

ΜΕΛΕΤΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ (HOD) ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΗΣ NESTLE WATERS DIRECT ΕΛΛΑΣ ΑΕ.

Μελέτη κλάδου εμφιαλωμενων νερών (HOD) στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που εμφιαλώνουν και διανέμουν νερό σε συσκευασίες των 18.9 λίτρων, ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ, σύνοψη στρατηγικών παραγόντων, πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές για την επιχείρηση και περιγραφή προτεινόμενης στρατηγικής.



Ανθή Σ. Δέδε
Πτυχίο Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2010

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη E-MBA με τίτλο: “Μελέτη Κλάδου Εμφιαλωμένων Νερών (HOD) και Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων της Nestle Waters Direct Ελλάς ΑΕ” έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολο τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή/τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου, Στέφανο και Έλλη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ (HOD) ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΗΣ NESTLE WATERS DIRECT ΕΛΛΑΣ ΑΕ.

Ανθή Σ. Δέδε

Σημαντικοί όροι:

Στρατηγική, Στρατηγικό Management, Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, Θεμελιώδης ικανότητα, Αλυσίδα αξίας, Αστερισμός αξίας, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Σκοποί, Πολιτικές, Επιχειρησιακή στρατηγική, Στρατηγική κατεύθυνσης, Στρατηγική χαρτοφυλακίου, BCG's Growth Share Matrix, GE Matrix, Στρατηγική μητρικής επιχείρησης, Επιχειρηματική στρατηγική, Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Ανταγωνιστικές στρατηγικές, Στρατηγικές συνεργασίας, Λειτουργική στρατηγική, Εταιρικό profile, Θεσμικό πλαίσιο, Προσφορά κλάδου, Δομή, διάρθρωση και χαρακτηριστικά κλάδου, Μερίδια αγοράς, Εσωτερικό περιβάλλον, Επιχειρησιακή δομή, Κουλτούρα, Πόροι, Λειτουργικές μονάδες, Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Δείκτες, IFAS Matrix, Εξωτερικό περιβάλλον, Γενικευμένο περιβάλλον, Ανάλυση PEST-DG, Άμεσο περιβάλλον, Υπόδειγμα Porter, Στρατηγικές ομάδες, EFAS Matrix, SFAS Matrix, Ανάλυση S.W.O.T, Μήτρα TOWS, Προτεινόμενη στρατηγική, Προοπτικές κλάδου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ, επιχείρηση του ομίλου της Nestlé (της μεγαλύτερης επιχείρησης τροφίμων και εμφιαλωμένων νερών στον κόσμο) που δραστηριοποιείται στο χώρο της εμφιάλωσης και διανομής νερού σε συσκευασίες των 18.9 lt.

Η εργασία ξεκινάει με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ και ακολουθεί ανάλυση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και απαρτίζεται αφ'ενός μεν από λίγες μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις και αφ'ετέρου από αρκετές επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους. Για μια πληρέστερη εικόνα παρατίθενται και στοιχεία του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) στην Ευρώπη.

Στη συνέχεια ακολουθεί περιγραφή της επιχείρησης και των στρατηγικών της, σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο και γίνεται ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κατανοούμε τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν στο ευρύτερο μάκρο περιβάλλον, εκτιμούμε τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο αλλά και την ίδια την επιχείρηση και φυσικά αναζητάμε τις ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη Nestlé Waters. Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος γίνεται μια

ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστεί μια άρτια στρατηγική. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων και διερευνώνται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (πόροι και ικανότητες) που συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ακολουθεί σύνοψη των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης συνδυάζοντας τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, εξετάζονται πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές (ανάλυση S.W.O.T, μήτρα T.O.W.S) και προτείνεται στη Nestlé Waters η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς της.

Στην τελευταία ενότητα εξετάζονται τα προβλήματα και οι προοπτικές του κλάδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	I
Κατάσταση Πινάκων	II
Κατάσταση Διαγραμμάτων	II
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	1
1.1 Τι είναι στρατηγική.....	1
1.2 Τι είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	6
1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	8
1.2.2 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	25
1.2.3 Υλοποίηση στρατηγικής.....	33
1.2.4 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	35
1.3 Βιβλιογραφία.....	38
Κεφάλαιο 2: Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD)	40
2.1 Εισαγωγή.....	40
2.2 Βασικές κατηγορίες εμφιαλωμένων νερών.....	40
2.3 Θεσμικό Πλαίσιο.....	43
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών.....	44
2.5 Τάσεις που επηρεάζουν την ανάπτυξη του κλάδου.....	47
2.6 Βιβλιογραφία.....	49
Κεφάλαιο 3: Ορισμός και προσφορά του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD)	50
3.1 Ορισμός κλάδου.....	50
3.2 Προσφορά κλάδου.....	51
3.2.1 Δομή και διάρθρωση	51
3.2.2 Βιομηχανικοί παίκτες	53
3.2.3 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία ηγέτιδων εταιριών Ελλάδος.....	54
3.2.4 Μεριδία αγοράς ηγέτιδων εταιριών Ελλάδος.....	58
3.2.5 Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα.....	60
3.3 Μέγεθος κλάδου.....	62
3.4 Χαρακτηριστικά κλάδου.....	66
3.5 Δίκτυα διανομής-Μέθοδοι προβολής προϊόντων κλάδου.....	79
3.6 Βιβλιογραφία	82

Κεφάλαιο 4: Περιγραφή της επιχείρησης.....	83
4.1 Εισαγωγή.....	83
4.2 Η Nestlé παγκόσμια.....	83
4.3 Η Nestlé Waters παγκόσμια.....	85
4.4 Η Nestlé Waters Direct στην Ελλάδα.....	87
4.4.1 Ιστορική αναδρομή.....	87
4.4.2 Εταιρικό profile.....	90
4.5 Βιβλιογραφία.....	96
Κεφάλαιο 5: Τρέχουσα κατάσταση.....	97
5.1 Όραμα.....	97
5.2 Στόχοι.....	98
5.3 Σκοποί.....	98
5.4 Στρατηγικές.....	98
5.4.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	98
5.4.2 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	100
5.4.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	101
5.5 Επίδοση.....	111
5.6 Βιβλιογραφία.....	114
Κεφάλαιο 6: Εξωτερικό περιβάλλον.....	115
6.1 Εισαγωγή.....	115
6.2 Γενικευμένο περιβάλλον.....	115
6.3 Άμεσο περιβάλλον.....	120
6.4 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων.....	127
6.5 Σύνολο εξωτερικών παραγόντων.....	129
6.6 Σύνθεση των εξωτερικών παραγόντων (EFAS).....	130
6.7 Βιβλιογραφία.....	132
Κεφάλαιο 7: Εσωτερικό περιβάλλον.....	133
7.1 Επιχειρησιακή δομή.....	133
7.1.1 Διοικητικό συμβούλιο.....	133
7.1.2 Οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	135
7.2 Η κουλτούρα.....	139
7.2.1 Κώδικας ηθικής.....	142

7.3 Λειτουργικές μονάδες.....	144
7.4 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	154
7.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων.....	154
7.4.2 Κατάσταση αποτελεσμάτων με τη μορφή κοινού μεγέθους.....	156
7.4.3 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008.....	158
7.4.4 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008 με τη μορφή κοινού μεγέθους.....	160
7.4.5 Κατάσταση ταμειακών ροών.....	162
7.4.6 Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης με τη Ζαγόρι-Rainbow Group.....	163
7.4.7 Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού με τη Ζαγόρι Rainbow Group.....	164
7.4.8 Ανάλυση δεικτών.....	168
7.5 Σύνολο εσωτερικών παραγόντων.....	174
7.6 Η μητρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS).....	176
7.7 Βιβλιογραφία.....	178
Κεφάλαιο 8: Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων.....	179
8.1 Μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS MATRIX).....	179
8.2 Ανάλυση της κατάστασης (S.W.O.T).....	181
8.3 Μήτρα TOWS.....	183
8.4 Προτεινόμενη στρατηγική.....	185
8.5 Προοπτικές του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD).....	186
8.6 Βιβλιογραφία.....	189
Βιβλιογραφία.....	190

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Dr. Νίκο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και τους Dr. Καμπή Δημήτριο και Dr. Γεώργιο Μποχώρη για το χρόνο που διέθεσαν.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τον Country Business Manager της Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ, κύριο Χανιόγλου Δημήτρη, για το ενδιαφέρον και τη βοήθεια του στην εκπόνηση της εργασίας.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1 Τρεις Προσεγγίσεις για τη Στρατηγική.....	5
Πίνακας 2.1 Πωλήσεις ανά κατηγορία νερού.....	43
Πίνακας 3.1 Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Ζαγόρι-Rainbow Group.....	55
Πίνακας 3.2 Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Nestlé Waters Direct.....	56
Πίνακας 3.3 Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Coca Cola 3E.....	57
Πίνακας 3.4 Ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου σε αριθμό θερμοψυκτών.....	60
Πίνακας 3.5 Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα, 2004-2008.....	61
Πίνακας 5.1 Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών.....	100
Πίνακας 5.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	101
Πίνακας 5.3 Εξέλιξη βασικών μεγεθών της επιχείρησης, 2007-2008.....	114
Πίνακας 5.4 Έσοδα ανά εργαζόμενο.....	115
Πίνακας 6.1 Σύνολο εξωτερικών παραγόντων.....	129
Πίνακας 6.2 Η μήτρα εξωτερικών παραγόντων (EFAS MATRIX).....	131
Πίνακας 7.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης 2004-2008.....	155
Πίνακας 7.2 Κατάσταση αποτελεσμάτων 2004-2008 με μορφή κοινού μεγέθους..	156
Πίνακας 7.3 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008.....	158
Πίνακας 7.4 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008 με μορφή κοινού μεγέθους.....	160
Πίνακας 7.5 Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης με την Ζαγόρι-Rainbow Group.....	163
Πίνακας 7.6 Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού με την Ζαγόρι-Rainbow Group.....	165
Πίνακας 7.7 Ανάλυση δεικτών Nestlé Waters Direct, 2004-2008.....	168
Πίνακας 7.8 Σύγκριση δεικτών με την Ζαγόρι-Rainbow Group.....	169
Πίνακας 7.9 Σύνοψη εσωτερικών παραγόντων της Nestlé Waters Direct.....	175
Πίνακας 7.10 Η μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS MATRIX).....	177
Πίνακας 8.1 Μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS MATRIX).....	180
Πίνακας 8.2 Ανάλυση SWOT.....	182
Πίνακας 8.3 Μήτρα TOWS.....	184

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
Διάγραμμα 1.2 Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	10
Διάγραμμα 1.3 Υπόδειγμα Porter	14
Διάγραμμα 1.4 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.....	24
Διάγραμμα 1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής	26
Διάγραμμα 1.6 Ιεράρχηση της Στρατηγικής.....	27
Διάγραμμα 1.7 Επιχειρησιακές στρατηγικές για την κατεύθυνση.....	29
Διάγραμμα 1.8 Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter	32
Διάγραμμα 2.1 Βασικές κατηγορίες εμφιαλωμένων νερών.....	41
Διάγραμμα 3.1 Ορισμός του κλάδου.....	50
Διάγραμμα 3.2 Μεριδία αγοράς ηγέτιδων εταιριών Ελλάδος.....	59
Διάγραμμα 3.3 Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα.....	61
Διάγραμμα 3.4 Αριθμός θερμοψυκτών Ελλάδος.....	63
Διάγραμμα 3.5 Πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού Ελλάδος.....	64
Διάγραμμα 3.6 Κατανάλωση νερού ανά άτομο.....	65
Διάγραμμα 3.7 Θερμοψύκτες ανά 1000 κατοίκους.....	66
Διάγραμμα 3.8 Βιομηχανική και καταναλωτική αγορά	67
Διάγραμμα 3.9 Έσοδα από κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD)	74
Διάγραμμα 4.1 Υποκαταστήματα και διανομείς της Nestlé Waters Direct.....	95
Διάγραμμα 5.1 Μεριδία αγοράς ηγέτιδων επιχειρήσεων Ελλάδος.....	113
Διάγραμμα 6.1 Στρατηγικές ομάδες.....	128
Διάγραμμα 7.1 Οργανόγραμμα της Nestlé Waters Direct, Ευρώπη.....	136
Διάγραμμα 7.2 Οργανόγραμμα της Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ.....	138

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Τι είναι στρατηγική;

Σύμφωνα με τον **Michael E. Porter**, 3 διαφορετικές αρχές¹ καθορίζουν την έννοια της στρατηγικής:

1. **Στρατηγική** είναι η δημιουργία από την επιχείρηση μιας **μοναδικής και πολύτιμης στρατηγικής τοποθέτησης**, που συμπεριλαμβάνει πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Η τοποθέτηση αυτή αναδύεται από τις εξής πηγές:
 - εξυπηρέτηση κάποιων αναγκών, πολλών πελατών
 - εξυπηρέτηση πολλών αναγκών, λίγων πελατών
 - εξυπηρέτηση πολλών αναγκών, πολλών πελατών, σε μια μικρή αγορά
2. Η στρατηγική απαιτεί από την επιχείρηση καθώς ανταγωνίζεται **να επιλέξει «τι δεν θα κάνει»**. Κάποιες δραστηριότητες των ανταγωνιστών δεν πρέπει να υιοθετηθούν. Η ουσία της στρατηγικής είναι να μπορεί η επιχείρηση να επιλέξει τι δεν θα κάνει.

¹ Michael E. Porter, «What is strategy?», Harvard Business Review 2000, «HBR's Must-Reads on Strategy», σελ. 3-12.

3. Η στρατηγική απαιτεί να υπάρχει «**εναρμόνιση**» ανάμεσα **στις διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης**. Εναρμόνιση σημαίνει πως οι διαφορετικές δραστηριότητες της επιχείρησης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και η μια ενισχύει την άλλη. Αυτό οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει διάρκεια: όταν οι δραστηριότητες αμοιβαία ενισχύουν η μια την άλλη τότε οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει ο διαχωρισμός ανάμεσα στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη στρατηγική. Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα σημαίνει να εκτελείς παρόμοιες δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, η στρατηγική είναι να εκτελείς διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές ή παρόμοιες δραστηριότητες αλλά με διαφορετικό τρόπο.

Συμπερασματικά λοιπόν, η επιτυχία της στρατηγικής είναι να μπορεί η επιχείρηση να κάνει πολλά πράγματα καλά - και όχι μόνο μερικά - και να υπάρχει «εναρμόνιση» ανάμεσα στις διαφορετικές της δραστηριότητες. Χωρίς εναρμόνιση δεν μιλάμε για μια ξεχωριστή και σταθερή στρατηγική. Η στρατηγική θα πρέπει να έχει έναν χρονικό ορίζοντα δεκαετίας ή και περισσότερο. Ο χρονικός ορίζοντας επιτρέπει στην επιχείρηση να βελτιώσει τις διαφορετικές δραστηριότητες και να χτίσει «μοναδικές ικανότητες» που υποστηρίζουν τη στρατηγική της. Η διάρκεια ενισχύει επίσης και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Πέρα από την προσέγγιση του Porter, στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε και άλλες διαφορετικές προσεγγίσεις για τη στρατηγική.

Η Kathleen M. Eisenhardt και ο Donald N. Sull βλέπουν τη στρατηγική ως ένα σύνολο **Απλών Κανόνων (Strategy as simple rules)**². Όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον ήταν απλό οι επιχειρήσεις μπορούσαν να έχουν πολύπλοκες στρατηγικές. Τώρα που το περιβάλλον είναι πολύπλοκο θα πρέπει οι επιχειρήσεις να απλοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτή τη νέα προσέγγιση: λίγοι ξεκάθαροι, σκληροί και γρήγοροι κανόνες που ορίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης χωρίς να την περιορίζουν.

Τι σημαίνει όμως στρατηγική των απλών κανόνων; Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχουν στις πολύπλοκες αγορές. Τα διευθύνοντα στελέχη εξερευνούν αυτές τις αγορές για να βρουν τις ευκαιρίες. Αναγνωρίζουν όμως ότι υπάρχει ανάγκη για λίγες στρατηγικές διαδικασίες κλειδιά και λίγους απλούς κανόνες, που θα τους οδηγούν μέσα στο «χάος». Τέτοιες διαδικασίες μπορεί να είναι η καινοτομία των προϊόντων, συνεργασίες ή είσοδος σε νέες αγορές. Στις παραδοσιακές στρατηγικές το πλεονέκτημα έρχεται από την εκμετάλλευση των πόρων ή από σταθερές θέσεις της επιχείρησης στην αγορά. Στη στρατηγική των απλών κανόνων, αντίθετα το πλεονέκτημα έρχεται από την εκμετάλλευση των ευκαιριών. Αντι να επιλέγουν μια θέση ή να αναπτύσσουν μια ικανότητα, τα διευθύνοντα στελέχη θα πρέπει

² Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull, «Strategy as Simple Rules», Harvard Business Review, 2001, σελ.107-108

να επιλέξουν λίγες στατηγικές διαδικασίες κλειδιά. Επίσης, είναι καλύτερο να προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την αβεβαιότητα αντί να την αποφεύγουν.

Οι απλοί κανόνες παρέχουν την κατεύθυνση για να βρουν οι μάνατζερς τις ευκαιρίες. Η στρατηγική αυτή λοιπόν συμπεριλαμβάνει μοναδικές διαδικασίες και απλούς κανόνες που δίνουν την κατεύθυνση.

Τα διευθύνοντα στελέχη μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε **3 διαφορετικούς τρόπους³ για να ανταγωνιστούν**. Μπορούν να επιλέξουν μια θέση και να την υποστηρίξουν, μπορούν να στηριχτούν στους πόρους και να δημιουργήσουν μοναδικές ικανότητες ή μπορούν να εκμεταλλευτούν αναδυόμενες ευκαιρίες με απλούς κανόνες όπως εμφανίζεται στον πίνακα 1.1. Κάθε προσέγγιση απαιτεί διαφορετικές ικανότητες και λειτουργεί αποτελεσματικά κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

Συμπερασματικά λοιπόν, όπως όλες οι αποτελεσματικές στρατηγικές και η στρατηγική των απλών κανόνων είναι να είσαι διαφορετικός. Αλλά αυτή η διαφορά δεν προέρχεται από μοναδικές ικανότητες όπως στις παραδοσιακές στρατηγικές. Προέρχεται από στρατηγικές διαδικασίες κλειδιά και ανάπτυξη απλών κανόνων που κατευθύνουν αυτές τις διαδικασίες. Σε πολύπλοκα λοιπόν περιβάλλοντα, η στρατηγική θα πρέπει να είναι απλή.

³ Kathleen M. Eisenhardt and Donald N.Sull, «Strategy as Simple Rules», Harvard Business Review, 2001, σελ.109.

Πίνακας 1.1: Τρεις Προσεγγίσεις για τη Στρατηγική

Τρεις προσεγγίσεις για τη Στρατηγική			
	Τοποθέτηση (position)	Πόροι (resources)	Απλοί κανόνες (simple rules)
Λογική στρατηγικής	Καθιέρωση θέσης	Εκμετάλλευση πόρων	Εκμετάλλευση ευκαιριών
Στατηγικά βήματα	Αναγνώριση μιας δελεαστικής αγοράς, Επιλογή μιας θέσης, Υποστήριξη της θέσης	Δημιουργία οράματος, Στήριξη πάνω στους πόρους, Αναγωνίζεσαι στις διάφορες αγορές	Είσοδο στην "σύγχυση", Συνεχίζεις να κινείσαι, Επιλέγεις ευκαιρίες, Τελειώνεις δυναμικά
Στρατηγικά ερωτήματα	Που θα πάμε;	Τι θα γίνουμε;	Πως θα προχωρήσουμε;
Πηγή πλεονεκτήματος	Μοναδική θέση	Μοναδικοί πόροι/ικανότητες	Διαδικασίες κλειδιά και μοναδικοί απλοί κανόνες
Είναι αποτελεσματική σε	Αγορές που αλλάζουν με χαμηλούς ρυθμούς, καλά δομημένες αγορές	Αγορές που αλλάζουν με μέτριο ρυθμό, καλά δομημένες αγορές	Αγορές που αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, διαφορούμενες αγορές
Διάρκεια πλεονεκτήματος	Σταθερή	Σταθερή	Μη προβλέψιμη
Κίνδυνος	Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξεις θέση αν οι συνθήκες αλλάζουν	Η εταιρία θα αργήσει να φτιάξει νέες ικανότητες καθώς οι συνθήκες αλλάζουν	Η εταιρία μπορεί να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που θεωρεί σημαντικές
Στόχος απόδοσης	Κερδοφορία	Μακροχρόνια κυριαρχία	Ανάπτυξη

Πηγή: Eisenhardt Kathleen M. & Sull Donald N, «Strategy as Simple Rules», Harvard Business Review, 2001, σελ.109.

Οι Gerry Johnson, Leif Melin και Richard Whittington βλέπουν την **στρατηγική υπό το πρίσμα του μικρο-περιβάλλοντος**⁴ ενώ η στρατηγική παραδοσιακά εστιάζει στο μακρο περιβάλλον της επιχείρησης. Υποστηρίζουν ότι υπάρχει ανάγκη να εστιάσουμε περισσότερο σε φαινόμενα μικρο-περιβάλλοντος. Προτείνουν μια στρατηγική προσέγγιση που εστιάζει στις διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζονται στις καθημερινές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και που σχετίζονται με στρατηγικά αποτελέσματα. Τονίζουν ότι υπάρχει ανάγκη να συνδεθούν τα μακρο-φαινόμενα με μικρο-εξηγήσεις. Αυτό δεν μειώνει τη σημασία των μακρο-θεμάτων, την πρόκληση για απόκτηση

⁴ Gerry Johnson, Leif Melin & Richard Whittington, «Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View», Blackwell Publishing LTD, 2003, σελ.3, 14.

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων, τη διαφοροποίηση. Δίνουν όμως έμφαση στην ανάγκη να βρεθούν οι εξηγήσεις στις πρακτικές και δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν τα παραπάνω φαινόμενα. Συμπερασματικά λοιπόν, υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερη ευασθησία απέναντι στις μικρο-δραστηριότητες των εταιριών.

1.2 Τι είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ;

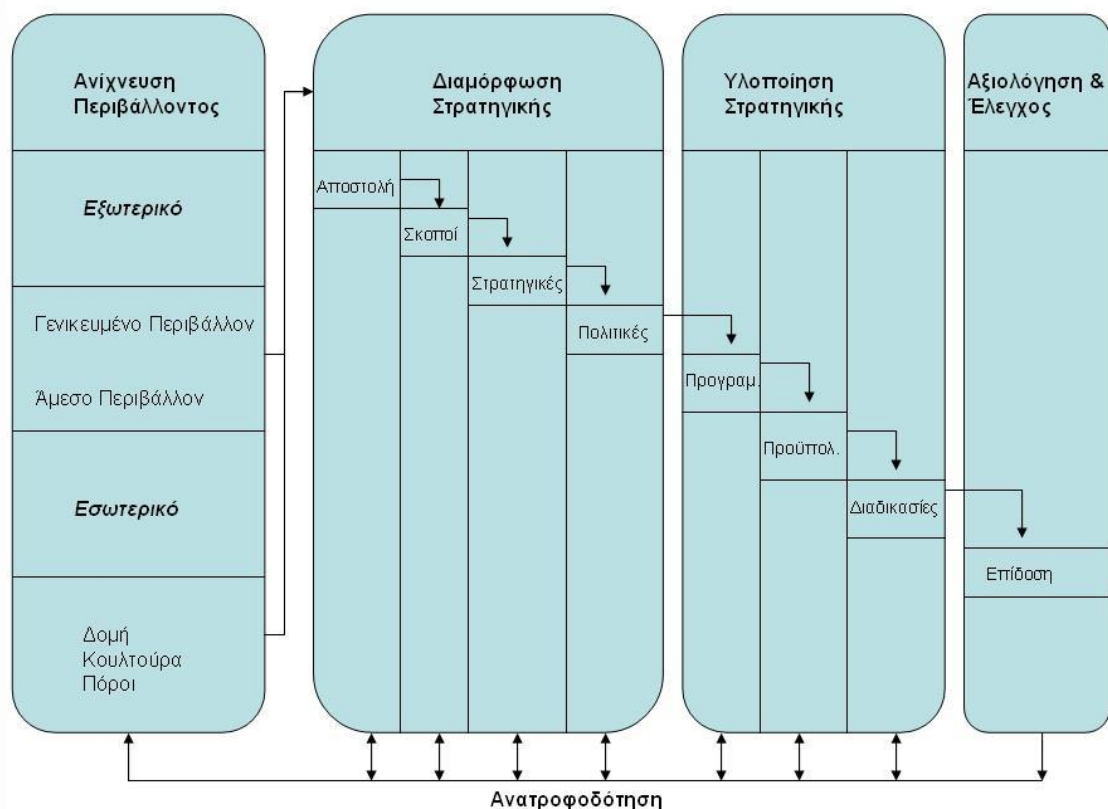
Το στρατηγικό μάνατζμεντ⁵ απαντά στην ερώτηση «Πως μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;». Με αφορμή αυτή την ερώτηση, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αναπτύξει αρκετές θεωρίες που εξετάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εξωτερικό όσο και εσωτερικό. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές είναι:

- **η ανάλυση PEST, PESTEL, PESTLIED, STEEPLE:** χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, γεγονός που οδηγεί σε εκμετάλλευση των ευκαιριών και ελαχιστοποίηση των ζημιών.
- **η ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter:** χρήσιμο μοντέλο για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.
- **η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων:** η κερδοφορία της επιχείρησης καθορίζεται από τους πόρους και τις μοναδικές ικανότητες της.
- **η ανάλυση SWOT:** ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

⁵ Pol Herrmann, «Evolution of strategic management: The need for new dominant designs», International Journal of Management Reviews, 2005, volume 7, σελ.29.

- **Η μήτρα Ενδιαφέροντος και Δύναμης (Interest & Power Matrix):** δημιουργία στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψιν τις προσδοκίες των μετόχων.
- **Η μήτρα του Ansoff (Ansoff Matrix):** βοηθά στον καθορισμό των στρατηγικών ανάπτυξης, σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της επιχείρησης.
- **Η μήτρα της BCG (BCG Matrix):** βασιζόμενο στον κύκλο ζωής των προϊόντων το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για τη διαχείριση διαφορετικών Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων.
- **Η μήτρα της GE (GE Matrix):** εναλλακτική πρόταση στη μήτρα της BCG.

Τη διαδικασία του στρατηγικού Management περιγράφει αναλυτικότερα το **Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ** στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Πανεπιστημιακές Παράδοσεις, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος, Executive MBA Programm 2007, σελ.9.

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ**⁶ λοιπόν, είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

(α) Ανίχνευση περιβάλλοντος (Που είμαστε τώρα- Ποια είναι η κατάσταση;)

(β) Διαμόρφωση Στρατηγικής (Που θέλουμε να βρεθούμε;)

- Επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε και θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε

⁶ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Executive MBA Programm, 2007.

- Ανάγκες αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε
- Επιθυμητά αποτελέσματα

(γ) Υλοποίηση (Πως θα φτάσουμε εκεί;)

(δ) Αξιολόγηση & Έλεγχος (Εκτίμηση Υλοποίησης σε σχέση με τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής)

1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος:

Πριν διαμορφώσει η επιχείρηση τη στρατηγική της θα πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που δεν αναγνωρίζουν και δεν ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αντιμετωπίζουν έντονα προβλήματα και πιθανόν να αποτύχουν. Άρα, η τακτική παρακολούθηση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) είναι απαραίτητη ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να αναγνωρίσει αλλαγές ή επιρροές που απαιτούν κάποια ενέργεια.

(I) Το Εξωτερικό περιβάλλον:

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το **γενικευμένο περιβάλλον** (societal environment) και το **άμεσο περιβάλλον** (task environment). Το **γενικευμένο** περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις της επιχείρησης, ενώ το άμεσο περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Wheelen T.L & Hunger D.J., «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, 3^η έκδοση, σελ.55.

Οι πιο σημαντικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η **ανάλυση PESTLE** (PESTLE analysis) για το μάκρο περιβάλλον και η **ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter** (Porter's Five Forces Analysis) για την ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος. Η ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία για την επιχείρηση καθώς βοηθάει να εντοπιστούν και να εκμεταλλευθούν οι ευκαιρίες και να ελαχιστοποιηθούν οι απειλές. Η χρήση της ανάλυσης PESTLE σε συνδυασμό με την ανάλυση του Porter δίνει στην επιχείρηση μια πλήρη εικόνα της κατάστασης που αντιμετωπίζει στο εξωτερικό της περιβάλλον.

(α) Η ανάλυση PESTLE⁷:

Με βάση την ανάλυση PESTLE υπάρχουν 6 περιοχές κλειδιά ή αλλιώς παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη της μια επιχείρηση όταν αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον:

- Οι **πολιτικοί παράγοντες (Political)**. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να αφορούν μόνο τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά αυτό είναι σπάνιο καθώς κάποιοι πολιτικοί παράγοντες έχουν επίπτωση σε πολλές χώρες. Η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Διεθνές Εμπόριο και οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν συμβάλλει σημαντικά έτσι ώστε οι πολιτικές αλλαγές να επηρεάζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Παράδειγματα τέτοιων παραγόντων είναι η φορολογία, οι ρυθμίσεις για το διεθνές εμπόριο, αλλαγή κυβέρνησης που συνοδεύεται με αλλαγή πολιτικών και προτεραιοτήτων κλπ.
- Οι **οικονομικοί παράγοντες (Economic)** θα μπορούσαν να αφορούν μια συγκεκριμένη χώρα αλλά η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου έχει σαν αποτέλεσμα οι οικονομικές δυσκολίες μιας χώρας να έχουν επίπτωση και σε άλλες. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το επίπεδο ανεργίας, η εμπιστοσύνη της αγοράς στις οικονομίες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση κ.α. Η κρίση του 2008 στην Αμερική, με

⁷ James Cadle, Debra Paul and Paul Turner, «Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success», 2010, σελ.3-4.

την παγκόσμια επίπτωση της, είναι ένα καλό παράδειγμα για το πως μια οικονομική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει πολλές επιχειρήσεις.

- Οι **κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες (Socio-cultural)** που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας. Οι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες προκύπτουν από τους πελάτες ή τους ενδεχομένους πελάτες μιας επιχείρησης και δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν. Παραδείγματα τέτοιων δυνάμεων είναι τα δημογραφικά θέματα όπως η αύξηση των εργαζόμενων μητέρων, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής κλπ.
- Οι **τεχνολογικοί παράγοντες (Technological)** προέρχονται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι: εξελίξεις στην τεχνολογία μιας βιομηχανίας ή αγοράς, νέα προϊόντα κλπ.
- Οι **νομικοί παράγοντες (Legal)**. Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι ένα σημαντικό θέμα τα τελευταία χρόνια. Κάποιοι νόμοι μπορεί να είναι εθνικοί αλλά άλλοι όπως οι νόμοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφορούν περισσότερες χώρες. Ένα σημαντικό θέμα κατά τη χρήση της ανάλυσης PESTLE είναι να καταφέρει η επιχείρηση να αναγνωρίσει τους νόμους εκείνους που έχουν επίδραση στη δραστηριότητα της ακόμα και αν αυτοί οι νόμοι προέρχονται από άλλες χώρες.
- Οι **περιβαλλοντικοί παράγοντες (Environmental)**. Οι περιβαλλοντικοί ή αλλιώς οικολογικοί παράγοντες προκύπτουν από το ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον.

(β) Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα του Porter είναι πολύ χρήσιμο για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, δηλαδή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από ομάδες που αλληλοεπηρεάζουν την επιχείρηση όπως: οι μέτοχοι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ανταγωνιστές, πιστωτές, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δίκτυα διανομής, ομάδες ειδικών συμφερόντων, κυβερνήσεις, τοπικές οργανώσεις και εμπορικές ενώσεις.

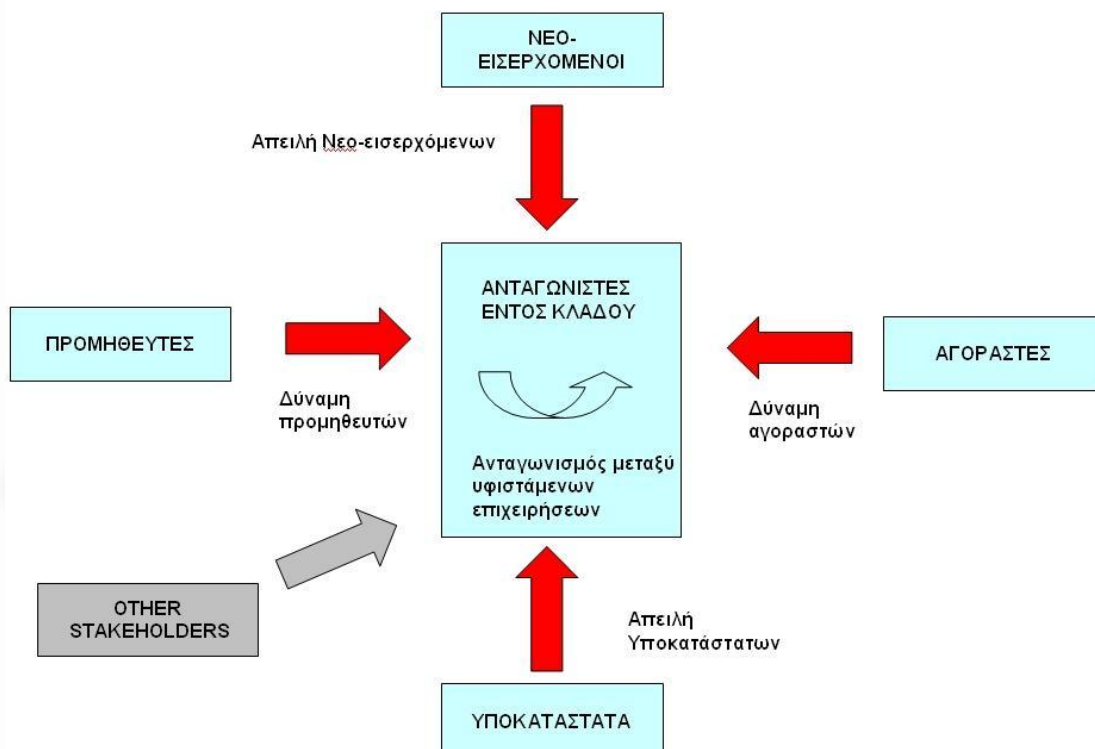
Το υπόδειγμα του Porter μας βοηθάει να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι **πέντε δυνάμεις** που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων και ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Παρόλο που ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, υπάρχει και μια **έκτη** δύναμη, η δύναμη των ομάδων ειδικών συμφερόντων, που δείχνει τη δύναμη που ασκούν οι αρχές και άλλες ομάδες στις δραστηριότητες του κλάδου, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.3.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, το υπόδειγμα Porter δεν μετράει μια επιχείρηση, στο κέντρο του είναι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου. Μετράει την **ελκυστικότητα του κλάδου**, κάνει αποτύπωση του κλάδου, δεν δίνει ευκαιρίες

και απειλές αλλά εμείς βλέπουμε τι κάνει η επιχείρηση μας σε σχέση με τους άλλους, γεγονός που μας οδηγεί στον **εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών**.

Οι 6 δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Μια ισχυρή δύναμη θεωρείται απειλή γιατί μειώνει τα κέρδη της επιχείρησης (εφόσον της περιορίζει τη δυνατότητα να αυξήσει τις τιμές της) ενώ μια ανίσχυρη δύναμη θεωρείται ευκαιρία επειδή επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της.

Η γνώση των 6 δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να κατανοήσει τη δομή του κλάδου και να επιλέξει μια θέση που είναι περισσότερο κερδοφόρα για εκείνη.



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Porter Michael E, «The five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, Ιανουάριος 2008, σελ.27.

Ακολουθεί ανάλυση των **πέντε δυνάμεων του Porter**⁸:

(α) Απειλή νεοεισερχομένων:

Οι νέες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο φέρνουν νέες ικανότητες και στοχεύουν σε μερίδιο αγοράς, γεγονός που ασκεί πίεση στις τιμές, στο κόστος και τις επενδύσεις. Όταν η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι μεγάλη τότε οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα πρέπει να μειώσουν τις τιμές ή να αυξήσουν τις επενδύσεις για να αποθαρρύνουν τις νεοεισερχόμενες. Η απειλή των νεοεισερχόμενων – και όχι η χρονική στιγμή που εισέρχονται - μειώνει την κερδοφορία του κλάδου.

Μερικά από τα **πιθανά εμπόδια εισόδου** για τις νεοεισερχόμενες είναι:

- Οικονομίες κλίμακας
- Κόστος αλλαγής σε κάποιον νεοεισερχόμενο
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Περιοριστικές κυβερνητικές πολιτικές

⁸ Michael E. Porter, «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», Harvard Business Review, January 2008, σελ. 25-33

- Αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

(β) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να χρεώνουν υψηλότερες τιμές και να περιορίζουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση καθώς και να μετακυλίσουν το κόστος στους αγοραστές τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται όταν:

- Οι προμηθευτές είναι λίγοι
- Οι προμηθευτές δεν βασίζονται μόνο στην πώληση των προϊόντων τους σε έναν κλάδο για το εισόδημα τους αλλά εξυπηρετούν και άλλους κλάδους
- Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα
- Δεν υπάρχουν προϊόντα που να υποκαθιστούν τα προϊόντα των προμηθευτών
- Υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

(γ) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Οι αγοραστές που έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη πιέζουν για μειώσεις τιμών, απαιτούν καλύτερη ποιότητα ή εξυπηρέτηση. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όταν:

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές και αγοράζουν μεγάλες ποσότητες

- Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι τυποποιημένα
- Το κόστος αλλαγής για κάποιον άλλο προμηθευτή είναι μικρό
- Υπάρχει δυνατότητα για κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
- Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή του προϊόντος

(δ) Απειλή υποκατάστατων:

Σύμφωνα με τον Porter, τα υποκατάστατα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις ενός κλάδου με τον καθορισμό μιας οροφής στις τιμές που μπορούν να επιβάλλουν επικερδώς οι επιχειρήσεις του κλάδου⁹. Η απειλή από υποκατάστατα είναι μεγάλη όταν:

- Το κόστος αλλαγής είναι μικρό για τους αγοραστές
- Το υποκατάστατο προϊόν προσφέρει ένα δελεαστικό πακέτο τιμής-απόδοσης

(ε) Ανταγωνισμός:

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου παίρνει διάφορες μορφές όπως: εκπτώσεις, εισαγωγές νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες, βελτίωση στην εξυπηρέτηση κ.ο.κ. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο περιορίζεται η κερδοφορία του κλάδου. Ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος όταν:

- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός

⁹ Wheelen T.L & D.J Hunger, «Strategic Management», 2004, 3^η έκδοση, σελ.65

- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου
- Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται έχουν φιλοδοξία να γίνουν ηγέτες στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός στην τιμή μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία του κλάδου αρνητικά. Ο **ανταγωνισμός τιμών** προκύπτει όταν:

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- Απαιτείται μεγάλη αύξηση δυναμικότητας για να διατηρηθεί χαμηλό το κατά μονάδα κόστος
- Οι επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα ευπαθή ή προϊόντα που απαξιώνονται γρήγορα λόγω τεχνολογίας

Ο **ανταγωνισμός σε άλλα πεδία πέραν της τιμής** - στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, χρόνος παράδοσης, κλπ - είναι λιγότερο πιθανό να επηρεάσει την κερδοφορία του κλάδου αρνητικά επειδή βελτιώνει την ποιότητα του προϊόντος και μπορεί να δικαιολογήσει υψηλότερες τιμές.

Όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται για να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες ή τα ίδια χαρακτηριστικά τότε αυτό επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία εφόσον η μια επιχείρηση κερδίζει εις βάρος της άλλης. Ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι θετικός και να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας όταν οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα πελατών με διαφορετικό μίγμα τιμής, προϊόντων, υπηρεσιών και χαρακτηριστικών.

(στ) Ομάδες ειδικών συμφερόντων:

Μια έκτη δύναμη είναι εκείνη των ομάδων ειδικών συμφερόντων. Τέτοιες ομάδες είναι οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μέτοχοι κλπ.

Ο Porter λοιπόν, **πέρα από την ανάλυση των 5 δυνάμεων** έχει αναπτύξει και **άλλα μοντέλα** για να αναλύσει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το μοντέλο των 5 δυνάμεων, **η σχέση ανάμεσα στη δομή του κλάδου και τις στρατηγικές ευκαιρίες και οι στρατηγικές ομάδες** αποτελούν μια προσπάθεια για την καλύτερη κατανόηση των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

(II) Το Εσωτερικό περιβάλλον:

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται ανάλυση και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος¹⁰ η επιχείρηση εξετάζει τις **δυνάμεις (strengths)** και **αδυναμίες (weaknesses)** της που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή (structure)**, την **κουλτούρα (culture)** και τους **πόρους (resources)** της επιχείρησης.

¹⁰ Νικόλαος Β.Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα 2006 σελ. 142

Η δομή μιας επιχείρησης μας δείχνει πως είναι οργανωμένη η επιχείρηση ως προς την ιεραρχία, την επικοινωνία και τη ροή εργασίας. Βλέποντας το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης είναι εύκολο να διαπιστώσουμε τη δομή της.

Η κουλτούρα¹¹ είναι η προσωπικότητα της επιχείρησης και έχει σημαντική επιρροή τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην επιτυχία της ίδιας της επιχείρησης. Η αξιοπιστία, η παρακίνηση, η συνέπεια και η καθοδήγηση αποτελούν τέσσερα σημαντικά συστατικά της κουλτούρας. Αυτά τα τέσσερα συστατικά συνυπάρχουν πάντα και οι μάνατζερς θα πρέπει να αναπτύσσουν μηχανισμούς και συστήματα που να ενισχύουν την παρακίνηση των εργαζομένων και άρα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους αλλά και της επιχείρησης.

Οι πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, δεξιότητες ή και γνώσεις που ελέγχονται από την επιχείρηση. Διακρίνονται σε χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε **2 σημαντικές τεχνικές** που χρησιμοποιούνται για την **ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος**.

¹¹ Christine Kane-Urrabazo, «Management's role in shaping organizational culture», Journal of Nursing Management, 2006, σελ.188.

(1) η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων:

Για την κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος σημαντική είναι η συνεισφορά της θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων. Με βάση τη θεωρία αυτή κάθε επιχείρηση αποτελείται από μοναδικούς πόρους και ικανότητες.

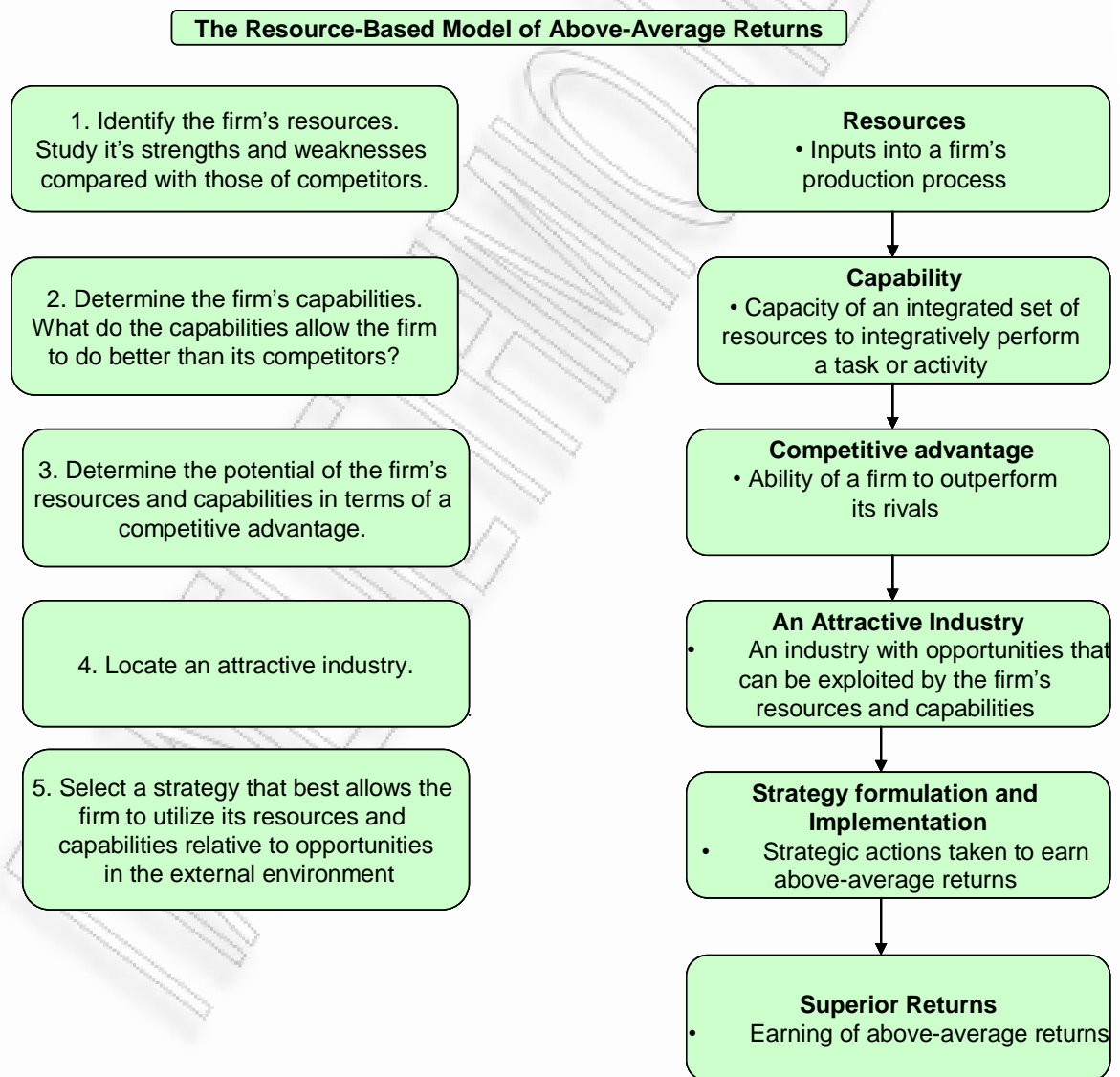
Οι **πόροι** (resources) είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ο εξοπλισμός, οι ικανότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης, οι ταλαντούχοι μάνατζερς κλπ. Ταξινομούνται σε 3 κατηγορίες: υλικοί, ανθρώπινοι και οργανωσιακοί. Οι πόροι από μόνοι τους δεν οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹². Η επιχείρηση καλείται να τους συνδυάσει για να δημιουργήσει **ικανότητες** (capabilities). Αυτό που ενδιαφέρει όμως την επιχείρηση είναι οι **μοναδικές ικανότητες** (core competences) εφόσον αυτές αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, οι διαφορές στην απόδοση των επιχειρήσεων οφείλονται κυρίως σε μοναδικούς πόρους και ικανότητες παρά στα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε 2 παραδοχές: (α) Υποθέτει ότι οι πόροι και οι ικανότητες δεν μπορούν να μεταφερθούν εύκολα από μια επιχείρηση σε άλλη και (β) οι επιχειρήσεις αποκτούν διαφορετικούς πόρους και αναπτύσσουν μοναδικές ικανότητες βασισμένες στον τρόπο που συνδυάζουν τους πόρους. Και αυτές οι διαφορές

¹² R.L. Priem & J.E. Butler, «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?», Academy of Management Review, 2001, σελ. 22-25.

σε πόρους και ικανότητες αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹³.

Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, η μοναδικότητα των πόρων και ικανοτήτων αποτελεί τη βάση για τη στρατηγική μιας επιχείρησης αλλά και την οδηγεί σε έσοδα περισσότερα από το μέσο όρο (above average returns) όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4.



¹³ S.L Newbert, «Empirical research on the resourced based view of the firm: An assessment and suggestions for future research», Strategic Management Journal, 2007, σελ. 121-125.

Διάγραμμα 1.4: The Resourced-Based Model of Above-Average Returns¹⁴

Πηγή Hitt Michael A., Ireland R. Duane & Hoskisson Robert E, «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», 8^η έκδοση, Cengage Learning 2009, σελ.17.

Στο διάγραμμα 1.4 παρατηρούμε ότι αρχικά η επιχείρηση αναγνωρίζει τους πόρους της και συγκρίνει τα δυνατά και αδύνατα της σημεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια αναγνωρίζει τις ικανότητες και εντοπίζει τι της επιτρέπουν οι ικανότητες να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Ακολουθεί η αξιολόγηση των πόρων και ικανοτήτων με σκοπό να δει η επιχείρηση ποιои μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια επιλέγει έναν δελεαστικό κλάδο και τη στρατηγική εκείνη που της επιτρέπει να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες της σε σχέση με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Jay B. Barney ανέλυσε **τέσσερις σημαντικές ερωτήσεις**¹⁵ που καλούνται να απαντήσουν τα διευθύνοντα στελέχη σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Και αυτό γιατί δεν μπορούν όλοι οι πόροι και οι ικανότητες να αποτελέσουν τη βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει να ικανοποιούν **τέσσερα κριτήρια** για να οδηγήσουν σε μοναδικές

¹⁴ Michael A.Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson, «Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts), 8^η έκδοση, Cengage Learning, 2009, σελ.16-18 »

¹⁵Jay B. Barney, «Looking inside for competitive advantage», Academy of Management Executive, November 1995, τόμος 9, αριθμός 4, σελ 50-57.

ικανότητες: **αξία, σπανιότητα, κόστος μίμησης και αναντικατάστατα**¹⁶
(VRIO).

Οι ερωτήσεις του Barney είναι: (α) Η ερώτηση της αξίας (β) η ερώτηση της σπανιότητας (γ) η ερώτηση της μίμησης και (δ) η ερώτηση της οργάνωσης.

(α) Η ερώτηση της αξίας (Value): «Οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης της προσθέτουν αξία;». Ακόμα και αν η απάντηση είναι ναι, τα διευθύνοντα στελέχη θα πρέπει να επαναξιολογούν συχνά τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης γιατί αλλαγές στη δομή του κλάδου, στην τεχνολογία και στις επιλογές των καταναλωτών έχουν σαν αποτέλεσμα οι πόροι και οι ικανότητες να σταματήσουν να προσθέτουν αξία.

(β) Η ερώτηση της σπανιότητας (Rarity): «Πόσες επιχειρήσεις ήδη κατέχουν αυτούς τους πόρους και ικανότητες που προσθέτουν αξία;» Αν η απάντηση είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, τότε αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες δεν αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες δεν είναι σημαντικοί, είναι απαραίτητοι για την επιβίωση της επιχείρησης. Αλλά αν οι πόροι και οι ικανότητες προσθέτουν αξία και είναι σπάνιοι τότε οδηγούν τουλάχιστον σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

(γ) Η ερώτηση της μίμησης (Imitability): «Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποιον πόρο/ικανότητα αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα κόστους προκειμένου να

¹⁶ A.A.Lado, N.G.Boyd, P.Wright & M. Kroll, «Paradox and theorizing within the resource-based view», Academy of Management Review, 2006, σελ.115-130.

τον αποκτήσουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη τον κατέχουν;» Αν η απάντηση είναι ναι, τότε οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες έχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Barney¹⁷ οι πόροι αποκτούν αξία και δεν είναι εύκολο να τους μιμηθούν όταν χαρακτηρίζονται από κοινωνική πολυπλοκότητα (social complexity), που σημαίνει ότι πόροι όπως η κουλτούρα και η φήμη δεν είναι εύκολο να τους μιμηθεί μια επιχείρηση γιατί είναι αποτέλεσμα πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων.

(δ) Η ερώτηση της οργάνωσης (Organization): «Είναι η επιχείρηση οργανωμένη έτσι ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες;». Η οργάνωση της επιχείρησης φαίνεται από τη δομή του reporting, τα συστήματα ελέγχου και τις πολιτικές. Αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με άλλους πόρους και ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹⁸.

(2) Η επιχείρηση ως «αλυσίδα αξίας»:

Η τεχνική της αλυσίδας αξίας βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίσει ποιοι είναι εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που θα της προσθέσουν αξία και θα της δώσουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να εκμηδενίσει τις απειλές.

¹⁷ Pol Herrman, «Evolution of strategic management: The need of new dominant designs», International Journal of Management Review, 2005, Volume 7, σελ.36.

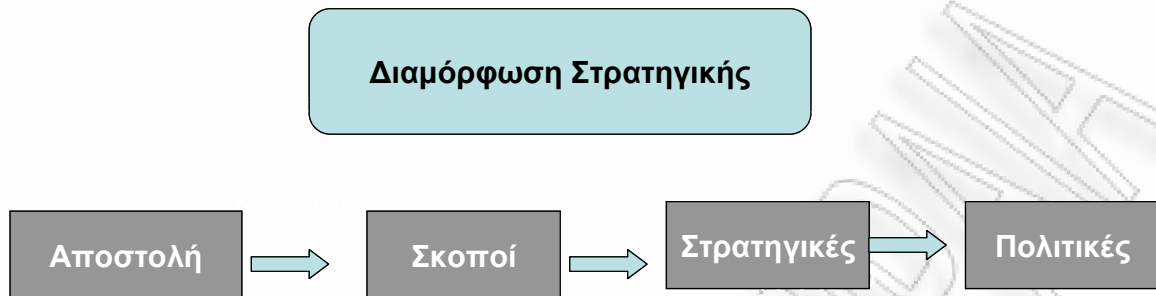
¹⁸ Raphael Amit & Paul Schoemaker, «Strategic Assets and Organizational Rent», Strategic Management Journal, 1993, σελ.33-40.

Η αλυσίδα αξίας συμπεριλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (από την έρευνα και την παραγωγή έως και τη διάθεση του προϊόντος) οι οποίες δημιουργούν αξία στην επιχείρηση. Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που συνδέονται με την παραγωγή και τη διανομή του προϊόντος ενώ υποστηρικτικές είναι εκείνες που υποστηρίζουν την εταιρία στην επίτευξη των κυρίων δραστηριοτήτων.

Γενικότερα, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εκτελεί τις δραστηριότητες της είτε με χαμηλότερο κόστος είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation):

Όταν μια επιχείρηση διαμορφώνει τη στρατηγική της στην ουσία σχεδιάζει μακροχρόνια πως να διαχειριστεί τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας βέβαια υπόψιν της τα δυνατά και αδύνατα της σημεία. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.5, η διαμόρφωση στρατηγικής συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, τις στρατηγικές και πολιτικές μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Πανεπιστημιακές Παράδοσεις, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος, Executive MBA Programm 2007, σελ.13.

(I) Η αποστολή της επιχείρησης (Mission)

Η **αποστολή** μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της. (Ποιοι είμαστε και Τι κάνουμε). Η αποστολή¹⁹ πρέπει να επικοινωνείται σε όλο το προσωπικό της επιχείρησης για να δημιουργήσει μια κοινή αίσθηση σκοπού, κατεύθυνσης και ευκαιρίας. Ορίζει όχι μόνο τι είναι τώρα η επιχείρηση, αλλά και τι θέλει να γίνει. Αν η αποστολή δεν είναι σωστή τότε η επιχείρηση οδηγείται σε λάθος διαμόρφωση στρατηγικής.

¹⁹ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, «Marketing Management», 12^η έκδοση, 2006, σελ.50.

(II) Οι Σκοποί της επιχείρησης (Objectives)

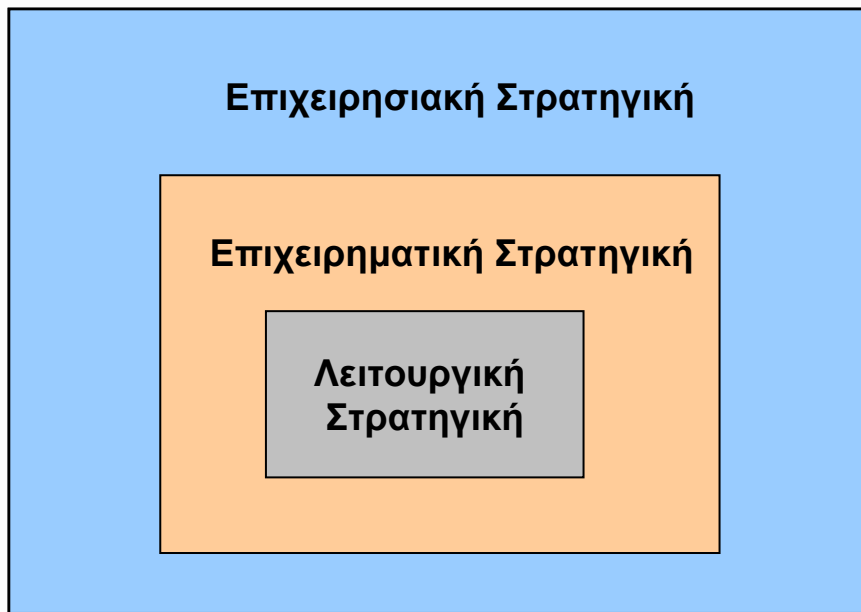
Οι σκοποί²⁰ είναι συγκεκριμένοι, δηλώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε και συνήθως είναι ποσοτικοποιημένοι. Οι σκοποί (objectives) περιγράφουν επιδιώξεις της επιχείρησης που είναι συγκεκριμένες από άποψη μεγέθους και χρόνου (π.χ αύξηση κερδών 5% στα επόμενα 2 χρόνια) ενώ οι στόχοι (goals) είναι γενικοί χωρίς να ορίζουν το αποτέλεσμα και το χρόνο που θα εκπληρωθούν (π.χ αύξηση κερδών). Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης

(III) Οι Στρατηγικές της επιχείρησης (Strategies)

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο που δηλώνει πως θα πετύχει η επιχείρηση την αποστολή και τους σκοπούς της. Υπάρχουν **τρεις τύποι στρατηγικής**²¹ όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6: η επιχειρησιακή (corporate), η επιχειρηματική (business) και η λειτουργική (functional). Οι στρατηγικές αυτές διαφέρουν στη φύση των αποφάσεων τους αλλά και στα τμήματα της επιχείρησης και τους μανάτζερς που συμμετέχουν τόσο στον καθορισμό των στρατηγικών όσο και την υλοποίηση των προγραμμάτων που προκύπτουν από τις στρατηγικές.

²⁰ Zora Arsovski, Slavko Arsovski, Zoran Mirovic, Miladin Stefanovic, «Simulation of Quality Goals: A Missing Link Between Corporate Strategy and Business Process Management», International Journal for Quality Research, Τόμος 3, Αριθμός 4, σελ.317

²¹ A.C Hax and N.S. Majluf, «Corporate Strategy: The Core Concepts», 2006.



Διάγραμμα 1.6: Ιεράρχηση της Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen T.L & Hunger D.J., «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, 3^η έκδοση, σελ.24.

Σε **επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level strategy)**, υπάρχουν θέματα που δεν μπορούν να μεταφερθούν σε κατώτερα κλιμάκια εφόσον απαιτούν ευρύτητα σκέψης και αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Σε **επιχειρηματικό επίπεδο (business level strategy)**, η επιχείρηση διαχειρίζεται αποφάσεις που είναι σημαντικές για τον καθορισμό διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε **λειτουργικό επίπεδο (functional level strategy)**, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει τις κύριες ικανότητες της – εκείνες που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1. Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy)²²: Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη και διεύθυνση των επιχειρηματικών μονάδων. Ασχολείται με **τρία βασικά θέματα**:

(α) Το συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή τη συρρίκνωση (**στρατηγική κατεύθυνσης – Directional Strategy**) όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 1.7. Απαντά στις ερωτήσεις:

- ❖ Θα πρέπει να αναπτυχθούμε, να σταθεροποιηθούμε συνεχίζοντας τη λειτουργία μας χωρίς αλλαγές ή να συρρικνωθούμε;
- ❖ Θα πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητες μας στην τρέχουσα αγορά ή διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- ❖ Αν αποφασίσουμε να αναπτυχθούμε, θα το κάνουμε με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη;

ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΤΟΛΗ
Συγκέντρωση	Παύση	Αλλαγή πορείας
Κάθετη Ολοκλήρωση	Καμία αλλαγή	Αιχμάλωτη επιχείρηση
Οριζόντια Ολοκλήρωση	Κέρδος	Ρευστοποίηση / Αποεπένδυση
		Πτώχευση / Εκκαθάριση
Διαφοροποίηση		
Συσχετισμένη		
Ασυσχέτιστη		

Διάγραμμα 1.7: Επιχειρησιακές στρατηγικές για την κατεύθυνση

Πηγή: Wheelen T.L. & Hunger D.J., «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, 3^η έκδοση, σελ.137.

²² J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, «Strategic Management», 3^η έκδοση, 2004, σελ.135-137

(β) Τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (**στρατηγική χαρτοφυλακίου - *Portofolio Strategy***): Εδώ η επιχείρηση αναλύει το χαρτοφυλάκιο της και αντιμετωπίζει τα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες ως επενδύσεις, από τις οποίες περιμένει μια ικανοποιητική απόδοση. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου απαντά στις ερωτήσεις:

- Πόσο χρόνο και χρήματα πρέπει να δαπανήσουμε στα καλύτερα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες έτσι ώστε να διασφαλίσουμε τη συνεχή επιτυχία τους;
- Πόσο χρόνο και πόσα χρήματα πρέπει να δαπανήσουμε για να αναπτύξουμε καινούρια ακριβά προϊόντα;

Δυο από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους για την ανάλυση χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου του BCG και ο πίνακας στρατηγικού σχεδιασμού της GE.

(γ) Τον τρόπο με τον οποίο το μάναντζμεντ συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους, και καλλιεργεί ικανότητες ανάμεσα σε προϊόντα και τομείς δραστηριότητας. (**στρατηγική της μητρικής επιχείρησης - *Parenting Strategy***): Η στρατηγική αυτή δίνει απάντηση σε ερωτήματα όπως:

- ❖ Ποιους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση και γιατί;
- ❖ Ποια δομή οργάνωσης, διαδικασίες μάναντζμεντ και φιλοσοφία θα οδηγήσουν στην υψηλότερη απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης;

Η στρατηγική αυτή εστιάζει στις βασικές ικανότητες της μητρικής επιχείρησης. Αν υπάρχει εναρμόνιση ανάμεσα στις δεξιότητες και τους πόρους της μητρικής και των επιχειρηματικών μονάδων, η επιχείρηση είναι πιθανό να δημιουργεί αξία. Η στρατηγική αυτή βοηθάει την επιχείρηση να αποφασίσει ποιες νέες επιχειρηματικές μονάδες να αποκτήσει αλλά και να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο μάναντζμεντ για τις υπάρχουσες.

2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy): Μας δείχνει πως η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο ή αγορά. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι **ανταγωνιστική** (η επιχείρηση ανταγωνίζεται τις επιχειρήσεις του κλάδου για να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) ή **συνεργατική** (η επιχείρηση συνεργάζεται με κάποιον ανταγωνιστή για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) ή και τα δυο.

(α) Ανταγωνιστικές στρατηγικές:

Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.8 και απαντούν στην ερώτηση: «Θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε με βάση το χαμηλό κόστος ή θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας»;

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους:** είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει ένα προϊόν στην αγορά με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της.

- **Στρατηγική διαφοροποίησης:** είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιήσει το προϊόν της προσφέροντας ανώτερη αξία (είτε ως προς την ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά του ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση).

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια από τις 2 παραπάνω στρατηγικές εστιάζοντας σε ένα τμήμα της αγοράς (εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση).

		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλότερο κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικό πεδίο	Ευρύς στόχος	ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Στενός Στόχος	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Διάγραμμα 1.8: Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter

Πηγή: Wheelen T.L. & Hunger D.J., «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, 3^η έκδοση, σελ.120.

Ο Porter υποστηρίζει ότι για να πετύχει μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει μια από τις γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές. Διαφορετικά η επιχείρηση **εγκλωβίζεται στη μέση** της ανταγωνιστικής αγοράς χωρίς κανένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι καταδικασμένη σε απόδοση χαμηλότερη του μέσου όρου.

(β) Στρατηγικές συνεργασίας:

Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με κάποιον ανταγωνιστή τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές αυτές παίρνουν διάφορες μορφές, όπως: Στρατηγική συμμαχία, Κοινοπραξία αμοιβαίας εξυπηρέτησης, Συμφωνία εκχώρησης άδειας, Συνεταιρισμός αλυσίδας αξίας.

4. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)²³: Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (όπως το τμήμα Διανομής, Μάρκετινγκ κλπ) αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική λοιπόν υποστηρίζει την επιχειρηματική και η επιχειρηματική υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική.

(IV) Οι Πολιτικές της επιχείρησης (Policies)

Οι πολιτικές παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίζουν

²³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2006, σελ.186-188

οτι το προσωπικό τους λειτουργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η **υλοποίηση στρατηγικής** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Για την υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών τα μεσαία και κατώτερα στελέχη χρησιμοποιούν **προγράμματα** (programs), **προϋπολογισμούς** (budgets) και **διαδικασίες** (procedures).

Οι Kaplan & Norton²⁴ υποστηρίζουν πως «η υλοποίηση στρατηγικής δεν είναι θέμα τύχης. Είναι αποτέλεσμα συνεχούς προσοχής, συνδυασμός ηγεσίας και διαδικασιών μανάτζμεντ στην περιγραφή και μέτρηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής, ευθυγράμμιση των υπαλλήλων της επιχείρησης με τη στρατηγική μέσω της παρακίνησης και τον καθορισμό προγραμμάτων με συγκεκριμένους στόχους, ευθυγράμμιση των διαδικασιών μανάτζμεντ, reports και meetings με την εκτέλεση, καταγραφή και προσαρμογή της στρατηγικής».

Υπάρχουν **4 σημαντικοί παράγοντες**²⁵ που συμβάλλουν στην πετυχημένη **υλοποίηση της στρατηγικής**:

²⁴ Robert S. Kaplan & David P. Norton, «Alignment – Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies», Harvard Business School Press, 2006.

²⁵ Gary L. Neilson, Karla L. Martin & Elizabeth Powers, « The Secrets to Successful Strategy Execution», Harvard Business Review, 2008, σελ. 83-93.

(α) η ροή των πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση: θα πρέπει να υπάρχει ροή πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων σε μια επιχείρηση. Επίσης, οι σημαντικές πληροφορίες που αφορούν ανταγωνιστικές δραστηριότητες θα πρέπει να φτάνουν άμεσα στα ανώτατα επίπεδα μάνατζμεντ.

(β) η ξεκάθαρη εικόνα των ευθυνών και δικαιωμάτων σε όλα τα επίπεδα μάνατζμεντ: Οι μάνατζερ θα πρέπει να ξεκαθαρίζουν στους εργαζομένους ποιες αποφάσεις μπορούν να λαμβάνουν αυτόνομα και ποιες όχι. Δίνοντας τους δικαιώματα ως προς τις αποφάσεις τους δεσμεύουν και τους κάνουν συνυπεύθυνους για τα αποτελέσματα. Παράλληλα, οι μάνατζερς εξοικονομούν χρόνο για να αφιερώσουν σε άλλα θέματα στρατηγικής σημασίας. Όταν τα δικαιώματα και οι ευθύνες είναι ξεκάθαρες, αυτό βοηθάει την επιχείρηση να μετρήσει την ατομική απόδοση, γεγονός που συμβάλει θετικά στην εξέλιξη των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση.

(γ) ύπαρξη ισχυρού δεσμού ανάμεσα στην απόδοση και την ανταμοιβή. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τα συστήματα εκείνα που της επιτρέπουν να μετρά την προσωπική απόδοση των εργαζομένων και να τους ανταμοίβει όταν ξεπερνούν τους στόχους.

(δ) αλλαγές στη δομή. Για να βελτιώσουν την απόδοση τους πολλές φορές οι επιχείρηση κάνουν διάφορες αλλαγές στη δομή τους. Η επιτυχία αυτών των ενεργειών συνήθως είναι προσωρινή. Φυσικά και οι αλλαγές στη δομή πρέπει να είναι μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής αλλά δεν θα πρέπει να είναι η

βασική ενέργεια της επιχείρησης. Οι δύο προηγούμενοι παράγοντες που περιγράψαμε είναι απαραίτητοι πριν προχωρήσει η επιχείρηση σε αλλαγές που αφορούν τη δομή της.

1.2.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control)

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταγράφουν την επίδοση (performance) τους. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου οι επιχειρήσεις συγκρίνουν την πραγματική επίδοση με την επιθυμητή και έτσι προκύπτουν διάφορες διορθωτικές ενέργειες.

Μια διαδεδομένη τεχνική που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και τον έλεγχο είναι η μεθοδολογία **Balanced Score-card** που αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton και αξιολογεί την επίδοση της επιχείρησης ως προς: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και την ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton²⁶ η μεθοδολογία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πετύχει η επιχείρηση ευθυγράμμιση (alignment) ανάμεσα στα διάφορα λειτουργικά της τμήματα και τη στρατηγική της. Η ευθυγράμμιση αυτή προκύπτει από συνέργειες στα οικονομικά, πωλήσεις επιπρόσθετων προϊόντων και υπηρεσιών (cross selling) προσφέροντας μοναδικές λύσεις/επιλογές στους πελάτες και τη διάδοση της γνώσης και εμπειρίας σε όλη την επιχείρηση.

²⁶ Robert S. Kaplan & David P. Norton, «Alignment – Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies», Harvard Business School Press, 2006.

Συχνά, οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν²⁷ να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν επιλέξει κυρίως γιατί απουσιάζει ένα σύστημα που να μετρά και να αξιολογεί την επιτυχία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι τα συστήματα ελέγχου και οι διαδικασίες μέτρησης απόδοσης που ήδη έχουν είναι ο μόνος τρόπος για να μετρήσουν την πρόοδο στη στρατηγική τους. Σαν αποτέλεσμα, μεταφράζουν τις αποφάσεις σε οικονομικούς στόχους που συμπεριλαμβάνουν στον προϋπολογισμό. Παρόλο που αυτή η διαδικασία είναι σημαντική, δεν αρκεί. Ένα μεγάλο ποσοστό των στρατηγικών αποφάσεων δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο μέσω των οικονομικών στόχων. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που παίρνει σαν στρατηγική απόφαση να αυξήσει την καινοτομία και τις ικανότητες της στην ανάπτυξη νέων προϊόντων θα πρέπει να μετρήσει μια σειρά μεταβλητών όπως τα διαθέσιμα talέντα που έχει, ο αριθμός των ιδεών σε κάθε στάδιο ανάπτυξης και όχι απλά να υπολογίσει το εισόδημα από την πώληση νέων προϊόντων.

Τα συστήματα που μετρούν την επίδοση θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και να δείχνουν ξεκάθαρα την πρόοδο. Η διαφάνεια επιτυγχάνεται μέσα από τακτικές μετρήσεις των οικονομικών και μη στόχων. Έτσι διαπιστώνεται γρήγορα αν υπάρχουν προβλήματα στις στρατηγικές πρωτοβουλίες, διορθώνονται ή ακόμα και εγκαταλείπεται μια πρωτοβουλία που δεν αποδίδει όπως αναμενόταν.

²⁷ Renee Dye and Oliver Sibony, «How to improve Strategic Planning», The McKinsey Quarterly, 2007, σελ. 46-47.

1.3 Βιβλιογραφία

1. Porter Michael E., «What is strategy?», HBR's Must-Reads on Strategy, Harvard Business Review 2000, σελ. 3-12.
2. Eisenhardt Kathleen M. & Sull Donald N., «Strategy as Simple Rules», Harvard Business Review, 2001, σελ.107-109.
3. Johnson Gerry, Melin Leif & Whittington Richard, «Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View», Blackwell Publishing LTD, 2003, σελ.3, 14.
4. Herrmann Pol, «Evolution of Strategic Management: The need for new dominant designs», International Journal of Management Reviews, 2005, τόμος 7, σελ.29.
5. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Executive MBA Programm, 2007.
6. Cadle James, Paul Debra & Turner Paul, «Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success», 2010, σελ.3-4.
7. Porter Michael E., «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», Harvard Business Review, January 2008, σελ. 25-33
8. Wheelen T.L & Hunger D.J, «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 2004, 3η έκδοση, σελ.65, 135-137.
9. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα 2006 σελ. 142, 186-188.
10. Kane-Urrabazo Christine, «Management's Role in Shaping Organizational Culture», Journal of Nursing Management, 2006, σελ.188.
11. Barney Jay B., «Looking Inside for Competitive Advantage», Academy of Management Executive, November 1995, τόμος 9, αριθμός 4, σελ 50-57.
12. Amit Raphael & Schoemaker Paul, «Strategic Assets and Organizational Rent», Strategic Management Journal, 1993, σελ.33-40.
13. Priem R.L. & Butler J.E., «Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?», Academy of Management Review, 2001, σελ. 22-25.
14. Newbert S.L, «Empirical Research on the Resourced Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research», Strategic Management Journal, 2007, σελ. 121-125.

15. Lado A.A., Boyd N.G., Wright P. & Kroll M., «Paradox and Theorizing within the Resource-Based View», Academy of Management Review, 2006, σελ.115-130.
16. Herrman Pol, «Evolution of Strategic Management: The Need of New Dominant Designs», International Journal of Management Reviews, 2005, τόμος 7, σελ.36.
17. Hitt Michael A., Ireland R.Duane & Hoskisson Robert E., «Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)», 8η έκδοση, Cengage Learning, 2009, σελ.16-18.
18. Kotler Philip & Keller Kevin Lane, «Marketing Management», 12η έκδοση, 2006, σελ.50.
19. Arsovski Zora, Arsovski Slavko, Mirovic Zoran & Stefanovic Miladin, «Simulation of Quality Goals: A Missing Link Between Corporate Strategy and Business Process Management», International Journal for Quality Research, Τόμος 3, Αριθμός 4, σελ.317.
20. Hax A.C & Majluf N.S., «Corporate Strategy: The Core Concepts», 2006.
21. Kaplan Robert S. & Norton David P., «Alignment – Using the Balanced Score-Card to Create Corporate Synergies», Harvard Business School Press, 2006.
22. Neilson Gary L., Martin Karla L. & Powers Elizabeth, «The Secrets to Successful Strategy Execution», Harvard Business Review, 2008, σελ. 83-93.
23. Dye Renee & Sibony Oliver, «How to Improve Strategic Planning», The McKinsey Quarterly, 2007, σελ. 46-47.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD)

2.1 Εισαγωγή

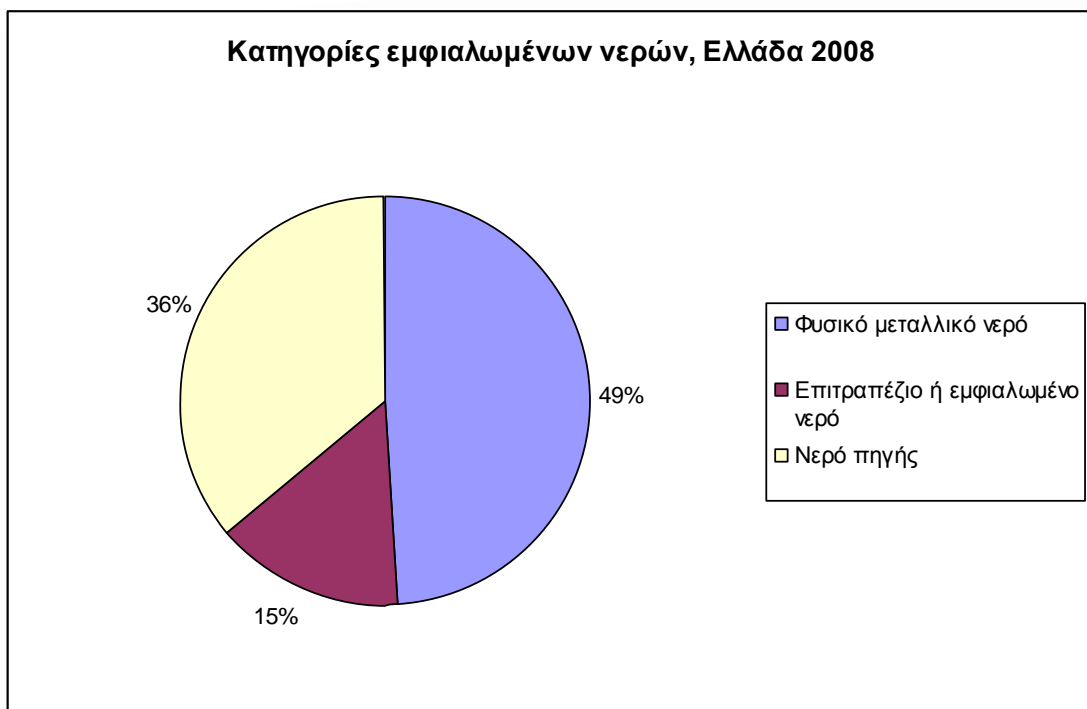
Το παρακάτω κεφάλαιο ασχολείται με τη διερεύνηση του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) στην Ελλάδα, στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με την εμφιάλωση νερού σε συσκευασίες των 18,9 lt.

Στην αρχή παρουσιάζονται ορισμένα γενικά πληροφοριακά στοιχεία για τον κλάδο, όπως οι βασικές κατηγορίες εμφιαλωμένων νερών και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών καθώς και οι τάσεις που επηρεάζουν την ανάπτυξη του κλάδου.

2.2 Βασικές Κατηγορίες Εμφιαλωμένων Νερών²⁸

Ο όρος «**εμφιαλωμένο νερό**» αφορά το νερό το οποίο προσφέρεται αεροστεγώς συσκευασμένο σε γυάλινη ή πλαστική συσκευασία και προορίζεται για ανθρώπινη κατανάλωση. Το εμφιαλωμένο νερό διακρίνεται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2,1:

²⁸ Zenith Report: West Europe Water Coolers, Ιούλιος 2009



Διάγραμμα 2.1: Βασικές κατηγορίες εμφιαλωμένων νερών

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.56

- Φυσικό Μεταλλικό Νερό (Mineral Water):** Είναι η κυρίαρχη κατηγορία νερού που πωλείται μέσω θερμοψυκτών στην Ελλάδα και αντιπροσωπεύει 49% των πωλήσεων του 2008. Ως φυσικό μεταλλικό νερό ορίζεται το νερό, του οποίου η σύσταση (δηλαδή τα φυσικοχημικά χαρακτηριστικά) παραμένει σταθερή στο πλαίσιο φυσικών διακυμάνσεων, είναι μικροβιολογικά κατάλληλο (όρια 2,5 φορές αυστηρότερα από τα συνήθη εμφιαλωμένα), έχει υπόγεια προέλευση και υπόκειται σε εκμετάλλευση από μια ή περισσότερες φυσικές εξόδους πηγής ή τεχνητές εξόδους γεώτρησης. Το φυσικό μεταλλικό νερό δεν υπόκειται σε καμία επεξεργασία ή διαδικασία απολύμανσης και εμφιαλώνεται επί τόπου στην πηγή (ή γεώτρηση). Επιπλέον, είναι

πλούσιο σε μεταλλικά στοιχεία και ιχνοστοιχεία σε συγκεκριμένες ποσότητες από την νομοθεσία, τα οποία είναι ωφέλιμα για τον ανθρώπινο οργανισμό, όπως το ασβέστιο, το μαγνήσιο, το κάλιο και το νάτριο (σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 433/83 και την οδηγία 80/777 της Ε.Ε). Διακρίνεται από το κοινό πόσιμο νερό από την φυσιολογική του σύσταση, π.χ σε περιεκτικότητα ανόργανων αλάτων.

- **Νερό Πηγής (Spring Water):** Αντιπροσωπεύει 36% των πωλήσεων νερού. Ως νερό πηγής ορίζεται το νερό υπόγειας προέλευσης που αντλείται από πηγές. Τα φυσικοχημικά του χαρακτηριστικά δεν διαφέρουν από εκείνα του κοινού πόσιμου νερού. Η σύσταση του μεταβάλλεται στο πλαίσιο φυσικών διακυμάνσεων και το νερό δεν υπόκειται σε καμία επεξεργασία. Είναι πλούσιο σε μεταλλικά στοιχεία σε συγκεκριμένες ποσότητες από την νομοθεσία.
- **Επιτραπέζιο ή Εμφιαλωμένο Νερό (Purified Water):** Αντιπροσωπεύει 15% των πωλήσεων νερού. Ως επιτραπέζιο νερό αναφέρεται το κοινό πόσιμο νερό, είτε υπόγειας είτε επίγειας προέλευσης, το οποίο πριν διατεθεί στην κατανάλωση υφίσταται σειρά φυσικοχημικών επεξεργασιών (π.χ οζόνωση) προκειμένου να απαλλαχθεί από μικρόβια ή άλλα στοιχεία ακατάλληλα για την υγεία του ανθρώπινου οργανισμού και εμφιαλώνεται. Τα φυσικοχημικά του χαρακτηριστικά δεν διαφέρουν από εκείνα του κοινού πόσιμου νερού. Δεν είναι απαραίτητα εμπλουτισμένο με μεταλλικά στοιχεία.

Οι πωλήσεις ανά κατηγορία νερού (σε εκ λίτρα) για το έτος 2008 εμφανίζονται στον πίνακα 2.1:

Πίνακας 2.1: Πωλήσεις ανά κατηγορία νερού²⁹

Πωλήσεις νερού 2008		
	εκ λίτρα	%
Φυσικό μεταλλικό νερό	46.9	49.0%
Επιτραπέζιο ή εμφιαλωμένο νερό	14.3	14.9%
Νερό πηγής	34.6	36.1%
Σύνολο	95.8	100.0%

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.126.

2.3 Θεσμικό Πλαίσιο³⁰

Όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ακολουθούν τους **νόμους που θέτει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή** (European Commission). Οι κυριότεροι νόμοι³¹ που επηρεάζουν τον κλάδο θερμοψυκτών εμφιαλωμένου νερού είναι:

(α) η **οδηγία** του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων **80/777/ΕΟΚ** της 15^{ης} Ιουλίου 1980 περί προσεγγίσεως των νομοθεσιών των Κρατών-Μελών σχετικά με την εκμετάλλευση και τη θέση στο εμπόριο των φυσικών μεταλλικών νερών. Επίσης, η οδηγία 96/70/ΕΟΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του

²⁹ Nestle Waters Direct, Market Sales Draft, 2008

³⁰ Κλαδική Μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά, ICAP, Αύγουστος 2006

³¹ www.eur-lex.europa.eu

Συμβουλίου της 28^{ης} Οκτωβρίου 1996 για την τροποποίηση της οδηγίας 80/777/ΕΟΚ του Συμβουλίου (προαναφερόμενη).

(β) η **οδηγία 98/83/ΕΚ** του Συμβουλίου της 3^{ης} Νοεμβρίου 1998, σχετικά με την ποιότητα του νερού ανθρώπινης κατανάλωσης,

(γ) η **οδηγία 2003/40/ΕΚ** της Επιτροπής, της 16^{ης} Μαΐου 2003, για τον καθορισμό του καταλόγου των οριακών τιμών συγκεντρώσεων και των ενδείξεων για την επισήμανση των συστηματικών φυσικών μεταλλικών νερών, καθώς και των όρων χρήσης του εμπλουτισμένου με όζον αέρα στην κατεργασία ορισμένων φυσικών μεταλλικών νερών και νερών πηγής.

(δ) η **οδηγία 2002/96/ΕΚ** και του Συμβουλίου της 27^{ης} Ιανουαρίου 2003 σχετικά με τα απόβλητα ειδών ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού (ΑΗΗΕ). Η παραπάνω οδηγία αφορά τους θεροψύκτες.

Οι εμφιαλωτές στην Ελλάδα υπόκεινται στην πιο αυστηρή νομοθεσία της Ευρώπης τα τελευταία 40 χρόνια. Παρόλο αυτά, καμία από τις νομοθεσίες δεν έχει επηρεάσει ιδιαίτερα τη βιομηχανία θερμοψυκτών και σε μεγάλο βαθμό η βιομηχανία είναι αυτοελεγχόμενη. Οι μεγαλύτεροι παίκτες της αγοράς ακολουθούν τις οδηγίες της **European Bottled Water Association (EBWA)** και/ή της **Hellenic Bottling Watercooler Association (HBWA)**.

2.4 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Ζήτηση των Εμφιαλωμένων Νερών³²

Οι κλιματολογικές συνθήκες, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, η επάρκεια και ποιότητα του νερού του υδροδοτικού δικτύου είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών.

Κύριο χαρακτηριστικό της ζήτησης των εμφιαλωμένων νερών είναι η εποχικότητα. Ο μεγαλύτερος όγκος των ετήσιων πωλήσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου. Οι **υψηλές θερμοκρασίες** κατά τη διάρκεια των προαναφερθέντων μηνών οδηγούν σε μεγαλύτερη ζήτηση για εμφιαλωμένα νερά. Ειδικά το ζεστό κλίμα και οι υψηλότερες θερμοκρασίες στην Ελλάδα συγκριτικά με το βορειοευρωπαϊκό κλίμα ευνοούν την κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού.

Επιπλέον, η ζήτηση επηρεάζεται θετικά και από την **ανεπάρκεια του υδροδοτικού δικτύου** σε ορισμένες περιοχές της χώρας. Η έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ύδρευσης σε ορισμένες περιοχές της χώρας, οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης των εμφιαλωμένων νερών. Παράλληλα, η φυσική έλλειψη νερού, ιδιαίτερα στις νησιωτικές περιοχές, ευνοεί την κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού.

³² NWDi, Market Overview, 2008

Κατά καιρούς εμφανίζονται στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αρνητικά δημοσιεύματα που αναφέρονται στις συνθήκες μεταφοράς, φύλαξης και διάθεσης των εμφιαλωμένων νερών, οι οποίες δεν είναι πάντα οι προβλεπόμενες, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται η ποιότητα του προϊόντος. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, επιδιώκοντας να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού και να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα για τα εμφιαλωμένα νερά, πραγματοποιούν επενδύσεις στις εγκαταστάσεις των γραμμών εμφιάλωσης και εντατικοποιούν τους ελέγχους ποιότητας. Κάποιες μάλιστα διαθέτουν και Χημικό Τμήμα στο εργοστάσιο εμφιάλωσης τους και προαγατοποιούν καθημερινούς ελέγχους με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας του εμφιαλωμένου νερού.

Η ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών επηρεάζεται θετικά και από την **αλλαγή των διατροφικών συνηθειών**³³ των καταναλωτών. Η στροφή των περισσότερων σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, τα τελευταία χρόνια, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για μη αλκοολούχα ποτά. Τα προϊόντα που ευνοούνται κυρίως είναι τα εμφιαλωμένα νερά, οι χυμοί και τα αναψυκτικά. Το πρότυπο αυτό προβάλλεται διαρκώς από όλα τα μέσα και επηρεάζει θετικά την κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών. Επίσης, ο σύγχρονος τρόπος ζωής ο οποίος επιβάλλει πολλές φορές την παραμονή εκτός οικίας για αρκετές ώρες στα μέλη των σύγχρονων νοικοκυριών, ευνοεί την κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού και μάλιστα με αυξανόμενη ταχύτητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο κλάδος αυτός να παρουσιάζει ανάπτυξη τα τελευταία έτη.

³³ NWDi, CSR Newsletter, January 2008

Η ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα ως προς την τιμή, παράγοντας ο οποίος είναι μάλλον καθοριστικός για μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Γι'αυτό και η τιμή αποτελεί κυρίαρχο πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών.

Η συνεχής άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιουργεί προβλήματα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των εμφιαλωμένων νερών, καθώς επηρεάζει τόσο τις τιμές των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για φιάλες συσκευασίας των εμφιαλωμένων νερών, όσο και το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων τους σε όλη την Ελλάδα. Η οποιαδήποτε επιβάρυνση του κόστους παραγωγής και (κατ'επέκταση) των τιμών των προϊόντων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στον κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Θέματα διαφοράς τιμών έχουν μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς το νερό θεωρείται σε γενικές γραμμές ομοιογενές προϊόν, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να προσανατολίζεται κυρίως στην τιμή πώλησης του προϊόντος.

2.5 Τάσεις που Επηρεάζουν την Ανάπτυξη του Κλάδου

Οι γενικές τάσεις που επηρεάζουν τον κλάδο είναι:

- Αυξημένο ενδιαφέρον για υγιεινό τρόπο διατροφής και φυσικά προϊόντα
- Γνώση της σημασίας της ενυδάτωσης
- Ενδιαφέρον για την ποιότητα του νερού δικτύου
- Αύξηση κατανάλωσης εμφιαλωμένου νερού

- Αποδοχή της ιδέας των θερμοψυκτών στα γραφεία, που δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους υπαλλήλους της
- Βελτιώσεις στη γενική οικονομική ευημερία

Οι αγορές κλειδιά φαίνεται να έχουν έναν ή περισσότερους από τους παράγοντες ανάπτυξης³⁴:

- Ζεστό κλίμα
- Ισχυρή παράδοση στην κατηγορία εμφιαλωμένου νερού
- Κακή ποιότητα νερού δικτύου
- Επίγνωση της αγοράς για θέματα υγείας και ενυδάτωσης
- Παρουσία βιομηχανικών παικτών ικανών να επενδύσουν κεφάλαια
- Πυκνότητα δρομολογίων
- Δυνατή οικονομία και καταναλωτές με διαθέσιμο εισόδημα.

Εμπόδια στην ανάπτυξη αγορών αποτελούν ένας ή περισσότεροι παράγοντες από τους παρακάτω:

- Ψυχρά κλίματα
- Απουσία κουλτούρας εμφιαλωμένου νερού
- Καλή ποιότητα νερού δικτύου
- Αδύναμες εθνικές οικονομίες
- Δυσμενεί φορολογικά περιβάλλοντα
- Αρνητική προσέγγιση από Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- Μικρή και γεωγραφικά διασκορπισμένη βάση πελατών

³⁴ NWDi, Market Drivers in HOD, Paris, February 2008

2.6 Βιβλιογραφία

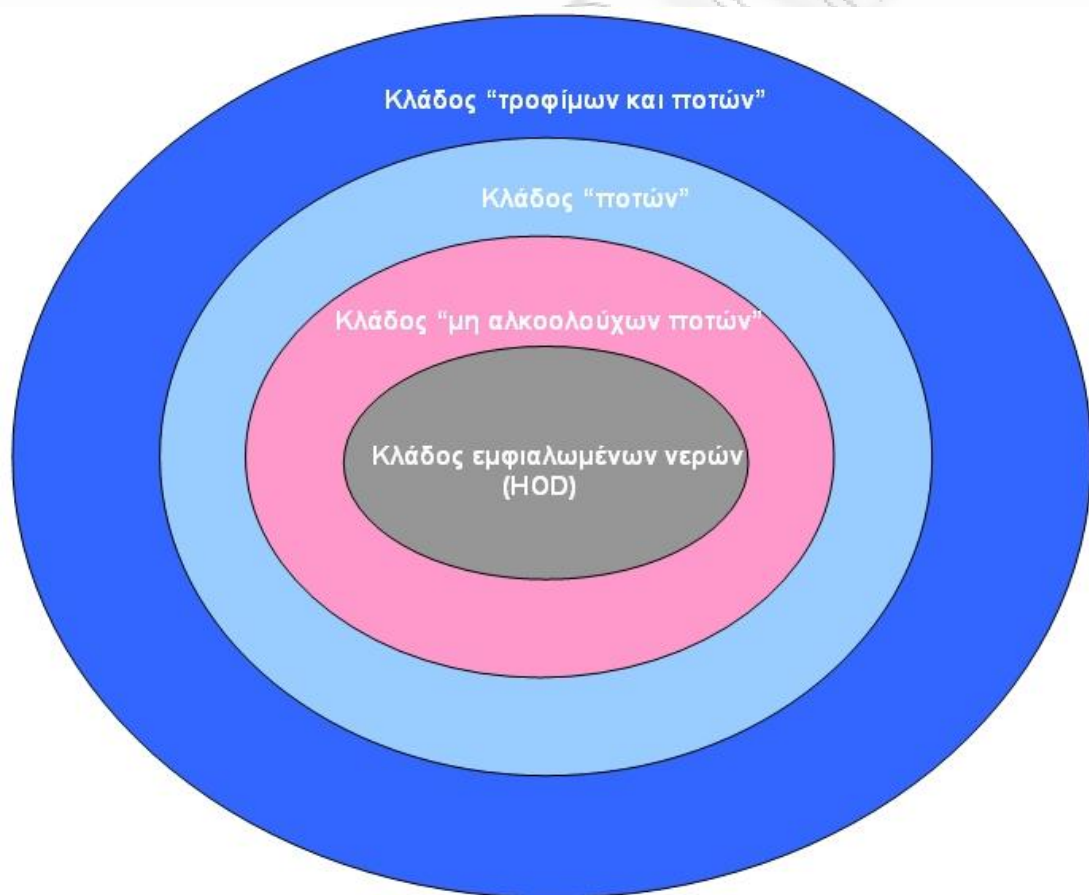
1. Zenith Report: West Europe Water Coolers, July 2009
2. NWDi, Market Sales Draft, 2008
3. Κλαδική Μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά, ICAP, Αύγουστος 2006
4. NWDi, Market Overview, 2008
5. www.zenithinternational.com
6. www.eur-lex.europa.eu
7. NWDi, CSR Newsletter, January 2008
8. NWDi, Market Drivers in HOD, Paris, February 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Ορισμός και προσφορά του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD)

3.1 Ορισμός Κλάδου

Ο κλάδος εμφιαλωμένων νερών Home & Office Delivery (HOD) και ειδικότερα η κατηγορία bulk packaging περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο εμφιάλωσης και διανομής νερού σε συσκευασίες των 18,9 lt.



Διάγραμμα 3.1: Ορισμός του κλάδου

3.2 Προσφορά κλάδου

Σε συνέχεια της παρουσίασης των βασικών παραγόντων της ζήτησης των εμφιαλωμένων νερών, στην παρούσα ενότητα αναφέρονται στοιχεία που σκιαγραφούν την προσφορά του εξεταζόμενου κλάδου. Στα πλαίσια αυτά παρουσιάζεται η δομή και η διάρθρωση του κλάδου, οι βιομηχανικοί παίκτες, οι κύριοι ανταγωνιστές, το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του κλάδου, τα δίκτυα διανομής και οι τρόποι προβολής των εμφιαλωμένων νερών

3.2.1 Δομή και Διάρθρωση

Ο κλάδος εμφιαλωμένων νερών (HOD) σε συσκευασίες των 18.9 lt αποτελεί έναν από τους πλέον **αναπτυσσόμενους κλάδους** της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών και συνεχίζει να επωφελείται από την κουλτούρα των Ελλήνων απέναντι στο εμφιαλωμένο νερό και τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες. Η ανάγκη για εύκολη πρόσβαση σε εμφιαλωμένο νερό σε χώρους εργασίας και δημόσιους χώρους εν γένει, οδήγησε ορισμένες μεγάλες εταιρείες στην Ελλάδα να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην εμφιάλωση νερού σε μεγάλες συσκευασίες³⁵.

Ο κλάδος απαρτίζεται αφ'ενός μεν, από **λίγες μέγαλο μεγέθους επιχειρήσεις** οι οποίες διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής και αφ'ετέρου από **πολλές επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους**, ορισμένες εκ των οποίων επεκτείνουν τα τελευταία χρόνια το δίκτυο διανομής τους, ενώ οι υπόλοιπες

³⁵ Κλαδική μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά, ICAP, Αύγουστος 2006

απευθύνονται κυρίως στην τοπική αγορά. Συγκεκριμένα, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από την παρουσία 5 μεγάλων εταιριών³⁶ (ανάμεσα τους και διεθνείς παίκτες όπως η Nestle Waters και η Coca Cola) με χαρτοφυλάκιο από 4.400 έως 33.885 μονάδες και ένα μεγάλο αριθμό μικρών παικτών με χαρτοφυλάκιο 300-500 μονάδες. Ο κλάδος λοιπόν χαρακτηρίζεται από **υψηλό βαθμό συγκέντρωσης** εφόσον ελέγχεται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού στην αγορά. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είτε ασχολούνται αποκλειστικά με την εμφιάλωση νερού, είτε δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο τροφίμων και ποτών. Αξιοποιούν τα ήδη εγκατεστημένα και οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων και διανομής των προϊόντων τους (χυμοί, αναψυκτικά, τρόφιμα κ.α), επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας.

Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλου μεγέθους, εμφιαλώνουν νερό για λογαριασμό τρίτων εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο τροφίμων και ποτών. Άλλες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν υψηλές επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό των εμφιαλωτηρίων τους και την καθετοποίηση της παραγωγής, ώστε να επιτύχουν ελαχιστοποίηση του κόστους.

³⁶ Zenith Report on West Europe Water Coolers, July 2007

3.2.2 Βιομηχανικοί Παίκτες

Υπάρχουν 3 κύριες κατηγορίες βιομηχανικών παικτών στον κλάδο θερμοψυκτών: οι εμφιαλωτές, οι διανομείς και οι εμφιαλωτές-διανομείς.

Οι **εμφιαλωτές-διανομείς** έχουν τη δική τους πηγή εμφιάλωσης, το δικό τους εμπορικό σήμα και δικούς τους θερμοψύκτες στους οποίους πραγματοποιούν οι ίδιοι συντηρήσεις. Επίσης, μπορούν να εμφιαλώνουν και για άλλους διανομείς, είτε με δικά τους εμπορικά σήματα ή με τα εμπορικά σήματα των διανομέων.

Οι **εμφιαλωτές** προμηθεύουν με νερό τους διανομείς και δεν έχουν δικούς τους θερμοψύκτες.

Οι **διανομείς** έχουν δικούς τους θερμοψύκτες και χρησιμοποιούν νερό από εμφιαλωτές ή εμφιαλωτές-διανομείς. Το νερό μπορεί να έχει το εμπορικό σήμα του εμφιαλωτή, του εμφιαλωτή-διανομέα ή του διανομέα. Αυτό οδηγεί σε μια πολύπλοκη αγορά, όπου ο εμφιαλωτής-διανομέας μπορεί να προμηθεύσει διανομείς και εκείνοι με τη σειρά τους μπορούν ν'αγοράζουν και από άλλους εμφιαλωτές.

3.2.3 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία ηγέτιδων εταιριών Ελλάδος

Επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group ΑΕ³⁷:

Η επιχείρηση κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών. Η επιχείρηση Rainbow Group ιδρύθηκε το καλοκαίρι του 1999 και έγινε δυνατός παίκτης στην Αθήνα στην αγορά θερμοψυκτών. Εμπορεύεται το φυσικό μεταλλικό νερό **Ζαγόρι** από την πηγή Χήτος στα Ιωάννινα και το προσωπικό της ανέρχεται σε 70 άτομα. Το εμπορικό σήμα Ζαγόρι είναι καθιερωμένο στο λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα. Τον Ιανουάριο του 2002, η επιχείρηση Rainbow Group σε αποκλειστική συνεργασία με την Χήτος ΑΒΕΕ, ιδιοκτήτρια επιχείρηση του φυσικού μεταλλικού νερού Ζαγόρι δημιούργησαν με κοινοπραξία (joint venture) την επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group ΑΕ με έδρα τα Ιωάννινα και ίδιο αντικείμενο εργασιών. Η επιχείρηση διανέμει θερμοψύκτες και νερό σε όλη την Ελλάδα εκτός από Αθήνα. Τώρα η διανομή τους εστιάζεται σε πόλεις που διαθέτουν υποκαταστήματα όπως η Πάτρα, η Θεσσαλονίκη, τα Ιωάννινα, η Λάρισα, η Καβάλα και τα νησιά Ιονίου και Αιγαίου. Η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις συνέργειες με το λιανικό εμπόριο, γεγονός που τη βοηθά σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων εφόσον το νερό Ζαγόρι στο λιανικό εμπόριο είναι από τα πιο γνωστά brands.

Επίσης, η επιχείρηση προσφέρει θερμοψύκτες δικτύου στους πελάτες της. Έχει συνάψει σχέσεις με την Kraft Foods Ελλάς για την διάθεση και εμπορία καφέ Jacobs, τσάι Lipton, Lipton Ice Tea και λοιπών ροφημάτων. Διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001:2000 και HACCP ΕΛΟΤ 1416:2000 για τη διάθεση

³⁷ www.rainbow.gr

θερμοψυκτών, την πώληση φυσικού μεταλλικού νερού και την υγειονομική συντήρηση των θερμοψυκτών.

Στον πίνακα 3.1 παρατηρούμε τις πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της επιχείρησης για τα έτη 2004-2008.

Πίνακας 3.1: Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Ζαγόρι-Rainbow Group³⁸

Πωλήσεις νερού						
Εκ λίτρα	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
Πωλήσεις	Ελλάδα	16.2	20.6	24.5	28.1	35.2

Θερμοψύκτες						
Μονάδες	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
	Ελλάδα	21,900	28,500	33,885	36,200	41,269

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Competition Report», Ιούνιος 2008, σελ.3.

Το 90% των πελατών της Ζαγόρι Rainbow Group ΑΕ αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις και 10% ιδιώτες. Η επιχείρηση διαφημίζεται μέσω ραδιοφώνου και έντυπου υλικού.

Επιχείρηση Nestle Waters Direct Ελλάς ΑΕ³⁹:

Η επιχείρηση κατέχει τη 2^η θέση στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD). Ιδρύθηκε το 1997 με την επωνυμία Aqua Spring ΑΕΒΕΕ. Η εμφιάλωση νερού ξεκίνησε στα Τζουμερκα σε εγκαταστάσεις τρίτων. Το 2001 κατασκευάστηκε εργοστάσιο εμφιάλωσης στη Δωδώνη Ιωαννίνων. Το 2002 η Nestlé Ελλάς ΑΕ

³⁸ Nestle Waters Direct, Competition Report, 12/06/2008

³⁹ Nestle Waters Direct, Company Profile, 2008

εξαγόρασε το 51% των μετοχών της επιχείρησης Aqua Spring AEBEE και το 2005 το 100% της Aqua Spring έρχεται στην ιδιοκτησία της Nestlé Ελλάς ΑΕ. Το 2004 εξαγόρασε πελατολόγιο της Aqua D'or Hellas και το 2007 εξαγόρασε την Eden Springs και μετονομάστηκε σε Nestlé Waters Direct ΑΕ. Η επιχείρηση εμφιαλώνει και εμπορεύεται το εμφιαλωμένο νερό **Aqua Spring** και το προσωπικό της ανέρχεται σε 124 άτομα. Επίσης, διαθέτει στην αγορά επιπρόσθετα προϊόντα όπως το νερό Κορπή, Nescafe, καφές Λουμιδής και καφές φίλτρου Plantage. Δραστηριοποιείται σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Αθήνας⁴⁰, είτε με δικές της αποθήκες (Αθήνα, Χαλκίδα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Κιάτο, Λάρισα, Ιωάννινα Κέρκυρα) είτε μέσω αντιπροσώπων. Εφαρμόζει το Ολοκληρωμένο Σύστημα Ποιότητας του ομίλου (Nestlé Waters Quality System) και Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων (HACCP), τόσο στο εργοστάσιο εμφιάλωσης όσο και στις αποθήκες και αντιπροσωπείες, με τις προδιαγραφές και τον έλεγχο της Nestlé με αποκλειστικό στόχο το τελειότερο δυνατό αποτέλεσμα,. Επίσης, η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητο φορέα πιστοποιήσεων (Bureau Veritas) με τα εξής πιστοποιητικά ποιότητας: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005.

Οι πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της επιχείρησης Nestle Waters Direct, για τα έτη 2004-2008, απεικονίζονται στον πίνακα 3.2.

⁴⁰ www-nestle-waters-direct.gr

Πίνακας 3.2: Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Nestlé Waters Direct ΑΕ⁴¹

Πωλήσεις νερού						
Εκ λίτρα	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
Παραγωγή	Ελλάδα	13.2	12.6	15.1	24.0	26.0
Πωλήσεις	Ελλάδα	13.2	12.6	15.1	24.0	26.0

Θερμοψύκτες						
Μονάδες	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
	Ελλάδα	13,000	14,000	23,005	24,990	25,930

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Sales Draft 2008», σελ.5.

Το 75% των πελατών της επιχείρησης αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις και το 25% ιδιώτες. Η επιχείρηση διαφημίζεται μέσω Internet, χρυσού οδηγού, εφημερίδων και εξειδικευμένων περιοδικών.

Επιχείρηση Coca Cola Ελληνική Επιχείρηση Εμφιαλώσεως Α.Ε⁴²:

Κατέχει την 3^η θέση στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD). Ιδρύθηκε το 1969 με την επωνυμία Ελληνική Επιχείρηση Εμφιαλώσεως Α.Ε η οποία άλλαξε στη σημερινή το 2001. Έκανε είσοδο στην αγορά του εμφιαλωμένου νερού το 1989 με το επιτραπέζιο νερό Αύρα. Επίσης εμφιαλώνει και διαθέτει στην αγορά το νερό Λυτρός, Water blue και εισάγει το νερό Dorna από την Ρουμανία. Τα προϊόντα της διατίθενται σε συσκευασίες 330 ml, 500 ml, 750 ml, 1 lt, 1.5 lt, και 18.9 lt. Η επιχείρηση πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της τους θερμοψύκτες το καλοκαίρι του 2000. Η επιχείρηση έχει δική της πηγή εμφιάλωσης στην Τεμένη Αιγίου στην Αχαΐα και είχε το εμπορικό σήμα **Αύρα** μέχρι και το 2003, όπου άλλαξε το εμπορικό σήμα σε **Water Blue**. Το

⁴¹ NWDi, Sales Draft 2008

⁴² www.water-blue.gr

προσωπικό της ανέρχεται σε 60 άτομα. Αρχικά εστίασε στην Αθήνα και στη συνέχεια επέκτεινε τις δραστηριότητες της σε άλλες πόλεις. Από το 2005 η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε όλες τις κύριες πόλεις καθώς επίσης και στα νησιά του Αιγαίου. Διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001, ISO 14001 και HACCP. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1991, καθώς και στα χρηματιστήρια του Λονδίνου, του Σίδνευ και της Νέας Υόρκης.

Ακολουθεί ο πίνακας 3.3 που αναφέρει τις πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της επιχείρησης Coca Cola 3E για τα έτη 2004-2008.

Πίνακας 3.3: Πωλήσεις νερού και θερμοψυκτών της Coca Cola 3E⁴³

Πωλήσεις νερού						
Εκ λίτρα	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
Παραγωγή	Ελλάδα	8.8	10.6	11.7	12.9	14.3
Πωλήσεις	Ελλάδα	8.8	10.6	11.7	12.9	14.3

Θερμοψύκτες						
Μονάδες	Χώρα	2004	2005	2006	2007	2008
	Ελλάδα	11,200	14,360	16,665	18,650	21,560

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Key Figures for Competitors», Νοέμβριος 2008, σελ.4.

Το 100% των πελατών της επιχείρησης αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις, εργοστάσια και καταστήματα. Η επιχείρηση διαφημίζεται μέσω εμπορικών περιοδικών.

⁴³ NWDi, Key Figures for Competitors, November 2008

3.2.4 Μερίδια αγοράς ηγέτιδων Εταιριών Ελλάδος⁴⁴

Οι τρεις μεγαλύτεροι διανομείς του κλάδου είναι η επιχείρηση **Ζαγόρι-Rainbow Group ΑΕ** με μερίδιο αγοράς 39%, η **Nestle Waters Direct ΑΕ**, που με την εξαγορά της Eden Springs βρίσκεται στη δεύτερη θέση με μερίδιο αγοράς 25% και η επιχείρηση **Coca-Cola Ελληνική Επιχείρηση Εμφιαλώσεως ΑΕ** με μερίδιο αγοράς 20%. Οι τρεις κύριοι λοιπόν ανταγωνιστές έχουν το 84% της αγοράς. Ακολουθούν Κρυστάλ-Κρήτης Α.Ε, Hellas Dust Control και πολλοί μικροί τοπικοί διανομείς (περισσότεροι από 50) που κατέχουν το 16% της αγοράς.

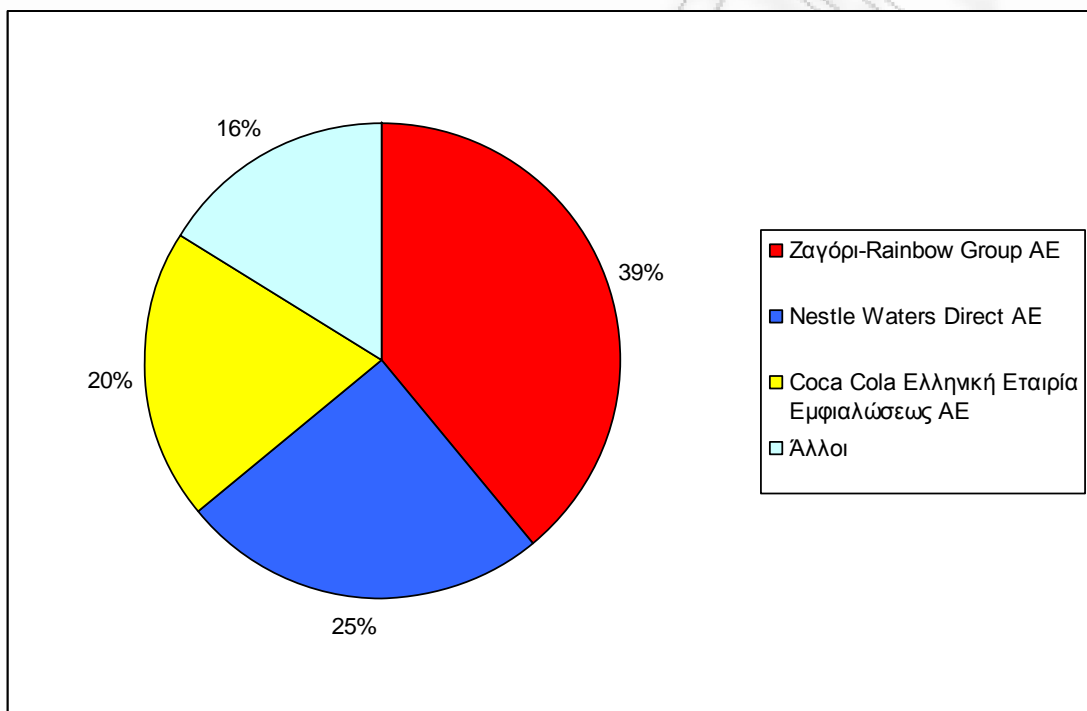
Οι μικρές και τοπικές επιχειρήσεις (κυρίως οικογενειακές) έχουν τη δυνατότητα να μπουν στον κλάδο αφού τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και να παρέχουν το νερό σε χαμηλή τιμή. Αυτό οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό που βασίζεται κυρίως στην τιμή του προϊόντος και όχι στην διαφοροποίηση και την εξυπηρέτηση. Υπήρξε ανησυχία ότι αυτές οι πρακτικές χαμηλής τιμολόγησης από τις μικρές επιχειρήσεις (που φαίνεται να αρχίζουν να αυξάνουν τα μερίδια τους) επηρεάζουν αρνητικά τη σταθερότητα του κλάδου. Όσο η πίεση για «αξία» παραμένει, οι τιμές μειώνονται λιγότερο ραγδαία από τα προηγούμενα χρόνια.

Η Nestlé και το Ζαγόρι εμφανίζονται πιο επιθετικοί παίκτες απ'οτι η Coca Cola. Η αγορά είναι πολύ μικρή για να φιλοξενεί 3 μεγάλους και κερδοφόρους

⁴⁴ NWDi, Pricing & Market Shares, October 2008

παίκτες⁴⁵. Παρόλα αυτά, το 2009 έκανε είσοδο στη συγκεκριμένη αγορά και ο Vikos (που κατέχει την πρώτη θέση στο λιανικό εμπόριο) και θεωρείται η πιο άμεση ανταγωνιστική απειλή για τις 3 μεγάλες επιχειρήσεις.

Στο διάγραμμα 3.2 απεικονίζονται οι κύριοι παίκτες της αγοράς και τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς τους.



Σύνολο: 105,825 θερμοψύκτες

Διάγραμμα 3.2: Μερίδια αγοράς ηγέτιδων εταιριών Ελλάδος

Πηγή: Key Staff Meeting, Ιανουάριος 2008, σελ.12.

⁴⁵ NWDi, Key Staff Meeting 15/01/08

Στον πίνακα 3.4 απεικονίζονται οι ηγέτιδες επιχειρήσεις το κλάδου σε αριθμό θερμοψυκτών (σε χιλιάδες) για τα έτη 2004-2008:

Πίνακας 3.4: Ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου σε αριθμό θερμοψυκτών

Αριθμός Θερμοψυκτών	2004	2005	2006	2007	2008	% Share 2008	% αλλαγής 2007/2008
Ζαγόρι-Rainbow Group ΑΕ	21,90	28,50	33,89	36,20	41,27	39.0%	14.0%
Nestle Waters Direct ΑΕ (1)	13,00	14,00	23,01	24,99	25,93	24.5%	3.8%
Coca-Cola 3Ε	11,20	14,36	16,67	18,65	21,56	20.4%	15.6%
Κρυστάλ Κρήτης ΑΕΒΕ (2)	4,65	4,50	5,50	5,70	5,80	5.5%	1.8%
Hellas Dust Control ΑΕ	3,30	4,01	4,40	5,20	5,40	5.1%	3.8%
Eden Spring Greece (3)	7,98	8,68	-	-	-	-	-
Άλλοι (4)	2,95	3,25	3,85	5,29	5,87	5.5%	10.9%
Σύνολο Αγοράς	64,98	77,30	87,30	96,03	105,83	100.0%	10.2%

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.207.

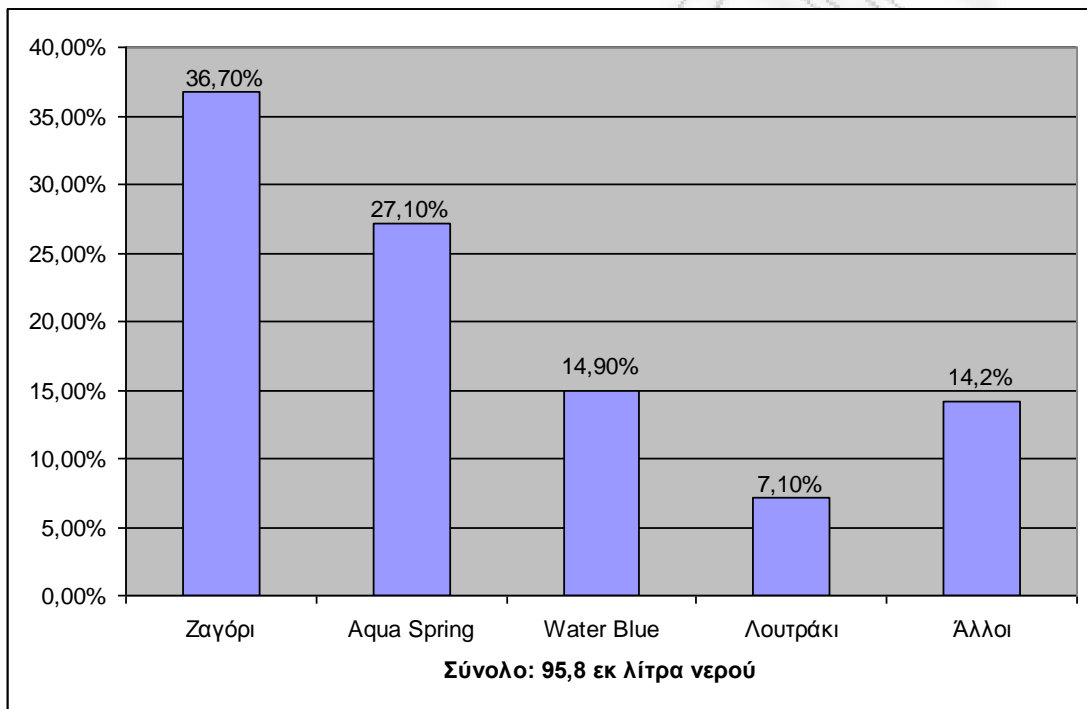
- (1) Εξαγόρασε την Eden Spring το 2006
- (2) Δε συμπεριλαμβάνονται οι διανομείς
- (3) Η Eden Spring εξαγόρασε την Κρυστάλ Ελλάς ΕΠΕ το 2001 και την Cool Ελλάς το 2002.
- (4) Συμπεριλαμβάνεται η Aquarius και η Aqua Vital.

3.2.5 Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα

Οι κύριοι εμφιαλωτές του κλάδου είναι: η επιχείρηση Χήτος ΑΕ (εμπορικό σήμα **Ζαγόρι**), Nestle Waters Direct ΑΕ (εμπορικό σήμα **Aqua Spring**), Coca-Cola Ελληνική Επιχείρηση Εμφιαλώσεως ΑΕ (εμπορικό σήμα **Water Blue**), Υγεία Μεταλλικά Νερά (εμπορικό σήμα **Λουτράκι**, διανομή από Hellas Dust Control),

Κρυστάλ Κρήτης ΑΕ (εμπορικό σήμα Κρυσταλ), Eden Ροδοδάφνη Αιγίου, Aquarius (εμπορικό σήμα Άθως).

Ακολουθεί το διάγραμμα 3.3 με τα εμπορικά σήματα των κύριων εμφιαλωτών στην Ελλάδα και τα αντίστοιχα ποσοστά τους κατά το έτος 2008.



Διάγραμμα 3.3: Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.208.

Στον πίνακα 3.5 απεικονίζονται τα εμπορικά σήματα των ηγέτιδων εταιριών του κλάδου σε όγκο πωλήσεων νερού για τα έτη 2004-2008:

Πίνακας 3.5: Εμπορικά σήματα ηγέτες στην Ελλάδα, 2004-2008

Εκ λίτρα νερό	2004	2005	2006	2007	2008	% Share 2008	% αλλαγής 2007/200 8
Ζαγόρι-Rainbow Group ΑΕ	16,20	20,60	24,50	28,10	35,20	36,70%	25,30%
Nestle Waters Direct Ελλάς ΑΕ (1)	13,20	12,60	15,10	24,00	26,00	27,10%	8,30%
Coca-Cola 3Ε	8,80	10,60	11,70	12,90	14,30	14,90%	10,90%
Κρυστάλ Κρήτης ΑΕΒΕ (2)	7,50	7,90	8,10	8,30	8,40	8,80%	1,20%
Eden Spring Greece (3)	7,00	8,10	6,40	-	-	-	-
Hellas Dust Control ΑΕ	2,80	3,40	3,80	4,20	4,40	4,60%	4,80%
Άλλοι (4)	3,60	2,80	4,30	6,60	7,50	7,80%	13,60%
Σύνολο Αγοράς (5)	59,10	66,00	73,90	84,10	95,80	100,00%	13,90%

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.207.

(1) Εξαγόρασε την Eden Spring το 2006

(2) Συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις διανομέων

(3) Εξαγοράστηκε από τη Nestle Waters Direct το 2006

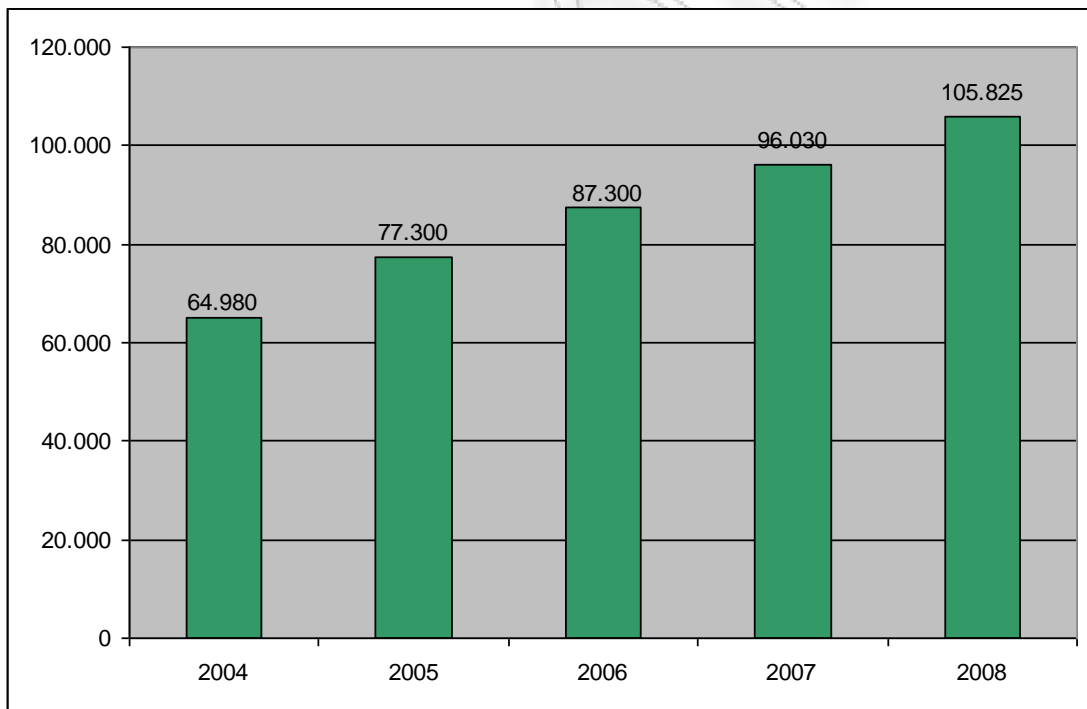
(4) Συμπεριλαμβάνεται η Aquarius και Aqua Vital.

(5) Συμπεριλαμβάνεται το εμφιαλωμένο νερό που πωλείται από διανομείς

3.3 Μέγεθος Κλάδου

Ο κλάδος εμφιαλωμένων νερών (HOD) αντιπροσωπεύει 7% του κλάδου εμφιαλωμένων νερών και αναπτύσσεται ραγδαία 7-10% τα τελευταία χρόνια

στην Ελλάδα⁴⁶. Το 2008 σημείωσε ανάπτυξη 13,9% σε όγκο εμφιαλωμένου νερού και 10,2% σε μονάδες θερμοψυκτών. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελλάδος αποτελεί εντυπωσιακό επίτευγμα συγκριτικά με το μέσο όρο της Δυτικής Ευρώπης που είναι 3.4%. Στο τέλος του 2008 η Ελλάδα έφτασε στις 105,825 τοποθετήσεις θερμοψυκτών (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4) και κατέχει την 6^η θέση στη Δυτική Ευρώπη. Με αυτό το ρυθμό θα συνέχιζε η ανάπτυξη και την επόμενη τετραετία (2009-2013) αν οι οικονομικές συνθήκες παρέμεναν σταθερές.



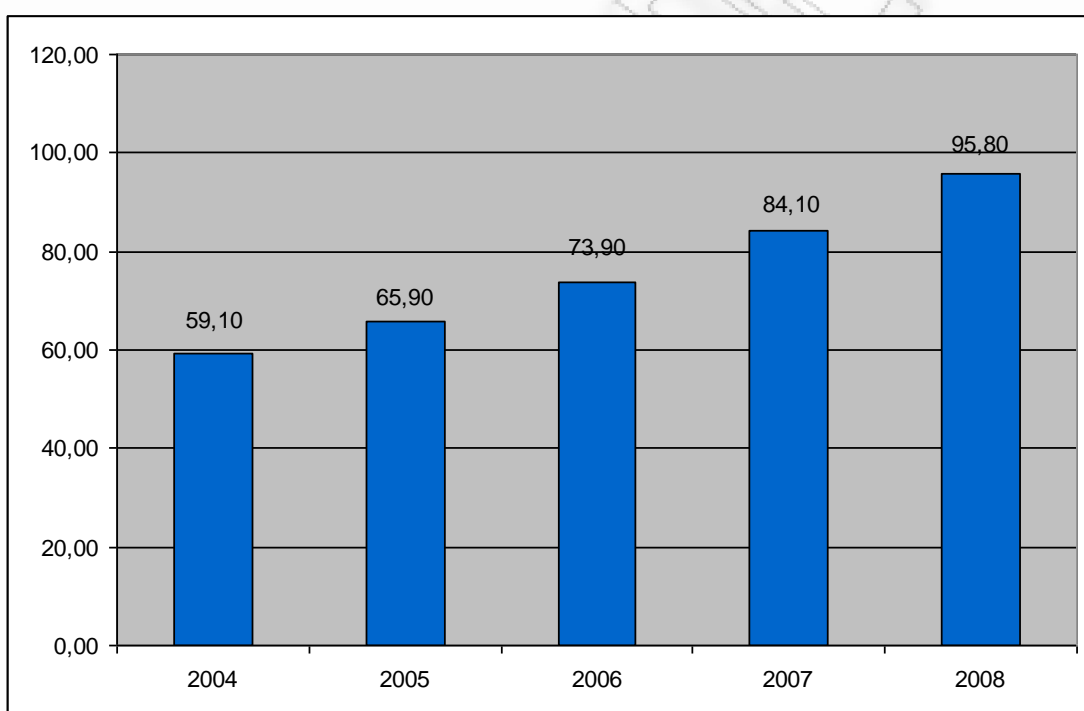
Διάγραμμα 3.4: Αριθμός θερμοψυκτών Ελλάδος

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.116.

Κατά τη διάρκεια 2003-2004 η ανάπτυξη του κλάδου ήταν σταθερή κυρίως γιατί οι επιχειρήσεις έκαναν εκκαθάριση πελατών με χαμηλή κατανάλωση.

⁴⁶ Nestlé Waters Direct, Business Review, 18/03/2009

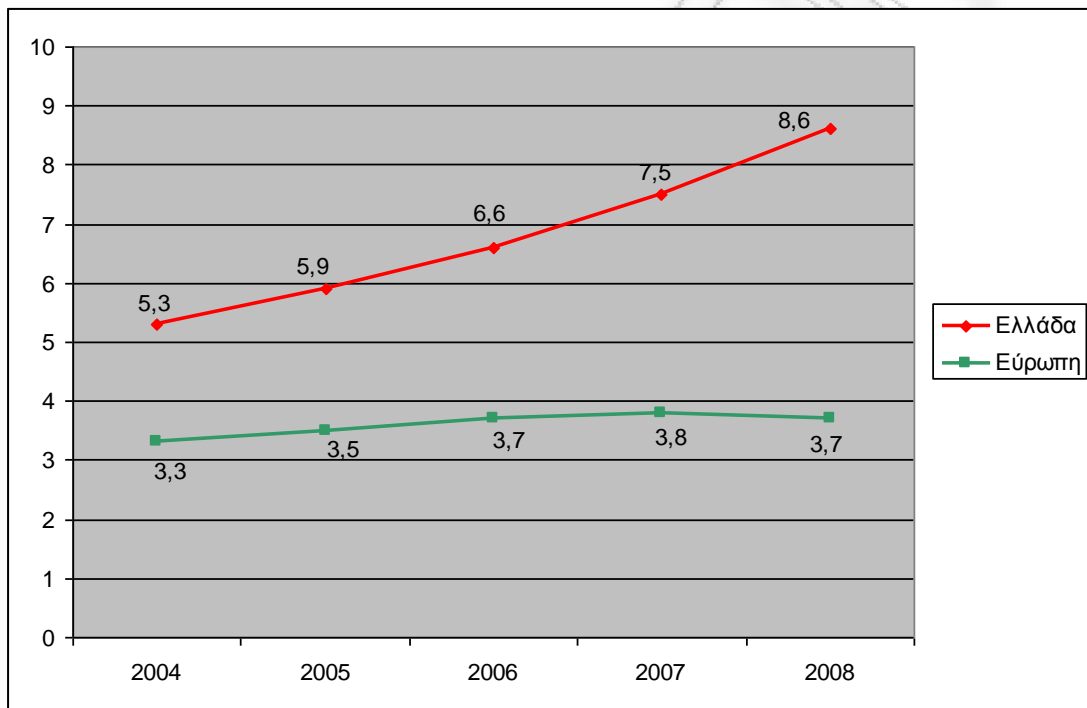
Οι πωλήσεις νερού το 2008 (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί) ήταν **εντυπωσιακές** – τα 95.8 εκ λίτρα αντιπροσωπεύουν ανάπτυξη 13.9%. Ήταν η μεγαλύτερη ανάπτυξη που σημειώθηκε στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και ήταν πολύ μεγαλύτερη από το μέσο όρο της Δυτικής Ευρώπης που είναι -1.8.%. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.5 οι πωλήσεις νερού σημειώνουν σταδιακή αύξηση από το 2004.



Διάγραμμα 3.5: Πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού Ελλάδος (σε εκ λίτρα)

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.122.

Από το 2004 σημειώθηκε σταδιακή **αύξηση και στην κατανάλωση νερού ανά άτομο**⁴⁷. Κατά τη διάρκεια 2004-2008, ο μέσος όρος κατανάλωσης νερού ανά άτομο στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερος από το μέσο όρο της Ευρώπης. Το 2008 η κατανάλωση νερού ανά άτομο έφτασε 8.6lt (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.6) ενώ ο μέσος όρος της Ευρώπης ήταν 3.7.



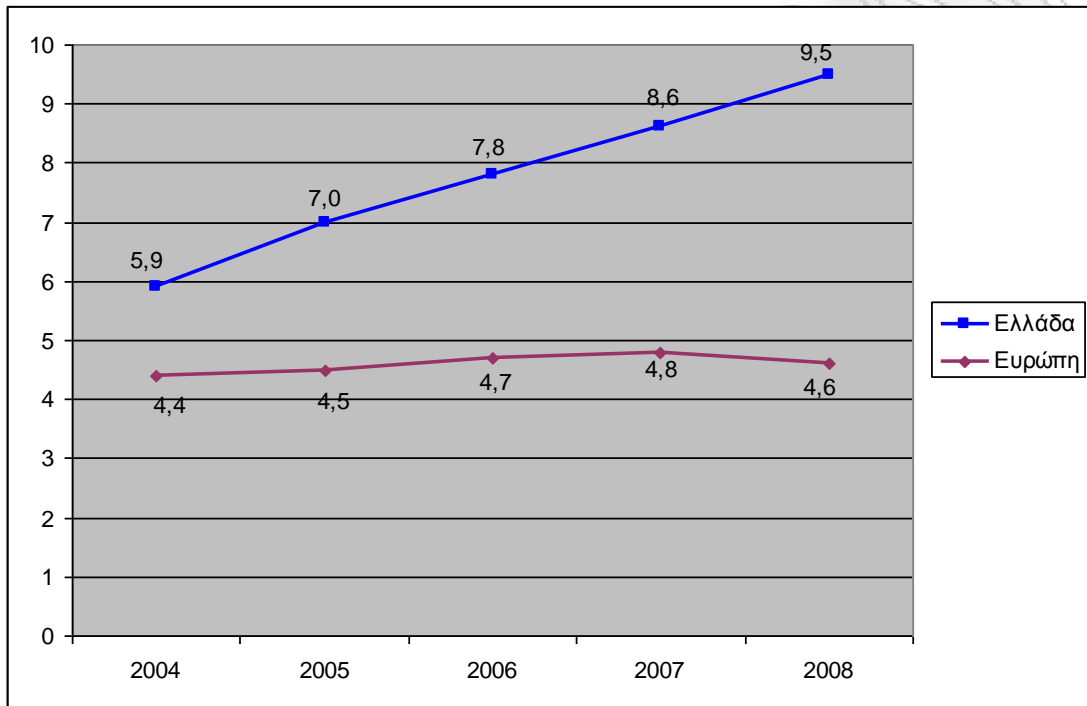
Διάγραμμα 3.6: Κατανάλωση νερού ανά άτομο (σε λίτρα)

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.129.

Στην Ελλάδα για **κάθε 1000 κατοίκους** αντιστοιχούν **9.5 θερμοψύκτες**. Αυτό είναι το **δεύτερο υψηλότερο ποσοστό** μεταξύ 16 χωρών της Δυτικής Ευρώπης και είναι πολύ υψηλό συγκριτικά με το μέσο όρο (4.6).

⁴⁷ NWDi, Market KPI's, November 2008

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.7, ο αριθμός θερμοψυκτών ανά 1000 κατοίκους στην Ελλάδα σημειώνει σταδιακή αύξηση από το 2004 και είναι υψηλότερος από το μέσο όρο της Ευρώπης.



Διάγραμμα 3.7: Θερμοψύκτες ανά 1000 κατοίκους

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.121.

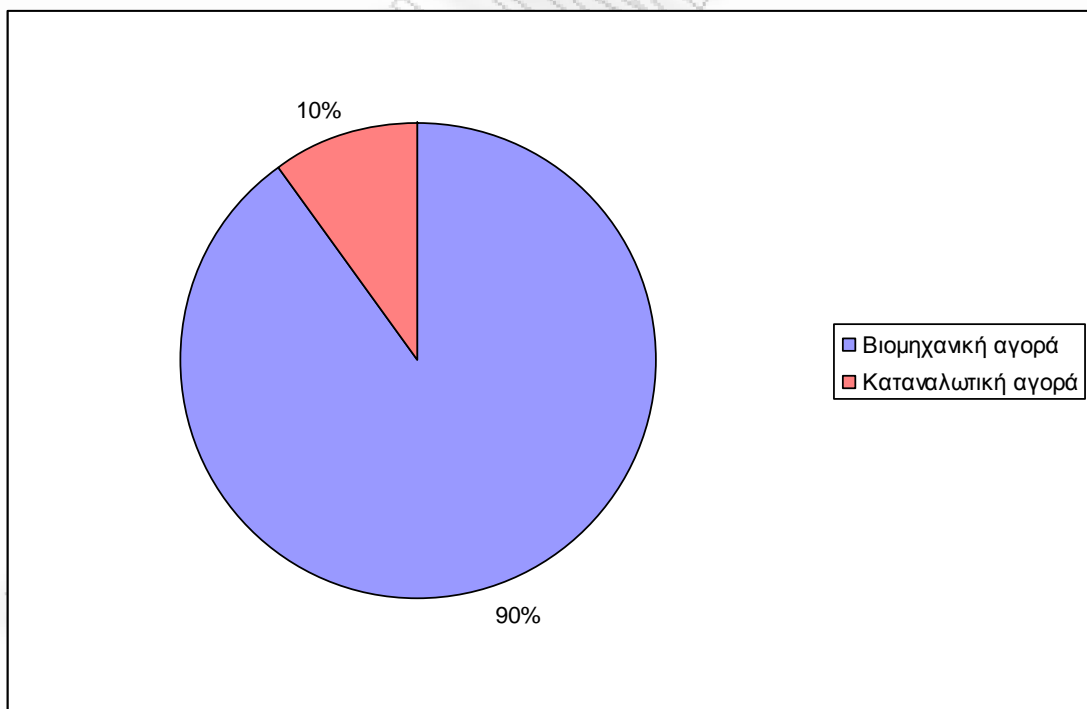
3.4 Χαρακτηριστικά Κλάδου

➤ Βιομηχανική και Καταναλωτική αγορά

Η βιομηχανική αγορά αντιπροσωπεύει το 90% ενώ η καταναλωτική αγορά το 10%, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.8. Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα είναι η ανάπτυξη της καταναλωτικής αγοράς (σπίτια) που αντιπροσωπεύει προς το παρόν το 10% της συνολικής

αγοράς⁴⁸. Το ποσοστό αυτό αντίστοιχα στη Δυτική Ευρώπη είναι 2.7%. Η κακή ποιότητα νερού δικτύου και το αυξημένο ενδιαφέρον για θερμοψύκτες σε σπίτια δημιουργεί προσδοκίες για μια σταθερή ανάπτυξη στο τμήμα αυτό της αγοράς. Η καταναλωτική αγορά είναι περισσότερο σημαντική για τις περιοχές έξω από την Αθήνα.

Προς το παρόν, καμία επιχείρηση δεν έχει εστιάσει στην καταναλωτική αγορά. Τα άτομα γνωρίζουν ότι ο θερμοψύκτης τοποθετείται σε επαγγελματικούς χώρους (γραφεία κλπ) αλλά οι περισσότεροι δεν έχουν σκεφτεί ότι θα μπορούσαν να το τοποθετήσουν και στα σπίτια τους. Οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στον υγιεινό τρόπο διατροφής αποτελούν μελλοντική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του κλάδου.



Διάγραμμα 3.8: Βιομηχανική και Καταναλωτική αγορά

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.149.

⁴⁸ NWDi, Home Consumer Insight Brief, 26/01/2007

Πλην της Ελλάδος, η μόνη χώρα με υψηλό ποσοστό θερμοψυκτών σε σπίτια είναι η Ελβετία (15%). Και οι δυο χώρες έχουν πολύ διαφορετικές αγορές και παράγοντες ανάπτυξης. Οι χώρες αυτές έχουν διαφορές τόσο στο κλίμα όσο και στην ποιότητα του νερού δικτύου που ενώ στην Ελλάδα είναι χαμηλής ποιότητας, στην Ελβετία είναι υψηλής ποιότητας. Υπάρχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά σε αυτές τις 2 χώρες που να εξηγούν τα υψηλά ποσοστά θερμοψυκτών σε σπίτια; Και οι δυο χώρες έχουν εδραιωμένη κουλτούρα εμφιαλωμένου νερού και οι θερμοψύκτες προσφέρουν ευκολία στα σπίτια. Επίσης έχουν κοινά γεωγραφικά χαρακτηριστικά (βουνά και διασκορπισμένοι πληθυσμοί) και τέλος και στις 2 χώρες οι δραστηριότητες είναι επικεντρωμένες σε πόλεις.

Προκειμένου να **αναπτυχθεί** περισσότερο η **καταναλωτική αγορά**, οι επιχειρήσεις:

- προσφέρουν ποικιλιά θερμοψυκτών (μικρό θερμοψύκτη που μπορεί να τοποθετηθεί εύκολα στην κουζίνα)
- αναζητούν εναλλακτικά κανάλια διανομής (π.χ διανομή από supermarket)
- πραγματοποιούν καινοτομίες στις διαδικασίες υγειονομικής συντήρησης (συντήρηση από τους ίδιους τους πελάτες)
- επεκτείνουν τα προϊόντικά χαρτοφυλάκια και συμπεριλαμβάνουν θερμοψύκτες δικτύου (μείωση επισκέψεων για συντήρηση)

Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμη και οι πιο αισιόδοξοι στον κλάδο αναγνωρίζουν ότι θα πρέπει να γίνουν σημαντικές **αλλαγές στη δομή του κλάδου** έτσι ώστε να επωφεληθούν οι διανομείς από την αγορά των σπιτιών εφόσον τα κόστη διανομής είναι μεγάλα και ξεπερνούν τα έσοδα.

➤ **Τύποι Θερμοψυκτών⁴⁹**

Το εύρος των θερμοψυκτών που υπάρχει ανταποκρίνεται στις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών. Υπάρχουν πελάτες που θέλουν απλά ένα θερμοψυκτική που να βγάζει μόνο κρύο νερό. Άλλοι επιζητούν και το ζεστό νερό για να φτιάχνουν ζεστά ροφήματα. Υπάρχει και η κατηγορία πελατών που επιθυμεί ζεστό, κρύο και θερμοκρασία περιβάλλοντος ταυτόχρονα. Οι κατασκευαστές έχουν ανταποκριθεί σε όλες αυτές τις ανάγκες και υπάρχουν διαφορετικοί τύποι θερμοψυκτών που τις καλύπτουν. Τα τελευταία χρόνια μπορούν οι πελάτες να επιλέξουν και από μια ποικιλία χρωμάτων, ανάλογα με τι ταιριάζει περισσότερο στις δικές τους ανάγκες.

- **Επιδαπέδιοι/Επιτραπέζιοι** θερμοψυκτές: Το 97% των θερμοψυκτών που τοποθετούνται στην Ελλάδα είναι επιδαπέδιοι. Οι επιτραπέζιοι (3%) έχουν μικρή επιτυχία στα σπίτια, γενικά θεωρούνται λιγότερο πρακτικοί εφόσον απαιτούν πολύτιμο χώρο σε κάποια επιφάνεια (κυρίως στις ελληνικές κουζίνες που δεν διαθέτουν πολύ χώρο).

- **Θερμοψυκτές ζεστού-κρύου / κρύου-περιβάλλοντος:** Οι θερμοψυκτές εμφιαλωμένου νερού ζεστού-κρύου αντιπροσωπεύουν το 80% ενώ οι

⁴⁹ NWDi, Coolers' Manual, 2007

θερμοψύκτες κρύου περιβάλλοντος αντιπροσωπεύουν το 20%. Το ποσοστό των θερμοψυκτών ζεστού-κρύου είναι από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που ευνοούν στην Ελλάδα τους θερμοψύκτες ζεστού-κρύου έναντι των θερμοψυκτών κρύου-περιβάλλοντος. Βασικότερος παράγοντας είναι ότι υπάρχει αντίληψη ότι το νερό δικτύου είναι χαμηλής ποιότητας και τα ζεστά ροφήματα θα πρέπει να φτιάχνονται με εμφιαλωμένο νερό. Επίσης, το ζεστό κλίμα στην Ελλάδα κυριαρχεί τους περισσότερους μήνες με αποτέλεσμα το κρύο νερό να θεωρείται απαραίτητο.

Για τις επιχειρήσεις του κλάδου η παροχή θερμοψυκτών ζεστού-κρύου απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια από την πλευρά τους καθώς ο μηχανισμός για ζεστό νερό κάνει πιο πολύπλοκη την υγειονομική συντήρηση του θερμοψυκτικού. Επίσης, οι θερμοψύκτες ζεστού-κρύου καταναλώνουν και περισσότερο ρεύμα, αν και γενικά η κατανάλωση ρεύματος που απαιτεί ένας θερμοψυκτικός είναι πολύ μικρή.

➤ **Μεγέθη φιαλών**

Η φιάλη των 18.9 lt που μερικές φορές αναφέρεται ως «5 γαλόνια» παραμένει ο πιο κοινός και πετυχημένος τύπος φιάλης για πώληση νερού μέσω θερμοψυκτών. Αντιπροσωπεύει το 98% των πωλήσεων νερού. Οι φιάλες των 10 lt, μερικές φορές αναφερόμενες και ως «3 γαλόνια» αντιπροσωπεύουν 2% των πωλήσεων νερού μέσω θερμοψυκτών.

➤ Υγειονομικές Συντηρήσεις

Η συχνότητα των υγειονομικών συντηρήσεων ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η υγειονομική συντήρηση στην Ελλάδα πραγματοποιείται κατά μέσο όρο 3-4 φορές το χρόνο. Σύμφωνα με τις οδηγίες της BWCA και EBWA οι επιχειρήσεις του κλάδου θερμοψυκτών θα πρέπει να κάνουν 2 υγειονομικές συντηρήσεις το χρόνο⁵⁰.

Σε περιπτώσεις όπου κυριαρχεί η ενοικίαση του θερμοψύκτη, το κόστος των συντηρήσεων συνήθως συμπεριλαμβάνεται στο ενοίκιο. Κάποιες επιχειρήσεις προσφέρουν στους πελάτες τους ετήσια πακέτα που συμπεριλαμβάνουν τη χρήση, υγειονομική συντήρηση και τεχνική κάλυψη του θερμοψύκτη. Οι πελάτες προτιμούν αυτά τα πακέτα εφόσον προσφέρονται σε καλύτερες τιμές. Σε περιπτώσεις που η τοποθέτηση θερμοψύκτη γίνεται χωρίς ενοίκιο, τότε η υγειονομική συντήρηση χρεώνεται ξεχωριστά. Βέβαια, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν και δωρεάν το θερμοψύκτη και άρα δωρεάν τις υγειονομικές συντηρήσεις, όταν η κατανάλωση νερού είναι μεγάλη.

Η συνέπεια στις υγειονομικές συντηρήσεις είναι σημαντική εφόσον αποτελεί μέρος ενός πακέτου υπηρεσιών που προσφέρεται στον πελάτη. Αντιπροσωπεύει σταθερή πηγή εισοδήματος. Από την άλλη πλευρά όμως, μπορεί να αντιπροσωπεύει υψηλό κόστος. Τα κόστη καυσίμων, διανομής και τα διοικητικά είναι υψηλά με αποτέλεσμα κάποιες επιχειρήσεις να πραγματοποιούν λιγότερες συντηρήσεις και να προωθούν θερμοψύκτες όπου η

⁵⁰ EBWA Instructions for Sanits in HOD, 2008

συντήρηση γίνεται από τον ίδιο το χρήστη. Τέτοιοι θερμοψύκτες προσφέρουν ευελιξία τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες.

➤ **Επιπρόσθετες Υπηρεσίες**

Οι θερμοψύκτες ζεστού-κρύου έδωσαν τη δυνατότητα στους διανομείς να προσφέρουν επιπρόσθετα προϊόντα όπως τσάι, καφέ και ζεστές σοκολάτες. Επίσης, παρεμφερεί προϊόντα «αξεσουάρ» των θερμοψυκτών εμφανίζονται στην αγορά. Τέτοια προϊόντα είναι τα σταντς για την αποθήκευση φιαλών, stackers για τη μεταφορά φιαλών, καράφες και ποτήρια με εμπορικά σήματα.

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα να «ντυθούν» οι θερμοψύκτες εξωτερικά με λογότυπα εταιριών, παρέχοντας δυνατότητες διαφήμισης. Γενικά, οι πωλήσεις επιπρόσθετων προϊόντων των εταιριών του κλάδου είναι χαμηλές.

➤ **Διάρκεια Συμβολαίων:**

Η διάρκεια συμβολαίων ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η πλειοψηφία των θερμοψυκτών τοποθετούνται με συμβόλαιο το οποίο συμπεριλαμβάνει και τις υγειονομικές συντηρήσεις⁵¹. Ο μέσος όρος διάρκειας συμβολαίων στην Ελλάδα είναι ένας χρόνος.

Η ύπαρξη συμβολαίου δεν αποτρέπει απαραίτητα τους πελάτες να επιστρέψουν το θερμοψύκτη. Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι ακόμα και αν οι πελάτες έχουν προπληρώσει για ένα χρόνο το κόστος για τον θερμοψύκτη επιστρέφουν τον θερμοψύκτη πριν τη λήξη του έτους.

⁵¹ NWDi, Contract Procedure, 2008

➤ Τιμές

Το επίπεδο τιμών καθορίζεται από το μέγεθος κατανάλωσης, τη σχέση με τον πελάτη, το επίπεδο ανταγωνισμού και την αξία που αποδίδει ο πελάτης στο προϊόν.

Η αγορά είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική από το 2002. Πολλοί παράγοντες συνέβαλαν σ' αυτό, όπως η αυξανόμενη τάση για παροχή θερμοψυκτών χωρίς χρέωση, η αύξηση χρήσης θερμοψυκτών δικτύου και οι μειώσεις τιμών. Το 2006, οι βιομηχανικοί παίκτες στον κλάδο συνεργάστηκαν για να αυξήσουν τις τιμές ή τουλάχιστον να τις σταθεροποιήσουν με σκοπό να εστιάσουν στην κερδοφορία. Παρόλο αυτά υπάρχουν ακόμη αγορές όπου οι επιχειρήσεις προσφέρουν χαμηλές τιμές στο νερό και δωρεάν θερμοψύκτες.

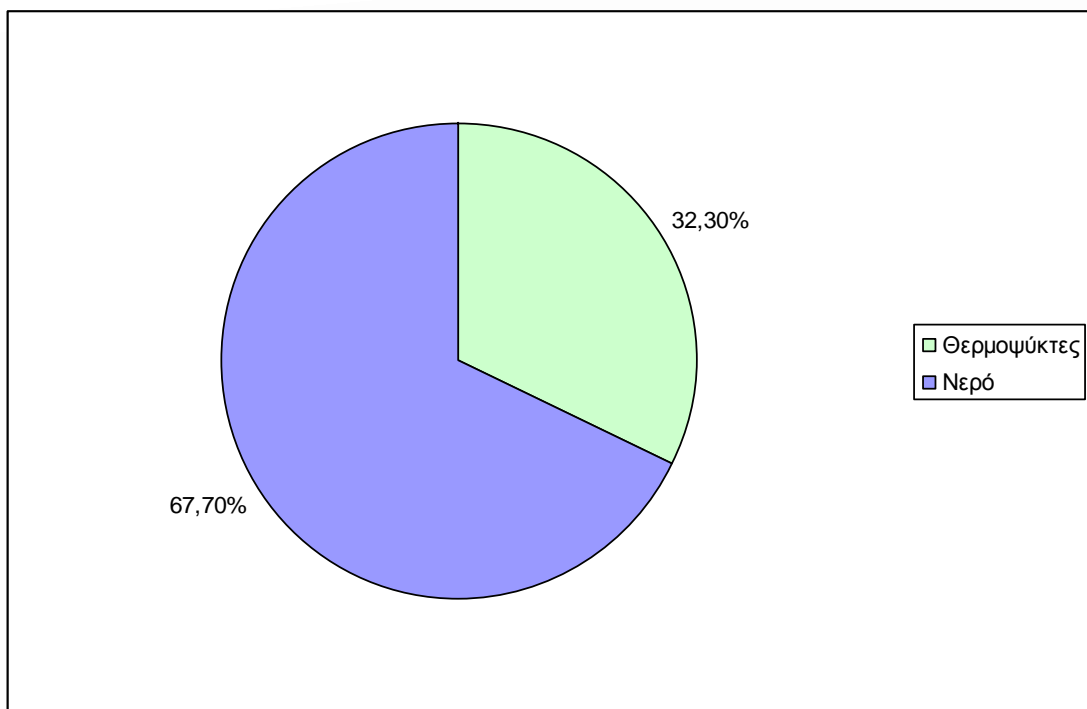
Η μέση τιμή στην Ελλάδα είναι **από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη**, παρόλο που λόγω της γεωγραφικής θέσης της χώρας η βιομηχανία έχει υψηλότερα κόστη διανομής από το μέσο όρο.

- Η **μέση τιμή** για 18.9 lt φιάλη είναι **5.00 ευρώ**, αν και οι μεγάλοι πελάτες απολαμβάνουν χαμηλότερες τιμές. Η πίεση τιμών στα μικρά μπουκάλια εμφιαλωμένου νερού έχει συμβάλει αρνητικά στο εισόδημα από το εμφιαλωμένο νερό σε συσκευασίες των 18.9 lt. Ιστορικά, οι φιάλες 18.9 lt είναι φθινότερες από τα μπουκάλια 1.5 lt.

- Η **μέση μηνιαία χρέωση** για τον θερμοψύκτη είναι **10 ευρώ**. Η παροχή θερμοψυκτών χωρίς χρέωση αυξάνεται συνεχώς, ιδιαίτερα σε νησιά όπως η Κρήτη.
- Συνήθως οι επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν τις υγειονομικές συντηρήσεις στη μηνιαία ή ετήσια χρέωση του θερμοψύκτη (ενοίκιο). Οι **συντηρήσεις** πραγματοποιούνται **2-3 φορές το χρόνο**. Για τους θερμοψύκτες που τοποθετούνται δωρεάν, η συντήρηση χρεώνεται ξεχωριστά. Όμως κάποιοι διανομείς παρέχουν και τις συντηρήσεις δωρεάν (επιθετική πρακτική) με σκοπό να δελεάσουν τους πελάτες για να αγοράζουν νερό μόνο από εκείνους.

➤ **Δείκτες Εισοδήματος (Revenue Indicators):**

Η αξία της βιομηχανίας θερμοψυκτών στην Ελλάδα το 2008 είναι 37.5 εκ το χρόνο. Το μέσο εισόδημα ανά θερμοψύκτη είναι 354 ευρώ, όπου το νερό αντιπροσωπεύει το 67.7% και ο θερμοψύκτης το 32.3%, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.9.



Διάγραμμα 3.9: Έσοδα από κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD)

Πηγή: Zenith Report, «West Europe Water Coolers», Ιούλιος 2009, σελ.151.

➤ **Φιάλες ανά Θερμοψύκτη (throughput):**

Ο μέσος όρος φιαλών ανά θερμοψύκτη το χρόνο στην Ελλάδα είναι 911 λίτρα, που είναι υψηλότερος από το μέσο όρο των χωρών της Ευρώπης 788 λίτρα. Σε φιάλες των 18,9 lt, ένας θερμοψύκτης βγάζει κατά μέσο όρο 4,01 φιάλες το μήνα που είναι υψηλότερο από το μέσο όρο των χωρών της Ευρώπης 3.47 και υψηλότερο από το 2007 που ήταν 3,86 φιάλες. Σημειώθηκε λοιπόν αύξηση 4% στην Ελλάδα σε σχέση με το 2007. Υπάρχει σημαντική διακύμανση στην κατανάλωση λόγω των ζεστών καλοκαιριών. Περίπου το 70% της συνολικής κατανάλωσης εμφιαλωμένου νερού πραγματοποιείται μεταξύ Απριλίου και Σεπτεμβρίου.

➤ **Ρυθμός Επιστροφής Θερμοψυκτών (Quit Rate)⁵²:**

Ο ρυθμός επιστροφής επηρεάζεται από αρκετους παράγοντες όπως η ωριμότητα και η σταθερότητα της αγοράς, το γενικό οικονομικό κλίμα και ο ανταγωνισμός. Στις πιο ώριμες αγορές, οι πελάτες στρέφονται από τη μια επιχείρηση στην άλλη καθώς ψάχνουν για πιο ανταγωνιστικές προσφορές.

Ο ρυθμός επιστροφής είναι ιδιαίτερα υψηλός όταν οι εξαγορές μεταξύ εταιριών είναι έντονες και η βιομηχανία έχει υποστεί αλλαγές γενικά. Κάποιοι πελάτες επιστρέφουν γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση. Μόνο αν οι επιχειρήσεις του κλάδου καταρθώσουν να έχουν τους πελάτες τους ικανοποιημένους και χαρούμενους μπορούν να τους αποτρέψουν από το να δηλώσουν επιστροφή του θερμοψύκτη.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και επιστροφές επειδή οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να κάνουν εκκαθάριση του πελατολογίου από μη κερδοφόρους πελάτες. Πρόκειται για πελάτες που δεν αγοράζουν εμφιαλωμένο νερό αλλά βάζουν στις φιάλες νερό βρύσης. Οι επιχειρήσεις για να προστατευθούν από τέτοιες ενέργειες συμπεριλαμβάνουν στο συμβόλαιο τους έναν όρο που απαγορεύει στον πελάτη να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε άλλο υγρό στη φιάλη. Παρά λοιπόν την ύπαρξη συμβολαίου, υπάρχουν πελάτες που γεμίζουν τις φιάλες με νερό βρύσης. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να συλλέξουν τους θερμοψύκτες από τους πελάτες.

⁵² NWDi, Reason for Quits Analysis, 2008

Έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε το γεγονός ότι ο ρυθμός επιστροφής δε διαφέρει σημαντικά σε εκείνους τις επιχειρήσεις που προσφέρουν δωρεάν τους θερμοψύκτες.

Το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης είναι αυτό που βοηθάει τις επιχειρήσεις να περιορίσουν τις επιστροφές θερμοψυκτών. Ο ρυθμός επιστροφών στην Ελλάδα το 2008 είναι 8% που είναι χαμηλότερος από το μέσο όρο της Δυτικής Ευρώπης (12,4%).

➤ **Ψύκτες Δικτύου⁵³:**

Το 2008 οι ψύκτες δικτύου στην Ελλάδα αναπτύχθηκαν κατά 44,4% φθάνοντας τις 1300 μονάδες. Παρόλο αυτά, αντιπροσωπεύουν μόνο το 1.2% των θερμοψυκτών. Η κακή ποιότητα του νερού δικτύου, η προτίμηση για εμφιαλωμένο νερό και τα υψηλότερα ενοίκια θερμοψυκτών δικτύου εμποδίζουν την ανάπτυξη της ζήτησης. Οι απόψεις για τη δυναμική των ψυκτών δικτύου στην Ελλάδα διαφέρουν σημαντικά. Κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου, συμπεριλαμβανομένου και του ηγέτη της αγοράς Ζαγόρι-Rainbow, έχουν αρχίσει να επεκτείνουν το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο και να συμπεριλαμβάνουν και τους ψύκτες δικτύου.

Τα **πλεονεκτήματα θερμοψυκτών δικτύου⁵⁴** (από καταναλωτικής πλευράς) είναι:

- Σταθερή παροχή παγωμένου νερού

⁵³ NWDi, Strategy on Point Of Use, 2008

⁵⁴ NWDi, Sales Manual 2007

- Εξοικονόμηση κόστους σε μεγάλους λογαριασμούς
- Μηδενικά κόστη αποθήκευσης
- Δεν υπάρχουν κόστη διανομής, γεγονός που οδηγεί και σε περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα θερμοψυκτών δικτύου (από βιομηχανικής πλευράς)

είναι:

- Δεν απαιτούν το ίδιο ύψος επένδυσης όπως οι θερμοψύκτες εμφιαλωμένου νερού (κόστη διανομής)
- Τα κόστη συντήρησης είναι χαμηλότερα εφόσον οι θερμοψύκτες δικτύου πρέπει να συντηρούνται λιγότερο από ότι οι θερμοψύκτες εμφιαλωμένου νερού (2 φορές το χρόνο με βάση την EPDWA - European Point of Use Drinking Water Association)
- Οι θερμοψύκτες δικτύου απαιτούν λιγότερους, αλλά περισσότερο τεχνικά εξειδικευμένους, συντηρητές.

Τα πλεονεκτήματα θερμοψυκτών εμφιαλωμένου νερού έναντι των θερμοψυκτών δικτύου είναι:

- Παρέχουν εμφιαλωμένο νερό (υψηλής ποιότητας)
- Μπορούν να τοποθετηθούν παντού σε λίγα λεπτά
- Είναι φθηνότεροι από τους θερμοψύκτες δικτύου για τους πελάτες με μέτρια και χαμηλή κατανάλωση

Στις ώριμες αγορές, όπου οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη διατήρηση των πελατών είναι προφανές ότι αν παρέχουν μόνο ένα προϊόν (είτε μόνο

θερμοψύκτες εμφιαλωμένου νερού είτε μόνο θερμοψύκτες δικτύου) θα χάσουν από την ευκαιρία που προσφέρει η ποικιλία προϊόντων που καλύπτει διαφορετικές ανάγκες. **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** θα έχει εκείνη η επιχείρηση που παρέχει **συνολική εξυπηρέτηση** (ανταπόκριση και αξιοπιστία).

Από την άλλη πλευρά όμως, κάποιες επιχειρήσεις θεωρούν ότι προσφέροντας θερμοψύκτες δικτύου που απαιτούν νερό δικτύου, έρχονται σε αντίθεση με το βασικό τους αντικείμενο και τη βασική τους φιλοσοφία που είναι η παροχή εμφιαλωμένου νερού.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν **διαφορετικές στρατηγικές** όσον αφορά τους θερμοψύκτες δικτύου. Οι περισσότερες θα προσέφεραν θερμοψύκτες δικτύου αντί να χάσουν έναν πελάτη. Οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλους πελάτες ενδιαφέρονται για τους θερμοψύκτες δικτύου εφόσον θα οδηγήσουν τους πελάτες τους σε εξοικονόμηση κόστους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που έχουν μικρούς πελάτες δε δείχνουν ενδιαφέρον για τους θερμοψύκτες δικτύου. Φυσικά, σε αρκετές περιπτώσεις η επιλογή δε θα είναι οι θερμοψύκτες δικτύου ή εμφιαλωμένου νερού αλλά ο συνδυασμός και των δυο. Οι θερμοψύκτες δικτύου δεν ταιριάζουν σε κάθε χώρο του πελάτη και επίσης αν και έχουν όφελος σε μεγάλες καταναλώσεις, κάποιοι πελάτες επιθυμούν να διατηρήσουν τους θερμοψύκτες εμφιαλωμένου νερού σε χώρους όπως αίθουσα υποδοχής, αίθουσα συσκέψεων κλπ.

Η αγορά των θερμοψυκτών δικτύου επεκτείνεται σε διάφορα τμήματα. Τα μεγάλα εμπορικά καταστήματα αποτελούν προτεραιότητα. Επίσης, τα ιδρύματα όπως νοσοκομεία και σχολεία προτιμούν τους θερμοψυκτες δικτύου ως μια λύση περισσότερο οικονομική.

Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται πιο έντονος ο κλάδος θερμοψυκτών εμφιαλωμένου νερού θα εστιάσει στην **ποιότητα νερού**, τονίζοντας ότι με τους θερμοψυκτες δικτύου η ποιότητα νερού ποικίλει.

3.5 Δίκτυα Διανομής – Μέθοδοι Προβολής Προϊόντων Κλάδου⁵⁵

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν **ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής** που καλύπτουν όλη την Ελλάδα, στηριζόμενες αφενός στα δικά τους υποκαταστήματα και αφετέρου σε τοπικούς αντιπροσώπους και χονδρέμπορους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αναπτύξουν τα δίκτυα διανομής τους, βασίζονται κυρίως στην απ'ευθείας διάθεση των προϊόντων τους στην τοπική αγορά, γεγονός που τις τοποθετεί σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο κλάδος εμφιαλωμένων νερών (HOD) χαρακτηρίζεται από **έντονο ανταγωνισμό**, με αποτέλεσμα η οργάνωση και η ανάπτυξη του δικτύου διανομής να αποτελεί προϋπόθεση για τη διεύθυνση και τη διατήρηση της θέσης κάθε επιχείρησης στην αγορά. Το δίκτυο πωλήσεων αποτελεί επίσης

⁵⁵ NWDi, Sales & Marketing Initiatives, 2008

σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για μια επιχείρηση, καθώς της παρέχει τη δυνατότητα να αντλήσει στοιχεία σχετικά με τον ανταγωνισμό και τις καταναλωτικές προτιμήσεις.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο των εμφιαλωμένων νερών έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν στην αναζήτηση και υιοθέτηση ποικίλων μεθόδων για την προώθηση των προϊόντων τους, με στόχο τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων τους. Η **προσωπική πώληση**, η **προώθηση πωλήσεων** και η **διαφήμιση** είναι τρία από τα στοιχεία του μίγματος προβολής που χρησιμοποιούνται κυρίως από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι **δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων** που χρησιμοποιούνται είναι: η συμμετοχή σε εκθέσεις, οι επιδείξεις προϊόντων, τα δώρα καθώς και οι προσφορές προς τους πελάτες ανάλογα με την ποσότητα φιαλών που αγοράζουν, το μέγεθος κατανάλωσης και τον τρόπο πληρωμής. Μια συνηθισμένη δραστηριότητα προώθησης πωλήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο είναι η δωρεάν διάθεση του προϊόντος για μικρή χρονική περίοδο (μια εβδομάδα), όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν το θερμοψύκτη και το νερό στο χώρο τους.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν και τη **διαφήμιση** για την προβολή των προϊόντων τους. Τα μέσα που συνήθως χρησιμοποιούν είναι τα εξειδικευμένα περιοδικά και λιγότερο η τηλεόραση.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην **κοινωνική τους δράση**, γεγονός που εκδηλώνεται μέσω της διοργάνωσης ημερίδων και σεμιναρίων και ενίσχυσης φιλόanthρωπικών ιδρυμάτων ώστε να πραγματοποιείται η συνεχής προβολή της ίδιας της επιχείρησης και των εμπορικών σημάτων που διαθέτει.

3.6 Βιβλιογραφία

1. Κλαδική μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά, ICAP, Αύγουστος 2006
2. Zenith Report: West Europe Water Coolers, July 2009
3. www.rainbow.gr
4. NWDi, Competition Report, 12/06/2008
5. NWDi, Company Profile, 2008
6. www.nestle-waters-direct.gr
7. NWDi, Sales Draft, 2008
8. www.waterblue.gr
9. NWDi, Key Figures for Competitors, November 2008
10. NWDi, Pricing & Market Shares, October 2008
11. NWDi, Key Staff Meeting, 15/01/2008
12. NWDi, Business Review, 18/03/2009
13. NWDi, Market KPI's, November 2008
14. NWDi, Home Consumer Insight Brief, 26/01/2007
15. NWDi, Coolers' Manual, 2007
16. EBWA Instructions for Sanits in HOD, 2008
17. NWDi, Contract Procedure, 2008
18. NWDi, Reasons for Quits Analysis, 2008
19. NWDi, Sales Manual, 2007
20. NWDi, Sales & Marketing Initiatives, 2008
21. www.zenithinternational.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Περιγραφή της επιχείρησης

4.1 Εισαγωγή

Πριν την περιγραφή της επιχείρησης **Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ** παρατίθενται ορισμένα στοιχεία για τη **Nestlé**, τη **Nestlé Waters** και τη **Nestlé Waters Direct** παγκόσμια.

4.2 Η Nestlé παγκόσμια⁵⁶

Η συγχώνευση το 1905 της επιχείρησης “FARINE LACTEE HENRI NESTLE” του Henri Nestlé η οποία έδρευε στο Vevey Ελβετίας και δραστηριοποιούνταν στην παρασκευή και διάθεση γαλακτούχου αλεύρου (Farine Lactee) για βρέφη από το 1866, με την εταιρεία “ANGLO- SWISS CONDENSED MILK COMPANY” η οποία έδρευε στο Cham Ελβετίας και δραστηριοποιούνταν στην παρασκευή και διάθεση ζαχαρούχου συμπυκνωμένου γάλακτος από το 1866, αποτέλεσε την αρχή του Ομίλου Nestlé .

Ήδη από τις απαρχές της, το 1866, όταν ο Henri Nestlé δημιούργησε την πρώτη βρεφική τροφή, την περίφημη Farine Lactee, ανταποκρινόμενος σε μια υπαρκτή κοινωνική ανάγκη, η συνεχής ανάπτυξη της Nestlé προήλθε κυρίως μέσα από την επιστημονική πρωτοπορία και ιστορικές καινοτομίες που δημιούργησαν ουσιαστικά εντελώς νέους τομείς στη βιομηχανία τροφίμων (π.χ.

⁵⁶ www.nestle.gr

της βρεφικής και παιδικής διατροφής, του συμπυκνωμένου γάλακτος, του στιγμιαίου καφέ, της σοκολάτας με γάλα κ.α)

Καθώς οι δραστηριότητες της Nestlé στην Ελβετία, τη χώρα καταγωγής της, δεν υπερβαίνουν το 2% του τζίρου της παγκοσμίως, η Nestlé έμαθε πολύ γρήγορα να σέβεται τις κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές παραδόσεις όλων των χωρών στις οποίες αγοράζονται και πωλούνται τα προϊόντα της και να είναι μία ιδιαίτερα αποκεντρωμένη επιχείρηση με επίκεντρο τους ανθρώπους και τα προϊόντα της, και όχι απρόσωπα συστήματα.

Η Nestle είναι σήμερα η μεγαλύτερη επιχείρηση τροφίμων στον κόσμο. Ο κύκλος εργασιών της το 2008 έφθασε τα 109,908 δισεκατομμύρια ελβετικά φράγκα ενώ τα καθαρά κέρδη της τα 15,7 δισεκατομμύρια ελβετικά φράγκα. Η εταιρεία απασχολεί 265.000 άτομα παγκοσμίως και διαθέτει 481 εργοστάσια τα οποία λειτουργούν σε 87 χώρες και 5 ηπείρους. Με παγκόσμια παρουσία σε 5 ηπείρους (Αμερική: 34% των πωλήσεων, Ευρώπη: 30%, Αυστραλία, Ασία, Ωκεανία: 17% και υπόλοιπο: 9%) οι 8 κορυφαίες αγορές που συνεισφέρουν πάνω από το 60% των πωλήσεων το 2008 είναι: Αμερική (26%), Γαλλία (8%), Γερμανία (6%), Αγγλία (4%), Ιταλία (3%), Βραζιλία (2%), Ισπανία (1%), Μεξικό (1%).

Στον Όμιλο Nestlé ανήκει και η Alcon, ο μεγαλύτερος όμιλος οφθαλμολογικών προϊόντων στον κόσμο, ενώ η Nestlé είναι και κύριος μέτοχος της L' Oreal, που ηγείται παγκοσμίως του κλάδου των καλλυντικών. Η Nestlé έχει πάνω από 315 εταιρείες σε όλο τον κόσμο υπό τον πλήρη έλεγχό της, ενώ έχει παγκόσμιες

κοινοπραξίες με κορυφαίες εταιρείες στον τομέα των δημητριακών, των αναψυκτικών και των καλλυντικών.

Ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας της Nestlé αποτελεί η ποιότητα. Κάθε μέρα, εκατομμύρια άνθρωποι σε όλον τον κόσμο δείχνουν την εμπιστοσύνη τους στην επιχείρηση επιλέγοντας προϊόντα Nestlé. Η εμπιστοσύνη αυτή προέρχεται από την ποιοτική εικόνα που δημιουργείται εδώ και πάνω από έναν αιώνα.

Για να εκπληρώσει τις παγκόσμιες ευθύνες της απέναντι στην κοινωνία, η Nestlé πρώτον υιοθετεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική στις στρατηγικές της επιλογές, η οποία λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των καταναλωτών, των μετόχων, των εταίρων, καθώς και των παγκόσμιων οικονομιών στις οποίες δραστηριοποιείται. Δεύτερον, οι ευθύνες και οι αξίες της επιχείρησης αντικατοπτρίζονται στη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα στις Αρχές Επιχειρηματικής Λειτουργίας, αρχές που καθορίζουν τις προδιαγραφές της συμπεριφοράς όλων των Εταιριών που ανήκουν στον Όμιλο Nestlé, και που αποσκοπούν στη συμπλήρωση της ισχύουσας νομοθεσίας και των διεθνών συστάσεων.

4.3 Η Nestlé Waters παγκόσμια⁵⁷

Το τμήμα του νερού της Nestlé συνεισφέρει στο **10%** των πωλήσεων. Η Nestlé είναι διεθνής ηγέτης στην αγορά του εμφιαλωμένου νερού τόσο σε όγκο όσο και σε αξία. Έχει παρουσία σε **130** χώρες και διανέμει σε όλα τα κανάλια μέσω

⁵⁷ Key Figures Nestle Waters, April 2008

όλων των τύπων συσκευασίας. Διαθέτει ένα μοναδικό portfolio με **64** μάρκες. Οι πωλήσεις το 2008 έφθασαν τα 9.6 δισ ελβετικά φράγκα. Διαθέτει 103 εργοστάσια σε 36 χώρες παραγωγής. Οι εργαζόμενοι της φθάνουν τους 31.500.

Η Nestlé Waters είναι η no 1 παγκόσμια επιχείρηση εμφιαλωμένου νερού. Η **Ευρώπη** συνεισφέρει το **42.1% των πωλήσεων** (Η Nestlé είναι no 1 στο Βέλγιο, Γαλλία, Ουγγαρία, Ιταλία, Ελβετία, no 2 στη Γερμανία, Πολωνία, Αγγλία και no 3 στην Ελλάδα, Ρωσία, Ισπανία). Η **Ασία** συνεισφέρει το **2.3% των πωλήσεων** (no 1 στο Πακιστάν, Βιετνάμ, no 2 στις Φιλιππίνες, Ταϊλάνδη). Η **Αφρική/Μέση Ανατολή** αντιπροσωπεύει το **5% των πωλήσεων** (no 1 Μπαχρέϊν, Αίγυπτος, Ιορδανία, Λίβανος, Κατάρ, Σ.Αραβία, Τουρκία, Ουζμπεκιστάν, no 2 στη Νότιο Αφρική. Η **Β.Αμερική** συνεισφέρει κατά **47.6% στις πωλήσεις** (no 1 στην Κούβα, Καναδάς, ΗΠΑ, no 2 στην Αργεντινή) και η **Νότια Αμερική** αντιπροσωπεύει το **3%**.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το 86.1% των πωλήσεων προέρχεται από το λιανικό εμπόριο και 13.9% από τους θερμοψύκτες (Home & Office Delivery). Επίσης, το 60.3% των πωλήσεων αφορά τοπικές μάρκες, το 21.2% διεθνείς μάρκες και το 18.5% μάρκες της Nestlé.

4.4 Η Nestlé Waters Direct στην Ελλάδα

4.4.1 Ιστορική Αναδρομή⁵⁸

1997: Ίδρυση από τον Χαράλαμπο Γιώτη της επιχείρησης Aqua Spring ΑΕΒΕΕ, εταιρεία διακίνησης εμφιαλωμένου ύδατος σε φιάλες των 18.9lt. Το νερό που διακινούσε η εταιρεία ήταν το Τζουμέρκα.

1998: Δημιουργήθηκαν οι πρώτες αντιπροσωπείες της επιχείρησης σε Πάτρα, Ιωάννινα, Κέρκυρα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Κοζάνη.

2001: Κατασκευή ιδιόκτητων εγκαταστάσεων εμφιάλωσης στην ορεινή και παρθένα περιοχή της Δωδώνης Ιωαννίνων (μακριά από οικισμούς, βιομηχανικές, κτηνοτροφικές ή άλλες δραστηριότητες). Παραγωγή και διακίνηση εμφιαλωμένου νερού Aqua Spring.

2002: Η Nestlé Ελλάς εξαγόρασε το 51% των μετοχών της επιχείρησης Aqua Spring ΑΕΒΕΕ. Την περίοδο αυτή αρχίζει την δραστηριότητα της ο βασικός ανταγωνιστής της επιχείρησης, η Ζαγόρι-Rainbow Group.

2003: Η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα με τις αντιπροσωπείες (έλλειψη ελέγχου της βάσης πελατών, χαμηλότερη ανάπτυξη από την αναμενόμενη, απώλεια βάσης στη Θεσσαλονίκη κλπ) και αναζητά νέους τρόπους λειτουργίας.

⁵⁸ NWDi, Company Profile, 2008

2005: Το 100% της Aqua Spring έρχεται στην ιδιοκτησία της Nestlé Ελλάς ΑΕ. Το έτος αυτό λήγει η κοινοπραξία και απομακρύνεται η επιχείρηση από το μοντέλο λειτουργίας μέσω αντιπροσώπων και δημιουργεί υποκαταστήματα στην Πάτρα, Ιωάννινα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Κοζάνη και Κέρκυρα. Τη θέση του Γενικού διευθυντή Ελλάδος (Country Business Manager) αναλαμβάνει ο Henrik Gotterbarm, ο οποίος είχε υπό την ευθύνη του όλες τις χώρες της Νοτίου Ευρώπης (Managing Director for Nestlé Waters Direct Europe). Ο κος Gotterbarm είχε 15 χρόνια πετυχημένη πορεία στη Nestlé Waters, αναλαμβάνοντας θέσεις όπως Γενικός Διευθυντής της Vittel στην Γερμανία και CFO της Nestlé Waters Direct στην Ευρώπη.

2006: Η επιχείρηση υπό την ηγεσία του Henrik ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγοράς της Eden Springs Ελλάς ΑΕ, που χαρακτηριζόταν για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η εξαγορά στεύτηκε από επιτυχία και σε ένα χρόνο οι δραστηριότητες της Eden Springs είχαν ενσωματωθεί πλήρως στη Nestlé Waters.

2007: Αλλαγή επωνυμίας σε Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ. Η επιχείρηση συνεχίζει την ανάπτυξη και δημιουργεί επιπλέον υποκαταστήματα στη Χαλκίδα και το Κιάτο. Την περίοδο αυτή έχουμε διοικητικές αλλαγές και τη θέση του Γενικού Διευθυντή (Country Business Manager) αναλαμβάνει στις 01/05/2007 ο Αντώνης Αυγερόπουλος που κατείχε τότε τη θέση του Οικονομικού Διευθυντή (Operations and Finance Manager) της επιχείρησης. Ο κος Αυγερόπουλος ξεκίνησε στη Nestlé στις Η.Π.Α. το 1998 στο Οικονομικό Τμήμα. Προσλήφθηκε από τη Nestlé Ελλάς τον Ιανουάριο του 2002 ως Διευθυντής Εσωτερικού

Ελέγχου και ανέλαβε καθήκοντα Οικονομικού Διευθυντή της Aqua Spring το Νοέμβριο του 2002. Στο νέο του ρόλο ο κος Αυγερόπουλος θα αναλάβει την ευθύνη όλης της HOD δραστηριότητας στην Ελλάδα αναφερόμενος στο Henrik Gotterbarm, Γενικό Διευθυντή Νοτίου Ευρώπης της Nestlé Waters Direct.

Ο κος Αυγερόπουλος, έχοντας πολύχρονη εμπειρία στον επιχειρηματικό χώρο, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της διανομής και του σέρβις της επιχείρησης μιας και ήταν εκείνο που χρειαζόταν ιδιαίτερη προσοχή και από αυτό θα ερχόταν η βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών αλλά και η εξοικονόμηση πόρων με τη μείωση των λειτουργικών εξόδων. Εστίασε στη διανομή της Αθήνας και σταδιακά ανέλαβε και βελτίωσε τη διανομή της Πάτρας και των Ιωαννίνων. Στα πλαίσια αυτά ακολουθούν και άλλες οργανωτικές αλλαγές με την πιο σημαντική εκείνη της θέσης του National Logistics Manager (Διευθυντή Διανομής) που δόθηκε στις 01/05/2007 στον κο Γιώργο Κυριακόπουλου. Ο κος Κυριακόπουλος ανέλαβε την ευθύνη της διανομής στη Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα, Κιάτο και Ιωάννινα και την ευθύνη του Supply Chain (Εφοδιαστικής αλυσίδας -προμήθειες και θερμοψύκτες).

2008: Δημιουργία υποκαταστήματος και στο Κορωπί. Έντονος ανταγωνισμός από τις επιχειρήσεις Ζαγόρι-Rainbow Group, Coca-Cola 3E και πολλές άλλες μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Οι τοπικές επιχειρήσεις παρόλο που διαθέτουν μικρή βάση πελατών προσφέρουν στους πελάτες χαμηλές τιμές με αποτέλεσμα να ξεκινούν «πόλεμο τιμών». Η επιχείρηση επειδή βασίζει την εμπορική της πολιτική στην κερδοφορία των πελατών είναι δύσκολο να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση και αποφεύγει να προσφέρει τιμές που καταστρέφουν αυτή την

κερδοφορία. Αυτός είναι ο λόγος που χάνει κάποιους πελάτες αλλά επειδή προσφέρει άψογο προϊόν και επίπεδο εξυπηρέτησης οι περισσότεροι πελάτες παραμένουν πιστοί και είναι διατεθειμένοι να «πληρώσουν κάτι παραπάνω».

Επίσης, η επιχείρηση είναι αποκλειστικά προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση πελατών κάτι το οποίο εκτιμούν οι πελάτες. Η προσέγγιση των πελατών είναι επαγγελματική εξ αρχής. Οι πωλητές και οι telesales agents (πωλητές μέσω τηλεφώνου) είναι καταρτισμένα άτομα με άψογη επαγγελματική συμπεριφορά και δίνουν την εντύπωση στους πελάτες ότι εργάζονται για μια επιχείρηση που είναι ηγέτης στη βιομηχανία τροφίμων και το όνομα Nestlé αποτελεί «διαβατήριο» στην Ελλάδα. Η ποιότητα του νερού, η γκάμα των θερμοψυκτών και η ποιότητα της εξυπηρέτησης αποτελούν 3 βασικά πράγματα πάνω στα οποία η επιχείρηση στηρίζεται προκειμένου να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών.

4.4.2 Εταιρικό Profile: Η επιχείρηση⁵⁹

Η Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ είναι μια επιχείρηση του ομίλου της Nestlé (της μεγαλύτερης επιχείρησης τροφίμων και εμφιαλωμένων νερών στον κόσμο) και δραστηριοποιείται στο χώρο της εμφιάλωσης και διανομής νερού σε συσκευασίες των 18,9lt.

Η Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ λειτουργεί με τις πλέον αυστηρές προδιαγραφές για την ασφάλεια των τροφίμων, υπό τον έλεγχο και την

⁵⁹ NWDi, Company's Presentation, October 2008

καθοδήγηση του εργοστασίου της ΚΟΡΠΗ, στοχεύοντας πάντα στην ικανοποίηση αλλά και στην εξασφάλιση της καλής ποιότητας και της υγείας των πελατών.

Η επιχείρηση εφαρμόζει το Σύστημα Ελέγχου Ποιότητας της Nestlé (Nestlé Quality Management System -NQMS). Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Nestlé είναι έντονα εστιασμένο στην επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλους τους τομείς λειτουργίας της, σε όλο το φάσμα της αλυσίδας δραστηριοτήτων της. Θεμέλιο της, είναι η προσπάθεια για μηδενικές απώλειες, η εξάλειψη αστοχιών σε οποιαδήποτε ενέργεια, από την ανάπτυξη προϊόντων μέχρι τις πωλήσεις και κατά συνέπεια η συνεχής βελτίωση. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν τη ροή της εργασίας και να αναπτυχθούν οι σωστοί δείκτες KPI (Key Performance Indicators), ώστε να παρακολουθείται η επίδοση έναντι των στόχων που έχουν τεθεί και στη συνέχεια να ξεκινήσει το ταξίδι της συνεχούς βελτίωσης προς την αρίστευση.

Η επιχείρηση εφαρμόζει και το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων – Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP), τόσο στο εργοστάσιο καλύπτοντας τις διαδικασίες εμφιάλωσης όσο και στις κατά τόπους αποθήκες και αντιπροσωπείες για την αποθήκευση και διανομή νερού και τις διαδικασίες συντήρησης και απολύμανσης των θερμοψυκτών.

Επίσης, η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητο φορέα πιστοποιήσεων (Bureau Veritas) με τα ακόλουθα πιστοποιητικά ποιότητας:

- ISO 9001:2000

- ISO 14001:2004
- OHSAS 18001:2007
- ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005

Εύρος προϊόντων της επιχείρησης:

Εμφιαλωμένο νερό⁶⁰ Aqua Spring σε συσκευασίες των 18,9 lt: Η διαδικασία εμφιάλωσης είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, ιδιαίτερα κατά τα κρίσιμα στάδια της απολύμανσης των φιαλών, της πλήρωσης με νερό και του πωματισμού. Από τη στιγμή της εμφιάλωσης το νερό θα παραμείνει αποθηκευμένο στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου για χρονικό διάστημα 48 ωρών, μέχρις ότου ολοκληρωθούν όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι και αποδειχθεί ότι το νερό ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις της Νομοθεσίας και των προδιαγραφών της επιχείρησης. Μετά το πέρας του χρονικού αυτού διαστήματος και εφόσον ικανοποιεί όλες τις προϋποθέσεις, το νερό απελευθερώνεται και αποστέλλεται στις κατά τόπους αποθήκες της επιχείρησης.

Θερμοψύκτες⁶¹ (δαπέδου ή επιτραπέζιους) που παρέχουν ζεστό νερό, κρύο και θερμοκρασία περιβάλλοντος: Η φιλοσοφία του ψύκτη είναι να δώσει τη δυνατότητα στους πελάτες να απολαύσουν υγιεινό νερό «κατ' ευθείαν από την πηγή», τη στιγμή που το επιθυμούν και στη θερμοκρασία που το επιθυμούν. Οι θερμοψύκτες είναι συσκευές εφοδιασμένες με ψυκτικό κύκλωμα (για την

⁶⁰ www.nestle-waters-direct.gr

⁶¹ NWDi, Coolers' Manual, 2008

παραγωγή κρύου νερού) και βραστήρα (για την παραγωγή ζεστού νερού) και συνήθως είναι εφοδιασμένες με θερμοστάτες για την ρύθμιση των θερμοκρασιών στο επιθυμητό επίπεδο.

Οι συσκευές είναι εφοδιασμένες με το σήμα CE, σε συμφωνία με το Π.Δ. 377/93 «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις Οδηγίες 89/392/ΕΟΚ και 91/368/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σχετικά με τις μηχανές». Επίσης, όλες οι συσκευές είναι κατασκευασμένες με υλικά κατάλληλα για χρήση με τρόφιμα.

Προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η **ασφάλεια του προϊόντος** και της **υγείας των πελατών**. Το υδραυλικό κύκλωμα των συσκευών είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο που να καλύπτει τα κριτήρια της υγιεινής και ποιότητας. Στο υδραυλικό κύκλωμα δεν υπάρχει χαλκοσωλήνας και δεν υφίσταται κίνδυνος για ύπαρξη καδμίου ή άλλων βαρέων μετάλλων στο νερό. Πιο συγκεκριμένα, το υδραυλικό κύκλωμα των συσκευών αποτελείται από τα παρακάτω εξαρτήματα:

- **Ανοξείδωτο ή πλαστικό δοχείο αποθήκευσης νερού.** Είναι κατασκευασμένο από ανοξείδωτο ατσάλι υψηλής ποιότητας (SS 316L), είτε από υψηλής ποιότητας πλαστικό (πολυαιθυλένιο). Η εσωτερική του επιφάνεια είναι ειδικά επεξεργασμένη και απόλυτα λεία, έτσι ώστε να είναι πολύ δύσκολη η συγκέντρωση αλάτων και, κατά συνέπεια, μικροοργανισμών.

- **Υγειονομική υποδοχή φιάλης.** Είναι το εξάρτημα στο οποίο εφαρμόζει η φιάλη με το νερό. Είναι κατασκευασμένο από υψηλής ποιότητας πλαστικό. Η υγειονομική υποδοχή της φιάλης, εφαρμόζει αεροστεγώς στον ανοξειδωτο κάδο και έτσι δεν επιτρέπει στον αέρα του περιβάλλοντος να έρθει σε επαφή με το καθαρό νερό της φιάλης και της συσκευής. Ο αέρας που εισέρχεται στην φιάλη, καθώς αυτή αδειάζει, περνά από φίλτρο αέρα έτσι ώστε οι ρύποι από το περιβάλλον δεν εισέρχονται στο υδραυλικό κύκλωμα της συσκευής και δεν επιμολύνουν το νερό.
- **Βραστήρας νερού.** Είναι κατασκευασμένος από υψηλής ποιότητας και αντοχής πλαστικό ή από ανοξειδωτο ατσάλι, κατάλληλο για χρήση με τρόφιμα. Το υλικό δεν αλλοιώνεται από την υψηλή θερμοκρασία του νερού (μέχρι 95° C) και δεν το επηρεάζει καθόλου.
- **Σωληνάκια νερού.** Όπου υπάρχουν, είναι κατασκευασμένα από άοσμη και άχρωμη σιλικόνη και υπερκαλύπτουν τις προδιαγραφές για χρήση με τρόφιμα, αφού προορίζονται για ιατρική χρήση.

Ποτήρια πλαστικά: 2 διαφορετικά μεγέθη ποτηριών των 200 ml και 250 ml αντίστοιχα σε συσκευασίες των 100 και 50 τεμαχίων.

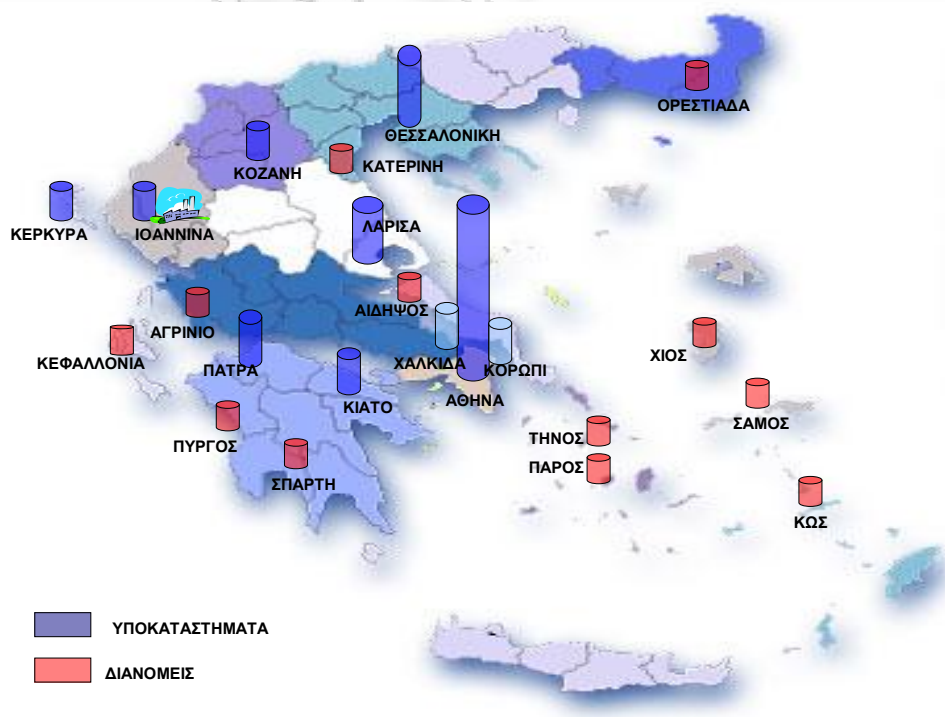
Βάσεις αποθήκευσης φιαλών: Είναι βάσεις πάνω στις οποίες τοποθετούνται οι φιάλες νερού για εξοικονόμηση χώρου.

Συμπληρωματικά προϊόντα: νερό Κορπή σε συσκευασίες των 0,5 και 1,5lt, Nescafé σε συσκευασίες των 750gr, καφές Λουμίδη σε συσκευασία των 1000gr, καφές φίλτρου Plantage σε συσκευασία των 500 gr.

Μηχανές καφέ: Magic Coffee και Ascaso Elipse

Υποκαταστήματα και αντιπρόσωποι⁶²

Η Nestlé Waters Direct AE αναπτύσσει τις δραστηριότητες της σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδος, είτε με δικές της αποθήκες (Αθήνα, Χαλκίδα, Κορωπί, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα, Κιάτο, Ιωάννινα, Κέρκυρα και Κοζάνη) είτε μέσω αντιπροσώπων. (Αιδηψός, Ορεστιάδα, Κατερίνη, Πύργος, Αργίνο, Κεφαλλονιά, Χίος, Σάμος, Κως, Πάρος, Τήνος, Σπάρτη), όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1.



⁶² NWDi, Greece Company Letter, October 2008

Διάγραμμα 4.1: Υποκαταστήματα και διανομείς της Nestlé Waters Direct

Πηγή: Greece Company Letter, Οκτώβριος 2008.

Υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση

Παρέχει εμφιαλωμένο νερό, υπηρεσίες διανομής (διανομή νερού, παραλαβή κενών φιαλών) και υπηρεσίες υγειονομικής συντήρησης των θερμοψυκτών προκειμένου οι πελάτες να απολαμβάνουν απόλυτα υγιεινό και ασφαλές νερό τη στιγμή που το επιθυμούν.

4.5 Βιβλιογραφία

1. www.nestle.gr
2. Key Figures Nestle Waters, April 2008
3. NWDi, Company profile, 2008
4. NWDi, Company's presentation, October 2008
5. www.nestle-waters-direct.gr
6. NWDi, Coolers' Manual, 2008
7. NWDi, Greece Company Letter, October 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

Τρέχουσα Κατάσταση

5.1 Όραμα⁶³

«Να είμαστε η πιο αξιόπιστη λύση ενυδάτωσης για τον καθένα, με την ελάχιστη περιβαλλοντική επίπτωση, παρέχοντας την καλύτερη εμπειρία σε προϊόντα και υπηρεσίες. Το ταξίδι για την προσέγγιση της αγοράς των σπιτιών έχει ήδη ξεκινήσει με τη φιλοδοξία να είμαστε παρών, σαν πρώτη επιλογή, σε κάθε ελληνικό σπίτι».

Χρησιμοποιώντας λέξεις όπως «αξιόπιστη λύση για τον καθένα» η επιχείρηση κάνει ξεκάθαρο ότι πρωταρχικός σκοπός είναι η ασφάλεια και η υγεία των καταναλωτών. Επίσης, η επιχείρηση δείχνει έντονο ενδιαφέρον για το περιβάλλον κάτι το οποίο φαίνεται στις καθημερινές της δραστηριότητες όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι χρησιμοποιεί επιστρεφόμενες φιάλες των 18,9lt. Οι πελάτες δεσμεύονται να επιστέφουν τις φιάλες στην επιχείρηση και να μην τις πετούν προκαλώντας ρύπανση στο περιβάλλον. Στο όραμα δίνεται έμφαση και στην αγορά σπιτιών όπου αποτελούν μια πραγματική ευκαιρία και είναι ένας χώρος που η επιχείρηση θέλει να κυριαρχήσει μέσω της άψογης εξυπηρέτησης διανομής νερού και συμπληρωματικών προϊόντων. Και τέλος, μέσω της έκφρασης «σαν πρώτη επιλογή» η επιχείρηση κάνει ξεκάθαρη την πρόθεση της να κυριαρχήσει στην αγορά.

⁶³ NWDi, Company Profile, April 2008

5.2 Στόχοι (goals)

Η επιχείρηση για το έτος 2009, που είναι η επόμενη χρονιά από την τετραετία 2004-2008 που μελετάμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας, θέτει τους εξής στόχους⁶⁴:

- Να γίνει κερδοφόρα και να φτάσει στα επίπεδα της Nestle Waters Group.
- Ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά μέσω δέσμευσης στην ποιότητα και μείωση του κόστους.
- Μεγαλύτερη εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον και αύξηση της ταχύτητας με την οποία φέρνει αποτελέσματα εσωτερικά.

Και για το έτος 2011 η εταιρία διατηρεί τους τρεις παραπάνω στόχους.

5.3 Σκοποί (targets)

Η επιχείρηση για το έτος 2009 θέτει τους εξής σκοπούς:

- Κύκλος εργασιών 9 εκ ευρώ
- Οργανική Ανάπτυξη (Organic Growth) μεγαλύτερη από 8%
- Κέρδος: να φτάσει η επιχείρηση στο νεκρό σημείο (break even point)
- 30,000 θερμοψύκτες στο τέλος του 2009

Και για το έτος 2011 η επιχείρηση διατηρεί παρόμοιους στόχους καθώς οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν βοήθησαν την επιχείρηση. Η μείωση προσωπικού σε πολλές

⁶⁴ NWDi Management Letter, September 2008

επιχειρήσεις οδήγησε αντίστοιχα και σε μείωση της κατανάλωσης εμφιαλωμένου νερού, εφόσον λιγότερα άτομα έχουν πρόσβαση στους θερμοψύκτες.

5.4 Στρατηγικές⁶⁵

5.4.1 Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy)

Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο, η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με 3 βασικά θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ως σύνολο:

(α) Το συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή τη συρρίκνωση (**στρατηγική κατεύθυνσης**)

(β) Τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών (**στρατηγική χαρτοφυλακίου**)

(γ) Τον τρόπο με τον οποίο το μανάτζμεντ συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους, και καλλιεργεί ικανότητες ανάμεσα σε σειρές προϊόντων και τομείς δραστηριότητας. (**στρατηγική της μητρικής επιχείρησης**).

Η στρατηγική κατεύθυνσης που ακολουθεί η επιχείρηση είναι η **ΑΝΑΠΤΥΞΗ**. Για να απαντήσουμε στο ερώτημα «Πως θα επιτευχθεί η ανάπτυξη» χρησιμοποιούμε το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών (Πίνακας 5.1)

⁶⁵ NWDi, Strategy Performance, Framework Summary, June 2008

όπου φαίνεται ότι ο κλάδος θερμοψυκτών παρουσιάζει υψηλή ελκυστικότητα και η θέση της επιχείρησης είναι μέτρια (κατέχει τη 2^η θέση σε μερίδιο αγοράς).

Πίνακας 5.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ				
		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση-Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

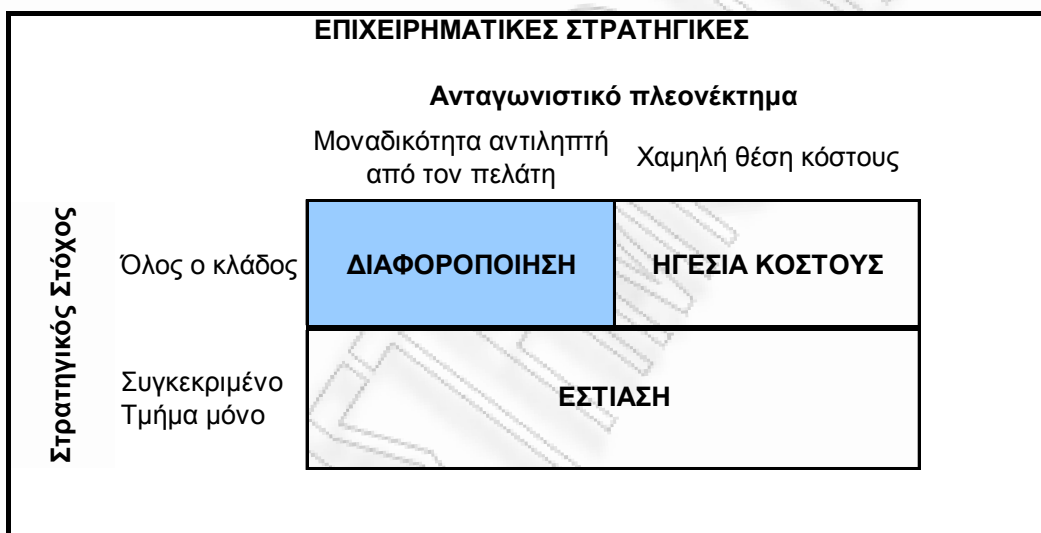
Πηγή: Πανεπιστημιακές Παράδοσεις, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος, Executive MBA Programm 2007, σελ.23.

Με βάση λοιπόν το παραπάνω υπόδειγμα η ανάπτυξη θα επιτευχθεί με συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Αύξηση του εύρους προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Και επίσης, η εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο αντικείμενο θα οδηγούσε την επιχείρηση σε μεγάλη ανάπτυξη.

5.4.2 Επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy)

Η στρατηγική διαφοροποίησης και κόστους δεν πάνε μαζί, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν συγκεκριμένη στρατηγική αλλά λίγο από όλα είναι πολύ πιθανόν να αποτύχουν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν είτε στρατηγική κόστους είτε διαφοροποίηση. Η Nestlé Waters Direct σε επιχειρηματικό επίπεδο ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει (πίνακας 5.2).

Πίνακας 5.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές



Πηγή: Πανεπιστημιακές Παράδοσεις, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος Νικόλαος, Executive MBA Programm 2007, σελ.25.

5.4.3 Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Οι στρατηγικές των διαφόρων λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης (functions) έχουν ως εξής:

(1) Τμήμα Μάρκετινγκ⁶⁶:

- **Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς:** Η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην ήδη υπάρχουσα αγορά (διείσδυση αγοράς και κορεσμός της)
- **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων:** Η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει νέα μοντέλα θερμοψυκτών στις υπάρχουσες αγορές. Στόχος είναι η διάθεση ενός «premium» θερμοψύκτη. Επίσης, η επιχείρηση εστιάζει στην πώληση συμπληρωματικών προϊόντων όπως νερό Κορπή σε μικρές συσκευασίες, καφέδες (Nescafe, Λουμίδης, καφές φίλτρου Plantage).
- **Στρατηγική τοποθέτησης:** Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική προώθησης (pull strategy) που στοχεύει στη δημιουργία επίγνωσης της μάρκας (brand awareness) ώστε οι υποψήφιοι πελάτες να ζητούν τα προϊόντα της. Μερικοί τρόποι προώθησης των προϊόντων της είναι: καταχωρήσεις σε περιοδικά, εφημερίδες, συνέργειες με τη μητρική επιχείρηση Nestlé (καταχωρήσεις σε συσκευασίες προϊόντων όπως τα fytness κλπ), συμμετοχή σε εκθέσεις τροφίμων και ποτών κλπ.
- **Στρατηγική τιμολόγησης:** Ο μέσος όρος των τιμών της επιχείρησης είναι υψηλότερος από τους ανταγωνιστές της και οι πελάτες πληρώνουν ένα “premium” σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

⁶⁶ NWDi, Monthly Report on Marketing Activities, September 2008

(2) Τμήμα Πωλήσεων (Sales)⁶⁷:

Η επιχείρηση διαθέτει εσωτερική ομάδα πωλητών που αποτελείται από ικανά και έμπειρα άτομα που έχουν ημερήσιους, μηνιαίους και ετήσιους στόχους. Όσον αφορά το συγκεκριμένο τμήμα οι στρατηγικές και οι πολιτικές είναι οι εξής:

- **Αύξηση πωλήσεων ανά πωλητή:** Μέσω καθημερινής εκπαίδευσης αλλά και διαφόρων σεμιναρίων πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση προκειμένου οι πωλητές να είναι πλήρως καταρτισμένοι.
- **Αύξηση αποδοτικότητας:** Αποτελεσματική χρήση του χρόνου των πωλητών, έμφαση στην οργάνωση του τρόπου εργασίας τους.
- **Αύξηση εισοδήματος από θερμοψύκτες.** Ο κάθε θερμοψύκτης που φέρνουν οι πωλητές να καταναλώνει το ελάχιστο 50 φιάλες το χρόνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν δοθούν οικονομικά κίνητρα στους πωλητές για την ποιότητα των πελατών που φέρνουν.
- **Αύξηση πωλήσεων λοιπών προϊόντων:** Τα λοιπά προϊόντα Nestlé (νερό Κορπή, Nescafe, Λουμίδης και καφές φίλτρου Plantage) αποτελούν μια πραγματική ευκαιρία για την επιχείρηση. Ο στόχος είναι τα προϊόντα αυτά να αντιπροσωπεύουν το 10% του τζίρου της

⁶⁷ NWDi, Commercial Policy, May 2007

επιχείρησης σε 5 χρόνια. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης των πωλητών αλλά και των οικονομικών κινήτρων.

- **Μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά των σπιτιών.** Ο στόχος είναι διείσδυση 50% σε 10 χρόνια. Τα σπίτια πραγματικά αποτελούν μια αγορά δελεαστική για την επιχείρηση αλλά υπάρχουν αρκετές δυσκολίες στην προσέγγιση αυτής της αγοράς καθώς η αγοραστική απόφαση επηρεάζεται από κριτήρια που δεν είναι ξεκάθαρα ακόμη. Χρειάζεται η επιχείρηση να εντοπίσει και να μελετήσει τα κριτήρια αγοραστικής απόφασης.

(3) Τηλεφωνικές πωλήσεις (Telesales)⁶⁸:

Η επιχείρηση διαθέτει εσωτερικό τμήμα τηλεφωνικών πωλήσεων το οποίο χειρίζεται εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις πελατών. Τα άτομα στο τμήμα αυτό εκπαιδεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι στρατηγικές και οι πολιτικές του τμήματος είναι οι εξής:

1. **Αύξηση ποσοστού επιτυχίας στις εισερχόμενες κλήσεις.** Η καθημερινή εκπαίδευση και τα σεμινάρια πωλήσεων θα βοηθήσουν τα άτομα να αυξήσουν τις πωλήσεις μέσω τηλεφώνου.

⁶⁸ NWDi, Telesales KPI's, November 2008

- 2. Αύξηση εισερχομένων κλήσεων 15-20% σε 5 έτη.** Πως; Απαιτούνται νέες δημιουργικές ενέργειες εκ μέρους της επιχείρησης που θα οδηγήσουν σε αύξηση των εισερχομένων κλήσεων.
- **Μείωση επιστροφών πελατών,** πελάτες που αποφασίζουν να επιστρέψουν τον ψύκτη για διαφορετικούς λόγους. Οι επιστροφές των πελατών στο συγκεκριμένο κλάδο είναι περίπου 20%. Το κομμάτι αυτό αποτελεί πραγματική ευκαιρία και στόχος της επιχείρησης είναι να φτάσει σε επίπεδα 15%. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών και της δημιουργίας μιας τέτοιας σχέσης εμπιστοσύνης όπου οι χαμηλότερες τιμές από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δε θα είναι δελεαστικές.
 - **Αύξηση εξερχομένων κλήσεων για πωλήσεις (outbound telesales):** Εύρεση κατάλληλων ατόμων που θα μπορούν να πραγματοποιούν υψηλές πωλήσεις. Η νοοτροπία στην ελληνική αγορά δε βοηθάει πολύ στο συγκεκριμένο είδος πώλησης καθώς οι υποψήφιοι πελάτες νιώθουν ενόχληση όταν τους καλούν για πώληση κάποιου προϊόντος και έχουν την πρόθεση να το απορρίψουν πριν καν ακούσουν.
 - **Μείωση δωρεάν θερμοψυκτών.** Όταν η επιχείρηση διαθέτει δωρεάν θερμοψύκτες στους πελάτες τότε πραγματοποιεί τις υγειονομικές συντηρήσεις δωρεάν. Αυτό σημαίνει κόστος για την επιχείρηση. Το ιδανικό θα ήταν να έχουν δωρεάν τον θερμοψύκτη μόνο εκείνοι οι πελάτες που έχουν μεγάλες καταναλώσεις νερού και κατά συνέπεια είναι

κερδοφόροι για την επιχείρηση. Η μείωση θα προέλθει με την επαναξιολόγηση όλων των πελατών που έχουν δωρεάν θερμοψύκτη και προσπάθεια χρέωσης εκείνων που έχουν χαμηλή κατανάλωση νερού.

(4) Τμήμα Διανομής (Distribution)⁶⁹:

Οι βασικές δραστηριότητες του τμήματος διανομής είναι: η αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων (προϊόντων, ψυκτών, ανταλλακτικών) και η διανομή φιαλών και λοιπών προϊόντων σε πελάτες (και περισυλλογή κενών). Οι πελάτες χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο διανομής: (α) Πελάτες με τηλεφωνική παραγγελία που καλούν μόνοι τους ή τους καλεί η επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα και (β) πελάτες με επίσκεψη και πώληση από τον οδηγό-πωλητή (χωρίς να έχει προηγηθεί τηλέφωνο) σε προκαθορισμένη μέρα διανομής με βάση τις ανάγκες των πελατών.

Γενικότερα, υπάρχουν πολλοί δείκτες διανομής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να μετρήσει την παραγωγικότητα του τμήματος διανομής όπως για παράδειγμα: φιάλες/στάση, χιλιόμετρα/στάση, φιάλες ανά δρομολόγιο κλπ. Με βάση αυτούς τους δείκτες καθορίζει τις στρατηγικές και πολιτικές της για το τμήμα διανομής.

⁶⁹ NWDi, Distribution Expansion File, July 2008

(5) Τεχνικό τμήμα (Sanit Department):

Οι βασικές αρμοδιότητες του τεχνικού τμήματος είναι η υγειονομική συντήρηση των ψυκτών (2 φορές το χρόνο) και η επισκευή μικροβλαβών στο χώρο του πελάτη καθώς και η επισκευή και συντήρηση ψυκτών στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορους δείκτες για τη μέτρηση της παραγωγικότητας του τεχνικού τμήματος όπως υγειονομικές συντηρήσεις / τεχνικό /ημέρα κλπ. Με βάση αυτούς τους δείκτες η επιχείρηση καθορίζει τις πολιτικές και στρατηγικές για το τεχνικό τμήμα.

(6) Τμήμα Προμηθειών:

Οι στρατηγικές και πολιτικές του τμήματος προμηθειών είναι οι παρακάτω:

- **Επιλογή αξιόπιστων προμηθευτών:** Η εταιρία θέτει αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης των πιθανών προμηθευτών και επιλέγει τον καταλληλότερο με βάση τις ανάγκες της.
- **Καλύτερη διαχείριση των προμηθειών** μέσω της κεντροκοποίησης τους.

(7) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (Customer Service)⁷⁰:

Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών διαχειρίζεται εισερχόμενα και εξερχόμενα τηλέφωνα των πελατών. Η βασικότερη στρατηγική του τμήματος είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση όλων των πελατών. Πως θα επιτευχθεί αυτό; Με τις παρακάτω πολιτικές:

- **Κοινό μηχανογραφικό σύστημα CRM** για λήψη αποφάσεων και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Άτομα που εξυπηρετούν ευγενικά τους πελάτες, ικανοποιούν τις ανάγκες τους και δημιουργούν **σχέσεις εμπιστοσύνης**.
- Το **ποσοστό των χαμένων κλήσεων** πελατών να μην ξεπερνά το 3% των εισερχομένων κλήσεων
- Το **ποσοστό απαντημένων κλήσεων** εντός 20 δευτερολέπτων να είναι μεγαλύτερο από 80%.
- **Αποτελεσματικός χειρισμός των παραπόνων πελατών:**
 - **Βέλτιστη κατανομή εργατωρών:** Δημιουργία 4ωρων θέσεων εργασίας που θα οδηγήσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (περισσότερα άτομα διαθέσιμα στο τηλεφωνικό κέντρο τις ώρες αιχμής).

⁷⁰ NWDi, Customer Service KPI's, November 2008

- Συντονισμός των παραγγελιών νερού και της **συχνότητας κλήσης των πελατών**.
- **Αύξηση της αποδοτικότητας των ατόμων** (μέτρηση της απόδοσης του με συγκεκριμένους δείκτες).

Μια ακόμα στρατηγική του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών είναι και η **αύξηση πωλήσεων λοιπών προϊόντων Nestlé**. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τηλεφωνικής ενημέρωσης όλων των πελατών ότι η επιχείρηση διαθέτει και πουλά και λοιπά προϊόντα όπως καφέ και νερό σε μικρές συσκευασίες.

(8) Οικονομικό Τμήμα (Finance):

Η βασικότερη στρατηγική του οικονομικού τμήματος είναι η **έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση όλων τμημάτων** γεγονός που θα οδηγήσει τα τμήματα στη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών (όταν απαιτείται).

(9) Τμήμα Πιστωτικού Ελέγχου (Customer Finance)⁷¹:

Το τμήμα πιστωτικού ελέγχου χειρίζεται εισερχόμενα και εξερχόμενα τηλέφωνα πελατών που αφορούν υπόλοιπα. Η κύρια στρατηγική του είναι η **μείωση των υπολοίπων των πελατών** έτσι ώστε η επισφάλεια να είναι μικρότερη από 1%

⁷¹ NWDi, Credit Control Policy, May 2008

του τζίρου. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της εστίασης σε υπόλοιπα πελατών με μεγάλη παλαιότητα, τη συλλογή υπολοίπων από κάθε πελάτη που διακόπτει τη συνεργασία και γενικότερα την μεγαλύτερη εστίαση όλων των τμημάτων της επιχείρησης (διανομή, τεχνικό τμήμα, τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, τμήμα πωλήσεων) στο πρόβλημα αυτό.

(10) Συστήματα Πληροφορικής (IT):

Βασική στρατηγική του τμήματος IT είναι η **υποστήριξη των διαφόρων τμημάτων** στην καθημερινή τους εργασία μέσω: (α) παροχής εργαλείων/reports, (β) καθαρισμού βάσης δεδομένων και (γ) εκπαίδευσης χρηστών.

(11) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM):

Το τμήμα HR είναι υπεύθυνο για την **αποτελεσματική επιλογή προσωπικού** με βάση τις προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας. Για να επιτευχθεί αυτό εξετάζει αναλυτικά αν το προφίλ των υποψηφίων εργαζομένων ταιριάζει με τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης αλλά και με την κουλτούρα της επιχείρησης γενικότερα. Η διαδικασία πρόσληψης είναι πολύπλοκη, υπάρχουν αρκετά στάδια πριν την τελική επιλογή με σκοπό την αποφυγή πρόσληψης ατόμων με λάθος προφίλ.

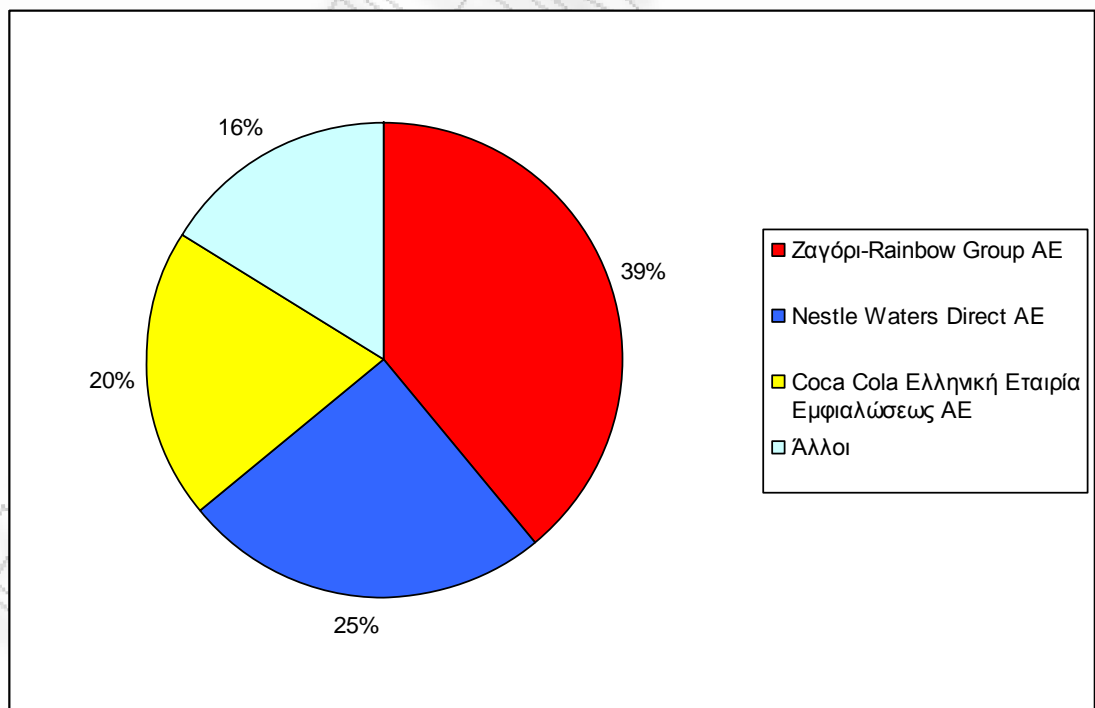
Στους στόχους του τμήματος HR είναι και η **διατήρηση των πολύτιμων εργαζομένων της επιχείρησης** γι'αυτό και οι προαγωγές δίνονται σε άτομα

που εργάζονται χρόνια στην επιχείρηση (προαγωγή εκ των έσω). Επίσης, για τη διατήρηση και τη βελτίωση των εργαζομένων το τμήμα διοργανώνει εκπαιδεύσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα.

5.5 Επίδοση

Μερίδιο αγοράς⁷² 2008:

Η NWDi κατέχει την δεύτερη θέση με μερίδιο αγοράς 25%. Πρώτη σε μερίδιο αγοράς είναι η Zagori-Rainbow Group ΑΕ κατέχοντας 39% και τρίτη ακολουθεί η HBC-Coca Cola με 20%. Οι τρεις αυτοί εθνικοί παίκτες κατέχουν το 84% της αγοράς και αρκετές μικρές τοπικές επιχειρήσεις (πάνω από 50) κατέχουν το 16%.



Διάγραμμα 5.1: Μερίδια αγοράς ηγέτιδων επιχειρήσεων Ελλάδος

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Pricing & Market Shares», 2006.

⁷² NWDi, Pricing & Market Shares, October 2006

Στον πίνακα 5.3 βλέπουμε την εξέλιξη των βασικών μεγεθών⁷³ της επιχείρησης για τα έτη 2007- 2008.

Πίνακας 5.3: Εξέλιξη βασικών μεγεθών της επιχείρησης 2007-2008

Ευρώ	31-Δεκ-07	31-Δεκ-08	Διαφορά (%)
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	7.521.544,32	8.046.044,19	6,97%
Κόστος Πωληθέντων (COGS)	2.272.741,96	2.343.741,44	
COGS Margin	30,22%	29,13%	-1,09%
Μεικτό περιθώριο κέρδους (GM)	5.248.802,36	5.702.302,75	
Gross Margin %	69,78%	70,87%	1,09%
Κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT)	-1.064.863,72	-1.211.076,58	-13,73%
EBIT margin	-14,16%	-15,05%	-0,89%
Καθαρά κέρδη	-3.964.645,06	-5.246.847,09	-32,34%
Net margin	-52,71%	-65,21%	-12,50%
R.O.I	-10,50%	-10,83%	-0,33%
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (R.O.E)	88,51%	47,46%	-41,04%
Αριθμός εργαζομένων	126	124	-1,59%

Πηγή: Ισολογισμοί Nestle Waters Direct, 2007-2008

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας μελετάμε την εξέλιξη των βασικών μεγεθών της επιχείρησης κατά την τετραετία 2004-2008. Το έτος λοιπόν 2008, τα έσοδα της επιχείρησης αυξήθηκαν κατά 6,97%, από 7,521,544 ευρώ το έτος 2007 σε 8,046,044 ευρώ το έτος 2008. Επίσης, η επιχείρηση κατάφερε να μειώσει το κόστος πωληθέντων κατά 1,09% από 30,22% σε 29,13%. Τα κέρδη προ τόκων και φόρων μειώθηκαν κατά 13,73% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά -0,89% από -14,16% σε -15,05%. Τέλος, στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια πτώση της τάξεως του 32,34% ενώ στο δείκτη καθαρών κερδών σημειώθηκε πτώση 12,50%.

⁷³ Ισολογισμοί Nestlé Waters Direct 2007-2008

Η απόδοση επενδυμένων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 0,33% από -10,50% σε -10,83%. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 41,04% από 88,51% σε 47,46%.

Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων το 2008 κυμάνθηκε περίπου στα ίδια επίπεδα με το 2007 (2 εργαζόμενοι λιγότερο). Όπως βλέπουμε και στον πίνακα 5.4 το κατα κεφαλήν εισόδημα της επιχείρησης αυξήθηκε κατά 8,70% από 59,695 ευρώ σε 64,887 ευρώ.

Πίνακας 5.4 Έσοδα ανά εργαζόμενο⁷⁴

	2007	2008	%
Αριθμός εργαζομένων	126	124	-1,59%
Έσοδα ανά εργαζόμενο (ευρώ)	59.695	64.887	8,70%

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Headcount Benchmark Analysis», 2008, σελ.1

⁷⁴ Headcount Benchmark Analysis, 2008

5.6 Βιβλιογραφία

1. NWDi, Company Profile, April 2008
2. NWDi, Management Letter, September 2008
3. NWDi, Strategy Performance, Framework Summary, June 2008
4. NWDi, Monthly Report on Marketing Activities, September 2008
5. NWDi, Commercial Policy, May 2007
6. NWDi, Telesales KPI's, November 2008
7. NWDi, Distribution Expansion File, July 2008
8. NWDi, Customer Service KPI's, November 2008
9. NWDi, Credit Control Policy, May 2008,
10. NWDi, Pricing & Market Shares, October 2008
11. Ισολογισμοί Nestlé Waters Direct 2007-2008
12. NWDi, Headcount Benchmark Analysis, 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Εξωτερικό Περιβάλλον

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD).

6.2 Γενικευμένο περιβάλλον (societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες προέρχονται από το μάκρο περιβάλλον δηλαδή από το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικοπολιτιστικό και Τεχνολογικό.

(α) Πολιτικές και νομικές δυνάμεις

- **Νομοθεσία για την επιχειρηματική δραστηριότητα:** Στο κεφάλαιο 2, στην ενότητα 2.3 αναφέρονται αναλυτικά οι κυριότεροι νόμοι που επηρεάζουν τον κλάδο θερμοψυκτών και εμφιαλωμένου νερού.
- **Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος:** Στο κεφάλαιο 2, ενότητα 2.4 αναφέρεται η οδηγία 2002/96/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τα απόβλητα ειδών ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Η οδηγία αυτή αφορά τους θερμοψύκτες.

- **Ομάδες ειδικών συμφερόντων:** Οι ομάδες αυτές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα δικαιώματα των καταναλωτών. Από την πλευρά τους πολλές επιχειρήσεις του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) διαθέτουν τμήματα εξυπηρέτησης πελατών για να ανταποκρίνονται στα παράπονα των πελατών. Οι επιχειρήσεις προσέχουν να απαντάνε στα ηλεκτρονικά μηνύματα που δέχονται, να επιλύουν και να μαθαίνουν από τα παράπονα των πελατών.
- **Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές:** Το προσωπικό που χρησιμοποιείται για τη διανομή του εμφιαλωμένου νερού (οδηγοί και βοηθοί) προστατεύονται από συλλογικές συμβάσεις εργαζομένων που εξασφαλίζουν έναν ελάχιστο κατώτατο μισθό που είναι υψηλός συγκριτικά με το βασικό μισθό.

(β) Οικονομικές δυνάμεις

- **Οικονομική κρίση:** Όπως και οι περισσότερες διεθνείς αγορές έτσι και η Ελλάδα επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση. Η οικονομική αβεβαιότητα κάνει τις επιχειρήσεις του κλάδου να ανησυχούν και να προβούν σε αλλαγές δραστικές στον τρόπο που λειτουργούν.
- **Ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας:** Στο δεύτερο εξάμηνο του 2008 (που είναι το τελευταίο έτος της τετραετίας που μελετάμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας) υπήρχαν ενδείξεις επιβράδυνσης της

ελληνικής οικονομίας. Το επίπεδο της ανεργίας τους τελευταίους μήνες του 2008 σημείωσε αύξηση και έκλεισε στο 7.9%. Από το 2008 και μετά η χώρα μας αντιμετωπίζει δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Αρχές του 2011 το ποσοστό ανεργίας ανήλθε σε 15,1%.

- **Αύξηση τιμών πετρελαίου:** Η συνεχής άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιουργεί προβλήματα σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών εφόσον επηρεάζει τόσο τις τιμές πρώτων υλών όσο και το κόστος μεταφοράς των προϊόντων.
- **Τάσεις του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος:** Η οικονομική κρίση επηρέασε και την Ελλάδα όπως ήταν αναμενόμενο. Η χαμηλή ανάπτυξη στις περισσότερες χώρες οδήγησε σε μείωση των εξαγωγών της Ελλάδος. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν αναπτύχθηκε δύσκολα το πρώτο εξάμηνο του 2008 και μειώθηκε σημαντικά το δεύτερο εξάμηνο. Η ιδιωτική κατανάλωση επηρεάστηκε από την ανεργία και τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες.
- **Νέες αναδυόμενες αγορές και διανομείς σε περιοχές που δεν έχουν καλυφθεί:** Πρόκειται για αγορές που δεν έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα και αποτελούν ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του κλάδου εμφιαλωμένων νερών. Μια τέτοια αγορά για παράδειγμα είναι οι νησιωτικές περιοχές (όπως τα νησιά του Αιγαίου) όπου υπάρχει φυσική έλλειψη νερού. Επίσης, η αγορά των σπιτιών δεν έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Ενώ οι

καταναλωτές βλέπουν το σύστημα του θερμοψύκτη και του εμφιαλωμένου νερού στο χώρο εργασίας τους και το χρησιμοποιούν καθημερινά, παρόλο αυτά πολλοί δεν έχουν σκεφτεί να ενδεχόμενο ότι το σύστημα αυτό μπορεί να τοποθετηθεί στο σπίτι τους.

- **«Κλειστές» αγορές:** Πρόκειται για αγορές όπου κυριαρχούν κυρίως τοπικές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τόσο τους θερμοψύκτες όσο και το εμφιαλωμένο νερό σε χαμηλές τιμές. Για παράδειγμα η αγορά της Κρήτης είναι μια τέτοια «κλειστή» αγορά.
- **Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing).** Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) αποφασίζουν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τη διανομή των προϊόντων τους. Με αυτό τον τρόπο μειώνουν το κόστος διανομής τους, αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και αποφεύγουν την υποαπασχόληση καθώς η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους που χρειάζεται και δε δεσμεύει περιττά κεφάλαια.
- **Εναλλακτικά κανάλια πωλήσεων:** Η πώληση θερμοψυκτών και εμφιαλωμένου νερού σε συσκευασία των 18.9lt μέσω των supermarkets ή και άλλων καναλιών διανομής.

(γ) Κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις

- **Αλλαγές στον τρόπο ζωής:** τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τάση των καταναλωτών για πιο υγιεινό τρόπο διατροφής. Το γεγονός αυτό έδωσε σημαντική αναπτυξιακή ώθηση στις επιχειρήσεις του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD). Σημειώνεται αύξηση της ζήτησης των μη αλκοολούχων ποτών και το εμφιαλωμένο νερό είναι ανάμεσα σε αυτά.
- **Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία** των πολιτών: Οι πολίτες ολοένα και περισσότερο ευαισθητοποιούνται με θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του. Εφόσον ο κλάδος εμφιαλωμένων νερών χρησιμοποιεί πλαστικές φιάλες (ανεξάρτητα αν στις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου οι καταναλωτές δεν πρέπει να πετούν τις φιάλες αλλά να τις επιστρέφουν στις επιχειρήσεις) αυτός είναι ένας λόγος που αρκετές φορές προκαλεί ανησυχία στους καταναλωτές. Από την πλευρά τους οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος με τους εξής τρόπους:
 - Οι φιάλες δεν είναι μιας χρήσης αλλά επαναχρησιμοποιούμενες.
 - Οι φιάλες που δεν επαναχρησιμοποιούνται κομματιάζονται και το υλικό τους ανακυκλώνεται.
 - Οι θερμοψύκτες, τα πλαστικά ποτήρια, το χαρτί κλπ ανακυκλώνονται
 - Μειώνουν τις εκπομπές CO₂ κάνοντας τα δρομολόγια διανομής περισσότερο αποδοτικά. Αυτό οδηγεί σε μείωση του

απαιτούμενου αριθμού αυτοκινήτων διανομής και μείωση της κατανάλωσης σε καύσιμα.

- **Έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ύδρευσης** σε ορισμένες περιοχές. Υπάρχουν αρκετές περιοχές εντός και εκτός Αττικής όπου το νερό από το δίκτυο ύδρευσης χαρακτηρίζεται από κακή ποιότητα (έντονη μυρωδιά χλωρίου)⁷⁵. Αυτό οδηγεί τους καταναλωτές να χρησιμοποιούν εμφιαλωμένο νερό σε πολλές καθημερινές τους δραστηριότητες όπως για παράδειγμα τη μαγειρική.
- **Αρνητικά δημοσιεύματα στα Μ.Μ.Ε:** Κατά διαστήματα υπάρχουν δημοσιεύματα στα Μ.Μ.Ε για τις συνθήκες μεταφοράς των εμφιαλωμένων νερών, τη φύλαξη και τη διάθεση τους στους καταναλωτές. Αυτά τα δημοσιεύματα επηρεάζουν αρνητικά την κοινή γνώμη.

(δ)Τεχνολογικές δυνάμεις

- **Διάρκεια ζωής προϊόντων:** Οι επιχειρήσεις του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) προσπαθούν να μειώσουν τη διάρκεια ζωής του προϊόντος για να διασφαλίσουν την καλή ποιότητα του νερού και για να τονίσουν τη φρεσκάδα του.

⁷⁵ NWDi, Management Comments, February 2008

6.3 Άμεσο περιβάλλον (task environment)

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter και είναι μια τεχνική που βοηθάει στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των εταιριών του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD).

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:

Τα εμπόδια εισόδου στο συγκεκριμένο κλάδο είναι χαμηλά γι'αυτό και μικρές και τοπικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μπουν.

- **Οικονομίες κλίμακας:** Πολλές μικρές επιχειρήσεις με οικογενειακό συνήθως χαρακτήρα, μπαίνουν στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD) γνωρίζοντας εξ αρχής ότι δε θα εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας. Σκοπός τους είναι να απευθυνθούν σε μια τοπική αγορά με μικρό όγκο παραγωγής και παρά το υψηλότερο κόστος παραγωγής έχουν χαμηλό μεταφορικό κόστος, χαμηλό κόστος επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (εφόσον απευθύνονται σε μια τοπική αγορά και πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως για παράδειγμα το Μάρκετινγκ απουσιάζουν) και έτσι καταφέρνουν να είναι κερδοφόρες.
- **Κόστος αλλαγής προμηθευτή:** Οι περισσότεροι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται διαφοροποίηση στο προϊόν οπότε μπορούν εύκολα να στραφούν σε κάποια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση του κλάδου χωρίς κόστος. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους προσπαθούν να

προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών προκειμένου να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους για να κρατήσουν τους πελάτες

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Η είσοδος μιας επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο απαιτεί σημαντικό κεφάλαιο για την κατασκευή εργοστασίου εμφιάλωσης και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού. Αλλά οι μικρές επιχειρήσεις που μπαίνουν στον κλάδο συχνά αποφασίζουν να μην δημιουργούν ιδιόκτητα εργοστάσια που απαιτούν μεγάλες επενδύσεις αλλά να διανέμουν νερό μέσω άλλων μεγάλων εταιριών που εμφιαλώνουν νερό για λογαριασμό τρίτων.
- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις επιχειρήσεις παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων και δεν υφίσταται σαν εμπόδιο στον συγκεκριμένο κλάδο εφόσον η φιάλη 18.9 lt δεν διανέμεται μέσω λιανεμπορίου.
- **Αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:** Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν είναι πιθανόν να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη προβαίνοντας σε μείωση τιμών.
- **Νομικοί περιορισμοί και κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Δεν υπάρχουν.

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο συγκεκριμένο κλάδο φαίνεται να είναι περιορισμένη. Επίσης, στις πολυεθνικές επιχειρήσεις οι αγορές είναι κεντροποιημένες με σκοπό να επωφεληθούν τις οικονομίες κλίμακας γεγονός που περιορίζει ακόμα περισσότερο τη δύναμη των προμηθευτών.

- **Οι προμηθευτές είναι πολλοί:** Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει ικανός αριθμός προμηθευτών για τα υλικά συσκευασίας, τις φιάλες, τους θερμοψύκτες, τα καπάκια των φιαλών, τα ανταλλακτικά (μέρη του ψύκτη που έρχονται σε επαφή με το νερό) με αποτέλεσμα να μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- **Μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή:** Υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στα προϊόντα των προμηθευτών (φιάλες επιστρεφόμενες ή μη, φιάλες με ή χωρίς χερούλια, φυσικές ή καλουπότης) παρόλο αυτά το ο βαθμός διαφοροποίησης δεν είναι τέτοιος ώστε το κόστος αλλαγής προμηθευτή για τους πελάτες να είναι υψηλό, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι περιορισμένη.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός:** Πολύ μικρή πιθανότητα στο συγκεκριμένο κλάδο.

3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στο συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλη.

- **Υπάρχουν λίγοι αγοραστές και αγοράζουν μεγάλες ποσότητες:** Οι 3 μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου (Ζαγόρι-Rainbow Group, η Nestle Waters και η Coca Cola 3E) αποτελούν σημαντικούς αγοραστές για τους προμηθευτές οπότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή.
- **Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι τυποποιημένα και το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μικρό:** Αν και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών παρόλο αυτά οι πελάτες δε θεωρούν ότι το προϊόν είναι πραγματικά διαφοροποιημένο και σημαντικό γι'αυτούς. Μπορούν εύκολα να αλλάξουν προμηθευτή εφόσον το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό.
- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:** Δεν είναι συνηθισμένη στο συγκεκριμένο κλάδο.
- **Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή του προϊόντος:** Στον κλάδο αυτό οι πελάτες είναι προσανατολισμένοι στην τιμή πώλησης. Απαιτούν χαμηλότερες τμές επειδή πιστεύουν ότι είναι ένα έξοδο που μπορούν να το περιορίσουν. Δεν έχουν ακριβείς πληροφορίες

για το κόστος της επιχείρησης παρόλα αυτά πιέζουν για να διεκδικήσουν χαμηλότερες τιμές.

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή. Στο συγκεκριμένο κλάδο δεν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα. Ακόμα και οι χυμοί και τα αναψυκτικά που θεωρητικά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, εκείνη της δίψας, δεν μπορούν να υποκαταστήσουν ολικά τον θερμοψύκτη με το εμφιαλωμένο νερό εφόσον πρόκειται για μια εντελώς διαφορετική υπηρεσία.

5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου:

.Στον κλάδο εμφιαλωμένων νερών (HOD) ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι μεγάλος.

- **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς⁷⁶:** Επειδή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επιβραδύνεται ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.

⁷⁶ NWDi, Market KPI'S, September 2008

- **Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:** Δεν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο.

- **Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται έχουν φιλοδοξία να γίνουν ηγέτες στον κλάδο⁷⁷:** Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν λίγοι μεγάλοι ανταγωνιστές με ίση δυναμικότητα και μέγεθος όπως η επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group, η Nestle Waters και η Coca Cola 3E με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός μεταξύ τους να είναι πιο έντονος. Η Coca Cola είναι ανταγωνιστής με διεθνή παρουσία και οικονομική δύναμη και το Ζαγόρι διαθέτει γνωστό προϊόν (water brand) στην αγορά. Είναι φανερό λοιπόν ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης εφόσον ελέγχεται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης, πολλές μικρές τοπικές επιχειρήσεις βρίσκονται στον κλάδο και παρέχουν το εμφιαλωμένο νερό σε χαμηλές τιμές κάτι το οποίο φαίνεται ότι επηρεάζει αρνητικά τη σταθερότητα του κλάδου. Μια πιθανή εξαγορά της επιχείρησης Ζαγόρι-Rainbow Group από την Coca Cola 3E ή μια μεγαλύτερη εστίαση της Coca-Cola στην HOD αγορά αποτελούν απειλή για τη Nestlé Waters Direct⁷⁸.

- **Ανταγωνισμός τιμών.** Ο ανταγωνισμός τιμών είναι έντονος γιατί:
 - **Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν αύξηση μεριδίου αγοράς⁷⁹:**
Προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς οι επιχειρήσεις του

⁷⁷ NWDi, Competition Report, May 2008

⁷⁸ NWDi, OPL Presentation 2008

⁷⁹ NWDi, Pricing & Market Shares, October 2006

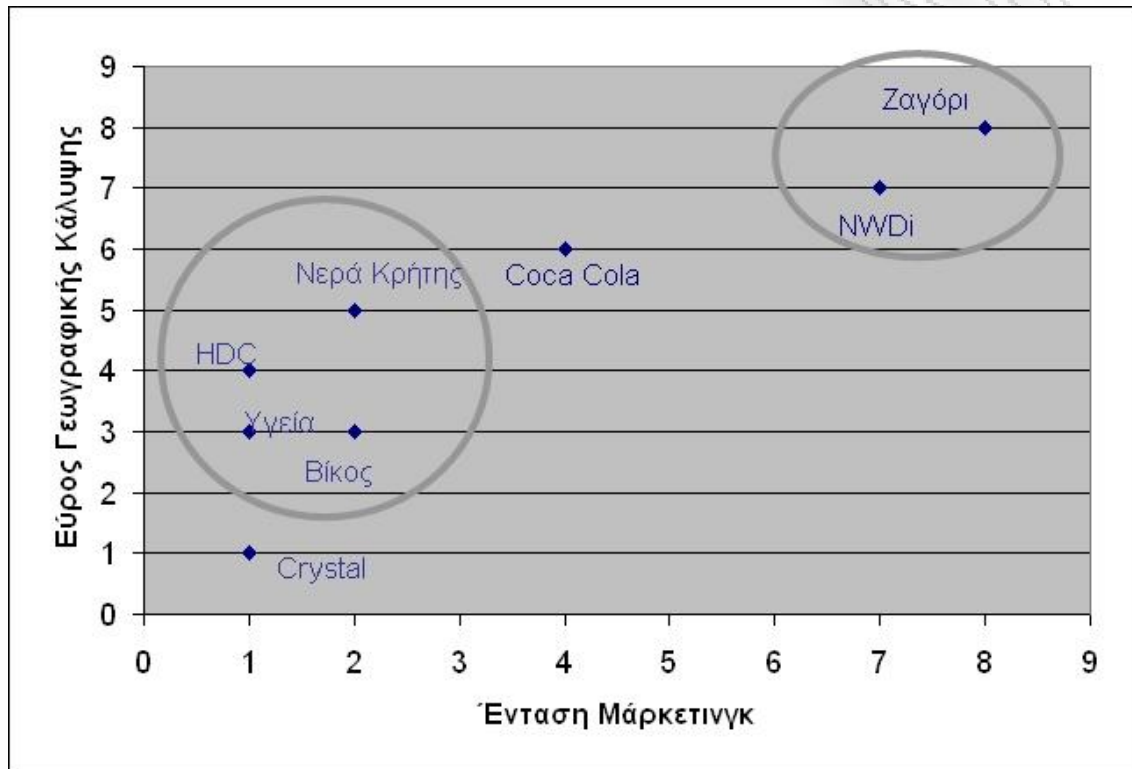
κλάδου αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Οι εξαγορές μικρών εταιριών ή και ακόμα κάποια εξαγορά μεταξύ των 2 από τους 3 κύριους ανταγωνιστές αποτελεί ευκαιρία.

- **Τα σταθερό κόστος είναι υψηλό:** Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν υψηλό σταθερό κόστος και επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Η ένταση του ανταγωνισμού όμως αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.
- **Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές και το προϊόν θεωρείται ομοιογενές:** Επειδή οι πελάτες θεωρούν το προϊόν ομοιογενές εύκολα το αντικαθιστούν με προϊόντα ανταγωνιστικών εταιριών (εφόσον το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό).

6.4 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups)

Για την καλύτερη ανάλυση του κλάδου χωρίζουμε τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά.

Στο διάγραμμα 6.1 απεικονίζουμε τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD) στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας ως μεταβλητές το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και την ένταση Μάρκετινγκ.



Διάγραμμα 6.1 Στρατηγικές Ομάδες

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.1, η Nestlé Waters Direct και η επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα και ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους. Και οι δύο επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγική ανάπτυξης.

Η ανάλυση με βάση τις στρατηγικές ομάδες μας δείχνει τις ευκαιρίες που έχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου εφόσον μπορούν εύκολα να διαπιστώσουν τα αναξιοποίητα τμήματα του κλάδου (white spaces⁸⁰).

6.5 Σύνολο εξωτερικών παραγόντων

Στον πίνακα 6.1 εμφανίζεται το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο αυτό.

Πίνακας 6.1 Σύνολο εξωτερικών παραγόντων

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Ευκαιρίες (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none">• Νέες αναδυόμενες αγορές (νησιωτικές περιοχές, αγορά των σπιτιών)• Outsourcing• Μείωση διάρκειας ζωής του εμφιαλωμένου νερού• Εναλλακτικά κανάλια πωλήσεων• Αλλαγές στον τρόπο ζωής (υγιεινός τρόπος διατροφής)• Αύξηση ευαισθησίας καταναλωτών για τρόφιμα και ποτά• Έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ίδρευσης• Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών• Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων• Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου• Σχετική δύναμη άλλων ομάδων (όπως αρχές, τοπικές κοινωνίες κλπ)• Εμπόδια εξόδου
Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Οικονομική κρίση• Μείωση ρυθμού αύξησης ακαθάριστου εθνικού προϊόντος• Ενδείξεις επιβράδυνσης της ελληνικής οικονομίας• Αύξηση τιμών πετρελαίου• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος• Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές• "Κλειστές" αγορές (π.χ αγορά Κρήτης)• Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία των πολιτών• Αρνητικά δημοσιεύματα για το εμφιαλωμένο νερό στα Μ.Μ.Ε.• Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο• Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών• Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου• Υψηλός ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο• Πιθανή εξαγορά της εταιρίας Ζαγόρι-Rainbow Group από την Coca Cola 3E• Μεγαλύτερη εστίαση της Coca-Cola 3E στην HOD• Πρακτικές χαμηλής τιμολόγησης από μικρές τοπικές εταιρίες• Κόστη αλλαγής πελατών (Switching costs)• Χαμηλά εμπόδια εισόδου

⁸⁰ Βασίλης Μ.Παπαδάκης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 4^η έκδοση, 2002, σελ. 81.

6.6 Σύνθεση των εξωτερικών παραγόντων (EFAS)

Ο πίνακας εξωτερικών παραγόντων (EFAS)⁸¹, μας δείχνει πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο πίνακας κατασκευάζεται ως εξής:

- Καταγράφουμε τις πιο σημαντικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
- Ορίζουμε ένα συντελεστή στάθμισης για κάθε παράγοντα ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι για την επιχείρηση. (1,0 πολύ σημαντικός και 0,0 καθόλου σημαντικός). Το άθροισμα όλων των συντελεστών πρέπει να είναι ίσο με 1,00.
- Βαθμολογούμε κάθε παράγοντα από ανάλογα με την επίδοση της επιχείρησης ως προς τον παράγοντα. (5,0 άριστος μέχρι 1,0 κακός).
- Υπολογίζουμε τη σταθμισμένη βαθμολογία για κάθε παράγοντα (5,0 άριστη μέχρι 1,0 κακή με μέσο όρο το 3,0).
- Εξηγούμε γιατί διαλέξαμε κάθε παράγοντα.

⁸¹ J. David Hunger & Thomas L.Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.78-80

Ακολουθεί ο πίνακας 6.2 που παρουσιάζει την μήτρα εξωτερικών παραγόντων.

Πίνακας 6.2 Η μήτρα εξωτερικών παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Ευκαιρίες (Opportunities)				
• Νέες αναδυόμενες αγορές (νησιωτικές περιοχές, αγορά των σπιτιών)	0,20	3	0,60	Μικρή παρουσία στα σπύια
• Έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ίδρευσης	0,05	4	0,20	Προσέγγιση μέσω πωλητών περιοχών με κακό δίκτυο ίδρευσης
• Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου	0,10	4	0,40	Εξαγορά της Eden Springs
• Outsourcing	0,10	4	0,40	Outsourcing δραστηριοτήτων με υψηλό κόστος
• Εναλλακτικά κανάλια πωλήσεων	0,05	1	0,05	Έλλειψη προσέγγισης
Απειλές (Threats)				
• Οικονομική κρίση	0,20	4	0,80	Άμεση ανταπόκριση στα νέα οικονομικά δεδομένα, μείωση εξόδων όπου είναι εφικτό, outsourcing με χαμηλότερο κόστος
• Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	0,05	3	0,15	Μείωση τιμών σε κερδοφόρους πελάτες
• Υψηλός ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο	0,10	3	0,30	Ανταγωνιστικές προσφορές και "κατά μέτωπον" επίθεση
• Αύξηση τιμών πετρελαίου	0,10	4	0,40	Αναζήτηση νέων προμηθευτών με χαμηλότερες τιμές για αντιστάθμιση της αύξησης τιμής πετρελαίου
• Πιθανή εξαγορά της εταιρίας Ζαγόρι-Rainbow Group από την Coca Cola 3E	0,05	3	0,15	Εξαγορά από τη Nestlé άλλων μικρότερων εταιριών
Σύνολα	1,00		3,45	

6.7 Βιβλιογραφία

1. NWDi, Management Comments, February 2008
2. NWDi, Market KPI's, September 2008
3. NWDi, Competition Report, May 2008
4. NWDi, OPL Presentation, 2008
5. NWDi, Pricing & Market Shares, October 2008
6. Παπαδάκης Βασίλης Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 4η έκδοση, 2002, σελ. 81.
7. Hunger J. David & Wheelen Thomas L., Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.78-80.
8. Ισολογισμοί Nestle Waters Direct, 2007-2008.

Κεφάλαιο 7

Εσωτερικό Περιβάλλον

7.1 Η επιχειρησιακή δομή

7.1.1 Διοικητικό συμβούλιο

Στην κορυφή του οργανογράμματος βρίσκεται το Διοικητικό συμβούλιο που απαρτίζεται από τον πρόεδρο, το διευθύνοντα σύμβουλο και τα μέλη.

Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι ο **Ευάγγελος Καλούσης**. Ο κύριος Καλούσης είναι επίσης υπεύθυνος για την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που περιλαμβάνει τις αγορές της Αλβανίας, Βουλγαρίας, Π.Γ.Δ.Μ. και Κύπρου.

Πριν την ανάληψη των καθηκόντων του στην Ελλάδα, ο κ. Καλούσης εργαζόταν στα Κεντρικά Γραφεία της Nestlé στο Vevey της Ελβετίας όπου δημιούργησε και ήταν επικεφαλής της Στρατηγικής Διεύθυνσης Διατροφής για όλον τον κόσμο. Στην πολύχρονη επαγγελματική του πορεία έχει επίσης υπηρετήσει σε διευθυντικές θέσεις στον Τεχνικό και Εμπορικό Τομέα της εταιρείας στη Γαλλία και την Ελβετία, ενώ διετέλεσε Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος στη Νιγηρία και τη Νότιο Αφρική, με ευθύνη για όλη την περιοχή Νοτίου Αφρικής.

Διευθύνων σύμβουλος είναι ο **Laurent Dereux**. Στο τέλος του 2008, η Nestlé Ελλάς αποφάσισε να διαχωρίσει τις θέσεις του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου. Ο Ευάγγελος Καλούσης

παραμένει πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ενώ Διευθύνων Σύμβουλος αναλαμβάνει ο Laurent Dereux. Ο Laurent Dereux είναι γαλλικής υπηκοότητας, με μεγάλη σταδιοδρομία στη Nestlé στη Γαλλία, τον Καναδά, το Βέλγιο και το Κέντρο στην Ελβετία. Στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η περιοχή Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι ο **Henrik Jelert** και ο **Αντώνης Αυγερόπουλος**.

Ο **Henrik Jelert** ανέλαβε το 2007 Deputy Regional Business Head της Nestlé Waters Direct στη Δυτική Ευρώπη. Ξεκίνησε την καριέρα του στη Nestlé Waters Direct ως Managing Director στην Πολωνία και στη συνέχεια Managing Director στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Ο κος Jelert διαθέτει πολύτιμη εμπειρία πριν μπει στον όμιλο της Nestlé. Κατείχε σημαντικές θέσεις όπως CEO στην Fomer Roulunds SA στην Πολωνία, Finance Director Deputy MD House of Prince of Poland κλπ.

Ο **Αντώνης Αυγερόπουλος**, πριν αναλάβει Γενικός Διευθυντής (Country Business Manager) της Nestlé Waters Direct κατείχε τη θέση του Οικονομικού Διευθυντή (Operations and Finance Manager) της επιχείρησης. Ο κος Αυγερόπουλος ξεκίνησε στη Nestlé στις Η.Π.Α. το 1998 στο Οικονομικό Τμήμα. Προσλήφθηκε από τη Nestlé Ελλάς τον Ιανουάριο του 2002 ως Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου και ανέλαβε καθήκοντα Οικονομικού Διευθυντή της Aqua Spring το Νοέμβριο του 2002.

Το διοικητικό συμβούλιο χορηγεί δικαίωμα μόνης υπογραφής στον πρόεδρο. Σε περίπτωση κωλύματος του προέδρου θα αντικαθίσταται από δυο μέλη.

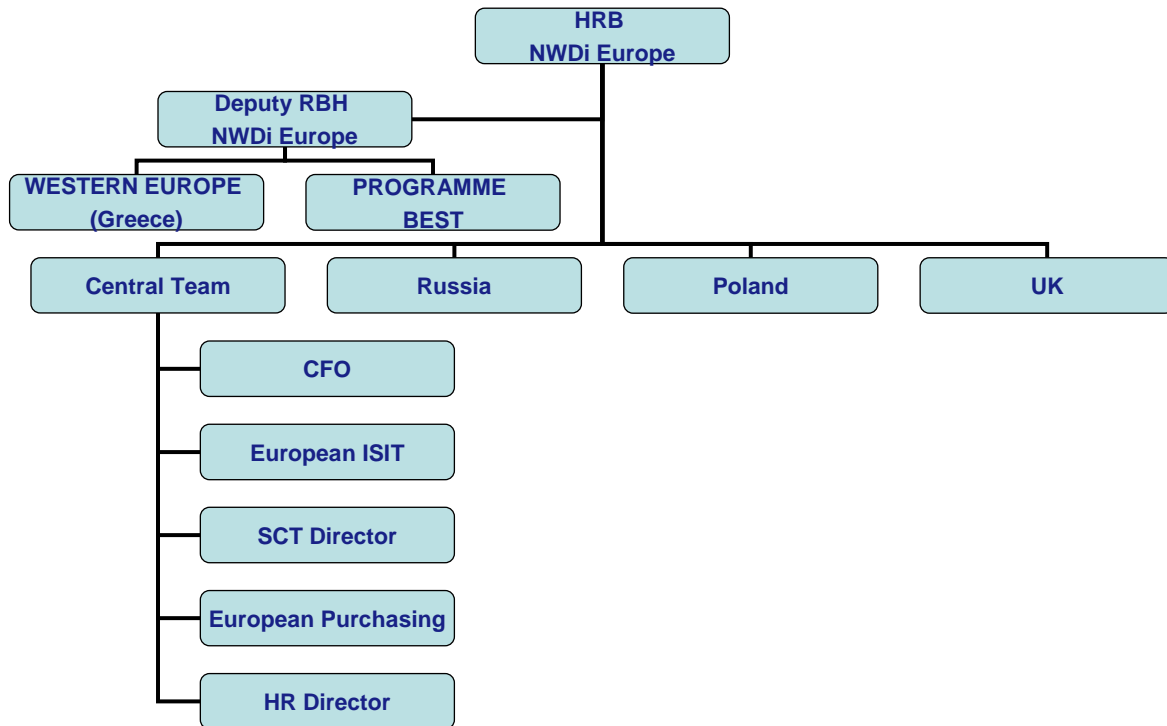
7.1.2 Οργανόγραμμα της επιχείρησης⁸²

Μετά την αλλαγή του Γενικού διευθυντή Ελλάδος το 2007, η επιχείρηση αναπτύσσει τις δραστηριότητες της μέσω ενός νέου, ομοιόμορφου μοντέλου λειτουργίας το οποίο φαίνεται στο διάγραμμα 7.1. Η Νότια Ευρώπη, Δυτική και Ανατολική ενοποιούνται (πλην της Πολωνίας, Ρωσίας και Αγγλίας – που αποτελούν ένα group). Τα οφέλη από αυτό το μοντέλο λειτουργίας είναι πολλαπλά με κυριότερο την εκμετάλλευση συνεργειών.

Ακολουθεί το οργανόγραμμα της NW Direct σε ευρωπαϊκό επίπεδο στο οποίο φαίνεται η δομή της κεντρικής διοίκησης.

⁸² NWDi, Company's Presentation, Οκτώβριος 2008

Οργανόγραμμα NW Direct – Ευρώπη



Διάγραμμα 7.1: Οργανόγραμμα της Nestlé Waters Direct, Ευρώπη

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Company's Presentation», Οκτώβριος 2008

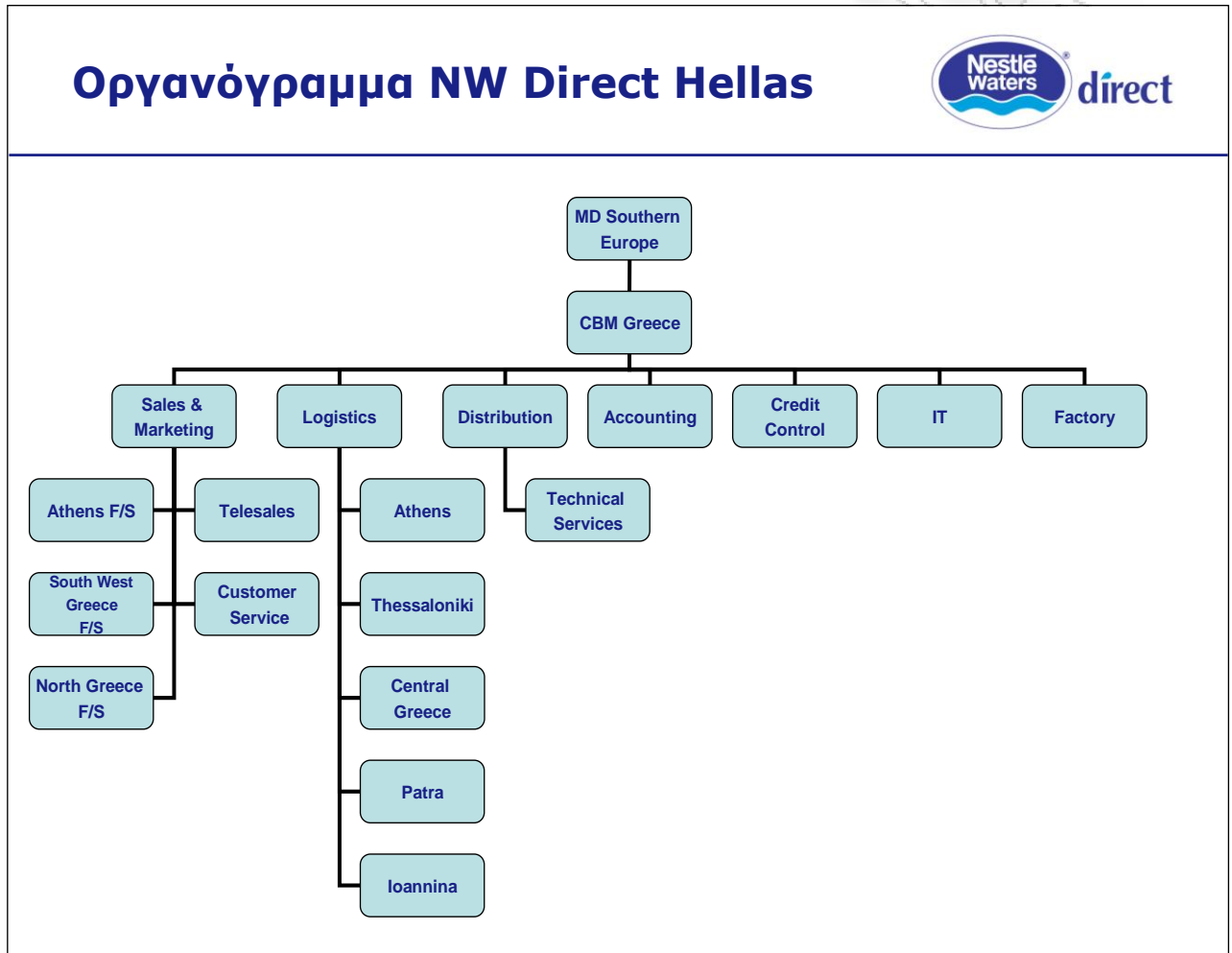
Δημιουργήθηκε λοιπόν μια ομάδα από στελέχη με διεθνή εμπειρία (ομάδα BEST) με κύριο σκοπό την αξιολόγηση των διαδικασιών που υπήρχαν σε κάθε χώρα και την ενοποίηση τους για την εκμετάλλευση συνεργειών. Μια από τις βασικότερες ενέργειες τους ήταν η κεντροποίηση των προμηθειών με τα πολλαπλά οφέλη που συνεπάγονται για κάθε χώρα. Επίσης, παρείχαν υποστήριξη στις διαφορετικές χώρες μοιράζοντας μαζί τους πολιτικές/ενέργειες που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες με μεγάλη επιτυχία.

Οι 11 πολιτικές της ομάδας⁸³ ήταν:

- Οι υπάλληλοι μας είναι το κλειδί της επιτυχίας: Προάγετε και επιβραβεύστε τους καλύτερους.
- Το πιο σημαντικό μας έργο είναι να παραδίδουμε εγκαίρως και πλήρως νερό και αν αποτύχουμε να διορθώσουμε άμεσα.
- Η Ασφάλεια και η Ποιότητα είναι μη διαπραγματεύσιμες.
- Οι πελάτες μας πρέπει να μας βλέπουν σταθέρα σε κύκλους εβδομαδιαίους, ανάλογα με τις ανάγκες τους.
- Πρέπει να χρησιμοποιούμε οχήματα μεγάλης χωρητικότητας, και εξειδικευμένα.
- Μια φιάλη πρέπει να ταξιδεύει μικρές αποστάσεις για λόγους οικολογικούς και οικονομικούς.
- Οι αποθήκες πρέπει να λειτουργούν με πάνω από ορισμένο αριθμό θερμοψυκτών ή φιαλών μηνιαίως.
- Δεν πρέπει να υπάρχουν πάνω από πέντε επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ οδηγού και του Regional Business Head της Nestle Waters Direct.
- Όλα τα επίπεδα διοίκησης πρέπει να μοιράζονται την ευθύνη της ασφάλειας, της κερδοφορίας και της ανάπτυξης.
- Έλεγχος των εξόδων: Κάθε λεπτό μετράει.
- Αποφάσεις πρέπει να παίρνονται χρησιμοποιώντας μετρήσιμες και σωστές πληροφορίες.

⁸³ NWDi, Results from BEST Analysis, June 2008

Στο διάγραμμα 7.2 ακολουθεί το οργανόγραμμα της Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ:



Διάγραμμα 7.2: Οργανόγραμμα της Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ

Πηγή: Nestle Waters Direct, «Company's Presentation», Οκτώβριος 2008

Βλέπουμε λοιπόν ότι η επιχείρηση ακολουθεί την τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Η κάθε επιχειρησιακή λειτουργία συνεπάγεται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Έτσι με την ομαδοποίηση τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται αξιοποίηση πόρων μέσω οικονομιών κλίμακας και συνέργιας. Ένα μειονέκτημα της μορφής αυτής τμηματοποίησης είναι ότι με την

εξειδίκευση των τμημάτων δημιουργούνται στεγανά και συγκρούσεις, που είναι σε βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού τους⁸⁴.

7.2 Η Κουλτούρα⁸⁵

Η επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα δυνατά της σημεία και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων της. Τα κύρια στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι:

- **Εστίαση στο αποτέλεσμα:** Εκτελώντας τις υποσχέσεις και δεσμεύσεις και πράττοντας για το καλό της επιχείρησης.
- **Συνεργασία:** Συμμετοχή στην επίτευξη του γενικού στόχου και συνεισφορά απ'όλους (ακόμη και όταν «αυτό δεν είναι δουλειά μας») και συμμετοχή στις επιτυχίες των άλλων.
- **Καινοτομία και ανανέωση:** Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση καλοσορίζουν την αλλαγή αποδεχόμενοι ότι το ρίσκο είναι απαραίτητη προϋπόθεση των αλμάτων, αμφισβητώντας υποθέσεις και το κατεστημένο.

⁸⁴ Δημήτρης Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», 1992, σελ 80-81.

⁸⁵ NWDi, Corporate Identity Manual, 2008

- **Αίσθηση κατεπείγοντος:** Αναγνώριση από τους εργαζόμενους της επιχείρησης ότι υπάρχει ένας μεγάλος στόχος να επιτευχθεί και αν αποτύχουν θα αποτύχουν και αυτοί που βασίζονται στους εργαζόμενους.
- **Ποιότητα:** Είναι η βάση σε κάθετι που γίνεται στην επιχείρηση. Η Διοίκηση Ποιότητας και η Ποιότητα Διοίκησης πρέπει να οδηγούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- **Προστιθέμενη αξία και βιωσιμότητα:** Αποτελούν πρωταρχικά κριτήρια σε οτιδήποτε κάνει η επιχείρηση. Ευθύνη του κάθε εργαζόμενου είναι η πρόσθεση αξίας στους ανθρώπους, τα προϊόντα, τους πελάτες ενώ ταυτόχρονα όλοι φροντίζουν το περιβάλλον.
- **Πελάτες:** Μαζί με την ποιότητα αποτελούν εμμονή και πάθος στην επιχείρηση. Το να κατανοήσεις και να εκπληρώσεις με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους αποτελεί καθημερινή προτεραιότητα και υπευθυνότητα.
- **Προσωπικό:** Η Nestlé Waters Direct ΑΕ θεωρεί το προσωπικό της το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης και το εκπαιδεύει συνεχώς, προσφέροντας ευκαιρίες σε όλους, με διαφάνεια και τιμιότητα. Έτσι δημιουργούνται οι βάσεις για διαρκή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και για αποτελεσματικότερη απόδοση. Τίποτα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη δέσμευση και την ενέργεια τους. Η δημιουργία

ομαδικού πνεύματος και η διασφάλιση επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων αποτελεί βασική προτεραιότητα για τη Nestlé Waters Direct. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ενθαρρύνεται και υλοποιείται με την ανοιχτή επικοινωνία, είτε αυτή αφορά σε συγκεκριμένες πτυχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας, είτε στη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η Nestlé Waters Direct ενθαρρύνει ενεργά υποδείξεις για αλλαγές από τους εργαζόμενους καθώς και προτάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση των πρακτικών της επιχείρησης. Η καλή συνεργασία και οι σωστές σχέσεις με το προσωπικό διασφαλίζονται με τις αξίες του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας μεταξύ των εργαζομένων. Στη Nestlé Waters Direct δεν αφήνονται περιθώρια για ανοχές, παρενόχληση ή διάκριση κάθε είδους. Αυτή η βασική αρχή εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε περίπτωση. Η επιχείρηση διαφυλάσσει το σεβασμό για τις βασικές ανθρώπινες αξίες, στάσεις, συμπεριφορές καθώς και για την προσωπική ζωή των υπαλλήλων. Ενθαρρύνει τη μακροχρόνια συνεργασία με τους υπαλλήλους της, πιστεύοντας ότι η επαγγελματική και η προσωπική ζωή των υπαλλήλων θα πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία. Με αυτό το πνεύμα, το ωράριο εργασίας είναι ευέλικτο και οι εργαζόμενοι διατηρούν τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρά τους και εκτός επαγγελματικού χώρου.

- **Ανοιχτή επικοινωνία:** Η ανοιχτή επικοινωνία με σκοπό να ανταλλάσσονται απόψεις και ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μία οργάνωση με λίγα ιεραρχικά επίπεδα και διαρκή συνεργασία με άτομα διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και τμημάτων. Η ενημέρωση θα

πρέπει να καταλήγει σε αυτούς που τη χρειάζονται για να κάνουν καλύτερα και πιο αποδοτικά την εργασία τους με τη δίκαιη ανάθεση υπευθυνοτήτων και τη βελτίωση των γνώσεων. Επικοινωνία δε σημαίνει μόνο πληροφόρηση. Επικοινωνία είναι επίσης το να ακούμε και να έχουμε άποψη στο διάλογο. Κάθε υπάλληλος έχει το δικαίωμα σε ανοικτό διάλογο με τους προϊσταμένους του ή τους συναδέλφους του.

- **Συνθήκες Εργασίας:** Το εργασιακό περιβάλλον της Nestlé Waters Direct προστατεύει την υγεία και την ακεραιότητα των εργαζόμενων σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής. Κάθε υπάλληλος δε θα πρέπει μόνο να φροντίζει για τη δική του ασφάλεια, αλλά και για αυτή των συναδέλφων του. Προτάσεις για βελτιώσεις είναι πάντα ευπρόσδεκτες και εξετάζονται με όλη την απαραίτητη σοβαρότητα και υπευθυνότητα.
- **Η χαμηλή επίδοση για μεγάλα διαστήματα δε γίνεται αποδεκτή.** Θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να δείχνουν υπευθυνότητα σε κάθε θέση εργασίας και έχοντας την κατάλληλη υποστήριξη να συνεισφέρουν ενεργά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

7.2.1 Κώδικας ηθικής⁸⁶

Ο κώδικας ηθικής υπογράφεται από τον κάθε εργαζόμενο μόλις προσλαμβάνεται. Οι βασικές του αρχές είναι οι εξής:

- 1. Συμμόρφωση με νόμους, κανόνες και κανονισμούς:** Σεβόμαστε το νόμο ανά πάσα στιγμή.
- 2. Σύγκρουση συμφερόντων:** Ενεργούμε πάντα με γνώμονα τα βέλτιστα συμφέροντα της Nestlé .
- 3. Εξωτερικές διευθύνσεις και άλλες εξωτερικές δραστηριότητες:** Είμαστε περήφανοι για τη φήμη της Nestlé και λαμβάνουμε υπόψη τα βέλτιστα συμφέροντα της και στις εξωτερικές μας ενοχλήσεις και δραστηριότητες.
- 4. Οικογένειες και συγγενείς:** Η πολιτική μας ως προς την πρόσληψη και την προαγωγή προσωπικού θα είναι δίκαιη και αντικειμενική.
- 5. Εταιρικές ευκαιρίες:** Είμαστε δεσμευμένοι ως προς την προώθηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Nestlé.
- 6. Εσωτερική πληροφόρηση σε διαπραγματεύσεις:** Σεβόμαστε και ακολουθούμε τους κανόνες εσωτερικής πληροφόρησης όταν κάνουμε αγοραπωλησίες τίτλων της Nestlé.
- 7. Αντιμονοπωλιακές και δίκαιες συναλλαγές:** Πιστεύουμε στη σημασία του ελεύθερου ανταγωνισμού.

⁸⁶ NWDi, Code of Professional Conduct, 2008

8. Εμπιστευτικές πληροφορίες: Εκτιμούμε και προστατεύουμε τις εμπιστευτικές μας πληροφορίες και σεβόμαστε τις εμπιστευτικές πληροφορίες των άλλων.

9. Απάτη, προστασία εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, λογιστικά στοιχεία: Δίνουμε έμφαση στην εντιμότητα και σεβόμαστε τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

10. Δωροδοκία και διαφθορά: Καταδικάζουμε απερίφραστα οποιαδήποτε μορφή δωροδοκίας και διαφθοράς.

11. Δώρα, γεύματα, διασκέδαση: Ανταγωνιζόμαστε και δραστηριοποιούμαστε με βάση μόνο την ποιότητα και την ικανότητα.

12. Διακρίσεις και παρενόχληση: Ασπαζόμαστε την ποικιλομορφία και σεβόμαστε την προσωπική αξιοπρέπεια των συναδέλφων μας.

13. Μη συμμόρφωση: Θα συμβουλευόμαστε τον Κώδικα, θα συμμορφωνόμαστε με τις διατάξεις του και θα ζητούμε καθοδήγηση όπου χρειάζεται.

14. Αναφορά παράνομης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς: Αναλαμβάνουμε την ευθύνη να ενεργούμε με ακεραιότητα σε όλες τις περιπτώσεις

7.3 Λειτουργικές Μονάδες (Functions)

Στο κεφάλαιο 6, στην ενότητα 6.4.3 έγινε ανάλυση των στρατηγικών και πολιτικών των διαφόρων λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης Nestlé

Waters Direct Ελλάς ΑΕ. Στο σημείο αυτό επανερχόμαστε στις λειτουργικές μονάδες (functions) της επιχείρησης με σκοπό να επισημανθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους.

(1) Τμήμα Μάρκετινγκ

Στη συνέχεια αναφέρουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης όσον αφορά τα 4P's (Product, Place, Price, Promotion).

❖ Προϊόν⁸⁷:

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Ευρύ προϊοντικό χαρτοφυλάκιο: Θερμοψύκτες που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς (premium, μεσαία και οικονομικά μοντέλα).
- Παροχή ζεστού και κρύου νερού οποιαδήποτε στιγμή
- Ο θερμοψύκτης έχει χαμηλή κατανάλωση σε ρεύμα.
- Κέρδος σε χρόνο και χρήμα εφόσον μπορείς να προσφέρεις στους πελάτες καφέ ή τσάι χωρίς να χρειάζεται να το παραγγείλεις σε μια καφετέρια ή καφενείο.
- Οικονομία στο νερό, χρησιμοποιείς όσο ακριβώς χρειάζεσαι.
- Ο θερμοψύκτης είναι παροχή για τους πελάτες αλλά και για τους υπαλλήλους της επιχείρησης.
- Πολύ καλύτερη ποιότητα από τους κοινούς ψύκτες στους οποίους δε γίνεται συντήρηση.
- Ελάχιστη απαίτηση σε χώρο για να τοποθετηθεί ο θερμοψύκτης.

⁸⁷ NWDi, Sales Manual, 2008

- Δημιουργία ενιαίου κέντρου επισκευής ψυκτών, για την καλύτερη ποιότητα και διάρκεια των θερμοψυκτών.
- Διαφορετικά μεγέθη θερμοψυκτών.
- Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα νερού.
- Πολύ καλή ποιότητα συσκευασίας φιάλης (polycarbonate Vs Pet). Το polycarbonate είναι υλικό που αντέχει τόσο στο χρόνο όσο και στην ηλιακή ακτινοβολία.
- Διαδικασία πλυσίματος φιαλών – ποιότητα, standards και διαδικασίες Nestlé .
- Διαδικασία εμφιάλωσης – ευρωπαϊκά standards, μέλος της European Bottling Waters Association.
- Ισχυρό corporate brand / knowhow αφοσίωση πελατών στα προϊόντα

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Το brand δεν πωλείται στο λιανικό εμπόριο σε μικρές συσκευασίες και άρα δεν υπάρχουν συνέργειες.
- Έλλειψη brand awareness
- Έλλειψη ξεκάθαρης στατηγικής εμπορικού σήματος (brand strategy)

❖ Διανομή:

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Δημιουργία αποθηκών σε όλες τις μεγάλες πόλεις. Αυτό οδηγεί σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και μεγαλύτερος έλεγχος από την ίδια την επιχείρηση.
- Ενιαίες διαδικασίες σε όλες τις αποθήκες.
- Καλή οργάνωση του στόλου με ειδικά οχήματα (φορτηγά διανομής – καρότσα αλουμινίου) για διανομή νερού.
- Συνολική παροχή υπηρεσιών – προγραμματισμένη μέρα διανομής νερού προσανατολισμένη στις ανάγκες των πελατών
- Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Υψηλό κόστος μεταφοράς προϊόντων (haulage cost): Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη μείωση του κόστους μεταφοράς είναι:
 - Επιλογή πελατών με μεγάλο αριθμό φιαλών ανά παραγγελία (μείωση αριθμού επισκέψεων)
 - Οι νέοι πελάτες να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στους ήδη υπάρχοντες (μείωση χλμ/στάση –ισορροπία δρομολογίων)
- Αδυναμία εξυπηρέτησης όλων των πελατών σε μη προβλεπόμενες συνθήκες (π.χ μεγάλος καύσωνας)

❖ Τιμή⁸⁸:

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Προϊόντα που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς: μοντέλα με υψηλή τιμή (premium), μοντέλα με μεσαία τιμή (average) και μοντέλα με χαμηλή τιμή (base line)
- Τιμές κυμαινόμενες ανάλογα με την κατανάλωση των πελατών σε φιάλες και ανάλογα με το μοντέλο που αγοράζουν (ευελιξία)
- Χαμηλότερη τιμή ανά λίτρο σε σύγκριση με τις τιμές ενός περιπτόρου στις μικρές συσκευασίες λιανικής

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Η τιμή του προπληρωμένου ετησίου κόστους (που συμπεριλαμβάνει τη χρήση, υγειονομικές συντηρήσεις και την τεχνική κάλυψη) δεν είναι επιθετική.
- Υπάρχει μια γενικότερη τάση μείωσης του ετησίου κόστους που πληρώνουν οι πελάτες για τον θερμοψύκτη και άρα μείωσης των εσόδων της επιχείρησης.

⁸⁸ NWDi, Pricing Analysis, 2008

❖ Διαφήμιση⁸⁹:

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Διαφήμιση μέσω Internet, Χρυσού Οδηγού, Trade Shows και Promotional Goods που οδηγεί σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος
- Εταιρική ενδυμασία για όλους τους οδηγούς και τεχνικούς.
- Διαφήμιση μέσω φορητών της επιχείρησης

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Χαμηλά budget για διαφήμιση

(2) Τμήμα Πωλήσεων (Sales):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Ικανοί και έμπειροι πωλητές που επιτυγχάνουν του στόχους
- Μικρό ποσοστό αποχώρησης πωλητών
- Υψηλού επιπέδου παρουσιάσεις σε πελάτες
- Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες
- Παρακολούθηση ανταγωνιστικών ενεργειών και εντοπισμός ευκαιριών στους υπάρχοντες λογαριασμούς
- Εκπαίδευση πωλητών σε τακτά χρονικά διαστήματα

⁸⁹ NWDi, Sales & Marketing Initiatives, 2008

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου τους στην αγορά
- Γνώση του προϊόντος σε βάθος

(3) Τηλεφωνικές Πωλήσεις (Telesales):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Άτομα με πολυετή εμπειρία και αφοσιωμένα στην επιχείρηση
- Χειρισμός πελατών με επαγγελματισμό και φιλικότητα
- Μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες
- Επίτευξη στόχων πωλήσεων
- Κεντρικοποιημένο τμήμα για όλα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Δυσκολία στην εύρεση προωθητικής ενέργειας που θα οδηγήσει σε αύξηση εισερχομένων κλήσεων νέων υποψήφιων πελατών.

(4) Τεχνικό Τμήμα (Sanit Department):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Υγειονομική συντήρηση στο χώρο του πελάτη
- Άμεση Τεχνική Υποστήριξη

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Καθυστέρηση στις υγειονομικές συντηρήσεις λόγω προβλημάτων στη βάση πελατών

(5) Τμήμα Προμηθειών:

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Εκμετάλλευση συνεργειών με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ομίλου Nestlé Waters Direct
- Κεντρικοποίηση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και των διαδικασιών αυτής για καλύτερη διαχείριση των προμηθειών ειδικά με το εργοστάσιο HOD (retail) καθώς και για προγραμματισμό της ζήτησης (demand planning activities)
- Οικονομίες κλίμακας λόγω της κεντρικοποίησης των προμηθειών

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Καθυστέρηση στην παραλαβή προμηθειών από το εξωτερικό λόγω απόστασης σε περίπτωση κακού προγραμματισμού

(6) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών (Customer Service):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (service orientation)
- Άτομα με μεγάλη εμπειρία
- Αυξημένο ενδιαφέρον για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών

- Κατανόηση αναγκών πελατών και επίλυση τυχόν προβλημάτων με ευγένεια
- Κεντρικοποιημένο τμήμα εξυπηρέτησης για όλα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Μεγαλύτερη ευελιξία

(7) Οικονομικό Τμήμα (Finance):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Άτομα αξιόπιστα με πολυετή εμπειρία
- Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση όλων των τμημάτων για την πορεία της επιχείρησης
- Ανάλυση οικονομικών δεδομένων με μεγάλη λεπτομέρεια γεγονός που βοηθάει στη λήψη διορθωτικών ενεργειών (όταν υπάρχει ανάγκη)

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Πολύς χρόνος απαιτείται για το reporting στο εξωτερικό

(8) Τμήμα Πιστωτικού Ελέγχου (Customer Finance):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Άτομα με πολυετή εμπειρία και πολύ καλή γνώση του αντικειμένου
- Κεντρικοποιημένο τμήμα για όλα τα υποκαταστήματα της επιχείρησης

- Αφοσίωση στους πελάτες

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Προσέγγιση στους πελάτες με ακόμα μεγαλύτερη φιλικότητα εφόσον το υπόλοιπο χρημάτων αποτελεί ευαίσθητο θέμα για τους περισσότερους.

(9) Συστήματα Πληροφορικής (IT):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν άμεσα
- Διευκόλυνση της καθημερινής εργασίας μέσω διαφόρων εργαλείων και reports

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Περιορισμένος αριθμός ατόμων

(10) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM):

Δυνατά σημεία: (Strengths)

- Η Nestlé Waters Direct θεωρεί το προσωπικό της ως το πολυτιμότερο κεφάλαιο της επιχείρησης
- Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης
- Ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Το εργασιακό περιβάλλον της Nestlé Waters Direct προστατεύει την υγεία και την ακεραιότητα των

εργαζομένων σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής

- Ενθάρρυνση μακροχρόνιας συνεργασίας με τους υπαλλήλους και ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
- Οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την κουλτούρα της επιχείρησης
- Στελέχη (top management) με διεθνή εργασιακή εμπειρία
- Εκπαιδεύσεις στο προσωπικό
- Προαγωγή “εκ των έσω”
- Αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης

Αδύνατα σημεία: (Weaknesses)

- Σύστημα μισθοδοσίας (όχι υψηλοί μισθοί και πολλές υπερωρίες κατά τη διάρκεια καλοκαιρινών μηνών)

7.4 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα παρατίθενται τα αποτελέσματα χρήσης και οι ισολογισμοί της Nestlé Waters Direct για τα έτη 2004-2008, ακολουθεί σύγκριση με την κύρια ανταγωνίστρια επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group και στη συνέχεια γίνεται ανάλυση αριθμοδεικτών.

7.4.1 Κατάσταση αποτελεσμάτων⁹⁰

Στον πίνακα που ακολουθεί παραθέτουμε την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης 5 ετών:

Πίνακας 7.1: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως					
Κύκλος Εργασιών	4.315.014	4.058.136	4.865.793	7.521.544	8.046.044
Κόστος Πωληθέντων	1.737.060	1.854.687	1.848.566	2.272.742	2.343.741
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	2.577.953	2.203.450	3.017.227	5.248.802	5.702.303
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	9.054	753	15.134	0	22.664
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	1.024.585	1.151.944	2.071.176	2.964.411	3.294.475
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	1.328.881	1.346.057	2.100.447	3.001.560	3.155.590
Μερικά Αποτελέσματα	233.541	-293.799	-1.139.261	-717.169	-725.099
Πιστωτικοί Τόκοι	1.525	431	595	413	9.144
Χρεωστικοί Τόκοι	155.535	164.391	201.116	431.397	536.536
Ολικά Αποτελέσματα (κέρδη-ζημίες)					
Εκμεταλλεύσεως	79.531	-457.759	-1.339.783	-1.148.154	-1.252.490
II. Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	88.120	88.164	93.205	97.642	72.462
Έκτακτα Κέρδη	3.269	11.040	17.238	30.329	28.802
Έσοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0	0	3.433	9.853	14.568
Έσοδα από Προβλέψεις Προηγούμενων Χρήσεων	10.135	4.325	2.943	12.078	9.878
Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα	46.383	21.211	9.907	9.793	28.720
Έκτακτες Ζημίες	24.887	11.590	115.290	24.955	39.024
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	5.973	11.246	4.174	31.864	16.553
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα	103.812	-398.276	-1.352.334	-1.064.864	-1.211.077
Αποσβέσεις (ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος)	764.889	806.884	1.097.489	1.375.822	1.565.358
Καθαρά Αποτελέσματα Προ Φόρων	103.812	-398.276	-1.352.334	-1.064.864	-1.211.077
Φόρος Εισοδήματος	0	0	0	0	0
Καθαρά Αποτελέσματα μετα Φόρων	103.812	-398.276	-1.352.334	-1.064.864	-1.211.077
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων (ζημιών)					
Προηγ. Χρήσεων	-527.118	-1.143.015	-1.547.447	-2.899.781	-3.964.645
Διαφορές από αναπ. αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	0	0	0	0	1.018
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου	0	6.157	0	0	-72.143
Ζημίες εις νέο	-423.305	-1.547.447	-2.899.781	-3.964.645	-5.246.847

⁹⁰ Ισολογισμοί Nestle Waters Direct, 2004-2008

7.4.2 Κατάσταση αποτελεσμάτων με τη μορφή κοινού μεγέθους

Πίνακας 7.2: Κατάσταση αποτελεσμάτων 2004-2008 με μορφή κοινού μεγέθους

	2004	2005	2006	2007	2008
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως					
Κύκλος Εργασιών	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Κόστος Πωληθέντων	40,26%	45,70%	37,99%	30,22%	29,13%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	59,74%	54,30%	62,01%	69,78%	70,87%
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	0,21%	0,02%	0,31%	0,00%	0,28%
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	23,74%	28,39%	42,57%	39,41%	40,95%
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	30,80%	33,17%	43,17%	39,91%	39,22%
Μερικά Αποτελέσματα	5,41%	-7,24%	-23,41%	-9,53%	-9,01%
Πιστωτικοί Τόκοι	0,04%	0,01%	0,01%	0,01%	0,11%
Χρεωστικοί Τόκοι	3,60%	4,05%	4,13%	5,74%	6,67%
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	1,84%	-11,28%	-27,53%	-15,26%	-15,57%
II. Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	2,04%	2,17%	1,92%	1,30%	0,90%
Έκτακτα Κέρδη	0,08%	0,27%	0,35%	0,40%	0,36%
Έσοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,00%	0,00%	0,07%	0,13%	0,18%
Έσοδα από Προβλέψεις Προηγούμενων Χρόνων	0,23%	0,11%	0,06%	0,16%	0,12%
Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα	1,07%	0,52%	0,20%	0,13%	0,36%
Έκτακτες Ζημίες	0,58%	0,29%	2,37%	0,33%	0,49%
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,14%	0,28%	0,09%	0,42%	0,21%
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα	2,41%	-9,81%	-27,79%	-14,16%	-15,05%
Αποσβέσεις (ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος)	17,73%	19,88%	22,56%	18,29%	19,46%
Καθαρά Αποτελέσματα Προ Φόρων	2,41%	-9,81%	-27,79%	-14,16%	-15,05%
Φόρος Εισοδήματος	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Καθαρά Αποτελέσματα μετα Φόρων	2,41%	-9,81%	-27,79%	-14,16%	-15,05%
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων (ζημιών)					
Προηγούμενων Χρήσεων	-12,22%	-28,17%	-31,80%	-38,55%	-49,27%
Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου	0,00%	0,15%	0,00%	0,00%	-0,90%
Ζημίες εις νέο	-9,81%	-38,13%	-59,60%	-52,71%	-65,21%

Στους δυο παραπάνω πίνακες της ενότητας 7.4.1 και 7.4.2 βλέπουμε ότι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης αυξάνεται από χρόνο σε χρόνο, σημειώνοντας τη μεγαλύτερη αύξηση (54,5%) το 2007. Το 2008 η αύξηση ήταν 6,9%.

Το κόστος πωληθέντων (σε αναλογία με τον κύκλο εργασιών) από το 2005 και μετά μειώνεται κατά 8% και το 2008 σημειώθηκε μείωση 1%.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) ακολουθούν πτωτική πορεία, σημειώνοντας τη μεγαλύτερη μείωση το 2006 (27,8%) που οφείλεται κυρίως στην εξαγορά της επιχείρησης Eden Springs αλλά και των εταιριών Aqua Spring Πατρών και Aqua Spring Ιωαννίνων που εξαγοράστηκαν την προηγούμενη χρονιά. Αυτό οδήγησε σε μεγαλύτερα λειτουργικά έξοδα (διοικητικά και διαθέσεως) λόγω της μεταφοράς του προσωπικού, των επιπλέον αποσβέσεων και των εξόδων αναδιοργάνωσης και ένταξης των νέων καταστημάτων στα δεδομένα του ομίλου Nestlé. Τα 2 τελευταία χρόνια τα κέρδη προ τόκων και φόρων κυμαίνονται σε επίπεδο -15%.

Τέλος, τα καθαρά κέρδη (Net Profit) μειώνονται από χρόνο σε χρόνο φθάνοντας -65,2% το 2008.

7.4.3 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008

Πίνακας 7.3: Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
	2004	2005	2006	2007	2008
B ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
Έξοδα Πρώτης Εγκατάστασης	115,438	115,438	115,438	115,438	115,438
Λοιπά Έξοδα Εγκατάστασης	59,335	60,154	104,011	179,009	195,091
Σύνολο	174,773	175,592	219,449	294,447	310,529
Αποσβέσεις	101,323	137,564	175,863	199,284	225,588
Αναπόσβεστη αξία	73,450	38,028	43,586	95,163	84,941
Γ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
I. Ασώματες Ακινήτοποιήσεις					
Υπεραξία (Good Will)	0	85,000	838,654	838,654	838,654
Αποσβέσεις	0	9,917	177,647	345,378	513,109
Αναπόσβεστη αξία	0	75,083	661,006	493,275	325,545
II. Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις					
Γήπεδα - Οικόπεδα	13,940	13,940	13,940	13,940	14,957
Κτίρια	1,459,018	1,562,580	1,629,735	1,694,865	1,701,803
Μηχανήματα	825,288	841,651	900,705	914,854	929,884
Μεταφορικά Μέσα	439,411	518,737	761,823	1,230,042	1,418,105
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	3,340,161	3,536,583	4,472,365	5,181,129	5,848,158
Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	0	0	0	0	149,079
Σύνολο	6,077,818	6,473,490	7,778,568	9,034,829	10,061,985
Αποσβέσεις	1,796,837	2,516,906	3,152,027	4,163,544	5,398,328
Αναπόσβεστη αξία	4,280,981	3,956,584	4,626,540	4,871,286	4,663,658
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	6,077,818	6,558,490	8,617,221	9,873,483	10,900,639
Αναπόσβεστη Ακινήτοποιήσεων	4,280,981	4,031,667	5,287,547	5,364,561	4,989,202
III. Συμμετοχές και άλλες μακρ. χρημ. απαιτήσεις					
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	20,160	24,366	44,466	34,160	34,655
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (ΓI +ΓII + ΓIII)	4,301,141	4,056,033	5,332,013	5,398,721	5,023,858
Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
I. Αποθέματα					
Εμπορεύματα	8,164	31,478	20,229	37,762	46,382
Προϊόντα Ημιτελή	19,886	17,034	18,049	18,463	27,174
Πρώτες Ύλες	6,094	2,274	1,665	59,840	46,301
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	12,523	0	0	0	19,246
Σύνολο	46,668	50,786	39,943	116,065	139,102
II. Απαιτήσεις					
Πελάτες	2,109,408	1,664,124	2,840,965	3,432,341	3,703,216
Μείον: Προβλέψεις	0	0	0	0	0
Γραμμάτια Εισπρακτέα	0	0	0	0	0
Επιταγές Εισπρακτέες	189,818	165,870	218,633	289,222	223,904
Χρεώστες Διάφοροι	343,087	89,653	577,548	400,449	202,542
Λογαριασμοί Διαχειρήσεως Προκαταβολών	2,030	330	406	939	1,385
Σύνολο	2,644,342	1,919,976	3,637,552	4,122,951	4,131,046
IV. Διαθέσιμα					
Ταμείο	31,418	26,456	14,083	29,944	44,760
Καταθέσεις Όψεως	396,196	1,261,467	386,777	330,976	1,619,351
Σύνολο Κυκλοφορούντος	3,118,624	3,258,685	4,078,356	4,599,936	5,934,259
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
Έξοδα Επόμενων Χρήσεων	12,728	15,856	33,252	46,685	132,346
Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού	0	0	0	0	9,059
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+E)	7,505,943	7,368,602	9,487,207	10,140,505	11,184,464
Λογαριασμοί Τάξεως Χρεωστικοί	211,492	1,023	1,268	2,768	3,134

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

	2004	2005	2006	2007	2008
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
I. Μετοχικό κεφάλαιο	2,435,709	2,435,709	2,435,709	2,435,709	2,435,709
III. Επιχορηγήσεις	584,574	497,538	410,502	323,466	257,269
IV. Αποθεματικά κεφάλαια	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304
V. Αποτελέσματα εις νέο					
Υπόλοιπο Ζημιών Χρήσεως εις νέο	0	-1,547,447	-2,899,781	-3,964,645	-5,246,847
Υπόλοιπο Ζημιών Προηγούμενων Χρήσεων	-1,143,015	0	0	0	0
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (AI+AIII+AIV+AV)	1,879,572	1,388,104	-51,266	-1,203,166	-2,551,565
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	51,611	54,806	116,937	139,916	192,408
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
I. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Δάνεια Τραπεζών	0	0	0	0	0
II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	308,342	561,817	2,686,280	1,336,528	1,467,079
Επιταγές Πληρωτέες	0	12,432	0	0	0
Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων Προκαταβολές Πελατών	4,673,125	4,850,000	5,750,000	8,500,000	0
Υποχρεώσεις από Φόρους	8,653	18,283	79,604	152,258	152,762
Υποχρεώσεις από Φόρους	60,424	13,757	39,492	42,668	39,247
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	68,743	83,209	155,296	182,020	194,691
Υποχρεώσεις προς λοιπες συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις (δάνειο Nestle Finance)	0	0	0	0	10,126,999
Πιστωτές Διάφοροι	340,814	218,271	369,816	410,872	935,436
Σύνολο Υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	5,460,101	5,757,768	9,080,487	10,624,345	12,916,214
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
Έσοδα Επόμενων Χρήσεων	95,037	136,197	227,808	324,015	440,538
Έξοδα Χρήσεως Δουλευμένα	19,622	31,727	113,241	255,394	186,869
Σύνολο μεταβατικών	114,659	167,924	341,049	579,409	627,407
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)	7,505,943	7,368,602	9,487,207	10,140,505	11,184,464
Λογαριασμοί Τάξεως Πιστωτικοί	211,492	1,023	1,268	2,768	3,134

7.4.4 Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008 με τη μορφή κοινού μεγέθους:

Πίνακας 7.4: Στοιχεία ισολογισμού 2004-2008 με τη μορφή κοινού μεγέθους

	2004	2005	2006	2007	2008
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
Έξοδα Πρώτης Εγκατάστασης	1.54%	1.57%	1.22%	1.14%	1.03%
Λοιπά Έξοδα Εγκατάστασης	0.79%	0.82%	1.10%	1.77%	1.74%
Σύνολο	2.33%	2.38%	2.31%	2.90%	2.78%
Αποσβέσεις	1.35%	1.87%	1.85%	1.97%	2.02%
Αναπόσβεστη αξία	0.98%	0.52%	0.46%	0.94%	0.76%
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ασώματες Ακινήτοποιήσεις					
Υπεραξία (Good Will)	0.00%	1.15%	8.84%	8.27%	7.50%
Αποσβέσεις	0.00%	0.13%	1.87%	3.41%	4.59%
Αναπόσβεστη αξία	0.00%	1.02%	6.97%	4.86%	2.91%
Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις					
Γήπεδα - Οικόπεδα	0.19%	0.19%	0.15%	0.14%	0.13%
Κτίρια	19.44%	21.21%	17.18%	16.71%	15.22%
Μηχανήματα	11.00%	11.42%	9.49%	9.02%	8.31%
Μεταφορικά Μέσα	5.85%	7.04%	8.03%	12.13%	12.68%
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	44.50%	48.00%	47.14%	51.09%	52.29%
Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.33%
Σύνολο	80.97%	87.85%	81.99%	89.10%	89.96%
Αποσβέσεις	23.94%	34.16%	33.22%	41.06%	48.27%
Αναπόσβεστη αξία	57.03%	53.70%	48.77%	48.04%	41.70%
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	80.97%	89.01%	90.83%	97.37%	97.46%
Αναπόσβεστη Ακινήτοποιήσεων	57.03%	54.71%	55.73%	52.90%	44.61%
Συμμετοχές και άλλες μακρ. χρημ. απαιτήσεις					
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	0.27%	0.33%	0.47%	0.34%	0.31%
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (ΓΙ +ΓII + ΓIII)	57.30%	55.04%	56.20%	53.24%	44.92%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Αποθέματα					
Εμπορεύματα	0.11%	0.43%	0.21%	0.37%	0.41%
Προϊόντα Ημιτελή	0.26%	0.23%	0.19%	0.18%	0.24%
Πρώτες Ύλες	0.08%	0.03%	0.02%	0.59%	0.41%
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	0.17%	0.00%	0.00%	0.00%	0.17%
Σύνολο	0.62%	0.69%	0.42%	1.14%	1.24%
Απαιτήσεις					
Πελάτες	28.10%	22.58%	29.95%	33.85%	33.11%
Μείον: Προβλέψεις	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Γραμμάτια Εισπρακτέα	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Επιταγές Εισπρακτέες	2.53%	2.25%	2.30%	2.85%	2.00%
Χρεώστες Διάφοροι	4.57%	1.22%	6.09%	3.95%	1.81%
Λογαριασμοί Διαχειρήσεως Προκαταβολών	0.03%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%
Σύνολο	35.23%	26.06%	38.34%	40.66%	36.94%
Διαθέσιμα					
Ταμείο	0.42%	0.36%	0.15%	0.30%	0.40%
Καταθέσεις Όψεως	5.28%	17.12%	4.08%	3.26%	14.48%
Σύνολο Κυκλοφορούντος	41.55%	44.22%	42.99%	45.36%	53.06%
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ					
Έξοδα Επόμενων Χρήσεων	0.17%	0.22%	0.35%	0.46%	1.18%
Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.08%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)					
Λογαριασμοί Τάξεως Χρεωστικοί	2.82%	0.01%	0.01%	0.03%	0.03%

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

	2004	2005	2006	2007	2008
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	32.45%	33.06%	25.67%	24.02%	21.78%
Επιχορηγήσεις	7.79%	6.75%	4.33%	3.19%	2.30%
Αποθεματικά κεφάλαια	0.03%	0.03%	0.02%	0.02%	0.02%
Αποτελέσματα εις νέο					
Υπόλοιπο Ζημιών Χρήσεως εις νέο	0.00%	-21.00%	-30.57%	-39.10%	-46.91%
Υπόλοιπο Ζημιών Προηγούμενων Χρήσεων	-15.23%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΙΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)	25.04%	18.84%	-0.54%	-11.86%	-22.81%
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	0.69%	0.74%	1.23%	1.38%	1.72%
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Δάνεια Τραπεζών	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	4.11%	7.62%	28.31%	13.18%	13.12%
Επιταγές Πληρωτέες	0.00%	0.17%	0.00%	0.00%	0.00%
Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων	62.26%	65.82%	60.61%	83.82%	0.00%
Προκαταβολές Πελατών	0.12%	0.25%	0.84%	1.50%	1.37%
Υποχρεώσεις από Φόρους	0.81%	0.19%	0.42%	0.42%	0.35%
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	0.92%	1.13%	1.64%	1.79%	1.74%
Υποχρεώσεις προς λοιπες συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις (δάνειο Nestle Finance)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	90.55%
Πιστωτές Διάφοροι	4.54%	2.96%	3.90%	4.05%	8.36%
Σύνολο Υποχρεώσεων	72.74%	78.14%	95.71%	104.77%	115.48%
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ					
Έσοδα Επόμενων Χρήσεων	1.27%	1.85%	2.40%	3.20%	3.94%
Έξοδα Χρήσεως Δουλευμένα	0.26%	0.43%	1.19%	2.52%	1.67%
Σύνολο μεταβατικών	1.53%	2.28%	3.59%	5.71%	5.61%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Λογαριασμοί Τάξεως Πιστωτικοί	2.82%	0.01%	0.01%	0.03%	0.03%

Παρατηρούμε με βάση τα στοιχεία των ισολογισμών ότι η επιχείρηση επενδύει εντατικά κάθε χρόνο στην αναβάθμιση του παγίου εξοπλισμού της, φυσικά αυτό έχει ως συνέπεια μεγαλύτερες αποσβέσεις που επιδεινώνουν το αποτέλεσμα της κάθε χρήσης.

Ένα σημείο που χρήζει προσοχής είναι η αύξηση των υπολοίπων των πελατών της. Χωρίς να έχει γίνει η οποιαδήποτε πρόβλεψη για επισφάλεια είναι πιθανόν να επιβαρυνθεί στο μέλλον η ήδη κακή εικόνα των αποτελεσμάτων χρήσης.

Ένα δεύτερο σημείο που αξίζει να σχολιάσουμε είναι τα ίδια κεφάλαια τα οποία είναι κάτω από το 1/10 του μετοχικού κεφαλαίου και τονίζουμε ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 48 του Κ.Ν.2190/20 για διαδικασίες λύσης της επιχείρησης (ή οποιαδήποτε άλλης διορθωτικής ενέργειας από την πλευρά της επιχείρησης).

Ένα τρίτο σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι και η δανειακή θέση της εταιρείας (10,1 εκατομμύρια ευρώ) η οποία μάλιστα είναι και βραχυπρόθεσμη. Ανησυχητική βέβαια είναι και η πορεία των ετησίων αποτελεσμάτων χρήσης της εταιρείας που έφτασαν συνολικά τα 5.2 εκατομμύρια ευρώ με αυξητική τάση της ζημιάς κάθε έτος.

7.4.5 Κατάσταση ταμειακών ροών

Η επιχείρηση δεν είναι υπόχρεη σε ισολογισμό με βάση τα Διεθνή Λογιστικά πρότυπα και ως εκ τούτου η πληροφορία δεν ήταν διαθέσιμη.

7.4.6 Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης με τη Ζαγόρι-Rainbow Group⁹¹

Δεδομένου ότι Coca Cola 3E που κατέχει την 3^η θέση σε μερίδιο αγοράς στον κλάδο θερμοψυκτών και εμφιαλωμένου νερού δεν καταρτίζει ξεχωριστό ισολογισμό για τους θερμοψύκτες και το εμφιαλωμένο νερό αλλά έναν συνολικό για όλα τα προϊόντα της, είναι δύσκολο να συμπεριληφθεί στην ανάλυση μας. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων χρήσης περιορίζεται μεταξύ των 2 πρώτων εταιριών του κλάδου.

Πίνακας 7.5: Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης με την Ζαγόρι-Rainbow Group

	NESTLE			ΖΑΓΟΡΙ		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως						
Κύκλος Εργασιών	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Κόστος Πωληθέντων	37,99%	30,22%	29,13%	30,54%	29,88%	31,52%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	62,01%	69,78%	70,87%	69,46%	70,12%	68,48%
Άλλα Έσοδα Εκμετάλλευσης	0,31%	0,00%	0,28%	0,00%	0,17%	0,00%
Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας	42,57%	39,41%	40,95%	17,00%	18,01%	21,66%
Έξοδα Λειτουργίας Διαθέσεως	43,17%	39,91%	39,22%	47,41%	43,29%	40,15%
Μερικά Αποτελέσματα	-23,41%	-9,53%	-9,01%	5,05%	9,00%	6,67%
Πιστωτικοί Τόκοι	0,01%	0,01%	0,11%	0,13%	0,10%	0,06%
Χρεωστικοί Τόκοι	4,13%	5,74%	6,67%	0,04%	0,04%	0,03%
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	-27,53%	-15,26%	-15,57%	5,15%	9,05%	6,70%
Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα	1,92%	1,30%	0,90%	0,05%	0,04%	0,04%
Έκτακτα Κέρδη	0,35%	0,40%	0,36%	0,04%	0,33%	0,28%
Έσοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,07%	0,13%	0,18%	1,11%	0,00%	0,00%
Έσοδα από Προβλέψεις Προηγούμενων Χρόνων	0,06%	0,16%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα	0,20%	0,13%	0,36%	0,09%	0,07%	0,02%
Έκτακτες Ζημίες	2,37%	0,33%	0,49%	0,01%	0,64%	0,65%
Έξοδα Προηγούμενων Χρήσεων	0,09%	0,42%	0,21%	0,59%	0,04%	0,04%
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	0,00%	0,00%	0,00%	0,44%	0,43%	0,42%
Οργανικά και Έκτακτα Αποτελέσματα	-27,79%	-14,16%	-15,05%	5,23%	8,24%	5,90%
Αποσβέσεις (ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος)	22,56%	18,29%	19,46%	16,87%	17,80%	15,42%
Καθαρά Αποτελέσματα Προ Φόρων	-27,79%	-14,16%	-15,05%	5,23%	8,24%	5,90%
Φόρος Εισοδήματος	0,00%	0,00%	0,00%	1,66%	2,19%	1,48%
Καθαρά Αποτελέσματα μετα Φόρων	-27,79%	-14,16%	-15,05%	3,57%	6,05%	4,42%
Υπόλοιπο Αποτελεσμάτων Προηγούμενων Χρήσεων	-31,80%	-38,55%	-49,27%	0,14%	0,16%	2,62%
Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Διαφορές Φορολογικού Ελέγχου	0,00%	0,00%	-0,90%	0,30%	0,00%	0,00%
Κέρδη/Ζημίες Προς Διάθεση	-59,60%	-52,71%	-65,21%	3,41%	6,21%	7,04%

⁹¹ Ισολογισμοί Nestle Waters Direct και Ζαγόρι-Rainbow Group, 2006-2008

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι την τριετία 2006-2008 η καθαρή θέση της επιχείρησης Ζαγόρι είναι θετική σε αντίθεση με τη Nestlé Waters που παρουσιάζει ζημιές. Το κόστος πωληθέντων και των δυο εταιριών κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα (λίγο χαμηλότερο της επιχείρησης Ζαγόρι). Το ίδιο και τα έξοδα λειτουργίας διάθεσης. (Το 2008 κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα και τις 2 προηγούμενες χρονιές εμφανίζονται κατά 4% υψηλότερα στο Ζαγόρι). Αξιοσημείωτη είναι η διαφορά στα έξοδα διοικητικής λειτουργίας που στη Nestlé Waters αντιπροσωπεύουν το 40% ενώ στο Ζαγόρι φτάνουν στο 21% (το μέγιστο). Φαίνεται λοιπόν ότι η Nestlé Waters έχει διπλάσια έξοδα διοικητικής λειτουργίας γεγονός το οποίο σε συνδυασμό με τις ζημιές προηγούμενων χρήσεων καθώς και τις υψηλότερες αποσβέσεις επηρεάζει αρνητικά την καθαρή της θέση.

7.4.7 Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού με τη Ζαγόρι-Rainbow Group

Πίνακας 7.6: Σύγκριση στοιχείων ισολογισμού με την Ζαγόρι-Rainbow Group

	NESTLE			ΖΑΓΟΡΙ		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
B ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ						
Έξοδα Πρώτης Εγκατάστασης	1,22%	1,14%	1,03%	0,00%	0,00%	0,00%
Λοιπά Έξοδα Εγκατάστασης	1,10%	1,77%	1,74%	2,00%	9,20%	9,38%
Σύνολο	2,31%	2,90%	2,78%	2,00%	9,20%	9,38%
Αποσβέσεις	1,85%	1,97%	2,02%	1,38%	8,91%	9,29%
Αναπόσβεστη αξία	0,46%	0,94%	0,76%	0,63%	0,29%	0,09%
Γ ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Ασώματες Ακίνητοποιήσεις						
Υπεραξία (Good Will)	8,84%	8,27%	7,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Αποσβέσεις	1,87%	3,41%	4,59%	0,00%	0,00%	0,00%
Αναπόσβεστη αξία	6,97%	4,86%	2,91%	0,00%	0,00%	0,00%
II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις						
Γήπεδα - Οικόπεδα	0,15%	0,14%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
Κτίρια	17,18%	16,71%	15,22%	0,00%	0,00%	0,00%
Μηχανήματα	9,49%	9,02%	8,31%	0,35%	0,35%	0,39%
Μεταφορικά Μέσα	8,03%	12,13%	12,68%	5,05%	6,93%	8,29%
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός	47,14%	51,09%	52,29%	122,90%	141,62%	164,19%
Ακίνητοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	0,00%	0,00%	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Σύνολο	81,99%	89,10%	89,96%	128,30%	148,89%	172,87%
Αποσβέσεις	33,22%	41,06%	48,27%	72,70%	79,90%	106,02%
Αναπόσβεστη αξία	48,77%	48,04%	41,70%	55,60%	69,00%	66,86%
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων	90,83%	97,37%	97,46%	128,30%	148,89%	172,87%
Αναπόσβεστη Ακίνητοποιήσεων	55,73%	52,90%	44,61%	55,60%	69,00%	66,86%
III. Συμμετοχές και άλλες μακρ. χρημ. απαιτήσεις						
Λοιπές μακρορρόθες απαιτήσεις	0,47%	0,34%	0,31%	0,49%	0,50%	0,50%
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (ΓI +ΓII + ΓIII)	56,20%	53,24%	44,92%	56,09%	69,49%	67,36%
Δ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
Εμπορεύματα	0,21%	0,37%	0,41%	4,54%	2,86%	2,33%
Προϊόντα Ημιτελή	0,19%	0,18%	0,24%	0,00%	0,00%	0,00%
Πρώτες Ύλες	0,02%	0,59%	0,41%	0,00%	0,00%	0,00%
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	0,00%	0,00%	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%
Σύνολο	0,42%	1,14%	1,24%	4,54%	2,86%	2,33%
II. Απαιτήσεις						
Πελάτες	29,95%	33,85%	33,11%	6,85%	5,60%	10,91%
Μείον: Προβλέψεις	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,86%
Γραμμάτια Εισπρακτέα	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%
Επιταγές Εισπρακτέες	2,30%	2,85%	2,00%	12,77%	8,95%	8,94%
Χρεώστες Διάφοροι	6,09%	3,95%	1,81%	3,21%	3,53%	2,98%
Λογαριασμοί Διαχειρήσεως Προκαταβολών	0,00%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Σύνολο	38,34%	40,66%	36,94%	22,85%	18,07%	21,96%
IV. Διαθέσιμα						
Ταμείο	0,15%	0,30%	0,40%	2,79%	1,26%	0,69%
Καταθέσεις Όψεως	4,08%	3,26%	14,48%	12,95%	7,97%	7,52%
Σύνολο Κυκλοφορούντος	42,99%	45,36%	53,06%	43,12%	30,15%	32,51%
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
Έξοδα Επόμενων Χρήσεων	0,35%	0,46%	1,18%	0,16%	0,07%	0,04%
Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού	0,00%	0,00%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+E)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Λογαριασμοί Τάξεως Χρεωστικοί	0,01%	0,03%	0,03%	0,00%	0,00%	0,34%

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	NESTLE			ΖΑΓΟΡΙ		
	2007	2008		2007	2008	
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ						
I. Μετοχικό κεφάλαιο	25.67%	24.02%	21.78%	3.08%	2.34%	2.25%
III. Επιχορηγήσεις	4.33%	3.19%	2.30%	0.00%	0.00%	0.00%
IV. Αποθεματικά κεφάλαια	0.02%	0.02%	0.02%	5.82%	5.03%	5.30%
V. Αποτελέσματα εις νέο						
Υπόλοιπο Κερδών Χρήσεως εις νέο				0.41%	5.66%	0.05%
Υπόλοιπο Ζημιών Χρήσεως εις νέο	-30.57%	-39.10%	-46.91%	0.00%	0.00%	0.00%
Υπόλοιπο Ζημιών Προηγούμενων Χρήσεων	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (AI+AIII+AIV+AV)	-0.54%	-11.86%	-22.81%	9.30%	13.03%	7.61%
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	1.23%	1.38%	1.72%	0.00%	0.00%	0.00%
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ						
I. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις						
Δάνεια Τραπεζών	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Μακρ. Υποχρεώσεις & Λοιπές μακρ. Υποχρεώσεις	0.00%	0.00%	0.00%	11.19%	11.06%	0.00%
II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις						
Προμηθευτές	28.31%	13.18%	13.12%	33.67%	30.76%	41.87%
Επιταγές Πληρωτέες	0.00%	0.00%	0.00%	1.43%	3.81%	3.75%
Λογαριασμοί Βραχυπρόθεσμων	60.61%	83.82%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Προκαταβολές Πελατών	0.84%	1.50%	1.37%	0.56%	0.17%	0.99%
Υποχρεώσεις από Φόρους	0.42%	0.42%	0.35%	5.12%	7.06%	4.31%
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	1.64%	1.79%	1.74%	3.34%	3.10%	3.59%
Μακρ. Υποχ. Πληρωτέες στην επόμενη χρήση	0.00%	0.00%	0.00%	25.96%	22.49%	20.97%
Υποχρεώσεις προς λοιπές συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις	0.00%	0.00%	90.55%	0.00%	0.00%	0.00%
Μερίσματα Πληρωτέα	0.00%	0.00%	0.00%	6.15%	5.85%	14.12%
Πιστωτές Διάφοροι	3.90%	4.05%	8.36%	3.26%	2.59%	2.78%
Σύνολο Υποχρεώσεων	95.71%	104.77%	115.48%	90.66%	86.89%	92.39%
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ						
Έσοδα Επόμενων Χρήσεων	2.40%	3.20%	3.94%	0.00%	0.00%	0.00%
Έξοδα Χρήσεως Δουλεωμένα	1.19%	2.52%	1.67%	0.03%	0.07%	0.00%
Σύνολο μεταβατικών	3.59%	5.71%	5.61%	0.03%	0.07%	0.00%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Λογαριασμοί Τάξεως Πιστωτικοί	0.01%	0.03%	0.03%	0.00%	0.00%	0.34%

Όσον αφορά το πάγιο ενεργητικό, η επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group δεν έχει ιδιόκτητα κτίρια, μηχανήματα εμφιάλωσης και ιδιόκτητο στόλο διανομής (άξιο λόγου), δηλαδή η εν' λόγω επιχείρηση είναι αποκλειστικά μεταπωλητής του κυρίου προϊόντος (νερού) σε αντιδιαστολή με τη Nestlé Waters. Αυτό εξηγεί τη μεγάλη διαφορά των αποσβέσεων (υπερτριπλάσια στη Nestlé). Όσον αφορά το κυκλοφορούν ενεργητικό η Nestlé Waters υπερτερεί.

Εξετάζοντας τη διαχείριση αποθεμάτων παρατηρούμε ότι η επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group έχει μόνο εμπορεύματα ενώ η Nestlé Waters έχει εκτός των

εμπορευμάτων, προϊόντα, α και β ύλες καθώς και ανταλλακτικά παγίων. Αν λοιπόν κρίνουμε το απόθεμα της Nestlé Waters εξαιρουμένου των α και β υλών και των ανταλλακτικών είναι περίπου στα ίδια επίπεδα.

Όσον αφορά τα βραχυπρόθεσμα δάνεια σε καλύτερη θέση βρίσκεται η επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group που δεν έχει καθόλου δάνεια.

Τα ίδια κεφάλαια στην επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group είναι υπερτριπλάσια του μετοχικού κεφαλαίου ενώ στη Nestlé Waters είναι κάτω από το 1/10 του μετοχικού κεφαλαίου.

Το σύνολο των υποχρεώσεων φθάνει τα 2,4 εκατομμύρια στην επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group ενώ στη Nestlé Waters είναι περίπου 13 εκατομμύρια.

Και τέλος, από χρόνο σε χρόνο το Ζαγόρι έχει καλή πορεία κερδών σε αντιδιαστολή με τη Nestlé Waters.

7.4.8 Ανάλυση Δεικτών

Στην ενότητα αυτή, ακολουθεί ανάλυση δεικτών της Nestle Waters για τα έτη 2004-2008 (πίνακας 7.7) και γίνεται σύγκριση των δεικτών της Nestlé Waters και Ζαγόρι-Rainbow Group. Οι κυριότερες κατηγορίες δεικτών που παρουσιάζονται είναι: οι δείκτες αποδοτικότητας, δραστηριότητας, ρευστότητας, χρέους ή μόχλευσης και λειτουργικής επίδοσης.

Πίνακας 7.7: Ανάλυση δεικτών Nestlé Waters Direct, 2004-2008

		Nestlé Waters Direct Ελλάς ΑΕ				
		2004	2005	2006	2007	2008
Δείκτες Αποδοτικότητας						
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη/Πωλήσεις	2.41%	-9.81%	-27.79%	-14.16%	-15.05%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη/Πωλήσεις	59.74%	54.30%	62.01%	69.78%	70.87%
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (ROA)	Καθαρά Κέρδη/Σύνολο Ενεργητικού	1.38%	-5.41%	-14.25%	-10.50%	-10.83%
Αποδοτικότητα Ίδιων Κεφαλαίων (ROE)	Καθαρά Κέρδη/Ίδια Κεφάλαια	5.52%	-28.69%	2637.87%	88.51%	47.46%
Δείκτες Δραστηριότητας						
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	Πωλήσεις/Αποθέματα	92.46	79.91	121.82	64.80	57.84
Μέση Περίοδος Είσπραξης	Εισπρακτέοι λογαριασμοί/Ημερήσιες Πωλήσεις (Προμηθευτές X 365) / Κόστος Πωληθέντων	220.62	170.32	269.13	197.33	184.83
Μέση Περίοδος Πληρωμής		136.40	155.97	603.43	280.63	374.15
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	Πωλήσεις/Καθαρά Πάγια	1.00	1.00	0.91	1.39	1.60
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	0.57	0.55	0.51	0.74	0.72
Δείκτες Ρευστότητας						
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0.57	0.57	0.45	0.43	0.46
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	(Κυκλοφορούν - Αποθέματα) /Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0.56	0.56	0.44	0.42	0.45
Δείκτες Χρέους ή Μόχλευσης						
Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης	Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων / Σύνολο Ενεργητικού	72.74%	78.14%	95.71%	104.77%	115.48%
Δανειακή Επιβάρυνση προς Ίδια Κεφάλαια	Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων / Ίδια Κεφάλαια	290.50%	414.79%	-17712.46%	-883.03%	-506.21%
Βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών	Κέρδη προ τόκων και φόρων / Τόκοι	0.67	-2.42	-6.72	-2.47	-2.26
Δείκτες Λειτουργικής Επίδοσης						
Δείκτης Πωλήσεων προς Αριθμό Εργαζομένων	Πωλήσεις / Αριθμός Εργαζομένων	63456.08	60569.19	51218.88	59694.80	64887.45
Δείκτης Κερών προς αριθμο εργαζομένων	Καθαρά Κέρδη / Αριθμο εργαζομένων	-6.67	-25.55	-56.62	-66.42	-80.86

Πίνακας 7.8: Σύγκριση δεικτών με την Ζαγόρι-Rainbow Group

		Nestlé		Ζαγόρι	
		2007	2008	2007	2008
Δείκτες Αποδοτικότητας					
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	Καθαρά Κέρδη/Πωλήσεις	-14.16%	-15.05%	6.05%	4.42%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	Μικτά Κέρδη/Πωλήσεις	69.78%	70.87%	70.12%	68.48%
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (ROA)	Καθαρά Κέρδη/Σύνολο Ενεργητικού	-10.50%	-10.83%	11.80%	9.19%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	Καθαρά Κέρδη/Ίδια Κεφάλαια	88.51%	47.46%	90.57%	120.74%
Δείκτες Δραστηριότητας					
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	Πωλήσεις/Αποθέματα	64.80	57.84	68.25	89.15
Μέση Περίοδος Εισπραξης	Εισπρακτέοι λογαριασμοί/Ημερήσιες Πωλήσεις (Προμηθευτές X 365) / Κόστος Πωληθέντων	197.33	184.83	33.35	38.04
Μέση Περίοδος Πληρωμής		280.63	374.15	232.69	269.74
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	Πωλήσεις/Καθαρά Πάγια	1.39	1.60	2.81	3.09
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού	0.74	0.72	1.95	2.08
Δείκτες Ρευστότητας					
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0.43	0.46	0.35	0.35
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	(Κυκλοφορούν - Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0.42	0.45	0.31	0.33
Δείκτες Χρέους ή Μόχλευσης					
Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης	Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων / Σύνολο Ενεργητικού	104.77%	115.48%	86.89%	92.39%
Δανειακή Επιβάρυνση προς Ίδια Κεφάλαια	Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων / Ίδια Κεφάλαια	-883.03%	-506.21%	666.68%	1214.01%
Βαθμός κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών	Κέρδη προ τόκων και φόρων / Τόκοι	-2.47	-2.26	210.16	199.54
Δείκτες Λειτουργικής Επίδοσης					
Δείκτης Πωλήσεων προς Αριθμό Εργαζομένων	Πωλήσεις / Αριθμός Εργαζομένων	59694.80	64887.45	73522.29	79040.03
Δείκτης Κερδών προς αριθμό εργαζομένων	Καθαρά Κέρδη / Αριθμό εργαζομένων	-66.42	-80.86	4566.06	5566.47

Δείκτες αποδοτικότητας⁹²: Οι δείκτες αποδοτικότητας (**profitability ratios**) παρουσιάζουν την αποτελεσματικότητα με την οποία διοικείται μια επιχείρηση.

- **Περιθώριο καθαρού κέρδους (net profit margin)**: Αντανακλά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητα της να ελέγχει τα

⁹² Δημήτρης Βασιλείου, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Αθήνα 1999, σελ 48-64

λειτουργικά και χρηματοοικονομικά έξοδα καθώς και τους φόρους της. Η επιχείρηση Ζαγόρι έχει το μεγαλύτερο δείκτη και τα 2 έτη, αντίθετα στη Nestlé Waters ο δείκτης αυτός εμφανίζεται αρνητικός.

- **Περιθώριο μικτού κέρδους (gross profit margin):** Δείχνει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητα της να ελαχιστοποιεί το κόστος πωλήσεων της. Ο δείκτης αυτός και για τις 2 επιχειρήσεις κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα, περίπου 70%. Αυτό σε γενικές γραμμές σημαίνει ότι το 70% των πωλήσεων των εταιριών συνεισφέρουν στα σταθερά τους κόστη.
- **Αποδοτικότητα Ενεργητικού (return on assets-ROA):** Μετράει την αποδοτικότητα όλων των επενδυμένων κεφαλαίων μιας επιχείρησης (ιδίων και ξένων). Ο δείκτης αυτός κυμαίνεται περίπου στο -10% στη Nestlé Waters και 10% στο Ζαγόρι.
- **Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity - ROE):** Ο δείκτης αυτός μας δείχνει τα κέρδη που δημιουργήθηκαν από τα κεφάλαια που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι στην επιχείρηση. Ενώ το 2007 ο δείκτης αυτός και στις δυο επιχειρήσεις είναι γύρω στο 90%, το 2008 στη Nestlé μειώνεται και φτάνει σε επίπεδο 47% και αντίθετα στο Ζαγόρι αυξάνεται και φτάνει στο 120%.

Δείκτες δραστηριότητας: Οι δείκτες δραστηριότητας (**activity ratios**) δείχνουν πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους της για να δημιουργήσει πωλήσεις.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (fixed assets turnover):** Ο δείκτης αυτός δείχνει την ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα μετατρέπονται σε απαιτήσεις μέσω των πωλήσεων. Το Ζαγόρι με τιμή 89 βρίσκεται σε καλύτερη θέση από τη Nestlé που έχει τιμή 58 το έτος 2008.
- **Μέση περίοδος είσπραξης (average collection period):** Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσο χρόνο πρέπει να περιμένει μια επιχείρηση για να εισπράξει μετρητά, αφού πραγματοποιηθεί μια πώληση. Η μέση περίοδος είσπραξης μιας επιχείρησης συγκρίνεται συνήθως με την περίοδο πίστωσης της. Οι εταιρίες θα πρέπει να προσέχουν έτσι ώστε η μέση περίοδος είσπραξης να μην είναι μεγαλύτερη από τη μέση περίοδο πίστωσης γιατί έτσι θα αντιμετωπίσουν προβλήματα στην έγκαιρη είσπραξη των απαιτήσεων τους. Η Nestlé με μέση περίοδο είσπραξης 184 μέρες υστερεί πολύ συγκριτικά με το Ζαγόρι που έχει μέση περίοδο είσπραξης 38 μέρες.
- **Μέση περίοδο πληρωμής (average payable period):** Ο δείκτης αυτός δείχνει το χρόνο που πρέπει να περιμένουν οι προμηθευτές της επιχείρησης για να πληρωθούν, μετά την πραγματοποίηση μιας

πώλησης. Στη Nestlé Waters οι προμηθευτές περιμένουν κατά μέσο όρο 327 μέρες ενώ στο Ζαγόρι 251 μέρες.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων (fixed assets turnover):** Ο δείκτης αυτός δείχνει την παραγωγικότητα των παγίων ως προς τη δημιουργία εσόδων. Όσο μικρότερος είναι, τόσο περισσότερα πάγια χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός στο Ζαγόρι είναι σε καλύτερα επίπεδα (3,09) συγκριτικά με τη Nestlé (1,60).
- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού (total assets turnover or asset utilization):** Δείχνει τα έσοδα τα οποία δημιουργεί κάθε ευρώ που έχει επενδυθεί στο ενεργητικό μιας επιχείρησης. Η Nestlé έχει 0,72 ενώ το Ζαγόρι βρίσκεται σε καλύτερη θέση με 2,08.

Δείκτες ρευστότητας: Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio):** δείχνει τη διαθεσιμότητα του κυκλοφορούν για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη ρευστότητα έχει η επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός είναι καλύτερος στη Nestlé Waters 0,46 απ'ότι στο Ζαγόρι 0,35.
- **Δείκτης άμεσης ρευστότητας (acid test or quick ratio):** Ο δείκτης αυτός μας δίνει καλύτερη εικόνα από τον δείκτη κυκλοφοριακής

ρευστότητας εφόσον λαμβάνει υπόψιν του τα πιο άμεσα ρευστοποιούμενα στοιχεία. Όσο μεγαλύτερος είναι, τόσο μεγαλύτερη ρευστότητα έχει η επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός είναι καλύτερος στη Nestlé Waters 0,45 απ'ότι στο Ζαγόρι 0,33.

Δείκτες χρέος ή μόχλευσης: Οι δείκτες χρέους ή μόχλευσης (**debt or leverage ratios**) δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρηματοδοτεί τις συνολικές της επενδύσεις.

- **Συνολική δανειακή επιβάρυνση (debt ratio or debt-to-assets ratio):** Δείχνει το ποσοστό των κεφαλαίων που προήλθαν από τους πιστωτές. Το Ζαγόρι παρουσιάζει μικρότερο λόγο (92.3%) να είναι κεφάλαια πιστωτών από τη Nestlé Waters (115.4%). Γενικά, οι δανειστές της επιχείρησης προτιμούν να είναι μικρός ο δείκτης αυτός γιατί σε περίπτωση χρεοκοπίας θα ικανοποιηθούν οι ίδιοι εφόσον η επιχείρηση έχει περισσότερα ίδια κεφάλαια. Οι μέτοχοι της επιχείρησης όμως προτιμούν υψηλούς δείκτες γιατί έτσι αυξάνονται τα κέρδη τους.
- **Δανειακή επιβάρυνση προς ίδια κεφάλαια (debt-to-equity ratio):** Ο δείκτης αυτός δείχνει τι έχουν δεσμεύσει στην επιχείρηση οι πιστωτές, προμηθευτές και δανειστές σε σχέση με τους μετόχους. Το Ζαγόρι παρουσιάζει θετικό δείκτη σε αντίθεση με τη Nestlé Waters που ο δείκτης είναι αρνητικός και σαφώς παρουσιάζει μεγαλύτερο κίνδυνο.

- **Βαθμός καλύψεως χρηματοοικονομικών δαπανών (times-interest earned ratio):** Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι ετήσιοι χρεωστικοί τόκοι, από τα καθαρά λειτουργικά έσοδα της επιχείρησης. Χαμηλές τιμές του δείκτη δηλώνουν ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε επικίνδυνη θέση. Στο Ζαγόρι οι ετήσιοι τόκοι καλύπτονται 199 φορές ενώ στη Nestlé Waters δεν καλύπτονται καθόλου (-2 φορές).

Δείκτες λειτουργικής επίδοσης:

Τόσο ο δείκτης πωλήσεων προς αριθμό εργαζομένων όσο και ο δείκτης κερδών προς αριθμό εργαζομένων είναι σαφώς καλύτεροι στην επιχείρηση Ζαγόρι-Rainbow Group.

7.5 Σύνολο εσωτερικών παραγόντων

Στον πίνακα 7.9 συνοψίζουμε περιληπτικά τους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες).

Πίνακας 7.9: Σύνοψη εσωτερικών παραγόντων της Nestlé Waters Direct

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Δυνάμεις (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> • Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα • Διαδικασία εμφιάλωσης – ευρωπαϊκά standards, μέλος της European Bottling Waters Association. • Υψηλά standard ποιότητας και ασφάλειας. Η ποιότητα και η ασφάλεια είναι η βάση σε καθετί που γίνεται στην εταιρία. • Ευρύ προϊοντικό χαρτοφυλάκιο και τιμές. Προϊόντα και τιμές που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς (premium θερμοψύκτες, μεσσαία και οικονομικά μοντέλα) • Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη και συνολική παροχή υπηρεσιών • Καλή οργάνωση του στόλου με ειδικά οχήματα (φορτηγά διανομής – καρότσα αλουμινίου) • Ισχυρό corporate brand/knowhow • Ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (service orientation) • Πολύ καλή διαχείριση προμηθειών (κεντροποιημένη εφοδιαστική αλυσίδα) • Κουλτούρα της εταιρίας και αφομοίωση της από τους εργαζόμενους • Το προσωπικό θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο της εταιρίας • Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρίας (ομαδικό πνεύμα, people-team) • Στελέχη top management με διεθνή εργασιακή εμπειρία • Ικανοί και έμπειροι πωλητές • Προαγωγές εκ των έσω • Κώδικας ηθικής • Συνέργειες με τις υπόλοιπες εταιρίες του ομίλου Nestlé (παγκόσμια παρουσία)
Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη συνεργειών από το λιανικό εμπόριο (το brand δεν πωλείται στο λιανικό εμπόριο) • Έλλειψη brand awareness • Έλλειψη ξεκάθαρης στατηγικής εμπορικού σήματος (brand strategy) • Υψηλό κόστος μεταφοράς προϊόντων (haulage cost) • Υψηλότερες τιμές από τις μικρές, τοπικές εταιρίες του κλάδου • Χαμηλά budget για διαφήμιση • Καθυστέρηση στις υγειονομικές συντηρήσεις των πελατών (λόγω προβλημάτων στη βάση πελατών και χαμηλής απόδοσης των τεχνικών) • Σύστημα μισθοδοσίας • Καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών στην αγορά • Περιορισμένος αριθμός ατόμων στο τμήμα IT

7.6 Η μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS)

Ο πίνακας εσωτερικών παραγόντων (IFAS)⁹³ μας δείχνει πόσο καλά ανταποκρίνεται η επιχείρηση στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Για την κατασκευή του πίνακα ακολουθούμε τα εξής βήματα:

- Καταγράφουμε μέχρι 10 σημαντικά δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
- Ορίζουμε ένα συντελεστή στάθμισης για κάθε παράγοντα ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι για την επιχείρηση. (1,0 πολύ σημαντικός και 0,0 καθόλου σημαντικός). Το άθροισμα όλων των συντελεστών πρέπει να είναι ίσο με 1,00.
- Βαθμολογούμε τους παράγοντες (5,0 άριστος μέχρι 1,0 κακός), ανάλογα με την επίδοση της επιχείρησης ως προς τον παράγοντες.
- Βρίσκουμε τη σταθμισμένη βαθμολογία (5,0 άριστη μέχρι 1,0 κακή με μέσο όρο το 3,0).
- Εξηγούμε γιατί διαλέξαμε κάθε παράγοντα

Ακολουθεί ο πίνακας 7.10 που παρουσιάζει τη μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS MATRIX).

⁹³ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.103-105.

Πίνακας 7.10 Η μήτρα εσωτερικών παραγόντων (IFAS MATRIX)

Εσωτερικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Ισχυρά σημεία (Strengths)				
• Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα	0,15	5	0,75	Διαδικασία εμφιάλωσης με ευρωπαϊκά standards, στόλος με ειδικά οχήματα για διανομή νερού
• Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη και συνολική παροχή υπηρεσιών	0,15	4	0,60	Διανομή νερού στο χώρο των πελατών και συχνότητα παράδοσης βασισμένη στις ανάγκες τους
• Προϊόντα και τιμές που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς	0,05	4	0,20	Premium θερμοψύκτες, μεσαία και οικονομικά μοντέλα. Διαφορετικές τιμές ανάλογα με την κατανάλωση των πελατών
• Ισχυρό corporate brand/knowhow	0,10	5	0,50	Όνομα Nestlé
• Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρίας (ομαδικό πνεύμα)	0,05	5	0,25	Ομαδικό πνεύμα που συμβάλει στην αύξηση απόδοσης
Αδύνατα σημεία (Weaknesses)				
• Χαμηλά budget για διαφήμιση	0,05	4	0,20	Αποτελεσματική χρησιμοποίηση διαθέσιμων ποσών
• Υψηλό κόστος μεταφοράς προϊόντων (haulage cost)	0,20	4	0,80	Outsourcing δρομολογίων με υψηλό κόστος διανομής
• Έλλειψη brand awareness	0,15	2	0,30	Έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής εμπορικού σήματος (brand strategy), έλλειψη συνεργειών από το λιανικό
• Καθυστέρηση στις υγειονομικές συντηρήσεις των πελατών (λόγω προβλημάτων στη βάση πελατών και χαμηλής απόδοσης τεχνικών)	0,07	4	0,28	Outsourcing για αύξηση απόδοσης
• Υψηλότερες τιμές από τις μικρές, τοπικές εταιρίες του κλάδου	0,03	3	0,09	Έμφαση από τη Nestlé Waters στην ποιότητα του νερού
Σύνολα	1,00		3,97	

7.7 Βιβλιογραφία

1. NWDi, Company's Presentation, October 2008
2. NWDi, Results from BEST Analysis, June 2008
3. Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Αθήνα 1992, σελ 80-81.
4. NWDi, Corporate Identity Manual, 2008
5. NWDi, Code of Professional Conduct, 2008
6. NWDi, Sales Manual, 2008
7. NWDi, Pricing Analysis, March 2008
8. NWDi, Sales & Marketing Initiatives, March 2008
9. Ισολογισμοί Nestle Waters Direct, 2004-2008
10. Ισολογισμοί Ζαγόρι-Rainbow Group, 2006-2008
11. Βασιλείου Δημήτρης, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Αθήνα 1999, σελ 48-64
12. Hunger J. David & Wheelen Thomas L., Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.103-105.

Κεφάλαιο 8: Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων

8.1 Μήτρα στρατηγικών παραγόντων (SFAS MATRIX)

Στα κεφάλαια 7 και 8 (πίνακες 7.2, 8.12) παρουσιάσαμε τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (EFAS και IFAS Matrix).

Στην ενότητα αυτή θα συνοψίσουμε τους στρατηγικούς παράγοντες της επιχείρησης συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες από τον πίνακα EFAS με τους εσωτερικούς παράγοντες από τον πίνακα IFAS και θα κατασκευάσουμε έτσι τη **Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων** (SFAS-Strategic Factors Analysis Summary)⁹⁴.

Η μήτρα αυτή μας δείχνει πόσο καλά η επιχείρηση ανταποκρίνεται στους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της. Για να δημιουργήσουμε τη μήτρα SFAS ακολουθούμε τα εξής βήματα:

- Καταγράφουμε τους πιο σημαντικούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, διευκρινίζοντας αν πρόκειται για δυνατό σημείο (S), αδύνατο (W), ευκαιρία (O) ή απειλή (T).

⁹⁴ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.111.

- Ορίζουμε ένα συντελεστή στάθμισης για κάθε παράγοντα ανάλογα με τη σημασία του για την επιχείρηση. Το άθροισμα όλων των συντελεστών πρέπει να είναι ίσο με 1,00.
- Βαθμολογούμε τους παράγοντες ανάλογα με την επίδοση της επιχείρησης ως προς τον παράγοντες.
- Βρίσκουμε τις σταθμισμένες βαθμολογίες, όπως κάναμε και με τους πίνακες IFAS και EFAS.
- Σημειώνουμε τη διάρκεια των στρατηγικών παραγόντων (βραχυχρόνια, μεσοχρόνια, μακροχρόνια)
- Σχολιάζουμε τους στρατηγικούς παράγοντες.

Ακολουθεί ο πίνακας 8.1 που παρουσιάζει τη μήτρα στατηγικών παραγόντων (SFAS MATRIX).

Πίνακας 8.1 Μήτρα στατηγικών παραγόντων (SFAS MATRIX)

Στρατηγικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Διάρκεια			Σχόλια
				Βραχ.	Μεσ.	Μακρ.	
Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4				Στήλη 5
• Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα (S)	0,20	5	1,00			X	Διαδικασία εμφιάλωσης με ευρωπαϊκά standards, στόλος με ειδικά οχήματα για διανομή νερού
• Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη και συνολική παροχή υπηρεσιών (S)	0,04	4	0,16			X	Διανομή νερού στο χώρο των πελατών και συχνότητα παράδοσης βασισζόμενη στις ανάγκες τους
• Νέες αναδυόμενες αγορές (νησιωτικές περιοχές, αγορά των σπιτιών) (O)	0,15	2	0,30		X		Μικρή παρουσία στα σπίτια
• Καλό corporate brand/knowhow (S)	0,03	5	0,15			X	Όνομα Nestlé
• Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου (O)	0,20	4	0,80		X		Εξαγορά της Eden Springs
• Outsourcing (O)	0,05	4	0,20	X			Outsourcing δραστηριοτήτων με υψηλό κόστος
•Υψηλό κόστος διανομής προϊόντων (W)	0,05	4	0,20			X	Outsourcing δρομολογίων διανομής με υψηλό κόστος
• Έλλειψη brand awareness (W)	0,03	2	0,06		X		Έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής εμπορικού σήματος (brand strategy), έλλειψη συνεργειών από το λιανικό εμπόριο
• Οικονομική κρίση (T)	0,20	4	0,80		X		Άμεση ανταπόκριση στα νέα οικονομικά δεδομένα, μείωση εξόδων όπου είναι εφικτό, outsourcing με χαμηλότερο κόστος
• Αύξηση τιμών πετρελαίου (T)	0,05	4	0,20	X			Αναζήτηση νέων προμηθευτών με χαμηλότερες τιμές για αντιστάθμιση της αύξησης τιμής πετρελαίου
Σύνολα	1,00		3,87				

Με βαθμολογία 3,87 η επιχείρηση είναι πάνω από το μέσο όρο του κλάδου που θεωρείται το 3,0.

8.2 Ανάλυση της κατάστασης (S.W.O.T)

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) έχει αποδειχτεί η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη και πιο ανθεκτική στο χρόνο αναλυτική τεχνική στο στρατηγικό μάντζμεντ. Τη χρησιμοποιούν οι

επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν μια σειρά από πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές. Στον πίνακα 8.2 ακολουθεί η ανάλυση SWOT για την επιχείρηση Nestle Waters Direct.

Πίνακας 8.2: Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα • Διαδικασία εμφιάλωσης – ευρωπαϊκά standards, μέλος της European Bottling Waters Association. • Υψηλά standard ποιότητας και ασφάλειας. Η ποιότητα και η ασφάλεια είναι η βάση σε καθετί που γίνεται στην εταιρία. • Ευρύ προϊόντικό χαρτοφυλάκιο και τιμές. Προϊόντα και τιμές που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς (premium θερμοψύκτες, μεσαία και οικονομικά μοντέλα) • Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη και συνολική παροχή υπηρεσιών • Καλή οργάνωση του στόλου με ειδικά οχήματα (φορτηγά διανομής/καρότσα αλουμινίου) • Ισχυρό corporate brand/knowhow • Ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (service orientation) • Πολύ καλή διαχείριση προμηθειών (κεντρικοποιημένη εφοδιαστική αλυσίδα) • Κουλτούρα της εταιρίας και αφομοίωση της από τους εργαζόμενους • Το προσωπικό θεωρείται το πολυτιμότερο κεφάλαιο της εταιρίας • Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρίας (ομαδικό πνεύμα) • Στελέχη top management με διεθνή εργασιακή εμπειρία • Ικανοί και έμπειροι πωλητές • Προαγωγές εκ των έσω • Κώδικας ηθικής • Συνέργειες με τις υπόλοιπες εταιρίες του ομίλου Nestlé (παγκόσμια παρουσία) 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη brand awareness • Έλλειψη ξεκάθαρης στατηγικής εμπορικού σήματος (brand strategy) • Έλλειψη συνεργειών από το λιανικό εμπόριο (το brand δεν πωλείται στο λιανικό εμπόριο) • Υψηλό κόστος διανομής προϊόντων • Υψηλότερες τιμές από τις μικρές, τοπικές εταιρίες του κλάδου • Χαμηλά budget για διαφήμιση • Καθυστέρηση στις υγειονομικές συντηρήσεις των πελατών (λόγω προβλημάτων στη βάση πελατών και χαμηλής απόδοσης των τεχνικών) • Καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου των πωλητών στην αγορά • Περιορισμένος αριθμός ατόμων στο τμήμα IT
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες αναδυόμενες αγορές (νησιωτικές περιοχές, αγορά των σπιτιών) • Outsourcing • Ειδικά κίνητρα (προώθηση πράσινης οικονομίας) • Μείωση διάρκειας ζωής του εμφιαλωμένου νερού • Εναλλακτικά κανάλια πωλήσεων • Αλλαγές στον τρόπο ζωής (υγιεινός τρόπος διατροφής) • Αύξηση ευαισθησίας των καταναλωτών για τρόφιμα και ποτά • Έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ιδρευσης • Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών • Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων • Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου • Σχετική δύναμη άλλων ομάδων (όπως αρχές, τοπικές κοινωνίες κλπ) • Εμπόδια εξόδου 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική κρίση • Μείωση ρυθμού αύξησης ακαθάριστου εθνικού προϊόντος • Ενδείξεις επιβράδυνσης της ελληνικής οικονομίας • Αύξηση τιμών πετρελαίου • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές • "Κλειστές" αγορές (π.χ αγορά Κρήτης) • Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία των πολιτών • Αρνητικά δημοσιεύματα για το εμφιαλωμένο νερό στα Μ.Μ.Ε. • Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο • Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών • Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου • Υψηλός ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο • Πιθανή εξαγορά της εταιρίας Ζαγόρι-Rainbow Group από την Coca Cola 3E • Μεγαλύτερη εστίαση της Coca-Cola 3E στην HOD • Πρακτικές χαμηλής τιμολόγησης από μικρές τοπικές εταιρίες • Κόστη αλλαγής πελατών (Switching costs) • Χαμηλά εμπόδια εισόδου

8.3 Μήτρα TOWS

Η μήτρα TOWS (το ακρώνυμο S.W.O.T αντίστροφα) παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μπορούν να αντιστοιχιστούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία και να καταλήξουν σε 4 πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές..

Για να δημιουργήσουμε τη μήτρα TOWS (πίνακας 8.3) χρησιμοποιούμε τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές (από τον Πίνακα Εξωτερικών Παραγόντων EFAS: Πίνακας 7.2, κεφάλαιο 7) καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης (από τον Πίνακα Εσωτερικών Παραγόντων IFAS: Πίνακας 8.10, κεφάλαιο 8). Έτσι, δημιουργούμε 4 πιθανές στρατηγικές για την επιχείρηση:

- Οι **Στρατηγικές SO**: η επιχείρηση χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- Οι **στρατηγικές ST**: η επιχείρηση χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της για να αποφύγει τις απειλές.
- Οι **στρατηγικές WO**: η επιχείρηση εκμεταλεύεται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τα αδύνατα σημεία.
- Οι **στρατηγικές WT**: είναι αμυντικές στρατηγικές και τις χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ελαχιστοποιήσει τα αδύνατα σημεία και να αποφύγει τις απειλές.

Πίνακας 8.3 Μήτρα TOWS

Εσωτερικοί παράγοντες (IFAS) Εξωτερικοί παράγοντες (EFAS)	Ισχυρά σημεία (S)	Αδύνατα σημεία (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ασφαλές εμφιαλωμένο νερό, άριστη ποιότητα • Απ'ευθείας διανομή στο χώρο του πελάτη και συνολική παροχή υπηρεσιών • Προϊόντα και τιμές που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς • Ισχυρό corporate brand/knowhow • Πολύ καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρίας (ομαδικό πνεύμα) 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλά budget για διαφήμιση • Υψηλό κόστος μεταφοράς προϊόντων • Έλλειψη brand awareness • Καθυστέρηση στις υγειονομικές συντηρήσεις των πελατών (λόγω προβλημάτων στη βάση πελατών και χαμηλής απόδοσης τεχνικών) • Υψηλότερες τιμές από τις μικρές, τοπικές εταιρίες του κλάδου
Ευκαιρίες (O)	Στρατηγικές SO	Στρατηγικές WO
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες αναδυόμενες αγορές (νησιωτικές περιοχές, αγορά των σπιτιών) • Έλλειψη εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού στο δίκτυο ίδρευσης • Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου • Outsourcing • Εναλλακτικά κανάλια πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Market Penetration στην αγορά των σπιτιών (έμφαση στο ασφαλές νερό για τα μικρά παιδιά και στην διευκόλυνση - διανομή στο χώρο τους) • Επικοινωνία που να βασίζεται στην άριστη ποιότητα νερού για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού • Χρήση του corporate brand για εύρεση εναλλακτικών καναλιών πωλήσεων • Εξαγορά ανταγωνιστικών εταιριών του κλάδου χρησιμοποιώντας το corporate brand 	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing δρομολογίων με υψηλό μεταφορικό κόστος (haulage cost) • Outsourcing των υγειονομικών συντηρήσεων για αύξηση της απόδοσης • Χρήση εναλλακτικών καναλιών πωλήσεων για αύξηση του brand awareness • Χρήση εναλλακτικών καναλιών πωλήσεων για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από μικρές τοπικές εταιρίες
Απειλές (T)	Στρατηγικές ST	Στρατηγικές WT
<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική κρίση • Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών • Υψηλός ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο • Αύξηση τιμών πετρελαίου • Πιθανή εξαγορά της εταιρίας Ζαγόρι-Rainbow Group από την Coca Cola 3E 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέλκυση νέων πελατών με χαμηλότερες τιμές (εύρος προϊόντων και τιμών) • Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό: Επικοινωνία που να εστιάζει στην άριστη ποιότητα του προϊόντος (χαμηλή ποιότητα προϊόντος από ανταγωνιστικές εταιρίες - water quality issues) • Εξαγορά της εταιρίας Ζαγόρι-Rainbow Group ή της Coca-Cola 3E (με τη χρήση του ισχυρού corporate brand) 	<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση στη μείωση του κόστους όπου είναι εφικτό (για την αντιστάθμιση της μειωμένης κατανάλωσης λόγω οικονομικής κρίσης)

Συμπερασματικά λοιπόν, οι στρατηγικές που προκύπτουν από τη μήτρα TOWS είναι σύμφωνες με την **επιχειρησιακή στρατηγική** της επιχείρησης Nestlé Waters που είναι η ανάπτυξη καθώς και με την **επιχειρηματική** της **στρατηγική** που είναι η διαφοροποίηση.

8.4 Προτεινόμενη Στρατηγική

Η προτεινόμενη στρατηγική για τη Nestlé Waters Direct είναι η ανάπτυξη μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όλα τα επίπεδα στρατηγικής της επιχείρησης είναι σε άμεση συμφωνία με την αυτήν την επιχειρησιακή της στρατηγική. Προτείνουμε στη Nestlé Waters τη συγκεκριμένη στρατηγική εφόσον βρίσκεται σε έναν κλάδο που εμφανίζει μέτρια ελκυστικότητα και η θέση της επιχείρησης είναι μέτρια.

Μια εξαγορά της επιχείρησης Ζαγόρι ή Coca Cola θα έδινε στη Nestlé Waters την ηγεσία του κλάδου. Χρησιμοποιώντας στο όραμα της λέξεις όπως «σαν πρώτη επιλογή σε κάθε ελληνικό σπίτι» η επιχείρηση δείχνει ξεκάθαρα την κατεύθυνση της. Πρωταρχικός της βέβαια σκοπός είναι η ασφάλεια και η υγεία των καταναλωτών, παρέχοντας τους ένα ασφαλές εμφιαλωμένο νερό άριστης ποιότητας.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, δίνοντας έμφαση στην άριστη ποιότητα των προϊόντων της αλλά και των υπηρεσιών της γενικότερα.

Σε λειτουργικό επίπεδο, όλα τα τμήματα συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους και εφαρμόζουν όλες τις διαδικασίες και τις πολιτικές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών και του οράματος της. Το πάθος για εργασία και το ομαδικό πνεύμα αποτελούν βασικές αξίες όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Τέλος, η επίτευξη θετικού EBIT είναι ο βασικότερος σκοπός της επιχείρησης και η διοίκηση της Nestlé Waters Direct δείχνει ικανή να ανταποκριθεί στην επίτευξη του.

8.5 Προοπτικές του κλάδου εμφιαλωμένων νερών (HOD)

Στην ενότητα εντοπίζονται τα προβλήματα και οι προοπτικές του εξεταζόμενου κλάδου.

Όπως και οι περισσότερες διεθνείς αγορές έτσι και η Ελλάδα επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση. Η χαμηλή ανάπτυξη στις περισσότερες χώρες οδήγησε σε μείωση των εξαγωγών της Ελλάδος. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν αναπτύχθηκε δύσκολα το πρώτο εξάμηνο του 2008 και μειώθηκε σημαντικά το δεύτερο εξάμηνο. Η ιδιωτική κατανάλωση επηρεάστηκε από την ανεργία και τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες. Η οικονομική αβεβαιότητα κάνει τις επιχειρήσεις του κλάδου να ανησυχούν και να προβούν σε αλλαγές δραστικές στον τρόπο που λειτουργούν.

Η Ελλάδα συνεχίζει να επωφελείται από την κουλτούρα των Ελλήνων απέναντι στο εμφιαλωμένο νερό, τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες, και την ανάμειξη μεγάλων διεθνών παικτών. Η αγορά έχει ρυθμούς ανάπτυξης 7% -10% τα τελευταία χρόνια και μεγάλη ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί η καταναλωτική αγορά (σπίτια)⁹⁵, ιδιαίτερα στις περιοχές εκείνες όπου το νερό

⁹⁵ NWDi, Home Consumer Insight Brief, 26/01/2007

δικτύου θεωρείται μη αξιόπιστο. Ήδη οι θερμοψύκτες έχουν διεισδύσει στα σπίτια των Ελλήνων γεγονός που δείχνει ότι η κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού ταιριάζει στην ελληνική κουλτούρα. Η σταθεροποίηση της οικονομίας στην Ελλάδα αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης του κλάδου τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Zenith⁹⁶, το 2013 στην Ελλάδα θα έχουν τοποθετηθεί 149,500 θερμοψύκτες μέσω των οποίων θα πουληθούν 134.8 εκ λίτρα νερού, πρόκειται για μια αισιόδοξη αύξηση 40%. Οι επιπτώσεις από την οικονομική κρίση όμως θα επηρεάσουν αρνητικά τις προβλέψεις αυτές. Η ζήτηση για ψύκτες δικτύου (Point of Use), θα παραμείνει σχετικά μικρή, με τις τοποθετήσεις ψυκτών να φτάνουν 1,500 στο τέλος του ίδιου χρόνου. Αυτό θα δώσει στους ψύκτες δικτύου μερίδιο 1% από τη συνολική αγορά θερμοψυκτών του 2011. Με τη Δυτική Ευρώπη να κινείται με ρυθμό ανάπτυξης 8% μέχρι και το 2013, για την Ελλάδα υπάρχουν υψηλές προσδοκίες για μεγαλύτερη ανάπτυξη.

Θα μπορούσε να αναμένει κανείς μια ανακατάξηση στην αγορά εφόσον το Ζαγόρι που είναι ηγέτης στον κλάδο είναι οικογενειακή επιχείρηση και μπορεί να αποφασίσει να πουλήσει. Κάτι τέτοιο θα έδινε στη Nestlé Waters Direct το προβάδισμα καθώς θα ήταν ο μοναδικός ουσιαστικός εθνικός παίκτης. Αρκετοί τοπικοί παίκτες θα συνεχίσουν να υπάρχουν στην αγορά παράλληλα με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις και δεν θα νιώσουν πίεση να βγουν έξω γρήγορα.

⁹⁶ Zenith Report: West Europe Water Coolers, July 2009

Η συσκευασία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου ως μέσο διαφοροποίησης των προϊόντων τους και προσέλκυσης καταναλωτών. Γι' αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο πραγματοποιούν επενδύσεις για τη διαφοροποίηση των συσκευασιών των προϊόντων τους. Παράλληλα με τις συσκευασίες των 18,9 lt κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου αναπτύσσουν και συσκευασίες των 10 lt με στόχο την πώληση σε σπίτια, χώρους γραφείων, πανεπιστημίων, καταστημάτων κλπ όπου πραγματοποιείται συχνή κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού.

8.6 Βιβλιογραφία

1. Hunger J. David & Wheelen Thomas L., Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η αμερικάνικη έκδοση, 2004, σελ.111.
2. Zenith Report: West Europe Water Coolers, July 2009
3. NWDi, Home Consumer Insight Brief, 26/01/2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Βασιλείου Δημήτρης, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Αθήνα 1999
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα 2006.
3. Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Αθήνα 1992
4. Παπαδάκης Βασίλης Μ., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 4η έκδοση, 2002, σελ. 81.
5. Κλαδική Μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά, ICAP, Αύγουστος 2006
6. Ισολογισμοί Nestlé Waters Direct 2004-2008
13. Ισολογισμοί Ζαγόρι-Rainbow Group, 2006-2008

Ξένα

1. Kotler Philip & Keller Kevin Lane, «Marketing Management», 12^η αμερικάνικη έκδοση, 2006.
2. Wheelen T.L & Hunger D.J, «Strategic Management», 3^η έκδοση 2004.
3. Porter Michael E., «What is strategy?», HBR's Must-Reads on Strategy, Harvard Business Review 2000.
4. Eisenhardt Kathleen M. & Sull Donald N., «Strategy as Simple Rules», Harvard Business Review, 2001
5. Johnson Gerry, Melin Leif & Whittington Richard, «Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View», Blackwell Publishing LTD, 2003.
6. Herrmann Pol, «Evolution of Strategic Management: The need for new dominant designs», International Journal of Management Reviews, 2005.
7. Cadle James, Paul Debra & Turner Paul, «Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success», 2010.

8. Porter Michael E., «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», Harvard Business Review, January 2008.
9. Kane-Urrabazo Christine, «Management's Role in Shaping Organizational Culture», Journal of Nursing Management, 2006.
10. Barney Jay B., «Looking Inside for Competitive Advantage», Academy of Management Executive, November 1995.
11. Amit Raphael & Schoemaker Paul, «Strategic Assets and Organizational Rent», Strategic Management Journal, 1993, σελ.33-40.
12. Priem R.L. & Butler J.E., «Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?», Academy of Management Review, 2001.
13. Newbert S.L., «Empirical Research on the Resourced Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research», Strategic Management Journal, 2007, σελ. 121-125.
14. Lado A.A., Boyd N.G., Wright P.& Kroll M., «Paradox and Theorizing within the Resource-Based View», Academy of Management Review, 2006, σελ.115-130.
15. Herrman Pol, «Evolution of Strategic Management: The Need of New Dominant Designs», International Journal of Management Reviews, 2005, τόμος 7, σελ.36.
16. Hitt Michael A., Ireland R.Duane & Hoskisson Robert E., «Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts)», 8η έκδοση, Cengage Learning, 2009, σελ.16-18.
17. Arsovski Zora, Arsovski Slavko, Mirovic Zoran & Stefanovic Miladin, «Simulation of Quality Goals: A Missing Link Between Corporate Strategy and Business Process Management», International Journal for Quality Research, Τόμος 3, Αριθμός 4, σελ.317.
18. Hax A.C & Majluf N.S., «Corporate Strategy: The Core Concepts», 2006.
19. Kaplan Robert S. & Norton David P., «Alignment – Using the Balanced Score-Card to Create Corporate Synergies», Harvard Business School Press, 2006.
20. Neilson Gary L., Martin Karla L. & Powers Elizabeth, «The Secrets to Successful Strategy Execution», Harvard Business Review, 2008, σελ. 83-93.
21. Dye Renee & Sibony Oliver, «How to Improve Strategic Planning», The McKinsey Quarterly, 2007, σελ. 46-47.

22. Zenith Report: West Europe Water Coolers, July 2009
23. EBWA Instructions for Sanits in HOD, 2008
24. NWDi, Market Sales Draft, 2008
25. NWDi, Market Overview, 2008
26. NWDi, Competition Report, May & June 2008
27. NWDi, Company Profile, 2008
28. NWDi, Key Figures for Competitors, November 2008
29. NWDi, Pricing & Market Shares, October 2008
30. NWDi, Key Staff Meeting, 15/01/2008
31. NWDi, Business Review, 18/03/2009
32. NWDi, Market KPI's, September & November 2008
33. NWDi, Home Consumer Insight Brief, 26/01/2007
34. NWDi, Coolers' Manual, 2007, 2008
35. NWDi, Contract Procedure, 2008
36. NWDi, Reasons for Quits Analysis, 2008
37. NWDi, Sales Manual, 2007 & 2008
38. NWDi, Sales & Marketing Initiatives, 2008
39. NWDi, Key Figures, April 2008
40. NWDi, Company's presentation, October 2008
41. NWDi, Greece Company Letter, October 2008
42. NWDi, Management Letter, September 2008
43. NWDi, Strategy Performance, Framework Summary, June 2008
44. NWDi, Monthly Report on Marketing Activities, September 2008
45. NWDi, Commercial Policy, May 2007
46. NWDi, Telesales KPI's, November 2008

47. NWDi, Distribution Expansion File, July 2008
48. NWDi, Customer Service KPI's, November 2008
49. NWDi, Credit Control Policy, May 2008
50. NWDi, Headcount Benchmark Analysis, 2008
51. NWDi, Management Comments, February 2008
52. NWDi, OPL Presentation, 2008
53. NWDi, Results from BEST Analysis, June 2008
54. NWDi, Corporate Identity Manual, 2008
55. NWDi, Code of Professional Conduct, 2008
56. NWDi, Pricing Analysis, March 2008
57. NWDi, CSR Newsletter, January 2008
58. NWDi, Market Drivers in HOD, Paris, February 2008

Internet

1. www.zenithinternational.com
2. www.laonwater.com
3. www.census.gov
4. www.nestle-waters-direct.gr
5. www.nestle.gr
6. www.nestle.com
7. www.icap.gr
8. www.water-blue.gr
9. www.rainbow.gr
10. www.ethnos.gr
11. www.kathimerini.gr
12. www.emporikibank.gr
13. www.in.gr
14. www.water-institute.com
15. www.react.ie/Health/Nutrition/Water.htm
16. www.eur-lex.europa.eu