπτέμβριος 2007)	160 εκατομμύρια κιλά
Αριθμός παραγωγών καφέ παγκοσμίως	25 εκατομμύρια
Αριθμός χωρών παραγωγής καφέ	60
Αριθμός χωρών από τις οποίες η Starbucks αγόρασε καφέ κατά το 2007	25

Πίνακας 1: Στοιχεία από το Διεθνή Οργανισμό Καφέ²

Ο καφές αποτελεί λοιπόν, μια συνήθεια που αξίζει να μελετηθεί σε επίπεδο ελληνικής κουλτούρας και να παρουσιαστούν συμπεράσματα που αφορούν την είσοδο νέων

² Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

επιχειρήσεων και συνηθειών που ακολούθησαν την είσοδο αυτή. Μια τέτοια είσοδος αποτελεί και η έλευση των αμερικάνικων Starbucks στην Ελλάδα όπως αυτή πραγματοποιήθηκε το 2002.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης θα επιχειρηθεί μια ανάλυση της ελληνικής κουλτούρας σε σχέση με τον καφέ και πως αυτή γίνεται αισθητή μέσα από διάφορες καθημερινές καταναλωτικές συμπεριφορές. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην πέρα για πέρα ελληνικής προέλευσης φράση «Πάω για καφέ...» και ερμηνεύονται όλες οι πιθανές σημασίες και έννοιες που απορρέουν και χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του τόπου μας σε σχέση με τον καφέ. Παράλληλα, γίνεται ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς καφέ καθώς και των επιμέρους παραγόντων που διαμορφώνουν τις δυνάμεις αυτές της ελληνικής αγοράς.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται σχετικά με την είσοδο των αλυσίδων καφέ εγχώριας και αλλοδαπής προέλευσης στην ελληνική αγορά τα τελευταία κυρίως χρόνια. Επιχειρείται ανάλυση των προτιμήσεων των καταναλωτών αναφορικά με τις αλυσίδες καφέ, τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα και τη δύναμή τους στην αγορά. Ταυτόχρονα, αναφέρονται οι κυριότερες και πιο επιτυχημένες αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα και επιχειρείται κατηγοριοποίηση τους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που θα βοηθήσει στην κατανόηση των επιθυμιών και απαιτήσεων του Έλληνα καταναλωτή καφέ. Ακολουθεί παρουσίαση και ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο των Αλυσίδων Καφέ στον οποίο εντάσσεται και η επιχείρηση που αποτελεί το επίκεντρο της παρούσας μελέτης.

Στην παραπάνω ανάλυση των αλυσίδων καφέ στην Ελλάδα και της εγχώριας κουλτούρας για τον καφέ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αντιπαραβολή της κουλτούρας των Starbucks και η ανάλυση, μέσω αυτής, της στρατηγικής της διεθνοποιημένης επιχείρησης σε ελληνικό έδαφος προκειμένου να κυριαρχήσει στην αγορά. Στη μελέτη παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της πανίσχυρης κουλτούρας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και επιχειρείται σύγκριση της ελληνικής και της κουλτούρας της Starbucks προκειμένου να βρεθούν τα κοινά σημεία και οι διαφορές. Σκοπός είναι η παρακολούθηση και η κατανόηση των κινήσεων της αμερικανικής επιχείρησης για την κατάκτηση της ελληνικής αγοράς. Συγκεκριμένα, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, πώς η επιχείρηση-κολοσσός στην αμερικανική αλλά και παγκόσμια αγορά, Starbucks Coffee Company που εισήλθε σχετικά πρόσφατα στην ελληνική αγορά συμπεριφέρθηκε στρατηγικά ώστε να μπορέσει να αφομοιωθεί από την ελληνική κουλτούρα; Τι υπερίσχυσε τελικά; Πέτυχε τον στόχο της για την Ελλάδα η επιχείρηση; Ποια προβλήματα παρουσιάζονται και τι εναλλακτικές στρατηγικές μπορεί να

εφαρμόσει η επιχείρηση ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες που απορρέουν και να συνεχίσει να λειτουργεί πιο επιτυχημένα;

Ερωτήματα που παρουσιάζουν ξεχωριστό ενδιαφέρον για ένα θέμα αδιαμφισβήτητα άξιο συζήτησης για δύο σημαντικούς λόγους: από τη μια πλευρά για την κατανόηση του βαθμού αντίστασης ή αφομοίωσης της ελληνικής κουλτούρας από μια πολυεθνική επιχείρηση του βεληνεκού της Starbucks σε ένα βασικό είδος κατανάλωσης και από την άλλη για τις δυσκολίες στη χάραξη της στρατηγικής της κυρίαρχης διεθνούς επιχείρησης σε εγχώριο επίπεδο μιας ευρωπαϊκής χώρας με ιδιαίζουσα κουλτούρα στο εξεταζόμενο προϊόν.

1.2 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑ ΤΟΥ HOWARD SCHULTZ

“Σε όλη την ζωή μου ήθελα να είμαι μέρος μια επιχείρησης και μιας ομάδας ανθρώπων που μοιράζονται ένα κοινό όραμα. Βρίσκομαι εδώ σήμερα γιατί αγαπώ αυτήν την εταιρεία... Αγαπώ αυτό που αντιπροσωπεύει... Γνωρίζω ότι ενδιαφέρεστε... Σας υπόσχομαι ότι δεν θα σας απογοητεύσω... Υπόσχομαι ότι δεν θα αφήσω κανέναν πίσω σε αυτή τη προσπάθεια... Σε πέντε χρόνια θέλω να θυμάστε αυτή τη μέρα και να σκέφτεστε «Ήμουν εκεί όταν όλα ξεκίνησαν. Βοήθησα να χτιστεί αυτή η εταιρεία σε αυτό το σπουδαίο δημιούργημα που είναι σήμερα».(1987, Howard Schultz)³

Με τα λόγια αυτά ο Howard Schultz καλωσόρισε το προσωπικό της εταιρείας Starbucks Corporation ως επίσημος Πρόεδρος και CEO, τον Αύγουστο του 1987. Στα 34 του χρόνια και μετά από πολλές προσπάθειες, είχε καταφέρει να κατακτήσει το αξίωμα αυτό και ήταν αποφασισμένος να κάνει το όραμά του για τα Starbucks πραγματικότητα.

Η δύναμη της θέλησης τον κατεύθυνε από τα πρώτα του βήματα στον χώρο των επιχειρήσεων, το 1981. Ο ίδιος, αφού ασχολήθηκε με τον κόσμο του καφέ ένωσε ισχυρά γοητευμένος και επεδίωξε έντονα μια θέση στην “Starbucks Coffee, Tea and Spice” στο Seattle, όπως ήταν τότε η πρώτη ονομασία των Starbucks. Αφού κατάφερε να εισαχθεί στην επιχείρηση, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα αποτέλεσε αφετηρία και πηγή καταιγισμού νέων προτάσεων και επιχειρηματικών ιδεών.

³www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-2.html

Ένα ταξίδι του Schultz στην Ιταλία και συγκεκριμένα στο Μιλάνο, το 1983, αποτέλεσε την έμπνευση τόσο για τον εμπλουτισμό της υπάρχουσας έως τότε ποικιλίας καφέδων των Starbucks με ροφήματα παρασκευασμένα με την ποικιλία καφέ espresso, όσο και για την επιρροή του ιταλικού στυλ στα café της Αμερικής. Παρότι αυτό αποτέλεσε τη σημαντικότερη συμβολή του Schultz στην επιχείρηση η ιδέα του δεν έγινε εύκολα αποδεκτή από τους πρώτους ιδρυτές της.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1985, ο Schultz παραιτήθηκε και ίδρυσε την εταιρεία “Il Giornale Coffee Company” με σκοπό να κάνει τις ιδέες του πραγματικότητα, φανερά επηρεασμένος και εντυπωσιασμένος από την ιταλική κουλτούρα στον καφέ. Το εγχείρημα πέτυχε και η Il Giornale σύντομα άνοιξε πολλά καταστήματα στην Αμερική. Το 1987 η επιχείρηση αγόρασε την Starbucks, τα καταστήματα, την επωνυμία και το εργοστάσιο καβουρνίσματος του καφέ. Το όνειρο του Schultz είχε πάρει σάρκα και οστά.

Την ίδια χρονιά οι ιδιοκτήτες της εταιρείας “Starbucks Coffee, Tea and Spice” αποφάσισαν να αποσυρθούν από την επιχειρηματική ενεργό δράση κι έτσι ο Schultz και το Διοικητικό Συμβούλιο της Il Giornale κατάφεραν να εξαγοράσουν την Starbucks. Το νέο όνομα ήταν Starbucks Corporation και ο Howard Schultz εξελίχθηκε σε Πρόεδρος και CEO της νέας εταιρείας.⁴

«Πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας την κατάσταση και να αντιληφθούμε ότι αν δεν κάνουμε τρία πράγματα θα χάσουμε. Πρέπει να προσελκύσουμε μια ομάδα διοίκησης που να έχει την δυνατότητα να προσφέρει περισσότερα από όσα απαιτούν οι ανάγκες εξάπλωσής μας. Παράλληλα πρέπει να χτίσουμε την φήμη μιας διεθνούς εταιρείας καφέ. Και φυσικά χρειαζόμαστε ένα αναπτυγμένο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ώστε να έχει τον έλεγχο όλων των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα στα εκατοντάδες καταστήματά μας» (Howard Schultz)

Τα μεγαλεπήβολα σχέδιά του δεν περιορίστηκαν όμως ως εκεί. Σκόπευε να μετατρέψει την επιχείρηση στη μεγαλύτερη δύναμη στον χώρο του καφέ στις Η.Π.Α. και αργότερα σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρά τις αντιξοότητες που έπρεπε να αντιμετωπίσει, σε διάστημα πέντε ετών είχαν ήδη εγκαινιαστεί 125 νέα καταστήματα της αλυσίδας.

Η είσοδος των Starbucks coffee στην αγορά του Σικάγο αποδείχτηκε εστία πολλών προβλημάτων καθώς οι πωλήσεις φαίνονταν να είναι αρκετά χαμηλότερες από τις

⁴ www.mhhe.com/business/management/thompson/11e/case/starbucks-2.html

προσδοκώμενες. Παρόμοιες και άλλες δυσκολίες έπρεπε να ξεπεραστούν και για το κατάστημα στο Σαν Φρανσίσκο.

Τα προβλήματα όμως ξεπεράστηκαν και τα Starbucks αναπτύχθηκαν ακόμη περισσότερο με την πάροδο των χρόνων. Σήμερα, η Starbucks Coffee Company είναι η προμηθεύτρια εταιρεία του πιο εκλεκτού καφέ στον κόσμο. Τα καταστήματα Starbucks χαρίζουν μια δυνατή εμπειρία που γεμίζει την ζωή των ανθρώπων με γεύση, χαλάρωση, παρέα, ζεστασιά, με κάθε κούπα εκλεκτού καφέ που σερβίρουν. Η αλυσίδα Starbucks αριθμεί σήμερα πάνω από 15.000 καταστήματα που εξυπηρετούν περισσότερους από 50 εκατομμύρια ανθρώπους την εβδομάδα, σε περισσότερες από 43 χώρες παγκοσμίως.

1.3 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 1996 η Starbucks άνοιξε το πρώτο της υπερατλαντικό κατάστημα στο Τόκιο της Ιαπωνίας. Στην Ελλάδα τα Starbucks εκπροσωπούνται από την Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε., αποτέλεσμα της στρατηγικής συνεργασίας (joint venture) ανάμεσα στις εταιρείες Αφοί Μαρινόπουλοι Α.Ε. και Starbucks Coffee International. Η τελευταία είναι θυγατρική της Starbucks Coffee Company η οποία ηγείται στον χώρο της διανομής, της επεξεργασίας και ειδίκευσης του καφέ στον κόσμο.

Η ελληνική περιπέτεια της εταιρείας ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2002 από το κατάστημα-πιλότο στην οδό Κοραή 4, στο κέντρο της Αθήνας και ακολούθησαν άλλα περίπου 80 καταστήματα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο και Χανιά Κρήτης, Λάρισα, Βόλο, Πάτρα, Μύκονο, Κέρκυρα και Ρόδο και όλα αυτά έως τώρα. Βέβαια, η εταιρεία χάρη στην τελειομανία του Πάνου Μαρινόπουλου που έτρεξε με προσωπικό μεράκι όλο το project στην χώρα μας αλλά και του διεθνούς management, είχε δημιουργήσει ένα πρώτο «μυστικό» καφέ στις εγκαταστάσεις του ομίλου ΦΑΜΑΡ στον Άγιο Δημήτριο, ώστε τα προϊόντα να δοκιμαστούν από τους εργαζομένους της εταιρείας⁵. Σύντομα η Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε. θα ανοίξει και άλλα καταστήματα στην Αθήνα και στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Χώρα με μεγάλη κουλτούρα στον καφέ, η Ελλάδα σύντομα αγκάλιασε την «αμερικανιά» που ο κύριος Μαρινόπουλος της πρότεινε, όχι όμως χωρίς όρους. Η

⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

γκρίνια για τις υψηλές τιμές των Starbucks σαφώς υπήρχε από την αρχή όμως η ανθηρή προ-ολυμπιακή ελληνική οικονομία άντεχε και μια παραπάνω δαπάνη.

Σύντομα η προσωπική χημεία της οικογένειας Μαρινόπουλου και του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας κ. Howard Schultz «έδωσε» με αποτέλεσμα η αμερικανική αλυσίδα να αποφασίσει την απευθείας παραχώρηση της ανάπτυξης νέων χωρών μέσω της εταιρείας Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.. Κάπως έτσι ο κ. Μαρινόπουλος βρέθηκε να έχει την ευθύνη ανάπτυξης του διεθνούς σήματος για την Ελλάδα, την Κύπρο, τη Ρουμανία αλλά και την Ελβετία, την Αυστρία και τη Βουλγαρία. Επιβεβαίωση της σχέσης αυτής υπήρξε και η έλευση του Schultz στη χώρα μας το 2007 για τον εορτασμό των 5 ετών παρουσίας της εταιρείας καθώς και ένα μεγάλο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης του ομίλου.

Η στρατηγική συνεργασία συνδυάζει την γνώση της ελληνικής αγοράς που διαθέτει η Εταιρεία Αφοί Μαρινόπουλοι και την εμπειρία που έχει αποκτήσει από τις συμμαχίες της με άλλες διεθνείς εταιρείες, με την τριαντάχρονη εμπειρία της Starbucks στην αγορά του καφέ. Και οι δύο εταιρείες μοιράζονται το πάθος τους για τους ανθρώπους, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και δεσμεύονται να προσφέρουν τον καλύτερο καφέ στους Έλληνες καταναλωτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- www.wikipedia.gr
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- Arthur A. Thompson, The University of Alabama, John E. Gamble, University of South Alabama, www.mhhe.com

ΓΑΜΒΛΕΤΣΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ- ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Μια λέξη με πολλές σημασίες...

Ο όρος «κουλτούρα» έχει εισέλθει στο καθημερινό μας λεξιλόγιο και χρησιμοποιείται ευρέως για να εκφράσει πολλές και διαφορετικές έννοιες. Η επιστήμη της ανθρωπολογίας χρησιμοποιεί έναν ευρύτατο ορισμό της κουλτούρας ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της κοινωνικής συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η πολυπλοκότητα που παρουσιάζει ο όρος οφείλεται τόσο στο φάσμα των διαφορετικών επιπέδων της ζωής τα οποία μπορεί να αφορά καθώς επίσης και στη διαφορετική σκοπιμότητα που πιθανόν να εξυπηρετεί.

Μερικοί από τους ορισμούς της λέξης κουλτούρα οι οποίοι θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόησή της σαν έννοια παρατίθενται παρακάτω:

«Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις, πρότυπα οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας.» (Kilmann)

«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...» (Hall)

2.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς από τους ανωτέρω ορισμούς η λέξη κουλτούρα μπορεί να χαρακτηρίσει όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας από την πιο απλή, όπως είναι ο τρόπος έκφρασης του ανθρώπου, έως και την πλέον σύνθετη όπως τους τρόπους που έχουν οργανωθεί οι κοινωνίες.

Η εισαγωγή της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκίνησε από την Αμερική κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980 με αφορμή τη σύγκριση που έκαναν οι Αμερικάνοι με τους Ιάπωνες οι οποίοι είχαν εισάγει την εθνική τους κουλτούρα στην κουλτούρα των επιχειρήσεων (μονιμότητα και οικογενειακό κλίμα με ανταπόδοση την αφοσίωση του εργαζόμενου Ιάπωνα στην εταιρεία). Η κουλτούρα της επιχείρησης αναφέρεται και ως οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture), ένας όρος σχετικά νέος ο οποίος άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια για να δηλώσει έννοιες που παλαιότερα καλύπτονταν από τους όρους «κοινωνικοί κανόνες», «ρόλοι», «αξίες της οργάνωσης», «οργανωτικό κλίμα». Ο όρος κουλτούρα θεωρείται πιο περιεκτικός και πιο εύστοχος. (Καντάς, 1995).⁶

Η εφαρμογή μιας τέτοιας έννοιας στο επιχειρησιακό περιβάλλον εμπεριέχει την εσωτερίκευση των κοινωνικών πτυχών μιας εταιρείας ή οργανισμού από τους εργαζόμενους η οποία συνίσταται από την καθημερινή γλώσσα, τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες και τέλος την ίδια την οργανωτική δομή.⁷

Ελλοχεύει όμως ο κίνδυνος να καταστεί ο όρος αυτός μη λειτουργικός εξαιτίας της γενικότητας του. Το συνονθύλευμα των στοιχείων στα οποία επεκτείνεται η έννοια της κουλτούρας και η χρήση τους στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος καθιστούν τον όρο αδόκιμο. Επίσης οι αλληλεξαρτήσεις του με ένα πλήθος μεταβλητών όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ιεραρχία, ο χαρακτήρας της διοίκησης, η εκπαίδευση των στελεχών, ο ψυχισμός και η κοινωνικοποίηση των μελών της επιχείρησης, το εργασιακό κλίμα και η απόδοση των υπαλλήλων αποδεικνύουν τη σημαντικότητά της και την ανάγκη ακριβή καθορισμού των ορίων της.⁸

Αν επιθυμούσαμε να ορίσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

«Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών ιδεών μεταξύ των μελών ενός οργανισμού που τον διαχωρίζει από τους άλλους οργανισμούς. Το σύστημα αυτό των ιδεών, με μια πιο προσεκτική ματιά είναι οι αξίες του οργανισμού.»⁹

Ο πλέον ολοκληρωμένος ορισμός είναι αυτός που δίνει ο Schein (1990) :

⁶ Ο όρος κουλτούρα είναι λατινικός. Στα ελληνικά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ο όρος πολιτισμός αλλά προτιμάται ο όρος κουλτούρα της οργάνωσης αντί του όρου πολιτισμός της οργάνωσης.

⁷ Παπανής Ε. (2007), «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, www.epapanis.blogspot.com

⁸ Παπανής Ε. (2007), «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, epapanis.blogspot.com

⁹ Robbins P.S. (1998) "Organizational Behavior", International Edition, 8th Edition, p. 595

«Κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα πλέγμα βασικών παραδοχών που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση και οι οποίες παραδοχές έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια πρέπει να διδαχτούν στα νέα μέλη της ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.» (Καντάς, 1995)¹⁰

Οι ορισμοί της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται σε κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες ή στην πολυπλοκότητα των συμβολισμών τους. Επομένως η κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των κοινών ιδεών μιας κοινωνικής ή οργανωσιακής πραγματικότητας με έμφαση στις διαδεδομένες αξίες, τους ρητούς και άρρητους κανόνες και τον προσδιορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς.¹¹

Η κουλτούρα έχει διαφοροποιητικό ρόλο με την έννοια ότι αποτελεί το διακριτικό κάθε εταιρείας και συντελεί στην αναγνωσιμότητα της. Η ισχύς της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας στα μέλη της εταιρείας και διαιωνίζει τις αρχές της. Είναι η επίδρασή της στην συλλογική ταυτότητα που εγγυάται τη μοναδικότητα και τη μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού. Κάθε νέος εργαζόμενος καλείται να την οικειοποιηθεί, να την ενσωματώσει στο υπερεγώ του και να προβάλλει την επιθυμητή και σαφώς προσδιορισμένη οργανωσιακή συμπεριφορά.¹²

Η κουλτούρα δεν είναι συνήθως ένα ενιαίο και αδιαίρετο δόμημα. Απαρτίζεται συνήθως από υπό-κουλτούρες το άθροισμα των σχέσεων των οποίων σχηματίζουν το σύνολο. Οι υποκουλτούρες αυτές μπορεί να αναφέρονται σε διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης, στα ποικίλα υποκαταστήματα τους, στις συντεχνίες των εργαζομένων ακόμα και στον διαφορετικό τρόπο θέσης της πραγματικότητας από τα δύο φύλα. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έγινε γρήγορα κατανοητό στις πολυεθνικές ότι ο πολιτισμός των λαών οριοθετεί την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι υποκουλτούρες σε ορισμένες συνθήκες είναι δυνατό να απειλήσουν την συνοχή του οργανισμού ή να αποτελέσουν συνδετικό κρίκο.¹³

¹⁰ Καντάς Α. (1995) «Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 3^ο, Κεφ. 5, σελ. 78

¹¹ Παπανής Ε. (2007), «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, eparanis.blogspot.com

¹² Παπανής Ε. (2007), «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, eparanis.blogspot.com

¹³ Παπανής Ε. (2007), «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, eparanis.blogspot.com

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από τη δομή, τις πολιτικές και την εταιρική κουλτούρα. Ο κατάλληλος συνδυασμός των τριών παραπάνω παραγόντων – πόρων οδηγεί στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Η εταιρική κουλτούρα, αυτή η τόσο ασαφής έννοια, περιγράφεται συχνά ως «κοινές εμπειρίες, ιστορίες, πεποιθήσεις και πρότυπα που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό»¹⁴. Άλλοι πάλι ορίζουν την κουλτούρα ως «το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική»¹⁵.

Η εταιρική κουλτούρα δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και μια πιο ισχυρή θέση στον κλάδο. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές ή τις πολιτικές πιθανόν να αποτύχει αν δεν συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης.¹⁶

Μετά από όλα τα παραπάνω αντιλαμβάνεται κανείς την σημασία της εταιρικής κουλτούρας στην επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς και την αναγκαιότητα ύπαρξης ισχυρής, κοινής εταιρικής κουλτούρας σε όλα τα άτομα που απαρτίζουν μια επιχείρηση.

2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Μερικά από τα βασικά αποτελέσματα που απορρέουν από την εφαρμογή ενιαίας εταιρικής κουλτούρας σε μια επιχείρηση αναφέρονται παρακάτω:

¹⁴ Kotler Keller, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφ. 2, σελ. 57

¹⁵ Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Β' Έκδοση 2006, Κεφ. 5, σελ. 144

¹⁶ Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Β' Έκδοση 2006, Κεφ. 5, σελ. 144, 146

- Ένα υψηλού επιπέδου εργασιακό περιβάλλον αποτελεί κίνητρο που ελκύει και εργαζόμενους με ταλέντο
- Υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας μέσω της ενιαίας εταιρικής κουλτούρας μειώνοντας το χάσμα μεταξύ των εργαζομένων που παρεμποδίζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας
- Δυνατότητα προσαρμογής σε αλλαγές που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες με αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά
- Ανάπτυξη πρακτικών δύσκολων να αντιγραφούν και τακτικών που μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- Ένα ασφαλές περιβάλλον για τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται άνετα να συζητούν για τις εργασιακές εμπειρίες τους με αποτέλεσμα τη διαρκή βελτίωσή τους
- Πραγματοποίηση της υπόσχεσης της μάρκας με σκοπό την αύξηση της πιστότητας του πελάτη απέναντι στη μάρκα¹⁷
- Μεταδίδει το αίσθημα ταυτότητας στους εργαζόμενους¹⁸
- Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα¹⁹
- Χρησιμοποιείται σαν πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αποτελεί τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά.²⁰

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού και θα πρέπει να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη είτε αδυναμία για την επιχείρηση ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική.²¹

¹⁷ www.culturestrategyfit.com, 2005-2008 Culture-Strategy Fit Inc. leveraging organizational culture for breakthrough results, Bob Forhan, CEO, iPLAN Corp.

¹⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5(5.2), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5(5.2), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

²⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5(5.2), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

²¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5(5.2), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

2.4 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ενταχθούν σε κάποιο αξιόλογο σύστημα οργανωσιακής κουλτούρας όμως αντιμετωπίζουν δυσκολία ως προς τους τρόπους με τους οποίους θα μνήσουν το προσωπικό τους στο εν λόγω σύστημα. Παρά τα υπέροχα συνταγμένα κείμενα που έχουν ετοιμαστεί για τον σκοπό αυτό, παρά τα χρήματα που ενδεχομένως να έχει ξοδέψει η διοίκηση σε ειδικούς, το προσωπικό των επιχειρήσεων μπορεί να μην καταφέρει να «χωνέψει» και να εφαρμόσει το νέο τρόπο σκέψης και τη νέα πραγματικότητα. Το δύσκολο μέρος συνεπώς δεν είναι μόνο να αντιληφθεί η διοίκηση ότι η εφαρμογή της κουλτούρας είναι απαραίτητη αλλά να εξεύρει τρόπους ώστε να απορροφηθούν οι νόρμες αυτές από το προσωπικό.²²

Τέτοιου είδους αντιξοότητες έχουν τις ρίζες τους σε διάφορες συνθήκες και καταστάσεις. Η διαφορετικότητα της κουλτούρας, για παράδειγμα σε εθνικό επίπεδο αποτελεί σημαντικό λόγο δυσκολίας στη μύηση των εργαζομένων αλλά και των καταναλωτών στην εταιρική κουλτούρα. Παρόμοια προβλήματα ανακύπτουν σε μεγάλο βαθμό στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στο ταξίδι τους από χώρα σε χώρα.

Είναι λογικό και επόμενο η Starbucks να έχει αντιμετωπίσει ποικίλα θέματα τέτοιου είδους εφόσον διαθέτει καταστήματα σε όλο τον κόσμο. Και παρότι η αμερικάνικη κουλτούρα με τις αρχές της οποίας «γεννήθηκε» η επιχείρηση κρίνεται ισχυρότατη η εταιρεία δεν θα είχε καταφέρει τη παγκόσμια επιτυχία της αν στο σύστημα εταιρικών αρχών και αξιών της δεν είχε εισάγει εξ' αρχής μέρος της εθνικής κουλτούρας κάθε τόπου.

²² www.johnniemoore.com, Johnee Moore's weblog, «Culture vs Strategy», 22 July 2004

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Παπανής Ε. (2007), www.epapanis.blogspot.com
- Robbins P.S. (1998) "Organizational Behavior", International Edition, 8th Edition
- Καντάς Α. (1995) «Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 3^ο
- Kotler Keller, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Β' Έκδοση 2006
- www.culturestrategyfit.com, 2005-2008
- www.johnniemoore.com,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΦΕ

3.1 «ΠΑΩ ΓΙΑ ΚΑΦΕ...»

Η πολυσύχναστη φράση «Πάω για καφέ» αντιπροσωπεύει την ελληνική νοοτροπία για τον καφέ και ακολουθεί τους Έλληνες εδώ και πολλά χρόνια. Η απόλαυση του καφέ στην Ελλάδα δεν είναι αποκλειστικά συνδεδεμένη με το προϊόν αυτό καθ' αυτό αλλά περισσότερο αποτελεί μια κοινωνική «τελετουργία» που συνδέεται με συγκεκριμένες προσδοκίες, στόχους και συμπεριφορές.

Όταν ακούγεται η φράση «Πάω για καφέ» έχουμε στο μυαλό μας τρεις βασικές λειτουργίες: τη συνάντηση με την παρέα, την επικοινωνία με οικεία πρόσωπα αλλά και τη χαλάρωση από τους έντονους ρυθμούς της ζωής. Η ελληνική νοοτροπία γύρω από την απόλαυση του καφέ δεν προϋποθέτει μόνο την απόλαυση του προϊόντος αλλά έχει συνδυαστεί αδιάσπαστα με την κοινωνική συναναστροφή μεταξύ φίλων, και την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Ο καφές λοιπόν αποτελεί μια κοινωνική δραστηριότητα και έχει μεγάλη σημασία στην κοινωνική ζωή των ανθρώπων στην Ελλάδα.

Η συγγραφέας του βιβλίου “Frappé Nation: Όρα για καφέ” που κυκλοφορεί από τις εκδόσεις «Ποταμός» (2006) και καταπιάνεται με το life style του εθνικού μας ροφήματος, του φραπέ, επισημαίνει: «Η φράση “πάμε για καφέ” στην Ελλάδα είναι ισοδύναμη με το να βγούμε, κάτι που δε συμβαίνει σε πολλές χώρες. Στην Ιταλία π.χ. παραγγέλνουν έναν espresso στα όρθια, το πίνουν και αποχωρούν σε λίγα λεπτά. Στην Αμερική εκατομμύρια άνθρωποι παραγγέλνουν τον καφέ τους για έξω και το πίνουν στο γραφείο τους. Στην Ελλάδα η παραμονή στην καφετέρια είναι τουλάχιστον μία ώρα και είναι τρόπος ζωής για τους εξωστρεφείς κατοίκους της. Είναι το μέσο για να συναντήσουμε ανθρώπους, να ξεσκάσουμε, να επικοινωνήσουμε. Ίσως γι αυτό ο φραπέ είναι ο πιο κατάλληλος για την Ελλάδα: δεν τελειώνει γρήγορα! Είναι το σύγχρονο ελληνικό ελιξίριο.»²³

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι αποτελέσματα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί δείχνουν για την Ελλάδα ότι ενώ η κατά κεφαλήν κατανάλωση του καφέ στο σπίτι είναι από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη, η εκτός σπιτιού κατανάλωση καφέ παρουσιάζεται

²³ www.ethnos.gr: «Ο Έλληνας και ο καφές» Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου, Χαράλαμπος Νικόπουλος

από τις υψηλότερες στον κόσμο.²⁴ Οι στόχοι και οι προσδοκίες που περιλαμβάνονται στο σενάριο «πάω για καφέ» τοποθετούνται σε διαφορετική σειρά προτεραιότητας και απομονώνονται ή εμπλουτίζονται ανάλογα με διάφορες συνθήκες.

Αρχικά αναφέρουμε ότι σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί το σενάριο «πάω για καφέ» είναι η ώρα της ημέρας. Όσον αφορά τις πρωινές ώρες τότε βασικός στόχος είναι η κάλυψη βασικών αναγκών και το ευχάριστο ξύπνημα. Δεν είναι λίγοι όσοι έχουν συνδέσει αποκλειστικά το πρωινό ξύπνημα και το ξεκίνημα της ημέρας τους με έναν καλό και γευστικό καφέ, συνηθισμένη εικόνα τηλεοπτικών σποτ διαφήμισης διάφορων μαρκών καφέ. Το μεσημέρι και το απόγευμα αντίθετα ο καφές έχει συνδυαστεί με κάποιο διάλειμμα από τη δουλειά για χαλάρωση και επικοινωνία²⁵. Ενώ το βράδυ κυριαρχεί η έννοια της συνάντησης και διασκέδασης με φίλους. Εδώ έγκειται η μεγαλύτερη διαφορά της ελληνικής νοοτροπίας σε σχέση με το εξωτερικό όπου το βράδυ έχει συνδυαστεί αυστηρά με την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών.

Ανάλογα επίσης με την ημέρα της εβδομάδας υπάρχει μια σχετική διαφοροποίηση στις συμπεριφορές των ανθρώπων που καταναλώνουν καφέ. Τις καθημερινές είναι πιο συνηθισμένη η αναζήτηση αισθήματος χαλάρωσης από τις υποχρεώσεις ενώ τα σαββατοκύριακα κυριαρχεί η διασκέδαση και η επικοινωνία με φιλικά πρόσωπα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και ο ηλικιακός παράγοντας εφόσον στις νεαρότερες ηλικίες (15-22 ετών) σκοπός της κοινωνικής δραστηριότητας «πάω για καφέ» είναι η συνάντηση και η διασκέδαση ενώ στις μεγαλύτερες (25-35 ετών) η χαλάρωση, η επικοινωνία και η συνάντηση με τα άτομα του φιλικού περιβάλλοντος που λόγω του βεβαρυμένου καθημερινού προγράμματος δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για συναναστροφή.

Η κουλτούρα του καφέ αποτελεί ένα εξαιρετικά μεγάλο μέρος της ελληνικής ζωής και όπως προαναφέρθηκε με εντυπωσιακή εκτός σπιτιού κατανάλωση. Η παραδοσιακή γεύση του ελληνικού καφέ είναι διαδεδομένη και ισχυρή ως τάση ωστόσο οι σύγχρονοι Έλληνες καταναλωτές ενστερνίζονται όλο και πιο γρήγορα τη φιλοσοφία των δυτικών specialty καφέδων (προϊόντα με βάση τους espresso και smoothies) που ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στο menu των επιχειρήσεων καφεστίασης. Τα Starbucks αντιμετωπίζονται ως πρωτοπόρα εταιρεία και θεωρούνται εξαιρετικά επιτυχημένα στην ελληνική αγορά.

²⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

²⁵ www.ethnos.gr : «Ο Έλληνας και ο καφές» Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου, Χαράλαμπος Νικόπουλος

3.2 ΚΛΑΔΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στην Ελλάδα των 11 εκατομμυρίων κατοίκων η κατά κεφαλήν ετήσια κατανάλωση καφέ αγγίζει τα 4,62 κιλά σύμφωνα με τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Καφέ (2006). Οι επώνυμες αλυσίδες καφέ εκτιμάται ότι μετρούν μέχρι σήμερα περίπου 452 σημεία σε όλη τη χώρα ενώ εμφανίζουν αύξηση της τάξεως του 10-15% κάθε χρόνο, γεγονός που καταδεικνύει την ευρεία αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό.²⁶

Σημαντική συνεισφορά στην ανάπτυξη του κλάδου έχουν οι συγκροτημένες ενέργειες marketing των επωνύμων αλυσίδων οι οποίες σε αναζήτηση ολοένα και πιο ευρηματικών τρόπων ανάπτυξης και ταυτόχρονα διατήρησης μιας πιστής πελατειακής βάσης χρησιμοποιούν όλο και πιο εξελιγμένες τακτικές²⁷.

Από την πλευρά της συμπεριφοράς καταναλωτή, το βασικό κοινό στην αγορά του καφέ είναι άντρες και γυναίκες ηλικίας 18-44 ετών, με μεγαλύτερη έμφαση στο ηλικιακό γκρούπ 25-34, μέσης-ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης, το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή συχνότητα επισκεψιμότητας σε καφέ.

Στους κύριους λόγους ανάπτυξης του κλάδου συγκαταλέγονται ο πρωταρχικός ρόλος που διαδραματίζει ο καφές και οι διάφορες περιστάσεις κατανάλωσης του στις εγχώριες καταναλωτικές συνήθειες καθώς και η άρρηκτη σύνδεσή του με τη διασκέδαση. Συμπληρωματικά, η αύξηση του χρόνου εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης καφέ από αλυσίδες και των συνοδευτικών εδεσμάτων, όπως ζεστών και κρύων γευμάτων, κέικ, ειδών σφολιάτας, σαλατών και άλλων μικρών γευμάτων.

«Το περιβάλλον, η ποικιλία και η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση, η εγγύτητα σε σχέση με τον τόπο διαμονής ή το που βρίσκομαι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και ο τύπος των πελατών που συχνάζουν στο καφέ είναι τα βασικά κριτήρια που επηρεάζουν την επιλογή του καταναλωτή ως προς τις αλυσίδες καφέ» όπως επισημαίνει η Marketing Director της αλυσίδας Flocafe.²⁸

Οι νέες διατροφικές συνήθειες και η τάση προς μια πιο υγιεινή διατροφή καθώς και ο ελεύθερος χρόνος των καταναλωτών που συνεχώς περιορίζεται, είναι κάποιοι

²⁶ Έρευνα "Project 7EU" για τις επώνυμες αλυσίδες καφέ στην Ευρωπαϊκή αγορά από την βρετανική εταιρεία Allegra Strategies (www.allegra.co.uk) – Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

²⁷ Marketing Week Magazine "Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά" Γεώργιος Ροσσολάτος, 11 Ιουνίου 2009

²⁸ Marketing Week Magazine "Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά" Γεώργιος Ροσσολάτος, 11 Ιουνίου 2009

παράγοντες που θα καθορίσουν το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η πραγματική αξία του προϊόντος και της μάρκας θα καθορίζουν πλέον την επικράτηση της μάρκας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ο βαθμός πιστότητας που συνδέεται με την επιλογή συγκεκριμένου χώρου καφέ από τον καταναλωτή είναι υψηλός, λαμβάνοντας υπόψη ότι κύριο χαρακτηριστικό μιας καφετέριας είναι ότι ταυτόχρονα αποτελεί και «στέκι».

Αναφορικά με το βαθμό πιστότητας στην επιλογή μιας αλυσίδας καφέ και κατά πόσο η συγκεκριμένη κατηγορία γίνεται συνήθεια, ο Marketing Director, της Starbucks Ελλάδος επισημαίνει ότι «η πλειοψηφία των καταναλωτών έχει δυο με τρεις αγαπημένες επιλογές καταστημάτων για να απολαύσει τον καφέ του. Οι επιλογές αυτές έχουν άμεση σχέση με τον τρόπο ζωής και τις συνήθειές του. Δηλαδή, κάποιο κατάστημα κοντά στην εργασία για καφέ πριν ή μετά την δουλειά, κάποιο κοντά στο σπίτι η ανάλογα με το που πηγαίνει το Σαββατοκύριακο. Επίσης, παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και η εποχικότητα, π.χ. το καλοκαίρι η πλειοψηφία προτιμά να πάει για καφέ κάπου κοντά στη θάλασσα».²⁹

Από πλευράς δομικών χαρακτηριστικών του κλάδου, η διάδοση της επιχειρηματικής πρακτικής της δικαιόχρησης έχει συμβάλλει καταλυτικά στην αύξηση των σημείων πώλησης των επωνύμων αλυσίδων. Από πλευράς τοποθεσίας, όπως επισημαίνεται στο σχετικό report της ICAP «η ενίσχυση της παρουσίας των καταστημάτων πώλησης αλυσίδων καφέ κοντά σε χώρους εργασίας, εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και το γεγονός ότι πολλά από τα καταστήματα αυτά παραμένουν ανοιχτά και μετά τις πρώτες βραδινές ώρες».

Οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ στην Ελλάδα αποτελούν μια αγορά η οποία εξελίσσεται, καθώς σημειώνεται συνεχής ανάπτυξη του κλάδου τα τελευταία κυρίως χρόνια και ταυτόχρονα διαφαίνονται σημαντικά περιθώρια εξέλιξης³⁰. Οι αλυσίδες καφέ έχουν εξελιχθεί σε μέρος της σύγχρονης ελληνικής κουλτούρας καφέ και αξίζει να αναφερθούν αναλυτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις δυνάμεις της αγοράς, ζήτηση και προσφορά.

²⁹ Marketing Week Magazine "Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά" Γεώργιος Ροσσολάτος, 11 Ιουνίου 2009

³⁰ Κλαδική Μελέτη ICAP "Καφές-Αλυσίδες Café", Σεπτέμβριος 2007

3.3 ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, οι επώνυμες αλυσίδες καφέ αποτελούν μια αγορά η οποία διαρκώς αναπτύσσεται. Η ανάπτυξη αυτή συνδέεται άμεσα με τις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της σύγχρονης οικογένειας και τη γενικότερη επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα. Η ενίσχυση της παρουσίας των καταστημάτων πώλησης ροφήματος καφέ κοντά σε χώρους εργασίας αλλά και το γεγονός ότι πολλά από τα καταστήματα αυτά παραμένουν ανοιχτά μετά τις πρώτες βραδινές ώρες, αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία του βαθμού στον οποίο οι έντονοι ρυθμοί ζωής επηρεάζουν την πορεία των αλυσίδων καφέ.

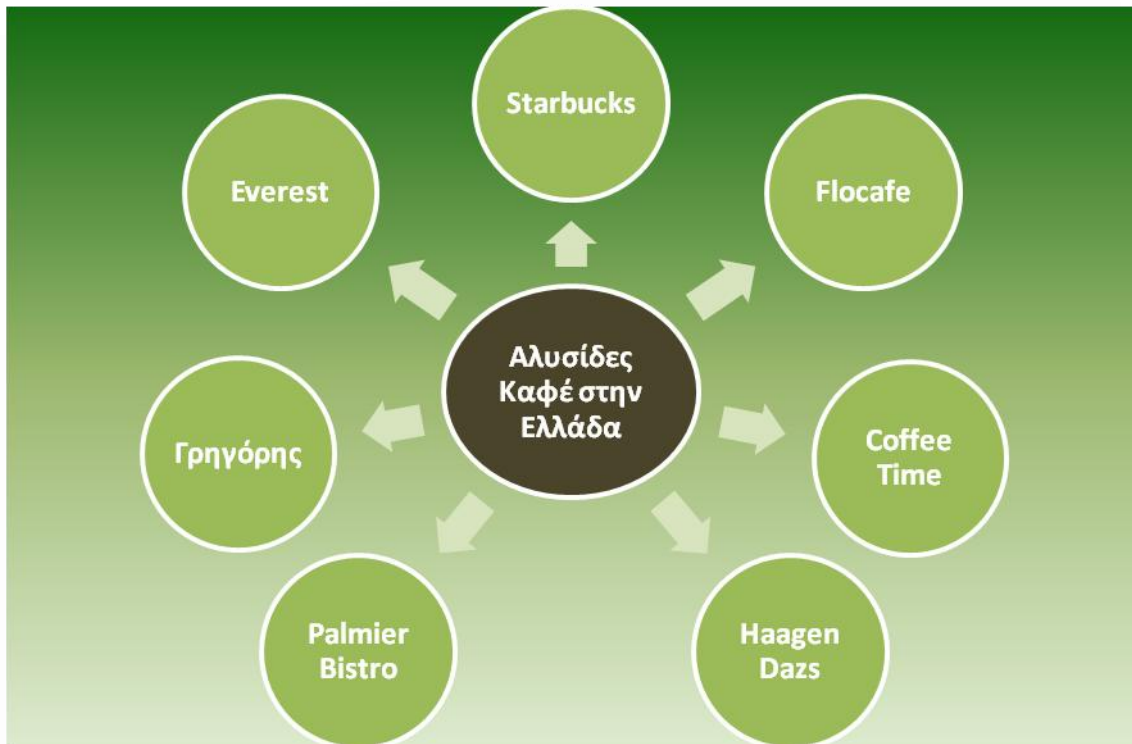
Ένας λόγος για τον οποίο έχει αυξηθεί η ζήτηση του καφέ από τις αλυσίδες καφέ είναι ο χρόνος εργασίας των ανθρώπων στην εποχή μας. Η αυξημένη σε ώρες απασχόληση των εργαζομένων, τα επιμηκυμένα ωράρια και ο χρόνος μετάβασης προς την εργασία στα μεγάλα αστικά κέντρα καθιστούν πολλές φορές αναγκαιότητα την προμήθεια έτοιμου καφέ.

Παράλληλα, πολλές αλυσίδες καφέ απευθύνονται σε άτομα που έχουν συνδέσει τον καφέ με την έξοδό τους κατά την διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους και επομένως τα cafe αποτελούν προορισμό για την διασκέδαση τους. Μεγάλες αλυσίδες του χώρου μέσω των κατάλληλων στρατηγικών προώθησης και προβολής καθώς και μέσω της προσεκτικής διαμόρφωσης των μενού φρόντισαν για την ενίσχυση της «νεανικής» εικόνας τους η οποία συνέβαλε στην περαιτέρω αύξηση της ζήτησης από τις συγκεκριμένες ηλικίες. Τέτοιες στρατηγικές περιλαμβάνουν την ίδρυση καταστημάτων σε περιοχές που λειτουργούν εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Τα τελευταία χρόνια το δίκτυο καταστημάτων των αλυσίδων διαρκώς διευρύνεται κυρίως μέσω της μεθόδου του franchising. Σημαντικές αλυσίδες καφέ με το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων στην Ελλάδα είναι: Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeright, Everest, Coffee Time, Flocafe, Haagen Dazs, Palmier Bistro και Starbucks³¹. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι τα Starbucks είναι η μοναδική αλυσίδα καφέ στην Ελλάδα με ιδιότητα καταστήματα και δεν ακολουθεί τη μέθοδο της δικαιόχρησης για την ανάπτυξή της.

Στην Εικόνα 1 παρουσιάζονται οι κυριότερες αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα.

³¹ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007



Εικόνα 1: Επικρατέστερες Αλυσίδες Καφέ στην Ελλάδα

Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς κατέχει η Flocafe και ακολουθούν η Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeright και Starbucks. Θετικές διαφαίνονται οι προοπτικές της αγοράς για τις οργανωμένες αλυσίδες του κλάδου τα προσεχή χρόνια ενώ η αναμενόμενη είσοδος και άλλων αλυσίδων εκτιμάται ότι θα οξύνει περισσότερο τον ανταγωνισμό³².

3.4 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ

Η κατανάλωση του καφέ παραμένει σταθερά για τους Έλληνες μια από τις απολαύσεις της καθημερινής ζωής. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι η Ελλάδα έχει τον υψηλότερο αριθμό καταστημάτων που σερβίρουν καφέ ανά κάτοικο στον κόσμο³³. Για το λόγο αυτό η ευρύτερη αγορά των καφετεριών στην Ελλάδα απασχολούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων και προγενέστερα της εμφάνισης των αλυσίδων καφέ.

Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων καφέ ξεκίνησε με την υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising) ο οποίος έδωσε την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να

³² Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

³³ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να μετατραπούν από μικρές μονάδες συνοικιακού χαρακτήρα με «ανώνυμα» προϊόντα, σε οργανωμένες αλυσίδες με ενιαίο εμπορικό σήμα και εκτενή παρουσία, αποκτώντας σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων. Ωστόσο η υιοθέτηση του franchising από ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και η έλευση από το εξωτερικό γνωστών εμπορικών σημάτων οδηγούν συχνά σε περιθωριοποίηση των μεμονωμένων καταστημάτων.

Η στρατηγική ανάπτυξης αλλά και ο βαθμός εφαρμογής του συστήματος δικαιόχρησης διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Οι περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν τα δίκτυά τους στα μεγάλα αστικά κέντρα και αργότερα και στις επαρχιακές πόλεις. Η χωροθέτηση των καταστημάτων αποτελεί κύριο στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων καφέ για το λόγο αυτό επιλέγονται σημεία με έντονη εμπορικότητα.

Οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν από τις σύγχρονες συνθήκες και τους ρυθμούς ζωής άλλαξαν την εικόνα των καταστημάτων πώλησης καφέ τα οποία οφείλουν ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεών τους στα ροφήματα που δίνουν με την μέθοδο “take away”, για κατανάλωση εκτός του καταστήματος. Για το λόγο αυτό τα καταστήματα που έχουν ως κύρια δραστηριότητά τους το γρήγορο φαγητό τα τελευταία χρόνια έχουν στραφεί και στον «γρήγορο» καφέ δημιουργώντας μια κατηγορία τα λεγόμενα fast moving coffee bars³⁴. Αναπτύσσονται δηλαδή σε ορισμένα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης εξειδικευμένες γωνίες πώλησης καφέ, coffee bars, τα οποία καλύπτουν την ανάγκη για γρήγορο καφέ.

Από την άλλη πλευρά, τα καταστήματα που σερβίρουν καφέ, εκτός της ανάγκης για καφέ ή άλλου είδους ροφημάτων καλύπτουν και την ανάγκη για άμεσο και γρήγορο φαγητό. Συνεπώς η συγκεκριμένη κατηγορία καταστημάτων, πέρα από τον άμεσο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει από τις μεμονωμένες καφετέριες, ανταγωνίζεται έμμεσα τις αλυσίδες καταστημάτων γρήγορης εστίασης (fast food) καθώς όλα σχεδόν αυτού του είδους τα καταστήματα προσφέρουν, εκτός από καφέ και πρόχειρα γεύματα³⁵.

Η προαναφερόμενη τάση έχει σαν αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. Προκειμένου οι εταιρείες να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις βελτιώνουν διαρκώς την ποικιλία των προσφερόμενων καφέδων. Παράλληλα δίνουν έμφαση στον εμπλουτισμό συνοδευτικών του καφέ καθώς και στην αναβάθμιση της ποιότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης τους. Επίσης μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν

³⁴ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

³⁵ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

προς πώληση εξειδικευμένα προϊόντα παρασκευής ή σερβιρίσματος καφέ ενώ μεγάλη σημασία δίνεται στον περιβάλλοντα χώρο και στις μουσικές επιλογές³⁶. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα συνοικιακά καφέ και περισσότερο εκείνα που έχουν θέσει υψηλά πρότυπα ποιότητας (standards), αποτελούν μεγάλη απειλή για τις αλυσίδες καφέ³⁷.

3.5 Η ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σχέση που έχουν οι Έλληνες με τον καφέ είναι πολύ πιθανό να αποτελεί παγκόσμια πρωτοτυπία. Το ερώτημα βέβαια δεν είναι αν είναι η ανάγκη για καφεΐνη που σπρώχνει τον μεσογειακό μας λαό στις καφετέριες. Είναι η ιδέα του «έξω», της βόλτας που τελικά ανάγεται σε ποικίλα εθνικά ψυχολογικά συμπλέγματα, ο καφές είναι συμβολισμός.³⁸

Εκτός από συμβολισμός όμως ο καφές είναι χρηματιστηριακό προϊόν. Πρόκειται για μια φράση που ακούμε συχνά, κυρίως όποτε εγείρεται θέμα τιμής του πολύτιμου αυτού προϊόντος. Η φράση αυτή ισχύει: «Πράγματι ο καφές είναι προϊόν του οποίου η διεθνής τιμή τυγχάνει διαπραγματεύσεως σε χρηματιστήρια, αλλά φυσικά δε μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι αυτός είναι ο πραγματικός λόγος για τον οποίο ο καφές είναι τόσο ακριβός.

Ο Πρόεδρος περίπου 2000 μελών του Πανελληνίου Βιοτεχνικού Σωματείου Καφεκοπτών εξέφρασε την άποψή του στο «Έθνος» για την τιμή του καφέ και αν η αντίληψη που κυριαρχεί στον μέσο Έλληνα, ότι πληρώνει πολύ ακριβά τον καφέ του στην καφετέρια είναι σωστή. Η απάντηση ήταν απλή: «Ο ελληνικός καφές πωλείται στη λιανική 9 έως 10 ευρώ το κιλό. Από ένα κιλό ελληνικό καφέ παράγονται περίπου 120 καφέδες προς σερβίρισμα. Επειδή είναι και ποιοτικός και υγιεινός και ο πλέον οικονομικός έναντι των άλλων (η τιμή πώλησής του είναι συνήθως κάτω από 3 ευρώ), προτιμάται γενικά και αρχίζει να γίνεται μόδα και στους νέους, τελευταία. Η τιμή των υπόλοιπων καφέδων προς σερβίρισμα είναι ακριβότερη, λόγω της θέσης που κατέχουν στην αγορά οι μεγάλες πολυεθνικές και καθορίζουν κατά κάποιον τρόπο, την τιμολογιακή πολιτική. Αρκετοί καταστηματάρχες αναγκάζονται να πληρώνουν ακριβά το προϊόν για το οποίο ενδιαφέρονται, 20, 25 ακόμη και 30 ευρώ το κιλό (για εσπρέσο, φίλτρου, στιγμιαίο) και να αγοράζουν πολλές φορές με καπέλο και τον ελληνικό, με

³⁶ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

³⁷ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

³⁸ www.in2life.gr , Φιλομένη Ζλατάνου, «Πάμε για καφέ: Μεγάλη μας ...τιμή!», Μάρτιος 2007

*αποτέλεσμα αυτό το ήδη ακριβό προϊόν, επιβαρυνμένο και με το κόστος λειτουργίας των καταστημάτων, να φτάνει στον καταναλωτή τσουχτερό».*³⁹

Στα παραπάνω λόγια του Προέδρου αντιπαρατίθεται η άποψη στελέχους της αλυσίδας καφέ Starbucks στην Ελλάδα κατά τον οποίο: «Ο λόγος για τον οποίο η τιμή του καφέ υπερβαίνει πολλές φορές και τα 5 Ευρώ είναι ότι τα καταστήματα έχουν πολύ υψηλά λειτουργικά έξοδα και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η μέση παραμονή του Έλληνα στις καφετέριες είναι πάνω από 90 λεπτά. Το αποτέλεσμα είναι ασύμφορο για οποιονδήποτε επιχειρηματία ο οποίος φυσικά αναζητάει συχνότερη ροή στο κατάστημά του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι καφέδες για κατανάλωση εκτός του καταστήματος (to go) είναι 30% πιο φτηνοί γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο.»⁴⁰

Η τιμή του καφέ είναι μια περίπλοκη εξίσωση την οποία για να λύσει κάποιος πρέπει να γνωρίζει την προέλευσή του, την ποιότητά του, τις κλιματολογικές και εδαφολογικές παραμέτρους στο χωράφι παραγωγής, καθώς και τους συσχετισμούς των δασμών ανάμεσα σε χώρες παραγωγής - κατεργασίας - κατανάλωσης. Γεγονός είναι ότι η τιμή του κατά την κατανάλωση στο φλιτζάνι είναι δυσανάλογα μεγάλη σε σχέση με αυτήν που λαμβάνει ανά σακί ο συνήθως πάμφτωχος παραγωγός του, π.χ. στο Βιετνάμ.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκε παγκόσμια το κίνημα του «δίκαιου καφέ» και το κίνημα του «εκτός εμπορίου καφέ» (fair trade). Ο πρώτος είναι καφές που βρίσκεται πλέον σε πολλά καφεκοπτεία και έχει αγοραστεί σε τιμές υψηλότερες από τις τρέχουσες, ακριβώς για να εξασφαλίσει στον παραγωγό του αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης, πωλείται δε λίγο ακριβότερα και είναι συνήθως υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με στέλεχος της Starbucks: «Ο καφές Fair Trade είναι ο καφές δίκαιου εμπορίου που προμηθευόμαστε από μικρούς καλλιεργητές. Επίσης τους βοηθάμε στην αναβάθμιση της ποιότητας του καφέ και στο βιοτικό τους επίπεδο με έργα υποδομής. Όλα τα ροφήματα καφέ Starbucks από τον Μάρτιο του 2010 θα είναι πιστοποιημένα Fair Trade.»⁴¹

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο Έθνος: «Είναι καφέδες από κοινότητες της Λατινικής Αμερικής, από αγροτικούς συνεταιρισμούς και ομάδες ακτημόνων. Τους συνιστούμε ανεπιφύλακτα -τους έχουμε δοκιμάσει- έχουν ονόματα που προκαλούν

³⁹ www.ethnos.gr: «Ο Έλληνας και ο καφές» Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου, Χαράλαμπος Νικόπουλος

⁴⁰ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

⁴¹ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

«απελευθερωτικούς» συνειρμούς (*Libertad, Rebeldía* κ.ά.), είναι προσιτοί οικονομικά. Μπορείτε να τους βρείτε στην αγορά σε καταστήματα όπως το *Fair Trade Hellas*»⁴².

3.6 Η ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΚΑΦΕ

Η συνολική εγχώρια αγορά του καφέ στην Ελλάδα εμφανίζει ετησίως μικρούς αριθμούς ανάπτυξης. Η κατανάλωση του ελληνικού καφέ εμφανίζει πτωτική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης τα έτη 1993-1996 ίσο με 0,6%. Αναφορικά με το στιγμιαίο καφέ η κατανάλωσή του κατά την τελευταία διετία παρουσιάζει μείωση ίση με 0,7% ετησίως. Και για τα δύο προαναφερθέντα είδη καφέ αξίζει να αναφέρουμε ότι κυρίαρχη θέση στην αγορά κατέχει η Nestle Ελλάς Α.Ε.

Ανοδική πορεία ακολουθεί η αγορά του καφέ φίλτρου/espresso με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης υψηλότερο από τις άλλες κατηγορίες καφέ και ίσο με 8,6%. Στον καφέ φίλτρου η Κραφτ Φουντ Ελλάς Α.Ε. κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ενώ στον espresso κυριαρχεί η επιχείρηση Καφέα Α.Ε.

Αναφορικά με την διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καφέ σημειώνεται ότι ο ελληνικός καφές καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης. Ωστόσο το μερίδιο συμμετοχής του βαίνει μειούμενο⁴³.

3.6.1 ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΦΕ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΕΣ ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ

Ο καφές είναι ιδιαίτερα δημοφιλές προϊόν στην Ελλάδα. Η ζήτηση των επιμέρους ποικιλιών καφέ διαμορφώνεται ανάλογα με κοινωνικούς αλλά και οικονομικούς παράγοντες⁴⁴.

Η Εικόνα 2 εμφανίζει διαγραμματικά τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της Εγχώριας Ζήτησης στον κλάδο των αλυσίδων καφέ.

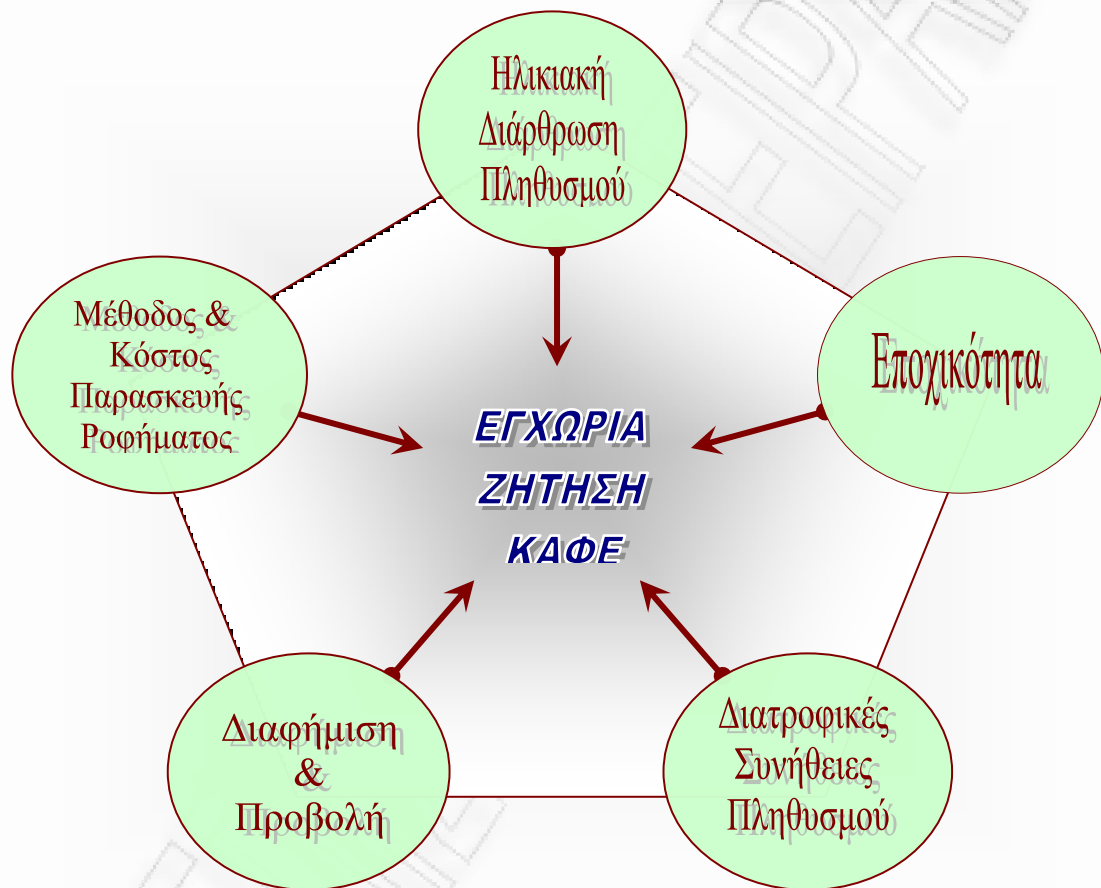
Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση και κατανάλωση των επιμέρους κατηγοριών καφέ στην Ελλάδα είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Το

⁴² www.ethnos.gr: «Ο Έλληνας και ο καφές» Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου, Χαράλαμπος Νικόπουλος

⁴³ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

⁴⁴ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

συμπέρασμα αυτό προκύπτει καθώς οι παλαιότερες γενιές, εξοικειωμένες με τις παραδόσεις και με μικρότερη διάθεση για πειραματισμό με νέα προϊόντα καταναλώνουν κυρίως ελληνικό καφέ. Οι νεότερες γενιές αντιθέτως είναι πιο δεκτικές σε νέες καταναλωτικές τάσεις με αποτέλεσμα οι καταναλωτικές τους συνήθειες να μεταβάλλονται συχνά, ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς και την διαφημιστική προβολή των εμπορικών σημάτων.



Εικόνα 2: Παράγοντες Διαμόρφωσης της Εγχώριας Ζήτησης στον κλάδο των Αλυσίδων Καφέ

Η ζήτηση ορισμένων κατηγοριών καφέ εξαρτάται επίσης από τη μέθοδο και το κόστος παρασκευής του ροφήματος. Η παρασκευή των ροφημάτων του ελληνικού και στιγμιαίου καφέ είναι εύκολη και δεν απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό με αποτέλεσμα να έχει μικρό κόστος. Το κόστος παρασκευής παραμένει χαμηλό και για τον καφέ φίλτρου ωστόσο το κόστος παρασκευής του καφέ espresso για οικιακή χρήση ανεβαίνει σημαντικά καθώς χρειάζεται συγκεκριμένος εξοπλισμός. Έτσι ο ελληνικός, ο στιγμιαίος και ο καφές φίλτρου καταναλώνονται εκτενώς σε οικιακό και εργασιακό περιβάλλον ενώ η ζήτηση του espresso προέρχεται κυρίως από χώρους μαζικής

εστίασης και καφετέριες που έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν στην αγορά του εξειδικευμένου εξοπλισμού.

Παράλληλα, η διαφήμιση επιδρά στη ζήτηση για συγκεκριμένα είδη καφέ και εμπορικά σήματα καθώς οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν ετησίως σημαντικά κονδύλια για την προβολή των προϊόντων τους.

Οι παράγοντες που καθορίζουν επίσης το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που ζητούνται είναι οι νέες διατροφικές συνήθειες και η τάση προς μια πιο υγιεινή διατροφή καθώς και ο ελεύθερος χρόνος των καταναλωτών.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η εποχικότητα ως ένα βαθμό διαμορφώνει την κατανάλωση ορισμένων ειδών καφέ μιας και την θερινή περίοδο αυξάνεται η ζήτηση για κρύο καφέ εν αντιθέσει με την χειμερινή.

3.6.2 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΦΕ - ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ - ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου του καφέ αποτελεί ο ολιγοπωλιακός του χαρακτήρας καθώς ουσιαστικά η αγορά ελέγχεται από τρεις μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις (Nestle Ελλάς Α.Ε., Sara Lee Coffee & Tea Hellas Α.Ε. και Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε.) οι οποίες είναι θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων με αξιόλογη παρουσία στη διεθνή αγορά του καφέ. Εντούτοις, στον κλάδο δραστηριοποιούνται αρκετές μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που εισάγουν, επεξεργάζονται και εμπορεύονται καφέ⁴⁵.

Σημειώνεται ότι η χώρα μας δεν παράγει καφέ. Εισαγωγές ωμού καφέ πραγματοποιούνται είτε απ' ευθείας από τις επιχειρήσεις επεξεργασίας, είτε από εισαγωγικές – εμπορικές επιχειρήσεις. Επίσης, μέρος του εν λόγω προϊόντος εισάγεται και έτοιμο.

Στην αγορά του ελληνικού καφέ δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις που επεξεργάζονται και διαθέτουν το συγκεκριμένο προϊόν. Το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης τυποποιημένου καφέ καλύπτεται από την Nestle Ελλάς Α.Ε. (Παπαγάλος Λουμίδης) και Sara Lee Coffee & Tea Hellas (Bravo). Στην αγορά του

⁴⁵ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

καφέ φίλτρου κυριαρχεί η Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε. (Jacobs, Maxwell House, Carte Noir). Η αγορά του στιγμιαίου καφέ ελέγχεται από την Nestle Ελλάς Α.Ε. (Nescafe). Αναφορικά με τον καφέ espresso σημαντικό μερίδιο στην αγορά καταλαμβάνει η εταιρεία Καφέα Α.Ε.⁴⁶.

Όσον αφορά τη διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων εμπορίας καφέ αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξημένη. Κυρίως μέσω της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου οι επιχειρήσεις επιχειρούν να προωθήσουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές. Το μεγαλύτερο τμήμα της διαφημιστικής δαπάνης διαπιστώθηκε ότι κατέχει ο στιγμιαίος καφές, ακολουθεί ο καφές φίλτρου και τρίτος ο ελληνικός καφές.

Ο καφές διανέμεται κατά συντριπτική πλειοψηφία από τα σούπερ μάρκετ, τα καφεκοπτεία και τους χώρους μαζικής εστίασης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει εμπορικά δίκτυα που καλύπτουν όλη την επικράτεια. Το τελικό προϊόν διατίθεται στην αγορά κυρίως συσκευασμένο – τυποποιημένο και σε μικρότερο βαθμό χύμα. Επισημαίνεται όμως ότι τα τελευταία χρόνια σημειώνουν μεγάλη ανάπτυξη τα εξειδικευμένα καταστήματα πώλησης καφέ που λειτουργούν με την μορφή αλυσίδας, φέρουν αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα και διαθέτουν μεγάλη ποικιλία καφέδων⁴⁷.

3.7 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για την επιλογή της κατάλληλης καφετέριας που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες όπως περιγράφηκαν παραπάνω, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εξής παράγοντες: ο άνετος χώρος και το φιλόξενο περιβάλλον, ο κόσμος (ηλικίες, dress code), η εποχή, η μουσική, η απόσταση, οι τιμές αλλά και το προϊόν. Ταυτόχρονα για τους καταναλωτές σημεία κλειδιά για την επιλογή ενός cafe είναι το ισχυρό concept, η ευχάριστη ατμόσφαιρα και η άριστη εξυπηρέτηση. Η περαιτέρω ανάπτυξη των επώνυμων αλυσίδων καφέ επηρεάζεται κυρίως από τις αλλαγές στον τρόπο ζωής και τη μετάβαση από τις παραδοσιακές γεύσεις στα δυτικότερα προϊόντα.⁴⁸

Αξίζει να αναφερθούμε σε μια ποιοτική έρευνα της MRB που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο 2008 για λογαριασμό της εταιρείας Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε. με σκοπό να αναδειχτούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης απέναντι

⁴⁶ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

⁴⁷ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

⁴⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

στους ανταγωνιστές της και να αξιολογηθεί η εικόνα των Starbucks και των ανταγωνιστών. Το δείγμα των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα αποτελείτο από άνδρες και γυναίκες, ηλικίας 15-35 ετών που ανήκουν σε μέση και μεσο-ανώτερη κοινωνική ομάδα, κάτοικοι Αθηνών που επισκέπτονται cafes τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα.

Σύμφωνα με την παραπάνω ποιοτική έρευνα της MRB και με κριτήριο τη συχνότητα αυθόρμητων αναφορών του κοινού (μερίδιο μνήμης), αναγνωρίστηκαν ως δημοφιλέστερες οι εξής αλυσίδες cafe⁴⁹:

- Flocafe,
- Starbucks,
- Γρηγόρης – Μικρογεύματα Coffeeright,
- Everest,
- Haagen Dazs,
- Αίγλη,
- Palmie Bistro,
- Fridays,
- Applebee's,
- Coffee Time και
- Δωδώνη.

Θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τις καφετέριες σε τέσσερις κατηγορίες: Συνοικιακές, Down town, In – Επώνυμες και Αλυσίδες⁵⁰.

Αναλύοντας την κατηγορία Αλυσίδες cafe στην οποία ανήκει και η εξεταζόμενη επιχείρηση προέκυψε ο παρακάτω «χάρτης» ομαδοποίησής τους σε τέσσερις κατηγορίες⁵¹.

- a. Fridays, Palmie Bistro, Haagen Dazs, Δωδώνη: Δε θεωρούνται αμιγώς καφετέριες διότι συνδυάζονται περισσότερο με το φαγητό ή το γλυκό και δεν

⁴⁹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁵⁰ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁵¹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

ανακαλούνται τόσο σαν cafe αλλά σαν αλυσίδες. Ο καφές εδώ διαδραματίζει δευτερεύοντα ρόλο και δεν αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής, αντιθέτως συνοδεύει το γλυκό ή το φαγητό. Συνεπώς η έξοδος σε αυτά τα καταστήματα δεν έχει στόχο τόσο την διασκέδαση όσο την ικανοποίηση γευστικών αναγκών.

- b. Flocafe, Αίγλη: Το κοινό των αλυσίδων αυτών είναι ότι χαρακτηρίζονται «ποιοτικές» με την έννοια ότι ικανοποιούν μεγάλο μέρος από τις προσδοκίες του κοινού που τις επισκέπτεται, είτε πρόκειται για το περιβάλλον, την ποιότητα σε σχέση με το προϊόν, την ποικιλία και τη διασκέδαση. Επίσης οι αλυσίδες αυτές είναι συνδυασμένες και με τη βραδινή έξοδο διότι προσφέρουν και ποτό. Θεωρούνται επίσης “in” και με ακριβές τιμές.
- c. Starbucks, Everest, Γρηγόρης – Μικρογεύματα Coffeeright: Το κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας είναι ότι δεν αποτελεί καφετέρια με την κοινή έννοια του όρου. Είναι κυρίως self service και προσφέρουν καφέ και μικρογεύματα τα οποία ο πελάτης θα πάρει μαζί του. Το άγχος και η βιασύνη είναι οι κύριοι συνειρμοί που αναδύονται από την κατηγορία. Επίσης στερούνται υψηλής ποιότητας καφέ και είναι πιο οικονομικά. Τα Starbucks δεν αποτελούν βασικό εκπρόσωπο της κατηγορίας μιας και διαφοροποιούνται αρκετά σε θέμα ποιότητας και τιμής και παρουσιάζουν τάσεις ανόδου στην ποιοτική κατηγορία b.⁵²
- d. Coffeetime: Προσφέρουν κυρίως φαγητό/γλυκό χαμηλής ποιότητας και συνήθως επιλέγονται μετά από τη βραδινή έξοδο. Δεν ανήκουν στην κατηγορία «καφετέρια» αλλά είναι κυρίως self service συνεπώς χαρακτηρίζονται ως λύση ανάγκης.

Ως γενικές παρατηρήσεις θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι τα Starbucks δεν ταυτοποιούνται εύκολα ως καφετέρια με την παραδοσιακή έννοια του όρου. Η γευστική απόλαυση ελάχιστα μπορεί να αμφισβητηθεί με αποτέλεσμα τα Starbucks να τοποθετούνται στην κατηγορία εκείνη της ποιότητας και της ταχύτητας.

⁵² Σε συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης σχολιάστηκε ως αστοχία το γεγονός ότι στην εν λόγω Κλαδική μελέτη της ICAP δημιουργήθηκε μια κοινή αντίληψη – ομάδα απαρτιζόμενη από τις αλυσίδες Starbucks, Γρηγόρης Μικρογεύματα και Everest. Για τους ανθρώπους της Starbucks δεν υπάρχει καμία σύγκριση ανάμεσα στην εταιρεία και στις δύο αλυσίδες που προαναφέρθηκαν αφού τα Starbucks θεωρούνται coffee masters δηλαδή γνώστες στον χώρο του καφέ ενώ οι δύο άλλες, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε θεωρούνται βασιλιάδες του take away κοινού καφέ.

Έμμεσο ανταγωνισμό των αλυσίδων καφέ αποτελούν τα εστιατόρια, bars, σινεμά, αλλά ακόμα και χώροι ξενοδοχείων, μιας και αποτελούν εναλλακτική μορφή εξόδου. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι χώροι καφέ αποτελούν προορισμό για κάθε ώρα της ημέρας, από τον πρωινό καφέ, snack το μεσημέρι, γλυκό για το απόγευμα και ποτό για το βράδυ. Παρ' όλα αυτά οι συγκεκριμένοι χώροι που αποτελούν έμμεσο ανταγωνισμό, δεν μπορούν να καλύψουν συνολικά τις ανάγκες των καταναλωτών, με τον τρόπο που το επιτυγχάνει ένας χώρος καφέ.⁵³

⁵³ Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- www.ethnos.gr: «Ο Έλληνας και ο καφές», Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου, Χαράλαμπος Νικόπουλος
- Κλαδική Μελέτη ICAP “Καφές-Αλυσίδες Café”, Σεπτέμβριος 2007
- www.in2life.gr, «Πάμε για καφέ: Μεγάλη μας ...τιμή!», Φιλουμένα Ζλατάνου
- Marketing Week Magazine : “Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά” Γεώργιος Ροσσολάτος
- Έρευνα “Project 7EU” για τις επώνυμες αλυσίδες καφέ στην Ευρωπαϊκή αγορά από την βρετανική εταιρεία Allegra Strategies (www.allegra.co.uk)
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ STARBUCKS ΕΛΛΑΔΑΣ

4.1 ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ

Για να εξεταστεί σωστά μια επιχείρηση πρώτα θα πρέπει να εκτιμηθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με το εξωτερικό περιβάλλον της Starbucks Ελλάδος.

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις μιας χώρας ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν και απαιτείται η ανάλυση και η αξιολόγησή του προκειμένου να αντιμετωπιστούν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Επομένως, ο σκοπός ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά.⁵⁴

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι αναλυτές έχουν στη διάθεσή τους διάφορα εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον μιας οποιασδήποτε επιχείρησης. Στην παρούσα ανάλυση γίνεται χρήση των εξής μεθόδων: «Ανάλυση PEST(LE)» που ασχολείται με την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος, «Δυνάμεις του Porter» που ασχολούνται με την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος και «SWOT ANALYSIS» κατά το ήμισυ και σε ότι αφορά τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats).

⁵⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.1), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

4.2 PEST(LE) ANALYSIS – ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν μια επιχείρηση στην οικονομία. Γενικά, οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρο-περιβάλλον.

Για τη διευκόλυνση της εξέτασής το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Political, Economic, Sociocultural, Technological-PEST). Συμπληρωματικά όμως εξετάζεται και το Νομικό περιβάλλον (Legal-L) αλλά και το περιβάλλον αυτό καθ' αυτό (Environmental-E). Με βάση την εν λόγω ανάλυση προκύπτουν οι αναδυόμενες ευκαιρίες (Opportunities-O) και οι υποβόσκουσες απειλές (Threats-T) για την επιχείρηση⁵⁵.

Συνεπώς, αναλύοντας την εξεταζόμενη επιχείρηση:

Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

1. Σταθερό πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα χωρίς εκπλήξεις που επιτρέπει στην επιχείρηση να σχεδιάζει την στρατηγική της χωρίς να αναμένει σημαντικές πολιτικές αλλαγές που μπορεί να έχουν κάποιο σοβαρό αντίκτυπο. Περιορισμένος πολιτικός κίνδυνος. (Ο)
2. Το γεγονός ότι η χώρα μας είναι ενταγμένη στο πολιτικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης την καθιστά χώρα με πολιτική ισχύ σε επίπεδο διακρατικών πολιτικών συμμαχιών εφόσον σε περίπτωση κινδύνου της χώρας ή πολεμικής σύρραξης, οι ευρωπαϊκοί εταίροι θα είναι στο πλευρό της. (Ο)
3. Η σχέση των τελευταίων κυβερνήσεων με τις επιχειρήσεις είναι θετική και υποστηρίζουν τον ανταγωνισμό στην ελεύθερη αγορά. (Ο)
4. Το νομικό καθεστώς στην Ελλάδα επιτρέπει την είσοδο και λειτουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. (Ο)

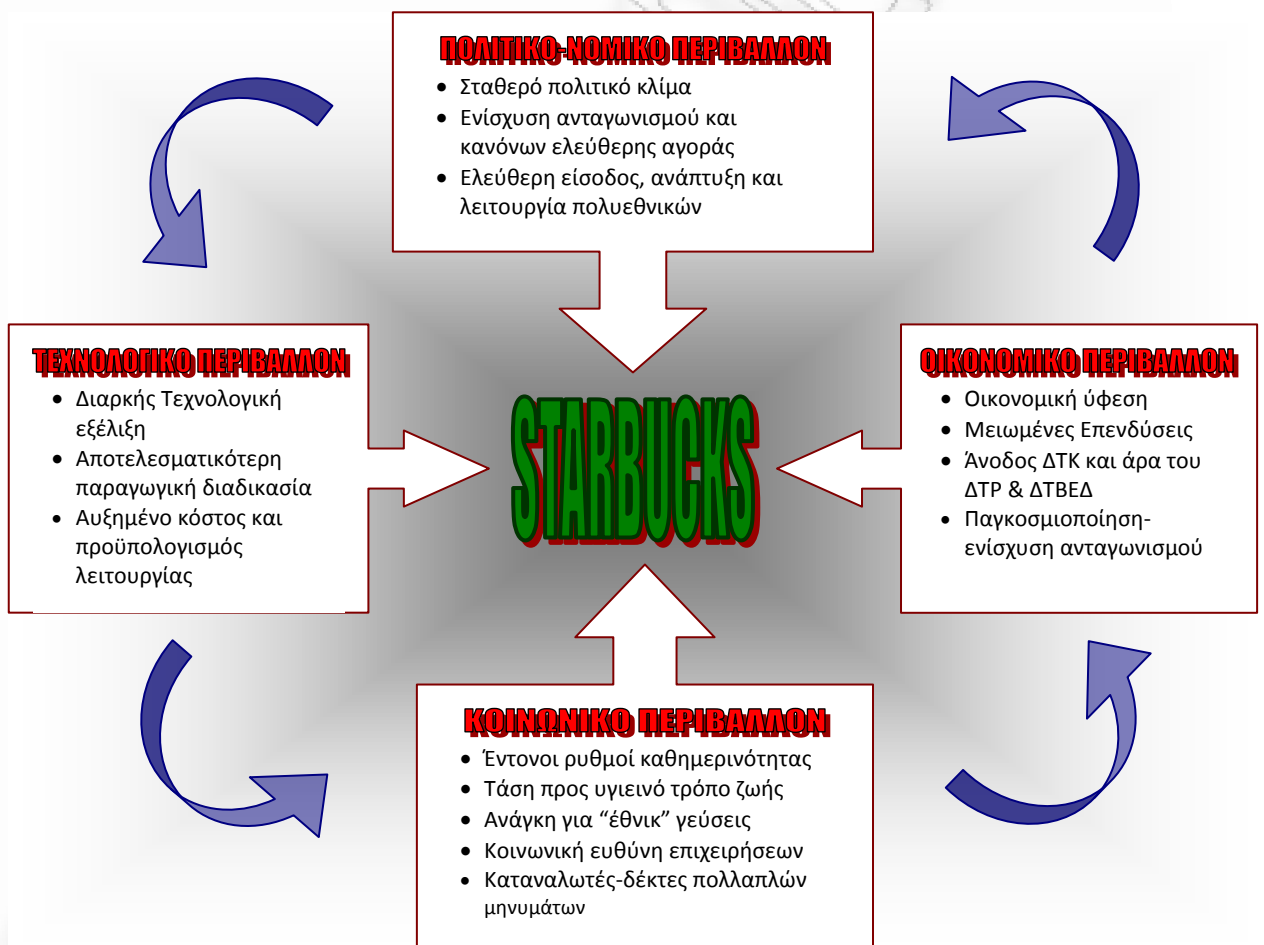
⁵⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.1), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

Οικονομικό περιβάλλον

1. Οι χαμηλοί μισθοί στην Ελλάδα, το υψηλό επίπεδο ανεργίας και η οικονομική ύφεση συμβάλλουν στο χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών κάτι που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εγχώρια κατανάλωση και συνεπώς και τις πωλήσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην χώρα. (Τ)
2. Το φορολογικό σύστημα που εφαρμόζεται στην Ελλάδα καθώς και η έντονη γραφειοκρατία του δημοσίου τομέα αποτρέπουν τις επενδυτικές κινήσεις επιχειρήσεων από άλλες χώρες προς την χώρα μας (Τ)
3. Η οικονομική κρίση και η δυσμενής δημοσιονομική κατάσταση της χώρας μας με το δημόσιο χρέος να αποτελεί σημαντική απειλή για την αξιοπιστία της Ελλάδας απέναντι στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελούν τροχοπέδη για κάθε πρωτοβουλία επενδύσεων από πλευράς ξένων χωρών προς την Ελλάδα. Η μείωση των επενδύσεων έχει ως συνέπεια την μείωση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης, τη μείωση της απασχόλησης και την αύξηση της ανεργίας. Ακολούθως, το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών βαίνει μειούμενο και αντανακλά στην ανάλογη μείωση της κατανάλωσης. Παράλληλα με την πτώση των επενδύσεων υπάρχει και άνοδος των επιτοκίων δανεισμού που αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα των επενδύσεων, κάτι το οποίο καθιστά το κόστος δανεισμού μεγαλύτερο και επιδεινώνει την έλλειψη πρωτοβουλίας για επενδύσεις στη χώρα και την ήδη υπάρχουσα οικονομική ύφεση. (Τ)
4. Ο δανεισμός της χώρας μας από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο που έλαβε χώρα το Μάιο του 2010 έχει δημιουργήσει δυσμενές κλίμα διάχυτης ανασφάλειας τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στις εμπορικές σχέσεις της με τα άλλα κράτη.
5. Αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που φυσικά επηρέασε και την χώρα μας αποτελεί η διαρκής άνοδος του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (Commodity Price Index), του Δείκτη Τιμών Ροφημάτων (Commodity Price Beverage Index) που αποτελείται από καφέ ποικιλίας Arabica, Robusta, κακάο και τσάι αλλά και του Δείκτη Τιμών Βασικών Ειδών Διατροφής (Food Price

Index)⁵⁶. Παρακολουθώντας την πορεία τους την τελευταία χρονιά διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζουν εντυπωσιακή άνοδο, κάτι το οποίο αν δεν συνοδεύεται και από αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών επισείει άσχημες συνέπειες για το καλάθι του νοικοκυριού. (Τ)

6. Η ύπαρξη σταθερού νομίσματος στην χώρα μας, κοινού με τις υπόλοιπες χώρες που ανήκουν στην Ε.Ε. αποτελεί μια δικλείδα ασφαλείας για επενδύσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων προς την χώρα μας (Ο)



Εικόνα 3: Ανάλυση Εξωτερικού Μακρο-Περιβάλλοντος (PESTLE Analysis)

7. Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και η πιθανή είσοδος επιχειρήσεων από άλλες χώρες στην Ελλάδα εντείνει τον ανταγωνισμό προς όφελος των καταναλωτών (Τ). Εν μέσω οικονομικής κρίσης, όπως ανέφερε ο αντιπρόεδρος

⁵⁶ www.indexmundi.com

του Δ.Σ. της Ένωσης Ελλήνων Τραπεζιτών Μ. Βρετανίας σε ομιλία του⁵⁷, η Ελλάδα έχει απόλυτη ανάγκη την εισροή ξένων κεφαλαίων για επενδύσεις έτσι ώστε η χώρα μας να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

8. Η κυριαρχία των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε τοπικές αγορές συμβάλλει στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ξενόφερτος ανταγωνισμός με μεγαλύτερη επιτυχία.(Τ)

Κοινωνικό-Πολιτισμικό Περιβάλλον

1. Η αλλαγή του τρόπου ζωής των ανθρώπων και οι έντονοι καθημερινοί ρυθμοί που έχουν επικρατήσει κυρίως στις μεγαλουπόλεις επιβάλλουν πιο συνοπτικές διαδικασίες εστίασης και καφέ (Ο)
2. Ο χρόνος που ξοδεύουν οι άνθρωποι στην εργασία τους, η σημασία στην καριέρα και η δυναμική παρουσία της γυναίκας στην αγορά εργασίας δημιουργεί την ανάγκη και την τάση για συχνότερη κατανάλωση έτοιμου φαγητού σε σύγκριση με παλαιότερα (Ο)
3. Η τάση της εποχής για κατανάλωση υγιεινού φαγητού δεσμεύει τις επιχειρήσεις για χρήση υγιεινών πρώτων υλών και τρόπων παρασκευής των προς πώληση προϊόντων (Τ)
4. Ο πειραματισμός των καταναλωτών σε «έθνικ» γεύσεις φαγητών ή ποτών αποτελεί τάση της εποχής έτσι ώστε να εμφανίζονται ολοένα και συχνότερα επιχειρήσεις με πολυπολιτισμικό χαρακτήρα (Τ)

⁵⁷ Ομιλία στο Ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία μετά από πρόσκληση του Πανεπιστημίου Πειραιά, Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων σε συνεργασία με την Eurobank, Φεβρουάριος 2010

5. Η αποδοκιμασία των ξενόφερτων κουλτουρών -και κατ' επέκταση και των επιχειρήσεων που τις υποστηρίζουν- από τους γηραιότερους ή πιο συντηρητικούς του πληθυσμού οι οποίοι επιμένουν στις παραδόσεις και στα παραδοσιακά προϊόντα. Γενικά η Ελλάδα είναι χώρα με έντονη παράδοση η οποία διαφαίνεται κατά κόρον στην επαρχία και λιγότερο στα μεγάλα αστικά κέντρα (Τ)
6. Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται παγκοσμίως και αποτελεί πλέον όχι απλά δέσμευση αλλά μονόδρομο από την πλευρά της επιχείρησης. Παγκόσμιες οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος έχουν θεσπιστεί και παρουσιάζουν έντονη δραστηριότητα τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα η παρουσία τους να «απειλεί» τις επιχειρήσεις που λειτουργούν εις βάρος των περιβαλλοντικών κανονισμών. (Τ)
7. Ο καταναλωτής είναι εκτεθειμένος σε πολλαπλές ενέργειες μάρκετινγκ και αποκτά νέες συνήθειες οι οποίες έχουν δημιουργηθεί εξωγενώς αλλά έχουν καταφέρει να γίνουν τρόπος ζωής (Ο)

Τεχνολογικό περιβάλλον

1. Το τεχνολογικό περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν για να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. (Τ)
2. Η εξέλιξη αυτή σημαίνει κόστος για τις επιχειρήσεις άρα επιβαρύνει τον προϋπολογισμό τους κατά σημαντικό ποσοστό (Τ)
3. Η τεχνολογική εξέλιξη βοηθά στην παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να γίνεται γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά . Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα (HRMS) δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εστιάσουν στους ανθρώπους και αναλαμβάνουν την υποστήριξη των επιχειρήσεων όσον αφορά τους «αριθμούς», τις στατιστικές και τις γραφειοκρατικές της ανάγκες. Παρέχουν άμεσα πληροφορίες για τους εργαζόμενους ενώ δίνουν τη δυνατότητα σε όσους

τα χειρίζονται να εστιάσουν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στις ατομικές ανάγκες τους για βελτίωση και ανάπτυξη. (Ο)

4.3 PORTER ANALYSIS – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον M.Porter, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στον συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.⁵⁸

Ο κλάδος που πρόκειται να εξετάσουμε είναι ο κλάδος των Αλυσίδων Καφέ στην Ελλάδα. Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου ή αλλιώς ονομαζόμενοι και ως «δυνάμεις του Porter» είναι:

A. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων στον κλάδο

Πρόκειται για έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό καθώς η μάχη που δίνεται μέρα με την ημέρα μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι ισχυρή.

Ειδικότερα:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι αν αναλογιστούμε ότι σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι συνοικιακές καφετέριες που προσφέρουν καφέ στους καταναλωτές αλλά και τα μπαρ στην Ελλάδα τα οποία εν αντιθέσει με τις χώρες του εξωτερικού, συνηθίζουν να σερβίρουν καφέ ακόμη και το βράδυ.
- Ο κλάδος παρουσιάζει ανάπτυξη η οποία τείνει προς την ωρίμανση τα τελευταία έτη και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να προσελκύσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών. Αυτό δημιουργεί εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.

⁵⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.4), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

- Το προϊόν που προσφέρεται από τις αλυσίδες καφέ δεν είναι διαφοροποιημένο. Οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν το ίδιο προϊόν με παρόμοια χαρακτηριστικά, σε παρόμοια συσκευασία και τιμή. Σε αυτή την περίπτωση, ο ανταγωνισμός εντείνεται εφόσον οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινούνται εύκολα και χωρίς κόστος από τον ένα ανταγωνιστή στον άλλον εγείροντας πόλεμο τιμών μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
- Ο κλάδος διατηρεί υψηλά εμπόδια εξόδου για τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις διατηρούν καταστήματα σε πολύ εμπορικά σημεία με ακριβά ενοίκια επαγγελματικής στέγης που αξιώνουν υψηλές αποζημιώσεις και παράλληλα απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού που προστατεύεται από το Νόμο μέσω εργασιακών συμβάσεων.
- Το βασικό προϊόν, ο καφές, δεν είναι φθαρτό αλλά έχει πολύτιμες ιδιότητες όπως το άρωμά του, οι οποίες μπορεί να χαθούν με το πέρασμα του χρόνου. Συνεπώς υπάρχει κόστος αποθήκευσης που αποτελεί μέρος του σταθερού κόστους της κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο⁵⁹.

B. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα αλλά και την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους. Οι λόγοι αυτοί τους καθιστούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων.⁶⁰

Στον κλάδο των Αλυσίδων Καφέ, φραγμοί εισόδου μπορούν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- Η ύπαρξη του φαινομένου της καμπύλης μάθησης ή εμπειρίας των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον εξεταζόμενο κλάδο αποτελεί

⁵⁹ Σε συνέντευξη με στέλεχος της Starbucks το κόστος αποθήκευσης δεν θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντικό αλλά κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθεί το σχετικό σημείο για να επιτευχθεί κατά το δυνατόν μια ολοκληρωμένη εικόνα του σταθερού κόστους μιας αλυσίδας καφέ.

⁶⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.4), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

φραγμό για την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο χρόνος που απαιτείται από την επιχείρηση για να εκτελέσει ένα στόχο μειώνεται καθώς ο στόχος επαναλαμβάνεται. Τα φαινόμενα καμπυλών εκμάθησης έχουν επιπτώσεις στο μέσο κόστος με τρόπο παρόμοιο όπως για οποιαδήποτε τεχνολογική πρόοδο που βελτιώνει την αποδοτικότητα παραγωγικότητας.⁶¹ Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι όπως είναι αναμενόμενο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν και πιο υψηλά επίπεδα εμπειρίας εφόσον όλες οι διαδικασίες, τα συστήματα και οι μηχανισμοί προέρχονται από την «μαμά» εταιρεία του εξωτερικού και εφαρμόζονται παγκοσμίως.

- Κατά την είσοδο μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο είναι λογικό να υπάρχει μεγάλη ανάγκη για κεφάλαια προς επένδυση σε εγκαταστάσεις, αποθέματα και δραστηριότητες μάρκετινγκ προκειμένου η νέα επιχείρηση να γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό.
- Το προϊόν, όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των υφιστάμενων ανταγωνιστών, είναι αδιαφοροποίητο συνεπώς η νεοεισερχόμενη επιχείρηση οφείλει να προσελκύσει τους καταναλωτές με άλλους τρόπους και τεχνάσματα, εστιάζοντας όχι σε πραγματικές αλλά σε αντιλαμβανόμενες (perceived) διαφορές του προϊόντος. Ίσως με την εξυπηρέτηση, την συσκευασία ή με κάποιες ενέργειες μάρκετινγκ καταφέρει να πετύχει το σκοπό της αποσπώντας μέρος της πελατείας από τους ανταγωνιστές της.
- Αυτό που δεν θα πρέπει ποτέ να υποτιμά μια νεοεισερχόμενη στον κλάδο επιχείρηση ακόμα κι αν καταφέρει να υπερνικήσει τους φραγμούς εισόδου είναι η αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων στην είσοδό της. Κι αυτό το σημείο από μόνο του αποτελεί ένα επιπλέον εμπόδιο το οποίο κάνει την εμφάνισή του στην πορεία. Παρόλα αυτά, τα στρατηγικά στελέχη οφείλουν να το λάβουν σοβαρά υπόψη τους νωρίτερα προκειμένου να αποφασιστεί το αν θα εισέλθει η επιχείρηση στον κλάδο ή όχι.

⁶¹ www.tools-and-techniques.24xls.com



Εικόνα 4: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter στον κλάδο των Αλυσίδων Καφέ στην Ελλάδα

- Σε μια εποχή γενικότερης ανασφάλειας για ανάληψη νέων επενδύσεων δε θα μπορούσε να παραβλεφθεί ως φραγμός εισόδου το κλίμα απαισιοδοξίας και δισταγμού που χαρακτηρίζει τις επεκτατικές κινήσεις των επιχειρήσεων που ενδεχομένως αποβλέπουν την είσοδο στον κλάδο.

C. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Εκτιμάται ότι ο κλάδος παραγωγής καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο απασχολεί περίπου 25 εκατομμύρια παραγωγούς σε περισσότερες από 60 χώρες⁶². Η Βραζιλία θεωρείται ως η κυρίαρχη δύναμη στην παραγωγή και εξαγωγή καφέ και ακολουθούν το Βιετνάμ και η Κολομβία⁶³.

Οι προμηθευτές αντλούν τη δύναμή τους από τη δυνατότητα που έχουν να παρέχουν στις επιχειρήσεις προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας ή να αυξάνουν τις τιμές τους. Με αυτόν τον τρόπο ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου για να πετύχουν τους

⁶² Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁶³ ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007, Σύνοψη, «Διεθνής Αγορά»

στόχους τους που μπορεί να είναι η πλήρης εξάρτηση κάποιας επιχείρησης από αυτούς και η εκμετάλλευση της.

Αναλύοντας την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σημειώνονται τα εξής:

- Το γεγονός ότι οι προμήθειες προέρχονται από το εξωτερικό και ότι στη χώρα μας δεν καλλιεργείται το εν λόγω προϊόν αποτελεί ένα σημείο ανασφάλειας καθώς σε περίπτωση διατάραξης των εμπορικών σχέσεων με τις προμηθεύτριες χώρες μπορεί να προκληθεί έλλειψη πρώτης ύλης. Αν αναλογιστεί δε κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής προέρχεται από χώρες που διαθέτουν υψηλό πολιτικό κίνδυνο π.χ. Κολομβία, αυτό εντείνει την ανησυχία.
- Οι προμηθευτές είναι πολυάριθμοι συνεπώς διαθέτουν μικρή διαπραγματευτική ικανότητα και δεν υπάρχει σημαντικό κόστος μετακίνησης για τις εταιρείες αν μετακινηθούν από τον έναν προμηθευτή στον άλλον.
- Οι προμηθευτές δε διαθέτουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός ώστε να ανταγωνιστούν με τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν καθετοποίηση προς τα πίσω και εκτός από λιανοπωλητές να είναι και προμηθευτές καφέ. Για παράδειγμα τα Starbucks προμηθεύουν με καφέ ορισμένα καταστήματα όπως ακριβώς εστιατόρια και καφετέριες στο εξωτερικό (backward integration). Ένα ακόμα παράδειγμα είναι η Segafredo η οποία έχει λανσάρει τα Segafredo café⁶⁴.
- Οι προμηθευτές στην πλειοψηφία τους έχουν υπογράψει συμφωνίες με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο να καλλιεργούν και να παρέχουν μεγάλες ποσότητες καφέ για λογαριασμό τους, πολλές φορές κατ' αποκλειστικότητα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η Starbucks, βάσει συμβάσεων που έχει υπογράψει με καλλιεργητές καφέ και σύμφωνα με εσωτερικά στοιχεία της εταιρείας, κατά το έτος 2007 προμηθεύτηκε περίπου το

⁶⁴ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

2% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ (Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας 2007 -CSR Report 2007)⁶⁵.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου επεξεργασίας και πώλησης καφέ αδιαμφισβήτητα έχουν «το πάνω χέρι» στην σχέση τους με τους καλλιεργητές-προμηθευτές.

D. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όπως είναι αναμενόμενο, οι αγοραστές επιδιώκουν να αγοράζουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Για να μειώσουν το κόστος διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα και ανώτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Συνεπώς, σε αντίθεση με τους προμηθευτές που πιέζουν για υψηλές τιμές και χαμηλότερη ποιότητα, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για χαμηλές τιμές και υψηλότερη ποιότητα.⁶⁶

Μελετώντας λοιπόν τη δύναμη των αγοραστών στον κλάδο των αλυσίδων καφέ προκύπτουν τα εξής:

- Ο αριθμός των αγοραστών είναι μεγάλος
- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από κάθε αγοραστή ξεχωριστά είναι μικρός ως προς το σύνολο του όγκου πωλήσεων του κλάδου.
- Το προϊόν είναι σε μεγάλο βαθμό αδιαφοροποίητο και άφθονο και το κόστος μετακίνησης από τη μια αλυσίδα καφέ στην άλλη είναι μικρό
- Το προϊόν δεν αποτελεί μεγάλο στοιχείο κόστους για τον αγοραστή
- Υπάρχει επώνυμη ζήτηση

⁶⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁶⁶ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.4), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

- Δεν υπάρχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω

Από τα παραπάνω στοιχεία εξάγεται το συμπέρασμα ότι η δύναμη των αγοραστών διαφαίνεται μέτρια, συνεπώς οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές ως προς τις κινήσεις τους προκειμένου να καταφέρουν να πάρουν με το μέρος τους όσο περισσότερους αγοραστές είναι εφικτό. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί για παράδειγμα είτε βελτιώνοντας την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος είτε μειώνοντας την τιμή.

E. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα διαθέτουν την ιδιότητα ότι μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές απαιτήσεις έχοντας διαφορετικά χαρακτηριστικά⁶⁷. Παράλληλα, έχουν το χαρακτηριστικό ότι θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης για τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.⁶⁸

Ως υποκατάστατα του καφέ μπορούν να θεωρηθούν το τσάι, τα αναψυκτικά, οι χυμοί και γενικά οποιαδήποτε άλλα ροφήματα είναι σε θέση να υποκαταστήσουν την ανάγκη των καταναλωτών για καφέ. Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή γιατί οποιαδήποτε επιβάρυνση στην τιμή του καφέ θα επιφέρει μετακύλιση της ζήτησης από τον καφέ στα υποκατάστατα προϊόντα που διατηρούν σταθερή την τιμή τους. Η απειλή αυτή ισχύει για τους προμηθευτές και όχι για τους αγοραστές (retailers).

F. Άλλοι Παράγοντες

Υπάρχει και μια έκτη δύναμη⁶⁹ που επηρεάζει τον κλάδο των αλυσίδων καφέ και είναι οι άλλοι παράγοντες οι οποίοι συνίστανται στους εξής:

- Το κράτος με τη φορολογία που επιβάλλει στις εισαγωγές καφέ από τρίτες χώρες
- Το Ινστιτούτο Καταναλωτή στην Ελλάδα και άλλοι παρόμοιοι οργανισμοί και σωματεία που προφυλάσσουν τους καταναλωτές από πιθανές αυξήσεις τιμών και τους ενημερώνουν για τα δικαιώματά τους.

⁶⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 4., Best Concepts of Strategic Management, σελ.85

⁶⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 4 (4.4), Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2006

⁶⁹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 4., Best Concepts of Strategic Management, σελ.86

Οι παράγοντες αυτοί επιδρούν στον κλάδο και οι επιχειρήσεις οφείλουν να τους λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους προκειμένου να αποφευχθεί η μείωση της κερδοφορίας τους.

Το συμπέρασμα που εξάγεται από τη μελέτη που επιχειρήθηκε στον κλάδο των αλυσίδων καφέ μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter που προηγήθηκε θα μπορούσε να είναι ότι η ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου παρουσιάζεται μέτρια προς υψηλή. Αδιαμφισβήτητα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί υψηλή αν η οικονομική κατάσταση της χώρας μας ήταν καλύτερη και το γενικότερο κλίμα πιο αισιόδοξο. Όμως η πεποίθηση που κυριαρχεί είναι ότι για τα επόμενα χρόνια η ελληνική οικονομία θα δοκιμαστεί ισχυρά και οι επιχειρηματίες θα προβούν σε κινήσεις επιβίωσης περισσότερο και όχι ανάπτυξης.

4.4 ΜΙΑ ΠΙΟ ΔΙΕΙΣΔΥΤΙΚΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Στην Ελλάδα οι κυριότερες αλυσίδες καφέ με σημαντικό αριθμό καταστημάτων που ανταγωνίζονται τα Starbucks είναι οι εξής: Coffeeright και Flocafe. Οι αλυσίδες αυτές παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων ροφημάτων καφέ. Ωστόσο πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν και άλλες αλυσίδες καταστημάτων στις οποίες οι πωλήσεις του καφέ αντιπροσωπεύουν σημαντικό αλλά όχι το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική αγορά. Τέτοιες είναι οι: Palmie Bistro, Haagen Dazs και Coffee Time. Επιπλέον, καφέ σερβίρουν και αλυσίδες γρήγορης εστίασης (fast food) όπως Goody's και McDonalds. Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι η εταιρεία Everest A.E. συμφώνησε με την αυστραλέζικη αλυσίδα Gloria Jean's Coffees την ανάληψη του master franchising για την ελληνική αγορά δικτύου καταστημάτων καφέ.⁷⁰

➤ Αλυσίδα Καταστημάτων Καφέ Coffeeright:

Αντικείμενο: Εκμετάλλευση ταχυ-εστιατορίων «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και καφέ Coffeeright.

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα «Γρηγόρης» δημιουργήθηκε στην Δάφνη το 1972. Στις αρχές του 1990 τέθηκε σε εφαρμογή σχέδιο επέκτασης της εταιρείας μέσω franchising. Το 2002 η εταιρεία επέκτεινε τις δραστηριότητές της στο χώρο του καφέ αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept "Coffeeright" και το επέκτεινε και στη Ρουμανία.

⁷⁰ ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007

Τα καταστήματα Γρηγόρης & Coffeeright απευθύνονται κυρίως στον σύγχρονο άνθρωπο της πόλης που ζει σε έντονους ρυθμούς και βρίσκεται αρκετές ώρες της ημέρας εκτός σπιτιού. Στο κατάστημα Γρηγόρης πωλούνται και προϊόντα μικρογευμάτων.

Ο όμιλος σήμερα διαθέτει ένα πολυπληθές δίκτυο καταστημάτων εταιρικής ιδιοκτησίας αλλά και franchise.

Παρουσιάζονται αλφαβητικά οι κυριότερες αλυσίδες με στοιχεία που αφορούν την κάθε εταιρεία.⁷¹

Πίνακας 2: Αλυσίδες Καφέ στην Ελλάδα

ΑΛΥΣΙΔΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ'07	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤ/ΤΑ	FRANCHISEES
COFFEERIGHT	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	191 (141 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ COFFEERIGHT)	41 ΕΤΑΙΡΙΚΑ 19 ΘΥΓΑΤΡΙΚΑ	131
COFFEE TIME	COFFEE TIME HELLAS A.E.	16	0	16
FLOCAFE	VIVARTIA A.E.B.E.	73	34	39
HAAGEN DAZS	GENERAL MILLS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	29	4	25
PALMIE BISTRO	PALMIE A.E.	16	2	14
STARBUCKS	ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΦΕ Α.Ε.Ε.	63	63	0

Πίνακας 2: Αλυσίδες Καφέ στην Ελλάδα-Εταιρικά Καταστήματα και Franchisees

➤ Αλυσίδα Καταστημάτων Καφέ Coffee Time:

Οργάνωση επιχειρήσεων με το σύστημα franchising.

Προέρχονται από τον Καναδά όπου και ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Coffee Time. Τα καταστήματα της εταιρείας διαθέτουν ποικιλία ντόνατς, καφέδων, σάντουιτς, παγωτών και προϊόντων σφολιάτας αλλά και αξεσουάρ για τον καφέ. Το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών της αλυσίδας προέρχεται από την πώληση ντόνατς.

⁷¹ ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007

➤ Αλυσίδα Καταστημάτων Καφέ Flocafe:

Αντικείμενο: Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, γιαούρτης, φυσικών χυμών φρούτων, προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, καταψυγμένων λαχανικών και προτηγανισμένης πατάτας. Εμπόριο κατεψυγμένων φαγητών και προϊόντων ζύμης. Οργάνωση επιχειρήσεων με το σύστημα franchising⁷².

Η πρώτη προσπάθεια εισόδου «επώνυμης εταιρείας» στον χώρο του καφέ έγινε από τα καταστήματα Flocafe το 1994. Η συγκεκριμένη αλυσίδα απευθύνεται περισσότερο σε καταναλωτές που έχουν συνδυάσει τον καφέ με τη διασκέδασή τους, για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση των καταστημάτων. Στα καταστήματα τις αλυσίδας διατίθεται μεγάλη ποικιλία καφέδων καθώς και πολλά συνοδευτικά σνακς, σφολιατοειδή, σάντουιτς, σαλάτες, γλυκά, παγωτά κ.α.

Το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχονται από τον καφέ φτάνει περίπου το 55% των συνολικών πωλήσεων όλων των καταστημάτων.

Τα Flocafe διακρίνονται για τις γεύσεις καφέ, το μενού που ανανεώνεται συχνά προσφέροντας πολλές επιλογές με σταθερή ποιότητα, το οικείο και προσιτό περιβάλλον, τη χαρούμενη ατμόσφαιρα και την ωραία μουσική. Οι μεγάλοι άνετοι χώροι, η εξυπηρέτηση, η γκάμα των προϊόντων, στοιχεία που διαφοροποιούν τα Flocafe, δε μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία σύγκρισης στην περίπτωση αλυσίδων που προέρχονται από το εξωτερικό, αντικατοπτρίζοντας μια διαφορετική κουλτούρα όπου ο καφές αποτελεί μια απλή καθημερινή συνήθεια, καταναλώνεται γρήγορα και πολύ συχνά εκτός καταστήματος⁷³.

➤ Αλυσίδα Καταστημάτων Καφέ Haagen Dazs:

Αντικείμενο: Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο προϊόντων ζύμης και ειδών διατροφής. Η οργάνωση της επιχείρησης έχει βασιστεί στο σύστημα franchising.

Τα Haagen Dazs αποτελούν αλυσίδα με πάνω από 600 καταστήματα σε 55 χώρες. Αποτελούν μετεξέλιξη του παραδοσιακού ζαχαροπλαστέιου. Σερβίρουν όλων των ειδών τους καφέδες καθώς και μεγάλη ποικιλία ροφημάτων αν και τα καταστήματα αυτά είναι γνωστά κυρίως για την μεγάλη ποικιλία των παγωτών τους αλλά και για τα γλυκά τους.

⁷² ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007

⁷³ Marketing Week Magazine, «Flocafe: Μια αιθθαλής μάρκα – ορόσημο», Γεώργιος Ροσσολάτος, 12 Ιουνίου 2009

➤ Αλυσίδα Καταστημάτων Καφέ Palmie Bistro:

Αντικείμενο: Οργάνωση Καφέ – Εστιατορίων.

Η Αλυσίδα Palmie Bistro ανήκει στον κλάδο των καφεστιατορίων. Η συγκεκριμένη αλυσίδα απευθύνεται περισσότερο σε καταναλωτές που δεν επιθυμούν γρήγορο καφέ αλλά που έχουν συνδυάσει τον καφέ με σύντομο διάλειμμα από τη δουλειά ή με τη διασκέδασή τους. Στα καταστήματα της αλυσίδας διατίθεται μεγάλη ποικιλία καφέδων, σνακς καθώς και γεύματα.

Κατά το 2006 το ποσοστό των πωλήσεων που προέρχονταν από τον καφέ κάλυπτε κατά μέσο όρο ανά κατάστημα το 40% του κύκλου εργασιών.⁷⁴

Σύμφωνα με την Κλαδική Ανάλυση Αλυσίδων Καφέ από την ICAP που πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο 2007, σημαντικό μερίδιο στις συνολικές πωλήσεις που προέρχονται από τον καφέ καταλαμβάνει η αλυσίδα Flocafe (36%), ακολουθεί η Starbucks (31,5%) και Γρηγόρης – Μικρογεύματα Coffeeright (19%). Έπονται τα Haagen Dazs (6,5%) και τα Palmie Bistro (5%) (ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ»)⁷⁵. Τα παραπάνω αποτελέσματα εμφανίζονται και διαγραμματικά στην Εικόνα 5 παρακάτω.

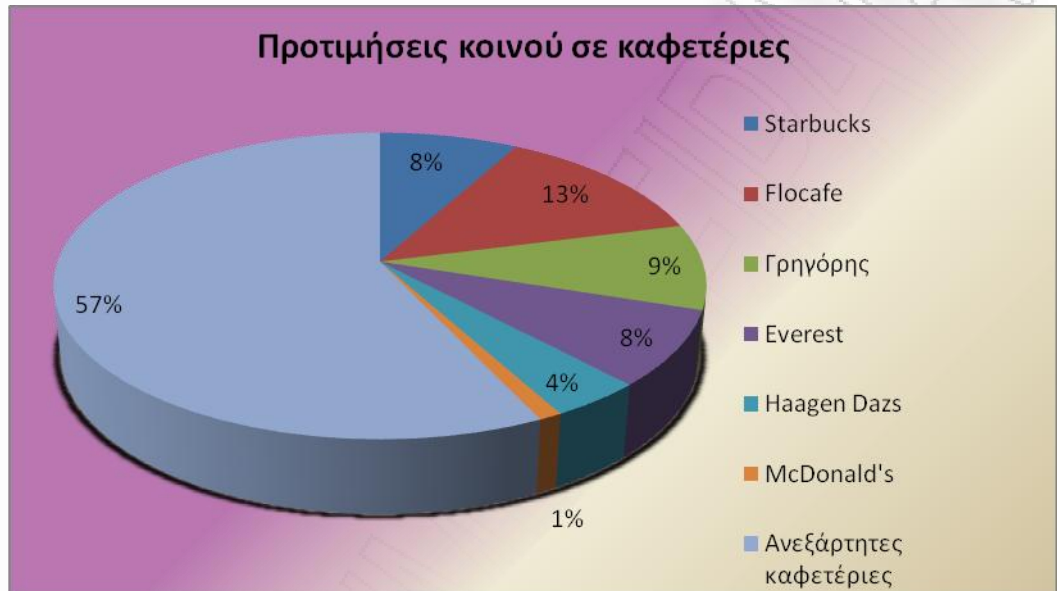
Κατά καιρούς η εξεταζόμενη επιχείρηση Starbucks διατάζει την διεξαγωγή ερευνών επί πληρωμή ώστε να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τα επίπεδα του ανταγωνισμού στον κλάδο των αλυσίδων καφέ στην Ελλάδα. Ορισμένα τέτοια συμπεράσματα αναφέρονται παρακάτω:

- Οι ανεξάρτητες καφετέριες κυριαρχούν στην εκτός σπιτιού κατανάλωση καφέ όχι μόνο ως προς τη συχνότητα αλλά και ως προς το μερίδιο αγοράς και την προθυμία των καταναλωτών για επίσκεψη στους χώρους αυτούς έναντι των αλυσίδων καφέ.
- Τα Flocafe είναι ο πλησιέστερος ανταγωνιστής για τα Starbucks εφόσον διαθέτει το μερίδιο καρδιάς αλλά και το μερίδιο μνήμης και αγοράς στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Οι αλυσίδες όπως Γρηγόρης Μικρογεύματα Coffeeright, Everest και Goody's δεν διαθέτουν την εμπειρία να ανταγωνιστούν τα Starbucks. Παρόλα αυτά, η ευρεία αναγνώρισή τους από το κοινό και η συχνότητα των επισκέψεων των

⁷⁴ ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007

⁷⁵ ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007

καταναλωτών που οφείλεται εν μέρει στο ότι διαθέτουν καταστήματα σε πολύ κεντρικά και εμπορικά σημεία και έχει ως αποτέλεσμα να διεκδικούν εξαιρετικά μεγάλη μερίδα της εκτός σπιτιού κατανάλωσης καφέ.⁷⁶



Εικόνα 5: Ποσοστά προτιμήσεων του κοινού σε καφετέριες

4.5 SWOT ANALYSIS ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning) μίας επιχείρησης όταν πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.⁷⁷ Σκοπός της ανάλυσης είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων, εσωτερικών και εξωτερικών οι οποίοι θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.⁷⁸

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες

⁷⁶ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁷⁷ www.el.wikipedia.org, Ανάλυση SWOT

⁷⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 1., Best Concepts of Strategic Management, σελ. 10-11

προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Εφαρμόζοντας την Ανάλυση SWOT στην επιχείρηση που εξετάζεται προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον:

Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Προσφορά νέων προϊόντων και εμπλουτισμός του μενού
2. Στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις για άνοδο των πωλήσεων, συμμαχίες για νέα κανάλια διανομής
3. Άνοιγμα νέων καταστημάτων και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας
4. Δημοσιοποίηση των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης τα οποία δεν είναι γνωστά στο ευρύ κοινό και ένταξη των καταναλωτών σε αυτά μέσω φιλανθρωπικών κινήσεων της εταιρείας που θα καταφέρουν να τους ευαισθητοποιήσουν
5. Διαφήμιση και ενίσχυση των προγραμμάτων πιστότητας
6. Η γενικότερη εξέλιξη του κλάδου που οφείλεται στην αλλαγή των ρυθμών ζωής των σύγχρονων ανθρώπων δίνει ώθηση στις πωλήσεις της εταιρείας.
7. Η εύκολη προσαρμογή της επιχείρησης στις τεχνολογικές βελτιώσεις
8. Υψηλότερης ποιότητας φαγητό και προσφορά πιο υγιεινών μενού και καφέδων
9. Γρηγορότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση
10. Πιο φιλικό προσωπικό
11. Παραγγελία στα καταστήματα με ευκολότερο και απλούστερο τρόπο
12. Έμφαση στην καθαριότητα των καταστημάτων

Απειλές (Threats)

1. Οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου αλυσίδων καφέ

2. Ανταγωνισμός που επεκτείνεται και σε επιχειρήσεις που δεν ανήκουν στον κλάδο αλλά στον ευρύτερο χώρο της εστίασης και σερβίρουν καφέ συμπληρωματικά με την κύρια δραστηριότητά τους όπως π.χ. εστιατόρια
3. Η αυξανόμενη τάση της εποχής προς τον υγιεινό τρόπο ζωής και την αποφυγή της καφεΐνης στην διατροφή όπως και άλλων βλαβερών συστατικών
4. Ο επερχόμενος κορεσμός της αγοράς
5. Αρνητική διαφήμιση για την εταιρεία που προέρχεται από τη φήμη για κακομεταχείριση και εκμετάλλευση των καλλιεργητών στις χώρες παραγωγής καφέ με αποτέλεσμα την ευαισθητοποίηση κοινωνικών ομάδων και κατ' επέκταση και του κοινού εις βάρος της εταιρείας
6. Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ελληνικών επιχειρήσεων που ενώνουν τις δυνάμεις τους για να αντιμετωπίσουν πιο οργανωμένα την πολυεθνική απειλή
7. Αρνητική εικόνα της επιχείρησης ως ξενόφερτη που έχει σκοπό να «παρασύρει» τους καταναλωτές προς την αμερικανική κουλτούρα αφήνοντας πίσω την ελληνική παράδοση
8. Οι Έλληνες καταναλωτές τείνουν να συσχετίζουν τις αλυσίδες με μεγάλες απρόσωπες εταιρίες.
9. Απειλή από το ασταθές πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον στις προμηθεύτριες χώρες καφέ

Η επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες προς όφελός της και να επωφεληθεί προσαρμόζοντας την στρατηγική της έτσι ώστε να εξαχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Παράλληλα πρέπει να αξιολογήσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό αυτές να έχουν το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς της ίδιας μέσα στον κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
- www.indexmundi.com
- www.tools-and-techniques.24xls.com
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- ICAP, Κλαδική Μελέτη, «Καφές-Αλυσίδες Καφέ», Σεπτέμβριος 2007
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση
- Marketing Week Magazine, «Flocafe: Μια αειθαλής μάρκα – ορόσημο», Γεώργιος Ροσσολάτος
- www.el.wikipedia.org
- Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ STARBUCKS ΕΛΛΑΔΑΣ

5.1 ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΑΠΟ ΤΙ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ

Για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό να αναλύουν και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.⁷⁹ Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική δίνοντας τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται και να αποφύγει επιτυχημένα τις απειλές.⁸⁰

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και διαμέσου αυτών η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη των βασικών και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της που οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁸¹

Όταν οι εν λόγω ικανότητες είναι ανώτερες του ανταγωνισμού τότε καλούνται διακριτικές ικανότητες (distinctive competences). Σύμφωνα με την Ανάλυση VRIO προτείνεται ο εξής τρόπος για να χαρακτηριστεί μια διακριτική ικανότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

1. Αξία (Value): Προσδίδει στον καταναλωτή αξία και πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών;
2. Σπανιότητα (Rareness): Αποτελεί χαρακτηριστικό των προϊόντων ή των υπηρεσιών των ανταγωνιστών;
3. Δυνατότητα απομίμησης (Imitability): Πόσο δαπανηρή είναι για τους ανταγωνιστές η απομίμηση της διακριτικής αυτής ικανότητας;

⁷⁹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5 (5.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

⁸⁰ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 5 (5.1), "A Resource-Based Approach to Organizational Analysis", σελ. 106

⁸¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 5 (5.1), "A Resource-Based Approach to Organizational Analysis", σελ. 106

4. Οργάνωση της επιχείρησης (Organization): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη κατάλληλα ώστε να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν καλύτερα την διακριτική της ικανότητα;

Αν η απάντηση σε κάθε ένα από τα παραπάνω ερωτήματα είναι θετική για κάποια από τις διακριτικές ικανότητες που διαθέτει η εξεταζόμενη επιχείρηση τότε αυτή η ικανότητα θεωρείται δύναμη και με ειδικούς χειρισμούς από την πλευρά της επιχείρησης μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιοι χειρισμοί περιγράφονται από τον Michael Porter ως ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες διέπουν την προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει στους καταναλωτές αυτό που επιθυμούν ή χρειάζονται με μεγαλύτερη επιτυχία από ότι οι ανταγωνιστές.⁸²

Σκοπός κάθε επιχείρησης που την ενδιαφέρει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών είναι όχι μόνο να το αποκτήσει χρησιμοποιώντας με το σωστό τρόπο τις πηγές και τις ικανότητές της αλλά να καταφέρει και να το διατηρήσει (sustainable competitive advantage). Αυτό σημαίνει ότι το πλεονέκτημα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διάρκεια (durability) και όσο δυνατόν μικρότερη δυνατότητα απομίμησης (imitability)⁸³. Ακόμα και τότε όμως τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά εφόσον οι ανταγωνιστές έχουν την ικανότητα πολλές φορές να αντιγράψουν τα δυνατά σημεία συνεπώς το πλεονέκτημα παύει να θεωρείται σταθερό και ανταγωνιστικό.

5.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να εξετασθεί με μεγαλύτερη επιτυχία το εσωτερικό περιβάλλον της Starbucks Ελλάδος θα πρέπει να κατανοήσουμε ορισμένες βασικές αρχές που διέπουν τη λειτουργία της όπως το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης καθώς και το προϊόν που πωλείται και η αξία που προσδίδεται στην ποιότητα από πλευράς της επιχείρησης.

⁸² Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5^η Έκδοση, Κεφ. 6 (6.3), Εκδόσεις Prentice Hall Europe, UK

⁸³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 5 (5.1), "A Resource-Based Approach to Organizational Analysis", σελ. 108

5.2.1 ΑΠΟ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Η καθιέρωση των Starbucks ως ο κύριος προμηθευτής του τελειότερου καφέ στον κόσμο και η παράλληλη ανάπτυξη της εταιρείας διατηρώντας τις αρχές της χωρίς διαλλακτικότητα.» (Howard Schultz)⁸⁴

«Η έμπνευση και η καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος μέσα από ένα φλιτζάνι καφέ για κάθε άνθρωπο, κάθε στιγμή, σε κάθε γειτονιά.»⁸⁵

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν η επιχείρηση τους να βρίσκεται μετά από κάποια χρόνια λειτουργίας, με άλλα λόγια το όραμα και την αποστολή της εταιρείας.

Η αποστολή δεν είναι τίποτε άλλο παρά ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού ή της επιχείρησης. Το όραμα και η αποστολή είναι απαραίτητα για την εύκολη κατανόηση των εκάστοτε στόχων. Είναι τα θεμέλια για τη δημιουργία στρατηγικών και πολιτικών, για τη θέσπιση προτεραιοτήτων, για την κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων.⁸⁶

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει δήλωση αποστολής είναι όχι μόνο ότι εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό αλλά και βοηθά στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δίνοντας το γενικότερο επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα. Ταυτόχρονα, λειτουργεί σαν κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών και συμβάλλει στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού.⁸⁷

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω, η αποστολή των Starbucks Coffee είναι κάτι περισσότερο από κάποιες λέξεις γραμμένες σε χαρτί - είναι η φιλοσοφία που διέπει την καθημερινή τους λειτουργία.

Όραμα του Schultz αποτελούσε η δημιουργία μιας εταιρείας με αρχές για τις οποίες οι εργαζόμενοι να αισθάνονται υπερήφανοι καθώς και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, με προτεραιότητα το χτίσιμο μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ αυτών και της διοίκησης. Παράλληλα, πεποίθησή του ήταν η

⁸⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁸⁵ www.starbucks.com/mission

⁸⁶ www.symvouloi.gr

⁸⁷ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, κεφ. 4, σελ. 148

αναγκαιότητα για σεβασμό προς τους υπαλλήλους της εταιρείας, ώστε να εμπνέονται, να εμπυχώνονται αλλά και ταυτόχρονα να μοιράζονται τους καρπούς της επιτυχίας. Φιλοδοξία του αποτελούσε η εξέλιξη της Starbucks στο πλέον αξιосέβαστο «όνομα» (brand name) στο χώρο του καφέ αλλά και η αναγνωρισιμότητα της σαν επιχείρηση με ισχυρή εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα.

Η πρώτη δήλωση αποστολής της επιχείρησης ήταν η εξής: *«Να καθιερώσουμε τα Starbucks ως τον ηγετικό προμηθευτή του πιο εκλεκτού καφέ στον κόσμο, και ταυτόχρονα να διατηρήσουμε τις αρχές μας καθώς αναπτυσσόμαστε».*

Στην πορεία τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με το Howard Schultz, δημιούργησαν την παρακάτω πιο πλήρη και εκτεταμένη δήλωση αποστολής η οποία και αναγράφεται στο πίσω μέρος της ατομικής κάρτας κάθε εργαζομένου.

«Οι παρακάτω έξι κατευθυντήριες αρχές μας βοηθούν να μετράμε την ορθότητα των αποφάσεών μας:

- *Να προσφέρουμε ένα άριστο περιβάλλον εργασίας και να φερόμαστε ο ένας στον άλλο με σεβασμό και αξιοπρέπεια.*
- *Να αποδεχόμαστε τη διαφορετικότητα, ως ένα ουσιαστικό συστατικό του τρόπου με τον οποίο λειτουργούμε στην επιχείρησή μας.*
- *Να εφαρμόζουμε τα υψηλότερα πρότυπα αριότητας στην αγορά, το καβούρδισμα και το φρέσκο σερβίρισμα του καφέ μας.*
- *Να αποκτούμε εξαιρετικά ικανοποιημένους πελάτες κάθε στιγμή.*
- *Να συμβάλλουμε θετικά στο κοινωνικό μας σύνολο και το περιβάλλον.»*

«Η Starbucks δεσμεύεται στον ρόλο του ηγέτη όσον αφορά την περιβαλλοντική συνείδηση σε όλα τα επίπεδα.⁸⁸»

Ταυτόχρονα, στο site της εταιρείας στο internet διαφαίνεται ξεκάθαρα η αποστολή της εταιρείας ως παρακάτω:

Η Αποστολή μας στην STARBUCKS⁸⁹

⁸⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁸⁹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης www.starbucks.com

Να εμπνέουμε και να καλλιεργούμε το ανθρώπινο πνεύμα- έναν άνθρωπο, μια κούπα καφέ και μια γειτονιά κάθε φορά. Οι αρχές που βοηθούν να ζούμε την αποστολή μας κάθε ημέρα είναι οι ακόλουθες:

Ο καφές μας

Σημασία είχε πάντα-και θα έχει πάντα- η ποιότητα.

Δεσμευόμαστε στο να προμηθευόμαστε με ήθος και υπευθυνότητα τους πιο εκλεκτούς κόκκους καφέ, να τους καβουρδίζουμε με μεγάλη φροντίδα και να βελτιώνουμε τις ζωές των ανθρώπων που τους καλλιεργούν.

Δίνουμε μεγάλη σημασία σε όλα αυτά, το έργο μας δεν τελειώνει ποτέ.

Οι συνεργάτες μας

Αποκαλούμαστε συνεργάτες επειδή για μας δεν είναι απλά μια δουλειά, είναι το πάθος μας.

Όλοι μας σεβόμαστε τη διαφορετικότητα και δημιουργούμε ένα χώρο στον οποίο ο καθένας από εμάς μπορεί να είναι ο εαυτός του.

Φερόμαστε πάντα ο ένας στον άλλο με σεβασμό και αξιοπρέπεια.

Αντιμετωπίζουμε ο ένας τον άλλο βάσει αυτού του προτύπου.

Οι πελάτες μας

Είμαστε πλήρως εστιασμένοι στους πελάτες μας.

Κτίζουμε σχέσεις φιλίας και εμπιστοσύνης ανυψώνοντας τη διάθεση των πελατών μας έστω και για λίγες στιγμές.

Σίγουρα όλα ξεκινούν με την υπόσχεση ενός τέλεια παρασκευασμένου ροφήματος, αλλά η δουλειά μας είναι κάτι περισσότερο από αυτό.

Στην πραγματικότητα έχει να κάνει με την ανθρώπινη επαφή.

Τα καταστήματά μας

Όταν οι πελάτες μας νιώθουν ότι βρίσκονται στο δικό τους χώρο, τότε τα καταστήματά μας μεταμορφώνονται σε πραγματικό παράδεισο,

ένα διάλλειμα από τα προβλήματα της καθημερινότητας,

ένα μέρος όπου μπορούν να συναντηθούν με φίλους.

Απόλαυση ανάλογα με τους ρυθμούς ζωής – άλλες φορές αργή και απολαυστική και άλλες φορές πιο γρήγορη.

Καταστήματα γεμάτα Ανθρωπιά.

Η γειτονιά μας

Κάθε κατάσταση αποτελεί μέρος μιας κοινότητας και η ενεργή συμμετοχή μας σε αυτή, ως καλοί γείτονες, είναι για εμάς δέσμευση.

Θέλουμε να είμαστε ευπρόσδεκτοι οπουδήποτε δραστηριοποιούμαστε. Μπορούμε να είμαστε μια δύναμη θετικής ενέργειας φέρνοντας σε επαφή τους partners μας και τους πελάτες μας και την τοπική κοινότητα με σκοπό να συνεισφέρουμε κάθε ημέρα.

Τώρα βλέπουμε ότι η ευθύνη μας – και η δυνατότητα μας να προσφέρουμε – είναι ακόμα μεγαλύτερη.

Ο κόσμος προσδοκά από την Starbucks να θέσει νέο πρότυπο για μια ακόμα φορά.

Θα ηγηθούμε αυτού του έργου.

Οι μέτοχοί μας

Γνωρίζουμε ότι αποδίδοντας σε καθέναν από τους παραπάνω τομείς προσφέρουμε το είδος της επιτυχίας που ανταμείβει τους μετόχους μας.

Έχουμε την πλήρη ευθύνη για τη σωστή εφαρμογή των παραπάνω παραμέτρων, έτσι ώστε η Starbucks – και όλοι όσους επηρεάζει- να συνεχίσουν να προοδεύουν.

Πάμε μπροστά.⁹⁰

5.2.2 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

«Ο Καφές μας:

Αυτό που μας ενδιαφέρει περισσότερο ήταν πάντα και εξακολουθεί να είναι η ποιότητα. Είμαστε παθιασμένοι με το να συλλέγουμε τους τελειότερους κόκκους καφέ με τις πλέον ηθικές μεθόδους, να καβουρδίζουμε τον καφέ με εξαιρετική φροντίδα και να βελτιώνουμε την ποιότητα ζωής των καλλιεργητών του καφέ. Νοιαζόμαστε βαθιά για όλα τα παραπάνω. Η δουλειά μας δεν τελειώνει ποτέ» (Μέρος της αποστολής της

⁹⁰ www.starbucks.com

επιχείρησης Starbucks, όπως ακριβώς αναφέρεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας (www.starbucks.com/mission)

Οι πελάτες των Starbucks διεθνώς απολαμβάνουν τους εξαιρετικούς καφέδες και τα παραδοσιακά ροφήματα με βάση τον espresso, γευστικά Frappuccino™ –ροφήματα ανάμεικτα με πάγο, αποκλειστικότητας των Starbucks- και τσάι Tazo καθώς και περισσότερες από δέκα έξι διαφορετικές ποικιλίες καφέ σε κόκκους, ο οποίος αλέθεται από το προσωπικό των καταστημάτων – για όσους επιθυμούν να τον απολαύσουν στο σπίτι – ανάλογα με την συσκευή καφέ που διαθέτουν. Παράλληλα, μόνο στα Starbucks υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας προσωπικού ροφήματος, ανάλογα με τις προσωπικές προτιμήσεις του καθενός: με επιπλέον espresso, χωρίς καφεΐνη, με γάλα σόγιας ή άπαχο κ.ά.⁹¹ Επίσης, τα Starbucks έχουν άδεια να πωλούν ένα μεγαλύτερο εύρος προϊόντων το οποίο περιλαμβάνει: τσάι της εταιρείας Tazo Tea, νερό Ethos water, Starbucks compact disks (cd's), παγωτά Starbucks, λικέρ, κάποια γαλακτοκομικά προϊόντα αλλά και είδη όπως κούπες με το λογότυπο της εταιρείας και άλλα παρόμοια προϊόντα⁹².

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί το πρωτοποριακό προϊόν των Starbucks, ο καφές Estima Blend, ο οποίος προσφέρεται σε 28 χώρες. Η ονομασία του έχει προκύψει από την ισπανική λέξη «estima» η οποία μεταφράζεται ως «αμοιβαίος σεβασμός» και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των πιστοποιημένων από την οργάνωση Fair Trade Certified⁹³ καλλιεργητών καφέ. Η ιδιαιτερότητα του καφέ Estima Blend είναι ότι προέρχεται μόνο από πιστοποιημένους μικροκαλλιεργητές και μεταφράζεται σαν μια προσπάθεια της εταιρείας να ενισχύσει τις μικρές αυτές ομάδες αγροτών⁹⁴.

Μια ακόμα πρωτοπορία των Starbucks είναι ότι πολλοί από τους καφέδες που πωλούν αποτελούν βιολογικά προϊόντα τα οποία έχουν καλλιεργηθεί χωρίς την χρήση χημικών λιπασμάτων, με αγνό χώμα και νερό (certified organics). Παρότι δεν έχουν στην συσκευασία τους το αντίστοιχο σήμα πιστοποίησης η καλλιέργειά τους έχει γίνει σύμφωνα με τα κριτήρια που θέτουν οι πρακτικές καλλιέργειας βιολογικών προϊόντων. Η επίσημη πιστοποίηση απαιτεί από τους παραγωγούς καφέ να επιβεβαιώσουν ότι

⁹¹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁹² Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁹³ Fair Trade: Η Starbucks πληρώνει προμήθεια στον οργανισμό FTC και σε αντάλλαγμα πραγματοποιούνται έλεγχοι ποιότητας για τα πωλούμενα προϊόντα και επικολλούνται ετικέτες πιστοποίησης πάνω στα προϊόντα οι οποίες αποδεικνύουν ότι έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί από τον οργανισμό. Για να πιστοποιηθεί ένα προϊόν από τον εν λόγω οργανισμό πρέπει να έχει παραχθεί από καλλιεργητές που ανήκουν στην λίστα καλλιεργητών του οργανισμού (Fair Trade registry). Κατ' εκτίμηση το 4% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ είναι πιστοποιημένο από τον οργανισμό.

⁹⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

ακολουθούν τις πρακτικές βιολογικής καλλιέργειας αλλά σε μερικές περιπτώσεις απαιτείται η πραγματοποίηση μακροχρόνιων και επαναλαμβανόμενων ελέγχων στο χώμα⁹⁵. Σε παγκόσμιο επίπεδο μόνο ένα μικρό ποσοστό παραγόμενου καφέ είναι πιστοποιημένο ως βιολογικό. Στα Starbucks ο βιολογικός καφές πωλείται με την ονομασία Serena Organic Blend, όπου serena στα ισπανικά σημαίνει ηρεμία, γαλήνη.

Ο καφές υψηλής ποιότητας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας των Starbucks. Για την εξασφάλισή του, η Starbucks, σε συνεργασία με την Conservation International, θέσπισαν το 2001 ένα πλαίσιο οδηγιών κοινωνικής ευθύνης γύρω από την αγορά καφέ, τις επονομαζόμενες Εφαρμογές C.A.F.E. (Εφαρμογές Ισοτιμίας Καφέ και Καλλιεργητή). Οι οδηγίες αυτές ισχύουν για την αγορά καφέ σε όλο τον κόσμο και έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να παράγονται οι δίκαιες και αμοιβαία επικερδείς σχέσεις με τους καλλιεργητές καφέ, τους υπαλλήλους τους και τις ευρύτερες κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται και παράλληλα να διασφαλίζεται η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Όμως ο τέλειος καφές είναι μόνο η αρχή της συνολικής Εμπειρίας Starbucks, η οποία περιλαμβάνει την «σύνδεση» με τους πελάτες και την προσπάθεια των Starbucks να προσφέρουν συνεχώς μοναδικές υπηρεσίες. *«Όταν επισκέπτεσαι ένα Starbucks, δεν απολαμβάνεις μόνο καφέ υψηλής ποιότητας – αλλά συναντάς υπέροχους ανθρώπους, ακούς ποιοτική μουσική και χαλαρώνεις σε ένα άνετο και ευχάριστο χώρο συνάντησης»*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Starbucks Coffee, Howard Schultz. *«Στα Starbucks, προσπαθούμε να χτίσουμε ανθρώπινες σχέσεις με κάθε έναν από τους πελάτες μας ξεχωριστά. Δεν είμαστε μια επιχείρηση καφέ που σερβίρουμε τους ανθρώπους αλλά μια επιχείρηση ανθρώπων που σερβίρουν καφέ⁹⁶»*. Με έμπνευση από την ευρωπαϊκή παράδοση των καφέ, τα Starbucks γίνονται το «τρίτο μέρος», ο χώρος ανάμεσα στην δουλειά και το σπίτι, χώρος για παρέα ή για απομόνωση, για ξεκούραση ή για έμπνευση, για την ανάγνωση ενός βιβλίου ή για συζήτηση με φίλους, για κάθε στιγμή και κάθε διάθεση.

5.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κατανόηση της δομής της επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Αν η δομή είναι συμβατή με τη στρατηγική ή με μια

⁹⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁹⁶ www.starbucks.com

αλλαγή σε αυτή τότε είναι αναμενόμενο η στρατηγική να επιτύχει. Το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση που η δομή παρουσιάζεται ασύμβατη με την προτεινόμενη στρατηγική⁹⁷.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Starbucks βασίζει τις αρχές διακυβέρνησής του σε ισχυρούς κανόνες ηθικής. Αποτελείται από εννέα μέλη ενώ Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης είναι ο Howard Schultz. Η εταιρεία έχει διορίσει επιτροπές ανεξάρτητων διευθυντών που διοικούν συγκεκριμένους τομείς: Έλεγχος και Συμμόρφωση στις αρχές της εταιρείας, Παροχές, Διαχείριση της ανάπτυξης της εταιρείας, Χρηματιστηριακός τομέας και Εταιρική Διακυβέρνηση⁹⁸.

Υπάρχουν πολλά και αυστηρά καθορισμένα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέγονται τα άτομα που στελεχώνουν το Δ.Σ. της εταιρείας και τα οποία κατά κύριο λόγο βασίζονται στην ακεραιότητα της προσωπικότητάς τους και την ηθική τους. Παράλληλα, επιδιώκεται η ποικιλία στα άτομα που στελεχώνουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης όχι μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και σε εμπειρία, φύλο, εθνικότητα, προέλευση και οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης ώστε να επιτυγχάνεται η διαφορετικότητα των απόψεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι από τα εννέα μέλη του Δ.Σ. ο ένας κατάγεται από την Λατινική Αμερική, δύο είναι Αφρο-Αμερικανοί και υπάρχουν δύο γυναίκες.

Τον Νοέμβριο του 2007 το Δ.Σ. θέσπισε την καθιέρωση της ψήφου της πλειοψηφίας των μετόχων έτσι ώστε να διαδραματίζουν οι μέτοχοι σημαντικότερο ρόλο στην εκλογή των διευθυντών⁹⁹.

Τέλος, επισημαίνεται ότι συνεργάτες και πελάτες μπορούν πάντα να παρέχουν τις προτάσεις τους στο Δ.Σ. μέσω των τηλεφωνικών γραμμών Business Contact Helpline και Audit line. Ταυτόχρονα, μπορούν να στέλνουν επιστολές προς το Δ.Σ. ή προς τους περιφερειακούς διευθυντές ή επιτροπές.

⁹⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5 (5.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

⁹⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

⁹⁹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

5.4 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πόροι της επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιήσει με σκοπό την επίτευξη των στόχων της¹⁰⁰. Η σπανιότητα των πόρων καθώς και η σωστή χρήση τους συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη δυσκολία απομίμησης τους από τους ανταγωνιστές και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹⁰¹. Οι μοναδικότητα των πόρων στην ουσία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι πόροι είναι: Φυσικοί, Ανθρώπινοι, Χρηματοοικονομικοί και Άυλοι πόροι. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στους πόρους μιας επιχείρησης μπορούν να προστεθούν όχι μόνο εκείνοι τους οποίους κατέχει νόμιμα αλλά και κάποιες στρατηγικά πολύ χρήσιμες πηγές ή πληροφορίες όπως το δίκτυο των γνωριμιών ή το πελατολόγιο¹⁰².

5.4.1. ΦΥΣΙΚΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Στους φυσικούς πόρους της Starbucks εμπεριέχονται τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί για την παρασκευή του καφέ στα σημεία πώλησης, τα ψυγεία και όλα τα μέσα ή μηχανήματα συντήρησης των πρώτων υλών, τα κτίρια αλλά και οποιοδήποτε άλλο μέσο ή μηχανήμα χρησιμοποιείται στην παραγωγή του πωλούμενου προϊόντος.

Εκείνο που έχει σημασία είναι η αξία των φυσικών πόρων για την επιχείρηση με άλλα λόγια το κατά πόσο οι πόροι αυτοί είναι αρκετοί και ικανοί να συμβάλλουν στην παραγωγή ώστε να μην υπάρχει έλλειψη και να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητα τους και το βέλτιστο αποτέλεσμα για την εταιρεία. Για να πραγματοποιηθεί αυτό πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζουν παράγοντες όπως η ηλικία των μηχανημάτων, η κατάστασή τους και η συχνότητα συντήρησης.

¹⁰⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5 (5.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁰¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5^η Έκδοση, Κεφ. 4 (4.1), Εκδόσεις Prentice Hall Europe, UK

¹⁰² Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5^η Έκδοση, Κεφ. 4 (4.1), Εκδόσεις Prentice Hall Europe, UK

Για τους παραπάνω λόγους η Starbucks έχει προβλέψει πραγματοποιώντας συμφωνίες σε πλαίσια συμβάσεων με ειδικούς τεχνικούς βάσει των οποίων υπάρχει άμεση επισκευή των μηχανών και οποιωνδήποτε παγίων στοιχείων χρησιμοποιούνται από τα καταστήματα, αν χρειαστεί. Παράλληλα, υπάρχει διαθέσιμος τεχνικός με έδρα στην επιχείρηση ο οποίος ανά πάσα στιγμή βρίσκεται όπου απαιτείται και όπου υπάρχει ανάγκη επισκευής. Αποθέματα μηχανημάτων βρίσκονται πάντα στην εταιρεία ώστε να είναι διαθέσιμα σε περίπτωση που κριθεί αναγκαία η αντικατάσταση των εν λειτουργία μηχανημάτων¹⁰³.

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι μας υποδεικνύουν αν η επιχείρηση διαθέτει τα εφόδια να υποστηρίξει την ανάληψη μιας στρατηγικής¹⁰⁴. Αναφορικά με τους χρηματοοικονομικούς πόρους η εταιρεία αντλεί τα κεφάλαιά της από την μετοχή που διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο NASDAQ Global Select Market με το συμβολισμό "SBUX". Οι μέτοχοι της εταιρείας είναι συνεργάτες, πελάτες, κυβερνήσεις, μέλη κοινοτήτων, μέλη περιβαλλοντικών οργανώσεων, ακτιβιστές και πολλοί άλλοι. Η εταιρεία είναι υπέρμαχη της ενεργούς συμμετοχής των μετόχων στην πορεία της και μέσω συζητήσεων και συνεχούς επαφής, επιδιώκει να αφουγκράζεται τις ανησυχίες και τις επιθυμίες τους αλλά και να ακούει τις λύσεις ή τις προτάσεις τους σε θέματα που την απασχολούν.

Στην Ελλάδα, η Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε. είναι κοινοπραξία με την μητέρα εταιρεία Starbucks των Η.Π.Α. και δεν είναι εισηγμένη στο Ελληνικό Χρηματιστήριο.

5.4.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ - Η ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

«Οι συνεργάτες μας:

Καλούμαστε συνεργάτες (partners) διότι δεν αποτελεί για μας απλά μια δουλειά, είναι το πάθος μας. Μαζί αγκαλιάζουμε την ποικιλία και δημιουργούμε ένα μέρος όπου καθένας από εμάς μπορεί να είναι ο εαυτός του. Συμπεριφερόμαστε πάντα μεταξύ μας με σεβασμό και αξιοπρέπεια και διατηρούμε πάντα αυτές τις αρχές.»¹⁰⁵

¹⁰³ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹⁰⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 5 (5.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁰⁵ www.starbucks.com/mission

Η Starbucks προσφέρει ένα ιδιαίτερο concept βασισμένο στην προσφορά πολύ υψηλής ποιότητας καφέ σε ένα πολύ υψηλής ποιότητας περιβάλλον. Ωστόσο, κεντρική αρχή στην φιλοσοφία των Starbucks, που ξεκινά από τη «μητέρα» εταιρεία και διατρέχει την παρουσία της σε ολόκληρο τον κόσμο είναι ότι «οι άνθρωποι είναι πάντα πιο σημαντικοί από το προϊόν». Η φιλοσοφία αυτή της εξασφαλίζει άριστες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και κυρίως με τους εργαζόμενους στα Starbucks τους οποίους η εταιρεία δεν θεωρεί «υπαλλήλους» αλλά «συνεργάτες». Στο κλίμα αυτό, δεν είναι τυχαίο ότι το 2007 η Starbucks ανακηρύχθηκε ως μια από τις «100 Καλύτερες Εταιρείες για να εργάζεται κανείς» και στις δύο όχθες του Ατλαντικού, δηλαδή τόσο στις Η.Π.Α. (Fortune Magazine, 100 Best Companies to Work For) όσο και στην Ευρώπη (Great Place to Work Institute Europe, 100 Best Work Places in Europe)¹⁰⁶. Επίσης το 2009 ψηφίστηκε ως The Most Ethical Company in the European coffee market by Allegra.

Στην Starbucks Coffee Company απασχολούνται στις μέρες μας περισσότεροι από 172.000 συνεργάτες παγκοσμίως. Στις Η.Π.Α. υπάρχει η δυνατότητα επιλογής ωραρίου μερικής ή ολικής απασχόλησης και οι συνεργάτες των Starbucks δικαιούνται ένα προνομιακό πακέτο που περιλαμβάνει χορηγήσεις πακέτων μετοχών μέσω του Bean Stock, του προγράμματος επιλογής μετοχών που εφαρμόζεται σε όλη την εταιρεία. Η Starbucks ήταν μια από τις πρώτες εταιρείες καφέ στην Αμερική που προσέφερε προνόμια περίθαλψης αλλά και μετοχές στους υπαλλήλους της.

Ο Πρόεδρος της εταιρείας διατείνεται ότι διαθέτει το πλέον καταρτισμένο εργατικό δυναμικό από τον Αντιπρόεδρο έως τους ικανούς υπαλλήλους που εξυπηρετούν μέσα στα καταστήματα. Παράλληλα, η εταιρεία έχει κατανοήσει ότι οι άνθρωποι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας της και γνωρίζει πως οι ιδέες των συνεργατών, η αφοσίωση και η σύνδεση με τους πελάτες είναι θεμελιώδης για την εμπειρία Starbucks.

Κάθε συνεργάτης συμμετέχει σε ένα εκτενές εκπαιδευτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει βαθιά γνώση του καφέ, εξειδίκευση στα προϊόντα και δέσμευση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι η πολιτική της εταιρείας για τους νεοπροσλαμβανόμενους συνεργάτες της, ακόμα και για τους υψηλόβαθμους εμπεριέχει την εκπαίδευση τους σε όλα τα πόστα έτσι ώστε να γνωρίσουν όλα τα τμήματα και να αντιληφθούν με μεγαλύτερη επιτυχία την συνολική εικόνα της επιχείρησης¹⁰⁷.

Η Starbucks διεκδικεί επάξια τον τίτλο της μεγαλύτερης δύναμης από ειδικούς στο χώρο του καφέ. Μέσω του προγράμματος Starbucks Coffee Master, οι συνεργάτες

¹⁰⁶ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹⁰⁷ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

απολαμβάνουν συμπληρωματική εκπαίδευση σε θέματα όπως η αγορά του καφέ, οι τεχνικές δοκιμασίας του καφέ και η προετοιμασία του καφέ στο σπίτι. Μετά την πιστοποίηση, ο κάθε νέος Coffee Master επιβραβεύεται με μια μαύρη ποδιά και θεωρείται αναγνωρισμένη αυθεντία στον καφέ στο κατάστημά του. Με εκλεπτυσμένο ουρανίσκο αλλά και τέλεια επικοινωνιακά προσόντα οργανώνει και ηγείται σε σεμινάρια για τον καφέ και τη δοκιμή καφέ για άλλους συνεργάτες και πελάτες¹⁰⁸. Ο θεσμός του Coffee Master/Ambassador ισχύει και στην Ελλάδα.

Η Starbucks δεσμεύεται όχι μόνο για τη διατήρηση της ποιότητας, την ακεραιότητα και την άψογη γεύση του καφέ αλλά και για την αξία που προσδίδει στους ανθρώπους που απασχολεί. Οι αρχές αυτές διαχέονται σε όλο τον κόσμο, οπουδήποτε υπάρχουν και λειτουργούν καταστήματα της Starbucks. Στην Ελλάδα, για την Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ ΑΕ, η Partner Resources Director επισημαίνει: *«Οποιοδήποτε επιχειρησιακό πλάνο θα αποδειχθεί άχρηστο, άψυχο, εάν οι άνθρωποί μας δεν το πιστέψουν, δεν του δώσουν κομμάτι της ψυχής τους για να το πραγματώσουν. Ο κόσμος ταυτίζεται με τη Starbucks, επειδή ταυτίζεται με ότι αυτή αντιπροσωπεύει, κάτι πολύ περισσότερο από έναν εξαιρετικό καφέ. Τη διάθεση αυτή τη δημιουργούν οι συνεργάτες που ετοιμάζουν τα ροφήματά μας. Όταν οι εργαζόμενοι ταυτιστούν με την εταιρεία τους, όταν αναπτύξουν με αυτή συναισθηματικό δεσμό, γίνονται η πηγή των καινοτομιών της, και η αφοσίωσή τους αναβαθμίζει το επίπεδο της εταιρείας. Αυτή, άλλωστε, είναι και η ιστορία της Starbucks»*.

Τέλος, η Partner Resources Director τονίζει ότι *«Η Starbucks στηρίζεται αποκλειστικά στην εταιρική της κουλτούρα, όσον αφορά στην αναζήτηση και πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων, την διατήρηση και την ανάπτυξή τους. Χρησιμοποιούμε ένα σύνολο εργαλείων παγκοσμίως, το οποίο μάς δίνει τη δυνατότητα να έχουμε ξεκάθαρη την εικόνα του ανθρώπου της Starbucks και πώς αυτός μπορεί να αναπτυχθεί μέσα στην εταιρεία μας. Σε κάθε περίπτωση, δε θυσιάζουμε την ποιότητα του βασικού στοιχείου μιας εταιρείας, τον άνθρωπο, προς τιμή ενός βραχυπρόθεσμου κέρδους, αλλά αντίθετα επενδύουμε σταθερά σε αυτόν¹⁰⁹»*.

Μετά από όλα όσα προαναφέρθηκαν, δεν αποτελεί τυχαίο γεγονός το ότι η εταιρεία έχει διακριθεί ως μια από τις «100 Best Companies to Work For» για το έτος 2005, από το περιοδικό Fortune στις Η.Π.Α. Στην λίστα δε που αφορά τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο η Starbucks βρίσκεται στη δεύτερη θέση. Η Starbucks θεωρεί τα άτομα που προσλαμβάνει για να εργασθούν στα καταστήματα της

¹⁰⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹⁰⁹ Κωνσταντίνος Ν. Σταυρόπουλος, «Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής: το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη», Ηλεκτρονικό Περιοδικό Retail Technology, no 39

σαν μέρος του «ενεργητικού» της και επενδύει σε αυτούς. Παράλληλα, ενδυναμώνοντας την υποστηρικτική της κουλτούρα ως προς τον εργαζόμενο, έχει καταφέρει να του εμπνεύσει αίσθημα υπερηφάνειας παρέχοντας ενθάρρυνση ώστε να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως ενεργό μέλος του οργανισμού.

Ως επιστέγασμα των παραπάνω παρατίθεται η ίδια η Αποστολή της Starbucks η οποία κάνει ιδιαίτερη μνεία στις Κοινές Αρχές (Shared Values -7S Analysis) της επιχείρησης. Η παροχή ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, ο αλληλοσεβασμός και αξιοπρέπεια που διακρίνει τις σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου, η πολυσυλλεκτικότητα της ομάδας από άτομα προερχόμενα από διάφορα μέρη του κόσμου είναι μερικές από τις βασικές αρχές που διακατέχουν την φιλοσοφία της Starbucks για το προσωπικό της.

Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι μιας λιανεμπορικής επιχείρησης, με αιχμή του δόρατος εκείνους της "πρώτης γραμμής", δηλαδή όσους συναλλάσσονται άμεσα με τον πελάτη, αποτελούν, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, τον πιο πολύτιμο κρίκο κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας στον χώρο του λιανικού εμπορίου. Γι αυτό αξίζει κάθε προσπάθεια από πλευράς της επιχείρησης για την ενδυνάμωση της «πρώτης γραμμής» με τρόπο ειλικρινή και διαρκή έτσι ώστε το πλεονέκτημα που αποκτάται να είναι εκτός από ανταγωνιστικό και διατηρήσιμο.

Το πάθος των Starbucks για τον καφέ και τους ανθρώπους αποτελεί το συστατικό της επιτυχίας τους στην Ελλάδα και διεθνώς. Ο συνδυασμός του εκλεκτού καφέ με το σεβασμό για τους ανθρώπους είναι αυτό που διαφοροποιεί τα Starbucks. Τα αποκλειστικά Starbucks ροφήματα, το ξεχωριστό περιβάλλον και η μοναδική ατμόσφαιρα των καταστημάτων τα οποία χαρακτηρίζονται πλέον ως το «τρίτο μέρος» μεταξύ σπιτιού και δουλειάς, είναι τα στοιχεία που συνθέτουν τη μοναδικότητα των Starbucks και δημιουργούν την ξεχωριστή εμπειρία καφέ που προσφέρουν στους επισκέπτες παγκοσμίως.

5.5 SWOT ANALYSIS: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Εξετάζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης καλύπτουμε και το κομμάτι της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες που συνθέτουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της Starbucks είναι οι κάτωθι:

Δυνάμεις (Strengths)¹¹⁰

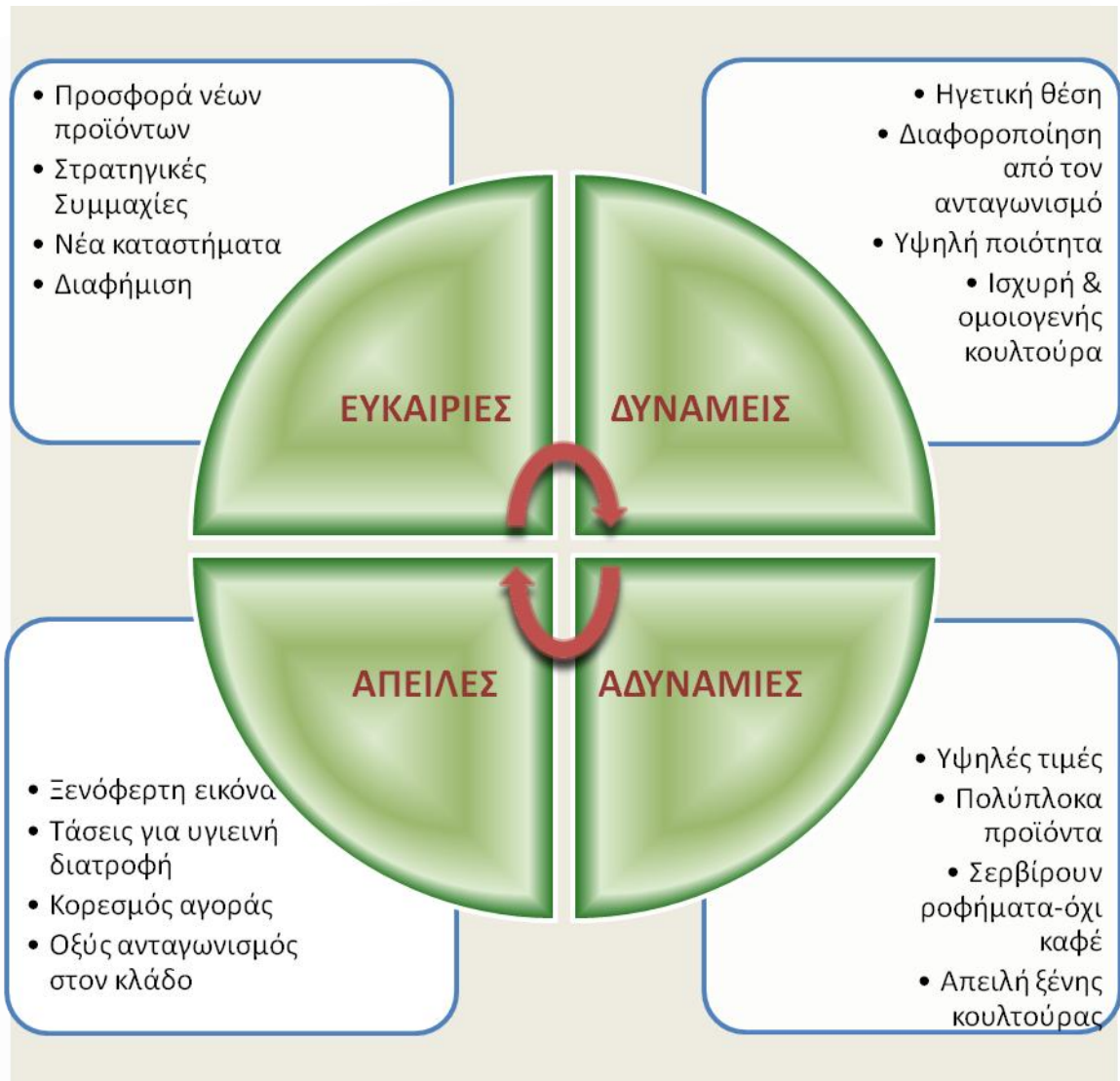
1. Στήριξη από την μητέρα εταιρεία του εξωτερικού
2. Αποτελεί ηγέτης στο χώρο με το μεγάλο μερίδιο αγοράς, με υψηλής ποιότητας προϊόντα και δέσμευση για συνέχιση παροχής υψηλής ποιότητας, χωρίς συμβιβασμούς
3. Διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές μέσα από καινοτόμα προϊόντα (Frappuccino)
4. Άριστα διαμορφωμένη εταιρική στρατηγική (corporate strategy) από την μητέρα εταιρία στο εξωτερικό
5. Μεγάλη γκάμα διαφορετικών προϊόντων που καλύπτουν όλες τις προτιμήσεις (Product diversification)
6. Συνεχείς έλεγχοι ποιότητας στις πρώτες ύλες και ανακλήσεις προϊόντων αν δε συμφωνούν με τα πρότυπα ποιότητας
7. Ισχυρές οικονομίες κλίμακας με προμηθευτές που καλλιεργούν αποκλειστικά για τη Starbucks παγκοσμίως
8. Φήμη που κυριαρχεί υπέρ της επιχείρησης για άρτια προϊόντα και υπηρεσίες
9. Παγκόσμιου βεληνεκούς θετικές διακρίσεις όπως “Fortune Top 100 Companies to Work For in 2005”
10. Σεβασμός προς τους συνεργάτες-εργαζόμενους, αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό και σεβασμός στη διαφορετικότητα των ανθρώπων, αρχές οι οποίες ακολουθούνται και στη δομή της επιχείρησης
11. Ισχυρές ηθικές αξίες και κουλτούρα επιχείρησης εμπνευσμένη από τις αρχές περιβαλλοντικής ευαισθησίας και εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας
12. Ενεργή συμμετοχή πελατών και συνεργατών και τοπικών κοινωνιών στην επιχείρηση μέσω διάφορων τρόπων αναπληροφόρησης και επικοινωνίας
13. Ικανά στελέχη top management
14. Καταστήματα σε χιλιάδες πόλεις, δυνατότητα εύρεσης της μάρκας παντού και πάντα σε εμπορικά σημεία
15. Προγράμματα πιστότητας πελατών (π.χ. Starbucks card)
16. Άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό στα καταστήματα και διαρκής εκπαίδευσή του
17. Όλα τα καταστήματα ανήκουν στην εταιρεία και δεν γίνεται franchise με σκοπό τη διατήρηση της κοινής εταιρικής κουλτούρας σε υψηλό επίπεδο και την υπακοή στους εταιρικούς κανόνες και αρχές
18. Συνεχής εμπλουτισμός καταλόγου με νέα προϊόντα – προσφορά κρύων πιάτων σε συνεργασία με υψηλής ποιότητας τοπικούς προμηθευτές

¹¹⁰ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

19. Πώληση προϊόντων με το λογότυπο της εταιρίας π.χ. φλιτζάνια, cd's, κ.λπ. – επέκταση σε άλλο κλάδο
20. Διαφοροποιημένη εικόνα από τα υπόλοιπα παρόμοιου είδους καταστήματα-αλυσίδες.
21. Συνεργασίες με μεγάλους και γνωστούς στην αγορά προμηθευτές και διεξαγωγή ελέγχων στους προμηθευτές ώστε να διαπιστωθεί αν συμφωνούν με τα πρότυπα ποιότητας που έχουν τεθεί από διάφορους επιθεωρητές και οργανισμούς επιθεώρησης ποιότητας όπως π.χ. C.A.F.E. Practices
22. Δυνατότητα επί πληρωμής σύνδεσης στο διαδίκτυο μέσω WI FI στα καταστήματα
23. Διαθέτει όλα τα στοιχεία για να γίνει η αγαπημένη μάρκα καφέ (lovemark), είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα προϊόντα και το λογότυπο, και η σκέψη της μάρκας εμπριέχει μυστήριο, αισθησιασμό και οικειότητα (mystery, sensuality, intimacy)

Αδυναμίες (Weaknesses)

1. Περιορισμένο μενού, χρειάζεται εμπλουτισμό με νέα προϊόντα (ειδικότερα τα ζεστά πιάτα που δεν έχουν τόσο καλή φήμη ως προς τη φρεσκάδα τους)
2. Υπάρχει η αντίληψη ότι τα Starbucks δε σερβίρουν καφέ αλλά ροφήματα κάτι το οποίο έχει επίπτωση στην αντίληψη που επιθυμεί η εταιρεία να διαδώσει στο ευρύ κοινό, ότι είναι οι ειδικοί του καφέ (coffee expertise)
3. Το μεγάλο μέγεθος της εταιρείας κάνει πιο δύσκολο τον έλεγχό της
4. Έλλειψη καταστημάτων στην επαρχία και συγκεκριμένα σε αγροτικές περιοχές
5. Δεν πραγματοποιούνται παραδόσεις εκτός του καταστήματος (delivery), μια πολύ διαδεδομένη τακτική στην Ελλάδα
6. Αντιμετωπίζεται σαν επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει στις τοπικές κουλτούρες και να τις τροποποιήσει/μεταβάλλει ακολουθώντας ένα κοινό πρότυπο παγκοσμιοποιημένης αμερικανικής κουλτούρας και γι αυτό έχει δεχτεί ποικιλία αντιδράσεων από διάφορες χώρες μεταξύ αυτών και την Ελλάδα
7. Είναι εξαρτημένη από προϊόντα που έχουν τη βάση τους στον καφέ παρουσιάζοντας αδυναμία διαφοροποίησης σε άλλους τομείς
8. Πραγματοποιείται μόνο περιορισμένη διαφήμιση της κάρτας Starbucks και των προνομίων που προσφέρει
9. Self service στα καταστήματα αντί για την αγαπημένη ελληνική τακτική της παραγγελίας στο σερβιτόρο από το τραπέζι



Εικόνα 6: Ανάλυση SWOT¹¹¹

Στην εικόνα 6 παρουσιάζεται διαγραμματικά η Ανάλυση SWOT στην οποία συνοψίζονται ορισμένοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που αποτελούν ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης.

¹¹¹ Οι ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης παρουσιάζονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4 που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, 5^η Έκδοση, , Εκδόσεις Prentice Hall Europe, UK
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- www.starbucks.com/mission
- www.symvouloi.gr
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999
- Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης
- Κωνσταντίνος Ν. Σταυρόπουλος, «Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής: το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη», Ηλεκτρονικό Περιοδικό Retail Technology, no 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί βασικό συστατικό της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η Διοίκηση των Starbucks έχει αναγάγει το θέμα της κουλτούρας σε πολύ σημαντικό παράγοντα για τη παγκόσμια επιτυχία της προσδίδοντάς της τη σημασία που της αρμόζει.

Έως τώρα στην παρούσα μελέτη έχουν γίνει πολλές αναφορές στην κουλτούρα της επιχείρησης όμως στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί μια περαιτέρω και πιο συγκεκριμένη εστίαση και ανάλυση του θέματος.

Βασική ιδεολογία του πρωτεργάτη και δημιουργού των Starbucks αποτελούσε η φράση «*Χτίζουμε μια επιχείρηση με ψυχή*» και έχοντας τη φράση αυτή σαν οδηγό αντιλαμβάνεται κανείς καλύτερα την κουλτούρα που διακατέχει τα Starbucks.

6.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ STARBUCKS

Τα Starbucks ως διεθνής επιχείρηση μαζί με άλλες διεθνείς επιχειρήσεις αποτελούν αδιαμφισβήτητα παραγωγοί αυτού που ονομάζουμε «ιμπεριαλισμός μέσω κουλτούρας». Η σημασία της φράσης αυτής είναι ότι στοιχεία, δρώμενα και συμβολισμοί μιας κουλτούρας επηρεάζουν τόσο σημαντικά έναν άλλο λαό, ώστε ο δεύτερος κυρίως λόγω μίμησης, αρχίζει να προσαρμόζεται στα πολιτιστικά δεδομένα του πρώτου. Ο εν λόγω ιμπεριαλισμός βοηθά στη διεθνή σύγκλιση των λαών με παράγοντες όπως τις τηλεπικοινωνίες, τις νέες τεχνολογίες και το Διαδίκτυο να συνεισφέρουν αποδοτικά¹¹².

¹¹² Γιάννης Ν. Θανόπουλος, «Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις», Κεφ. 2, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006

Οι τρόποι με τους οποίους εκφράζεται η κουλτούρα μιας επιχείρησης ενδέχεται να είναι διαφορετικοί από επιχείρηση σε επιχείρηση, από χώρα σε χώρα ή ακόμα και από πόλη σε πόλη. Αυτό που δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει για την Starbucks είναι η ισχυρή κουλτούρα της επιχείρησης πάντα σε συνδυασμό με τη δέσμευση της Διοίκησης για ένα υγιές οικονομικό, κοινωνικό και οικολογικό μοντέλο παραγωγής και πώλησης καφέ. Η δέσμευση αυτή γίνεται αντιληπτή από διάφορους παράγοντες που αποτελούν τα συστατικά ή με άλλα λόγια τις εκφάνσεις της κουλτούρας της επιχείρησης.

Για την ευκολότερη μελέτη της κουλτούρας της Starbucks διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα που περιλαμβάνει την περιβαλλοντική ευαισθησία, τις ηθικές συναλλαγές, την κοινωνική δράση της επιχείρησης και το σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα
- Δέσμευση ποιότητας και αναζήτηση συνεχούς βελτίωσης
- Δέσμευση για προϊόντα που παρέχουν υγεία και ευεξία
- Παροχή σωστού εργασιακού περιβάλλοντος

Πριν από την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα της Starbucks αξίζει να αναφερθεί μια καινοτομία των Starbucks που διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζει και τις βασικές αρχές της κουλτούρας τους και αυτή είναι η υιοθέτηση των πρακτικών Coffee & Farmer Equity.

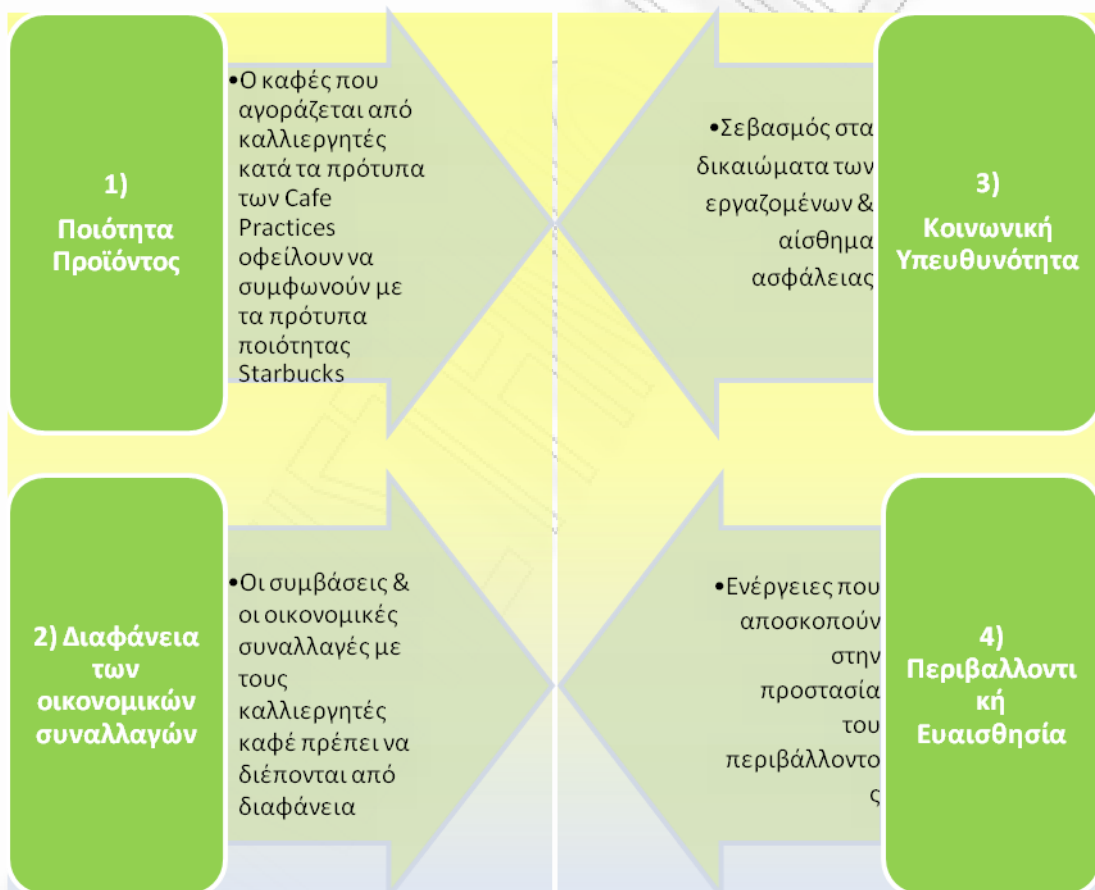
6.3 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ COFFEE & FARMER EQUITY (C.A.F.É. PRACTICES)

Η αναζήτηση συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων απαιτεί μια σειρά προσπαθειών από την πλευρά της επιχείρησης και οι προσπάθειες αυτές για την Starbucks έχουν ξεκινήσει από το 1998. Αρχικά εφαρμόστηκαν κάποιες τακτικές σε συνεργασία με τον Οργανισμό Conservation International (CI) όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η εφαρμογή των τακτικών αυτών μετά από λίγα χρόνια και συγκεκριμένα το 2004, οδήγησε σε αυτό που ονομάστηκε Coffee and Farmer Equity

(C.A.F.E.) Practices¹¹³, με άλλα λόγια πρακτικές που διασφαλίζουν τόσο την υψηλή ποιότητα του καφέ όσο τη δικαιοσύνη προς τον καλλιεργητή και την καλλιέργεια με φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους.

Έκτοτε όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης διέπονται από αυτές τις πρακτικές οι οποίες εστιάζονται σε τέσσερις βασικές περιοχές ελέγχου όπως παρουσιάζονται στην Εικόνα 7 και αναλύονται παρακάτω:

1) Ποιότητα προϊόντος (προαπαιτούμενο): Η ποσότητα καφέ που αγοράζεται από προμηθευτές που εφαρμόζουν τις πρακτικές C.A.F.E. Practices πρέπει να συμφωνεί και με τα πρότυπα υψηλής ποιότητας των Starbucks



Εικόνα 7: Τα τέσσερα βασικά συστατικά των Cafe Practices

2) Διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές (προαπαιτούμενο): όλες οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται για την καλλιέργεια του καφέ που φτάνει στις αποθήκες της Starbucks οφείλουν να διέπονται από διαφάνεια και νομιμότητα βασισμένη σε συμβάσεις που διέπουν τη συνεργασία της εταιρείας με τους καλλιεργητές

¹¹³ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

3) Κοινωνική υπευθυνότητα (εκτιμάται και πιστοποιείται από τρίτους): Αφορά το σεβασμό στα δικαιώματα των εργαζομένων και επιβάλλει την ύπαρξη ασφαλών, δίκαιων και ανθρωπίνων συνθηκών εργασίας.

4) Περιβαλλοντική ευαισθησία (εκτιμάται και πιστοποιείται από τρίτους): Σκοπός είναι η διαχείριση των αποβλήτων από τη καλλιέργεια και το εμπόριο του καφέ, η προστασία του νερού από μολύνσεις, η εξοικονόμηση ενέργειας, η διατήρηση της βιοποικιλίας των ειδών και η μείωση των φυτοφαρμάκων που χρησιμοποιούνται στη καλλιέργεια καφέ.

Το αποτέλεσμα των προσπαθειών της επιχείρησης να εφαρμόσει και να εναρμονιστεί με τις πρακτικές αυτές απεικονίζεται στα υψηλά ποσοστά ποσότητας του καφέ τα οποία προμηθεύτηκε μέσα στο 2007 από καλλιεργητές που παράγουν τα προϊόντα τους ακολουθώντας τις CAFÉ Practices. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το 65% της συνολικής ποσότητας καφέ που αγόρασε η Starbucks το 2007 αποτελούσε προϊόν πλήρως εναρμονισμένο με τις προδιαγραφές των εν λόγω πρακτικών.

6.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που έχουν σκοπό την προσπάθεια αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει ευθύνες απέναντι στη κοινωνία οι οποίες εκτείνονται πέρα από τη κερδοφορία του. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από μια επιχείρηση δύναται πολλές φορές να επηρεάσουν όχι μόνο την επιχείρηση αυτή καθαυτή αλλά και το κοινωνικό σύνολο¹¹⁴.

Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, το οποίο επηρεάζουν και από το οποίο επηρεάζονται ανάλογα με τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, τόσο απέναντι στη κοινωνία όσο και στο περιβάλλον. Με άλλα λόγια να σέβονται τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τη κοινωνία (το σεβασμό προς τον

¹¹⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, Κεφ. 3 (3.1), "Ethics and Social Responsibility in Strategic Management"

άνθρωπο - την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και την παροχή ίσων ευκαιριών, το σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Υπάρχουν διφορούμενες απόψεις για το αν τελικά η λήψη αποφάσεων από πλευράς των επιχειρήσεων πραγματοποιείται με άξονα τη κοινωνική υπευθυνότητα καταλήγει τελικά προς όφελός τους ή όχι. Η κυρίαρχουσα άποψη στις μέρες μας, η οποία συνεχώς κερδίζει έδαφος είναι ότι η εναρμόνιση με τις αρχές της κοινωνικής υπευθυνότητας έχει θετικό αντίκτυπο στα κέρδη μιας επιχείρησης εφόσον μια τέτοια συμπεριφορά επηρεάζει ευνοϊκά τη φήμη και την εικόνα της προς το κοινωνικό σύνολο.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε έξι (6) κατηγορίες ανάλογα με τη φύση της ανάλογης πρωτοβουλίας-προγράμματος: Προώθηση Σκοπού, Μάρκετινγκ Σκοπού, Κοινωνικό Μάρκετινγκ, Εταιρική Φιλανθρωπία, Εταιρικός Εθελοντισμός, Κοινωνικά Υπεύθυνες Πρακτικές.

Σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βρίσκει κανείς πολλές θεωρίες. Η πιο διαδεδομένη και απλή είναι η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών ή εμπλεκόμενων μερών (οι όροι ακόμα δεν έχουν παγιωθεί στην Ελλάδα). Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούν το περιβάλλον (άμεσο και έμμεσο) το οποίο αλληλεπιδρά με την επιχείρηση και έχει ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες της. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι σε μία επιχείρηση (stakeholders) είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι δανειστές-πιστωτές (τράπεζες). Από την άλλη πλευρά, έμμεσα ενδιαφερόμενοι είναι το Κράτος, οι τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, οι ομάδες που ακούν πίεση π.χ. ακτιβιστές, διαδηλωτές, οικολόγοι κ.α. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει την επιχείρηση να λάβει υπόψη της όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, άμεσα και έμμεσα και να ξεκινήσει μία ουσιαστική διαδικασία διαλόγου πριν καθορίσει το πρόγραμμα δράσης της όσον αφορά την εταιρική κοινωνική της ευθύνη¹¹⁵.

Το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αφορά όλους τους πολίτες μιας κοινωνίας, σε όποια θέση και αν βρίσκονται. Σε μια κοινωνία που διαρκώς εξελίσσεται, κανένας δεν μπορεί να μένει απαθής απέναντι στις ίσες ευκαιρίες, στην ενθάρρυνση και επιβράβευση πρωτοβουλιών με λόγια και πράξεις. Με το ίδιο τρόπο πράττει και η Starbucks, κρατώντας τα σκήπτρα μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν κάτω από τις αρχές της Ε.Κ.Ε.

Σύμφωνα με δήλωση πρώην Διευθυντή Μάρκετινγκ της Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ ΑΕΕ στο περιοδικό Επιστημονικό Μάρκετινγκ: «Η εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί

¹¹⁵ <http://el.wikipedia.org/wiki>, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»

μια σταθερή αξία και αναπόσπαστο μέρος της φιλοσοφίας των Starbucks και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις λειτουργίες της εταιρείας, τόσο όσο προς τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται όσο και προς το κοινωνικό σύνολο. Στα Starbucks θεωρούμε ότι η κοινωνική ευθύνη είναι εξίσου σημαντική με την επιχειρηματικότητα και δεν θα μπορούσαμε να είμαστε περισσότερο υπερήφανοι για το πάθος και τη δέσμευση που δείχνουν οι συνεργάτες μας για την ενεργή υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων.»¹¹⁶

6.5 ΑΡΧΕΣ STARBUCKS SHARED PLANET

Κάποιες μέθοδοι με τις οποίες η κουλτούρα διαχέεται στη στρατηγική της επιχείρησης Starbucks Coffee Company σε παγκόσμιο επίπεδο και εφαρμόζονται διαμέσου του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της επιχείρησης, αναλύονται παρακάτω. Κινητήρια δύναμή τους αποτελεί το πρόγραμμα Starbucks Shared Planet.

Τα Starbucks δεσμεύονται να πράττουν για το «καλό» όχι μόνο των ανθρώπων αλλά και ολόκληρου του πλανήτη. Η δέσμευση αυτή φαίνεται ξεκάθαρα από τις ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρεία για την αγορά καφέ ως πρώτη ύλη και οι οποίες μεταφράζονται σε προσπάθεια τόσο για την ελαχιστοποίηση της ανθρώπινης παρεμβολής στο περιβάλλον όσο και για την επιβοηθητική εμπλοκή της εταιρείας στις τοπικές κοινωνίες. Αυτό σημαίνει Starbucks Shared Planet με λίγα λόγια, αυτές είναι οι βασικές αρχές του προγράμματος που ακολουθείται στα Starbucks ολόκληρου του κόσμου και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης¹¹⁷.

Το πρόγραμμα έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητες αρχές και ουσιαστικά υπογραμμίζει τη διαρκή δέσμευση της εταιρείας για υπεύθυνη επιχειρηματική δράση. Μέσα από το πρόγραμμα Shared Planet υπολογίζεται κατά πόσο ο καφές των Starbucks καλλιεργείται με υπευθυνότητα σύμφωνα με βιώσιμες αγροτικές πρακτικές που προστατεύουν τους φυσικούς πόρους, διατηρούν τη βιοποικιλομορφία και περιορίζουν τη χρήση εντομοκτόνων. Ταυτόχρονα το πρόγραμμα ελέγχει αν ο καφές αγοράζεται και πωλείται μέσω ηθικών διαδικασιών, διασφαλίζοντας δίκαιες τιμές για τους καλλιεργητές καφέ και ανθρώπινες συνθήκες για τους εργαζόμενους στις κοινότητες

¹¹⁶Περιοδικό «Επιστημονικό Μάρκετινγκ», Τεύχος Φεβρουαρίου 2009, «Η ΕΚΕ είναι κόστος για την επιχείρηση;»

¹¹⁷ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

όπου καλλιεργείται και προσφέρεται πάντα με υπερηφάνεια, λόγω της ποιότητας και του χαρακτήρα του.

Τρεις είναι οι βασικοί άξονες του προγράμματος βάσει των οποίων δρα και λειτουργεί η επιχείρηση:

A. Ηθική (Ethical Sourcing at Starbucks)

«Δεσμευόμαστε να αγοράζουμε και να προσφέρουμε υψηλής ποιότητας καφέ που καλλιεργείται και εμπορεύεται με υπευθυνότητα και βάσει ηθικών συναλλαγών, με σκοπό την προσπάθεια δημιουργίας ενός καλύτερου μέλλοντος για τους αγρότες, αλλά και ενός πιο σταθερού κλίματος» (Howard Schultz)

Η σημασία της προαναφερθείσας φράσης του Schultz είναι η βαθιά πεποίθηση και επιδίωξη του για προσφορά του καλύτερου καφέ στην αγορά. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται τα πιο υψηλά πρότυπα ποιότητας, ακολουθείται η ηθική στις συναλλαγές της επιχείρησης με τους προμηθευτές και η υπευθυνότητα στις πρακτικές καλλιέργειας του καφέ. Δεν αρκεί όμως η προσφορά του καλύτερου καφέ αν δεν συνδυάζεται παράλληλα με την προσπάθεια για δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος για τους καλλιεργητές και την εξασφάλιση στο μέτρο του δυνατού, ενός πιο σταθερού κλίματος για τον πλανήτη.

Κατά το έτος 2008 τα Starbucks αγόρασαν καφέ αξίας 385 εκατομμυρίων δολαρίων, εκ του οποίου το 77% είχε καλλιεργηθεί με υπευθυνότητα και είχε πωληθεί υπακούοντας στους όρους της ηθικής που υποστηρίζει και ορίζει η ίδια η εταιρεία μέσω του προγράμματος “Starbucks Shared Planet ethical sourcing principles for coffee”.

Στόχος της εταιρείας αποτελεί μέχρι το 2015 να καλλιεργείται και να αγοράζεται το 100% του καφέ με αυτό τον τρόπο, κάτι το οποίο απαιτεί σημαντική προσπάθεια από την πλευρά τη επιχείρησης αλλά και από την πλευρά των καλλιεργητών.

Παρακάτω παρουσιάζονται σύντομα οι εκφάνσεις της ηθικής δέσμευσης της Starbucks:

- 10 χρόνια συνεργασίας με τον οργανισμό Conservation International:

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, για περισσότερο από μια δεκαετία η Starbucks συνεργάζεται με τον Οργανισμό Conservation International (CI) με κοινό σκοπό να βοηθήσουν τους αγρότες αλλά και να προστατεύσουν το περιβάλλον. Αξιόλογη βοήθεια με την μορφή οδηγιών και κανόνων προσφέρθηκε κατά καιρούς από τον CI προς την Starbucks έτσι ώστε να αναπτυχθούν

μέθοδοι καλλιέργειας φιλικές προς το περιβάλλον αλλά και κοινωνικά και οικονομικά αποδεκτές. Οι προσπάθειες αυτές δεν έχουν παύσει, ο στόχος παραμένει εν ενεργεία και οι δύο συνεργάτες συνεχίζουν δυναμικά για την επίτευξη του κοινού τους στόχου.¹¹⁸

- Καλύτερες μέθοδοι καλλιέργειας σημαίνει και καλύτερος καφές:

Η στενή συνεργασία της εταιρείας με τους καλλιεργητές καφέ συμβάλλει καθοριστικά στη βελτιστοποίηση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος σύμφωνα με τις αρχές του προγράμματος Starbucks™ Shared Planet™. Το Κέντρο Υποστήριξης Αγροτών (Farmer Support Center) που εγκαινιάστηκε από την Starbucks το 2004 στην Κόστα Ρίκα δίνει τη δυνατότητα σε αγρονόμους και ειδικούς του καφέ να έρχονται σε άμεση επαφή με τους αγρότες στον τόπο παραγωγής του προϊόντος, να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν πιο υπεύθυνες μεθόδους παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα αλλά και το μέγεθος της σοδειάς πετυχαίνοντας τελικά καλύτερες τιμές. Μετά την Κόστα Ρίκα και την Αφρική στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας είναι και η έναρξη λειτουργίας παρόμοιων κέντρων στην Αιθιοπία.

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο το πιλοτικό πρόγραμμα διάρκειας τριών ετών που εφάρμοσε η Starbucks σε συνεργασία με την Earthwatch Expedition το 2007. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό τρεις ομάδες που αποτελούνταν από συνεργάτες και πελάτες, συνολικά τριάντα άτομα, ταξίδεψαν στις περιοχές καλλιέργειας καφέ στην Κόστα Ρίκα και συγκεκριμένα στην περιοχή Coore Tarrazu. Εκεί είχαν την ευκαιρία να βιώσουν από κοντά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες καλλιεργείται ο καφές, να βοηθήσουν τους επιστήμονες σε χημικές αναλύσεις του χρώματος αλλά και να χαρτογραφήσουν τις περιοχές καλλιέργειας. Τα αποτελέσματα του εγχειρήματος αυτού χρησιμοποιήθηκαν στη συνέχεια για τη βελτίωση τόσο των τεχνικών όσο και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Παράλληλα χρησιμοποιήθηκαν για την βελτίωση και τον εμπλουτισμό των C.A.F.É. Practices¹¹⁹.

- Συνεργασία με αγρότες σε κοινότητες παραγωγής καφέ:

Επιπλέον της συνεργασίας με τον οργανισμό Conservation International και σε συνέχεια των κανόνων ηθικής λειτουργίας που ακολουθεί η Starbucks (Starbucks

¹¹⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹¹⁹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

ethical coffee guidelines), παρατίθενται και κάποιοι άλλοι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση συνεργάζεται με κοινότητες παραγωγής καφέ προς όφελός τους¹²⁰:

1. Υποστήριξη σε αγρότες μικρής κλίμακας (Fair Trade farmers)
2. Τιμή αντάξια της ποιότητας του καφέ που παράγεται¹²¹
3. Αγορά και διάθεση βιολογικού καφέ που παράγεται με μεθόδους και υλικά που δεν βλάπτουν το περιβάλλον
4. Βοήθεια με σκοπό την διατήρηση της ποικιλομορφίας και της άγριας ζωής στην Αφρική μέσω του Ιδρύματος African Wildlife Foundation (AWF)

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στην συνεργασία της εταιρείας με το διεθνή οργανισμό Fairtrade η οποία διασφαλίζει ένα καλύτερο μέλλον για τους μικροκαλλιεργητές καφέ και τη διάθεση ροφημάτων με βάση τον espresso που είναι ποιοτικά εγγυημένα και 100% Fairtrade πιστοποιημένα. Μέσω της συνεργασίας με τον Οργανισμό Fairtrade (Δίκαιο Εμπόριο) υποστηρίζονται οι καλλιεργητές καφέ μικρής κλίμακας και οι κοινότητες τους στον αναπτυσσόμενο κόσμο, διασφαλίζοντας ποιοτικό καφέ που καλλιεργείται, αγοράζεται και πωλείται με υπευθυνότητα και ήθος.

Το επικοινωνιακό μήνυμα που κυριαρχεί είναι «Ο καλύτερος καφές για ένα καλύτερο κόσμο» εφόσον η πιστοποίηση του Οργανισμού Fairtrade εξασφαλίζει καλύτερες τιμές, βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, τοπική βιωσιμότητα και δίκαιους κανόνες εμπορίου για τους καλλιεργητές καφέ μικρής κλίμακας καθώς και για τους εργάτες του αναπτυσσόμενου κόσμου. Στόχος της πιστοποίησης Fairtrade είναι η ενδυνάμωση των συνεταιρισμών καλλιεργητών μικρής κλίμακας για να επενδύσουν στις καλλιέργειες και τις κοινότητές τους, να προστατεύσουν το περιβάλλον και να αναπτύξουν τις απαραίτητες επιχειρηματικές ικανότητες, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια αγορά.¹²²

Για παράδειγμα, μέσω της εν λόγω συνεργασίας δημιουργήθηκε ένα πρόγραμμα δανειοδότησης για τους καλλιεργητές καφέ μικρής κλίμακας και πρόσβαση σε τεχνική

¹²⁰ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹²¹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης: C Market Price έναντι τιμής Starbucks: Σύμφωνα με την εταιρεία η τιμή που πληρώνει για την αγορά του καφέ από τους καλλιεργητές είναι υψηλότερη από την τιμή που επικρατεί στην αγορά (C Market Price). Η διαφορά όμως αυτή κατά την εταιρεία «θυσιάζεται» για την καλύτερη ποιότητα προϊόντος. Παράλληλα, ενώ οι τιμή αγοράς του καφέ τείνει να παρουσιάζει αστάθεια λόγω καιρικών συνθηκών, κερδοσκοπίας ή άλλων παραγόντων (π.χ. το έτος 2000), η τιμή των Starbucks παραμένει σχετικά σταθερή αποφεύγοντας τέτοιου είδους скаμπανεβάσματα. Στην παρούσα φάση που οι τιμές αγοράς δείχνουν να έχουν σταθεροποιηθεί η τιμή που πληρώνει η Starbucks στους καλλιεργητές για να αγοράσει τον καφέ τους έχει πλησιάσει αρκετά τις τιμές αγοράς καφέ αλλά παραμένει υψηλότερη στο βωμό της ποιότητας.

¹²² Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

υποστήριξη. Παράλληλα το πρόγραμμα αυτό βοήθησε ώστε να μειωθεί η χρήση νερού και ξύλου, να αυξηθεί η σοδειά και να προωθούνται μέθοδοι που είναι φιλικόι προς το περιβάλλον. Ο Fairtrade επιδότησε πρόγραμμα μέσω του οποίου φυτεύτηκαν 55.000 δέντρα με στόχο να μειωθούν οι επιπτώσεις στην κλιματική αλλαγή. Μέσω κάποιας παρόμοιας επιδότησης μια κοινότητα στην Γουατεμάλα κατασκεύασε την οροφή ενός σχολείου της περιοχής.

Πλέον όλοι οι καφέδες των Starbucks που έχουν ως βάση τον espresso, όπως cafe latte, cappuccino, caramel macchiato σε Ευρώπη (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας), Μέση Ανατολή και Αφρική φέρουν την πιστοποίηση Fairtrade κατά 100% και τη σφραγίδα Shared Planet.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες αποτελούν μέρος της ηθικής προσπάθειας της Starbucks για το κοινό καλό και το καλό του πλανήτη.

B. Περιβαλλοντική Επιστασία (Environmental Stewardship)

Η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην περιβαλλοντική συνείδηση και λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται κατά το δυνατό το ανθρωπινό αποτύπωμα στον πλανήτη ενθαρρύνοντας παράλληλα και τους καταναλωτές προς την ίδια συμπεριφορά. Αδιαμφισβήτητα, κάτι τέτοιο δε θα μπορούσε παρά να αποτελεί στρατηγική κίνηση της εταιρείας μέσω της διάχυσης της κουλτούρας προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Από το 1992 η εταιρεία έχει συμπεριλάβει στη δήλωση αποστολής της και την προστασία του περιβάλλοντος:

«Τα Starbucks έχουν δεσμευτεί σε ένα ρόλο περιβαλλοντικής ηγεσίας σε όλες τις πλευρές της επιχείρησης. Θα εκπληρώσουμε αυτή την αποστολή με δέσμευση για:

- *Κατανόηση των περιβαλλοντικών ζητημάτων και ανταλλαγή των πληροφοριών με τους συνεργάτες μας.*
- *Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που θα επιφέρουν την αλλαγή.*
- *Προσπάθεια για αγορά, πώληση και χρήση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων.*
- *Αναγνώριση ότι οικονομική ευθύνη είναι ουσιαστική για το μέλλον του περιβάλλοντος.*
- *Μέτρηση και παρακολούθηση της προόδου κάθε προγράμματός μας.*
- *Ενθάρρυνση όλων των συνεργατών για συμμετοχή στα προγράμματά μας.*

«Έχουμε αναγάγει ως πρωταρχική αξία μας την προστασία του περιβάλλοντος.¹²³»

Ενέργειες και κινήσεις που αποτελούν αποδείξεις του ενδιαφέροντος της Starbucks προς το περιβάλλον αναφέρονται κάτωθι¹²⁴:

- ✓ Μελλοντική επιδίωξη είναι η χρήση 100% επαναχρησιμοποιημένων και ανακυκλώσιμων κυπέλλων
- ✓ Μελλοντική επιδίωξη επίσης η 100% ανακύκλωση υλικών στα καταστήματα
- ✓ Χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας
- ✓ Όλα τα νέα καταστήματα Starbucks θα είναι πιστοποιημένα ως «Πράσινα» μέχρι το τέλος του έτους 2010
- ✓ Προστασία των δασών που περιβάλλουν τις περιοχές που καλλιεργείται καφές
- ✓ Ενθάρρυνση όλων, συνεργατών, πελατών και προσωπικού, να λειτουργούν με τρόπο που ωφελεί το περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, τα ζητήματα που απασχόλησαν την επιχείρηση αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος κατά το έτος 2007 ήταν¹²⁵:

Ι. Η αλλαγή του κλίματος στον πλανήτη: Αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση της εποχής μας η κατάσταση στρατηγικής από τις εταιρείες με σκοπό τη μείωση των επιπτώσεων από την αλλαγή της θερμοκρασίας του πλανήτη. Η αύξηση του διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα έχει οδηγήσει στην άνοδο της θερμοκρασίας της Γης κάτι το οποίο επηρεάζει όλο το οικοσύστημα. Η αλλαγή του κλίματος παράλληλα απειλεί όλες τις καλλιέργειες και την καλλιέργεια του καφέ. Για τη μείωση των συνεπειών από την αλλαγή του κλίματος η Starbucks έχει καθιερώσει μια στρατηγική τριών επιπέδων η οποία περιλαμβάνει:

- Την αγορά ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
- Την εστίαση σε μέτρα προστασίας της ενέργειας
- Την εκπαίδευση με συμβουλευτικό χαρακτήρα με σκοπό την από κοινού προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος και του κλίματος¹²⁶

¹²³ www.starbucks.com/mission

¹²⁴ www.starbucks.com/sharedplanet/index.aspx, "What is Starbucks Shared Planet?"

¹²⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹²⁶ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

II. Η βελτίωση των επιπτώσεων από τις ενέργειες της επιχείρησης για τον πλανήτη:

Κάποιες πρωτοβουλίες που ανέλαβε η Starbucks σε αυτό το τομέα αφορούν¹²⁷:

- Τη δημιουργία «πράσινων καταστημάτων» από την κατασκευή τους έως και τη λειτουργία τους. Έχει υιοθετηθεί η μείωση της θερμοκρασίας εντός των καταστημάτων σε λογικά επίπεδα αλλά και η εγκατάσταση νέου εξοπλισμού στα εργοστάσια καβουρντίσματος του καφέ στις περιοχές Kent και Washington με σκοπό τη μείωση της κατανάλωσης και απελευθέρωσης διοξειδίου του άνθρακα. Επίσης επιδιώκεται η χρήση λιγότερου πλαστικού και περισσότερου χαρτιού για τη δημιουργία κυπέλλων καφέ.
- Την πιστοποίηση LEED¹²⁸ (Leadership in Energy and Environmental Design) η οποία αποτελεί πρότυπο αναφοράς (benchmark) για την κατασκευή και λειτουργία κτιρίων φιλικών προς το περιβάλλον.
- Την ανακύκλωση κατά 73% για το έτος 2007 και την επαναχρησιμοποίηση στερεών αποβλήτων από τους ιδιώτες. Βάσει του προγράμματος “Grounds for your Garden” δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να χρησιμοποιήσουν καφέ από τα καταστήματα (που σε διαφορετική περίπτωση θα αποτελούσε απόβλητο) ως λίπασμα για τον κήπο τους. (Αυτή η ενέργεια πραγματοποιείται και από την Ελλάδα)
- Την ενθάρρυνση του προσωπικού να αναπτύξει περιβαλλοντική ευαισθησία μετρώντας τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του προς το περιβάλλον και χρησιμοποιώντας για τις μετακινήσεις του μέσα μαζικής μεταφοράς αντί του αυτοκινήτου.

Μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος Starbucks Shared Planet και της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας τα Starbucks λάνσαραν το πρόγραμμα Green Day αποδεικνύοντας ότι η εταιρεία αξιοποιεί το μέγεθος και τη δυναμική της για το καλό του περιβάλλοντος σε παγκόσμια κλίμακα. Αντικείμενο του προγράμματος ήταν μια πρόσκληση προς τους καταναλωτές να συμμετέχουν στην πρωτοβουλία για μείωση των απορριμμάτων και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Ως Global Green Day ορίστηκε η 13^η Απριλίου και κατά τη διάρκεια εκείνης της ημέρας όσοι πελάτες

¹²⁷ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹²⁸ Πρότυπο περιβαλλοντικής ευθύνης που χρησιμοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Αναπτύσσεται από το U.S. Green Building Council (USGBC) των Η.Π.Α., παρέχει μια οικογένεια προτύπων για περιβαλλοντικά βιώσιμες κατασκευές. Από την ίδρυσή της το 1998, έχει αυξηθεί και περιλαμβάνει περισσότερα από 14.000 έργα των Ηνωμένων Πολιτειών και 30 χώρες. Το σήμα κατατεθέν της LEED είναι ότι πρόκειται για μια ανοικτή και διαφανή διαδικασία όπου τα τεχνικά κριτήρια που προτείνονται από τις επιτροπές LEED εξετάζονται δημοσίως για έγκριση από περισσότερες από 10.000 οργανώσεις που συμμετέχουν και οι οποίες αυτή τη στιγμή αποτελούν το USGBC.

αγόρασαν ή έφεραν μαζί τους το tumbler (μεγάλο κύπελλο) τους το γέμιζαν δωρεάν με το ρόφημα που επιθυμούσαν.¹²⁹

Μακροπρόθεσμοι στόχοι για την προστασία του περιβάλλοντος

Η Starbucks έχει θεσπίσει ένα συνδυασμό μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν ως σκοπό την κατά το δυνατό αξιοσημείωτη μείωση των συνεπειών από τη λειτουργία των καταστημάτων της. Οι στόχοι αυτοί προσβλέπουν¹³⁰:

- i. Στη δημιουργία καταστημάτων που θα λειτουργούν καταναλώνοντας αποκλειστικά ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
- ii. Στη δημιουργία αποκλειστικά «πράσινων καταστημάτων» με πιστοποίηση από το U.S. Green Building Council
- iii. Στην αποφυγή κάθε αποβλήτου που προέρχεται από κύπελλα καφέ. (Έρευνες πραγματοποιούνται για την αντικατάσταση οποιουδήποτε πλαστικού ποτηριού που χρησιμοποιείται στα καταστήματα από άλλα ανακυκλώσιμα υλικά)

Με τα ανωτέρω θέματα του περιβάλλοντος η εταιρεία ενισχύει τις βασικές αρχές της αποτελώντας ηγέτιδα επιχείρηση στην περιβαλλοντική προστασία και κατ' επέκταση στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα. Η ιστορία της επιχείρησης άλλωστε έχει αποδείξει ότι ο δρόμος προς την επιτυχία περνάει από τη θέση και εφαρμογή θεμελιωδών αρχών.

Γ. Συμμετοχή σε Κοινότητες (Community Involvement)

Σε μια εποχή άνθισης της παγκοσμιοποίησης υπάρχουν κοινότητες που κινδυνεύουν να απολέσουν την μοναδικότητά τους και αγωνίζονται να διατηρήσουν εκείνο που τις κάνει ξεχωριστές. Είναι λογικό κανείς να αναρωτιέται αν μια διεθνοποιημένη επιχείρηση όπως τα Starbucks είναι σε θέση να κρατήσει ζωντανές τις ιδιαιτερότητες των μικρών κοινοτήτων ή των μεμονωμένων καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται.

Η προσέγγιση της εταιρείας σε αυτό τον τομέα είναι να δημιουργεί και να διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της και με τους γείτονες έτσι ώστε να ανταλλάσσονται και να μαθαίνει τις ανησυχίες τους και τα προβλήματα που τους απασχολούν στα πλαίσια της τοπικής κοινωνίας που όλοι μοιράζονται. Σαν ανησυχίες

¹²⁹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

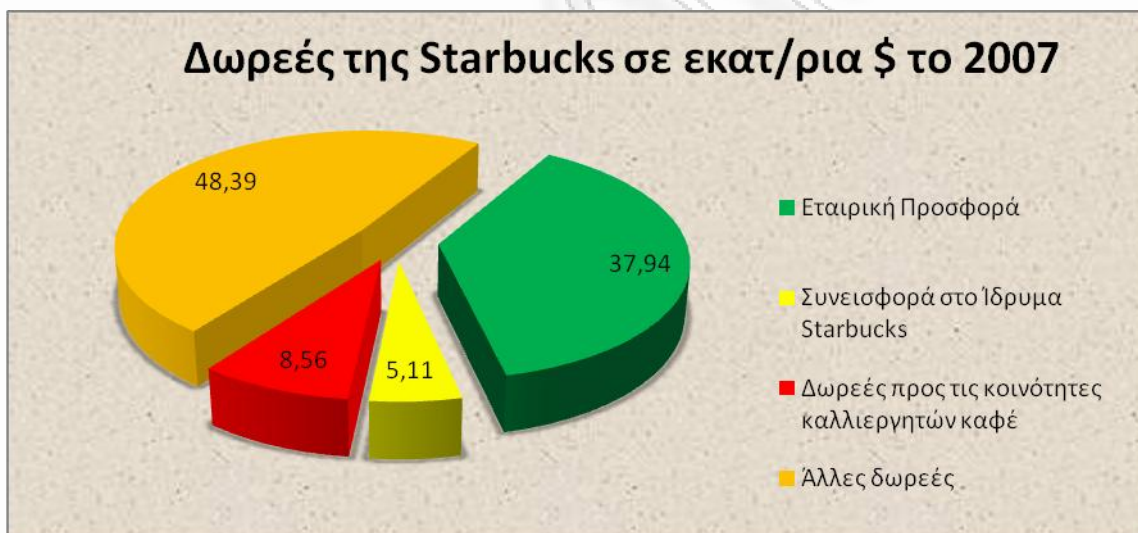
¹³⁰ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

τέτοιου είδους μπορούν να χαρακτηριστούν η ευαισθησία για τα πολιτισμικά θέματα, η διατροφή και η περίθαλψη σε τοπικό επίπεδο.

Η Εικόνα 8 παρουσιάζει την κατανομή των δωρεών της Starbucks το έτος 2007 στις διάφορες δραστηριότητες ή πεδία.

Η βοήθεια που προσφέρει η Starbucks συμμετέχοντας στις κοινότητες συνίσταται σε:

- Συνεισφορά στην τοπική οικονομία¹³¹: Κάθε κατάστημα Starbucks που εγκαινιάζεται σε μια γειτονιά δημιουργεί αυτόματα πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν στην τοπική κοινωνία. Πόσο μάλλον σε μια χώρα εάν μάλιστα αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν γύρω στα 7000 καταστήματα μόνο στην Αμερική κάτι το οποίο προκαλεί έναν αξιοσημείωτα θετικό οικονομικό αντίκτυπο στους μακροοικονομικούς δείκτες της χώρας.



Εικόνα 8: Στατιστικά στοιχεία για την κατανομή των δωρεών της Starbucks το 2007

Μελέτες έχουν δείξει ότι η λειτουργία των καταστημάτων της εταιρείας σε τοπικό επίπεδο συνεισφέρουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη εφόσον δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης και καταβάλλουν τους κατά Νόμο φόρους στις τοπικές αρχές. Επιδίωξη των καταστημάτων Starbucks αποτελεί να αγοράζουν προϊόντα από τοπικούς παραγωγούς και πωλητές έτσι ώστε να συνεισφέρουν όσο δυνατόν περισσότερο στην οικονομική ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται.

¹³¹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

Παράλληλα, αξίζει να αναφερθεί ότι καθώς τα καταστήματα Starbucks ανοίγουν το ένα μετά το άλλο σε διάφορες χώρες, προκαλείται η ανάπτυξη του κλάδου των καφετεριών (coffee shops) οπότε αυτό συμβάλλει στην αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών καφέ αλλά και κατ' επέκταση και στην ανάπτυξη της οικονομίας εν γένει.

ο Αρωγή σε τοπικές κοινωνίες - Το Ίδρυμα Starbucks (The Starbucks Foundation)¹³². Με την πάροδο των χρόνων από την λειτουργία της, η εταιρεία έχει αποτελέσει αρωγό σε περιπτώσεις παιδικού αναλφαβητισμού, ανακούφισης της φτώχειας αλλά και σε πολλούς άλλους αξιόλογους φιλανθρωπικούς σκοπούς. Προκειμένου να παρέχει πιο οργανωμένα το καλύτερο φιλανθρωπικό αποτέλεσμα στις κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται, η Starbucks προχώρησε το έτος 1997 στην ίδρυση του Ιδρύματος Starbucks.

Το Ίδρυμα σε πρώτη φάση εστίασε τη δράση του στη χρηματοδότηση προγραμμάτων για τη γνώση γραφής και ανάγνωσης στις Η.Π.Α. και στον Καναδά. Στην πορεία εμπλούτισε τις δραστηριότητές του χρηματοδοτώντας προγράμματα δράσης όπως το Starbucks & Trade Shared Planet Youth Action Grants που σκοπό έχουν να βοηθήσουν την προσφορά των νέων στην κοινωνία που ζουν μέσω του εθελοντισμού και της εφαρμογής νέων επιχειρηματικών ιδεών.

Επί προσθέτως, το Ίδρυμα Starbucks συνεργάστηκε με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς επενδύοντας σε προγράμματα προς όφελος κοινοτήτων όπου καλλιεργείται καφές, τσάι και κακάο. Αντικείμενα τέτοιων προγραμμάτων αποτέλεσαν η μείωση του αναλφαβητισμού στις περιοχές αυτές, ο περιορισμός της απώλειας της ετήσιας εσοδείας, η παροχή εκπαίδευσης επί αγροτικών θεμάτων, κάποιες μικρές χρηματοδοτήσεις, η διατήρηση της ποικιλομορφίας και η άνοδος του επιπέδου υγιεινής, ποιότητας της διατροφής και αποχέτευσης.

Σε συνεργασία με τον οργανισμό Ethos Water και συνειδητοποιώντας το τεράστιο πρόβλημα έλλειψης και μόλυνσης νερού που υφίστανται κάποιες περιοχές του πλανήτη, η Starbucks ενήργησε επιβοηθητικά ώστε τα παιδιά στις περιοχές αυτές να καταναλώνουν καθαρό νερό. Ένα μέρος των εσόδων του εμφιαλωμένου νερού Ethos μέσω της πώλησης του στα εταιρικά καταστήματα προορίζεται για τις προβληματικές περιοχές. Παράλληλα, μέσω αυτής της ενέργειας επιτυγχάνεται και η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των καταναλωτών αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα¹³³.

¹³² www.starbucks.com

¹³³ www.starbucks.com

Ένας ακόμη τομέας δραστηριοποίησης του Ιδρύματος Starbucks είναι η προστασία της ζωής των άγριων ζώων που τείνουν προς εξαφάνιση¹³⁴.

Από τις γειτονιές όπου βρίσκονται τα καταστήματα Starbucks έως και τις αγροτικές κοινότητες όπου καλλιεργείται ο καφές, η εταιρεία εμπλέκεται σε όλες αυτές τις μικρές κοινωνίες με σκοπό τη βελτιστοποίηση της ζωής των ανθρώπων. Αποστολή της επιχείρησης μεταξύ άλλων, είναι η έμπνευση και η καλλιέργεια ανθρώπινου πνεύματος και ειδικά των νέων έτσι ώστε να προωθηθεί η δημιουργικότητα τους με στόχο το θετικό αντίκτυπο προς την κοινότητα στην οποία ανήκουν¹³⁵.

6.6 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Μια πολύ σημαντική αρχή των Starbucks είναι η δέσμευση που διακατέχει την εταιρεία για τη συνεχή προσπάθεια που καταβάλλεται με σκοπό την προσφορά του τέλειου καφέ. Τέλειου από όλες τις απόψεις, τόσο από γεύση όσο και από ποιότητα των συστατικών που χρησιμοποιούνται στα καταστήματα της εταιρείας.

Για το λόγο αυτό ο Howard Schultz ήταν αντίθετος στην έννοια του franchising έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα σε θέση να ελέγχει την ποιότητα των προϊόντων της και να καλλιεργηθεί μια κοινή κουλτούρα όπου υπάρχουν εταιρικά καταστήματα από άκρη σε άκρη της γης.

Επίσης, ο Schultz διαφωνούσε με την ιδέα της πώλησης κόκκων καφέ της Starbucks σε σούπερ μάρκετ εφόσον κάτι τέτοιο θα αποτελούσε συμβιβασμό για την επιχείρηση που διατείνεται ότι εμπορεύεται ένα ξεχωριστό και διαφοροποιημένο προϊόν. Σε περίπτωση που η εταιρεία έκανε ένα τέτοιο βήμα τότε θα αντιμετώπιζε προβλήματα του τύπου ότι ο καφές θα έχανε τη φρεσκάδα του και το άρωμά του αφού θα υπήρχε η ανάγκη να συσκευαστεί σε πλαστική συσκευασία. Κάτι τέτοιο όμως έρχεται σε αντίθεση με τη δέσμευση για ποιότητα και τη διαφορετικότητα του προϊόντος: φρεσκοψημένος, με πλούσιο άρωμα καφές¹³⁶.

¹³⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹³⁵ www.starbucks.com/sharedplanet/index.aspx, "What is Starbucks Shared Planet?"

¹³⁶ www.evancarmichael.com

Πάνω από όλα σημασία για τα Starbucks έχει η ικανοποίηση του πελάτη και γνωρίζουν πολύ καλά ότι ο δρόμος της επιτυχίας για τον σκοπό αυτό περνάει αδιαμφισβήτητα από την παροχή καφέ υψηλής ποιότητας.

Παρακάτω στην Εικόνα 9, παρουσιάζονται διαγραμματικά οι τέσσερις συνιστώσες της κουλτούρας της Starbucks οι οποίες αναλύονται στις παραγράφους 6.5 έως και 6.8.



Εικόνα 9: Οι συνιστώσες της κουλτούρας της Starbucks

6.7 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΓΙΑ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ

Ένα μέσο δια του οποίου επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών της Starbucks είναι και η παροχή προϊόντων ποιοτικών που προσφέρουν υγεία και αίσθημα ευεξίας στους καταναλωτές.

Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση PEST και συγκεκριμένα στους κοινωνικό περιβάλλον, δίνεται πλέον εξέχουσα σημασία στην υγιεινή διατροφή και στην κατανάλωση τροφίμων που προστατεύουν τον ανθρώπινο οργανισμό από χρόνιες ασθένειες. Αποτελεί πια παρελθόν η νοοτροπία «όσο περισσότερα λιπαρά τόσο πιο νόστιμο το φαγητό» και οι επιχειρήσεις εστίασης προωθούν τον υγιεινό τρόπο διατροφής μέσα από καινοτόμα προϊόντα και συνδυασμούς που ελαχιστοποιούν τη χρήση λιπαρών και βλαβερών για την υγεία συστατικών.

Έτσι λοιπόν και τα Starbucks σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελλάδα, ως πρωτοπόροι σε αυτή την προσπάθεια, κατά το έτος 2007 εφάρμοσαν ειδικά μέτρα για να προστατεύσουν την υγεία και ευεξία των πελατών τους, βελτιώνοντας ακόμα περισσότερο την ποιότητα των προϊόντων τους αλλά και ικανοποιώντας παράλληλα τις διατροφικές τάσεις της εποχής. Οι κινήσεις αυτές ήταν¹³⁷:

○ Αφαίρεση των κορεσμένων λιπαρών από τα ροφήματα και τα αρτοποιήματα στη Βόρεια Αμερική: Γίνεται προσπάθεια χρήσης όσο λιγότερης ποσότητας κορεσμένων λιπαρών είναι δυνατό προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα χωρίς να αλλοιωθεί η γεύση. Η προσπάθεια αυτή ξεκινάει από τους προμηθευτές οι οποίοι βρίσκονται υπό επιτήρηση από τα Starbucks έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ότι τα προϊόντα τους είναι απελευθερωμένα από λιπαρά.

○ Αντικατάσταση του πλήρους γάλακτος από γάλα χαμηλό σε λιπαρά: Συγκεκριμένα επιλέχθηκε το γάλα με 2% λιπαρά ως πιο κατάλληλο να αντικαταστήσει το πλήρες χωρίς να υστερεί σε θρεπτικές ουσίες αλλά προσφέροντας όλα εκείνα τα συστατικά που ωφελούν τον ανθρώπινο οργανισμό. Αυτή αποτελεί και την πλέον βαρύνουσα σημασίας επιλογή που πραγματοποίησε η εταιρεία με σκοπό να προαχθεί η υγεία και ευεξία των καταναλωτών των ροφημάτων της. Παράλληλα το πλήρες γάλα ή ακόμα και το τελείως άπαχο (0% λιπαρά) αποτελούν επιλογές που ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να κάνει στο κατάστημα που θα παραγγείλει το ρόφημά του αφού βρίσκονται πάντα στα ψυγεία των Starbucks.

○ Προσφορά περισσότερων επιλογών στα ροφήματα με ενθάρρυνση των πελατών να επιλέξουν οι ίδιοι τα συστατικά με τα οποία θα παρασκευαστεί το δικό τους ρόφημα: Στα πλαίσια των επιλογών αυτών προσφέρεται άπαχο γάλα, γάλα σόγιας, σιρόπια χωρίς την προσθήκη ζάχαρης και άλλα προϊόντα που μπορούν να συνδυαστούν επιτυχώς για την παρασκευή ροφημάτων με εξίσου ωραία γεύση αλλά με πολύ λιγότερες θερμίδες.

○ Προσφορά περισσότερων επιλογών και στα αρτοποιήματα αλλά και σε άλλα διατροφικά είδη: Η προσφορά μεγαλύτερης ποικιλίας αρτοσκευασμάτων με προσθήκη στο μενού προϊόντων light, καθώς και η προσφορά των ήδη γνωστών προϊόντων σε

¹³⁷ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

μικρότερες ποσότητες δίνουν περισσότερες επιλογές στους καταναλωτές. Αξίζει να σημειωθεί εδώ το γεγονός ότι προστέθηκαν σαλάτες και φρούτα στο μενού. Ειδικότερα στην Ελλάδα έχουν προστεθεί προϊόντα με χαμηλά λιπαρά όπως Low Fat Chocolate cake, Skinny blueberry muffin, φρουτοσαλάτα, frappuccino light, νέα σειρά juice blends με βάση το τσάι κ.α.¹³⁸

ο Δημιουργία διατροφικών φραγμών-απαγορεύσεων στα προϊόντα που προσφέρονται: Τα Starbucks στην προσπάθειά τους να τροποποιήσουν το μενού τους σε πιο ποιοτικό και υγιεινό συνεργάστηκαν με ειδικούς σε θέματα διατροφής, κάτι που ελάχιστες εταιρείες κάνουν και έθεσαν ποιοτικούς περιορισμούς στα προϊόντα που προσφέρουν. Έκτοτε έχουν παρουσιάσει σημαντική βελτίωση στην ποιότητα του μενού τους μειώνοντας αξιοθαύμαστα τις θερμίδες, τα κορεσμένα και ακόρεστα λιπαρά τόσο στα ροφήματα όσο και στα αρτοσκευάσματα.

ο Παροχή περισσότερων διατροφικών πληροφοριών προς τους καταναλωτές για τα προσφερόμενα προϊόντα: Μέσω αυτής της δυνατότητας οι πελάτες μπορούν να συγκρίνουν τα διατροφικά στοιχεία του ροφήματος της επιλογής τους αν χρησιμοποιήσουν π.χ. πλήρες ή άπαχο γάλα. Πιο ενδελεχείς πληροφορίες υπάρχουν στην ιστοσελίδα της εταιρείας στο Διαδίκτυο στην διάθεση των καταναλωτών έτσι ώστε να έχουν πλήρη επίγνωση του τι καταναλώνουν¹³⁹. Στατιστικές της εταιρείας έχουν δείξει ότι το 2007 περισσότεροι από 3.5 εκατ. άνθρωποι επισκέφτηκαν στην ιστοσελίδα για διατροφικές πληροφορίες κάτι το οποίο καταδεικνύει ότι πλέον οι καταναλωτές ενδιαφέρονται έντονα για τις διατροφικές τους συνήθειες και επιθυμούν να αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη αυτών των επιλογών τους. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα έχει προγραμματιστεί η έκδοση φυλλαδίου που θα περιέχει τις θερμίδες για όλα τα ροφήματα έως το τέλος του έτους 2010¹⁴⁰.

ο Ενδυνάμωση της μακροχρόνιας δέσμευσης για υγεία και ευεξία: Η δέσμευση αυτή αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας και αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον που τρέφει η επιχείρηση για τους πελάτες της αλλά και το πόσο νοιάζεται για τους προμηθευτές της. Η προληπτική συνείδηση αποτελεί βαθύ πιστεύω της Διοίκησης των

¹³⁸ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹³⁹ www.starbucks.com/retail/nutrition_info.asp

¹⁴⁰ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

Starbucks και έχει συμπεριληφθεί στη στρατηγική της επιχείρησης ως βασικός άξονας όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας που εμπεριέχει την μείωση σε ποσοστά των θερμίδων, των συνολικών λιπαρών και κορεσμένων λιπαρών σε ροφήματα και αρτοσκευάσματα που επετεύχθη από την εταιρεία με την ανάληψη των ανωτέρω μέτρων σε σχέση με τα προϊόντα που παρήγαγε αρχικά¹⁴¹.

Πίνακας 3: Θρεπτικά Συστατικά προϊόντων Starbucks

	ΑΡΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ	ΡΟΦΗΜΑΤΑ
Μείωση σε Θερμίδες	5%	14%
Μείωση σε Λιπαρά	15%	36%
Μείωση σε Κορεσμένα Λιπαρά	8%	38%

Πίνακας 3: Ποσοστιαία μείωση σε θερμίδες και λιπαρά

Στο μέλλον η εταιρεία θα συνεχίσει να παρασκευάζει και να προσφέρει νέα και υγιεινά προϊόντα εμπλουτίζοντας το μενού της με μεγαλύτερο εύρος επιλογών και παρέχοντας up to date πληροφόρηση στους πελάτες της για τις διατροφικές αξίες των ροφημάτων και γευμάτων της. Ταυτόχρονα, έρευνες θα διεξάγονται για το πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τα προϊόντα Starbucks και θα καθορίζουν την περαιτέρω πολιτική της εταιρείας στον τομέα της υγείας και ευεξίας.¹⁴²

6.8 ΠΑΡΟΧΗ ΣΩΣΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως παρουσιάστηκε εκτενώς και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και εργάζονται οι συνεργάτες της. Κι αυτό διότι η Διοίκηση έχει κατανοήσει ότι ένας ευχαριστημένος συνεργάτης θα επιτελέσει με μεγαλύτερη επιτυχία το έργο του και θα εξωτερικεύσει αυτή του την ικανοποίηση προς τους πελάτες, προσφέροντας τους μια πραγματικά υψηλής ποιότητας εμπειρία καφέ.

¹⁴¹ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹⁴² Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης – Εσωτερικά στοιχεία

Δεν είναι εύκολο για μια επιχείρηση τέτοιου μεγέθους να διατηρήσει ευχαριστημένους πάνω από 172.000 συνεργάτες παγκοσμίως. Παρόλα αυτά οι προσπάθειές της στοχεύουν στα παρακάτω¹⁴³:

- Να αφουγκράζεται τις ανάγκες των συνεργατών της: Περίπου κάθε δεύτερο χρόνο διεξάγονται έρευνες στις οποίες συμμετέχουν οι συνεργάτες της εταιρείας εκφράζοντας τις αντιλήψεις, τις διαφωνίες και τις απόψεις τους αναφορικά με τα εργασιακά θέματα που τους απασχολούν. Μέσω των εν λόγω ερευνών οι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να δηλώσουν κατά πόσο είναι ή δεν είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και γιατί.
- Να τους προσφέρει προνόμια: Τέτοια προνόμια είναι η αύξηση μισθών ως αποτέλεσμα σχετικών αιτημάτων από τις έρευνες της εταιρείας, η προσφορά ανταγωνιστικών στην αγορά πακέτων αποδοχών, η εξάπλωση του προγράμματος κινήτρων ώστε οι συνεργάτες να πληρώνονται bonus, η προσφορά stock options, η ασφάλιση υγείας, αποταμιευτικά προγράμματα σε συνεργασία με Τράπεζες, ο ανασχεδιασμός διαφόρων συνδέσμων επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών στα διάφορα καταστήματα παγκοσμίως κ.α. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο πρόγραμμα BEC (Business Ethics and Compliance – Πρόγραμμα Εταιρικής Ηθικής και Συμμόρφωσης) μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει ευαίσθητα ζητήματα.
- Να ενδιαφέρεται για την υγεία τους : Για το λόγο αυτό προσφέρει ιατρική κάλυψη στους συνεργάτες που εργάζονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Παράλληλα έχει δημιουργηθεί μια ιστοσελίδα η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους συνεργάτες και στις οικογένειές τους να ενημερώνονται για ιατρικά θέματα αλλά και να καταγράφουν το προσωπικό ιατρικό τους ιστορικό.
- Να δίνει σημασία στις ιδέες και τις πρωτοβουλίες τους: Η επικοινωνία στα Starbucks είναι αμφίδρομη, τόσο από την πλευρά της Διοίκησης προς τους συνεργάτες όσο και το αντίστροφο. Με αυτό το τρόπο η Διοίκηση αφουγκράζεται τις ανησυχίες, τις σκέψεις, τις απόψεις και τις ιδέες των συνεργατών και πολλές φορές η γνώμη τους

¹⁴³ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην ένταξη νέων και πιο αποτελεσματικών πολιτικών στην εταιρεία.

- “The Cup Fund”: Αποτελεί ένα σωματείο (Caring Unites Partners) το οποίο δημιουργήθηκε από την εταιρεία με σκοπό να ενώνει τους συνεργάτες σε δύσκολες προσωπικές στιγμές. Μέσω του συγκεκριμένου σωματείου οι συνεργάτες μπορούν να επικοινωνούν και να ζητούν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, βοήθεια που ενδέχεται να αφορά κάποιο σοβαρό τραυματισμό ή ασθένεια, φυσική καταστροφή ή βία.
- Να τους προσφέρει εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη: Η συνεχής εκπαίδευση που παρέχεται από το ξεκίνημα της σταδιοδρομίας των συνεργατών και καθ'όλη τη διάρκεια της καριέρας τους στα Starbucks αποτελεί χαρακτηριστικό προνόμιο της εταιρείας. Ταυτόχρονα προσφέρεται και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης των συνεργατών μέσω της ιστοσελίδας www.MyPartnerCareer.com όπου οι επισκέπτες της (αποκλειστικά συνεργάτες) μπορούν να ανακαλύψουν νέες θέσεις εργασίας εντός της εταιρείας με σκοπό την εσωτερική μετακίνηση. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι για αυτή την κίνησή της η εταιρεία έχει βραβευθεί με τα βραβεία “Award for the Best Corporate Careers Website” (2007), και “Top 125 Best Practices” (2007) από το περιοδικό Training Magazine.
- Να σέβεται τα εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματά τους: Η έκφραση αυτή αποτελεί βασική αρχή της εταιρείας. Το εργασιακό περιβάλλον προάγει την ίση αντιμετώπιση όλων των συνεργατών χωρίς διακρίσεις που να βασίζονται σε οποιαδήποτε διαφορετικότητα.
- Να τους προσφέρει υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία τους: Η επιδίωξη αυτή αποτελεί δέσμευση για την εταιρεία καθώς το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον θεωρείται αναγκαιότητα και αναφαίρετο δικαίωμα των εργαζομένων που δεν παραλείπεται.

Αναλύοντας όλες τις εκφάνσεις της κουλτούρας της επιχείρησης ως ανωτέρω επιβεβαιώνεται με κάθε τρόπο το έντονο ενδιαφέρον της για την προαγωγή της κουλτούρας σε καθοριστικό παράγοντα της λειτουργίας των Starbucks. Η προσπάθεια που πραγματοποιείται είναι αδιαμφισβήτητα αλληλένδετη με την αποστολή της επιχείρησης όπως ακριβώς ειπώθηκε από τον Howard Schultz και καταγράφηκε στις βασικές αρχές: «*Η καθιέρωση των Starbucks ως ο κύριος προμηθευτής του τελειότερου καφέ στον κόσμο και η παράλληλη ανάπτυξη της εταιρείας διατηρώντας τις αρχές της χωρίς διαλλακτικότητα.*» (Howard Schultz)¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

- Γιάννης Ν. Θανόπουλος, «Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις» Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση
- <http://el.wikipedia.org/wiki>, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»
- Περιοδικό «Επιστημονικό Μάρκετινγκ», Τεύχος Φεβρουαρίου 2009, «Η ΕΚΕ είναι κόστος για την επιχείρηση;»
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- [www.starbucks.com\mission](http://www.starbucks.com/mission)
- www.starbucks.com/sharedplanet/index.aspx, “What is Starbucks Shared Planet?”
- www.starbucks.com
- www.starbucks.com/retail/nutrition_info.asp
- Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης
- www.evancarmichael.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η επιχείρηση Starbucks καθώς και κάθε επιχείρηση, εμφανίζει δυνάμεις που πρέπει να διατηρήσει, αδυναμίες που απαιτείται να υπερκαλύψει, ευκαιρίες που οφείλει να εκμεταλλευτεί αλλά και απειλές που είναι απαραίτητο να προσπεράσει. Όλες αυτές οι ιδιότητες αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον το οποίο μελετάται από τους ειδικούς μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να εξαχθεί η κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Αυτό αποτελεί το ζητούμενο για κάθε επιχειρηματία, η εύρεση εκείνων των στρατηγικών κινήσεων που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση την μακροχρόνια επιτυχία και κερδοφορία. Ποιες είναι οι στρατηγικές όμως που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και να αποκτήσει η επιχείρηση μια ισχυρή θέση στην αγορά που δραστηριοποιείται;

Η λέξη στρατηγική προέρχεται ετυμολογικά από την Αρχαία Ελλάδα από τις λέξεις Στρατός + Ηγούμαι και αρχικά είχε καθαρά και μόνο στρατιωτική έννοια. Υποδήλωνε την επιστήμη και την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, τη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων, δηλαδή των στρατιωτών και του πολεμικού υλικού για την επίτευξη των στόχων¹⁴⁵.

Η λέξη στρατηγική όμως απέκτησε ευρύτερη έννοια και χρησιμοποιείται πλέον για να περιγράψει το σχέδιο δράσης που ακολουθείται και σε άλλες περιπτώσεις όπως πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, επιχειρήσεις κλπ. Στρατηγική επομένως είναι το σχέδιο δράσης, η συλλογιστική και οι ενέργειες που ακολουθούνται για την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί.

Αναφορικά με τον χώρο των επιχειρήσεων οι αλλαγές οι οποίες συντελούνται στο περιβάλλον τους καθώς και ο γρήγορος ρυθμός των αλλαγών αυτών αποτελούν παράγοντες που καθιστούν ακόμη πιο ουσιώδη την αναγκαιότητα εφαρμογής στρατηγικής. Επιχειρήσεις με μεγάλη απήχηση στην αγορά ενδέχεται σε σύντομο

¹⁴⁵ www.wikipedia.gr

χρονικό διάστημα να χάσουν τη δύναμή τους και άλλες άγνωστες να διεκδικήσουν ισχυρή θέση και να κατακτήσουν την αγορά. Περιπτώσεις σαν αυτές που τίθεται σε κίνδυνο η θέση μιας επιχείρησης και προάγεται η θέση κάποιας άλλης αποτελούν από τους κύριους λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί καταστρώνουν και υλοποιούν στρατηγικές.

Σαν ορισμός της στρατηγικής δίνεται:

«Στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.» (James Brain Quinn, 1980)¹⁴⁶

7.2 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Starbucks που εξετάζεται στην παρούσα ανάλυση υπάρχουν και διακρίνονται τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate strategy), το επιχειρηματικό (business strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional strategy). Στην παρούσα μελέτη η ανάλυση θα επικεντρωθεί περισσότερο στα δύο πρώτα επίπεδα στρατηγικής δηλαδή της επιχειρησιακής και κυρίως της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Από θεωρητικής πλευράς, τα τρία επίπεδα της στρατηγικής μιας επιχείρησης παρουσιάζονται σχηματικά στην Εικόνα 10 ενώ χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι:

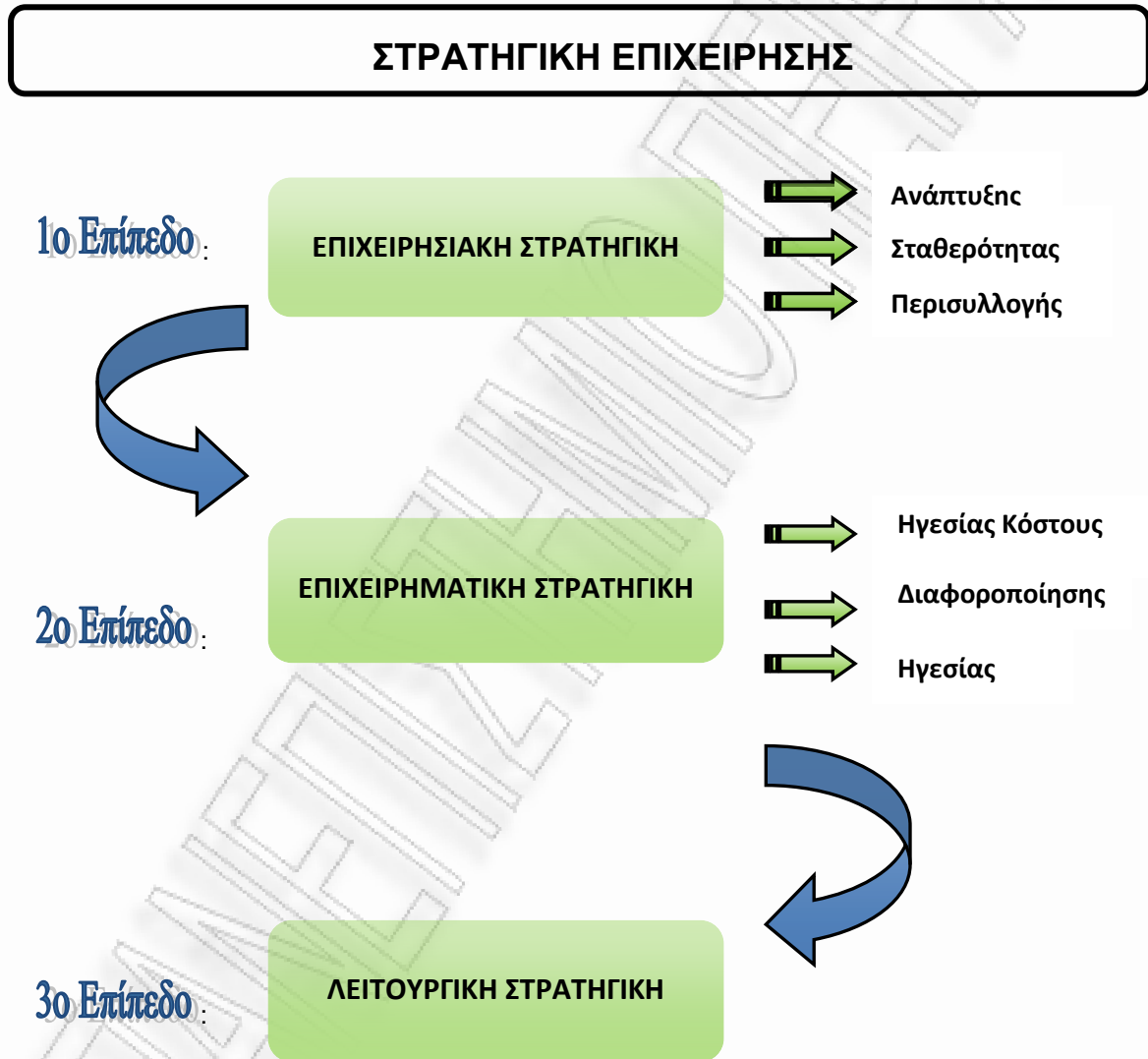
1. Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική αφορά στην επιλογή του οργανισμού σχετικά με τη γενικότερη κατεύθυνση που θα ακολουθήσει σαν οντότητα αλλά και την λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση της επιχείρησης¹⁴⁷ με σκοπό την αύξηση της αξίας του οργανισμού ως σύνολο¹⁴⁸. Η επιχειρησιακή στρατηγική εφαρμόζεται ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για μεγάλο οργανισμό ή μικρή επιχείρηση και αφορά αποφάσεις

¹⁴⁶ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 1, (1.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁴⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, Κεφ, 7, (7.1), 11^η έκδοση, 2008

¹⁴⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 6, (6.3), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

που λαμβάνονται για τους οικονομικούς ή άλλους πόρους της επιχείρησης, αποφάσεις που αφορούν κάθε επιχείρηση ασχέτως μεγέθους. Η εταιρική στρατηγική αποτελεί τη βάση για κάθε συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων και είναι μια περιεκτική γενική προσέγγιση που καθοδηγεί τις βασικές κινήσεις μιας επιχείρησης¹⁴⁹.



Εικόνα 10: Επίπεδα Στρατηγικής μιας Επιχείρησης

¹⁴⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Κεφ. 7, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999

Τα κύρια θέματα που απασχολούν τα στελέχη που καταστρώνουν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση, οι δραστηριότητες που έχει ήδη αναλάβει και τέλος το αν και κατά πόσο θα συνεχίσει να τις εξασκεί.¹⁵⁰ Με άλλα λόγια, υπάρχουν τρία βασικά και αλληλένδετα ζητήματα: ο γενικός προσανατολισμός της επιχείρησης (στρατηγική κατεύθυνσης), η απόφαση για τια αγορές ή τους κλάδους στους οποίους θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση (στρατηγική χαρτοφυλακίου) και οι τρόποι με τους οποίους η Διοίκηση συντονίζει τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν (γονική στρατηγική)¹⁵¹.

Για την λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική κατεύθυνσης υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών: οι στρατηγικές σταθερότητας (*stability strategies*), οι στρατηγικές ανάπτυξης (*growth strategies*) και οι στρατηγικές αναστροφής (*turnaround strategies*). Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την ανυπαρξία σημαντικών αλλαγών και ακολουθούνται συνήθως όταν η επιχείρηση δεν έχει ιδιαίτερες ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί και αποφασίζει να συγκεντρώσει τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σε αντίθεση με τις στρατηγικές σταθερότητας, οι στρατηγικές ανάπτυξης συγκεντρώνουν εξαιρετικό ενδιαφέρον αφού χαρακτηρίζουν ένα περιβάλλον που απαιτεί από την επιχείρηση την ανάπτυξη ώστε να επιβιώσει. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης επιγραμματικά πραγματοποιούνται με τις εξής μεθόδους: μέσω κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης και μέσω συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης διαποίκισης.

Τέλος, υπάρχουν και οι στρατηγικές περισυλλογής οι οποίες ακολουθούνται όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι ανίσχυρη και πρέπει να διασωθεί η επιχείρηση (στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής), ή να σταματήσει τη λειτουργία κάποιας επιχειρηματικής της μονάδας (στρατηγική αποεπένδυσης), ή να αιχμαλωτισθεί από κάποια άλλη μεγάλη επιχείρηση στην οποία να προσφέρει τα προϊόντα της και ως αντάλλαγμα να συνεχίσει τη λειτουργία της ή εν κατακλείδι να ρευστοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία και να χρεοκοπήσει (στρατηγική ρευστοποίησης ή χρεοκοπίας).

¹⁵⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 6, (6.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁵¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 6, (6.3), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

2. Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει τις αποφάσεις της Διοίκησης όταν ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο και μόνο¹⁵². Βάση της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελεί ο ανταγωνισμός και πως η επιχείρηση θα καταφέρει να εξασφαλίσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τρεις είναι οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές: της ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), της διαφοροποίησης (differentiation strategy) και της εστίασης (focus strategy), (Michael Porter, Competitive Strategy). Για να ληφθεί η απόφαση από την επιχείρηση για το ποια από τις ανωτέρω στρατηγικές θα επιλέξει χρησιμοποιούνται τα κριτήρια της ελκυστικότητας της αγοράς αλλά και των παραγόντων που επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται¹⁵³.

7.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ STARBUCKS

Η Starbucks Coffee Company, από την αρχή της λειτουργίας της έως και τις μέρες μας χρησιμοποίησε διαφορετικές στρατηγικές για να φτάσει στην παρούσα κατάσταση. Όταν ο Howard Schultz ανέλαβε την εταιρεία το 1982, διέκρινε μια ανεκμετάλλευτη κόγχη της αγοράς: τις καφετέριες που σερβίρουν καφέ ποιότητας στους πελάτες τους. Αυτό αποτέλεσε τη στρατηγική διείσδυσης της Starbucks στην αγορά που αποτελεί μια από τις επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης και τη βοήθησε να αποκτήσει μια πιστή πελατειακή βάση στο Seattle. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς σημάδεψε το επόμενο στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας η οποία εφάρμοσε την ίδια πετυχημένη συνταγή που είχε κάνει θαύματα στο Seattle, πρώτα σε άλλες πόλεις στην βορειοδυτική πλευρά των ΗΠΑ και αργότερα, σε ολόκληρη τη Βόρεια Αμερική και τελικά σε όλο τον κόσμο¹⁵⁴.

Από την στιγμή που η εταιρεία καθιέρωσε την παρουσία της σε χιλιάδες πόλεις σε παγκόσμια κλίμακα αναζήτησε μεθόδους για να αυξήσει τον αριθμό των αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες της με μια στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Πραγματοποίησε διάφορες κινήσεις όπως την εισαγωγή νέων εμπορευμάτων στα καταστήματα, ανάμεσα στα οποία συμπεριλαμβάνονταν μουσικά cd, μια κάρτα

¹⁵² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 7, (7.1), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁵³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 7, (7.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

¹⁵⁴ Kotler Keller, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφ. 2

Starbucks Duetto Visa (δίνει στους πελάτες της τη δυνατότητα να κερδίζουν πόντους από τις αγορές τους στα καταστήματά της κάθε φορά που την χρησιμοποιούν) και ασύρματη πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε χιλιάδες σημεία Starbucks μετά από συμφωνία με την T-Mobile.

Αποτέλεσμα της αναπτυξιακής πολιτικής της εταιρείας στο εξωτερικό υπήρξε και η κατάκτηση της ελληνικής αγοράς μέσω συνεργασίας της Starbucks Coffee International με την Αφοί Μαρινόπουλοι Α.Ε. Στην Ελλάδα τα Starbucks εκπροσωπούνται από την Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε. η οποία αποτελεί κοινοπραξία των δυο παραπάνω εταιρειών.

7.4 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥΣ

Η καθιέρωση των Starbucks ως κυρίαρχος προμηθευτής του καλύτερου καφέ στον κόσμο αλλά και ταυτόχρονα η διατήρηση των αδιαπραγμάτευτων αρχών τους καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, υπήρξαν οι βασικοί στόχοι επιχειρησιακής στρατηγικής τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο. Το σωστό εργασιακό περιβάλλον και η υπόσχεση για διαφοροποίηση των προϊόντων τους διατηρώντας το υψηλό επίπεδο ποιότητας αποτελεί σημαντικό στρατηγικό στόχο προς επίτευξη. Η επιχείρηση ικανοποιεί τους πελάτες της όχι μόνο με τα προϊόντα της αλλά και με τις προσπάθειες που πραγματοποιεί για την κοινωνία και το περιβάλλον.

Αναφορικά αποκλειστικά με την ελληνική αγορά και ως μετρήσιμοι-ποσοτικοί επιχειρησιακοί στόχοι αναφέρονται οι παρακάτω¹⁵⁵:

- a. Η αύξηση της κερδοφορίας των καταστημάτων
- b. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- c. Η ανάπτυξη παραγόντων που επιβληθούν την ανάπτυξη της εταιρείας όπως το λανσάρισμα νέων προϊόντων και η είσοδος σε νέες αγορές (Βαλκάνια).
- d. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων

¹⁵⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

Βάσει των ανωτέρω στόχων και της ανάλυσης που έχει προηγηθεί αντιλαμβάνεται κανείς ότι η επιχείρηση Starbucks ακολουθεί ως επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνση την *Στρατηγική της Ανάπτυξης (Growth Strategy)*. Η γενικότερη κατεύθυνση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αργή ανάπτυξη που οδηγεί στην κυριαρχία της αγοράς. Αυτή είναι η στρατηγική που έχει βοηθήσει την επιχείρηση να κυριαρχήσει σε πολλές αγορές σε διάφορες χώρες.

Ως επιτυχημένη επιχείρηση στην αγορά απαιτείται να εξελίσσεται συνεχώς, να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να εισάγει καινοτομίες που θα της χαρίζουν την πρωτοπορία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η μήτρα του Ansoff ¹⁵⁶(Εικόνα 11) αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση των αναλυτών και βοηθά έτσι ώστε να εξευρεθούν οι κατάλληλες μέθοδοι μέσω των οποίων η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να καταστρώσει τη δική της στρατηγική ανάπτυξης και να την ακολουθήσει στην συνέχεια. Βάσει της εν λόγω μήτρας σχηματίζονται τέσσερις πιθανές στρατηγικές που βασίζονται είτε στην ανάπτυξη προϊόντων είτε στην ανάπτυξη αγορών και μπορούν να αποτελέσουν την εταιρική στρατηγική της επιχείρησης.

Η διείσδυση στην αγορά (market penetration) αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών που πραγματοποιούνται στην αγορά που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση και με τα υπάρχοντα προϊόντα. Για την Starbucks η στρατηγική αυτή μεταφράζεται σε ενέργειες αύξησης του μεριδίου της στην αγορά όπως μέσω αύξησης των πωλήσεων των προϊόντων της και βαθύτερη διείσδυση στην ήδη ώριμη αγορά του καφέ εκμεταλλευόμενη τις οικονομίες κλίμακας, την τεράστια φήμη της και την πιο αδύναμη θέση των ανταγωνιστών της.

Η ανάπτυξη αγοράς (market development) αφορά ενέργειες που πραγματοποιεί η επιχείρηση για την πώληση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές. Για την Starbucks αυτό μεταφράζεται σε ενέργειες όπως την ανάπτυξη της επιχείρησης σε αγορές νέων χωρών όπως η Κροατία και η Σερβία. Παράλληλα αφορά και ενέργειες που μελετά και σχεδιάζει η επιχείρηση για το 2010 και οι οποίες ήδη πραγματοποιούνται σε χώρες του εξωτερικού όπως η είσοδος του καφέ της Starbucks στο μενού κάποιων ακριβών εστιατορίων. Οι ενέργειες αυτές αφορούν αποκλειστικά κλειστές αγορές κι αυτό για να καταφέρει η εταιρεία να ελέγχει αποτελεσματικά τα

¹⁵⁶ www.tutor2u.net/business/presentations/strategy/ansoff/default.html

κανάλια διανομής του καφέ αλλά και τους τελικούς προμηθευτές που θα προσφέρουν στο κοινό την εμπειρία Starbucks¹⁵⁷.



Εικόνα 11: Μήτρα Ανάπτυξης Προϊόντος/Αγοράς του Ansoff

Ο συνδυασμός «είσοδος νέου προϊόντος σε υπάρχουσα αγορά» (product development) αφορά κυρίως την ένταξη καινοτομιών από πλευράς επιχείρησης στα προϊόντα, την αντικατάσταση παλαιών προϊόντων με νέα πιο πρωτοποριακά και την βελτίωση των υπαρχόντων ή τη συμπλήρωσή τους. Στα σχέδια της επιχείρησης είναι για παράδειγμα ο εμπλουτισμός του μενού των καφέδων με στιγμιαίο παγωμένο καφέ (frappe) που πωλείται στα εταιρικά καταστήματα από τον Μάιο του 2010. Με την προσθήκη του «φραπέ» στο μενού της η Starbucks θα καταφέρει από τη μια πλευρά να εισάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά και από την άλλη να προσεγγίσει την κουλτούρα της ελληνικής αγοράς και ειδικά τους φανατικούς Έλληνες του φραπέ οι οποίοι αποτελούν σημαντικό μερίδιο των καταναλωτών καφέ στη χώρα μας¹⁵⁸.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να συσχετιστεί η στρατηγική με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η περίπτωση του «φραπέ» έγκειται όντως στον συνδυασμό «είσοδος νέου προϊόντος σε υπάρχουσα αγορά» αλλά εμπεριέχει χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των ποιοτικών προτύπων των Starbucks . Ο φραπέ

¹⁵⁷ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹⁵⁸ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης – Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

είναι καφές από 100% κόκκους Arabica και χωρίς συντηρητικά. Είναι το αποτέλεσμα 20 χρόνων έρευνας, μια μοναδική τεχνολογία που ανέπτυξε η Starbucks η οποία ονομάζεται Micro Ground και επιτρέπει την παρασκευή στιγμιαίου καφέ από το 3% των πιο εκλεκτών κόκκων Arabica στον κόσμο¹⁵⁹. Ένα παρόμοιο παράδειγμα είναι και ο καφές freddo cappuccino που λάνσαρε η επιχείρηση το καλοκαίρι του 2009 στην Ελλάδα. Με τις τεχνικές αυτές η εταιρεία επιχείρησε να προσελκύσει μια μεγάλη μερίδα του ελληνικού κοινού μέσω γνώριμων και αγαπημένων προϊόντων με τη σφραγίδα όμως των Starbucks ως προς την ποιότητα και υποστηρίζοντας το επιχειρηματικό δόγμα της εταιρείας, όπως θα δούμε παρακάτω.

Η τελευταία στρατηγική αφορά την ένταξη νέων προϊόντων σε νέες αγορές (diversification) και θεωρείται ως η πλέον επικίνδυνη διότι εμπεριέχει ρίσκο τόσο ως προς την αποδοχή του νέου προϊόντος όσο και για την άγνοια της επιχείρησης αναφορικά με τις αντιδράσεις της νέας αγοράς. Στην εξεταζόμενη επιχείρηση μια κίνηση που υποδηλώνει την ένταξη νέου προϊόντος σε νέα αγορά είναι η πώληση στιγμιαίου καφέ Starbucks σε σούπερ μάρκετ και πολυκαταστήματα, κάτι το οποίο σχεδιάζεται από την διοίκηση της Starbucks Ελλάδας¹⁶⁰. Αυτό αποτελεί στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification) και βρίσκεται στα πλάνα της επιχείρησης για το επόμενο έτος¹⁶¹. Ενέργειες ασυσχέτιστης διαποίκισης (unrelated diversification) έχουν ήδη πραγματοποιηθεί από τη Starbucks και ως παράδειγμα αναφέρονται η πώληση cd ή άλλων προϊόντων όπως σερβίτσια καφέ κλπ. μέσω Internet από το site της εταιρείας.

Διαμέσου των ανωτέρω μεθόδων η διοίκηση της Starbucks καταστρώνει εκτελεί την εταιρική στρατηγική της που βασίζεται σε κινήσεις που προωθούν την ανάπτυξη με σκοπό να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της.

7.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ STARBUCKS

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική έχει σχέση με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε

¹⁵⁹ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹⁶⁰ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹⁶¹ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

κάθε επιχειρηματική μονάδα¹⁶² όπως για την παρούσα μελέτη αποτελεί η Starbucks Ελλάδος. Η επιχειρησιακή στρατηγική όμως είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την ανταγωνιστική στρατηγική μιας και υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών επιπέδων στρατηγικής.

Ως επιχειρηματική στρατηγική και σύμφωνα με το υπόδειγμα των τριών βασικών (generic) στρατηγικών του Porter, η Starbucks φαίνεται να επιδιώκει την στρατηγική της *Εστίασης στην Διαφοροποίηση (Focus on Differentiation)*. Τα στοιχεία τα οποία συνδυασμένα καταδεικνύουν την εφαρμογή της στρατηγικής αυτή είναι:

Στοιχεία Εστίασης:

Η επιχείρηση έχοντας εστιάσει σε μια συγκεκριμένη ομάδα-μήμα του καταναλωτικού κοινού, έχει αναγνωρίσει την «αδυναμία» τους για ποιοτικό καφέ και έχει δημιουργήσει προϊόντα σχεδιασμένα γι αυτή την κατηγορία κοινού.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του τμήματος της αγοράς που απαρτίζει την πελατειακή βάση της εταιρείας είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η σχετική οικονομική άνεση, η λατρεία στον καφέ και η διάθεση να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για την απόκτηση πραγματικά ποιοτικού καφέ. Εκτός όμως από αυτή την κατηγορία κοινού υπάρχει και μια άλλη που περιλαμβάνει νέους ανθρώπους που ακολουθούν τις τάσεις της εποχής και θεωρούν τα Starbucks μια επιλογή που τους φέρνει πιο κοντά στα ξενόφερτα πρότυπα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα μια ποιοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Starbucks Ελλάδος το 2008 το προφίλ των πελατών της εταιρείας περιγράφεται στον Πίνακα 4.

Παρατηρείται ότι ανάμεσα στις δυο παρακάτω ομάδες επισκεπτών- φανατικών των Starbucks υπάρχουν πολλές και σημαντικές διαφορές. Τα δύο είδη κοινού είναι εκ διαμέτρου αντίθετα μεταξύ τους και ο διαχωρισμός τους αυτός σχετίζεται με τους στόχους της κάθε ομάδας όπως αναφέρθηκαν παραπάνω.

¹⁶² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 6, (6.2), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

Πίνακας 4: Προφίλ Πελατών Starbucks

<u>ΠΡΟΦΙΛ Α: ΠΡΩΤΕΥΟΝ</u>	<u>ΠΡΟΦΙΛ Β: ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝ</u>
<u>ΟΙ ΑΣΥΜΒΙΒΑΣΤΟΙ – «ΑΠΟΛΑΜΒΑΝΩ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ</u>	<u>ΟΙ ΜΟΔΑΤΟΙ – «ΘΕΛΩ ΝΑ ΞΕΧΩΡΙΖΩ»</u>
«Κουστουμάτοι»	Άνδρες - Γυναίκες
Επαγγελματίες με φορητούς Η/Υ που επισκέπτονται τα Starbucks για να εργασθούν	Ηλικίας 15-20
Κάθονται πολλές φορές μόνοι τους	Trendy–Emo (τάσεις της εποχής)
Είναι επιλεκτικοί, επιζητούν την ποιότητα	Θεωρούν ότι τα Starbucks είναι μόδα και θέλουν να ξεχωρίσουν από το σύνολο

Πίνακας 4: Προφίλ Πελατών Starbucks (Έρευνα MRB για την Starbucks)¹⁶³

Μια στρατηγική κίνηση της επιχείρησης η οποία επιχείρησε να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων εστιάζοντας σε μια ακόμα ομάδα κοινού είναι το λανσάρισμα του φραπέ στα καταστήματα. Μέσω του νέου αυτού προϊόντος το οποίο είναι ευρέως διαδεδομένο και αγαπημένο από ένα μεγάλο μέρος των Ελλήνων καταναλωτών, η εταιρεία πραγματοποιεί κινήσεις με σκοπό να προσελκύσει την ομάδα αυτή της οποίας τα χαρακτηριστικά κρίνονται συμβατά με εκείνα των καταναλωτών Starbucks. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο, η κυκλοφορία του φραπέ αποτελεί μια τεχνική που ανήκει στη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μέσω της οποίας η εταιρεία επιχειρεί να αυξήσει την πελατειακή της βάση διευρύνοντάς την με δυνητικούς πελάτες.

Κυρίαρχη θέση της επιχείρησης είναι η ικανότητα της να εξυπηρετήσει τα τμήματα αυτά της αγοράς πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της οι οποίοι απευθύνονται σε ακόμη μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς του καφέ.

Στοιχεία Διαφοροποίησης:

Η έννοια της διαφοροποίησης έγκειται στο γεγονός ότι η Starbucks παράγει μια ποικιλία καινοτόμων προϊόντων που προσφέρουν μια διαφορετική αίσθηση στους

¹⁶³ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

καταναλωτές καφέ που δεν συναντά κανείς σε οποιαδήποτε καφετέρια και που διαθέτουν την ταυτότητα Starbucks. Το ποιοτικό προϊόν και η γευστική απόλαυση αποτελούν το ισχυρότερο ατού των Starbucks έναντι των ανταγωνιστών¹⁶⁴.

Ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τα Starbucks από τις υπόλοιπες καφετέριες του χώρου είναι ότι ο συνδυασμός διακόσμησης, ατμόσφαιρα που διαπνέεται, προϊόντα και λειτουργία ο οποίος παραπέμπει σε ένα προορισμό που είναι αμιγώς καφετέρια και όχι όπως οι υπόλοιπες καφετέριες που προσπαθούν να τα συμπεριλάβουν όλα (π.χ. καφέ, φαγητό, ποτό) και φτάνουν στο σημείο να αντιμετωπίζουν πρόβλημα ταυτότητας.

Επίσης έχουν εισάγει μια ακόμα μορφή εμπειρίας, τον μοναχικό καφέ που συνδυάζεται με διάβασμα και ηρεμία, κάτι που δεν συνηθίζεται στις υπόλοιπες καφετέριες όπου επικρατεί θόρυβος, πολυκοσμία και υπερένταση¹⁶⁵. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί και το γεγονός ότι στους εσωτερικούς χώρους των εταιρικών καταστημάτων δεν επιτρέπεται το κάπνισμα σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ελληνικές καφετέριες όπου η ατμόσφαιρα επιβαρύνεται με κάπνα αφού το τσιγάρο αποτελεί το εθνικό σπορ των Ελλήνων. Η πολιτική αυτή των Starbucks βοηθά στο να αποτελέσουν οι χώροι αυτοί μια ευχάριστη ανάπαυλα για τους επισκέπτες και προσφέρουν μια αίσθηση «απολαμβάνω τον εαυτό μου» στο κοινό που ταιριάζει απόλυτα στην φιλοσοφία της εταιρείας.

Παράλληλα, η νοοτροπία Starbucks προσφέρει μια διαφορετική νότα γιατί παρακάμπτει το ελληνικό κατεστημένο του service και δεν απαιτεί από το κοινό την προετοιμασία που έχουν τα άλλα είδη εξόδου καθώς έχει συνδυαστεί με κάτι πιο ανεπίσημο. Οι συνηθισμένες ώρες που το κοινό επισκέπτεται τα καταστήματα της αλυσίδας είναι κυρίως πρωινές ή μεσημεριανές προς το απόγευμα και δεν έχει συνδυαστεί καθόλου με βραδινές εξόδους.

¹⁶⁴ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης – Ποιοτική Έρευνα MRB 2007 για λογαριασμό της Starbucks Ελλάδα

¹⁶⁵ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης – Ποιοτική Έρευνα MRB 2007 για λογαριασμό της Starbucks Ελλάδα

7.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ STARBUCKS ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στο σημείο αυτό και όπως η παρούσα μελέτη έχει διαμορφωθεί και εξελιχθεί, θα ήταν χρήσιμο να συνοψισθούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι έχουν συντελέσει πιο αποδοτικά στην επιτυχία της εξεταζόμενης επιχείρησης.

- 1) Ποιότητα προϊόντος: Η πρωταρχική επιδίωξη της επιχείρησης
- 2) Διαφοροποιημένο προϊόν: Σε σχέση με τους ανταγωνιστές τα προϊόντα της Starbucks διαφέρουν
- 3) Ικανοποίηση συνεργατών: Ευχαριστημένο προσωπικό σημαίνει επιτυχία στην εξυπηρέτηση των πελατών
- 4) Πολλά καταστήματα - Γρήγορη εξάπλωσή τους: Η εύκολη πρόσβαση αποτελεί επιβοηθητικό παράγοντα για τις πωλήσεις
- 5) Στρατηγικές συμμαχίες με διεθνείς οργανισμούς όπως CI: Προσφέρουν την φήμη αλλά και την εγγύηση προς τους καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης. Παράλληλα αγγίζουν τις πλέον ευαίσθητοποιημένες ομάδες καταναλωτών ως προς το περιβάλλον.
- 6) Αναπτυγμένη δυνατότητα προσαρμογής στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών τους: “Up to date” επιχείρηση, στον παλμό της αγοράς και των τεχνολογικών εξελίξεων, με δυνατότητες εύκολης ένταξης σε νέα περιβάλλοντα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η VRIO Analysis η οποία καταδεικνύει ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες είναι τόσο ισχυροί ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν στην επιχείρηση *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Στην παρούσα μελέτη θεωρείται ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία της εταιρείας είναι αυτοί που παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 και συγκεκριμένα: η ποιότητα προϊόντος, η διαφοροποίηση και η γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις της εποχής. Με βάση αυτά τα στοιχεία προκύπτει:

Πίνακας 5: Starbucks VRIO Analysis

Διακριτικές Ικανότητες (Core Competencies)	Αξία (Valuable)	Σπανιότητα (Rare)	Δυσκολία στην αντιγραφή (Costly to Imitate)	Δυνατότητα εκμετάλλευσης (Organized to be exploited)
Ποιότητα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Διαφοροποίηση προϊόντος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Γρήγορη / Άμεση προσαρμογή στις εξελίξεις	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ

Πίνακας 5: Ανάλυση VRIO για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο συνδυασμός των παραπάνω διακριτικών ικανοτήτων της επιχείρησης καταλήγει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάλογα με την ισχύ του κάθε παράγοντα και την συμβολή του στην επιτυχία της επιχείρησης. Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνει κανείς ότι η ποιότητα και η διαφοροποίηση του προϊόντος της επιχείρησης αποτελούν τις δυο πιο ισχυρές διακριτικές ικανότητες της Starbucks. Τέλος, η γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις της εποχής και στις απαιτήσεις των καταναλωτών αποτελεί μια ακόμη ισχυρή διακριτική ικανότητα της επιχείρησης που όμως μπορεί να γίνει αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της VRIO analysis του πίνακα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Starbucks Ελλάδος θεωρείται ο συνδυασμός της ποιότητας των διαφοροποιημένων προϊόντων που προσφέρονται στα πολυάριθμα εταιρικά καταστήματα που προσαρμόζονται άμεσα στις εξελίξεις και απαιτήσεις της εποχής μας.

Για να είναι διατηρήσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, οφείλει να πραγματοποιεί ενέργειες που θα της εξασφαλίζουν την πρωτιά στους τομείς που την χαρακτηρίζουν και θα αποτρέπουν τους ανταγωνιστές από το να διεκδικήσουν μια ευνοϊκότερη θέση στην αγορά.

7.7 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΑΞΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ STARBUCKS

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημανθούν οι άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης όπως προέρχονται από την μητέρα εταιρεία του εξωτερικού και διαχέονται στις διάφορες χώρες, όπου υπάρχουν καταστήματα της Starbucks.

Γύρω από τους εν λόγω άξονες περιστρέφονται οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας και διαμέσου αυτών επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι. Με άλλα λόγια, αποτελούν τις περιοχές στις οποίες η επιχείρηση επιχειρεί να βελτιωθεί έχοντας παράλληλα ως επιθυμητό αποτέλεσμα να αυξήσει τις πωλήσεις της. Οι άξονες εκείνοι οι οποίοι βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αναφέρονται παρακάτω αναλυτικά και παρουσιάζονται διαγραμματικά στην Εικόνα 12.

1^{ος} Άξονας: Παθιασμένοι συνεργάτες (Passionate Partners)

Είναι τα άτομα εκείνα τα οποία είναι υπεύθυνα για την δημιουργία των ροφημάτων, την ταχεία εξυπηρέτηση, την καθαριότητα των χώρων και την έμπνευση αισθήματος φιλικότητας και οικειότητας προς τους πελάτες.

2^{ος} Άξονας: Ειδικό στον καφέ (Coffee Expertise)

Η επιχείρηση θεωρείται και επιθυμεί να θεωρείται ειδική στον καφέ, εφόσον προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, κατά κοινή αποδοχή ανώτερης ποιότητας και προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Αυτή η ανωτερότητα είναι απαραίτητο να γίνεται εύκολα κατανοητή από όσους επισκέπτονται και δοκιμάζουν τα ροφήματα Starbucks ώστε να κατέχει η επιχείρηση ηγετικό ρόλο.

3^{ος} Άξονας: Κουλτούρα του χώρου (Coffeehouse Culture)

Οι χώροι των καταστημάτων πρέπει να αποπνέουν αίσθημα ψυχικής ανάτασης και ευχαρίστησης. Οι επισκέπτες των Starbucks πρέπει να αισθάνονται ότι επιβραβεύουν τον εαυτό τους με ένα φλιτζάνι καφέ από τα καταστήματα, χώρους που βρίσκονται εύκολα και σε πολλά σημεία της πόλης.

4^{ος} Άξονας: Καινοτομίες που προσφέρουν ανανέωση (Innovations that transform)

Οι νεωτερισμοί εφαρμόζονται τόσο με την προσθήκη νέων γεύσεων και συστατικών όσο και με τον εμπλουτισμό του μενού με ποιοτικό φαγητό αποτελούν αδιαμφισβήτητα επιδίωξη της επιχείρησης.

5^{ος} Άξονας: Ενδιαφέρον για τις Κοινότητες (Care about Communities)

Όπως παρουσιάστηκε εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Starbucks αποτελεί από τις λίγες επιχειρήσεις που έχουν συμπεριλάβει στην κουλτούρα και στις δραστηριότητές τους τη βοήθεια προς τις κοινότητες και την προσπάθεια για το κοινό καλό.

Έχοντας τους παραπάνω άξονες ως οδηγούς η Διοίκηση της κάθε επιχείρησης στις χώρες όπου λειτουργούν τα Starbucks προσπαθεί να βελτιωθεί και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιούνται συνεχείς μετρήσεις και στατιστικές οι οποίες δείχνουν την απόδοση της επιχείρησης σε κάθε τομέα ξεχωριστά για κάθε χώρα. Με αυτό τον τρόπο παρακολουθείται η πρόοδος, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των Starbucks στις διαφορετικές περιοχές και γίνεται σαφές ποιοι τομείς επιδέχονται βελτίωσης.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των στελεχών της επιχείρησης ο άξονας 1 είναι ο πιο «προβληματικός» αφού σε καμία χώρα δεν έχει επιτευχθεί πλήρως ο στόχος των «Παθιασμένων Συνεργατών». Άξιο σχολιασμού είναι επίσης το γεγονός ότι κατά γενική ομολογία τα Starbucks έχουν καταφέρει να θεωρούνται «Ειδικό στον Καφέ» σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους σε πολλές χώρες.

Αναφορικά με την Ελλάδα στους περισσότερους τομείς υστερεί, σε άλλους περισσότερο και σε άλλους λιγότερο. Κατά το έτος 2007, τα Starbucks στην χώρα μας βρίσκονται πολύ χαμηλά στους άξονες που αφορούν τους «Παθιασμένους Συνεργάτες» και την «Κουλτούρα». Ως προς τις καινοτομίες και το ενδιαφέρον για τις κοινότητες η Ελλάδα φαίνεται να κατέχει μια μέτρια θέση η οποία χρήζει βελτίωσης.

Η Εικόνα 12 παρουσιάζει ενδεικτικά την κατάταξη κάποιων χωρών ή πόλεων όπου υπάρχουν καταστήματα της αλυσίδας σύμφωνα με την οποία εμφανίζεται κατά πόσο οι κάτοικοι θεωρούν την απόλαυση Starbucks καθημερινή εμπειρία. Και σε αυτό το επίπεδο η Ελλάδα έχει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης καθώς φαίνεται ότι καταλαμβάνει μια μέτρια θέση.

Ο στόχος της «Καθημερινής Έμπνευσης» θεωρείται ως ένας από τους πλέον βαρυσήμαντους καθώς αποτελεί μια απόδειξη της καθημερινής επισκεψιμότητας των εταιρικών καταστημάτων από τους πελάτες. Μόνο αν ο πελάτης αντιλαμβάνεται τα Starbucks ως απαραίτητα (perceived value) για να κάνουν την ημέρα του καλύτερη δύναται να αυξήσει τις επισκέψεις του ώστε να γίνονται σε καθημερινή βάση. Όσο μεγαλύτερη λοιπόν είναι η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι του παρέχει το

προϊόν της επιχείρησης τόσο «ανεβαίνει» η χώρα στα επίπεδα της πυραμίδας της «Καθημερινής Έμπνευσης».

	Παθιασμένοι Συνεργάτες	Ειδικοί στον Καφέ	Κουλτούρα	Καινοτομίες	Ενδιαφέρον για τις Κοινότητες
+		Αυστραλία, Ινδονησία, Φιλιππίνες, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Ελλάδα , Χιλή, Μόναχο, Λονδίνο, Φραγκφούρτη Βερολίνο, Πεκίνο, Κορέα κλπ	Φιλιππίνες, Σαγκάη, Μεξικό, Μοντερέι, Γαλλία, Πουέρτο Ρίκο	Γαλλία, Βερολίνο, Φραγκφούρτη, Μόναχο, Καναδάς κλπ	Νέα Ζηλανδία, Μοντερέι, Πουέμπλα κλπ
	Αυστραλία, Κορέα, Φιλιππίνες, Χιλή, Σιγκαπούρη, Μεξικό, Γαλλία, Καναδάς, Μαλαισία, Λονδίνο, Μόναχο κλπ.	Νέα Ζηλανδία, Σαγκάη, Νότια Κίνα κλπ	Ινδονησία, Νέα Ζηλανδία, Νότια Κίνα, Χιλή, Βερολίνο, Φραγκφούρτη, Μόναχο, Καναδάς κλπ	Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Φιλιππίνες, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Πεκίνο, Νότια Κίνα, Γκουανταλαχάρα, Μεξικό, Ελλάδα κλπ	Αυστραλία, Κορέα, Σιγκαπούρη, Πεκίνο, Σαγκάη, Ταϊβάν, Χιλή, Γαλλία, Καναδάς, Λονδίνο, Ελλάδα , Μεξικό κλπ
-	Ινδονησία, Νέα Ζηλανδία, Σαγκάη, Πουέρτο Ρίκο, Βερολίνο, Ην. Πολιτείες Αμερικής, Ελλάδα κλπ	Μεξικό, Γαλλία κλπ	Αυστραλία, Κορέα, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Πεκίνο, Γκουανταλαχάρα, Ελλάδα κλπ	Ινδονησία, Μαλαισία, Κορέα, Σαγκάη, Χιλή, Πουέρτο Ρίκο, Αγγλία (εκτός του Λονδίνου) κλπ.	Ινδονησία, Φιλιππίνες, Ταϊλάνδη, Βερολίνο, Μόναχο, Φραγκφούρτη, Αγγλία (εκτός του Λονδίνου), Νότια Κίνα, Μαλαισία κλπ

Εικόνα 12: Κατάταξη χωρών ή πόλεων με κριτήριο τους πέντε άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής¹⁶⁶

Στόχος συνεπώς της Διοίκησης της επιχείρησης σε κάθε χώρα ή πόλη αποτελεί η αναρρίχηση σε όλο και υψηλότερα επίπεδα στην κατάταξη με κριτήριο τους πέντε άξονες αλλά και στην πυραμίδα της έμπνευσης (Εικόνα 13). Με ποιους τρόπους όμως μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η αναρρίχηση για την Ελλάδα;

¹⁶⁶ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης



Εικόνα 13: Χώρες ή πόλεις στις οποίες τα Starbucks θεωρούνται "Καθημερινή Έμπνευση"¹⁶⁷

7.8 ΤΟ «ΠΡΟΒΛΗΜΑ»

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη μια προσπάθεια προσέγγισης των προβληματικών περιοχών της επιχείρησης στην Ελλάδα ώστε να γίνει κατανοητό το πρόβλημα αλλά και να προταθούν στη συνέχεια κάποιες λύσεις μέσω εναλλακτικών στρατηγικών οι βασικότερες αιτίες που εμποδίζουν την υψηλότερη επισκεψιμότητα του κοινού στα καταστήματα Starbucks παρουσιάζονται διαγραμματικά στην Εικόνα 14 και αναλύονται κατωτέρω.

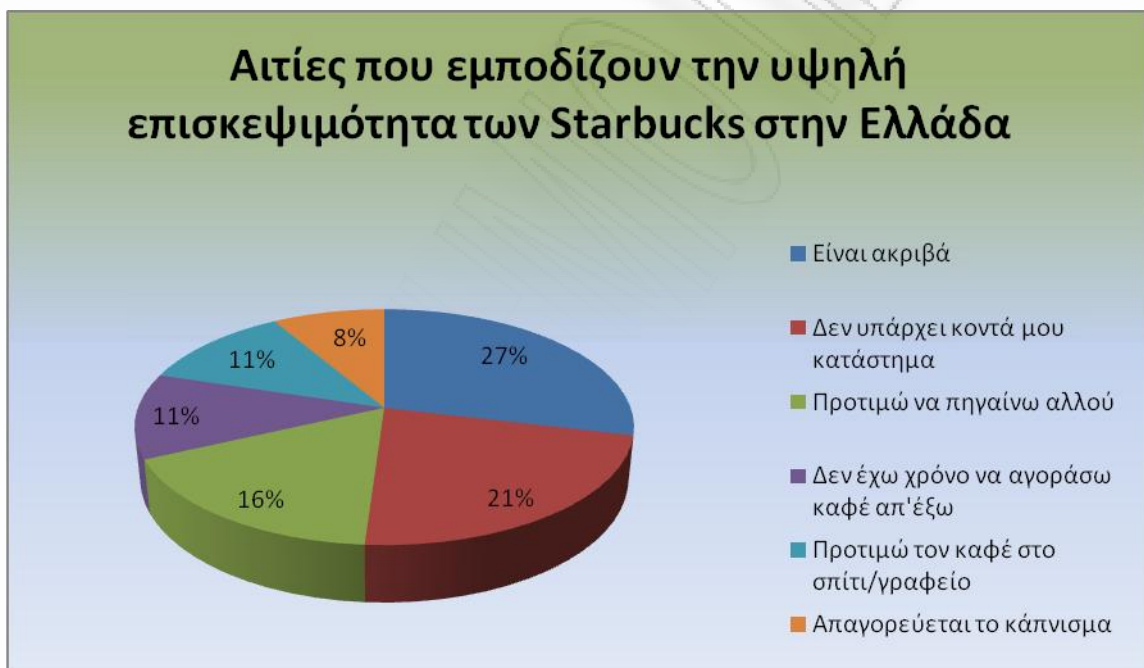
Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία MillwardBrown¹⁶⁸ στην Ελλάδα για λογαριασμό των Starbucks φάνηκε ότι ο βασικότερος λόγος που οι Έλληνες καταναλωτές καφέ δεν προτιμούν τα καταστήματα της επιχείρησης σε καθημερινή βάση είναι η υψηλή τιμή του καφέ που σερβίρουν (κατά το 27% των ερωτηθέντων). Τα προϊόντα καφέ Starbucks θεωρούνται ακριβά (perceived expense) διότι συνήθως δεν καταναλώνονται εντός του καταστήματος αλλά έχουν συνδυαστεί κατά κύριο λόγο με την διαδικασία «παίρνω καφέ για έξω». Η τιμή που προσφέρονται τα ροφήματα της εταιρείας παραμένει ίδια (υψηλή) ακόμη κι αν δεν καταναλωθούν

¹⁶⁷ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

¹⁶⁸ Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

εντός του καταστήματος. Αυτό δεν αποτελεί κοινή πρακτική αφού οι αλυσίδες καφέ των ανταγωνιστών όπως τα Flocafe πωλούν σε χαμηλότερες τιμές τον καφέ που αγοράζεται για να καταναλωθεί εκτός των καταστημάτων τους, σε πλαστικό ποτήρι. Το γεγονός αυτό έχει μεγάλη βαρύτητα στην εποχή μας που υπάρχει οικονομική ύφεση και το καταναλωτικό κοινό γίνεται περισσότερο ευαίσθητο ως προς τις τιμές.

Θα μπορούσε κανείς να αντιπαραβάλλει το γεγονός ότι το κοινό – στόχος (target group) των Starbucks, όπως έχει παρουσιαστεί από διάφορες έρευνες, ανήκει σε ανώτερη κοινωνική και οικονομική τάξη από το μέσο όρο του πληθυσμού στην Ελλάδα και συνεπώς μπορεί να υποστηρίξει μια ανώτερη τιμή. Όμως από την άλλη πλευρά, είναι λίγοι εκείνοι που έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράζουν καθημερινά από εκεί το ρόφημά τους.



Εικόνα 14: Κυριότεροι λόγοι μη επιλογής των Starbucks από τους Έλληνες καταναλωτές

Ένα ακόμη εμπόδιο στην κατάκτηση της ελληνικής αγοράς από την αλυσίδα Starbucks είναι το ότι θεωρούνται ξενόφερτα αμερικανικής κουλτούρας καταστήματα, κάτι το οποίο έχει αρνητικές επιδράσεις στην ελληνική νοοτροπία. Γενικά κυριαρχεί η αίσθηση ότι με την εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης και την περιοδεία των διεθνών επιχειρήσεων στο «παγκόσμιο χωριό» τείνει να αλλοιωθεί η ελληνική κουλτούρα και να αφομοιωθεί από τις ξένες κουλτούρες και πολιτισμικές επιρροές. Τα Starbucks λόγω της ευρείας εξάπλωσής τους σε ολόκληρο το κόσμο αλλά και της καταγωγής τους

έχουν αποκτήσει πολλούς αντιπάλους οι οποίοι διατείνονται ότι αποτελούν εχθρό της ελληνικής ή ακόμα και ευρωπαϊκής κουλτούρας και ιδιοσυγκρασίας και προσπαθούν να κυριαρχήσουν επιβάλλοντας τα δικά τους εθνικά πρότυπα που καμία ομοιότητα δεν έχουν με τα ελληνικά ή τα ευρωπαϊκά. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που προπαγανδίζουν κατά των αμερικανικών επιχειρήσεων για ιδεολογικούς λόγους δημιουργώντας υποσυνείδητα αίσθημα ενοχής στους πελάτες αυτών των επιχειρήσεων. Η επιστήμη της ψυχολογίας αναφέρει ότι τέτοιου είδους προπαγάνδα σε μικρά κράτη όπως είναι η Ελλάδα, μπορεί να αποκτήσει μεγάλη ισχύ ειδικά σε δύσκολες εποχές, όπως η αυτή που διανύουμε.

Επιπροσθέτως, οι χώροι των εταιρικών καταστημάτων στην Ελλάδα δεν ταιριάζουν τόσο στην ελληνική ιδιοσυγκρασία κατά την οποία δαπανάται εξαιρετικά πολύς χρόνος στην καφετέρια και αποτελεί σημείο συνάντησης φίλων και γνωστών. Το πνεύμα, η ατμόσφαιρα καθώς και ο τρόπος λειτουργίας των καταστημάτων της Starbucks (π.χ. η πολιτική της αυτοεξυπηρέτησης ή self – service) είναι διαφορετικά, γεγονός που ευνοεί περισσότερο την ησυχία για μελέτη και την μικρής διάρκειας παραμονή στο κατάστημα. Για τους παραπάνω λόγους προτιμώνται οι ελληνικές αλυσίδες καφέ σε ποσοστό 16% των ερωτηθέντων.

Ως αντίλογο θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι αυτό αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης της επιχείρησης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα όπως επίσης ότι αποτελεί και ένα μέσο έκφρασης της κουλτούρας της. Σε περίπτωση που η εταιρεία αποφασίσει να μεταβάλει την πολιτική της αυτή οφείλει να προσέξει ιδιαίτερω την πιθανότητα κατάρριψης ενός βασικού στοιχείου διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα θα μπορούσε εύκολα να οδηγήσει σε σύγχυση ταυτότητας και σε αποδυνάμωση της ενιαίας κουλτούρας, στοιχεία τα οποία θα επιδρούσαν αρνητικά τελικά στην εικόνα της εταιρείας.

Επί προσθέτως, το γεγονός ότι στη συγκεκριμένη αλυσίδα απαγορεύεται το κάπνισμα εντός των καταστημάτων αποτελεί έναν ακόμη λόγο για τον οποίο οι Έλληνες προτιμούν τις ανταγωνιστικές αλυσίδες για να απολαύσουν τον καφέ τους (8% των ερωτηθέντων). Θα μπορούσε να αναφερθεί και το θέμα της έλλειψης καθαριότητας των καταστημάτων της αλυσίδας ως αιτία που εμποδίζει την επισκεψιμότητα αλλά και την παραμονή των πελατών στους χώρους αυτούς.

Επιπλέον, ο μικρός αριθμός των καταστημάτων, σε σχέση πάντα με τον αριθμό των καταστημάτων των ανταγωνιστικών αλυσίδων, αποτελεί εμπόδιο για όσους επιθυμούν να αγοράζουν καθημερινά τον καφέ τους από τα Starbucks (21% των ερωτηθέντων).

Δύσκολα κάποιος καταναλωτής θα προσαρμόσει την καθημερινή του διαδρομή από και προς την εργασία του έτσι ώστε να περάσει από το κατάστημα και να αγοράσει το αγαπημένο του ρόφημα.

Τέλος, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών ως προς την επιλογή για το αν θα αγοράσουν τον καφέ τους από κάποιο κατάστημα ή αν θα τον καταναλώσουν αφού τον παρασκευάσουν οι ίδιοι στο σπίτι ή στην εργασία τους. Πολλοί καταναλωτές προτιμούν τη γεύση του καφέ που παρασκευάζουν οι ίδιοι (11% των ερωτηθέντων) ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι δεν μπορούν να διαθέσουν χρόνο για να αγοράσουν καφέ από έξω (11% των ερωτηθέντων).

Τα ανωτέρω αναφέρονται ως τα κυριότερα «προβλήματα» ή λόγοι χαμηλότερης από την επιθυμητή επισκεψιμότητα και κατανάλωση ροφημάτων των Starbucks στη χώρα μας. Τα περιθώρια βελτίωσης είναι σημαντικά και η επιχείρηση οφείλει να βρει λύσεις ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά των αλυσίδων καφέ στην Ελλάδα διεκδικώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αν όχι την ηγετική θέση.

7.9 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όπως αναπτύχθηκε στο παρόν κεφάλαιο (παρ. 7.4) η επιχείρηση που εξετάζεται ακολουθεί ως στρατηγική κατεύθυνσης την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η εταιρική στρατηγική της Starbucks παγκοσμίως δεν μπορεί να είναι κοινή για όλες τις χώρες στις οποίες λειτουργεί. Αυτό φυσικά οφείλεται στις διαφορετικές συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν τα στελέχη από χώρα σε χώρα. Συνεπώς, δεν είναι εφικτό παρά μόνο να ισχύουν κάποιοι γενικοί κανόνες και αρχές όσον αφορά τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης ώστε να διατηρείται ένα υψηλό επίπεδο συνοχής και κοινής οργανωσιακής κουλτούρας διεθνώς.

Ομολογουμένως, οι στρατηγικές επιλογές της ελληνικής επιχειρηματικής μονάδας αποτελούν συνδυασμό αποφάσεων που λαμβάνονται κυρίως από την μητέρα εταιρεία του εξωτερικού με την συμμετοχή και ενεργό συμβολή της ελληνικής επιχειρηματικής μονάδας που αντιπροσωπεύεται από τον Όμιλο Μαρινόπουλου. Λόγω του ότι η αμερικανική επιχείρηση δεν είναι σε θέση να γνωρίζει επακριβώς τις συνθήκες αγοράς που επικρατούν στη χώρα μας, τα στελέχη της Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε. έχουν αναλάβει το απαιτητικό έργο της προσαρμογής της επιθυμητής από το εξωτερικό

στρατηγικής και της εξειδίκευσής της βάσει της ελληνικής πραγματικότητας με τα δεδομένα και τις ιδιομορφίες που κυριαρχούν και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχειρηματική μονάδα της Ελλάδας¹⁶⁹.

Προκειμένου να αποφασίσει η Διοίκηση της επιχείρησης για τις εναλλακτικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει θα πρέπει να ελέγξει προηγουμένως τόσο την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά όσο και την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία στρατηγικής τα οποία έρχονται να βοηθήσουν στην απόφαση για την εναλλακτική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Στην παρούσα μελέτη επιλέγεται το Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών της Εικόνας 16, ως κατωτέρω.

Βάσει του υποδείγματος και των όσων έχουν αναφερθεί και αναλυθεί διεξοδικά στην εργασία η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης κρίνεται σχετικά ισχυρή σε σχέση με τη θέση των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου. Πρώτη αλυσίδα καφέ στις προτιμήσεις των καταναλωτών είναι τα Flocafe που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό και τα Starbucks ακολουθούν με μικρή διαφορά μετά την αλυσίδα Γρηγόρης- Μικρογεύματα (Κεφάλαιο 4, Εικόνα 5).

Ταυτόχρονα, η ελκυστικότητα του κλάδου αλυσίδων καφέ στην Ελλάδα στην παρούσα φάση κρίνεται μέτρια αν αναλογιστεί κανείς τα αποτελέσματα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος κυρίως με τις πέντε δυνάμεις του Porter που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 4.

Είναι φανερό ότι για μια επιχείρηση με σχετικά ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά δραστηριοποιούμενη σε ένα κλάδο με μέτρια ελκυστικότητα βάσει του υποδείγματος προτείνεται η *Στρατηγική της Σταθερότητας με Παύση* ή της *Συνέχισης με Προσοχή*.

Αναφορικά με την παρούσα στρατηγική της εταιρείας ακολουθείται η Ανάπτυξη με Συγκέντρωση. Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 7.4 όπου αναλύθηκαν οι επιχειρησιακοί στόχοι, η επιχείρηση ακολουθεί βάσει της μήτρας του Ansoff την στρατηγική της συγκέντρωσης με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η ανάπτυξη. Μέσω της συγκέντρωσης επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής της δυναμικότητας αλλά και του εργατικού δυναμικού¹⁷⁰. Τέτοια

¹⁶⁹ Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης

¹⁷⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Κεφ. 6, (6.3.1), Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

αποτελέσματα γίνονται εφικτά με το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος στο εσωτερικό ή τον εμπλουτισμό του μενού με νέα προϊόντα.

Πίνακας 6: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση-Αναστροφή
		ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη Επιχείρηση Αποεπένδυση
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή		
		ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχετίστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Ρευστοποίηση
	ΧΑΜΗΛΗ			

Πίνακας 6: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών βάσει ανταγωνιστικής θέσης και ελκυστικότητας κλάδου

Δεδομένης της κρίσιμης οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας κατά το έτος 2010 η πρόταση που υπερισχύει ως εναλλακτική επιχειρησιακή στρατηγική είναι η εφαρμογή *Στρατηγικής Σταθερότητας με Παύση ή Συνέχιση με Προσοχή*. Κρίνεται σκόπιμη η εν λόγω επιλογή καθώς η επιχείρηση χρειάζεται ένα «διάλλειμα» ώστε να διατηρηθεί στην παρούσα κατάσταση και να προετοιμαστεί καταλλήλως για τις πιθανές εξελίξεις στην οικονομική κατάσταση της χώρας αποφασίζοντας για τα πιθανά σενάρια που θα ακολουθήσουν. Παρακλάδι της στρατηγικής αυτής είναι και η *Στρατηγική Προσεκτικών Βημάτων*¹⁷¹ η οποία ταιριάζει σε περιπτώσεις όπως την παρούσα όπου αναμένονται σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και η ίδια αποφασίζει

¹⁷¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999

να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν αυτές οι αλλαγές πριν δεσμεύσει πόρους.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι στρατηγικές επιλογές που προτείνονται από τα διάφορα υποδείγματα δεν αποτελούν πανάκεια, ούτε συνταγές σίγουρης επιτυχίας που θα πρέπει να εφαρμοστούν κατά γράμμα για να αποδώσουν τα αναμενόμενα ή τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η κάθε επιχείρηση στον κλάδο που ανήκει έχει τη δυνατότητα να επιλέξει και να ακολουθήσει διαφορετικές στρατηγικές από τις προτεινόμενες και η απόφαση αυτή που θα λάβει να αποδειχθεί η σωστή.

7.10 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κανένα στρατηγικό πλάνο ή στρατηγικός προγραμματισμός δε μπορεί να έχει ισχύ και αποτελέσματα αν δεν ακολουθείται από ανάλογες τακτικές και πολιτικές που ενδυναμώνουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Μετά την κατάστρωση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής λαμβάνει χώρα η κατάθεση προτάσεων που θα υποστηρίξουν και θα διευκολύνουν την εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνει η επιχείρηση.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες σκέψεις που έχουν προκύψει από τη μελέτη της επιχείρησης Starbucks και τη λειτουργία της στην Ελλάδα έως τώρα για τις πολιτικές και τακτικές που θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Οι βασικοί άξονες στους οποίους στηρίζονται οι εν λόγω προτάσεις είναι: η αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος από τον πελάτη, η βελτιστοποίηση της τιμής των προϊόντων, η ενίσχυση των προγραμμάτων πιστότητας και ο εμπλουτισμός του υπάρχοντος μενού.

1. Αύξηση αντιλαμβανόμενης αξίας προϊόντων

- Σερβίρισμα αντί αυτοεξυπηρέτησης:

Επιλεκτικά σε ορισμένα καταστήματα θα μπορούσε να λειτουργήσει η τακτική του σερβιρίσματος στα τραπέζια αντί της αυτοεξυπηρέτησης για κάποιες ώρες τις ημέρας, ενδεχομένως τις ώρες αιχμής. Ειδικότερα στα καταστήματα που η πλειοψηφία των πελατών προτιμά να παραμένει εντός για να απολαύσει τον καφέ θα προσέθεται σημαντικά στην αντιλαμβανόμενη αξία των πελατών αν αντί για την αναμονή στον

πάγκο τους δινόταν η ευκαιρία να επιλέξουν το τραπέζι τους και να παραγγείλουν από εκεί το ρόφημά τους. Μια τέτοια κίνηση θα προσέλκυε κατά πολύ τον «ελληνικό» τρόπο και την εγχώρια νοοτροπία χωρίς ταυτόχρονα να καταρρίπτει το χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των Starbucks αφού θα εφαρμόζονταν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων και για ορισμένες μόνο ώρες.

- Πιο προσεγγμένη και ποιοτική παρουσίαση των προϊόντων:

Τα παγωμένα ροφήματα σερβίρονται αποκλειστικά σε πλαστικά ποτήρια κάτι το οποίο είναι λογικό να έχει αρνητική επίδραση στην αντίληψη του κοινού για την ποιότητά τους. Το ίδιο ισχύει και για το φαγητό καθώς σερβίρεται με πλαστικά μαχαιροπίρουνα. Μια αναβάθμιση των προϊόντων σερβιρίσματος κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να αναδειχτεί η πραγματική ποιότητα του φαγητού και των ροφημάτων με αποτέλεσμα να αυξηθεί και η αντιλαμβανόμενη αξία τους από το κοινό.

II. Βελτιστοποίηση της τιμής των προϊόντων

- Μείωση των τιμών σε κάποια προϊόντα και μικρές αυξήσεις σε άλλα:

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα είχε τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει την αντίληψη που επικρατεί στο κοινό ότι «Τα Starbucks είναι ακριβά». Αν αποφασίσει να μειώσει τις τιμές ορισμένων από τα αγαπημένα προϊόντα των καταναλωτών ή αλλιώς best sellers όπως π.χ. Café Latte, Caramel Macchiato ή Mocha Frappuccino με μικρές αυξήσεις στις τιμές των υπόλοιπων ροφημάτων είναι πιθανό να καταφέρει να μεταβάλλει την αντίληψη των πελατών για την υψηλή τιμή των ροφημάτων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί όμως ώστε να αποφευχθεί ο περιορισμός του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης με αυτή της την κίνηση.

- Προσφορές σε φοιτητές ή μαθητές κατά την διάρκεια των εξετάσεων:

Θα μπορούσε να προσφέρει μετά το πρώτο ρόφημα ένα επιπλέον δωρεάν γέμισμα ή διαφορετικά μια ειδική έκπτωση στα άτομα που επισκέπτονται τα καταστήματα επιλέγοντάς τα ως χώρους μελέτης.

- Μικρότερο μέγεθος:

Καθώς στην Ευρώπη και στην Ελλάδα οι καταναλωτές προτιμούν τα μικρότερα μεγέθη έναντι των μεγάλων που προτιμώνται στην Αμερική η επιχείρηση θα μπορούσε να λανσάρει ένα κύπελλο μικρότερου μεγέθους και συνεπώς και οικονομικότερο ώστε να

προσελκύσει όχι μόνο τους καταναλωτές που θεωρούν τα Starbucks ακριβά αλλά και όσους θα επιθυμούσαν απλά να δοκιμάσουν ένα προϊόν Starbucks.

III. Ενίσχυση προγραμμάτων πιστότητας

- Κάρτα Starbucks με ειδική έκπτωση:

Χρειάζεται ενίσχυση και προώθηση καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές που επισκέπτονται τα καταστήματα δείχνουν να μη γνωρίζουν για τα προνόμια που παρέχει.

IV. Εμπλουτισμός του μενού ροφημάτων

- Ένταξη στο μενού αναψυκτικών, χυμών, smoothies και ροφημάτων γενικά που δεν έχουν ως βάση τον καφέ για την παρασκευή τους:

Με αυτό τον τρόπο πραγματοποιείται μια προσπάθεια προσέλκυσης ακόμα και των καταναλωτών που δεν είναι φανατικοί του καφέ και προτιμούν τα πιο υγιεινά ροφήματα.

Οι παραπάνω προτάσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν τακτικές με σκοπό να προωθήσουν την επιχείρηση να διατηρήσει την ισχυρή της ανταγωνιστική θέση στην αγορά και ενδεχομένως να την ισχυροποιήσει ακόμη περισσότερο έναντι των ανταγωνιστών. Η τελική απόφαση αποτελεί συνιστώσα πολλών παραγόντων οι οποίοι θα εκτιμηθούν ανάλογα από τα στελέχη ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε λανθασμένη συμπεριφορά.

Είναι σαφές ότι οι στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης από τις πιο πολύπλοκες που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική έως και τις κινήσεις τακτικής που σχετίζονται με τη λειτουργική στρατηγική αποτελούν τις πιο σημαντικές αποφάσεις που οφείλει να λάβει η Διοίκηση και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της επιχείρησης και το μέλλον της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

- www.wikipedia.gr
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις, Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 11^η έκδοση, 2008
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1999
- Kotler Keller, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης
- www.tutor2u.net/business/presentations/strategy/ansoff/default.html
- Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης
- Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης – Ποιοτική Έρευνα MRB 2007 για λογαριασμό της Starbucks Ελλάδος

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αδιαμφισβήτητα η απογοητευτική εικόνα της ελληνικής οικονομίας αποτελεί τροχοπέδη για ξένες επενδύσεις στην χώρα μας και προκαλεί ίσως τη διάθεση για αποεπένδυση των ελληνικών επιχειρηματικών μονάδων που προέρχονται από κοινοπραξίες με επιχειρήσεις του εξωτερικού, όπως η Starbucks. Η απόφαση λοιπόν που θα ληφθεί εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πορεία της εθνικής οικονομίας συνεπώς απαιτείται ένα μεταβατικό στάδιο το οποίο να περιλαμβάνει την εφαρμογή κινήσεων όπως η μείωση του κόστους, ο καλύτερος έλεγχος και η συγκομιδή κερδών με την αποφυγή εξόδων.

Αποτέλεσμα θα είναι να επικρατήσουν οι επιχειρήσεις που έχουν προετοιμαστεί αρτιότερα για την υπάρχουσα αλλά και την επερχόμενη κατάσταση είτε είναι λιγότερο είτε περισσότερο επικίνδυνα από ότι αναμένεται. Στην ουσία είναι μια δοκιμασία που θα υποστούν οι επιχειρήσεις του κλάδου και ολόκληρης της οικονομίας εν γένει από την οποία όσες διασωθούν θα αποδείξουν ηχηρά ότι το αξίζουν. Οι αδύναμοι θα αποδυναμωθούν περαιτέρω και οι δυνατοί θα καθιερωθούν και θα κυριαρχήσουν. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θεωρούνται ως οι δυσκολότεροι αντίπαλοι σε αυτό τον αγώνα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αν δεν υποστηριχτούν αναλόγως από το Κράτος θα αντιμετωπίσουν την απειλή της χρεοκοπίας σε μεγάλο βαθμό.

Η καταστροφολογία ήταν και είναι πάντα δημοφιλής και κρατά ζωντανό το ενδιαφέρον όσων έχουν λόγο όμως ποτέ ξανά η χώρα δεν έχει έρθει αντιμέτωπη με ανάλογες καταστάσεις. Το πόσο πολύπλοκος έχει γίνει ο κόσμος μας και το βάθος που έχει αποκτήσει η αλληλεξάρτηση και η παγκοσμιοποίηση των κοινωνιών, το αντιλήφθηκαν οι απλοί πολίτες αυτής της χώρας τους τελευταίους μήνες, καλύτερα από κάθε άλλον.

Η διάσωσή της Ελλάδας και άλλων χωρών τις ευρωζώνης από τη χρεοκοπία βρέθηκε να εξαρτάται από τρίτες χώρες-έθνη και διεθνείς οργανισμούς, ενώ τα προβλήματα επηρέασαν αρνητικότερα και τις πιο μακρινές αγορές. Πολλά στην υφήλιο εξαρτώνται σήμερα από την ικανότητα των χωρών που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα να ανακτήσουν τη θέση τους στις αγορές. Η χειρότερη κρίση στη μεταπολεμική οικονομική ιστορία ξεκίνησε με την κατάρρευση της αγοράς Real Estate των Η.Π.Α. και συνεχίζεται με την αδυναμία της Ελλάδας να αναχρηματοδοτήσει το δημόσιο χρέος της.

Σύμφωνα με δημοσκόπηση που διεξήχθη από το Διεθνές Πρακτορείο της Bloomberg και δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «Ναυτεμπορική» το 41% των επενδυτών και

οικονομικών αναλυτών εκτιμούν ότι η Ελλάδα θα αναγκαστεί να εγκαταλείψει το Ευρώ. Επίσης, θεωρούν ότι η χώρα που κινδυνεύουν περισσότερο να εγκαταλείψουν την ευρωζώνη μετά την Ελλάδα είναι η Πορτογαλία, η Ισπανία και έπειτα η Ιρλανδία¹⁷².

Σύμφωνα με τον καθηγητή Διεθνούς Τραπεζικής στο πανεπιστήμιο του Σαουθάμπτον και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Providence Asset Management, Richard Verner, στην συνέντευξη που παραχώρησε στην Ναυτεμπορική: *«Οι αρχιτέκτονες της Συνθήκης του Μάαστριχτ, που επιθυμούσαν τη δημιουργία των Ηνωμένων Πολιτειών της Ευρώπης, γνώριζαν ότι το σύστημα του ευρώ δεν θα λειτουργούσε χωρίς την ύπαρξη ενός ευρωπαϊκού υπουργείου οικονομικών, η δημιουργία του οποίου θα απαιτούσε να υπάρξει μία κρίση. Οι γραφειοκράτες των Βρυξελλών και της ΕΚΤ δημιούργησαν την κρίση αυτή με στόχο την πολιτική ενοποίηση της ΕΕ.»*¹⁷³

Βρισκόμαστε στην καρδιά των εξελίξεων και κατά τα λεγόμενα των περισσότερων η κρίση αυτή από όπου κι αν προέρχεται, θα ταλανίσει την ελληνική οικονομία για την επόμενη πενταετία τουλάχιστον. Όποιος και να είναι ο πραγματικός λόγος της δημιουργίας της τα αποτελέσματά της, όσα δεν είναι ορατά αυτή τη στιγμή, θα φανούν πολύ σύντομα και θα καθορίσουν όχι μόνο την οικονομική κατάσταση των πολιτών αλλά θα έχουν σοβαρό αντίκτυπο σε όλες τις πλευρές της ζωής τους, επαγγελματικής και κοινωνικής σε διεθνές επίπεδο.

Εν μέσω μιας τέτοιας κρίσιμης κατάστασης οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο εσωτερικό της χώρας οφείλουν να προσδώσουν ιδιαίτερη σημασία στις κινήσεις που θα πραγματοποιήσουν προκειμένου να διασωθούν και να διατηρήσουν τη δύναμή τους στην εγχώρια αγορά. Είναι ώρα να εφαρμοστούν τα στρατηγικά πλάνα των επιχειρήσεων που έχουν καταστρωθεί εκ των προτέρων σύμφωνα με τα εμφανή δείγματα που είχε εισπράξει η ελληνική αγορά καιρό πριν για την οικονομική κρίση και το πλήγμα που επρόκειτο να δεχτεί η χώρα.

Η Starbucks με τη σειρά της θα πρέπει να εφαρμόσει το στρατηγικό της πλάνο για την αντιμετώπιση της υπάρχουσας ύφεσης και με σκοπό τον περιορισμό των επιπτώσεων της στη δύναμη της επιχείρησης. Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, γνώμονας των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης θα είναι το «πάντρεμα» της κουλτούρας που την διέπει με την ελληνική κουλτούρα στον καφέ. Η μελλοντική πορεία της Starbucks στην Ελλάδα θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από το κατά πόσο θα καταφέρει να

¹⁷² www.naftemporiki.gr «Χρεοκοπία της Ελλάδας βλέπουν οι αναλυτές», 09/06/2010

¹⁷³ www.naftemporiki.gr «Η Ε.Κ.Τ. προκάλεσε την ελληνική κρίση με στόχο την πολιτική ενοποίηση της Ε.Ε. » , 19/05/2010

προσεγγίσει πλέον πιο επιτυχημένα την ιδιοσυγκρασία των Ελλήνων χωρίς να χάσει ή να διακινδυνεύσει τα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν και της προσδίδουν αυτή τη μοναδική, για τα ελληνικά δεδομένα, διαφορετικότητα.

Η κουλτούρα αποτελεί πάντα την αρχή και το τέλος οποιασδήποτε στρατηγικής. Η επιτυχία της επιχείρησης που βασίζεται στην επιτυχημένη της στρατηγική, οφείλεται στην κουλτούρα που κρύβεται πίσω από αυτήν. Έννοιες αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες. Αποτελεί πρόκληση για την Starbucks η εύρεση του σωστού συνδυασμού των δύο αυτών εννοιών προκειμένου να κατακτήσει την ελληνική αγορά στον κλάδο των αλυσίδων καφέ.

Εν τέλει θα αποδειχθεί η έννοια της παγκοσμιοποίησης ισχυρότερη από την εθνική κουλτούρα των λαών; Κινδυνεύει αυτό που ορίζουμε ως εθνική κουλτούρα και πολιτιστική ταυτότητα από την ομιχλώδη έννοια της παγκοσμιοποίησης όπως πλασάρεται μέσω επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών; Απαντήσεις σε τέτοιου είδους ρευστά ζητήματα δεν είναι εύκολο να δοθούν. Παρόλα αυτά η μελέτη που προηγήθηκε αποτελεί ένα πρώτο δείγμα διαλόγου, μια προσπάθεια αντιπαράθεσης, διασύνδεσης και ερμηνείας από τη μια πλευρά της κουλτούρας του έθνους και από την άλλη της κουλτούρας και στρατηγικής μιας ισχυρής διεθνούς επιχείρησης όπως αυτή δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν. (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ., Β' Έκδοση

Ευθύμογλου Π. (1990), «Επιχειρησιακή Στρατηγική»

Θανόπουλος Γ. (2006), «Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις»
Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006

Καντάς Α. (1995) «Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία», Μέρος 3^ο

Κολιόπουλος Κ. (2008), «Η Στρατηγική Σκέψη από την Αρχαιότητα έως Σήμερα»,
Εκδόσεις Ποιότητα

Λιανός Θ., Μπένος Θ. (1998), «Μακροοικονομική Θεωρία και Πολιτική», Εκδόσεις
Μπένου Ε., Έκδοση ΣΤ'

Μάλλιαρης Π. (1990), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Β' Έκδοση

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (1998), «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων»,
Εκδόσεις Μπένου Ε.

Μπουρδουκούτας Π. (2005), «Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια
Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία», Εκδόσεις Σταμούλη

Παπαγεωργίου Π. (1990), «Εισαγωγή στο Διεθνές Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλης

Παπαδάκης Β.(1999) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής
Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Β.(2009), «Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις
Μπένου Ε.

Σερσέντης Β. (1996), «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Εκδόσεις Μπένου

Σκούντζος Θ. (1997), «Οικονομική Ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, Γ' Έκδοση

Σκούντζος Θ. (1998), «Θεσμοί και Πολιτικές Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης»,
Εκδόσεις Σταμούλης

Χασσιδ Ι., Καραγιάννης Α. (1999), «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία-
Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks

Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks

Χυτήρης Λ. (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε
Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks

Εσωτερικά στοιχεία επιχείρησης

www.wikipedia.gr

www.ethnos.gr: «Ο Έλληνας και ο καφές», Θανάσης Αντωνίου, Θώμη Μελίδου,
Χαράλαμπος Νικόπουλος

www.in2life.gr, «Πάμε για καφέ: Μεγάλη μας ...τιμή!», Φιλουμένα Ζλατάνου
Marketing Week Magazine: “Sales, Special Reports, Τρόφιμα-Ποτά” Γεώργιος
Ροσσολάτος

www.indexmundi.com

Marketing Week Magazine, «Flocafe: Μια αιθθαλεις μάρκα – ορόσημο», Γεώργιος
Ροσσολάτος

www.el.wikipedia.org

Κλαδική Μελέτη ICAP (2007) “Καφές-Αλυσίδες Café”,

Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε. -
Έρευνα “Project 7EU” (2007) για τις επώνυμες αλυσίδες καφέ στην Ευρωπαϊκή αγορά
από την βρετανική εταιρεία Allegra Strategies (www.allegra.co.uk)

Σταυρόπουλος Κωνσταντίνος Ν., «Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής: το κλειδί για
την ικανοποίηση του πελάτη», Ηλεκτρονικό Περιοδικό Retail Technology, no 39

Περιοδικό «Επιστημονικό Μάρκετινγκ», (2009), «Η ΕΚΕ είναι κόστος για την
επιχείρηση;»

www.starbucks.com/sharedplanet/index.aspx, “What is Starbucks Shared Planet?”

www.symvouloi.gr

<http://el.wikipedia.org/wiki>, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη»

Ποιοτική Έρευνα MRB (2007) για λογαριασμό της Starbucks Ελλάδος

<http://eureka.lib.teithe.gr:8080/handle/10184/800>, «Η ικανοποίηση του πελάτη και η
μελέτη της συμπεριφοράς παραπόνων του ως παράγοντες ανταγωνιστικότητας της
επιχείρησης», Ιδρυματικό Καταθετήριο «Εύρηκα»

http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=3996, «Με πέντε λέξεις εταιρική
κουλτούρα σημαίνει: Πως γίνονται τα πράγματα εδώ; » Ηλεκτρονικό Περιοδικό
«Επιστημονικό Μάρκετινγκ»

http://page1.bhc.gr/bhc/periodiko-bhc/periodiko-44/44_18.html, Θεοχάρης Ευάγγελος,
«Διαχείριση Επιχειρηματικής Κουλτούρας: Ένα διαχρονικά επίκαιρο εργαλείο
διαχείρισης», Ελληνοβρετανικά Νέα

<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13509/1/ParaskevaMsc2009.pdf>, (2009)
«Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον - Διερεύνηση καλών πρακτικών σε
επιχειρήσεις καινοτομίας στην Ελλάδα», Διπλωματική Εργασία από το Πανεπιστήμιο
Μακεδονίας

Παπανής Ε. (2007), www.epapanis.blogspot.com

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

www.culturestrategyfit.com, 2005-2008

www.johnniemoore.com

www.tools-and-techniques.24xls.com

www.starbucks.com/mission

www.evancarmichael.com

www.tutor2u.net/business/presentations/strategy/ansoff/default.html

Adler, N.J. (1991), "International Dimensions of Organizational Behavior", 2^η Έκδοση, Kent Publishing

www.mhhe.com

Bonoma, T.V., (1985) "The Marketing Edge: Making Strategies Work", London: the free press

Booms, B.H. and Bitner, M.J., "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms" in Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago

Carson, D., (1967), "International Marketing: A Comparative Approach", New York: John Willey & Sons

Davis K., (1972), "Human Behavior at Work", 4th edition

Dorfman R.: (1964), "Prices and Markets"

Ferber, R. and Verdoom, P. J. (1962), "Research Methods in Economics and Business", New York: MacMillan Publishing Company

Fierman, J., (1994) "The Perilous New World of Fair Play", Fortune,

Folkes, V. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach", Journal of consumer Research, vol.10

Grundy, T., (1995), "Breakthrough Strategies for Growth", London, FT Pitman Publishing

Heskett, J. L., (1990), "Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game", New York: The Free Press

Hill, C. and Jones, G., (1998), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Boston: Houghton Mifflin Company

Hill, C. (1994), "International Business: competing in the global market place International Student Edition", IR WIN

Hill T. and Westbrook R., (1997), "SWOT Analysis: It's time for a product recall", Long Range Planning, Vol. 30, No1

Hofstede, G., (1980), "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics

Humble, J., (1978), "Management by Objectives", Hampshire, England: Gower Press
Johnson, G. and K. Scholes, (2005), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London, Prentice Hall Europe, 7^η Έκδοση

Johnson, G. and Scholes K.,(1999), "Exploring Corporate Strategy", Hertfordshire: Prentice Hall Europe

Kapferer, J. N., (1992), "Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity", London: Kogan Page Limited

Kapferer, J. N., (1997), "Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term", London: Kogan Page Limited

Kotler, P. (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", 7th Edition, New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P., (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice Hall

Kotler Keller, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Lynch, R. (1997), "Corporate Strategy", London, Pitman Publishing

Maslow, A. H., (1954), "Motivation and Personality", New York & Row Inc.

McConkey, D., (1988), "Planning in a Changing Environment", Business Horizons, September-October

Munter, M., (1993), "Cross-Cultural Communication for Managers", Business Horizons

Olins, W., (1978), "The Corporate Personality: An enquiry into the Nature of Corporate Identity", London: Design Council

Olins, W., (1990), "The Corporate Identity: Making a Business Strategy Visible Through Design", London: Thames and Hudson

Palmer, A., (1994), "Principles of Services Marketing", England: McGraw-Hill

Porter, M. E., (1995), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Free Press

Porter, M. E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors", Free press

Porter, M. E., (1990), "Competitive Advantage of Nations", McMillan

Robbins P.S. (1998) "Organizational Behavior", International Edition, 8th Edition

Scott, W.G. and Mitchell, T.R, (1976), "Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis"

Skinner B.F., (1983), “The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis”, New York: Appleton Century

Steiner, G.A. and J.B. Miner, (1977), “Strategic Management Policy and Strategy”, MacMillan College Publishing Company

Thomas L. and Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, 11^η έκδοση

Topalian, A.,(1984), “Corporate Identity Beyond the Visual Overstatements”, International Journal of Advertising, Vol. 25

Zeithaml, V. A., (1999), “Problems and Strategies in Services Marketing”, Journal of Marketing, Vo.44