



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΕΔΙΤΕΡΡΑΝΕΑΝ FOODS ΑΕ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Νικόλαος Γεωργόπουλος

Αντωνία Βασιλείου Στράτου

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ MEDITERRANEAN FOODS A.E.

ΑΝΤΩΝΙΑ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, διαμόρφωση, υλοποίηση, αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και ενδιαφέροντα πεδία της διοίκησης επιχειρήσεων καθώς βοηθάει την διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης να προβεί στις αναγκαίες ενέργειες προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλή επίδοση που αυτή επιθυμεί. Έχοντας ως επίκεντρο τη διαχείριση της αλλαγής επιδιώκει μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν να θέσει τα θεμέλια για επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση και ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ σε πρακτικό επίπεδο μέσω της μελέτης περίπτωσης μιας ελληνικής εταιρείας τροφίμων, της Mediterranean Foods A.E.

Το πρώτο, από τα συνολικά πέντε κεφάλαια της παρούσας εργασίας, αποτελεί τη θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ και αντικειμενικός σκοπός του είναι η κατανόηση βασικών εννοιών που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ και κυρίως η περιγραφή και η ανάλυση του υποδείγματος που θα χρησιμοποιηθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Το δεύτερο κεφάλαιο μας εισάγει στο πρακτικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και σχετίζεται με την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Mediterranean Foods A.E. Αρχικά πραγματοποιείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή η οποία καταλήγει στην τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, ορίζεται το όραμα, η αποστολή και η φιλοσοφία καθώς και η εταιρική της διακυβέρνηση. Ακολουθεί η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης και η ξεχωριστή ανάλυση κάθε μιας από τις λειτουργίες της όπως αυτές παρουσιάζονται στο οργανόγραμμά της.

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της προς μελέτη επιχείρησης αποτελεί το θέμα του τρίτου κεφαλαίου. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση PEST μελετάται το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης ενώ για τη μελέτη του άμεσου ή μικρο-περιβάλλον χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή M. Porter.

Στο τέταρτο κεφάλαιο τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης που παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο συνδέονται με τις ευκαιρίες και απειλές του αμέσως προηγούμενου κεφαλαίου προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική που θα

ακολουθηθεί από την επιχείρηση το ερχόμενο οικονομικό έτος. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT αλλά και τη μήτρα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων προτείνονται οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν και στα τρία επίπεδα, επιχειρησιακό (corporate), επιχειρηματικό (business) και λειτουργικό (functional) καθώς και οι πολιτικές που θα πρέπει να εφαρμοστούν.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο εμπεριέχονται τα στάδια της υλοποίησης αλλά και της αξιολόγησης και του ελέγχου. Ορίζεται ποίος θα υλοποιήσει το στρατηγικό σχέδιο, τι πρέπει να γίνει αλλά και πως αυτό θα επιτευχθεί, ορίζονται δηλαδή τα προγράμματα, οι προϋπολογισμοί και οι διαδικασίες που θα πρέπει να υλοποιηθούν για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Επίσης, μελετάται το βασικό θέμα της αξιολόγησης και του ελέγχου με τη χρήση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ευχαριστίες

Αρχικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Οι γνώσεις του, ο τρόπος διδασκαλίας του, η άμεση επαφή με τους μαθητές του κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του μαθήματος της στρατηγικής ανάλυσης των επιχειρήσεων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της διοίκησης επιχειρήσεων καθώς επίσης και το ίδιο το αντικείμενο του μαθήματος αποτέλεσαν για εμένα κριτήρια επιλογής για την περαιτέρω ενασχόλησή μου με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτερες ευχαριστίες μου για την ευκαιρία και την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε προκειμένου να γνωρίσω καλύτερα το ενδιαφέρον πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων μέσα από την πρακτική εφαρμογή της στην επιχείρηση που ήδη εργάζομαι. Είμαι σίγουρη ότι η εμπειρία μου αυτή θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην εξέλιξη της επαγγελματικής μου πορείας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, που με την βοήθεια τους απέκτησα βασικές γνώσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων και κατάφερα να φτάσω ως εδώ. Ελπίζω το θεωρητικό υπόβαθρο που απέκτησα να αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθώ για την επαγγελματική μου εξέλιξη στο δύσκολο εργασιακό περιβάλλον που αντιμετωπίζουμε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Απόστολο Σαλάκο, ιδιοκτήτη και εμπορικό διευθυντή της εταιρείας Mediterranean Foods Α.Ε., για την πολύτιμη βοήθεια του στη συλλογή των αναγκαίων στοιχείων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Γνωρίζοντας τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο του, είμαι ευγνώμον για την άριστη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια του στην κατανόηση βασικών θεμάτων που θα ήταν αδύνατον να αντιληφθώ χωρίς την δική του καθοδήγηση.

Τέλος, θα ήταν μεγάλη παράβλεψη μου να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου αλλά και τους πραγματικούς μου φίλους για τη συνεχής στήριξη όλα αυτά τα χρόνια. Οι θυσίες και οι κόποι που χρειάστηκε να κάνω για να φτάσω στην ολοκλήρωση των σπουδών μου θα ήταν σίγουρα μεγαλύτεροι χωρίς εκείνους.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1.1: Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού	14
Πίνακας 2.1: Πιστοποιητικό για το Σύστημα Διαχείρισης σύμφωνα με το Πρότυπο EN ISO 9001:2008	29
Πίνακας 2.2: Τιμές προϊόντων Unilever 2011	38
Πίνακας 2.3: Τιμές προϊόντων Mediterranean Foods A.E. 2011	38
Πίνακας 2.4: Ετήσια παραγωγή ανά κατηγορία προϊόντος	44
Πίνακας 3.1: Μερίδια αγοράς σε όγκο για την κατηγορία μουστάρδα του έτους 2009	58
Πίνακας 3.2: Μερίδια αγοράς σε όγκο για την κατηγορία ketchup του έτους 2009	59
Πίνακας 3.3: Μερίδια αγοράς σε όγκο για την κατηγορία μαγιονέζα του έτους 2009	60
Πίνακας 4.1: Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων	71
Πίνακας 4.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών	76

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική	6
Διάγραμμα 1.2: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μανάτζμεντ	7
Διάγραμμα 1.3: Τροποποιημένο υπόδειγμα του Michael Porter	10
Διάγραμμα 1.4: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου	19
Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα Mediterranean Foods A.E.	32
Διάγραμμα 4.1: Μοντέλο Παραγωγικού Συστήματος	87

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	I
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IV
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	
1.1. Η έννοια της στρατηγικής	3
1.2 Η σημασία της στρατηγικής	4
1.3 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ	6
1.4 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος	8
1.4.1 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος	8
1.4.2 Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος	9
1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής	11
1.5.1 Η εταιρική αποστολή & οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης	12
1.5.2 Επίπεδα στρατηγικής	13
1.5.3 Ανάπτυξη πολιτικών	15
1.6 Υλοποίηση στρατηγικής	15
1.7 Αξιολόγηση & έλεγχος	18
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
2.1 Ιστορική αναδρομή	23
2.2 Όραμα και αποστολή	27
2.3 Φιλοσοφία- πολιτική ποιότητας	28
2.4 Εταιρική διακυβέρνηση	30
2.5 Οργανωσιακή δομή	31
2.6 Εμπορική διεύθυνση-marketing	33
2.6.1 Μίγμα marketing	34

2.7 Έρευνα & ανάπτυξη	41
2.8 Διεύθυνση διασφάλισης ποιότητας	42
2.9 Διεύθυνση Εργοστασίου	44
2.10 Διεύθυνση ποιοτικού ελέγχου	45
2.11 Διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών	46
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Ανάλυση PEST	50
3.2 Ο κλάδος των αρτυμάτων και καρυκευμάτων	56
3.3 Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του M. Porter	60
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 Εισαγωγή	67
4.2 SWOT analysis	67
4.3 Μήτρα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων	69
4.4 Επανεξέταση της αποστολής και προσδιορισμός επιχειρησιακών σκοπών	72
4.5 Επιχειρησιακή στρατηγική	73
4.6 Επιχειρηματική στρατηγική	78
4.7 Λειτουργικές στρατηγικές	79
4.7.1 Στρατηγική marketing	80
4.7.2 Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης (R&D)	84
4.7.3 Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων	85
4.7.4 Στρατηγική παραγωγικής λειτουργίας	87
4.7.5 Χρηματοοικονομική στρατηγική	90
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 Υλοποίηση στρατηγικής	93
5.1.1 Ποιοι άνθρωποι θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο	93

5.1.2 Τι πρέπει να γίνει για να επιτύχει η επιχείρηση το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα	95
5.1.3 Πως θα κάνουν μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει	99
5.2 Αξιολόγηση και έλεγχος	101
5.2.1 Η προσέγγιση του Balanced Scorecard	102
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό περιβάλλον ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά σκληρός και το εξωτερικό περιβάλλον αποδεικνύεται αρκετά ασταθές. Διανύουμε μια περίοδο παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης με δραματικές αλλαγές σε όλο το φάσμα των δομών και των δραστηριοτήτων, αλλαγές που αφορούν τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις μέχρι τον τρόπο που ολόκληρα κράτη «μαθαίνουν εκ νέου» να επιβιώνουν. Απόρροια αυτής της παγκόσμιας κατάστασης, είναι η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος και μιας γενικευμένης ανασφάλειας, σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Πολλάλης, 2010).

Στρέφοντας τα μάτια μας στην Ελλάδα, παρατηρούμε τις δραματικές εξελίξεις που λαμβάνουν μέρος στη χώρα μας και την αβεβαιότητα για την κατάληξη αυτών των αλλαγών στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον της χώρας επιφέρουν αλλαγές στην αγοραστική δύναμη των αγοραστών με άμεση επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η επόμενη μέρα θα βρει νικητές μόνο τις επιχειρήσεις που κατάφεραν να εξισορροπήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού (strategic fit) αποκτώντας έτσι διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στην περίοδο της ύφεσης.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, γίνεται φανερό η ανάγκη των επιχειρήσεων για την κατάρτιση σχεδίων στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να αξιοποιηθούν πλήρως και έγκαιρα οι διαθέσιμοι πόροι και οι νέες παρουσιαζόμενες ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Μέσω της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις μεταβάλλονται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένουν βιώσιμες, να είναι κερδοφόρες και να εκμεταλλεύονται διαρκώς τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτές οφέλη (Γεωργόπουλος, 2010).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) βασιζόμενο στο περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό, αποτελεί μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Εν μέσω δυσχερούς οικονομικής κρίσης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και πρόκλησης κάθε οργανισμού καθώς προσπαθεί να βρει απαντήσεις στο

βασικό ερώτημα του πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και ετυμολογικά προέρχεται από τον συνδυασμό του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Κατά συνέπεια, ως όρος, αρχικά ήταν άμεσα συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη και ειδικότερα με το σχεδιασμό και την διεξαγωγή ενός πολέμου. Υπάρχουν πάρα πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες από την άλλη (Γεωργόπουλος, 2010).

Η στρατηγική μιας εταιρείας έχει να κάνει με το πώς- πώς σκοπεύει η διοίκηση να αναπτύξει την επιχείρηση, πώς θα δημιουργήσει πιστή πελατεία και θα ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, πώς θα αντιδράσει στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, πώς θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση κάθε λειτουργικού τμήματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, πώς θα επιτύχει τους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς στόχους. Κάθε μια από τις προαναφερθείσες στρατηγικές αποφάσεις χαρακτηρίζονται κρίσιμης σημασίας για το μέλλον της εκάστοτε επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά και μετά από διεξοδική ανάλυση των πιθανών εναλλακτικών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία δε φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία ως προς το πώς ορίζεται η στρατηγική. Κατά πολλούς στρατηγική είναι προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, για άλλους είναι η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Άλλοι βλέπουν τη στρατηγική ως ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα, και άλλοι ως μια μορφοποίηση που προκύπτει μέσα από σημαντικές (στρατηγικές) αποφάσεις του παρελθόντος (Παπαδάκης, 2012).

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι αντιπροσωπευτικοί ορισμοί για την στρατηγική που αξίζει κανείς να έχει υπόψη του για την μελέτη της επιχειρηματικής πραγματικότητας:

Ο **Alfred Chandler** ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»

Hofer & Schendel

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».

Johnson & Scholes

«Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης»

Kenneth Andrews

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν μια βασική δομή στρατηγικού σχεδιασμού είτε με την μορφή ετήσιων πλάνων ανάπτυξης, είτε με την μορφή προϋπολογισμών ή στρατηγικών προγραμμάτων ανάπτυξης. Μια εταιρεία που στερείται σαφούς προσανατολισμού, έχει ασαφείς ή ολιγαρκείς στόχους απόδοσης, συγκεχυμένη ή ατελή στρατηγική ή δεν μπορεί να υλοποιήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της, είναι μια εταιρεία η χρηματοοικονομική απόδοσή της οποίας είναι πιθανότατα προβληματική, η

επιχειρηματική δραστηριότητά της διατρέχει μακροπρόθεσμο κίνδυνο και η διοίκηση της υστερεί σε μεγάλο βαθμό.

Αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διαμορφούμενη στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Η άριστη υλοποίηση μιας άριστης στρατηγικής είναι η καλύτερη δοκιμασία διοικητικής αριστείας και η πιο αξιόπιστη συνταγή για την επίτευξη εξαιρετικής απόδοσης των εταιρειών. Όσο καλύτερα σχεδιασμένη είναι η στρατηγική μιας εταιρείας και όσο αποτελεσματικότερα υλοποιείται, τόσο πιθανότερο είναι η εταιρεία να διακριθεί ως προς την απόδοσή της στην αγορά (Thompson, Strickland & Gamble, 2012).

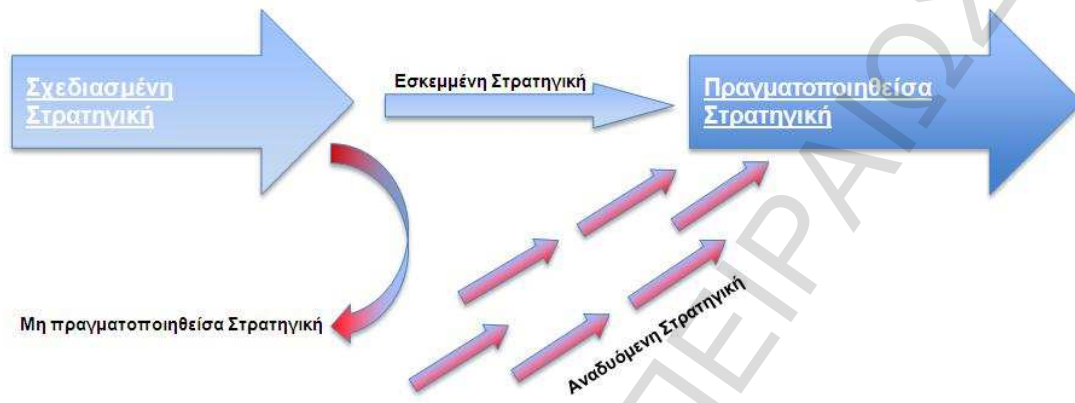
Η στρατηγική έχει τόσο μεγάλη αξία για τις επιχειρήσεις γιατί βοηθάει στην εκπλήρωση βασικών διοικητικών στόχων και θέτει τα θεμέλια για την επιτυχή έκβασή τους (Παπαδάκης, 2012):

1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.
2. Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
3. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
4. Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
5. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
6. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια επιτυχής στρατηγική θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης, να δημιουργεί διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώνει την επίδοση της εταιρείας. Άλλα κριτήρια για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων μιας συγκεκριμένης στρατηγικής περιλαμβάνουν την εσωτερική συνέπεια και ενότητα μεταξύ όλων των τμημάτων στρατηγικής, το βαθμό κινδύνου που θέτει η στρατηγική σε σχέση με εναλλακτικές στρατηγικές και το βαθμό στον οποίο είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ακόμη και αν μια στρατηγική ικανοποιεί όλα τα ανωτέρω κριτήρια μπορεί τελικά να μην είναι αυτή που θα επιλεγεί να πραγματοποιηθεί από την διοίκηση της επιχείρησης. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment). Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις περιβαντολλογικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως. Μια προγραμματισμένη στρατηγική μπορεί να θεωρείται άριστη για την σημερινή παρούσα κατάσταση της

επιχείρησης και αύριο, λόγω των ταχύτατων αλλαγών στο περιβάλλον της, να απορριφθεί ως μη ικανοποιητική. Η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης, λόγω των εξελίξεων, στρατηγικής (Mintzberg, 1967), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική
Πηγή: Mintzberg Henry, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, 1987.

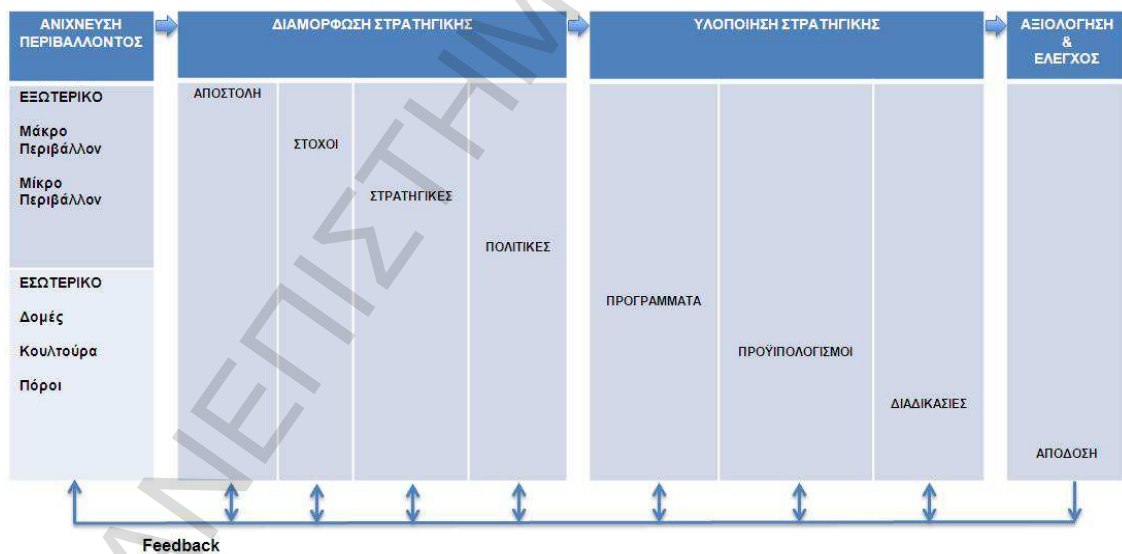
1.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζει το βαθμό κατά τον οποίο τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους χρησιμοποιώντας τόσο ποιοτικά (αποτελεσματικότητα) όσο και ποσοτικά (αποδοτικότητα) κριτήρια.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η **διαχείριση της αλλαγής** (the management of change): αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσής του με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. Βασιζόμενο στο περιβάλλον της επιχείρησης, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί σημαντικό όπλο σε κάθε επιχείρηση καθώς βοηθάει τα στελέχη να εκμεταλλεύονται το παρόν και παράλληλα να σχεδιάζουν την μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να συνδυάζουν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές που προκύπτουν στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ, ωστόσο η πλειοψηφία αυτών συγκλίνουν στο ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα αλλά και την βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά. Κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και βασίζεται εκεί προκειμένου να καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς της, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Επομένως, το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.2, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος



Διάγραμμα 1.2.: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition, 2012

1.4 Η ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο και βασικότερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την διάδοση πληροφοριών από το περιβάλλον προς πρόσωπα-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε **εξωτερικό**, το οποίο απαρτίζεται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης και σε **εσωτερικό**, το οποίο αποτελείται από μεταβλητές που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες διεργασίες. Το μάνατζμεντ ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον για εύρεση πιθανών ευκαιριών και απειλών και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

1.4.1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται από τις επιρροές που προέρχονται από την οικονομία γενικά, τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τις κοινωνικές αξίες και τους τρόπους ζωής, την κυβερνητική νομοθεσία και κανονισμούς, τους τεχνολογικούς παράγοντες και από το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον που ουσιαστικά αποτελεί τον κλάδο και την ανταγωνιστική αρένα στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης όμως για την ορθότερη και αποτελεσματικότερη εκτίμησή του οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί (Political, Economic, Sociocultural, Technological-PEST). Η εκτίμηση του μακρο-περιβάλλοντος παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα στα στελέχη των επιχειρήσεων λόγω της πολυδιάστατης φύσης του όμως

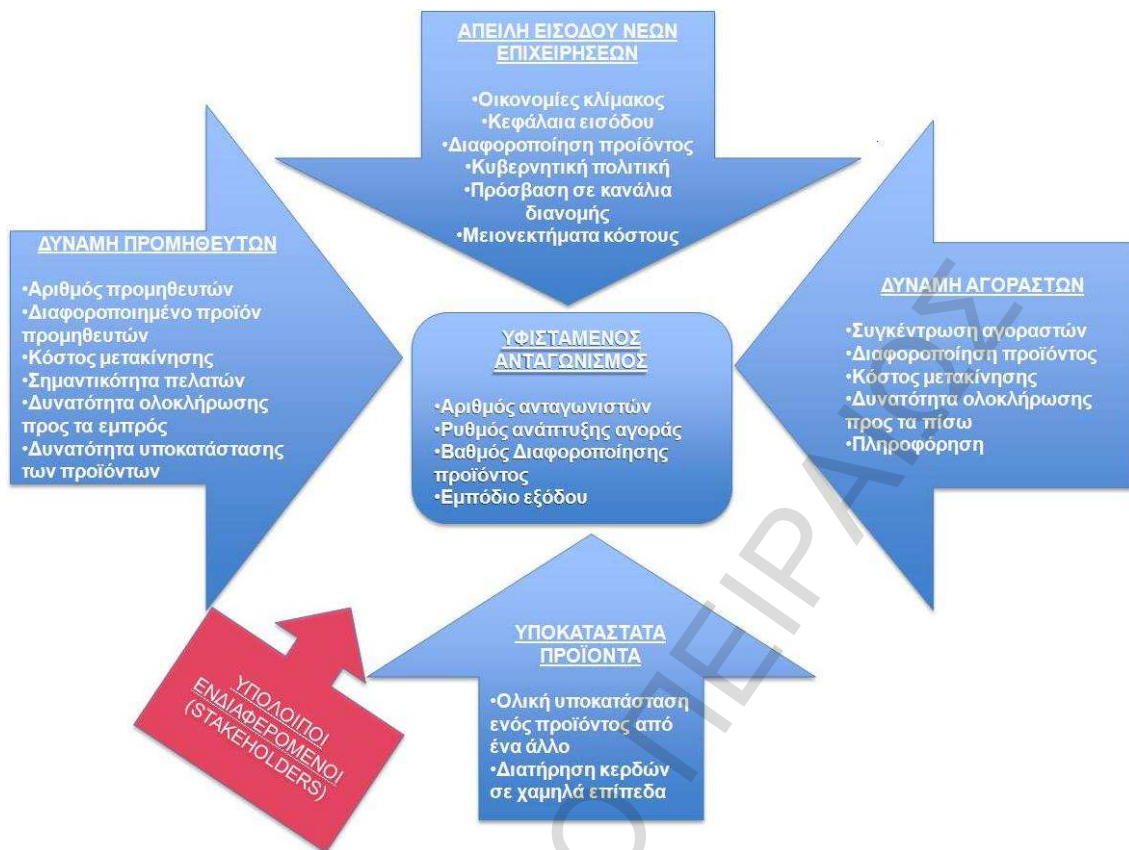
είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό γιατί μπορεί να μεταφραστούν σαν ευκαιρίες ή απειλές για τις ίδιες.

Το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται. Το περιβάλλον αυτό περικλείει όλα τα στοιχεία ή τις ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης όπως είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές. Για την κατανόηση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις προαναφερθείσες ομάδες κάθε μια εκ των οποίων χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για την αξιολόγηση του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter μια επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, η συλλογική ισχύς των οποίων καθορίζει τις τελικές δυνατότητες κέρδους του κλάδου. Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter συνεχίζοντας την δική του εργασία, πρόσθεσαν μια ακόμη δύναμη στο υπόδειγμά του, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη, δημιουργώντας ένα τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.3.

1.4.2. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που αναγνωρίστηκαν κατά την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση θα πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της προκειμένου να καθορίσει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ αδυναμία είναι μια κατάσταση που φέρνει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι παράγοντες που εξετάζονται κατά το στάδιο αυτό περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.3.: Τροποποιημένο υπόδειγμα του Michael Porter

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2010

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Η **εταιρική κουλτούρα** είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης και που μεταδίδεται από την μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η διαμόρφωση της κουλτούρας σε μια επιχείρηση απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα και επηρεάζει σημαντικά την επιλεχθείσα στρατηγική.

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των σκοπών της και κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς,

τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ή βασικές ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και τις θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες που διαθέτει μόνο η επιχείρηση και αναφέρονται ως πυρήνας ανταγωνισμού. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάνω στο οποίο θα στηριχθεί ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής ασχολείται με την ανάπτυξη της εταιρικής αποστολής, τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και την σχεδίαση των στρατηγικών και των πολιτικών προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί.

Πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία ανάπτυξης ή επανεξέτασης της αποστολής και των σκοπών, τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα με την **ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης**, τη διαδικασία δηλαδή εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία με παράλληλη παράκαμψη των εξωτερικών απειλών και των εσωτερικών αδύνατων σημείων. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) είναι κρίσιμης σημασίας καθώς ορίζει τους στρατηγικούς παράγοντες που έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα για τη συγκεκριμένη εταιρεία και πάνω στους οποίους θα στηριχθεί για την ανάπτυξη όλων των σταδίων της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

1.5.1. Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«Το εταιρικό όραμα και η αποστολή παρέχουν εστίαση, κατεύθυνση, υποκινούν, ενώνουν και ακόμα προκαλούν μια επιχείρηση να πετύχει καλύτερη επίδοση. Είναι καθήκον των ηγετών να αναγνωρίσουν και να προβάλλουν ένα ξεκάθαρο όραμα».

John Keane

Μια επιχείρηση πρέπει να επανεξετάζει την τρέχουσα αποστολή της και τους στόχους της πριν αποπειραθεί να διαμορφώσει και να αξιολογήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές καθώς τα στελέχη των επιχειρήσεων τείνουν να εστιάζουν σε εναλλακτικές λύσεις παρά στην αποστολή και στους στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν θεωρώντας το ως μια πιο εύκολη διαδικασία.

Η εταιρική αποστολή αποτελεί τον λόγο ή την αιτία ύπαρξής της επιχείρησης και ουσιαστικά η δήλωσή της δίνει απάντηση στο ερώτημα που είμαστε και τι θέλουμε να κάνουμε. Μια σωστή πρόταση αποστολής αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το χαρακτήρα του οργανισμού, παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της και παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2010).

Βασιζόμενοι στην δήλωση αποστολής (mission statement), τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται στο επόμενο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής να ορίσουν τους σκοπούς της επιχείρησης. Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και ορίζουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί αλλά και ως πότε θα πρέπει να ολοκληρωθεί, προσδιορίζουν δηλαδή τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του. Οι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι αντικειμενικοί σκοποί είναι πολύτιμοι για την διοίκηση επειδή χρησιμεύουν ως μέτρα σύγκρισης για την παρακολούθηση της επίδοσης και της εξέλιξης της εταιρείας.

1.5.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο που περιγράφει/ δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η αποστολή και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Μια διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: ένα επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής (corporate level strategy), ένα επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business level strategy) και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional level strategy).

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργιες (synergy effects) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλοεξαρτούμενα ζητήματα (Γεωργόπουλος, 2010):

1. Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment), αυτό που ονομάζεται *στρατηγική κατεύθυνσης*
2. Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται *στρατηγική χαρτοφυλακίου*
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, αυτό που ονομάζεται *γονική στρατηγική*

Η **επιχειρηματική στρατηγική** σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Εστιάζει στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε ένα κλάδο (Hunger & Wheelen, 2012).

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την δημιουργία αξίας που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Υπάρχουν δυο είδη ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων, η διαφοροποίηση και η χαμηλή θέση κόστους, τα οποία συνδυαζόμενα με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται διαμορφώνουν τις τρεις βασικές κατά Porter στρατηγικές (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση) όπως αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1.: Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού



Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition, 2012

Η **λειτουργική στρατηγική** είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Αυτή ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας προκειμένου να εξασφαλίσει για την επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο. Η στρατηγική μιας εταιρείας έχει μέγιστη ισχύ μόνο όταν είναι ενωμένα τα επιμέρους κομμάτια της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Επομένως, η στρατηγική

σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς οι οποίοι, καθώς κατεβαίνουμε προς τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, συνεχώς αυξάνονται.

Η ανάπτυξη στρατηγικής αποστολής, ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και ο σχεδιασμός στρατηγικής αποτελούν βασικά έργα καθορισμού κατεύθυνσης. Προδιαγράφουν την κατεύθυνση της εταιρείας, τα επιδιωκόμενα στρατηγικά και οικονομικά αποτελέσματα και τις ανταγωνιστικές κινήσεις και εσωτερικές προσεγγίσεις δράσης που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Μαζί συγκροτούν ένα στρατηγικό σχέδιο για να αντεπεξέλθει η εταιρεία στον κλάδο και στις υφιστάμενες συνθήκες ανταγωνισμού, στις αναμενόμενες ενέργειες των βασικών παικτών του κλάδου και στις προκλήσεις και τα ζητήματα που στέκονται εμπόδιο στην επιτυχία της εταιρείας.

1.5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή της καλύτερης από αυτές δεν σημαίνει και το τέλος της διαμόρφωσής της. Η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει στο σημείο αυτό να θεσπίσει τις πολιτικές που περιέχουν τις γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίησή της. Οι πολιτικές συνδέουν το στάδιο της διαμόρφωσης με αυτό της υλοποίησης της στρατηγικής και ενώ θέτονται από την ανώτερη διοίκηση εκτελούνται από τα μεσαία και ενδιάμεσα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Οι πολιτικές έχουν συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής και ορισμένες φορές ακόμη μεγαλύτερη από αυτή της συγκεκριμένης στρατηγικής που τις δημιούργησε.

1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα στάδια της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελούν τους δυο πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική αλλά θα πρέπει να προβεί και στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η επιλεγθείσα στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά. Όσο καλύτερα είναι σχεδιασμένη η στρατηγική μιας εταιρείας και όσο αποτελεσματικότερα υλοποιείται, τόσο πιθανότερο είναι η εταιρεία να

διακριθεί ως προς την επίδοσή της στην αγορά (Thompson, Strickland & Gamble, 2012).

Το στάδιο δημιουργίας μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της, ενώ το στάδιο της υλοποίησης μιας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, στο κατά πόσο δηλαδή οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης εν συγκρίσει με τους ανταγωνιστές της.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Στόχος του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής που πραγματοποιείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και να μεταφράσει τις καλές ιδέες σε πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου και σκοπός του είναι να προσανατολίσει την στρατηγική προς δράση. Κατά την ανάπτυξη των προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσής τους, η τοποθεσία, ο ρυθμός και η έκταση των πραγματοποιούμενων αλλαγών και οι αξιολογήσεις των stakeholders (Wheelen & Hunger, 2012).

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ξεκινάει η διαδικασία για την ανάπτυξη των **προϋπολογισμών** οι οποίοι ουσιαστικά είναι η έκφραση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζει το ποσό που θα κοστίσει στην επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τα κέρδη που αναμένονται από αυτή. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Καμία στρατηγική ή πρόγραμμα δεν πρόκειται να εφαρμοστεί αν η απόδοση και τα αναμενόμενα κέρδη της επένδυσης δεν είναι ικανοποιητικά.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η διαμόρφωση ή η αναθεώρηση των διαδικασιών. Οι **διαδικασίες**, ή “Πρότυπες Διαδικασίες Λειτουργίας” (Standard Operating Procedures) όπως ονομάζονται, περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα τα οποία υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

Πέραν της ανάπτυξης των βασικών στοιχείων του σταδίου της υλοποίησης στρατηγικής (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβαση του σταδίου αυτού. Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ επιβάλλει την κατανομή πόρων στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες βάσει των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από τον ετήσιο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Κάθε οικονομική μονάδα έχει περιορισμένους διαθέσιμους πόρους τους οποίους θα πρέπει να μοιράσει ανάμεσα στα τμήματα δημιουργώντας διαφωνίες και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις και επομένως είναι σημαντικό οι συγκρούσεις να διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Ένα ζήτημα που θα πρέπει να εξετάζεται στο σημείο αυτό είναι η **ευθυγράμμιση της στρατηγικής και της δομής του οργανισμού**. Σύμφωνα με τον A. Chandler, η οργανωτική δομή έπεται της στρατηγικής (structure follows strategy) δηλαδή οι αλλαγές στην εταιρική στρατηγική οδηγούν σε αλλαγές στην δομή του οργανισμού. Επομένως, αν η υπό διαμόρφωση στρατηγική της επιχείρησης δίνει έμφαση στα ίδια θέματα με την ίδια υπάρχουσα στρατηγική, τότε δεν απαιτείται επαναπροσδιορισμός της δομής. Εάν όμως αυτό δεν συμβεί, τότε απαιτείται ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής ως μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής.

Τέλος, δυο ακόμη ζητήματα που θα πρέπει να προσεχθούν κατά το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η στελέχωση του οργανισμού και η καθοδήγηση του προσωπικού. Η **στελέχωση** αφορά την επιλογή και την αξιοποίηση του προσωπικού καθώς η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών απαιτεί συχνά νέες προτεραιότητες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και διαφορετική αξιοποίηση του προσωπικού. Αυτό μπορεί να σημαίνει την πρόσληψη νέων προσώπων με νέες δεξιότητες, την απόλυση εκείνων που έχουν δεξιότητες ακατάλληλες ή κατώτερες από τις απαιτούμενες και την εκπαίδευση των υπάρχοντων εργαζομένων για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Η **καθοδήγηση** περιλαμβάνει την παρακίνηση των

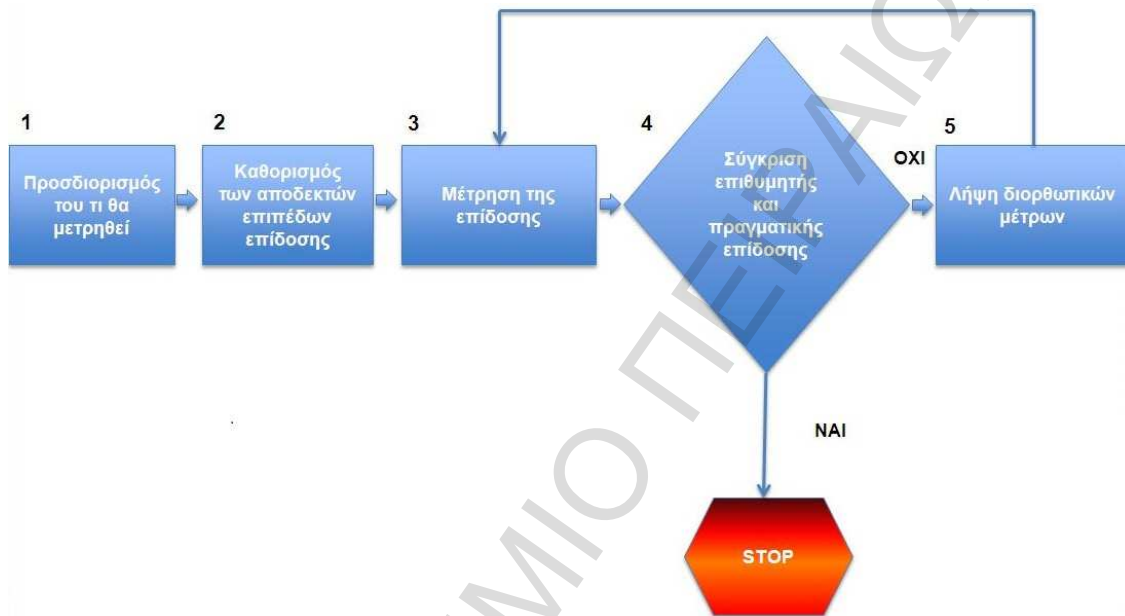
εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ηγεσίας μανάτζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή να γίνει πιο μεθοδικά με το σχεδιασμό των ενεργειών ή με προγράμματα όπως η Διοίκηση με Στόχους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, η διαδικασία δηλαδή κατά την οποία οι δραστηριότητες της εταιρείας και η επίδοσή της παρακολουθούνται ούτως ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να μπορούν να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Παρέχει την απαραίτητη αναπληροφόρηση (feedback) στη διοίκηση της εταιρείας για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου κρίνεται απαραίτητο. Η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με πέντε βήματα, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.4 (Wheelen & Hunger, 2012).

1. **Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** τα ανώτερα και τα λειτουργικά στελέχη θα πρέπει να αποσαφηνίζουν τις διεργασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται.
2. **Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης:** καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης ώστε να αξιολογηθεί αν μια επίδοση είναι αποδεκτή ή όχι.
3. **Μέτρηση της επίδοσης:** οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.
4. **Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης:** αν τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης βρίσκονται μέσα σε αποδεκτά όρια η διαδικασία σταματάει εδώ.
5. **Λήψη διορθωτικών μέτρων:** αν τα πραγματικά αποτελέσματα είναι έξω από τα επιθυμητά όρια πρέπει να ληφθούν μέτρα για να διορθωθεί η απόκλιση. Τα μέτρα δεν θα πρέπει να αποσκοπούν μόνο στη διόρθωση της απόκλισης, αλλά και στην αποτροπή επανεμφάνισής της. Πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- i. Είναι η απόκλιση μια τυχαία απλώς διακύμανση;
- ii. Μήπως δεν εφαρμόζονται σωστά οι διαδικασίες;
- iii. Είναι οι διαδικασίες κατάλληλες για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος;
- iv. Ποιός θα φροντίσει για τη λήψη διορθωτικών μέτρων;



Διάγραμμα 1.4.: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, twelfth edition, 2012.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Για το λόγο αυτό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά από παρέλευση ετών. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάντζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να

συνδυάζουν, πέραν των άλλων, υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες, αμέσως μόλις χρειαστεί (Γεωργόπουλος, 2010).

Πέρα από τη διαδικασία της αξιολόγησης και η διαδικασία του ελέγχου είναι εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις. Χωρίς τη λειτουργία του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ούτε να εντοπιστούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς και η προσαρμογή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επομένως, η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από το γεγονός ότι (Μπουραντάς, 2002):

- οι στόχοι και οι τρόποι επίτευξής τους βασίζονται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον οι οποίες σπάνια συμπίπτουν με την πραγματικότητα
- ο έλεγχος είναι αναγκαίος εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πολλές φορές αναπτύσσει συμπεριφορές οι οποίες δεν είναι απόλυτα συμβατές με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τον εντοπισμό των αδυναμιών και των προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν κατά την υλοποίηση της στρατηγικής
- η πολυπλοκότητα της επιχείρησης απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής όλων των τμημάτων της
- η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δημιουργεί αίσθημα επιτυχίας ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης.

Έλεγχοι μπορούν να καθιερωθούν είτε για τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης (εκροές) είτε για τις δραστηριότητες που προκαλούν την επίδοση (συμπεριφορά). Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αποσαφηνίζουν πως πρέπει να γίνει κάτι μέσω πολιτικών, κανόνων, πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας και εντολών από προϊσταμένους. Οι έλεγχοι εκροών καθορίζουν τι πρέπει να επιτευχθεί, εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών με τη χρήση αντικειμενικών σκοπών και στόχων ή ενδιάμεσων στόχων. Οι έλεγχοι εισροών εστιάζουν στους πόρους, όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων (Wheelen & Hunger, 2012).

Στο παρελθόν ο έλεγχος και η αξιολόγηση επικεντρώνονταν κυρίως στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Σήμερα, αν και η

χρηματοοικονομική επίδοση παραμένει στο επίκεντρο, η αξιολόγηση και ο έλεγχος έχει επεκταθεί και σε άλλα θέματα όπως (Wheelen & Hunger, 2012):

- η ικανοποίηση και προσήλωση των καταναλωτών
- το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών
- η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων
- οι σχέσεις της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Τερζίδης Κώστας, (2011), **Μάνατζμεντ- Στρατηγική Προσέγγιση**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
5. Μιλιώτη Ειρήνη, (2010), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
6. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
7. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John, (2012), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, 18th Edition
8. Porter Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press
9. Mintzberg Henry, (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η εταιρεία Mediterranean Foods A.E δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής και διάθεσης αρτυμάτων (μουστάρδα, ketchup, μαγιονέζα και σάλτσες) ο οποίος εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο τροφίμων και ποτών. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Κορωπί (Ηρωνας 9) όπου στεγάζονται όλες οι διοικητικές υπηρεσίες και οι εγκαταστάσεις του κέντρου αποθήκευσης και διανομής της εταιρείας. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις βρίσκονται στο Λεωνίδιο Αρκαδίας σε μια ιδιόκτητη έκταση 5.200 τ.μ.

Παρακάτω παρουσιάζεται η εταιρεία Mediterranean Foods A.E. ξεκινώντας από την ίδρυσή της, προκειμένου να γνωρίσουμε τα πρωταρχικά της βήματα στον επιχειρηματικό στίβο, μέχρι την σημερινή εικόνα που παρουσιάζει στην αγορά. Επομένως, αρχικά πραγματοποιείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή η οποία καταλήγει στην τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, ορίζοντας το όραμα, την αποστολή και την φιλοσοφία της που την καθοδηγούν για τα μελλοντικά της επιχειρηματικά βήματα. Ακολουθεί η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης και η ξεχωριστή ανάλυση κάθε μιας από τις λειτουργίες της όπως αυτές παρουσιάζονται στο οργανόγραμμά της.

Η συλλογή όλων τα παραπάνω στοιχείων πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικτυακή εταιρική σελίδα www.mediterraneanfoods.gr η οποία παρέχει αρκετές πληροφορίες προκειμένου ο εκάστοτε επισκέπτης να διαμορφώσει μια πλήρης εικόνα για την προς μελέτη επιχείρηση, των προσωπικών συνεντεύξεων με τον κο Απόστολο Σαλάκο, ενός εκ των ιδιοκτητών της εταιρείας, καθώς και από εταιρικά αρχεία των διαφόρων διευθύνσεων της επιχείρησης στα οποία είχα πρόσβαση λόγω της επαγγελματικής μου πορείας στην εταιρεία.

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η εταιρεία Mediterranean Foods A.E. ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1987 από την οικογένεια Σαλάκου και από την πρώτη μέρα της ίδρυσής της είχε την μορφή ανώνυμης εταιρείας. Η αρχική της δραστηριότητα ήταν η τυποποίηση και διάθεση βρώσιμων ελιών και

τουριστών καθώς η διοίκηση της εταιρείας πίστευε ότι τα προϊόντα αυτά είχαν σημαντικές προοπτικές εξαγωγών στην Ευρώπη. Περίπου δύο χρόνια αργότερα, στις αρχές του 1989, η εταιρεία διευρύνει το πεδίο δραστηριότητάς της με την παραγωγή και διάθεση μουστάρδας, κέτσαπ και μαγιονέζας επαναλανσάροντας το brand name **Delicia** που κυκλοφορούσε στην ελληνική αγορά από το 1925. Πρόκειται για ένα γνωστό brand name το οποίο είναι συνδεδεμένο με την πρώτη ελληνική παραγόμενη μουστάρδα.

Αρχικά, η παραγωγή γινόταν στο μισθωμένο εργοστάσιο της εταιρείας στο Κορωπί. Από τα πρώτα βήματα της εταιρείας η διοίκηση είχε στρέψει την προσοχή της στην ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων της με αποτέλεσμα την άμεση αποδοχή τους από την αγορά και κατά συνέπεια την αύξηση των πωλήσεών τους. Το 1989, η Mediterranean Foods A.E. εγκαταλείπει τον τομέα της τυποποίησης και διάθεσης ελιών και τουριστών και στρέφεται αποκλειστικά στην παραγωγή και διάθεση των αρτυματικών υλών όπου προέβλεπε σημαντικές προοπτικές εξέλιξης.

Παράλληλα, ξεκίνησαν οι πρώτες προσπάθειες οργάνωσης του δικτύου πωλήσεων της εταιρείας με στόχο να υπάρξει πανελλαδική κάλυψη ενώ άρχισαν να υλοποιούνται και οι πρώτες συμφωνίες με τις αλυσίδες supermarkets. Στις αρχές του 1992, η εταιρεία απευθύνεται κυρίως στην αγορά της μαζικής εστίασης, μια αγορά που στα πρώτα βήματα της εταιρείας υπήρξε σημαντική καθώς μεγάλο μέρος των πωλήσεων πραγματοποιούνταν από αυτήν.

Το 1993 υπήρξε χρονιά σταθμός για την εταιρεία καθώς οι πωλήσεις παρουσίασαν ραγδαία αύξηση φτάνοντας στον υπερδιπλασιασμό. Τα κέρδη της εταιρείας εκείνη την περίοδο ήταν σημαντικά και αποφασίζεται η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων μουστάρδας με την εξαγορά της καθιερωμένης επωνυμίας **BRAVA**. Η εταιρεία BRAVA-ΜΙΧΑΛΗΣ ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε. που δραστηριοποιούνταν στον χώρο από το 1930 κηρύσσει πτώχευση και έτσι η διοίκηση της Mediterranean Foods A.E δράττεται της ευκαιρίας για ισχυροποίησή της στον κλάδο μέσω της εξαγοράς του γνωστού αυτού brand name. Η εταιρεία εντάσσει την νέα επωνυμία στο δικό της χαρτοφυλάκιο και ξεκινάει τις ενέργειες προώθησης των προϊόντων με την επωνυμία BRAVA στην αγορά.

Στα τέλη του 1994, η Mediterranean Foods A.E, λόγω των περιορισμών των υπάρχοντων χώρων παραγωγής και της αύξησης της παραγωγής κατά 60%, αγοράζει βιομηχανικό ακίνητο στην Πραγματευτή (Λεωνίδιο) Ν. Αρκαδίας, με σκοπό την μετεγκατάσταση της παραγωγικής της δραστηριότητας στον νέο χώρο με ταυτόχρονο εκσυγχρονισμό και επέκτασή του. Το επενδυτικό αυτό σχέδιο, περιλάμβανε κτιριακές και μηχανολογικές επενδύσεις οι οποίες ολοκληρώθηκαν το 1997. Το συγκεκριμένο βιομηχανικό ακίνητο χρησιμοποιούνταν ως εργοστάσιο μελιού στο παρελθόν και αποκτήθηκε από την εταιρεία σε μια διαδικασία πλειστηριασμού. Η εταιρεία μαζί με τις κτιριακές αγοράζει και τις μηχανολογικές εγκαταστάσεις και έτσι αποφασίζει, στο τέλος του 1997, να εντάξει στην γκάμα των τυποποιημένων προϊόντων της και το μέλι. Ο χώρος στο Κορωπί λειτούργησε έκτοτε ως κεντρικός αποθηκευτικός χώρος, κέντρο διανομής και έδρα της επιχείρησης μέχρι και το τέλος του 2000.

Η διοίκηση, πιστή στο όραμα και στη φιλοσοφία της για άριστη ποιότητα των προϊόντων της, αποφασίζει να υιοθετήσει τις διαδικασίες του προτύπου ISO 9002 και να εφαρμόσει τις διαδικασίες HACCP. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό ήταν η δημιουργία ενός σύγχρονου εργαστηρίου ελέγχου της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, επένδυση η οποία ξεκίνησε στα μέσα του 1997 και ολοκληρώθηκε 12 μήνες αργότερα. Το υπερσύγχρονο εργαστήριο ελέγχου τροφίμων της εταιρείας διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Το πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002 χορηγήθηκε στην εταιρεία στις αρχές του 1999 από τον ΕΛ.Ο.Τ.

Η επενδυτική δραστηριότητα της εταιρείας συνεχίζεται και το έτος 1999. Η διοίκηση της εταιρείας προβαίνει σε αγορά οικοπέδου στη βιομηχανική περιοχή Κορωπίου με σκοπό την κατασκευή ιδιόκτητων αποθηκευτικών χώρων και γραφείων. Παράλληλα ξεκινάει και νέο επενδυτικό πρόγραμμα στο εργοστάσιό της στο Λεωνίδιο το οποίο περιλαμβάνει την αύξηση των αποθηκευτικών χώρων α' και β' υλών και υλικών συσκευασίας καθώς και την περαιτέρω αυτοματοποίηση των γραμμών συσκευασίας. Το πρόγραμμα αυτό ολοκληρώθηκε στο τέλος του 2000 και αύξησε σημαντικά την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας.

Στις αρχές του 2000, η εταιρεία κατέθεσε αίτηση για εισαγωγή των μετοχών της στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου ενώ την ίδια χρονιά μετακομίζει στους ιδιόκτητους αποθηκευτικούς χώρους - γραφεία στη βιομηχανική περιοχή Κορωπίου. Η διοίκηση της εταιρείας αντιλαμβάνεται πολύ νωρίς τη σημασία που θα έχουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) στο μέλλον και δραστηριοποιείται έντονα στον τομέα αυτό. Ο κύκλος εργασιών των συγκεκριμένων προϊόντων, το ίδιο έτος, ανέρχεται

στο 11% περίπου του συνόλου και περιλαμβάνει προϊόντα για λογαριασμό ελληνικών αλυσίδων supermarket καθώς και ξένων πολυεθνικών εταιρειών.

Το 2002, η εταιρεία συνεχίζει το επενδυτικό της πλάνο επεκτείνοντας τους αποθηκευτικούς της χώρους στις εγκαταστάσεις του Κορωπίου κατά περίπου 1000 επιπλέον τετραγωνικά μέτρα. Η ανοδική πορεία των πωλήσεων συνεχίζεται οδηγώντας το 2003 τη συνολική παραγωγή των προϊόντων σε 2000 τόνους και την παραγωγή μουστάρδας, βασικό προϊόν της εταιρείας, στους 1300 τόνους. Η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών συνεχίζεται και τα καθαρά κέρδη προ φόρων της χρήσης εκτοξεύονται στο ύψος ρεκόρ, των 1,53 εκ. €, κατατάσσοντας την εταιρεία ανάμεσα στις 60 πλέον κερδοφόρες βιομηχανίες τροφίμων στην Ελλάδα, με συντελεστή καθαρού κέρδους 28%. Η εταιρεία σχηματίζει έκτακτο αποθεματικό από κέρδη προηγούμενων χρήσεων ύψους 1.476 χιλ. €, προκειμένου να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια τις συνεχόμενες επενδύσεις της. Το 2004, η εταιρεία διατηρώντας τους όγκους παραγωγής της στα ίδια επίπεδα επιτυγχάνει κερδοφορία με κέρδη προ φόρων ύψους 1,1 εκ. €. Την ίδια χρονιά, επιβεβαιώνοντας την προσήλωση της στην ποιότητα, λαμβάνει από τον ΕΛ.Ο.Τ το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Ποιότητας EN ISO 9001:2000, και το Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων (HACCP).

Παρά τη διαφαινόμενη ύφεση στην αγορά και την ανακατανομή των μεριδίων, η διοίκηση της εταιρείας συνεχίζει την προσπάθεια για παραγωγή συνεχώς ποιοτικότερων και ανταγωνιστικότερων προϊόντων που να απευθύνονται στην ελληνική και την διεθνή αγορά. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής το 2004, πραγματοποίησε επιπλέον σημαντικότερες επενδύσεις που πλησιάζουν το 1 εκ. € και αφορούσαν κυρίως το μηχανολογικό εξοπλισμό. Στα τέλη του 2005, θέτει σε εφαρμογή ένα φιλόδοξο τριετές επενδυτικό σχέδιο που αφορά επέκταση των παραγωγικών χώρων και των χώρων αποθήκευσης στο εργοστάσιό της καθώς και προμήθεια νέου υπερσύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού. Την ίδια χρονιά αποφασίζει να διακόψει την δραστηριοποίησή της στον κλάδο της τυποποίησης μελιού και να επικεντρωθεί στις κύριες κατηγορίες των προϊόντων παραγωγής της εγκαταλείποντας ταυτόχρονα κάθε εμπορική δραστηριότητα που σχετίζονταν με αυτό.

Από τις αρχές του 2006, αρχίζει η εφαρμογή του παραπάνω προγράμματος που υπερβαίνει τα 2,5 εκ. € και στοχεύει στην ενδυνάμωση της παραγωγικής δυνατότητας της εταιρείας, την αναβάθμιση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της. Μέρος της επένδυσης αυτής εντάσσεται στις διατάξεις του Ν.3299/04 για επιχορήγηση. Την χρήση 2006, το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ενισχύεται κατά 372 χιλ. €, οι συνολικές πωλήσεις ανέρχονται σε 5,4 εκ. € και τα καθαρά κέρδη σε 521 χιλ. €.

Η διαδικασία εισαγωγής της εταιρείας στο χρηματιστήριο διακόπτεται μετά την απόφαση του Αναδόχου να παραιτηθεί της ιδιότητάς του, λόγω των γενικότερων μη ικανοποιητικών συνθηκών της χρηματιστηριακής αγοράς κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Το 2007, η εταιρεία ολοκληρώνει το μεγαλύτερο μέρος του επενδυτικού πλάνου και καταφέρνει να αυξήσει σημαντικά τους όγκους παραγωγής και τον κύκλο εργασιών της. Προκειμένου να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτή την αύξηση της παραγωγής της, αποφασίζει να συνάψει συμφωνητικό αντιπροσώπευσης με την εταιρεία ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε. στην οποία αναθέτει, από τον Ιούνιο του 2008, την αποκλειστική αντιπροσώπευση, μεταπώληση, εμπορία, παραγγελιοληψία και διανομή των προϊόντων της λόγω του οργανωμένου και ιδιαίτερα εκτενούς δικτύου διανομής που διαθέτει. Η συγκεκριμένη εταιρεία συμμετέχει την ίδια χρονιά και στο μετοχικό κεφάλαιο της Mediterranean Foods ΑΕ γεγονός όμως που δεν εμπόδισε τη διακοπή της συνεργασίας τους ένα χρόνο αργότερα λόγω μη υλοποίησης των συμφωνηθέντων όρων. Η εταιρεία, σε μια προσπάθεια να κερδίσει τον χαμένο χρόνο, αναλαμβάνει και πάλι την ευθύνη του εμπορικού της δικτύου με απ' ευθείας διάθεση των προϊόντων της.

Το 2009, η Mediterranean Foods ΑΕ αναβαθμίζει τα συστήματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζει και πιστοποιείται από την TÜV Austria Hellas, σύμφωνα με τα Διεθνή πρότυπα EN ISO 9001:2008 & EN ISO 22000:2005 καθώς πιστεύει ότι επενδύοντας στην ποιότητα των προϊόντων της θα καταφέρει να βγει νικητής στην δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε. Το 2010, η εταιρεία παρά την κρίση που έπληξε τόσο την ελληνική όσο και την παγκόσμια οικονομία καταφέρνει να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της και τους όγκους παραγωγής της κατά 33%, ξεπερνώντας για πρώτη φορά στην ιστορία της τους 3.100 τόνους τελικών προϊόντων.

2.2 ΟΡΑΜΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Όραμα της Mediterranean Foods Α.Ε. είναι να γίνει η ηγέτιδα εταιρεία στον κλάδο της παραγωγής και διάθεσης αρτυματικών υλών εμμένοντας προσηλωμένη στις αξίες/ αρχές που την διακρίνουν.

- ✓ *Υπευθυνότητα & σεβασμός*, απέναντι στον πελάτη, στον εργαζόμενο, στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον
- ✓ *Δημιουργικότητα*, με στόχο την παραγωγή νέων προϊόντων που θα ικανοποιούν

πληρέστερα τον εκάστοτε καταναλωτή

- ✓ *Εμπιστοσύνη & ειλικρίνεια*, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ όλων των stakeholders της εταιρείας
- ✓ *Ακεραιότητα*, ενεργούμε πάντα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, με πλήρη εντιμότητα στους κανόνες των αγορών που δραστηριοποιούμαστε
- ✓ *Συνεχής βελτίωση*, με στόχο την παραγωγή ασφαλέστερων και ποιοτικότερων προϊόντων.

Αποστολή της Mediterranean Foods A.E. είναι η ταύτιση του ονόματός της με την παραγωγή και διάθεση αρτυματικών υλών υψηλής ποιότητας και ασφάλειας μέσω των οποίων θα εξασφαλίζεται η επιτυχημένη πορεία τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή αγορά.

2.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Βασική αρχή και δέσμευση της Mediterranean Foods AE, αλλά και φιλοσοφία κάθε στελέχους της, είναι να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα ασφαλή, που να καλύπτουν πλήρως τις συμβατικές τους απαιτήσεις, να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις και να επιτυγχάνουν τους υψηλούς στόχους ποιότητας που θέτει η εταιρεία για κάθε έργο που αναλαμβάνει. Η επίτευξη της Ποιότητας δεν είναι αντικείμενο ενός μόνο ανθρώπου ή τμήματος αλλά συλλογική υπόθεση όλων των στελεχών και τμημάτων εκτεινόμενη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, είναι κτήμα και υπόθεση όλων μέσα στην εταιρεία (Εγχειρίδιο Διαχείρισης Υγιεινής & Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP), εκδ.6/ 18.09.2012).

Η διοίκηση της εταιρείας, για την υλοποίηση των ανωτέρω, έχει προβεί σε μια σειρά ενεργειών που αποδεικνύουν εμπράκτως την προσήλωση της στην ποιότητα και την ασφάλεια των παραγόμενων προϊόντων. Αρχικά, έχει υιοθετήσει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο **ISO 9001:2008**, Πίνακας 2.1, το οποίο και εφαρμόζει σε όλες τις δραστηριότητες που έχουν επίπτωση, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων της και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των πελατών της. Επίσης, έχει ενσωματώσει στο Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής Τροφίμων, καθώς και την Μελέτη Ανάλυσης

Επικινδυνότητας και Προσδιορισμού κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP), σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 22000:2005**, το οποίο και εφαρμόζει σε όλες τις διεργασίες που αφορούν τα προϊόντα της, από την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό του προϊόντος έως την τελική διάθεση του στον εκάστοτε καταναλωτή.

Πίνακας 2.1: Πιστοποιητικό για το Σύστημα Διαχείρισης σύμφωνα με το Πρότυπο EN ISO 9001 : 2008

Πηγή: Διαδικτυακή εταιρική σελίδα, www.mediterraneandfoods.gr

CERTIFICATE | ZERTIFIKAT | ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ | CERTIFICATO | 證書 | сертификаты

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ



Για το Σύστημα Διαχείρισης σύμφωνα με το Πρότυπο EN ISO 9001 : 2008

Τεκμηριώθηκε και βεβαιώνεται μέσω των Διαδικασιών της TÜV AUSTRIA HELLAS, ότι η



MEDITERRANEAN FOODS A.E.
Κεντρικά: Ήρωνας 9 194 00 ΚΟΡΩΠΙ, ΑΘΗΝΑ
Εργοστάσιο: 8^ο χλμ Λεωνιδίου – Άργους 223 00 ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗ

Εφαρμόζει ένα Σύστημα Διαχείρισης για την Ποιότητα σε συμφωνία με το παραπάνω Πρότυπο για το ακόλουθο Πεδίο Εφαρμογής

ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ & ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΡΤΥΜΑΤΩΝ (ΚΕΤΣΑΠ, ΜΟΥΣΤΑΡΔΕΣ, ΜΑΓΙΟΝΕΖΕΣ & ΣΑΛΤΣΕΣ).

Αριθμός Αναφοράς: **9110988**
Αριθ. Εγγραφής Πιστοποιητικού: **0109219**

Ισχύει έως: 2012-12-29



Οργανισμός Πιστοποίησης
TÜV AUSTRIA HELLAS

Αθήνα, 2009-12-30

Η παρούσα Πιστοποίηση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την Διαδικασία Επιθεώρησης και Πιστοποίησης της TÜV AUSTRIA HELLAS και επιτηρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

TÜV AUSTRIA HELLAS
Δεληγιώργη 55-59
Τ.Κ. 104 37 Αθήνα, Ελλάδα
www.tuvaustriahellas.gr



Πιστοποίηση ΣΔ
Αρ. Πιστ. 236



CEPRK416_A1

Διαθέτει ένα σύγχρονο και ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης μέσω του οποίου ανασκοπεί και βελτιώνει συνεχώς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της καθώς και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών της προκειμένου όχι μόνο να συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία, εθνική και κοινοτική, αλλά να βρίσκεται πάντα μπροστά από τον νόμο σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια και ποιότητα τηρώντας έτσι όχι μόνο τα «πρέπει» που ορίζουν οι νομοθετικές διατάξεις αλλά και τα «πρέπει» που απορρέουν από το όραμά και τις αξίες της. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την απρόσκοπτη, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία κάθε τμήματος της εταιρείας και επενδύει στη συνεχή κατάρτιση, ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών της ώστε να προάγουν την ποιότητα σε κάθε τους δραστηριότητα.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες για τη διασφάλιση της ποιότητας στα υψηλά επίπεδα που η ίδια η διοίκηση της εταιρείας έχει ορίσει αξιολογούνται μέσω τεθέντων αντικειμενικών στόχων σε εταιρικό επίπεδο, σε λειτουργικό επίπεδο διευθύνσεων ή / και διεργασιών καθώς και σε επίπεδο προϊόντων. Οι στόχοι αυτοί ορίζονται και αξιολογούνται ως προς τον βαθμό επίτευξής τους στα πλαίσια της ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από την διοίκηση της εταιρείας σε τακτά χρονικά διαστήματα.

2.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Mediterranean Foods A.E., σύμφωνα με το άρθρο 19 του καταστατικού της, αποτελείται κατ' ελάχιστο από τέσσερα (4) και κατ' ανώτατο όριο από εννέα (9) μέλη, η δε θητεία των μελών του είναι τριετής.

Η σημερινή σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της Mediterranean Foods AE, έχει ως εξής (www.mediterraneanfoods.gr):

1. Απόστολος Σαλάκος του Παναγιώτη, Πρόεδρος Δ.Σ/ Εμπορικός Διευθυντής
2. Βασίλειος Σαλάκος του Παναγιώτη, Διευθύνων Σύμβουλος/ Διευθυντής εργοστασίου
3. Ελένη Λέκκα του Κωνσταντίνου, ανεξάρτητο μέλος
4. Μαρία Ντουζένη του Κωνσταντίνου, ανεξάρτητο μέλος
5. Δημήτριος Κολινιώτης του Αναργύρου, ανεξάρτητο μέλος

Η θητεία του παρόντος Διοικητικού Συμβουλίου λήγει στις 18.06.2013 ενώ την εταιρεία

εκπροσωπούν και δεσμεύουν με την υπογραφή τους ένας εκ των κ. Απόστολος Σαλάκος και Βασίλειος Σαλάκος.

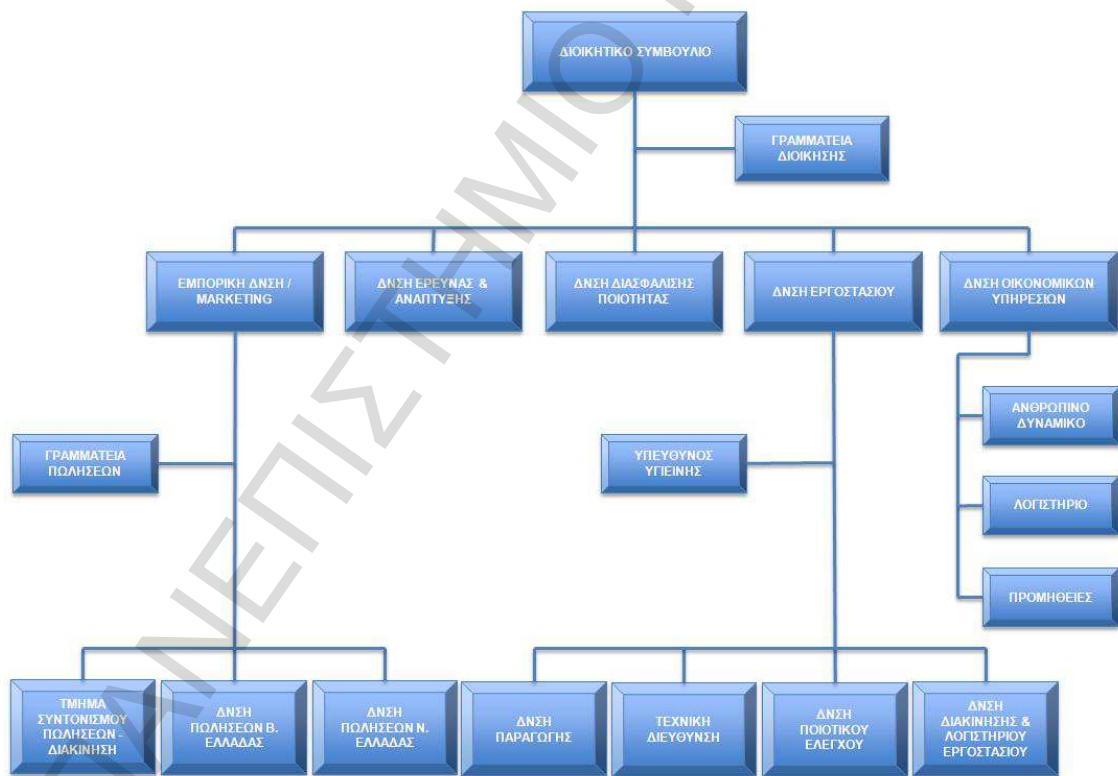
2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Η Mediterranean Foods ΑΕ είναι μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία όπου η ροή επικοινωνίας και εξουσίας μέσα σε αυτήν γίνεται αντιληπτή από το οργανόγραμμά της, όπως αυτό παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί την **λειτουργική δομή οργανογράμματος** που είναι η πλέον κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Η εταιρεία έχει ορίσει εξειδικευμένα και έμπειρα άτομα ως επικεφαλείς των διαφόρων διευθύνσεων και τους έχει δοθεί η δυνατότητα να απευθύνονται απευθείας στη Γενική Διεύθυνση. Αυτή η ελευθερία κινήσεων και η άμεση επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση βοηθάει ούτως ώστε η επιχείρηση να είναι περισσότερο ευέλικτη και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό στη δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε με τις άκρως ραγδαίες και δυσσιώνες εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Όπως έχει επισημανθεί και νωρίτερα, η εταιρεία δεν είναι εξ ολοκλήρου εγκατεστημένη σε ένα ενιαίο χώρο ή έδρα της, που αποτελεί παράλληλα και το κέντρο διανομής των προϊόντων της, βρίσκεται στο Κορωπί ενώ οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις έχουν μεταφερθεί στην επαρχία ύστερα από απόφαση της διοίκησης να εκμεταλλευτεί τα τότε κρατικά προνόμια για μετεγκατάσταση εμπορικών επιχειρήσεων στην περιφέρεια. Έτσι λοιπόν, η Εμπορική Διεύθυνση-Marketing, η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας καθώς και η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών βρίσκονται στον νομό Αττικής ενώ η Διεύθυνση Εργοστασίου και η Διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης (R&D) εδρεύουν στην επαρχία και συγκεκριμένα στο Λεωνίδιο Αρκαδίας υπό την γενική επίβλεψη του κ. Βασίλειου Σαλάκου ο οποίος μετακόμισε στην επαρχία προκειμένου να έχει πληρέστερο έλεγχο των Διευθύνσεων που εδρεύουν εκεί.

Η ύπαρξη δυο διαφορετικών, γεωγραφικά απομακρυσμένων, κτιριακών εγκαταστάσεων για την πραγματοποίηση της συνολικής δραστηριότητας της Mediterranean Foods ΑΕ δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων καθώς, όπως υποστηρίζει και ο ίδιος ο κος Απόστολος Σαλάκος, οι εργαζόμενοι της εταιρείας αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας και αλληλεγγύης με τα άτομα που βρίσκονται σε

καθημερινή επαφή, λειτουργούν κάτω από την ίδια εργασιακή στέγη και αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα ενώ οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν θεωρούνται μέλη της ομάδας. Η διοίκηση της Mediterranean Foods ΑΕ κρίνει τη συγκεκριμένη στάση των εργαζομένων φυσιολογική ωστόσο προσπαθεί αυτό να μην αποτελεί τροχοπέδη στην άμεση και αποτελεσματική συνεργασία/ λειτουργία των διαφόρων διευθύνσεων, παρά τη γεωγραφική τους απόσταση, καλλιεργώντας ένα κλίμα κοινής φιλοσοφίας, κοινού οράματός και κοινού στόχου σε όλα τα μέλη της εταιρείας ανεξαρτήτως τόπου εργασίας. Η προσπάθεια αυτή ενισχύεται βέβαια από το γεγονός ότι η ανώτερη διοίκηση της εταιρείας, χρησιμοποιώντας το **συμμετοχικό στυλ ηγεσίας**, βρίσκεται σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους, συμμερίζεται τις απόψεις τους και λαμβάνει αποφάσεις μέσω δημοκρατικών διαδικασιών. Είναι πρόθυμη να συζητήσει τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο ενώ επικροτεί τη συλλογική και ομαδική εργασία η οποία κρίνεται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της Mediterranean Foods ΑΕ.



Διάγραμμα 2.1: Οργανόγραμμα Mediterranean Foods Α.Ε.

Πηγή: Εγχειρίδιο Διαχείρισης Υγιεινής & Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP) Mediterranean Foods Α.Ε., εκδ6/18.09.12

2.6 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ - MARKETING

Η εταιρεία παρόλο που, όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμά της, διαθέτει μια αυτόνομη Εμπορική Διεύθυνση-Marketing αυτή δεν ασχολείται με τις παραδοσιακές τεχνικές marketing αλλά είναι, σχεδόν αποκλειστικά, συνδεδεμένη με τις πωλήσεις. Για τον λόγο αυτό, ο περαιτέρω διαχωρισμός της διεύθυνσης γίνεται βάσει της γεωγραφικής κάλυψης των πωλήσεων και έτσι προκύπτουν οι διευθύνσεις πωλήσεων Β. Ελλάδας, πωλήσεων Ν. Ελλάδας καθώς και ένα τμήμα συντονισμού πωλήσεων και διακίνησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται σε ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο είτε με απευθείας πώληση στον εκάστοτε πελάτη είτε μέσω ειδικών συνεργατών. Οι ειδικοί συνεργάτες λειτουργούν ως αντιπρόσωποι της εταιρείας και αναλαμβάνουν, για τον συγκεκριμένο νομό στον οποίο δραστηριοποιούνται, ολόκληρη τη διαδικασία της πώλησης, από την πρώτη επαφή με τον πελάτη μέχρι την τελική διανομή των προϊόντων και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση. Η Mediterranean Foods έχει υπογράψει συμβάσεις με είκοσι δύο (22) ειδικούς συνεργάτες σε ολόκληρη την χώρα χτίζοντας έτσι ένα ισχυρότατο δίκτυο πωλήσεων πανελλαδικής εμβέλειας. Στις συμβάσεις αυτές καθορίζονται όλοι οι εμπορικοί όροι της συνεργασίας όπως το πεδίο δραστηριότητας του εκάστοτε συνεργάτη, η τιμολογιακή πολιτική, η πολιτική επιστροφών, ο τρόπος πληρωμής καθώς και οι όροι παράδοσης των προϊόντων.

Πελάτες της Mediterranean Foods ΑΕ είναι τόσο λιανέμποροι που αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρείας προκειμένου να τα διαθέσουν απευθείας στο καταναλωτικό κοινό όσο και χονδρέμποροι που μεταπωλούν τα προϊόντα αυτά σε άλλες επιχειρήσεις πριν αυτά φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Στο πελατολόγιο της εταιρείας ανήκει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που διαφέρουν σημαντικά ως προς το μέγεθος, το πεδίο δραστηριότητας καθώς και την αγορά στην οποία απευθύνονται -από τοπικά παντοπωλεία ως μεγάλες αλυσίδες τροφίμων και από μικρές ατομικές επιχειρήσεις ως μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς. Αξίζει να σημειωθεί ότι εστιατόρια γρήγορης εστίασης με έντονη παρουσία στην ελληνική αγορά και με ιδιαίτερα γνωστά brand names όπως η επιχείρηση «Γρηγόρης μικρογεύματα», η αλυσίδα εστιατορίων «Goody's», η «Πίτα Παν» και η «Πίτα του Παππού» αποτελούν πελάτες της εταιρείας. Επίσης, η Mediterranean Foods ΑΕ προμηθεύει με τα προϊόντα της τις μεγαλύτερες αλυσίδες supermarket όπως η LIDL, η Makro, ο Σκλαβενίτης και το METRO. Σκοπός και στόχος της εταιρείας είναι τα προϊόντα της να βρίσκονται μέσα στο εύρος επιλογών του

εκάστοτε υποψήφιου πελάτη οποιαδήποτε σημείο διανομής και αν επιλέξει για την πραγματοποίηση των αγορών του.

Η επιχείρηση τόσο στους πελάτες όσο και στους ειδικούς συνεργάτες της δεν χρησιμοποιεί κοινή εμπορική πολιτική αλλά προσπαθεί να εφαρμόσει της αρχές του **one-to-one marketing** προκειμένου να ανταποκρίνεται καλύτερα στις εξατομικευμένες ανάγκες του καθενός. Πρόκειται για μια επιχείρηση με πελατοκεντρική φιλοσοφία όπου βασικός της άξονας είναι ο πελάτης και όλες οι λειτουργίες της στρέφονται γύρω από αυτόν στοχεύοντας στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής του από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Σε αυτή την κατεύθυνση έχει βοηθήσει ιδιαίτερα το γεγονός ότι ένας εκ των ιδιοκτητών της εταιρείας, ο κος Απόστολος Σαλάκος, κατέχει την θέση του Εμπορικού Διευθυντή της Mediterranean Foods AE και έτσι τόσο οι γνώσεις όσο και η γενικότερη φιλοσοφία του για τον προσανατολισμό στον πελάτη και την επιδίωξη της μεγιστοποίησης της ικανοποίησής του έχουν περάσει, μέσω αυτού, από την ανώτερη διοίκηση σε όλες της ιεραρχικές βαθμίδες της εταιρείας.

Για την εύρυθμη λειτουργία της Εμπορικής Διεύθυνσης αλλά και για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί σε αυτήν, τα στελέχη της πραγματοποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα meetings, εντός και εκτός εταιρείας, προκειμένου να υπάρχει άμεση και πλήρης ενημέρωση για τα τρέχοντα ζητήματα. Προγραμματισμένες όμως συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης πραγματοποιούνται και με άτομα που ανήκουν σε χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα μέσα στη Διεύθυνση όπως είναι οι πωλητές και οι merchandisers οι οποίοι έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες της εταιρείας και έχουν έτσι μια πληρέστερη εικόνα για τις καταναλωτικές προτιμήσεις, την διαμόρφωση του ραφιού καθώς και τις ενέργειες του ανταγωνισμού.

2.6.1 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παρακάτω παρουσιάζεται το μίγμα marketing της Mediterranean Foods AE που περιλαμβάνει τα τέσσερα P (4Ps) δηλαδή το μίγμα προϊόντος (Product), το μίγμα τιμολόγησης (Price), το μίγμα προβολής (Promotion) και το μίγμα διανομής (Place). Η Διεύθυνση Marketing είναι υπεύθυνη για όλες της αποφάσεις που, άμεσα ή έμμεσα, σχετίζονται με ένα ή περισσότερα στοιχεία του μίγματος marketing και αποτελούν ιδιαίτερα κρίσιμες αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης στην δύσκολη οικονομική περίοδο που διανύουμε.

➤ **PRODUCT**

Η εταιρεία Mediterranean Foods παράγει, τυποποιεί και διαθέτει στην αγορά μεγάλη γκάμα προϊόντων χρησιμοποιώντας τα δύο πολύ γνωστά της brand names –**BRAVA** και **DELICIA**. Η επωνυμία BRAVA χρησιμοποιείται κυρίως για τους πελάτες της στο λιανεμπόριο ενώ η επωνυμία DELICIA απευθύνεται κυρίως σε χονδρέμπορους και διατίθεται σχεδόν αποκλειστικά σε επαγγελματικές συσκευασίες. Εκτός των επώνυμων προϊόντων της, η εταιρεία έχει διευρύνει το πεδίο δραστηριότητας της με την είσοδό της στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label). Έτσι παράγει προϊόντα private label για λογαριασμό ελληνικών αλυσίδων super-markets (πχ Βερόπουλος, MAKRO C&C), ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο του Food Service (χονδρέμποροι) καθώς και πολυεθνικών οργανισμών (πχ HEINZ).

Το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας αποτελείται από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων προκειμένου να καταφέρει να ικανοποιήσει όσο τον δυνατόν πιο αποτελεσματικά της ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Ποικιλία γεύσεων, ειδών και υλικών συσκευασίας καθώς και μεγέθους του παραγόμενου προϊόντος συνθέτουν ένα χαρτοφυλάκιο περίπου 80 διαφορετικών κωδικών. Οι βασικές κατηγορίες προϊόντων είναι οι εξής:

✓ **Μουστάρδες**



Η μουστάρδα ανήκει στα αρτύματα (condiments), προϊόντα που συνοδεύουν, βελτιώνουν, αρωματίζουν και συμπληρώνουν το κυρίως φαγητό. Τα βασικά συστατικά της μουστάρδας είναι ο σιναπόσπορος, το ξύδι, η ζάχαρη, το αλάτι, το χρώμα καθώς και διάφορες αρωματικές ύλες. Η εταιρεία ακολουθεί τον γερμανικό τρόπο παραγωγής μουστάρδας με αυστηρές προδιαγραφές και σημεία ελέγχου επί της παραγωγικής διαδικασίας εξασφαλίζοντας έτσι την σταθερή ποιότητα του προϊόντος.

Παράγονται κατά βάση δύο διαφορετικές ποικιλίες. Η διαφοροποίησή τους συνίσταται στην γεύση, η μία ποικιλία έχει απαλή και η άλλη πικάντικη (καυτερή) γεύση. Οι παραγόμενες ποσότητες συσκευάζονται σε πλαστικές και γυάλινες συσκευασίες που ξεκινούν από 250gr και φθάνουν έως τα 10kgr.

Οι μουστάρδες καταλαμβάνουν ποσοστό 60% περίπου επί του συνολικού όγκου παραγωγής της εταιρείας. Είναι το βασικό προϊόν της εταιρείας το οποίο αποτελεί την «ομπρέλα» για τα υπόλοιπα προϊόντα προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις τους και κατ' επέκταση να ενισχυθεί η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας BRAVA στο καταναλωτικό κοινό.

✓ **Κέτσαπ**

Το ketchup ανήκει στα αρτύματα (condiments), προϊόντα που συνοδεύουν, βελτιώνουν, αρωματίζουν και συμπληρώνουν το κυρίως φαγητό. Η χρήση του τα τελευταία χρόνια έχει επεκταθεί και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως σάλτσα τομάτας στην προετοιμασία των φαγητών, ως βάση σε πίτσες καθώς και σε ποικίλες άλλες μαγειρικές χρήσεις.

Τα βασικά συστατικά του ketchup είναι ο τοματοπολτός διπλής ή τριπλής συμπύκνωσης, το ξύδι, η ζάχαρη, το αλάτι, τα μπαχαρικά – αρωματικές ύλες. Οι παραγόμενες ποσότητες συσκευάζονται σε διάφορες συσκευασίες που ξεκινούν από 250gr και φθάνουν έως και τα 4,5 kgr. Το εν λόγω προϊόν καταλαμβάνει ποσοστό 20% περίπου του όγκου παραγωγής της εταιρείας.



✓ **Μαγιονέζες –Σάλτσες (dressings)**



υλικών.

Η μαγιονέζα είναι το σημαντικότερο προϊόν της κατηγορίας αυτής. Τα βασικά συστατικά της είναι το φυτικό έλαιο, αυγό, ξύδι, ζάχαρη, αλάτι, χυμός λεμονιού, μπαχαρικά/ αρωματικές ύλες. Τα ίδια βασικά συστατικά έχουν και τα dressings για την βάση τους αλλά ανάλογα την γεύση που θέλουμε να δώσουμε μπορεί να προστεθούν συστατικά όπως μουστάρδα, ketchup, τυρί και πλήθος άλλων

➤ **PRICE**

Μια από τις σημαντικότερες και ταυτόχρονα πιο δύσκολες αποφάσεις που καλείται να λάβει μια επιχείρηση είναι η τιμολόγηση των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά. Η

τιμολόγηση αποτελεί τη μόνη δραστηριότητα που συνεπάγεται έσοδα και κέρδη για την επιχείρηση, ενώ όλες οι άλλες σχετίζονται με δαπάνες. Η διαδικασία της τιμολόγησης που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση έχει άμεσα χρονικά επίπτωση στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή και κατά συνέπεια στην επιτυχία ή αποτυχία του προϊόντος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό των τιμολογιακών στόχων, των τιμολογιακών μεθόδων καθώς και των τιμολογιακών πολιτικών (Παπαβασιλείου, Ήντουνας, 2005).

Ένας από τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα στην συνέχεια, είναι η διατήρηση των πωλήσεων για το έτος 2012 στα ίδια επίπεδα με το προηγούμενο οικονομικό έτος παρουσιάζοντας μια οριακή αύξηση της τάξεως του 2%. Αντίστοιχα, οι τιμολογιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των τεθέντων στόχων είναι αυτές με βάση το κόστος και συγκεκριμένα η **μέθοδος του κόστους-συν**. Η Οικονομική Διεύθυνση της Mediterranean Foods ΑΕ σε συνεργασία με την Εμπορική της Διεύθυνση αφού προσδιορίσουν το τελικό ανά μονάδα κόστος που προκύπτει από τις διάφορες λειτουργίες (παραγωγής, διάθεσης, διοίκησης και χρηματοοικονομική) καθορίζουν το περιθώριο κέρδους ως σταθερό ποσοστό επί των δαπανών και από την άθροισή τους προκύπτει η τελική τιμή των προϊόντων, δηλαδή

Τιμή= Ανά μονάδα κόστος + Περιθώριο κέρδους (% επί των δαπανών)

Ωστόσο, η διοίκηση της επιχείρησης δεν επιλέγει αυθαίρετα το ποσοστό του περιθωρίου κέρδους που θα προσδιορίσει την τελική τιμή του προϊόντος αλλά αυτό προκύπτει από τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς και κυρίως από την τιμή που έχει θέσει ο ηγέτης της αγοράς. Βασικός σκοπός της εταιρείας είναι να προφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε λογικές τιμές, τιμές δηλαδή που σύμφωνα με τα λεγόμενα της διοίκησης βρίσκονται κοντά σε αυτές του βασικού ανταγωνιστή αν όχι και ίσως λίγο χαμηλότερες από αυτές. Έτσι λοιπόν, η Mediterranean Foods ΑΕ εκτός των τιμολογιακών μεθόδων με βάση το κόστος εφαρμόζει παράλληλα και τιμολογιακές μεθόδους βάσει του ανταγωνισμού και συγκεκριμένα βάσει του ηγέτη της αγοράς που, όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω στην ανάλυση του κλάδου, αποτελεί τον βασικό ανταγωνιστή της εταιρείας. Ενδεικτικά, παρουσιάζεται παρακάτω ο τιμοκατάλογος χονδρεμπορίου Απριλίου 2011 των προϊόντων της προς μελέτη εταιρείας καθώς και ο αντίστοιχος της εταιρείας Unilever, βασικού ανταγωνιστή της εταιρείας Mediterranean

Foods AE:

Πίνακας 2.2: Τιμές προϊόντων Unilever για το έτος 2011

Πηγή: Συγκριτικά αρχεία Διεύθυνσης Πωλήσεων/Marketing Mediterranean Foods A.E.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ Unilever brand name HELLMANN'S	Τιμή/Τ εμ	Τιμή/Kgr
Μαγιονέζα 5 lt	14.44	2.89
Μαγιονέζα 10 lt	26.62	2.66
Μουστάρδα 4.8 kgr	5.91	1.23
Ketchup 4.8 kgr	6.83	1.42
BBQ 4.8 kgr	12.63	2.63
BBQ 2.25 kgr	13.92	6.19
Caesar's 3 lt	15.52	5.17
Cocktail 3 lt	9.14	3.05
Sweet & Sour 2.25 lt	13.27	5.90

Πίνακας 2.3: Τιμές προϊόντων Mediterranean Foods A.E. για το έτος 2011

Πηγή: Συγκριτικά αρχεία Διεύθυνσης Πωλήσεων/Marketing Mediterranean Foods A.E.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ Mediterranean Foods AE brand name DELICIA	Τιμή/Τ εμ	Τιμή/Kgr
Μαγιονέζα Catering 4.2 lt	9.8	2.33
Μαγιονέζα Catering 10 lt	22	2.20
Μαγιονέζα Salad 4.2 lt	8	1.90
Μαγιονέζα Real 4.2 lt	11	2.62
Μουστάρδα 4 kgs	4.5	1.12
Ketchup 4.5 kgs	5.7	1.26
BBQ 2.3 kgs	5.5	2.39
Caesar's 4.2 lt	15	3.57
Cocktail 4.2 lt	10.5	2.50

Σχετικά τώρα με τις τιμολογιακές πολιτικές, η εταιρεία εφαρμόζει διαφοροποιημένη τιμολόγηση στηριζόμενη κυρίως σε δύο βασικές μορφές της: διαφοροποίηση της τιμής προσανατολισμένη στο ύψος των ζητούμενων ποσοτήτων και διαφοροποίηση της τιμής προσανατολισμένη στις παρεχόμενες υπηρεσίες δηλαδή ενώ το βασικό προϊόν παραμένει ίδιο έχουμε διαφορετικές επιπρόσθετες υπηρεσίες (μεταφορά των προϊόντων στην έδρα του πελάτη, δυνατότητα επιστροφής των προϊόντων, επιμήκυνση του χρόνου

αποπληρωμής). Ακόμη, εφαρμόζει την πολιτική των εκπτώσεων-προσφορών οι οποίες παρέχονται είτε ποσοτικά (τιμολόγηση πολλαπλών μονάδων, τιμολόγηση δέσμης) είτε χρηματικά (έκπτωση επί τιμολογίου, εκπτώσεις στόχου). Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση ενίοτε εφαρμόζει τιμολόγηση των σχέσεων, μια πολιτική που βασίζεται στη φιλοσοφία του **relationship marketing** (μάρκετινγκ σχέσεων) όπου βασικός σκοπός είναι η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες με σκοπό την όσο των δυνατόν πιο αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών τους (Ηντουνας, Παπαβασιλείου,2005).

Εφαρμόζοντας λοιπόν τις συγκεκριμένες τιμολογιακές πολιτικές, η Mediterranean Foods ΑΕ έχει καταφέρει να προσφέρει στον καταναλωτή προϊόντα υψηλής ποιότητας σε λογικές τιμές, κερδίζοντας έτσι σημαντικά μερίδια αγοράς σε όλες τις επιμέρους κατηγορίες. Καθοριστική σημασία βέβαια γι' αυτό έχει η αναγνωρισιμότητα και η εμπιστοσύνη που εκπέμπουν τα σήματα Brava και Delicia στον Έλληνα καταναλωτή. Οι τιμές τιμοκατάλογου χαρακτηρίζονται από την αγορά ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος η Mediterranean Foods ΑΕ έχει καταφέρει να ισχυροποιήσει την θέση της στην συγκεκριμένη αγορά και να διεκδικεί συνεχώς μεγαλύτερα μερίδια.

➤ **PLACE**

Η διανομή αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή. Η Mediterranean Foods ΑΕ έχοντας ένα ισχυρότατο δίκτυο πανελλαδικής εμβέλειας χρησιμοποιεί τόσο την **άμεση διανομή** των προϊόντων της όπου έρχεται η ίδια σε επαφή με τους τελικούς καταναλωτές μέσω των πωλητών της όσο και την **έμμεση διανομή** όπου μεταξύ της εταιρείας και του τελικού καταναλωτή παρεμβάλλονται οι μεσάζοντες οι οποίοι είναι είτε χονδρέμποροι είτε οι ειδικοί αντιπρόσωποι της εταιρείας (κατά κανόνα χρησιμοποιούνται για την μεταπώληση των retail συσκευασιών). Σχετικά με τον καθορισμό της έντασης της διανομής, τον αριθμό δηλαδή των μεσαζόντων-κυρίως σε επίπεδο λιανεμπόρων-διαμέσου των οποίων διανέμεται το προϊόν, η επιχείρηση έχει επιλέξει την **εντατική διανομή** όπου στόχος είναι να διανέμεται το προϊόν σε κάθε διαθέσιμο λιανέμπορο. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η πλήρης γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, η μέγιστη δυνατή έκθεση των προϊόντων και μέσω αυτών η αύξηση της πιθανότητας πώλησης τους (Σιώμκος, 2009).

Οι πωλήσεις της εταιρείας διακρίνονται σε πωλήσεις retail και πωλήσεις food service. Στο κομμάτι του retail, η επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα της στις μεγαλύτερες αλυσίδες supermarkets καλύπτοντας το σύνολο της εγχώριας αγοράς. Επίσης, διαθέτει και τα επώνυμα προϊόντα της μέσω μικρότερων λιανέμπορων όπως mini markets, παντοπωλεία τα οποία προκειμένου να εξασφαλίσουν καλύτερους διαπραγματευτικούς όρους οργανώνονται σε **ομίλους αγορών**. Η μέχρι σήμερα επιτυχία των ομίλων αγορών είναι τόσο εντυπωσιακή που αποδεικνύει την ορθότητα του δόγματος ότι με την συνένωση δεν αθροίζεται αλλά πολλαπλασιάζεται η δύναμη (Μάλλιαρης, 2012). Η Mediterranean Foods έχει πελάτες της τους τέσσερις μεγαλύτερους ομίλους αγορών που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά - ΕΛΟΜΑΣ, ΕΛΕΤΑ, ΑΣΤΕΡΑΣ και ΑΣΠΙΔΑ- με τους οποίους συνδέεται επαγγελματικά αρκετά χρόνια. Αντίστοιχα, η εταιρεία στις πωλήσεις Food Service προμηθεύει γνωστά εστιατόρια, εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης καθώς και ξενοδοχεία. Η δραστηριοποίησή της στο δίκτυο HORECA (Hotels, Restaurants, Cafes) κρίνεται ιδιαίτερα επιτυχημένη γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον όγκο πωλήσεων στην συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, η εταιρεία παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label), για λογαριασμό διαφόρων πελατών της. Τα εν λόγω προϊόντα παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, ικανοποιώντας το αίτημα των καταναλωτών για προϊόντα καλής ποιότητας σε προσιτές τιμές. Η εταιρεία έχει πλέον καθιερωθεί στο χώρο παραγωγής premium προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις κατηγορίες ketchup, μουστάρδα και μαγιονέζα με αποτέλεσμα την αύξηση συμμετοχής της κατηγορίας αυτής στον κύκλο εργασιών της σε ποσοστό άνω του 12%. Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων είναι άριστη και εφάμιλλη των προϊόντων που φέρουν την επωνυμία της εταιρείας. Οι ποιοτικοί έλεγχοι και οι συνθήκες παραγωγής είναι εξίσου αυστηρές με τις αντίστοιχες που εφαρμόζει η εταιρεία για τα δικά της επώνυμα προϊόντα.

➤ **PROMOTION**

Η εταιρεία Mediterranean Foods AE έχει επιλέξει να μην επενδύει πολλά στις παραδοσιακές μεθόδους προβολής αλλά επικεντρώνεται κυρίως στην προώθηση των πωλήσεων και στις δημόσιες σχέσεις ως μέσα για την προβολή της. Στην Διοίκηση της εταιρείας επικρατεί η αντίληψη πως για προϊόντα του κλάδου ο ανταγωνισμός υφίσταται στο «ράφι» και επομένως η προώθηση πωλήσεων μέσω εκπαιδευτικών συσκευασιών ή κουπονιών θεωρείται ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος αφού παρέχονται άμεσα οικονομικά κίνητρα για αγορά του προϊόντος τα οποία επιδρούν κατευθείαν στα στάδια αξιολόγησης και επιλογής της αγοραστικής διαδικασίας. Επίσης, συμμετέχει με διάφορα

πικάντικη ή Γλυκιά;
 Όποια γεύση μουστάρδας και αν προτιμάτε,
 θα εντυπωσιαστείτε από τις 2 νέες
 Premium μουστάρδες BRAVA.

Μουστάρδα Premium
 250g 45g

Honey Mustard
 250g 45g

μόνο 18 θερμίδες ανά μπουλά 0.5g
 μόνο 18 θερμίδες ανά μπουλά 0.5g

Δίψη τυρε με εκλεκτή πικάντικη Γεύση
 Honey με Γνήσιο Αρωματικό Μέλι
 για να συνοδεύετε τις αγαπημένες σας δημιουργίες!

BRAVA
 1930-2010
 80 χρόνια εκλεκτής γεύσης

MF
 MEDITERRANEAN FOODS A.E.

www.mediterraneanfoods.gr

προϊόντα της στα διαφημιστικά φυλλάδια προσφορών των μεγάλων Αλυσίδων S/M. Σε συγκεκριμένες περιόδους του έτους και κυρίως όταν κρίνει ότι χρειάζεται να επικοινωνήσει με το καταναλωτικό κοινό, όπως λόγω χάρη για την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά, καταρτίζει διαφημιστικά προγράμματα μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης αλλά κυρίως μέσω του έντυπου τύπου.

Οι δημόσιες σχέσεις, ως μέσω προβολής, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε ένα

τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, γνώμη την οποία ασπάζεται και η διοίκηση της εταιρείας. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εταιρεία προασπίζεται τις αρχές και την γενικότερη φιλοσοφία του relationship marketing και εμμένει στην σύναψη σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία εξακολουθεί να παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρά την πίστη της ότι σε εταιρείες όπου το κόστος marketing δεν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους του παραγόμενου προϊόντος η κίνηση αυτή βλάπτει την κερδοφορία τους. Ωστόσο, θεωρεί ότι μέσω των private label προϊόντων καλλιεργούνται οι σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και των διαφόρων δικτύων διανομής, γεγονός πολύ σημαντικό σε έναν κλάδο όπου οι αγοραστές έχουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη όπως θα προκύψει και από την ανάλυση του κλάδου στην συνέχεια.

2.7 ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ (R&D)

Το ανήσυχο πνεύμα της εταιρείας εκφράζεται μέσα από το ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης που διαθέτει. Η βελτίωση των προϊόντων μέσω της χρησιμοποιούμενης

τεχνολογίας και των παραγωγικών διαδικασιών ήταν πάντα στόχος του τμήματος καθώς έτσι διασφαλίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας πάνω στο οποίο έχει στηριχθεί η Mediterranean Foods ΑΕ για την έως σήμερα επιτυχημένη πορεία της στον κλάδο δραστηριοποίησής της.

Η διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης λειτουργεί από την ίδρυση της εταιρείας και εξελίσσεται διαρκώς προκειμένου να ανταποκρίνεται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τόσο των καταναλωτών όσο και των υπόλοιπων stakeholders της εταιρείας που βρίσκονται στο περιβάλλον της και, είτε άμεσα είτε έμμεσα, την επηρεάζουν. Με την πάροδο του χρόνου η διεύθυνση εντάχθηκε στο Σύστημα Ποιότητας της εταιρείας και διεύρυνε το αντικείμενό της το οποίο συνοπτικά εμπεριέχει:

- ✓ Τη βελτίωση των προϊόντων της εταιρείας ώστε να ικανοποιούν πάντα τις νομοθετικές διατάξεις και τους τεθέντες στόχους της εταιρείας τόσο σε επίπεδο προϊόντος όσο και σε επίπεδο κατηγορίας.
- ✓ Την ανάπτυξη νέων προϊόντων που ανταποκρίνονται πληρέστερα στις ανάγκες των υπάρχοντων καταναλωτών αλλά και σε αυτές των δυνητικών πελατών.
- ✓ Την έρευνα και τελική επιλογή των κατάλληλων πρώτων υλών για τα προϊόντα της εταιρείας – υπάρχοντα και νέα- προκειμένου να ικανοποιούνται τα υψηλά standards ποιότητας που έχουν οριστεί από την ανώτερη διοίκηση.
- ✓ Τη συνεχή ενημέρωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, μεθόδους και διαδικασίες με στόχο την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας σε συνεργασία πάντα με τα τμήματα παραγωγής και τεχνικής υποστήριξης.
- ✓ Τη μελέτη και εφαρμογή της ισχύουσας ελληνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας σε συνεργασία με την διεύθυνση Διασφάλιση Ποιότητας.
- ✓ Την έρευνα για νέες συσκευασίες προϊόντων, σε συνεργασία με την Εμπορική Διεύθυνση/ Marketing και τους προμηθευτές ειδών συσκευασίας, οι οποίες θα εξασφαλίζουν πλεονεκτήματα ασφάλειας, κόστους, χρηστικότητας ή αποθήκευσης.
- ✓ Την υποστήριξη του Συστήματος Υγιεινής και Ασφάλειας (HACCP).

2.8 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση θέλοντας να διασφαλίσει την ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων της εφαρμόζει το **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας** της Mediterranean Foods ΑΕ, πιστοποιημένο σύμφωνα με το πρότυπο **EN. ISO 9001: 2008**, το οποίο στο σύνολό του

εμπεριέχει τον σχεδιασμό όλων των δραστηριοτήτων της καθώς και τον καθορισμό την οργανωτική δομή της, των πόρων και των διαδικασιών των καθημερινών λειτουργιών της με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η ποιότητα και η ασφάλεια σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, η διοίκηση της Mediterranean Foods A.E. παρακολουθώντας τις διαμορφούμενες τάσεις στο πεδίο της ζήτησης τροφίμων υψηλών προδιαγραφών ποιότητας και ασφάλειας, αποφάσισε, κατά τρόπο δεσμευτικό, την ένταξη του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των αρτυματικών προϊόντων, πιστοποιημένο σύμφωνα με το πρότυπο **EN. ISO 22000:2005**, στο Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει. Τέλος, ανέλυσε και εκτίμησε, βάση σχεδίου, τους δυνητικούς κινδύνους, οι οποίοι εμφανίζονται ή υφίστανται σε ολόκληρο το πεδίο δραστηριοτήτων παραγωγής και διάθεσης των τελικών αρτυμάτων προϊόντων, τα οποία αφορούν τις εγκαταστάσεις της μονάδας του Λεωνιδίου.

Η προσήλωση της εταιρείας στην ποιότητα και ασφάλεια των παραγόμενων προϊόντων γίνεται αντιληπτή και από την ιεραρχική θέση που έχει δοθεί στην Διεύθυνση Διασφάλιση Ποιότητας στο οργανόγραμμα της Mediterranean Foods A.E. Η διοίκηση της Mediterranean Foods A.E. αποφάσισε τη δημιουργία Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας και τον ορισμό της Υπεύθυνης Ποιότητας σε τέτοιο βαθμό ιεραρχίας ώστε να αναφέρεται κατ' ευθείαν στη διοίκηση παραχωρώντας της παράλληλα και τις κάτωθι αρμοδιότητες:

- ✓ Έχει τη συνολική ευθύνη για την εφαρμογή και αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ, καθώς και για τη συμμόρφωση του προς το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001-2008
- ✓ Μεριμνά για την διάχυση και εφαρμογή της Πολιτικής Ποιότητας σε όλη την εταιρεία
- ✓ Επιμελείται τη συστηματική τήρηση των διαδικασιών και την εφαρμογή & βελτίωση του ΣΔΠ
- ✓ Ενημερώνει την επιτροπή ποιότητας σχετικά με την πορεία και την αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ στην Mediterranean Foods A.E.
- ✓ Συνεργάζεται με τους διευθυντές των τμημάτων για τον εντοπισμό και την εισαγωγή βελτιώσεων στα ισχύοντα συστήματα και διαδικασίες.
- ✓ Εκπροσωπεί την εταιρεία στους πελάτες και τον Φορέα Πιστοποίησης σε θέματα σχετικά με την Πολιτική Ποιότητας και την τήρηση των απαιτήσεων του προτύπου.

2.9 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η Διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης καθώς και η Διεύθυνση Εργοστασίου εδρεύουν στην επαρχία και συγκεκριμένα στην Ν. Ελλάδα στην κοινότητα Πραγματευτή (Δήμος Λεωνιδίου) του Ν. Αρκαδίας. Για την εξυπηρέτηση των αναγκών της παραγωγής η εταιρεία διαθέτει ένα υπερσύγχρονο εργοστάσιο συνολικής έκτασης 5.200τ.μ. όπου παράγονται οι τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων της σε συσκευασίες retail και food service. Το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων υπερβαίνει τους ογδόντα (80) κωδικούς και τους 3.000 τόνους.

Πίνακας 2.4: Ετήσια παραγωγή ανά κατηγορία προϊόντος

Πηγή: Αρχεία Διεύθυνσης Παραγωγής Mediterranean Foods A.E.

Mediterranean Foods ΑΕ	ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ (kgs)	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΙΔΟΥΣ	2009	2010
Ketchup	1.173	1.659
Μουστάρδα	469	586
Μαγιονέζα & Dressings	712	889
Σύνολο	2.354	3.134

Η διοίκηση της Mediterranean Foods A.E. θέτει ως κεντρικό άξονα της λειτουργίας της, την ποιότητα, η οποία πρέπει να διέπει και να χαρακτηρίζει όλο το φάσμα των λειτουργιών της. Το προϊόν πρέπει να παράγεται, να συσκευάζεται και να φτάνει στον τελικό καταναλωτή με την ποιότητα, την υγιεινή και την ασφάλεια να χαρακτηρίζουν τις φάσεις της παραγωγής, της συσκευασίας και της διάθεσης. Με βάση αυτές τις κατευθύνσεις η εταιρεία έχει δημιουργήσει μακροχρόνιες, σταθερές σχέσεις με τους βασικούς της προμηθευτές οι οποίοι προέρχονται τόσο από την εγχώρια όσο και από την διεθνή αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, για την παραγωγή της μουστάρδας επιλέγει και προμηθεύεται τις ετήσιες ποσότητες σιναπόσπορου (βασικό συστατικό μουστάρδας) με αυστηρές προδιαγραφές που καθορίζονται βάσει των χαρακτηριστικών της ετήσιας παραγωγής, έτσι ώστε η ποιότητα του τελικού προϊόντος να είναι πάντα σταθερή. Λόγω του ψυχρού κλίματος που απαιτείται για την παραγωγή του, η εταιρεία εισάγει το σύνολο της

απαιτούμενης ποσότητας από το εξωτερικό και συγκεκριμένα από τον Καναδά έχοντας συνάψει συμβόλαιο μακράς διάρκειας με канаδική εταιρεία. Επιλέγει άριστη ποιότητα канаδέζικου σιναπόσπορου από δύο διαφορετικές ποικιλίες, yellow (κίτρινο) και brown (μαύρο), ανάλογα με το είδος της μουστάρδας που επιλέγει να παράγει.

Επίσης, για την παραγωγή του ketchup κυριότερο συστατικό είναι ο τοματοπολτός διπλής ή τριπλής συμπύκνωσης. Για την προμήθεια του τοματοπολτού, ο οποίος προέρχεται από την επεξεργασία της βιομηχανικής τομάτας με συμπύκνωση του χυμού της δύο ή τρεις φορές, η Mediterranean Foods A.E. προτιμά και επιλέγει από το σύνολο της ελληνικής παραγωγής την καλύτερη ποιότητα τοματοπολτού τριπλής συμπύκνωσης, με βάση αυστηρές προδιαγραφές και ποιοτικά χαρακτηριστικά, εξασφαλίζοντας έτσι την σταθερότητα του προϊόντος. Ειδικότερα έχει συνάψει συμφωνίες με εγχώριους παραγωγούς των οποίων αγοράζει εξολοκλήρου την σοδειά τους.

Τέλος, σχετικά με την παραγωγή της μαγιονέζας της οποίας βασικά συστατικά είναι το ηλιέλαιο και το αυγό (ολόκληρο, κρόκος ή συνδυασμός με ασπράδι αυγού) η Mediterranean Foods A.E. επιλέγει προμηθευτές τόσο από την εγχώρια όσο και από την διεθνή αγορά. Συγκεκριμένα, ο κρόκος αυγού εισάγεται από εγκεκριμένους προμηθευτές της ευρωπαϊκής αγοράς οι οποίοι πληρούν προδιαγραφές Υγιεινής & Ασφάλειας (HACCP) με βάση αυστηρά μικροβιολογικά κριτήρια ενώ το ηλιέλαιο επιλέγεται με βάση αυστηρές προδιαγραφές από εγκεκριμένους προμηθευτές της ελληνικής αγοράς οι οποίοι πληρούν τις υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας που η Mediterranean Foods A.E. έχει θέσει.

2.10 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου της Mediterranean Foods AE είναι από τα βασικά και πιο δυναμικά τμήματα της εταιρείας. Με τα χρόνια εξελίχθηκε, στελεχώθηκε από προσωπικό άρτια καταρτισμένο, εξοπλίστηκε με σύγχρονο εξοπλισμό και πλέον έχει την δυνατότητα εκτός του προδιαγεγραμμένου καθημερινού ελέγχου της παραγωγής και των προϊόντων να διεξάγει έρευνες σχετικά με το Σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας και να υποστηρίζει τη Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου έχει ως βασικό-καθημερινό αντικείμενο

τον έλεγχο όλων των προδιαγεγραμμένων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας καθώς και τον έλεγχο της ημερήσιας παραγωγής όλων των προϊόντων. Πέραν αυτού, πραγματοποιεί συνεχή ενημέρωση και έρευνα σχετικά με νέες μεθόδους ανάλυσης και φροντίζει για την προσαρμογή των χρησιμοποιούμενων μεθόδων σε αυτές υπό το πρίσμα βέβαια των νομοθετικών διατάξεων, όπου αυτές υφίστανται. Ακόμα, είναι υπεύθυνο για την τεκμηρίωση των παραδοχών του Συστήματος HACCP καθώς και την τεκμηρίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Τέλος, λόγω της συνάφειας των αντικειμένων, συνεργάζεται στενά και υποστηρίζει τη Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και τη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας.

2.11 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η Mediterranean Foods A.E, όπως συνοπτικά παρουσιάστηκε στην ενότητα της ιστορικής αναδρομής, βρίσκεται σε μια συνεχή πορεία ανάπτυξης σχεδόν από το ξεκίνημα της ίδρυσής της επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια σε μηχανολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις πραγματοποιώντας παράλληλα στρατηγικές κινήσεις μέσω εξαγορών και σημαντικών συνεργιών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση των πωλήσεων, σε αξία και σε ποσότητα, καθ' όλη την διάρκεια της πορείας της έως το έτος 2008 όπου αυτή η ανοδική τάση διακόπτεται λόγω κυρίως μιας λανθασμένης, όπως μελλοντικά κρίθηκε, επιχειρηματικής κίνησης συνεργασίας με την εταιρεία ΜΕΛΙΣΣΑ- ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε. στην οποία ανατέθηκε η αποκλειστική διανομή του συνόλου των παραγόμενων προϊόντων της εταιρείας. Η συγκεκριμένη συνεργασία δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα γι' αυτό και η διοίκηση της Mediterranean Foods A.E. διέκοψε άμεσα την συνεργασία και ήδη από το 2009 άρχισε να ξανακτίζει δικό της αυτόνομο δίκτυο πωλήσεων πανελλαδικής εμβέλειας.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η Mediterranean Foods A.E. διανύει ένα μεταβατικό στάδιο κατά το οποίο πέραν των ποικίλων δυσμενών και αβέβαιων οικονομικών συνθηκών που αντιμετωπίζει ολόκληρος ο επιχειρηματικός κόσμος έχει να αντιμετωπίσει σημαντικότερα ζητήματα σχετικά με την οργάνωση του δικτύου πωλήσεων της, ζήτημα ιδιαίτερος κρίσιμο αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα έσοδα της επιχείρησης, καθώς και προβλήματα ρευστότητας, άμεση απόρροια του τεράστιου λογιστικού υπολοίπου που εκκρεμεί ανάμεσα στις δύο πρώην συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Όπως φαίνεται και από τον ισολογισμό της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2010, πίνακας 2.4, τόσο ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας=1,56) όσο και ο δείκτης τρέχουσας ρευστότητας (Δείκτης Τρέχουσας Ρευστότητας=1,87) δεν βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς ότι στον λογαριασμό «πελάτες» του Ενεργητικού έχει συμπεριληφθεί και το χρέος της εταιρείας ΜΕΛΙΣΣΑ-ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε. ύψους €1.500.000 το οποίο κρίνεται ακόμα αβέβαιο αν και τότε θα εισπραχτεί. Η επιχείρηση, για το λόγο αυτό, αναγκάζεται να δανείζεται μεγάλα χρηματικά ποσά (Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης=153%) που την επιβαρύνουν με τόκους που άγγιξαν για το έτος 2010 τα €125.650,52. Αναλύοντας περαιτέρω τον ισολογισμό της Mediterranean Foods ΑΕ παρατηρούμε ότι για το έτος 2010 παρουσίασε ζημίες της τάξεως των €42.112,91 παρά την σημαντική αύξηση των πωλήσεων, σε αξία, κατά 12,18%. Από όλα αυτά τα στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρεία διανύει μια δύσκολη οικονομικά περίοδο αλλά έχει ήδη αρχίσει να θέτει τις βάσεις για να δημιουργήσει, σε εύλογο χρονικό διάστημα, θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Επιγραμματικά παρουσιάζονται παρακάτω διάφορα οικονομικά αποτελέσματα από την συνολική δραστηριότητα της εταιρείας, ενδεικτικά της έως σήμερα επιτυχημένης πορείας της:

- ✓ **2001:** Ενισχύεται και το μετοχικό κεφαλαίο της εταιρείας κατά 225 εκ. δρχ. (660,3 χιλ.€)
- ✓ **2003:** Τα καθαρά κέρδη προ φόρων της χρήσης εκτοξεύονται στο ύψος ρεκόρ, των 1,53 εκ. €, κατατάσσοντας την εταιρεία ανάμεσα στις 60 πλέον κερδοφόρες βιομηχανίες τροφίμων στην Ελλάδα, με συντελεστή καθαρού κέρδους 28%. Η εταιρεία σχηματίζει έκτακτο αποθεματικό από κέρδη προηγούμενων χρήσεων ύψους 1.476 χιλ. €, προκειμένου να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια τις συνεχόμενες επενδύσεις της.
- ✓ **2004:** Η εταιρεία κατορθώνει να επιτύχει κερδοφορία, με καθαρά προ φορών κέρδη που ανήλθαν σε 1,1 εκ. €.
- ✓ **2006:** Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ενισχύεται κατά 372 χιλ.€, οι συνολικές πωλήσεις ανέρχονται σε 5,4 εκ. € και τα καθαρά κέρδη σε 521 χιλ. €.
- ✓ **2008:** Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ανήλθε σε €5,614 εκατ., σημειώνοντας αύξηση κατά 1,5% σε σύγκριση με το 2007.
- ✓ **2010:** Αύξηση του όγκου παραγωγής κατά 33% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ξεπερνώντας για πρώτη φορά τους 3.100 τόνους τελικών προϊόντων.

Πίνακας 2.4: Ισολογισμός Mediterranean Foods A.E., 31/12/10

Πηγή: Διαδικτυακή εταιρική σελίδα, www.mediterraneanfoods.gr

MEDITERRANEAN FOODS A.E.									
ΠΑΡΑΓΩΓΗ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ - ΔΙΑΝΟΜΗ - ΕΜΠΟΡΙΑ - ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ									
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 - 23ης ΕΤΑΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010)									
ΑΡ.Μ.Α.Ε. 15962/04/Β/97/150									
ΕΜΠΕΡΙΤΗΡΙΟ	Ποσό Κλειστός στις χρήσεις 2010			Ποσό Προσαρμογών χρήσεις 2009			ΠΑΘΗΤΗΡΙΟ	Ποσό Κλειστό	Ποσό Προηγ.
Α. ΕΙΣΟΔΙΑ ΚΑΤΑΧΕΙΡΗΣΗΣ	458.470,00	409.990,00	498,00	452.374,00	409.000,00	498,00	Α. ΔΙΑΤΡΟΦΗ	Ποσό Κλειστό	Ποσό Προηγ.
1. Είσοδα έκδοσης & α ενοίκιας	4.000,41	6.933,41	0,00	4.000,41	6.933,41	0,00	1. Κορεσμένα	2.754.250,00	2.172.093,00
4. Λοιπά έσοδα ενοίκιας	1.071.255,09	1.986.934,17	2.320,92	1.041.884,34	1.932.781,17	4.117,17	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	0,00	174.427,85
	1.075.185,20	1.993.867,58	2.320,92	1.045.884,75	1.936.714,58	4.117,17	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	10.472,94	15.814,84
							3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	4.091,90	40.819,00
							3α. Επαγγελματικές υπηρεσίες	4.091,90	39.387,10
Γ. ΟΡΘΟ ΕΜΠΕΡΙΤΗΡΙΟ							ΙΙ. ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
1. Απομεινόμενα έσοδα	50.067,02	40.625,26	6.481,78	50.067,02	40.645,26	6.481,78	1. Κορεσμένα	292.294,01	292.294,01
2. Παροχές/πληρωμές & δικαιώματα	159.503,54	159.503,54	0,00	159.503,00	159.503,00	0,00	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	658.817,30	619.113,13
	209.570,56	200.128,80	6.481,78	209.570,02	200.148,26	6.481,78	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	110.263,69	305,19
							3α. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΡΡΙΣΤΑ							ΙΙΙ. ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
1. Γραμμάτια Ονομαστικά	896.006,82	0,00	896.005,82	892.389,86	0,00	892.389,86	1. Κορεσμένα	1.568.465,08	1.391.237,73
2. Κιμωτά & περιβάλλον	4.968.180,02	2.191.791,72	2.374.401,30	4.206.309,70	1.928.003,44	2.358.306,26	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	1.939.628,23	2.344.231,43
3. Μηχανήματα, οχήματα, ενσώματα	3.690.319,21	2.322.025,40	1.427.056,61	3.307.943,39	1.825.934,05	1.022.643,73	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	74.933,23	75.197,52
4. Μεταφορικά μέσα	452.182,65	300.761,48	151.401,17	432.162,65	230.391,47	161.771,18	3α. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
5. Έπιπλα & λοιπά εξοπλιστικά	730.785,88	854.115,84	76.050,24	738.034,13	446.500,02	61.570,51	3β. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
	11.355.445,58	6.379.321,42	4.964.124,04	10.137.831,77	4.719.138,18	4.468.217,54	3γ. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
							3δ. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
							3ε. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
Σύνολο Αναρροφήσεων (Γ+Δ+Ε)	11.649.007,12	6.381.302,22	4.964.124,04	10.337.831,77	4.942.434,21	4.468.217,54	ΙV. ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
Σύνολο Γενικό Επένδυση (Γ+Δ+Ε)	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	1. Κορεσμένα	1.568.465,08	1.391.237,73
Α. ΠΡΟΪΟΝΤΑ	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	1.939.628,23	2.344.231,43
2. Προϊόντα σε ημιτελή παραγωγή	181.171,74	181.171,74	181.171,74	181.171,74	181.171,74	181.171,74	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
3. Προϊόντα & βοηθητικά υλικά αναλωσίμων υλικών	479.279,77	479.279,77	479.279,77	479.279,77	479.279,77	479.279,77	3α. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
4. Απορριψίματα & ήδη αναλωθέντα	63.033,17	63.033,17	63.033,17	63.033,17	63.033,17	63.033,17	3β. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
5. Προσαρτημένα για αγορά αποθέματα	679.416,23	679.416,23	679.416,23	679.416,23	679.416,23	679.416,23	3γ. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
Β. ΑΠΟΘΗΚΕΣ	2.617.040,96	2.617.040,96	2.617.040,96	2.617.040,96	2.617.040,96	2.617.040,96	ΙV. ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
Μείζον: Προϊόντα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1. Κορεσμένα	1.568.465,08	1.391.237,73
3α. Προϊόντα σε ημιτελή παραγωγή	39.727,38	39.727,38	39.727,38	39.727,38	39.727,38	39.727,38	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	1.939.628,23	2.344.231,43
3β. Προϊόντα σε κατεψυγμένη	52.761,48	52.761,48	52.761,48	52.761,48	52.761,48	52.761,48	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
11. Κρασί/οίνος	3.247.852,00	3.247.852,00	3.247.852,00	3.247.852,00	3.247.852,00	3.247.852,00	3α. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
Γ. ΑΠΟΘΗΚΕΣ	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	ΙV. ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
1. Ταμείο	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	3.031,50	1. Κορεσμένα	1.568.465,08	1.391.237,73
3. Κρασί/οίνος	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2. Ξηρά από συντηγ. υδρόρ.	1.939.628,23	2.344.231,43
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ)	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	4.964.124,04	3. Επαγγελματικές υπηρεσίες	1.009.628,23	2.344.231,43
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ)	9.928.248,08	9.928.248,08	9.928.248,08	9.928.248,08	9.928.248,08	9.928.248,08	Α. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΗΡΙΟΥ		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΠΕΡΙΤΗΡΙΟΥ (Α+Γ+Δ+Ε)	15.912,73	15.912,73	15.912,73	15.912,73	15.912,73	15.912,73	1. Έσοδα χρεώσεων διακείμενων	0,00	18.223,80
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΧΕΙΑΣ ΚΡΕΔΙΤΙΚΗΣ	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	2. Έσοδα από λογιστικά ενυπόθετα	1.568.465,08	1.391.237,73
2. Χρεωστικά λογιστικά ενυπόθετα	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3.152.932,82	3. Επιδόματα	543,11	0,00
3. Επιδόματα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4. Άλλοι λογαριασμοί	12.729,94	0,00
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε)	19.065,55	19.065,55	19.065,55	19.065,55	19.065,55	19.065,55	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΧΕΙΑΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ		
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΧΕΙΑΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	1. Έσοδα από λογιστικά ενυπόθετα	0,00	4.733,00
2. Χρεωστικά λογιστικά ενυπόθετα	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	6.733,00	2. Επιδόματα	0,00	0,00
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω+Φ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω+Φ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω+Φ+Χ)	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	25.801,55	Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω+Φ+Χ)	25.801,55	25.801,55
Σύνολο Κλειστός Επένδυση (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ+Ω+Φ+Χ+Ψ)	25.801,55	25.801,55	25.						

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μάντζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Μάλλιαρης Πέτρος, (2012), **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
3. Παπαβασιλείου Νικόλαος, Ήντουνας Κωνσταντίνος, (2005), **Η Τιμολογιακή Στρατηγική της Επιχείρησης**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
4. Σιώμκος Γεώργιος, (2009), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
5. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
6. Mintzberg Henry, (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review
7. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, (2010), **Marketing Management**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως παρουσιάστηκε και νωρίτερα στο κεφάλαιο 1, χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον το οποίο θα μελετηθεί χρησιμοποιώντας μια ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological) και σε άμεσο ή μικρο-περιβάλλον το οποίο θα μελετηθεί χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Πολιτικό-νομικό Περιβάλλον (P)

Η οικονομική πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση, λόγω και των επιταγών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, αλλά και το γενικότερο **ασταθές πολιτικό σκηνικό** που λαμβάνει χώρα στην Ελλάδα λόγω της οξύτατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που διανύουμε πλήττει γενικά τις επιχειρήσεις. Δεν δίνονται αρκετά κίνητρα για επενδύσεις, αντιθέτως μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούνται αντικίνητρα ικανά να αποτρέψουν την εισροή νέων ή/και ξένων κεφαλαίων στην χώρα κυρίως λόγω της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τις αγορές.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Κέντρο Μελετών & Έρευνας του Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητήριο Αθηνών με θέμα τη φορολόγηση των επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης (Μάρτιος 2011), το ελληνικό κράτος βρίσκει πολλούς τρόπους να στρέφεται εναντίον των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που τους επιβάλλει. Οι συνεχείς αλλαγές των κανόνων, η γραφειοκρατία, η διαφθορά των δημοσίων λειτουργιών με τους οποίους αναγκάζεται η εκάστοτε επιχείρηση να διαπραγματεύεται, η πολυπλοκότητα των νόμων, η καθυστέρηση των δικαστικών ενεργειών αλλά και η συστηματική καθυστέρηση εξόφλησης από την μεριά του μεγάλου οφειλέτη (του ίδιου του δημοσίου) συνιστούν το ακανθώδες τοπίο μέσα στο οποίο καλείται η ελληνική επιχείρηση να παράξει ανταλλακτικές και χρηστικές αξίες.

Το **υψηλό κόστος της γραφειοκρατίας** λειτουργεί ως τροχοπέδη για την επιχειρηματική ανάπτυξη καθώς, είτε αφορά στην ίδρυση μιας επιχείρησης είτε στη λειτουργία της, η γραφειοκρατία που απαιτείται αποτελεί ένα δυσβάστακτο κόστος. Λύση αναμένεται να δοθεί μέσω ενός νέου νομοθετικού πλαισίου (αναθεώρηση του νόμου 3190/1955) όπου εξελίσσεται ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) σε καταστήματα μιας στάσης (one stop shops) για την αδειοδότηση επιχειρήσεων, ώστε να επιτευχθεί η κατάργηση δεκάδων πιστοποιητικών που απαιτούνται για την χορήγηση των αδειών λειτουργίας τους. Ωστόσο, η εφαρμογή του συγκεκριμένου νομοσχεδίου, παρά την αναγκαιότητά του, φαίνεται να υλοποιείται με αργούς ρυθμούς και κρίνεται ακόμα αβέβαιο αν θα τεθεί σε εφαρμογή έως τα τέλη του 2012 (www.ethnos.gr).

Επιπρόσθετα κίνητρα για ανάπτυξη έχουν δοθεί στους επιχειρηματίες μέσω της αναθεώρησης του εργατικού δικαίου όπου έμμεσα μειώνουν το μεταβλητό κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η καθιέρωση ειδικών επιχειρησιακών συμβάσεων, η μείωση του βασικού μισθού, η ελαστικοποίηση των ωραρίων ή ακόμη και η επικείμενη κατάργηση της συλλογικής σύμβασης εργασίας αποτελούν ενδεικτικά μέτρα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επίσης, το πρόγραμμα "**Νέα Καινοτομική Επιχειρηματικότητα**" του ΕΣΠΑ μέσω του οποίου επιχορηγείται, ως και το 60%, η ίδρυση νέων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους, ένας εκ των οποίων είναι και αυτός των αρτυμάτων και καρυκευμάτων, αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό κίνητρο για επενδύσεις στον προς μελέτη κλάδο (www.capital.gr).

Ο κλάδος των αρτυμάτων και καρυκευμάτων τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εγχώριο επίπεδο επηρεάζεται άμεσα από την Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μιας και ο γεωργικός τομέας αποτελεί τον βασικό αρωγό των πρώτων υλών του κλάδου. Πρόσφατες αλλαγές στην ΚΑΠ που αφορούν στην απελευθέρωση κοινοτικών κονδυλίων για την προώθηση τροφίμων, την ενίσχυση υποκλάδων απέναντι στην κρίση, την αποδέσμευση κοινοτικών ενισχύσεων από το 2010, την κατάργηση ενισχύσεων προς τις ενεργειακές καλλιέργειες, αναμένεται να δράσουν κατασταλτικά στις τιμές των πρώτων υλών.

Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής αγοράς, η γενική επισήμανση για τα τρόφιμα καθορίζεται από την Οδηγία 2000/13/ΔΚ, η οποία αφορά σε όλα τα τρόφιμα που προορίζονται να παραδοθούν στον τελικό αγοραστή ή σε μονάδα εστίασης. Η σημασία της διατροφικής επισήμανσης ως ένας τρόπος πληροφόρησης των καταναλωτών για να στηριχθούν οι συνειδητές –όσον αφορά σε θέματα υγείας– επιλογές τροφίμων, έχει τονιστεί από τη

«Λευκή Βίβλο για μια ευρωπαϊκή στρατηγική για θέματα υγείας που έχουν σχέση με τη διατροφή, το υπερβολικό βάρος και τη παχυσαρκία» (2007) που εξέδωσε η ευρωπαϊκή επιτροπή το 2007 και πιο πρόσφατα από τον Κανονισμό (2008/0028 (OCD)) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου.

Η εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ή/και διάθεση τροφίμων είναι απαραίτητο να χρησιμοποιεί συστήματα υγιεινής και ασφάλειας και να συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία στον τομέα αυτό. Αν και η νομοθεσία δεν επιβάλλει την πιστοποίηση των συγκεκριμένων συστημάτων είναι αυστηρή σε θέματα που άπτονται της υγιεινής και της ασφάλειας γι' αυτό κάθε επιχείρηση οφείλει να ενημερώνεται για τις τρέχουσες εξελίξεις και να προσαρμόζεται αναλόγως σε αυτές.

Οικονομικό Περιβάλλον (Ε)

Η **παγκόσμια οικονομική κρίση**, που ξεκίνησε περίπου στα μέσα του 2008, επηρέασε το σύνολο της οικονομίας διεθνώς. Η οικονομική αυτή κρίση επηρεάζει σημαντικά τα βασικά μεγέθη των επιχειρήσεων του κλάδου αρτυμάτων και καρυκευμάτων, όπου αναμένεται ήπια μείωση στις πωλήσεις, ελαφρώς εντονότερη μείωση στις εξαγωγές και τις επενδύσεις και μεγαλύτερη στα κέρδη.

Σύμφωνα με την παγκόσμια έκθεση ανταγωνιστικότητας 2011 του WEF (World Economic Forum), η Ελλάδα υποχώρησε στην 90^η θέση, από την 83^η που βρισκόταν κατά την προηγούμενη έκθεση, αντανακλώντας την περαιτέρω υποχώρηση του δείκτη μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην 140^η θέση καθώς και την υποχώρηση του δείκτη των χρηματοπιστωτικών αγορών στην 110^η θέση. Χαμηλά, στην 89^η θέση, παραμένει η κατάταξη όσον αφορά τον δείκτη αξιολόγησης των δημόσιων θεσμών, ο οποίος περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ως επιμέρους δείκτες την αποδοτικότητα του Δημοσίου, τη διαφθορά κ.α.

Το ποσοστό ανεργίας έφτασε τον Ιούλιο του 2011 στο 16,5% έναντι 12% τον ίδιο μήνα του 2010 και 16% τον Ιούνιο του 2011. Ο συνολικός αριθμός των ανέργων ξεπέρασε τα 820.000 άτομα ενώ μέσα σε ένα χρόνο οι απασχολούμενοι μειώθηκαν σχεδόν κατά 300.000. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), ο αριθμός των ανέργων αυξήθηκε κατά 35% σε σχέση με τον Ιούλιο του 2010, δηλαδή ακόμη 213.241 άτομα έμειναν χωρίς δουλειά. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν παρουσίασε μείωση 7,3% σε σταθερές τιμές 2000 κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2011,

σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2010. Η συνολική καταναλωτική δαπάνη μειώθηκε κατά 6,8% σε σχέση με το δεύτερο τρίμηνο του 2010, ενώ οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου μειώθηκαν κατά 17,9%. Μείωση κατά 26,5% παρουσίασε το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου, αντισταθμίζοντας μερικώς τη μείωση του ΑΕΠ. Ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης, αντανakλώντας τη συνεχή επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών και της εισοδηματικής κατάστασης των νοικοκυριών, υποχώρησε το τρίμηνο Ιανουαρίου Μαρτίου 2011 στο 27,1 από 28,7 που ήταν το τελευταίο τρίμηνο του έτους. Ο δείκτης, ο οποίος μετράται και δημοσιεύεται από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, παρουσιάζει μια συνεχώς επιδεινούμενη πτωτική τάση (<http://capital.gr>).

Οι τιμές πρώτων υλών αποτελούν μια πολύ σημαντική παράμετρος για τα επίπεδα κερδοφορίας του εκάστοτε κλάδου. Στο κλάδο των αρτυμάτων και καρυκευμάτων το κόστος πρώτων υλών κυμαίνεται περίπου στο 35%-75% του συνολικού κόστους των προϊόντων και έτσι παράγοντες όπως τα χαμηλά παγκόσμια αποθέματα δημητριακών, λόγω και των δυσμενών καιρικών συνθηκών (φαινόμενο θερμοκηπίου, ραγδαία κλιματική αλλαγή), η ταχέως αναπτυσσόμενη ζήτηση για αγροτικές πρώτες ύλες από κλάδους που δεν έχουν σχέση με τη διατροφή (π.χ. για παραγωγή βιοκαυσίμων) αλλά και η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών επηρεάζοντας έτσι το κοστολόγιο αλλά και την κερδοφορία του κλάδου.

Κοινωνικό-πολιτισμικό Περιβάλλον (S)

Η σύνθεση του πληθυσμού έχει αλλάξει δραματικά την τελευταία δεκαετία, τόσο σε όρους ηλικιακούς, όσο και προτιμήσεων. Το γεγονός ότι **η Ελλάδα γηράσκει** σημαίνει αυτομάτως τη διεύρυνση της ομάδας των μεσήλικων και των ατόμων της τρίτης ηλικίας, γεγονός που επιδρά άμεσα στη ζήτηση για συγκεκριμένα είδη τροφίμων και κατά συνέπεια, καθοδηγεί την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την καινοτομία στον κλάδο σε συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Παράλληλα το καταναλωτικό πρότυπο του μέσου καταναλωτή μεταβάλλεται ως απόρροια της ταχύτερης **αύξησης του αριθμού των νοικοκυριών** από τον πληθυσμό. Στις μέρες μας όλο και περισσότερα άτομα μένουν μόνα τους, συνιστώντας «νοικοκυριό», αλλά όχι «οικογένεια». Τα άτομα που συνιστούν ένα νοικοκυριό είναι

συνήθως ενεργά μέλη του εργατικού δυναμικού, έτσι διαθέτουν όλο και **λιγότερο χρόνο για την ετοιμασία γευμάτων**. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ζήτηση για περισσότερη ευκολία στην προετοιμασία γευμάτων και για κατανάλωση διαφορετικών ειδών τροφίμων κατά τις μέρες εργασίας. Ταυτόχρονα στις αναπτυγμένες οικονομίες σε όλον τον κόσμο παρατηρείται το φαινόμενο **αύξησης των τροφίμων που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας (σνακ) και η απομάκρυνση από την κλασική δίαιτα**, γεγονός που επηρεάζει την ποσότητα και τα είδη που ο εν λόγω κλάδος καλείται να προσφέρει.

Οι επιχειρήσεις τροφίμων στην Ελλάδα αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη και τις σχετικές προτιμήσεις των μεταναστών που ζουν στη χώρα. Και αυτό γιατί, ο πληθυσμός των οικονομικών μεταναστών ήδη αντιστοιχεί στο 10% του γενικού πληθυσμού και υπολογίζεται ότι πραγματοποιεί το 6% του ετήσιου τζίρου των λιανεμπορικών καταστημάτων (supermarkets). Δεν είναι τυχαίο ότι αλυσίδες σουπερμάρκετ οργανώνουν ειδικά ράφια με προϊόντα που άπτονται των προτιμήσεων των μεταναστών και απευθύνονται αποκλειστικά στην συγκεκριμένη αγορά.

Τα **ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων** έχουν μεγάλη σημασία για τους σημερινούς καταναλωτές. Η τάση αυτή συνδέεται με τη γήρανση του πληθυσμού, αλλά και με την αύξηση της παχυσαρκίας και των αλλεργιών. Παρατηρείται επίσης **ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα οικολογικής παραγωγής προϊόντων** (οργανικά), αποφυγή πειραμάτων σε ζώα κ.α. Επομένως ο κλάδος και γενικά η βιομηχανία τροφίμων θα πρέπει να αντιδράσει εγκαίρως σε όλες αυτές τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η άποψη αυτή ενδυναμώνεται από το γεγονός ότι η τροφή πλέον δεν αποτελεί απλώς μέσο ικανοποίησης μια βιολογικής ανάγκης, αλλά μέσο κατάδειξης της κοινωνικής ταυτότητας του καταναλωτή. Μιας και το βιοτικό επίπεδο έχει βελτιωθεί, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα, η ζήτηση τροφίμων και η επιλογή τους εκπληρώνουν σε κάποιο βαθμό την ανάγκη του ατόμου για το αίσθημα του «ανήκειν κάπου» και το κοινωνικό status (ανάγκες κοινωνικής αποδοχής κατά Abraham Maslow).

Σημαντική κοινωνική τάση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια είναι αυτή της κατανάλωσης βιολογικών προϊόντων καθώς και τροφίμων φιλικών στο περιβάλλον. Τα **βιολογικά προϊόντα** κατακτούν όλο και περισσότερο έδαφος στην εγχώρια αγορά και κερδίζουν την προτίμηση του «σκεπτόμενου» και εκλεκτικού καταναλωτή. Ταυτόχρονα με τη φειδωλή δαπάνη για τρόφιμα που επέφερε η οικονομική κρίση, οι καταναλωτές φαίνεται να έχουν περισσότερες απαιτήσεις από τα βιολογικά τρόφιμα, λόγω της

αναπτυσσόμενης καταναλωτικής συνείδησης. Πλέον σημαντικό ρόλο παίζουν χαρακτηριστικά των τροφίμων που δεν σχετίζονται με τα «κλασικά» κριτήρια, για παράδειγμα της γεύσης, αλλά αφορούν την προέλευση, την οικολογική συσκευασία, το επίπεδο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας-παραγωγού κ.α. Η τάση για κατανάλωση τροφίμων φιλικών στο περιβάλλον είναι απόρροια της μεταβολής του καταναλωτικού προτύπου προς μια κατεύθυνση η οποία σχετίζεται όχι μόνο με το προϊόν αυτό καθαυτό αλλά και με τον οικολογικό- πράσινο τρόπο παραγωγής του.

Τέλος, ο ελληνικός πληθυσμός, γνωστός για την φιλοπατρία του, θέλοντας να βοηθήσει ενεργά την προσπάθεια εξόδου της χώρας από την οικονομική ύφεση που διανύει στρέφεται προς την **κατανάλωση ελληνικών προϊόντων**. Πρόκειται για μια αλλαγή νοοτροπίας που ξεκίνησε ασυναίσθητα από ορισμένους πολίτες ως αντίδραση στην κερδοσκοπία των μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών και των ξένων κεφαλαίων και πλέον έχει εξελιχθεί σε κίνημα με μεγάλη απήχηση στην ελληνική κοινωνία. Με το σύνθημα **«καταναλώνουμε ό,τι παράγουμε»** γίνεται προσπάθεια αύξησης της



ζήτησης των ελληνικών προϊόντων, μείωση των εισαγωγών, διάσωσης των θέσεων εργασίας των Ελλήνων πολιτών και ανακύκλωσης του χρήματος μέσα στην χώρα μας. Η στροφή αυτή προς την κατανάλωση ελληνικών προϊόντων έχει πάρει τόσο μεγάλες διαστάσεις ώστε οι μεγαλύτερες αλυσίδες

λιανεμπορίου της χώρας, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η ανακοίνωση της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος, να αποδέχονται το αίτημα να στηρίξουν ενεργά τον αγώνα για την προτίμηση ελληνικών προϊόντων κρίνοντας το ως μια ευκαιρία αύξησης των κερδών τους. Μέσω της εκτύπωσης αφισών στις οποίες προβάλλεται το σύνθημα **«ντύνομαι ελληνικά, τρώω ελληνικά, κάνω τουρισμό ελληνικά»** και οι οποίες έχουν τοποθετηθεί σε καταστήματά τους σε ολόκληρη την Ελλάδα αλλά και πλαστικών σακουλών με το ίδιο σύνθημα εντείνεται ο αγώνας υποστήριξης του κινήματος (www.protimoellinika.gr).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι χαρακτηριστικό της σημερινής ελληνικής κοινωνίας αποτελεί η **κοινωνική δυσαρέσκεια και αγανάκτηση** που διογκώνεται και

μεταδίδεται με γοργούς ρυθμούς σε όλα τα κοινωνικά στρώματα, σε όλες τις κοινωνικές τάξεις. Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών και η ψυχολογία τους στην οικονομία έχει σημαντική επίπτωση, αφού καθορίζει την πορεία των δαπανών στην πραγματική οικονομία ενώ γίνεται αντιληπτό από την συνολική εξέταση των δεικτών ότι οι καταναλωτές θα περιορίσουν σημαντικά τις δαπάνες τους και ως εκ τούτου εκτιμάται ότι θα υπάρξει μια ακόμη πιο άσχημη περίοδο για την κατανάλωση τους επόμενους μήνες.

Τεχνολογικό Περιβάλλον (Τ)

Η τεχνολογία και η καινοτομία αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας πολύ περισσότερο δε στο σύνολο της βιομηχανίας τροφίμων όπου η υγιεινή και ασφάλεια του παραγόμενου προϊόντος αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιλογής του τελικού προϊόντος. Είναι λοιπόν συνεχής η τεχνολογική ανάπτυξη του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία προκειμένου να καλύπτονται η προαπαιτούμενες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και να διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη.

Αντίστοιχη ανάπτυξη παρατηρείται και στην συσκευασία του τελικού προϊόντος αφενός γιατί οι εξελιγμένες και ασφαλείς συσκευασίες προστατεύουν καλύτερα το προϊόν και αφετέρου γιατί του προσδίδουν επιπλέον λειτουργικά πλεονεκτήματα. Συγκεκριμένα, για τον κλάδο των αρτυμάτων και καρυκευμάτων οι καινοτομίες στις συσκευασίες είναι συχνές όπως για παράδειγμα οι πολυστρωματικές φιάλες, με το εργονομικό σχήμα “Top down”, το έξυπνο καπάκι “lock back” και η βαλβίδα ελεγχόμενης ροής “stay clean”, που επιτρέπουν την τοποθέτηση σε ανάποδη θέση, με ανοικτό καπάκι, χωρίς διαρροές καθ’ όλη τη διάρκεια της χρήσης.

3.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΑΡΤΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΡΥΚΕΥΜΑΤΩΝ

Η εταιρεία Mediterranean Foods A.E. δραστηριοποιείται στον κλάδο αρτυμάτων και καρυκευμάτων ο οποίος εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και ποτών. Στον συγκεκριμένο κλάδο συγκαταλέγονται όλες οι επιχειρήσεις που έχουν ως

αντικείμενο δραστηριότητας τους την παραγωγή, συσκευασία ή/και εμπορία αρτυμάτων και καρυκευμάτων και προσφέρουν τα προϊόντα τους στην αγορά.

Μελετώντας τον συγκεκριμένο κλάδο παρατηρούμε ότι αντιμετωπίζει σχετικά μικρότερες απώλειες λόγω της κρίσης εν συγκρίσει με άλλους κλάδους οι οποίοι επλήγησαν περισσότερο. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των αρτυμάτων και καρυκευμάτων παρουσιάζει, παρά την οικονομική κρίση, αύξηση της παραγωγής και μάλιστα το 2009 παρουσίασε την υψηλότερη θετική μεταβολή φθάνοντας το 5,2%. Ένα άλλο θετικό στοιχείο είναι ότι ο κλάδος παρουσιάζει αύξηση της απασχόλησης τα τελευταία χρόνια η οποία έφτασε το 2009 σε ποσοστό 8,1%. Τέλος, ο δείκτης κάλυψης εισαγωγών (Εξαγωγές/Εισαγωγές) του κλάδου κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 33% με αυξητική τάση, πράγμα αρκετά σημαντικό καθώς δείχνει τη δυναμικότητά του και υπόσχεται θετικές εξελίξεις για το μέλλον.

Στον κλάδο των αρτυμάτων και καρυκευμάτων δραστηριοποιούνται σχετικά λίγες σε αριθμό επιχειρήσεις οι οποίες διαφέρουν όμως σημαντικά ως προς το μέγεθος τους. Συγκεκριμένα, τον κλάδο απαρτίζουν τέσσερις (4) πολυεθνικές επιχειρήσεις ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες είναι ντόπιοι παραγωγοί από τους οποίους μόνο 2-3 θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι κατέχουν αξιόλογα μερίδια. Οι βασικές κατηγορίες προϊόντων του κλάδου (μουστάρδα, κέτσαπ και μαγιονέζα) δεν διατίθενται στο σύνολό τους από όλες τις επιχειρήσεις αλλά υπάρχουν επιχειρήσεις που εξειδικεύονται αποκλειστικά σε μία ή δύο κατηγορίες.

Η περαιτέρω ανάλυση του κλάδου θα γίνει ανά κατηγορία προϊόντος στις retail συσκευασίες καθώς μόνο στις συσκευασίες αυτές μέσω του γραμμικού κώδικα γίνεται δυνατή η συλλογή στοιχείων και εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων προκειμένου να γίνει πληρέστερη κατανόηση των μεγεθών της εκάστοτε κατηγορίας καθώς και του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται βασικά μεγέθη του κλάδου αρτυμάτων και καρυκευμάτων σύμφωνα με βιομηχανική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία ερευνών AC NIELSEN ΑΕ του έτους 2009 για το συγκεκριμένο κλάδο.

➤ **ΜΟΥΣΤΑΡΔΑ**

Στην κατηγορία προϊόντος μουστάρδα η Ελλάδα παρουσίασε, για το έτος 2008, πωλήσεις ύψους €9.924.533 με παραγωγή την συγκεκριμένη περίοδο 1.902.446 τόνους. Πέρα από τα προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας που φαίνεται να κατέχουν το

μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς φθάνοντας το 32%, ηγετική θέση κατέχει η πολυεθνική εταιρεία Unilever με το ιδιαίτερα γνωστό brand name Hellman's ενώ ακολουθεί η Mediterranean Foods AE με τις επωνυμίες Brava και Delicia με ποσοστό 20.5%. Ακολουθούν, με σημαντικά χαμηλότερα μερίδια, οι εταιρείες EKMA (4.8%), Olympus Foods με την επωνυμία «17» (4.3%), French's (4.0%) και Heinz (2.0%) (πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1: Μερίδια αγοράς σε όγκο για την κατηγορία μουστάρδα του έτους 2009

Πηγή: AC NIELSEN AE

TOTAL GREECE FOOD			
	MAT ending October/Novem ber06	MAT ending October/Novem ber07	MAT ending October/Novem ber08
VOLUME SHARE			
MUSTARDS BRAVA	21,4	21,0	18,3
BRAVA GLASS	0,0	0,0	0,0
BRAVA PLASTIC	21,3	20,9	18,2
MUSTARDS HELLMANS	21,0	22,5	26,2
HELLMANS GLASS	2,6	2,2	1,7
HELLMANS PLASTIC	18,4	20,3	24,5
MUSTARDS FRENCH'S	3,7	3,6	4,0
FRENCH'S GLASS	0,1	0,1	0,1
FRENCH'S PLASTIC	3,6	3,5	3,9
MUSTARDS TESTA	1,2	1,1	0,9
TESTA GLASS	0,0	0,0	0,0
TESTA PLASTIC	1,2	1,1	0,9
MUSTARDS BEM	1,7	1,3	0,8
BEM GLASS	0,3	0,1	0,0
BEM PLASTIC	1,4	1,2	0,8
MUSTARDS BETO	0,4	0,1	0,0
BETO PLASTIC	0,4	0,1	0,0
MUSTARDS CHEF	0,1	0,0	0,0
CHEF GLASS	0,0	0,0	0,0
CHEF PLASTIC	0,1	0,0	0,0
MUSTARDS COLMAN'S	0,2	0,2	0,2
MUSTARDS CONDITO	1,4	1,5	1,7
CONDITO PLASTIC	1,4	1,5	1,7
MUSTARDS DEKAEPTA	6,2	5,7	4,3
DEKAEPTA GLASS	0,0	0,0	0,0
DEKAEPTA PLASTIC	6,2	5,7	4,3
MUSTARDS DELICIA	2,4	2,7	2,2
DELICIA GLASS	1,0	0,0	0,0
DELICIA PLASTIC	1,5	2,7	2,2
MUSTARDS EKMA	5,0	5,1	4,8
EKMA GLASS	3,3	3,3	3,2
EKMA PLASTIC	1,7	1,8	1,6
MUSTARDS HEINZ	2,9	1,3	2,0
HEINZ PLASTIC	2,9	1,3	2,0
MUSTARDS P.L	27,4	28,0	29,1
P.L GLASS	1,4	1,2	1,4
P.L PLASTIC	26,1	26,7	27,7
MUSTARDS BALSAMON	0,7	1,5	1,4
MUSTARDS A/O	4,2	4,6	4,1

➤ KETCHUP

Οι ετήσιες πωλήσεις σε αξία το 2008 στην προϊοντική κατηγορία του ketchup ανήρθαν στα €10.306.952 ενώ οι αντίστοιχες πωλήσεις σε όγκους έφτασαν τους 2.928.999 τόνους. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 3.2, στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με μερίδια αγοράς μικρότερα του 2.0%. Το συνολικό μερίδιο αγοράς αυτών των επιχειρήσεων αγγίζει το

33.3%. Ηγετική θέση στην κατηγορία αυτή κατέχουν οι πολυεθνικές εταιρείες Unilever και Heinz με ποσοστό 28.9% και 19.7% αντίστοιχα. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η ελληνική εταιρεία Κύκνος (10.3%) ενώ ακολουθούν με μονοψήφιο αριθμό οι εταιρείες Kraft Foods (3.2%), Olympus Foods (2.4%) και Ομοσπονδία (2.3%).

Πίνακας 3.2: Μεριδία αγοράς σε όγκο για την κατηγορία ketchup του έτους 2009

Πηγή: AC NIELSEN AE

TOTAL GREECE FOOD			
	MAT ending October/Novem ber06	MAT ending October/Novem ber07	MAT ending October/Novem ber08
VOLUME SHARE			
KETCHUP HEINZ	19,0	21,1	19,7
HEINZ GLASS	4,1	3,4	2,9
GLASS REGULAR	3,8	3,0	2,6
GLASS HOT	0,3	0,4	0,3
GLASS OTHER TYPE	0,0	0,0	0,0
HEINZ SQUEEZY	14,9	17,7	16,8
SQUEEZY REGULAR	14,8	17,7	16,6
SQUEEZY HOT	0,0	0,0	0,2
KETCHUP HELLMANN'S	28,0	27,2	28,9
HELLMANN'S GLASS	7,2	7,8	8,0
GLASS REGULAR	6,0	6,6	6,8
GLASS HOT	1,1	1,2	1,3
GLASS SPAGETTI	0,0	0,0	0,0
HELLMANN'S SQUEEZE	20,8	19,5	20,9
KETCHUP KYKNOS	12,1	11,0	10,3
KYKNOS GLASS	12,1	10,3	8,5
GLASS REGULAR	9,6	8,0	6,7
GLASS HOT	2,5	2,3	1,9
KYKNOS A/O	0,0	0,6	1,7
KETCHUP KRAFT	3,5	3,0	3,2
KRAFT GLASS	1,2	1,2	1,0
GLASS REGULAR	0,8	0,6	0,5
GLASS HOT	0,5	0,5	0,5
GLASS CHILLI	0,0	0,0	0,0
KRAFT SQUEEZE	2,3	1,8	2,2
SQUEEZE REGULAR	2,3	1,8	2,2
KETCHUP OMOSPONDIA	2,4	2,2	2,3
OMOSPONDIA GLASS	1,1	0,0	0,0
OMOSPONDIA A/O	1,3	2,1	2,3
KETCHUP DEKAEPTA	3,2	3,1	2,4
KETCHUP A/O	31,8	32,4	33,3
A/O SEVATH	2,0	1,5	1,8
A/O LIVIO	0,0	0,0	0,0
A/O BRAVA	5	5	4
A/O DELICIA	0,5	0,4	0,1
A/O CHEF	0,0	0,0	0,0
A/O PRIVATE LABELS	22,5	23,0	24,6
A/O AO AO	2,3	2,4	2,4
KETCHUP	100,0	100,0	100,0

➤ ΜΑΓΙΟΝΕΖΑ

Στην κατηγορία της μαγιονέζας οι ετήσιες πωλήσεις σε αξία για το έτος 2008 ήταν €12.121.649 από τις οποίες τα €2.194.704 αφορούν μαγιονέζες χαμηλών λιπαρών (light) ενώ τα €258.314 μαγιονέζες flavored, ποσά που κάθε χρόνο αυξάνονται λόγω της στροφής των καταναλωτών προς την υγιεινή αλλά και πιο εκλεπτυσμένη διατροφή. Σε αυτήν την κατηγορία οι δύο μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου,

Unilever και Kraft Foods AE, μαζί με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καλύπτουν σχεδόν ολόκληρη την καταναλωτική ζήτηση αποσπώντας συνολικό μερίδιο αγοράς σε όγκους πωλήσεων ύψους 96.9% (πίνακας 3.3).

Πίνακας 3.3: Μεριδία αγοράς σε όγκο για την κατηγορία μαγιονέζα του έτους 2009

Πηγή: AC NIELSEN AE

TOTAL GREECE FOOD			
	MAT ending October/Novem ber06	MAT ending October/Novem ber07	MAT ending October/Novem ber08
VOLUME SHARE			
MAYONNAISE HELLMANNS	44,6	40,9	44,7
HELLMANN'S REGULAR	39,4	33,2	35,0
HELLMANN'S FLAVORED	0,6	0,7	1,1
HELLMANN'S LIGHT	3,5	5,8	7,1
HELLMANN'S CHOLEST.FREE	1,2	1,2	1,1
MAYONNAISE KRAFT	31,6	35,0	31,0
KRAFT REGULAR	27,4	30,9	27,0
KRAFT LIGHT	2,5	2,7	2,7
KRAFT FLAVORED	1,7	1,4	1,3
MAYONNAISE CALVE	0,0	0,0	0,0
CALVE REGULAR	0,0	0,0	0,0
MAYONNAISE HEINZ	1,2	1,2	1,5
HEINZ REGULAR	1,2	1,1	1,1
HEINZ LIGHT	0,1	0,1	0,4
MAYONNAISE PRIVATE LABELS	21,2	20,9	21,2
PRIVATE LABELS REGULAR	19,7	19,4	18,9
PRIVATE LABELS LIGHT	1,6	1,5	2,1
MAYONNAISE AO	1,3	2,0	1,7
AO AMORA	0,0	0,0	0,0
AO APPEL	0,0	0,0	0,0
AO BEM	0,1	0,0	0,0
AO BENEDICTA	0,0	0,0	0,0
AO BRAVA	1,1	1,8	1,5
AO DEKAEPTA	0,0	0,0	0,0
AO EKMA	0,0	0,0	0,0
AO LIVIO	0,0	0,0	0,0
AO REMIA	0,0	0,1	0,0
AO ROSSA	0,0	0,0	0,0
AO AO	0,1	0,1	0,2

3.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter το οποίο αποτυπώνει τον κλάδο και μετράει την ελκυστικότητα του (Γεωργόπουλος, 2010).

1. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου θεωρείται ιδιαίτερα έντονος παρά τον σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Όπως προκύπτει και από τα μερίδια αγοράς στους παραπάνω πίνακες, στον κλάδο δραστηριοποιούνται σχετικά λίγες σε αριθμό επιχειρήσεις οι οποίες διαφέρουν όμως σημαντικά ως προς το μέγεθός τους. Μεγαλύτερα μερίδια κατέχουν οι πολυεθνικές εταιρείες (Unilever, Kraft Foods & Heinz) ενώ ακολουθούν οι ντόπιοι παραγωγοί από τους οποίους αξιολογικά μερίδια κατέχουν λίγες σε αριθμό επιχειρήσεις.

Ο κλάδος βρίσκεται στην φάση της ωρίμανσης και την τελευταία Ζετία, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, παρουσιάζει μια σταθερή και ενίοτε πτωτική πορεία στις πωλήσεις. Το γεγονός αυτό οδηγεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις σε έναν οξύτατο ανταγωνισμό προκειμένου να διατηρήσουν τα μερίδιά τους διαχρονικά σταθερά.

Τα προϊόντα του κλάδου δεν θεωρούνται ιδιαίτερα διαφοροποιημένα με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μπορούν εύκολα να μετακινηθούν σε ανταγωνιστικές μάρκες όντας ιδιαίτερα ευαίσθητοι ως προς την τιμή εγείροντας έτσι τις επιχειρήσεις σε έναν πόλεμο τιμών. Επίσης, τα προϊόντα αυτά ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αγορών γεγονός που μεταφέρει τον ανταγωνισμό στο ράφι και τυχόν προσφορές, εκπτώσεις ή άλλες προωθητικές ενέργειες μπορεί εύκολα να στρέψουν τον καταναλωτή σε ανταγωνιστική μάρκα.

Αν και το σταθερό κόστος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν θεωρείται ιδιαίτερα υψηλό, οι επιχειρήσεις τείνουν να αυξάνουν την παραγωγή τους είτε μέσω αύξησης της προσφοράς του επώνυμου προϊόντος τους είτε μέσω της προσφοράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Η αύξηση αυτή όμως της προσφοράς συμπιέζει τις τιμές και επομένως εντείνει τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, η κίνησή τους αυτή κρίνεται λογική αν αναλογιστεί κανείς την ιδιαίτερη ευαισθησία των καταναλωτών στις τιμές των προϊόντων του κλάδου.

2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν

υψηλό κίνδυνο εισαγωγής νέων επιχειρήσεων σε αυτόν κυρίως λόγω της δύσκολης πρόσβασης στα δίκτυα διανομής. Ένα νέο ανώνυμο προϊόν χρειάζεται υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια, κυρίως σε δραστηριότητες marketing, προκειμένου να γίνει γνωστό και να τοποθετηθεί στην αγορά. Οι δραστηριότητες αυτές είναι συνήθως χρονοβόρες και δεν έχουν άμεση απόδοση. Τα κανάλια διανομής, αν και αρκετά σε αριθμό, διαθέτουν περιορισμένο χώρο στο ράφι και στόχος τους είναι να τον διαθέσουν όσο πιο αποτελεσματικά προς όφελός τους. Προκειμένου να περιορίσουν τον κίνδυνο μείωσης των κερδών τους λόγω του μικρού κύκλου ανανέωσης των νέων ανώνυμων προϊόντων στο ράφι αναγκάζουν τις νέες επιχειρήσεις να πληρώσουν τεράστια listing fees. Το κόστος αυτό είναι αποτρεπτικό αν όχι και απαγορευτικό για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ωστόσο, νέες επιχειρήσεις που προτίθενται να καλύψουν αυτά τα επιπρόσθετα έξοδα προκειμένου να κερδίσουν χώρο στο ράφι γίνονται αποδεκτές από τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής.

Άλλα εμπόδια εισόδου επιχειρήσεων στον κλάδο των αρτυμάτων είναι οι εξειδικευμένες άδειες που απαιτούνται από την νομοθεσία για την ίδρυση μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων (πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και πιστοποιημένο HACCP), καθώς και η αναμενόμενη αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών οι οποίοι, λόγω της συγκέντρωσης της αγοράς, αισθάνονται ότι απειλούνται τα μερίδιά τους. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις για τις οποίες οι πωλήσεις των προϊόντων του κλάδου είναι κρίσιμες για τη βιωσιμότητά τους (δραστηριοποιούνται μόνο στον συγκεκριμένο κλάδο οπότε η επιβίωση τους εξαρτάται αποκλειστικά από τις πωλήσεις σε αυτόν) ή /και διαθέτουν επίσης τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια ώστε μέσω προσωπικών ενεργειών τους να αποτρέψουν την είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων (πόλεμος τιμών, επιθετική προωθητική πολιτική).

3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στον κλάδο των αρτυμάτων ανήκουν όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή/και στην διάθεση αρτυματικών υλών - μουστάρδα, ketchup, μαγιονέζες, σάλτσες (dressings). Ως υποκατάστατα προϊόντα θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι διάφορες αρτυματικές ύλες σε σκόνη που απαιτούν από τον καταναλωτή την προσθήκη κάποιων υλικών προκειμένου να είναι έτοιμα για κατανάλωση (πχ νερό, ελαιόλαδο, γιαούρτι) σύμφωνα με προκαθορισμένες συνταγές που αναγράφονται στην

συσκευασία καθώς και οι φρέσκες αρτυματικές ύλες όπου ο καθένας μπορεί να παράγει με φρέσκα υλικά στο δικό του χώρο.

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου δεν θεωρούν ότι απειλούνται τα μερίδιά τους από τα υποκατάστατα αυτά προϊόντα κυρίως λόγω της καταβολής προσπάθειας και χρόνου από τον ίδιο τον αγοραστή για να είναι έτοιμα προς κατανάλωση όταν παρατηρείται παράλληλα η τάση για περιορισμό του ελεύθερου χρόνου. Επίσης, οι μεν αρτυματικές ύλες σε σκόνη δεν είναι ούτε καλύτερης ποιότητας ούτε χαμηλότερης τιμής από τα προϊόντα του κλάδου για να έχει λόγο ο καταναλωτής να στραφεί προς αυτά τα προϊόντα. Οι φρέσκες αρτυματικές ύλες παρουσιάζουν σίγουρα ένα πλεονέκτημα λόγω της στροφής των Ελλήνων προς την υγιεινή διατροφή αλλά το αυξημένο κόστος τους ενόψει οικονομικής κρίσης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα επιλογής τους.

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές του κλάδου χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους λιανέμπορους που διαθέτουν τα προϊόντα του κλάδου μέσω των καταστημάτων τους στους τελικούς καταναλωτές και τις εταιρείες οι οποίες ανήκουν στον κλάδο των food services και δραστηριοποιούνται στο δίκτυο HORECA (Hotels, Restaurants, Cafes) χρησιμοποιώντας τα προϊόντα του κλάδου ως ενδιάμεσα στα δικά τους τελικά προϊόντα.

Η πρώτη κατηγορία αγοραστών (δραστηριοποίηση στο λιανεμπόριο) θεωρούμε ότι έχει τεράστια διαπραγματευτική δύναμη καθώς αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και καταφέρνουν έτσι να επιβάλλουν καλύτερους όρους στις συναλλαγές τους. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ακόμα και οι μικρές λιανεμπορικές επιχειρήσεις που αγοράζουν σε μικρότερους όγκους οργανώνονται σε «ομίλους αγορών» προκειμένου να επιτυγχάνουν όρους αγορών ίδιους ή λίγο κατώτερους από αυτούς των πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο.

Από την άλλη μεριά, οι αγοραστές στο δίκτυο HORECA είναι μικρότεροι σε μέγεθος και αγοράζουν σε μικρότερες ποσότητες. Ωστόσο και σε αυτούς η διαπραγματευτική δύναμη είναι αυξημένη καθώς τα προϊόντα του κλάδου θεωρούνται αδιαφοροποίητα και έτσι εύκολα μπορούν να στραφούν σε κάποιον ανταγωνιστή. Η διαπραγματευτική δύναμη τους ενισχύεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι τα προϊόντα του κλάδου δεν θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την συγκεκριμένη αγορά καθώς δεν

αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού τους κόστους και δεν αποτελούν το σημείο διαφοροποίησής τους έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων στον κλάδο δραστηριότητάς τους.

5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι βασικές πρώτες ύλες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο, αυτές δηλαδή που αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία (ντοματοπολτός, ηλιέλαιο, αυγό, σιναπόσπορος) παράγονται τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά με εξαίρεση τον σιναπόσπορο, το βασικό συστατικό της μουστάρδας, που καλλιεργείται μόνο σε ψυχρά κλίματα και η προμήθειά του γίνεται αποκλειστικά από το εξωτερικό. Η Ελλάδα διαθέτει πολλούς προμηθευτές των αγροτικών αυτών πρώτων υλών καθώς αποτελεί μια χώρα με μεγάλους όγκους αγροτικής παραγωγής ενώ παράλληλα φημίζεται για την ποιότητά τους. Ωστόσο πολλές επιχειρήσεις, κυρίως πολυεθνικές, επιλέγουν προμηθευτές από το εξωτερικό για τις βασικές αυτές πρώτες ύλες αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των υποψήφιων προμηθευτών. Επομένως, υπάρχουν πάρα πολλοί προμηθευτές πρώτων υλών γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική τους ικανότητα καθώς στις επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζεται πληθώρα εναλλακτικών λύσεων. Επίσης, ανεξαρτήτως χώρα προέλευσης, οι βασικές πρώτες ύλες θεωρείται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ότι δεν διαφέρουν σημαντικά στην ποιότητα αλλά ούτε και στην τιμή αφού τα προϊόντα αυτά θεωρούνται χρηματιστηριακά είδη και οι τιμές τους διαμορφώνονται από τις διεθνείς αγορές.

Στις βοηθητικές πρώτες ύλες, όπως είναι η ζάχαρη, τα αρώματα, το αλάτι, τα υλικά συσκευασίας, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται ακόμη περισσότερο καθώς τα προϊόντα αυτά δεν αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία, παράγονται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων κυρίως μικρού-μεσαίου μεγέθους και χαρακτηρίζονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου ως commodity.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών- Ετήσια έκθεση 2009
2. AC NIELSEN AE, Ετήσια έρευνα κλάδου αρτυμάτων και καρυκευμάτων, Αθήνα 2009
3. <http://capital.gr.msn.com/Article.aspx?id=1176946>
4. <http://capital.gr.msn.com/Article.aspx?id=1182405>
5. <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63367314>
6. <http://epityxiacom.blogspot.com/2011/10/18.html>
7. http://www.express.gr/news/business/73793oz_2008091173793.php3
8. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12336&subid=2&pubid=52447147>
9. <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63473034>
10. <http://www.protimoellinika.gr/>
11. <http://www.acci.gr/acci/Portals/0/Departments/keme/national/>
12. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
13. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
14. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
15. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John, (2012), **Crafting and Executing**

Strategy, The Quest for Competitive Advantage, McGraw-Hill, 18th Edition

16. Porter Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί το δεύτερο βασικό στοιχείο του μοντέλου του στρατηγικού management, όπως αυτό περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 1 της παρούσας διπλωματικής εργασίας, και ασχολείται με την ανάπτυξη της εταιρικής αποστολής, των εταιρικών σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών. Στο στάδιο αυτό παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις για την εκάστοτε επιχείρηση και η επιλογή των καταλληλότερων από αυτές μέσω της ανάλυσης των στρατηγικών παραγόντων (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές).

4.2 SWOT ANALYSIS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ξεκινάει με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, την διαδικασία δηλαδή εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία με παράλληλη επεξεργασία των εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών. Για την απλοποίηση της διαδικασίας αυτής χρησιμοποιείται η μέθοδος της SWOT analysis μέσω της οποίας επιδιώκεται ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος (Hunger & Wheelen, 2012).

Χρησιμοποιώντας την SWOT analysis παρουσιάζονται παρακάτω οι στρατηγικοί παράγοντες της Mediterranean Foods AE. Λόγω της εκτενής παρουσίασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας στα δύο προηγούμενα κεφάλαια προκύπτει μακροσκελής λίστα των στρατηγικών παραγόντων προκειμένου να γίνει πλήρης καταγραφή τους. Ωστόσο, στη συνέχεια οι στρατηγικοί αυτοί παράγοντες θα συνοψιστούν με την κατάρτιση της μήτρας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (SFAS- Strategic Factors Analysis Summary) όπου παρατίθενται μόνο εκείνοι οι στρατηγικοί παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την προς μελέτη επιχείρηση βάσει του συντελεστή στάθμισης που έχουν λάβει.

(S)

- Ιδιαίτερα γνωστά brand names
- Εξειδίκευση στον κλάδο των αρτυμάτων με πολυετή πείρα
- Μικρή, οικογενειακή επιχείρηση
- Ισχυρή κουλτούρα
- Ασφαλή, ποιοτικά, πιστοποιημένα προϊόντα
- Ελληνικό προϊόν
- Συμμετοχικό συλλ ηγεσίας
- Δίκτυο πωλήσεων πανελλαδικής εμβέλειας
- Ισχυρό πελατολόγιο
- Μεγάλο εύρος χαρτοφυλακίου συμπεριλαμβανομένου προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label)
- Ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (R&D)
- Μακροχρόνιες, σταθερές σχέσεις με βασικούς προμηθευτές
- Ποιοτικό προϊόν σε λογική τιμή

(W)

- Άσχημη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, έλλειψη ρευστότητας
- Μη αποτελεσματική- άμεση επικοινωνία, συγκρούσεις λόγω γεωγραφικής διασποράς διευθύνσεων
- Δίκτυο πωλήσεων σχετικά μικρής διάρκειας ζωής
- Περιορισμένη προβολή από τα ΜΜΕ
- Αυξημένο διοικητικό και λειτουργικό κόστος λόγω γεωγραφικής διασποράς διευθύνσεων

(O)

- Αύξηση της ζήτησης και κατανάλωσης ελληνικών προϊόντων
- Νομοθετικό πλαίσιο μείωσης εργατικού κόστους
- Αύξηση της κατανάλωσης τροφίμων που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας (σνακ)-στροφή προς το «γρήγορο φαγητό» (junk food)
- Αύξηση της κατανάλωσης τροφίμων χαμηλών λιπαρών (light προϊόντα)
- Αύξηση της ζήτησης προϊόντων με «εκλεπτυσμένη» γεύση (flavored)
- Ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων
- Στροφή των καταναλωτών προς την κατανάλωση βιολογικών προϊόντων
- Αυξημένη ζήτηση των προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας
- Υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

- Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Προτίμηση τεχνολογικά εξελιγμένων συσκευασιών

(Τ)

- Ασταθές πολιτικό σκηνικό
- Διεθνής οικονομική κρίση με ιδιαίτερες επιπτώσεις στο ελληνικό κοινό
- Περιορισμένες πηγές δανεισμού
- Υψηλή φορολογία επιχειρήσεων
- Αυξημένο κόστος παραγωγής λόγω αύξησης τιμών των πρώτων υλών
- Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Η στροφή προς την υγιεινή διατροφή μέσω της σπιτικής παραγωγής
- Στροφή των καταναλωτών προς την κατανάλωση βιολογικών προϊόντων
- Αύξηση της ζήτησης προϊόντων με «εκλεπτυσμένη» γεύση (flavored)
- Αύξηση της κατανάλωσης τροφίμων χαμηλών λιπαρών (light προϊόντα)
- Αυξημένη ζήτηση των προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας
- Κοινωνική δυσαρέσκεια και αγανάκτηση
- Οξύτατος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

4.3 ΜΗΤΡΑ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στην διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων κυρίως λόγω της απλότητάς της. Ωστόσο, έχει δεχτεί πληθώρα επικρίσεων σπουδαιότερες από τις οποίες είναι οι μακροσκελείς κατάλογοι που δημιουργεί, η απουσία συντελεστών στάθμισης ούτως ώστε να διακρίνονται οι προτεραιότητες ανάμεσα στους στρατηγικούς παράγοντες, η χρήση αμφιλεγόμενων λέξεων και φράσεων καθώς επίσης και η πιθανή ένταξη ενός παράγοντα σε δύο ή περισσότερες κατηγορίες (Hunger & Wheelen, 2012).

Για την αποφυγή των ανωτέρω προβλημάτων γίνεται η κατάρτιση της μήτρας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (SFAS- Strategic Factors Analysis Summary) η οποία συμπύσσει τους στρατηγικούς παράγοντες σε δέκα ή ακόμα λιγότερους επιλέγοντας εκείνους που θεωρούνται περισσότερο σημαντικοί ανάλογα με τον συντελεστή στάθμισης που τους έχει δοθεί. Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τους κυριότερους στρατηγικούς

παράγοντες χωρίς να αναλώνουν τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο τους σε άλλους που κρίνονται ως λιγότερο ή και καθόλου σημαντικοί καθώς επίσης και να ελέγξουν το βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε καθένα από αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες προκειμένου να προβούν, αν κρίνουν ότι χρειάζεται, στις αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές.

Η μήτρα SFAS παρουσιάζει τους σημαντικότερους εσωτερικούς και εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες σε ένα τετράστηλο πίνακα με την παρακάτω δομή. Στην πρώτη στήλη του πίνακα σημειώνονται οι σημαντικότεροι στρατηγικοί παράγοντες ανάλογα με τον συντελεστή στάθμισης που έχουν λάβει (στήλη 2). Το άθροισμα των συντελεστών αυτών θα πρέπει να ισούται με την μονάδα. Στην τρίτη στήλη βαθμολογείται κάθε στρατηγικός παράγοντας με τη χρήση κλίμακας linker πέντε σημείων (5=άριστα μέχρι 1=άσχημα) βάσει της ανταπόκρισης της εταιρείας σε αυτόν. Στην επόμενη στήλη παρουσιάζεται η σταθμισμένη βαθμολογία που αποτελεί το γινόμενο των δύο προηγούμενων στηλών. Σημαντικό στοιχείο του πίνακα αποτελεί η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία που δείχνει πόσο καλά η εκάστοτε επιχείρηση ανταποκρίνεται στους τρέχοντες και στους προσδοκώμενους παράγοντες μέσα στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Για μία μέση επιχείρηση σε ένα κλάδο η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία ισούται με το 3.

Στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η μήτρα SFAS για την εταιρεία Mediterranean Foods AE. Όπως γίνεται αντιληπτό, η εταιρεία φαίνεται να εκμεταλλεύεται σε ικανοποιητικό βαθμό τις δυο βασικές τις δυνάμεις που προκύπτουν από τα **ιδιαίτερα γνωστά brand names** που χρησιμοποιεί λόγω της πολυετούς και εξειδικευμένης εμπειρίας καθώς και την ικανότητά της να προσφέρει, παρά το αυξημένο λειτουργικό κόστος που της αναλογεί, ένα **ποιοτικό προϊόν σε λογική τιμή**. Ωστόσο, η τάση που διαφαίνεται στην αγορά για στροφή των καταναλωτών προς την **αγορά και κατανάλωση ελληνικών προϊόντων** φαίνεται να αφήνει ασυγκίνητη την Mediterranean Foods AE η οποία, αρκούμενη στις **χαμηλές δαπάνες marketing** με απώτερο σκοπό την μείωση των λειτουργικών της εξόδων και την επακόλουθη βελτίωση της **δυσχερής οικονομικής της θέσης**, αφήνει ανεκμετάλλευτο το γεγονός ότι πρόκειται για μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση με εξ ολοκλήρου ελληνική παραγωγή. Η ελληνική αγορά σε μια ιδιαίτερα κρίσιμη οικονομική περίοδο για ολόκληρο τον επιχειρηματικό κόσμο φαίνεται να στηρίζει τις ελληνικές επιχειρήσεις δίνοντας τους έτσι ένα ισχυρότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των πολυεθνικών εταιρειών που αποτελούν τους βασικούς ανταγωνιστές της προς μελέτη εταιρείας.

Πίνακας 4.1: Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων

Στρατηγικοί παράγοντες	Συντελεστής στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία
Γνώστα brand names (S)	0.10	3	0.30
Ποιοτικό προϊόν/Λογική τιμή (S)	0.15	4	0.60
Χαμηλές δαπάνες marketing (W)	0.05	2	0.10
Αύξηση στην κατανάλωση γρήγορου φαγητού (O)	0.10	3	0.30
Αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων χαμηλής θερμιδικής αξίας (light) και «εκλεπτυσμένης» γεύσης (O & T)	0.10	1	0.10
Στροφή προς τα ελληνικά προϊόντα (O & T)	0.20	3	0.60
Αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων λιανεμπορικής επώνυμίας (O & T)	0.10	4	0.40
Αυξημένο λειτουργικό και διοικητικό κόστος (W)	0.10	2	0.20
Διεθνής οικονομική κρίση (T)	0.10	3	0.30
Σύνολο	1.00		2.90

Ο **περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος** με παράλληλη **αύξηση της κατανάλωσης γρήγορου φαγητού** αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον αρτυματικό κλάδο. Η Mediterranean Foods AE προσπαθεί να ικανοποιήσει την διαφαινόμενη αυτή αύξηση της κατανάλωσης μέσω του διαθέσιμου χαρτοφυλακίου προϊόντων της προβαίνοντας σε στρατηγικές κινήσεις που αυξάνουν, με την πάροδο των ετών, τα μερίδια αγοράς της. Η αυξητική αυτή όμως τάση της κατανάλωσης φαίνεται να προέρχεται και από την **στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα χαμηλής θερμιδικής αξίας (light)** καθώς και σε εκείνα που προσφέρουν μια πιο «**εκλεπτυσμένη**» γεύση η οποία τα διαφοροποιεί από τις τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων του κλάδου. Η Mediterranean Foods AE, παρά το ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης που διαθέτει, δεν έχει εκμεταλλευτεί έως σήμερα τις δυο αυτές παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στην αγορά με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος οι ευκαιρίες αυτές να μετατραπούν σε απειλές για την ίδια.

Η **αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας** αποτελεί ταυτόχρονα ευκαιρία και απειλή για την προς μελέτη επιχείρηση. Η Mediterranean Foods AE έχει διευρύνει το πεδίο δραστηριότητας της με την είσοδο της στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό μεγάλων αλυσίδων

supermarket, ελληνικών επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο του food service καθώς και πολυεθνικών οργανισμών αυξάνοντας έτσι σημαντικά τους όγκους παραγωγής της. Ωστόσο, η συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με ιδιαίτερα μικρό περιθώριο κέρδους με αποτέλεσμα να πλήττεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Η Mediterranean Foods ΑΕ έχει κατορθώσει να ανταποκρίνεται σωστά στον συγκεκριμένο στρατηγικό παράγοντα καλύπτοντας μέσω αυτού την πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, έχοντας ένα μικρό κέρδος και καλλιεργώντας παράλληλα σταθερές σχέσεις με τα εκάστοτε δίκτυα διανομής μέσω των οποίων προωθούνται και τα επώνυμα προϊόντα της. Ωστόσο, θα πρέπει για την συγκεκριμένη της δραστηριότητα να βρίσκεται διαρκώς σε εγρήγορση καθώς η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών καθώς και της τιμής του πετρελαίου είναι πιθανό να την καταστήσουν ζημιογόνα και ίσως, αναλογιζόμενοι βέβαια και τα θετικά της αποτελέσματα στο σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, να κριθεί και ως μη συμφέρουσα για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Τέλος, η **διεθνής οικονομική κρίση** με τις ιδιαίτερα έντονες επιπτώσεις στο ελληνικό κοινό αποτελεί βασική απειλή για την Mediterranean Foods ΑΕ. Το ασταθές πολιτικό σκηνικό που διαδραματίζεται, οι περιορισμένες πηγές δανεισμού καθώς οι τράπεζες δεν διαθέτουν τα αναγκαία κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, η ιδιαίτερα υψηλή φορολογία καθώς και η κοινωνική δυσαρέσκεια και αγανάκτηση του ελληνικού λαού συνθέτουν ένα εχθρικό σκηνικό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Πρόκειται για ένα στρατηγικό παράγοντα που πλήττει όλες τις επιχειρήσεις και δύσκολα μπορεί η οποιαδήποτε επιχείρηση να ανταποκριθεί πλήρως σε αυτόν. Ωστόσο, στρατηγικές κινήσεις μείωσης των λειτουργικών εξόδων, επέκτασης των δραστηριοτήτων σε ξένες αγορές με μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο ή ορθότερης διαχείρισης των περιορισμένων πόρων της επιχείρησης μπορούν να εξομαλύνουν την κατάσταση και να περιορίσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης.

4.4 ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος για να ορίσει την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Η τρέχουσα

αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να επανεξετάζεται στο στάδιο αυτό βάσει των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, να πραγματοποιούνται οι αναγκαίες αλλαγές αν χρειάζεται και έπειτα να ορίζονται με ακρίβεια οι αντικειμενικοί σκοποί οι οποίοι οδηγούν στην εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής.

Τα στελέχη συχνά διαμορφώνουν και αξιολογούν εναλλακτικές στρατηγικές χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη δήλωση αποστολής η οποία παρουσιάζει τον λόγο ύπαρξης της επιχειρηματικής μονάδας και εμπεριέχει το στρατηγικό όραμα της διοίκησης για το μέλλον. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο η διοίκηση να επιλέγει στρατηγικές που οι ίδιες καθορίζουν τους στόχους της αντί οι επιλογές της να ενσωματώνουν σαφείς στόχους και επίσης είναι πιθανό στρατηγικές και σκοποί να συγκρούονται μεταξύ τους ζημιώνοντας έτσι την ίδια την εταιρεία ως σύνολο (Wheelen & Hunger, 2012).

Αποστολή της Mediterranean Foods A.E., όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι η ταύτιση του ονόματός της με την παραγωγή και διάθεση αρτυματικών υλών υψηλής ποιότητας και ασφάλειας μέσω των οποίων θα εξασφαλίζεται η επιτυχημένη πορεία τόσο στην ελληνική όσο και στην διεθνή αγορά (www.mediterraneanfoods.gr). Βάσει της αποστολής αυτής αλλά και των στρατηγικών παραγόντων που έχουν προκύψει από την ανάλυση του περιβάλλοντος, τα στελέχη της Mediterranean Foods AE καλούνται να ορίσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της, η επίτευξη των οποίων θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής.

Επομένως, οικονομικός σκοπός της Mediterranean Foods AE για το έτος 2012 είναι η διατήρηση του ύψους των πωλήσεων, σε αξία, στα ίδια ικανοποιητικά επίπεδα με το προηγούμενο οικονομικό έτος παρουσιάζοντας ίσως και μια μικρή αύξηση της τάξεως του 2%. Επίσης, η μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 3% αποτελεί έναν ακόμη αντικειμενικό σκοπό για την εταιρεία επιδιώκοντας έτσι να συνεχίσει να προσφέρει το ίδιο ποιοτικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή. Τέλος, σκοπός της εταιρείας είναι, έως το έτος 2014, η είσοδος της σε ξένες αγορές ξεκινώντας από τις γειτονικές χώρες Βουλγαρία, Αλβανία καθώς και την Κύπρο οι οποίες θεωρούνται πιο πρόσφορο έδαφος για την αρχή της εξαγωγικής της δραστηριότητας.

4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός

θα εμπλακεί και ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται (Γεωργόπουλος, 2010). Πραγματοποιώντας μία σύντομη αναδρομή στο παρελθόν, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η Mediterranean Foods A.E. έχει εφαρμόσει διάφορα είδη επιχειρησιακών στρατηγικών κατά την 25ετή της πορεία αποδεικνύοντας έτσι ότι η εταιρεία στελεχώνεται από άτομα που αντιλαμβάνονται τις αλλαγές που προκύπτουν στο πολυτάραχο περιβάλλον της και προσπαθούν, ανά πάση στιγμή, να προσαρμοστούν σε αυτές.

Η Mediterranean Foods AE ξεκίνησε την δραστηριότητά της με την τυποποίηση και διάθεση βρώσιμων ελιών και τουρσιών. Στις αρχές του 1989 η επιχείρηση, κάνοντας την πρώτη στρατηγική της κίνηση, άρχισε την παραγωγή και διάθεση μουςτάρδας, κέτσαπ και μαγιονέζας, επαναλανσάροντας το brandname Delicia που κυκλοφορούσε στην Ελλάδα από το 1925. Η στρατηγική της αυτή κίνηση αποτελεί μία κίνηση **ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης**, αφού η εταιρεία αποφασίζει να εισέλθει σε νέα αγορά, εκείνη της παραγωγής και διάθεσης αρτυμάτων, η οποία, όμως, είναι σχετική με εκείνη στην οποία ξεκίνησε, αφού και οι δύο ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων. Το 1989, η Mediterranean Foods A.E. εγκατέλειψε τον τομέα της τυποποίησης ελιών - τουρσιών και στράφηκε στην παραγωγή μόνο αρτυμάτων, που είχε συγκριτικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική αυτή κίνηση της εταιρείας μπορεί να χαρακτηριστεί ως **κίνηση ανάπτυξης μέσω συγκέντρωσης**, αφού η επιχείρηση αποφάσισε να συγκεντρώσει την προσπάθειά της μόνο στις αρτυματικές ύλες και να εγκαταλείψει ένα κλάδο που, αν και κερδοφόρος για αυτήν, δεν πίστευε ότι θα μπορούσε να αυξήσει την κερδοφορία της τόσο όσο μέσω της εξειδίκευσης της στις αρτυματικές ύλες. Στα τέλη του 1993, η εταιρεία αποκτά την παραγωγή και διάθεση προϊόντων μουςτάρδας με την επωνυμία BRAVA, εξαγοράζοντας την καθιερωμένη στην αγορά εταιρεία BRAVA. Η Mediterranean Foods A.E., όπως φαίνεται έκανε μία στρατηγική κίνηση **ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης**, αφού αναπτύχθηκε στον ίδιο ακριβώς κλάδο που δραστηριοποιούταν μέχρι τότε. Προς το τέλος του 1997, η εταιρεία αποφάσισε να εντάξει στην γκάμα των τυποποιούμενων προϊόντων της ένα νέο είδος, το μέλι. Πραγματοποίησε συνεπώς μία στρατηγική κίνηση **ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης**, αφού άρχισε να δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο διαφορετικό από αυτό των αρτυμάτων, αλλά σχετικό αφού ανήκουν και οι δύο στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων. Τέλος, στα μέσα του 2005 αποφασίζει να μη συνεχίσει την δραστηριοποίησή της στον κλάδο τυποποίησης μελιού και να επικεντρωθεί στις κύριες κατηγορίες των προϊόντων παραγωγής της εγκαταλείποντας κάθε εμπορική δραστηριότητα στο κομμάτι αυτό. Η στρατηγική αυτή κίνηση της εταιρείας μπορεί να

χαρακτηρισθεί ως στρατηγική **περισυλλογής και συγκεκριμένα διάσωσης ή αναστροφής**, αφού εγκατέλειψε έναν προβληματικό κλάδο, στον οποίο δραστηριοποιούταν έως τότε για να αναχαιτίσει πιθανά μελλοντικά προβλήματα.

Για την επιλογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής για το έτος 2012 θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών που ορίζει ως κριτήρια επιλογής την **ελκυστικότητα του κλάδου** καθώς και την **ανταγωνιστική θέση** της επιχείρησης. Η ελκυστικότητα του κλάδου των αρτυμάτων, βάσει της ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος που αναπτύχθηκε στο 2ο κεφάλαιο με τη χρήση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μέτρια καθώς ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης με μικρό αριθμό επιχειρήσεων να κατέχουν αξιόλογα μερίδια, η απειλή τόσο από τα υποκατάστατα όσο και από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο θεωρείται μικρή και τέλος παρουσιάζεται υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών ενώ η αντίστοιχη των προμηθευτών κρίνεται ως ιδιαίτερα χαμηλή. Αναφορικά με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης θα μπορούσε και αυτή να χαρακτηριστεί ως μέτρια καθώς έχει καταφέρει, σε έναν κλάδο που δραστηριοποιούνται υψηλής φήμης πολυεθνικές επιχειρήσεις, να κατέχει αξιόλογα μερίδια τα οποία παρουσιάζουν αυξητική τάση με την πάροδο των ετών. Επομένως, βάσει του υποδείγματος επιχειρησιακών στρατηγικών, όπως αυτό παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.2, η Mediterranean Foods AE ενδείκνυται, για το έτος 2012, να εφαρμόσει είτε κάποια στρατηγική ανάπτυξης, συγκεκριμένα προτείνεται αυτή της **συγκέντρωσης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης**, είτε η στρατηγική **«καμίας αλλαγής»** που εντάσσεται στην κατηγορία των στρατηγικών σταθερότητας.

Η στρατηγική της «καμίας αλλαγής» είναι μια απόφαση της διοίκησης να μη γίνει τίποτα καινούριο, μια επιλογή να συνεχιστούν οι τωρινές λειτουργίες και πολιτικές στο μέλλον. Ωστόσο, η Mediterranean Foods AE βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο της πορείας της όπου η παρούσα κατάστασή δεν της επιφέρει μια σχετική άνεση η οποία να της εγγυάται, σε συνδυασμό με την βαθύτατη οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα, μια ευνοϊκή πορεία στο μέλλον. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική κρίνεται ότι δεν ανταποκρίνεται στους αντικειμενικούς σκοπούς που η Mediterranean Foods AE έχει θέσει για το επόμενο οικονομικό έτος όπως αυτοί παρουσιάστηκαν παραπάνω. Τέλος, με την επιλογή μιας στρατηγικής σταθερότητας αρκετές δυνητικές ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί κατά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εταιρεία είναι σε θέση, βάσει των πόρων και των ικανοτήτων της, να εκμεταλλευτεί θα παραμείνουν ανεκμετάλλευτες δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον ανταγωνισμό να αντιδράσει και να ισχυροποιήσει την θέση του. Επομένως, οι στρατηγικές σταθερότητας πιθανότατα να

μην αποτελούν την πλέον κατάλληλη λύση για την προς μελέτη εταιρεία την δεδομένη χρονική περίοδο και τα στελέχη της να πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους σε στρατηγικές ανάπτυξης προκειμένου να εξασφαλίσουν αρχικά την επιβίωση και μετέπειτα την ευημερία της εταιρείας στο μέλλον.

Πίνακας 4.2: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου

		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 Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποιήση

Εάν οι τρέχουσες σειρές προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας θεωρείται ότι έχουν πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, η συγκέντρωση των πόρων σε αυτές θα έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης (Σιώμος, 2009). Η Mediterranean Foods ΑΕ είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται αποκλειστικά στον αρτυματικό κλάδο θεωρώντας ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει προοπτικές εξέλιξης και τα προϊόντα της τις δυνατότητες να ανταποκριθούν σε αυτές. Στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας εξάλλου τα τελευταία χρόνια (οργάνωση του δικτύου πωλήσεων, εμπλουτισμός του χαρτοφυλακίου) είναι ενδεικτικές της προσπάθειας της να στηρίξει τα προϊόντα της προκειμένου να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της στο μέλλον. Η οριζόντια ανάπτυξη αποτελεί την μια από τις δυο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης και μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των υπάρχοντων προϊόντων της επιχείρησης σε νέες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) είτε με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρονται στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος) είτε με την εστίαση στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς).

Βάσει των παρουσιαζόμενων ευκαιριών του περιβάλλοντος αλλά και των δυνατοτήτων της εταιρείας, η Mediterranean Foods AE θα πρέπει να εστιάσει τις προσπάθειες της στις **υπάρχουσες αγορές** με την χρήση των υπάρχοντων προϊόντων αλλά και νέων που στοχεύουν να καλύψουν νέες καταναλωτικές ανάγκες. Μια κίνηση επέκτασης σε νέες αγορές θα ήταν συμβατή με τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας και θα μείωνε τον κίνδυνο από την βασικότερη απειλή που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, την βαθύτατη δηλαδή οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα με όλες τις δυσμενείς συνέπειες που αυτή επιφέρει. Ωστόσο, κρίνεται ότι οι εσωτερικές αδυναμίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, με βασικότερη την έλλειψη ρευστότητας και το αυξημένο λειτουργικό και διοικητικό κόστος, καθιστούν μια τέτοια κίνηση απαγορευτική για το ερχόμενο οικονομικό έτος. Εξάλλου, μια τέτοια ενέργεια προϋποθέτει στρατηγικές κινήσεις που η προς μελέτη επιχείρηση δεν έχει ακόμα πραγματοποιήσει όπως έρευνα αγοράς, μελέτη ανταγωνισμού, έλεγχος νομικών διαδικασιών προκειμένου να έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας η συγκεκριμένη στρατηγική. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να υλοποιηθούν κατά το έτος 2012 προκειμένου να ελεγχτεί η ορθότητα της συγκεκριμένης απόφασης και να τεθούν έπειτα τα θεμέλια υλοποίησης του αντικειμενικού σκοπού της πραγματοποίησης εξαγωγικής δραστηριότητας έως το τέλος του 2014.

Με την εφαρμογή της στρατηγικής συγκέντρωσης-διείσδυσης στην αγορά η επιχείρηση καλείται να αυξήσει την χρήση του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες εκμεταλλευόμενη την διαφαινόμενη τάση για αύξηση των τροφίμων που καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας (σνακ) και τη απομάκρυνση από την κλασική δίαιτα. Επίσης, στοχεύει στην προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών στηριζόμενη στο βασικότερο δυνατό της σημείο την τρέχουσα περίοδο, την ελληνικότητα των προϊόντων της που αποτελεί πλέον βασικότατο κριτήριο επιλογής για ένα μεγάλο, συνεχώς αυξανόμενο, αριθμό καταναλωτών. Με τη στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντος η Mediterranean Foods AE καλείται να αναπτύξει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στην αγορά όπως η αύξηση της ζήτησης χαμηλών θερμιδικά προϊόντων (light) και προϊόντων με εκλεπτυσμένη γεύση (gourmet) ή να εκμεταλλευτεί την αυξημένη ζήτηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που συνεχώς κερδίζουν έδαφος έναντι των επώνυμων, πιο ακριβών, προϊόντων.

4.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα του ανταγωνισμού (core competence) μιας επιχείρησης και δείχνει πως αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως «ανταγωνιστικές στρατηγικές» (Γεωργόπουλος, 2010). Όπως αναφέρθηκε και στη θεωρητική προσέγγιση του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ σε προηγούμενο κεφάλαιο, σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού που μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει ανάλογα με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (αγορά στόχο) που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί.

Η Mediterranean Foods AE έχει επιλέξει να προσφέρει τα προϊόντα της σε ολόκληρη την αγορά στόχο χρησιμοποιώντας μάλιστα δυο διαφορετικές επωνυμίες ανάλογα με το αν απευθύνεται στην αγορά του χονδρεμπορίου ή στο λιανεμπόριο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρησιμοποιεί είναι αυτό της **διαφοροποίησης** προσφέροντας ένα ασφαλές, ποιοτικό, ελληνικό προϊόν σε λογική τιμή. Βασική αρχή και δέσμευση της Mediterranean Foods AE, αλλά και φιλοσοφία κάθε στελέχους της, είναι να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα ασφαλή, που να καλύπτουν πλήρως τις συμβατικές τους απαιτήσεις, να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις και να επιτυγχάνουν τους υψηλούς στόχους ποιότητας που θέτει η εταιρεία για κάθε έργο που αναλαμβάνει. Η επίτευξη της ποιότητας δεν είναι αντικείμενο ενός μόνο ανθρώπου ή τμήματος αλλά συλλογική υπόθεση όλων των στελεχών και τμημάτων εκτεινόμενη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, είναι κτήμα και υπόθεση όλων μέσα στην εταιρεία (Εγχειρίδιο Διαχείρισης Υγιεινής & Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP), εκδ.6/ 18.09.2012).

Για να έχει επιτυχία μια στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία να είναι (actual value), ή να θεωρείται ότι είναι (perceived value), από τους πελάτες μοναδικό. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση που επιλέγει να χρησιμοποιεί την διαφοροποίηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών θα πρέπει να αναζητά πόρους μοναδικότητας που είναι χρονοβόρο ή ασύμφορο για τους ανταγωνιστές να συναγωνιστούν (Thompson, Strickland & Gamble, 2012). Η Mediterranean Foods AE χρησιμοποιεί ως μέσο διαφοροποίησης την ποιότητα και ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων, στοιχεία δηλαδή που

χαρακτηρίζονται ως εύκολα μιμούμενα από τον ανταγωνισμό. Για να μπορέσει η προς μελέτη επιχείρηση να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό πραγματοποιεί συνεχείς επενδύσεις στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, παρακολουθεί τις τρέχουσες εξελίξεις που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με βασικούς της προμηθευτές προκειμένου να εξασφαλίζει άριστη ποιότητα πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας αποσκοπώντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο.

Επίσης, η Mediterranean Foods ΑΕ θα πρέπει να χρησιμοποιεί πλέον, χάρη στην αυξανόμενη ζήτηση που παρουσιάζουν τα ελληνικά προϊόντα, και ως στοιχείο διαφοροποίησης την προέλευση των προϊόντων της καθώς πρόκειται για μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση με εξ ολοκλήρου ελληνική παραγωγή. Η ελληνικότητα των παραγόμενων από την επιχείρηση προϊόντων είναι στοιχείο που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να αντιγράψει ή αν τελικά το επιχειρήσει προϋποθέτει μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο και χρήμα.

Τέλος, τα στελέχη της Mediterranean Foods ΑΕ θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι η υψηλότερη τιμή που χρεώνεται στα προϊόντα της επιχείρησης για την καλύτερη προσφερόμενη ποιότητα δεν είναι πολύ μεγαλύτερη από τις τιμές του ανταγωνισμού. Αν συμβεί κάτι τέτοιο είναι πιθανό οι πελάτες να αισθανθούν ότι η επιπλέον ποιότητα δεν αξίζει το επιπρόσθετο κόστος και έτσι να μετακινηθούν σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Το κόστος δεν είναι πρωταρχικός παράγοντας αλλά σίγουρα δεν θα πρέπει να αγνοείται σε αυτή την στρατηγική δεδομένων και των συνθηκών που επικρατούν στην ελληνική αγορά και χρήζουν τους καταναλωτές περισσότερο ευαίσθητους στην τιμή. Το ζητούμενο για την Mediterranean Foods ΑΕ αλλά και για κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης είναι είτε η ποιότητα να είναι αρκετά υψηλή για να εκτιμηθεί από τον πελάτη τόσο ώστε να δικαιολογείται η υψηλότερη τιμή είτε η τιμή να μειωθεί, μέσω της μείωσης του κόστους, για να ανταγωνίζεται αποδοτικά τα προϊόντα που πωλούνται σε χαμηλότερη τιμή.

4.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των

προϊόντων της. Κάθε μια από αυτές είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2010). Οι λειτουργικές στρατηγικές εστιάζουν στην βελτίωση της αλυσίδας αξίας της εκάστοτε επιχείρησης με κύριο σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Κάθε τμήμα της επιχείρησης, μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του σύμφωνα όμως πάντοτε με την επιλεχθείσα επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι λειτουργικές στρατηγικές που καλείται η Mediterranean Foods AE να εφαρμόσει για το έτος 2012. Γνώμονας για την συγκεκριμένη επιλογή στάθηκε τόσο η επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας στο οποίο η επιχείρηση στηρίζεται όσο και η επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης που θα εφαρμόσει καθώς και οι αντικειμενικοί σκοποί που καλείται να εκπληρώσει μέσω αυτής.

4.7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Ένα από τα βασικά αδύνατα σημεία της Mediterranean Foods AE, όπως παρουσιάστηκε στην μήτρα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων, είναι οι περιορισμένες δαπάνες marketing που η επιχείρηση έχει επιλέξει να πραγματοποιεί προκειμένου να βελτιώσει την δυσχερή οικονομική της θέση. Ωστόσο, αναλύοντας ξεχωριστά καθένα από τα 4P's του μίγματος marketing, η επιχείρηση θα μπορούσε να ακολουθήσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική marketing που θα εκμεταλλευόταν τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στην αγορά και παράλληλα δεν θα αύξαινε σημαντικά το λειτουργικό της κόστος.

Αρχικά, η επιχείρηση, βάσει της επιχειρησιακής της στρατηγικής, έχει επιλέξει να δραστηριοποιηθεί στις υπάρχουσες αγορές χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα προϊόντα (στρατηγική διείσδυσης) είτε αναπτύσσοντας νέα που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες της αγοράς στόχου (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Με το υπάρχον χαρτοφυλάκιο προϊόντων η επιχείρηση έχει κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς τα οποία αποσκοπεί να ενισχύσει ακόμη περισσότερο προσελκύοντας τόσο πελάτες των ανταγωνιστών όσο και μη χρήστες των προϊόντων της εκμεταλλευόμενη την παρουσιαζόμενη ευκαιρία στην αγορά για αύξηση της κατανάλωσης γρήγορου φαγητού. Τα παραγόμενα από την επιχείρηση προϊόντα βρίσκονται στην φάση της

ωρίμανσης του κύκλου ζωής τους και πιθανόν να χρειαστεί να εφαρμοστούν στρατηγικές τροποποίησης τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά μέσα σε μια ώριμη αγορά. Οι τροποποιήσεις που ενδείκνυνται την δεδομένη χρονική στιγμή για την προς μελέτη επιχείρηση είναι στην ποιότητα του προϊόντος προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αλλά και οι τροποποιήσεις στο στυλ του προϊόντος που ουσιαστικά αφορούν αλλαγές στην αισθητική παρουσίαση του. Τα προϊόντα της επιχείρησης θεωρούνται ιδιαίτερα αναγνωρίσιμα και γι' αυτό δεν αποσκοπούμε σε ριζικές αλλαγές στην εικόνα τους αλλά κάποιες τροποποιήσεις που θα τα καθιστούσαν περισσότερο ανταγωνιστικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τροποποίησης που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην συσκευασία των παραγόμενων προϊόντων είναι αυτό της τοποθέτησης ελληνικής σημαίας στην πρόσοψη των συσκευασιών και έντονη αναφορά της ελληνικότητας των προϊόντων. Τόσο η επωνυμία της επιχείρησης όσο και η επωνυμία των μαρκών που χρησιμοποιεί δεν παραπέμπουν σε ελληνικά προϊόντα και σε συνδυασμό με τις περιορισμένες δαπάνες marketing που η επιχείρηση εφαρμόζει δεν γίνεται γνωστό στους καταναλωτές ότι πρόκειται για μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση με προϊόντα που παράγονται εξ ολοκλήρου στην ελληνική γη.

Όσο αναφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων η Mediterranean Foods AE θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα **χαμηλής θερμιδικής αξίας (light)** καθώς και σε εκείνα που προσφέρουν μια πιο «**εκλεπτυσμένη**» γεύση η οποία τα διαφοροποιεί από τις τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων του κλάδου. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν αρκετά εξειδικευμένο κλάδο με ανταγωνιστές της διεθνούς φήμης πολυεθνικές επιχειρήσεις και προκειμένου να είναι όσο το δυνατό πιο ανταγωνιστική έχει επιλέξει να ακολουθεί μια **στρατηγική πλήρους γραμμής (full-line strategy)**, προσφέροντας προϊόντικές γραμμές οι οποίες χαρακτηρίζονται τόσο από μεγάλο εύρος στον αριθμό των μονάδων που περιλαμβάνουν όσο και από μεγάλο βάθος ποικιλίας τύπων του προϊόντος. Ωστόσο, τα περισσότερα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται ήδη στην φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής τους και πιθανές στρατηγικές ανανέωσης των γραμμών προϊόντων ενδείκνυνται για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Συγκεκριμένα, με την ανάπτυξη προϊόντων που εμπίπτουν στις δυο παραπάνω κατηγορίες η επιχείρηση ακολουθεί μια **στρατηγική μόχλευσης μάρκας (brand leveraging)** σύμφωνα με την οποία αυξάνονται τα προϊόντα της γραμμής με την εισαγωγή επιπλέον τύπων προϊόντων με την ίδια ονομασία μάρκας. Επίσης, η διοίκηση της Mediterranean Foods AE θα πρέπει να σκεφτεί και το ενδεχόμενο εφαρμογής της **στρατηγικής ελάττωσης της γραμμής (line retrenchment)** αποχωρώντας από την παραγωγή των προϊόντων ιδιωτικής

ετικέτες που πλήττουν την κερδοφορία της. Μια τέτοια απόφαση βέβαια χρειάζεται αναλυτική συστημική προσέγγιση καθώς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτες κερδίζουν συνεχώς έδαφος, αυξάνουν τους όγκους παραγωγής με παράλληλη μείωση των τιμών πρώτων υλών, εκμεταλλεύονται την πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα και καλλιεργούνται οι σχέσεις ανάμεσα στον προμηθευτή και στα κανάλια διανομής δημιουργώντας ευνοϊκότερες συνθήκες για τα επώνυμα προϊόντα της εταιρείας.

Αν και η επιχείρηση βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, οι τιμές των προϊόντων της διαδραματίζουν καθοριστικό παράγοντα επιλογής τους ιδίως την δεδομένη χρονική περίοδο όπου η ραγδαία οικονομική κρίση έχει καταστήσει τους καταναλωτές περισσότερο ευαίσθητους στην τιμή. Οι τιμές των προϊόντων θα πρέπει να είναι λογικές ούτως ώστε το επιπλέον κόστος που καλούνται οι καταναλωτές να επωμισθούν για την καλύτερη ποιότητα να μην θεωρείται αποτρεπτικό κριτήριο για την επιλογή τους. Κινούμενη βάση του ανταγωνισμού, η Mediterranean Foods AE θα πρέπει να θέσει τις τιμές της κοντά στις αντίστοιχες του ηγέτη της αγοράς καθώς τα προϊόντα του κλάδου δεν θεωρούνται ιδιαίτερα διαφοροποιημένα και μια κίνηση επιβολής αρκετά υψηλότερης τιμής μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας. Είναι βέβαια αυτονόητο ότι με την χρήση της **τιμολογιακής μεθόδου «ακολουθίας του ηγέτη»** οι τιμές που θα επιλεγθούν από την επιχείρηση πρέπει να καλύπτουν όλες τις δαπάνες στο προβλεπόμενο επίπεδο πωλήσεων καθώς και ένα επιθυμητό κέρδος. Ως στρατηγική τιμολόγησης εκείνη που ενδείκνυται για την Mediterranean Foods AE είναι η **τμηματοποιημένη τιμολόγηση (segmented pricing)** όπου η τιμή καταλόγου (list price) σπάνια αποτελεί την τιμή στην οποία αγοράζεται το προϊόν. Η διαφορά μεταξύ τιμής καταλόγου και τελικής τιμής προϊόντος προκύπτει κυρίως από την μεσολάβηση ειδικών εκπτώσεων σε ενδιάμεσους (περιθώρια κέρδους για αυτούς), αλλά και σε καταναλωτές (τεχνικές προώθησης πωλήσεων) στη διάρκεια κίνησης του προϊόντος στο κανάλι διανομής (Σιώμκος, 2009).

Το να έχει η επιχείρηση προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Τα προϊόντα θα πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα για αγορά και κατανάλωση, στο χρόνο και στις ποσότητες που οι καταναλωτές επιθυμούν. Για το λόγο αυτό η στρατηγική διανομής που θα εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας της. Η Mediterranean Foods AE έχει επιλέξει να διανέμει τα προϊόντα της στο σύνολο της αγοράς όχι με άμεση διανομή αλλά χρησιμοποιώντας **ενδιάμεσους (intermediaries)** οι οποίοι μπορεί να είναι χονδρέμποροι, λιανέμποροι ή αντιπρόσωποι. Η χρήση των ανεξάρτητων διανομέων θεωρείται αναγκαία καθώς η

επιχείρηση δεν διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια για ανάπτυξη του δικού της δικτύου και δυναμικού πωλήσεων. Αντιθέτως, μέσω των ενδιάμεσων τα πάγια έξοδα που συνδέονται με την διανομή παραμένουν σταθερά και παρουσιάζεται ένα υψηλό μεταβλητό κόστος λόγω των εκπτώσεων που δίνει η επιχείρηση στους διανομείς. Εκείνο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ των μελών του καναλιού διανομής προκειμένου να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση του συνολικού του κέρδους. Δεδομένης της γεωγραφικής κάλυψης της αγοράς και της απαιτούμενης έκθεσης του προϊόντος στους καταναλωτές, η **στρατηγική της εντατικής διανομής (intensive distribution)** είναι αυτή που θα πρέπει να επιλεγεί από την επιχείρηση και για το ερχόμενο οικονομικό έτος. Στόχος της επιχείρησης μέσω της στρατηγικής αυτής είναι η διανομή των προϊόντων από όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης και η μέγιστη δυνατή έκθεση του προϊόντος μεγιστοποιώντας έτσι τις πιθανότητες πώλησής του (Σιώμκος, 2009).

Αναφορικά με την **στρατηγική τοποθέτησης** που καλείται η επιχείρηση να εφαρμόσει για το ερχόμενο οικονομικό έτος εκείνη που προτείνεται είναι η **Push strategy**. Σύμφωνα με αυτή, ο παραγωγός-marketer δίνει έμφαση στην προσωπική πώληση κυρίως, προκειμένου να ενθαρρυνθούν τα μέλη του καναλιού διανομής (ενδιάμεσοι), να «στοκάρουν» το προϊόν και να το προωθήσουν στους καταναλωτές. Δηλαδή, ενώ η φυσική ροή (διανομή) του προϊόντος ακολουθεί τη σειρά παραγωγός-ενδιάμεσοι-καταναλωτές, η ροή προβολής (επικοινωνιών marketing) πηγαίνει από τον παραγωγό στους ενδιάμεσους και μετά από αυτούς στους καταναλωτές (Σιώμκος, 2004). Η στρατηγική αυτή θεωρείται κατάλληλη καθώς, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επιχείρηση δεν διαθέτει τα αναγκαία κεφάλαια προκειμένου να προβάλλει τα προϊόντα της απ' ευθείας στους καταναλωτές με την ελπίδα ότι αυτοί θα τα αναζητήσουν με τη σειρά τους από τους ενδιάμεσους (Pull strategy). Επίσης, η επιχείρηση εντάσσει τα παραγόμενα από αυτήν προϊόντα στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αγορών όπου καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η διαμόρφωση του ραφιού και οι ποικίλες προωθητικές τεχνικές που εφαρμόζονται μέσα στο κατάστημα. Έτσι μέσω της στρατηγικής push, η Mediterranean Foods AE αν καταφέρει να πείσει τους ενδιάμεσους να αγοράσουν τα προϊόντα της (είτε γιατί είναι καλύτερα είτε γιατί τους προσφέρει ένα μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους) τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα προσπαθήσουν να πείσουν, με λόγια ή έργα (αποκλειστικότητα, καλύτερη θέση στο ράφι, περισσότερα faces, διαφήμιση μέσα στο κατάστημα), τον καταναλωτή ότι αυτό ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους αποκομίζοντας έτσι αμοιβαία οφέλη.

Ωστόσο, επειδή σπάνια εφαρμόζεται η αμιγής χρήση της μιας ή της άλλης στρατηγικής, εκείνο που θα ήταν ορθότερο να προταθεί ως στρατηγική προβολής για την Mediterranean Foods ΑΕ είναι η **Push/Pull strategy** όπου εφαρμόζεται συνδυασμός των δυο στρατηγικών αλλά μεγαλύτερη προσοχή αλλά και πλειοψηφία των εξόδων επιβαρύνει τις διάφορες προωθητικές τεχνικές της push στρατηγικής όπως συνεργατική διαφήμιση, προωθητικές εκπτώσεις, προγράμματα παροχής κινήτρων (π.χ. Bonus, δώρα, εκπτώσεις) και λιγότερο τις προωθητικές τεχνικές της pull στρατηγικής οι οποίες αποσκοπούν στην παροχή κινήτρων για την αγορά ή την δοκιμή του προϊόντος από τους καταναλωτές (Σιώμκος, 2009).

4.7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R&D)

Στόχος της διεύθυνσης Έρευνας και Ανάπτυξης είναι η βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών μέσω της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας καθώς και η δημιουργία νέων προϊόντων που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καταναλωτικές προτιμήσεις (www.mediterraneanfoods.gr). Η Mediterranean Foods Α.Ε. στηρίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου και γι' αυτό όλες οι στρατηγικές κινήσεις που αφορούν τη διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης θα πρέπει να είναι επιμελώς προγραμματισμένες προκειμένου να επιτυγχάνονται οι υψηλοί στόχοι ποιότητας που η επιχείρηση έχει θέσει χωρίς βέβαια να υπάρχει μια δυσανάλογη αύξηση των λειτουργικών εξόδων.

Λόγω των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, η στρατηγική που ενδείκνυται να εφαρμόσει είναι αυτή του **τεχνολογικού ουραγού** όπου, μαθαίνοντας από την πείρα του τεχνολογικού ηγέτη του κλάδου, η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία προκειμένου να καταφέρει να προσαρμόσει σε μεγαλύτερο βαθμό το παραγόμενο προϊόν στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου. Με τη στρατηγική αυτή η Mediterranean Foods Α.Ε. καλείται ουσιαστικά να αντιγράψει μια αρχική ιδέα από τον τεχνολογικό ηγέτη και, μέσω της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, να προσπαθήσει να την επεκτείνει και να την εφαρμόσει στα δικά της προϊόντα προκειμένου να είναι τελικά αυτά που θα επιλεγθούν από την αγορά. Με την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, πέραν της μείωσης του λειτουργικού κόστους, η επιχείρηση στοχεύει στον περιορισμό του κινδύνου από την υιοθέτηση μιας τεχνολογίας που δεν θα ανταποκρινόταν στις καταναλωτικές ανάγκες και που πιθανώς να σήμαινε μεγάλες

οικονομικές απώλειες στις δύσκολες εποχές που διανύουμε. Αξίζει βεβαίως να σημειωθεί ότι εφαρμόζοντας τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση δεν καλείται να αντιγράψει «τυφλά» τις επιλογές του τεχνολογικού ηγέτη του κλάδου αλλά να προσαρμόζει τις επιλογές αυτές βάσει των παρουσιαζόμενων ευκαιριών στο περιβάλλον της με γνώμονα πάντα βέβαια τις αξίες και τα ιδανικά που πηγάζουν από την ίδια την κουλτούρα της επιχείρησης.

4.7.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς, κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Πατριός, 2009).

Όπως φαίνεται και από το οργανόγραμμά της, διάγραμμα 2.1, η Mediterranean Foods A.E. δεν διαθέτει μια αυτούσια διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αλλά αυτή είναι εντεταγμένη στην διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών της εταιρείας. Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ όπως είναι ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζομένων πραγματοποιούνται από τους ιδιοκτήτες της εταιρείας οι οποίοι κατέχουν παράλληλα και τις θέσεις του Εμπορικού Διευθυντή και του Διευθυντή Εργοστασίου της επιχείρησης, ενώ δευτερεύουσες λειτουργίες της όπως η μισθοδοσία, η τήρηση αρχείων και καταστάσεων εργαζομένων πραγματοποιούνται από την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό και έχοντας υπόψη ότι η Mediterranean Foods A.E. είναι μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία στο σύνολό της απασχολεί περίπου πενήντα (50) εργαζόμενους, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας παρουσιάζεται να έχει μια **σχέση αντίδρασης (reactive)** με την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς απλώς συμμορφώνεται σε αυτήν και διαμορφώνει τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τα

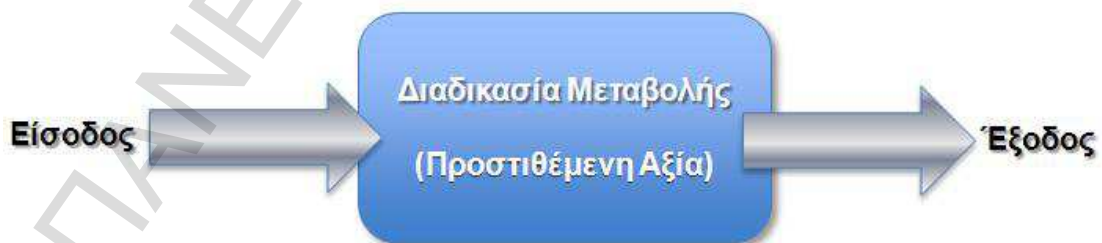
προγράμματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες της έτσι ώστε να προωθούν συμπεριφορές που αναπτύσσουν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Βάσει του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης, του μεγέθους της καθώς επίσης και της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης που εφαρμόζει, η στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που καλείται η Mediterranean Foods A.E. να εφαρμόσει για το ερχόμενο οικονομικό έτος είναι η **στρατηγική της αφοσίωσης** (Walton 1985). Αυτή δίνει έμφαση σε μια ολοκληρωμένη εργασία η οποία αποτελείται από ευέλικτα επιμέρους καθήκοντα και για την οποία είναι υπεύθυνη μια ομάδα, ενώ το άτομο στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει δυναμικών στόχων χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές, η οργανωτική δομή είναι επίπεδη, η επικοινωνία αμφίδρομη (δημιουργία καναλιών ανοδικής και καθοδικής πορείας) και τόσο η διοίκηση όσο και ο έλεγχος βασίζονται σε κοινούς στόχους και αξίες. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, από την επίλυση των προβλημάτων μέχρι τον προγραμματισμό, ενώ χρησιμοποιούνται άτυπες πηγές προσλήψεων. Ουσιαστικά, στη στρατηγική αυτή η ΔΑΠ επιτυγχάνει επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις από τους εργαζομένους συνδέοντας, με ψυχολογικούς δεσμούς, τους στόχους του οργανισμού με αυτούς του προσωπικού (Πατριός, 2009).

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία της στρατηγικής αφοσίωσης η Mediterranean Foods A.E. θα πρέπει να εφαρμόζει πολιτικές οι οποίες να προάγουν την ομαδική εργασία, την διατμηματική συνεργασία και την άμεση, αμφίδρομη επικοινωνία. Αποσκοπώντας σε αυτό, η διοίκηση της εταιρείας πιθανόν να πρέπει να προβεί σε **συγχώνευση ή κατάργηση διευθύνσεων** καθώς παρουσιάζει ένα αρκετά σύνθετο οργανόγραμμα στο οποίο απαριθμούνται έντεκα (11) διευθύνσεις, αριθμός αρκετά μεγάλος δεδομένου του αριθμού των ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό πιθανόν να βελτιώνονταν η επικοινωνία και να αντιμετωπίζονταν καλύτερα το πρόβλημα των γεωγραφικά απομακρυσμένων κτιριακών εγκαταστάσεων που αποτελεί τροχοπέδη στην αμφίδρομη και άμεση επικοινωνία που η διοίκηση προσπαθεί να εφαρμόσει. Επίσης, η εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με ίδιες πρωτοβουλίες αποτελούν εναλλακτικές πολιτικές οι οποίες, μέσω της ατομικής ικανοποίησης, βελτιώνουν την απόδοση του συστήματος, καλλιεργούν ένα κλίμα κοινής φιλοσοφίας, κοινού στόχου και οράματος σε όλα τα μέλη της ομάδας βοηθώντας έτσι στην εκπλήρωση των τεθέντων στόχων.

4.7.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η λειτουργία της παραγωγής είναι δεδομένο ότι καθορίζει στον μέγιστο βαθμό το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών μιας επιχείρησης καθώς και την αξιοπιστία της και την ανταγωνιστικότητά της. Σύμφωνα με το μοντέλο του παραγωγικού συστήματος, όπως αυτό παρουσιάζεται παρακάτω στο διάγραμμα 4.1, οι πόροι του συστήματος χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετατραπεί μια είσοδος (input) σε μια έξοδο (output). Εντός λοιπόν του συστήματος συμβαίνει μια διαδικασία μεταβολής, μέσω της οποίας προστίθεται αξία στην είσοδο και καταλήγουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα στην έξοδο. Είσοδος σε ένα παραγωγικό σύστημα μπορεί να είναι τα υλικά, οι απαιτήσεις των πελατών ή ακόμα και ένα ολοκληρωμένο προϊόν από ένα άλλο σύστημα ενώ έξοδος είναι πάντα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πόροι (resources) του συστήματος είναι στην ουσία τα συστατικά του στοιχεία μέσω των οποίων επιτελούνται οι μεταβολές, γνωστά και ως «**five P's of operations management (People, Plants, Parts, Processes, Planning & Control)**». Κάθε απόφαση που λαμβάνεται από την διοίκηση για κάθε μια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες πόρων μπορεί να επηρεάσει χαρακτηριστικά/ υπηρεσίες του παραγόμενου προϊόντος τα οποία ίσως να αποτελούν κριτήρια επιλογής για τους υποψήφιους πελάτες όπως η ποιότητα στην παραγωγή του τελικού προϊόντος, το κόστος του, η ευελιξία στην ικανοποίηση των αναγκών του εκάστοτε πελάτη, η ταχύτητα στην πρόσβαση και στην απόκτηση του. Από τη στιγμή που ένα σύστημα είναι αδύνατον να αποδίδει εξαιρετικά σε όλες του τις παραμέτρους, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μια στρατηγική κατά την οποία σε ένα υποσύνολο από πεδία να λειτουργεί, βάσει των τεθέντων στόχων, άριστα (Ιωάννου, 2006).



Διάγραμμα 4.1: Μοντέλο Παραγωγικού Συστήματος

Πηγή: Γεώργιος Ιωάννου, Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη

Η Mediterranean Foods ΑΕ προκειμένου να προσεγγίζει την αγορά χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης προσφέροντας ένα ασφαλές, ποιοτικό, ελληνικό προϊόν σε λογική τιμή. Θέλοντας να διασφαλίσει την ποιότητα, την ασφάλεια και την υγιεινή των προϊόντων της και του τρόπου λειτουργίας της, η διοίκηση της εταιρείας έχει προβεί στο σχεδιασμό όλων των δραστηριοτήτων της και έχει καθορίσει την οργανωτική της δομή, τους πόρους και τις διαδικασίες των καθημερινών λειτουργιών της δημιουργώντας το **Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας** της Mediterranean Foods Α.Ε. το οποίο ικανοποιεί τα πρότυπα **ISO 9001:2000** και **ISO 22000**. Η στρατηγική λειτουργιών που καλείται επομένως η εταιρεία να εφαρμόσει και για το ερχόμενο οικονομικό έτος είναι αυτή της **συνεχούς βελτίωσης** όπου διατμηματικές ομάδες εργασίας προσπαθούν συνεχώς να προσφέρουν το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος βάσει των απαιτήσεων και των αναγκών που ορίζει η αγορά.

Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, η Mediterranean Foods Α.Ε. εφαρμόζει την πολιτική της δημιουργίας **εργοστασίου μέσα στο εργοστάσιο (plant within a plant, PWP)** όπου διαφορετικά τμήματα των ευρύτερων εγκαταστάσεων ασχολούνται με διαφορετικές σειρές προϊόντων αυξάνοντας έτσι την εξειδίκευση και βελτιώνοντας την καμπύλη μάθησης με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας με παράλληλη μείωση του απαιτούμενου κόστους. Συγκεκριμένα, ο υπόγειος χώρος του κτιρίου είναι χωρισμένος σε δυο κομμάτια, στον χώρο παραγωγής και συσκευασίας ketchup με δυνατότητα παραγωγής 7,5 τόνους/ημέρα και στον χώρο παραγωγής και συσκευασίας μαγιονέζας με αντίστοιχη δυνατότητα 9,5 τόνους/ημέρα ενώ στο ισόγειο βρίσκονται οι εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας μουστάρδας με δυνατότητα παραγωγής 9,5 τόνους/ημέρα και συσκευασίας έως 15.5 τόνους/ημέρα. Σε κάθε μια από αυτές τις γραμμές προϊόντων απασχολούνται συγκεκριμένα άτομα και η μόνη εναλλαγή θέσης που πραγματοποιείται σε περίπτωση ανάγκης είναι αυτή της μεταφοράς προσωπικού από την παραγωγή στην συσκευασία και αντίστροφα της ίδιας όμως γραμμής προϊόντος.

Η λειτουργία της παραγωγής αποτελεί για την Mediterranean Foods μια από τις κυρίες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της καθώς σε αυτήν στηρίζεται για να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ποιότητας που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Επομένως είναι λογικό, παρά τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει, να δαπανά περισσότερα χρήματα στους πόρους του παραγωγικού συστήματος σε σύγκριση με δαπάνες που απαιτούνται για την διεξαγωγή των υπολοίπων δραστηριοτήτων της. Τέτοιες δαπάνες σχετίζονται με την εφαρμογή και

συνεχή βελτίωση του συστήματος HACCP που χρησιμοποιείται προκειμένου να παρθούν τα αναγκαία προληπτικά μέτρα, τις επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής αλλά και των εγκαταστάσεων, τη συνεχή εκπαίδευση και παρακολούθηση του προσωπικού και την υιοθέτηση Κανόνων Ορθής Υγιεινής Πρακτικής. Ωστόσο, θα πρέπει φέτος, περισσότερο από κάθε άλλη χρονιά, να εφαρμόσει πολιτικές οι οποίες να περιορίζουν το υψηλό αυτό κόστος παραγωγής το οποίο είναι αποτέλεσμα κυρίως των γεωγραφικά απομακρυσμένων κτηριακών εγκαταστάσεων, των μικρότερων όγκων παραγωγής καθώς και της περιορισμένης ευελιξίας της παραγωγής.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στο Λεωνίδιο Αρκαδίας, σε μια δηλαδή απομακρυσμένη περιοχή σε σχέση με την έδρα της στην Αθήνα η οποία αποτελεί και το κέντρο διανομής το προϊόντων της σε ολόκληρη την αγορά. Το γεγονός αυτό αποτελεί τροχοπέδη τόσο στον ορθό προγραμματισμό και υλοποίηση της παραγωγής όσο και στο κόστος και στην ταχύτητα της διανομής. Οι αναγκαίες πρώτες ύλες καθώς και τα υλικά συσκευασίας αρχικά συλλέγονται και αποθηκεύονται στις εγκαταστάσεις της Αθήνας και έπειτα μεταφέρονται, με φορτηγό της εταιρείας, στο εργοστάσιο προκειμένου να εισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία δημιουργώντας ένα αυξημένο κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς σε συνδυασμό με καθυστέρηση στην εισαγωγή των υλικών αυτών στην παραγωγική διαδικασία. Για την αντιμετώπιση του ανωτέρου προβλήματος η Mediterranean Foods A.E. θα πρέπει να βρίσκεται σε μια διαρκής επανεξέταση των αλυσίδων αξίας των προμηθευτών της προκειμένου είτε να πιέσει για μείωση των τιμών μετακυλώντας το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης στους προμηθευτές είτε να εντοπίσει ευκαιρίες αμοιβαίας εξοικονόμησης κόστους όπως μέσω των έγκαιρων (just-in-time) παραδόσεων απευθείας στο εργοστάσιο της εταιρείας. Επίσης, η ύπαρξη γεωγραφικά απομακρυσμένων κτηριακών εγκαταστάσεων δημιουργεί τεράστιο κόστος διανομής καθώς η εταιρεία μέχρι σήμερα, παρά τα on line συστήματα μηχανογράφησης που διαθέτει, έχει επιλέξει ακόμη και για παραγγελίες πελατών που βρίσκονται στο νότιο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ελλάδας να τιμολογούνται και να διανέμονται στους εκάστοτε πελάτες αφού πρώτα εισέρθουν στην αποθήκη της Αθήνας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί καθυστέρηση στην παράδοση των παραγγελιών αλλά κυρίως τεράστιο κόστος διανομής αν αναλογιστεί κανείς και την σημαντική αύξηση της τιμής του πετρελαίου που αυξάνει κατακόρυφα τις χρεώσεις των πρακτορείων μεταφοράς για παραδόσεις σε ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο. Επομένως, κατά το στάδιο της υλοποίησης η Mediterranean Foods A.E. θα πρέπει να καταστρώσει προγράμματα μέσω των οποίων θα ξεπεράσει το σημαντικό αυτό μειονέκτημα κόστους όπως μέσω της αύξησης των αρμοδιοτήτων του τμήματος

λογιστηρίου του εργοστασίου και προσαρμογής των μηχανογραφικών συστημάτων ώστε η τιμολόγηση των πελατών να μπορεί να γίνεται απευθείας και από εκεί είτε προχωρώντας σε περισσότερο δραστικές λύσεις όπως η ανάθεση της συγκεκριμένης δραστηριότητας σε εξωτερικούς συνεργάτες (εταιρεία logistics) που πιθανώς να μπορούν να διεξάγουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα επαρκέστερα και πιο αποτελεσματικά (outsourcing).

Εφαρμόζοντας τη στρατηγική συνεχούς βελτίωσης με παράλληλη όμως προσπάθεια περιορισμού του κόστους παραγωγής, η Mediterranean Foods A.E. καλείται στο σημείο αυτό να επανεξετάσει την απόφασή της για συνέχιση ή διακοπή της παραγωγής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Όπως αναφέρθηκε κατά την παρουσίαση της ανάλυσης SWOT, τα private label προϊόντα πλήττουν την κερδοφορία της επιχείρησης και η τιμή τους δεν μπορεί να ανέλθει σε τέτοια επίπεδα ώστε να φέρνουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση καθώς δεν θα γίνονταν αποδεκτά από την αγορά. Ωστόσο, η ένταξή τους στο χαρτοφυλάκιο της εκάστοτε εταιρείας αυξάνει σημαντικά τους όγκους παραγωγής με αποτέλεσμα να μειώνεται το σταθερό μοναδιαίο κόστος και η φήρα που παρατηρείται κατά την εναλλαγή των παραγόμενων προϊόντων στις γραμμές παραγωγής μειώνεται ως ποσοστό της συνολικής παραχθείσας ποσότητας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την περιορισμένη ευελιξία παραγωγής που παρατηρείται στις παραγωγικές μονάδες της εταιρείας θα πρέπει να θέσει προβληματισμούς στην διοίκηση της προκειμένου να καταλήξει αν θα συνεχίσει την παραγωγή τους, αν θα διακόψει τελείως ή αν τελικά θα ήταν περισσότερο πρόσφορο η επιλεκτική παραγωγή κάποιων εξ' αυτών.

4.7.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με τρεις βασικές κατηγορίες αποφάσεων τις οποίες θα πρέπει να πάρει μια επιχείρηση: την απόφαση επένδυσης, την απόφαση χρηματοδότησης και την απόφαση που σχετίζεται με το μέρισμα που θα διανέμει. Οι αποφάσεις αυτές κρίνονται ζωτικής σημασίας για την Mediterranean Foods A.E. αν αναλογιστεί κανείς ότι η εταιρεία βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο όπου με διάφορες στρατηγικές κινήσεις προσπαθεί να αναμορφώσει την οικονομική της κατάσταση προκειμένου να αντιμετωπίσει την δυσχερή επιχειρηματική πραγματικότητα.

Η επιχείρηση καλείται, σύμφωνα με τους τεθέντες στόχους για το ερχόμενο οικονομικό έτος, να προβεί σε μικρού εύρους επενδύσεις προκειμένου να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και τα δυνατά της σημεία με ταυτόχρονη αποφυγή των κινδύνων και περιορισμού των αδυναμιών της. Οι επενδυτικές αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας γι'αυτό η κατάρτιση των επενδυτικών προγραμμάτων κατά το στάδιο της υλοποίησης θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και ακρίβεια, να καθορίζεται η ελάχιστη και η μέγιστη απόδοση που μπορεί να επιτευχθεί καθώς και ο χρονικός ορίζοντας της απόδοσης.

Το επιθυμητό ύψος χρέους σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και την εσωτερική μακροχρόνια χρηματοδότηση μέσω της ταμιακής ροής είναι ένα από τα κύρια ζητήματα στην οικονομική στρατηγική. Ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης της εταιρείας για το έτος 2010 ήταν ιδιαίτερα υψηλός με τόκους που άγγιξαν τα €125.650,52 σύμφωνα με τον ισολογισμό της εταιρείας, πίνακας 2.4. Η Mediterranean Foods A.E. θα πρέπει να περιορίσει το υψηλό αυτό κόστος κεφαλαίου αλλάζοντας την στρατηγική χρηματοδότησης που εφαρμόζει, περιορίζοντας ουσιαστικά της εξωτερικές πηγές δανεισμού ή αναζητώντας άλλες περισσότερο δειλεαστικές όπως μέσω κρατικών ή ευρωπαϊκών επιχορηγήσεων συγχρηματοδοτώντας δραστηριότητες στο πλαίσιο έργων. Θα πρέπει δηλαδή να καθορίσει μια άριστη κεφαλαιακή διάρθρωση με συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών χρηματοδότησης που θα ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος κεφαλαίου της. Επιλέγοντας κυρίως εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης ο έλεγχος της εταιρείας παραμένει στην οικογένεια χωρίς να υπάρχουν εξωτερικές αναμίξεις γεγονός που βοηθάει τη διοίκηση της εταιρείας να είναι περισσότερο ευέλικτη στην υλοποίηση του επενδυτικού της πλάνου. Βέβαια εφαρμόζοντας την στρατηγική αυτή αλλάζει ουσιαστικά και η πολιτική μερίσματος που χρησιμοποιείται αφού θα πρέπει να παρακρατείται μέρος των κερδών προκειμένου να χρηματοδοτούνται τα επιλεγμένα από τη διοίκηση επενδυτικά προγράμματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μανάτζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
3. Πατρινός Δημήτριος, (2009), **Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
4. Σιώμκος Γεώργιος, (2009), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης
5. Μάλλιαρης Πέτρος, (2012), **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης
6. Ιωάννου Γεώργιος, (2006), **Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών**, Εκδόσεις Σταμούλη
7. Βασιλείου Δημήτρης, Ηρειώτης Νικόλαος, (2008), **Χρηματοοικονομική Διοίκηση**, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
8. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
9. Porter Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press
10. Heizer Jay, Render Barry, (2010), **Operations Management**, Prentice Hall, 10th Edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα στάδια της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μάνατζμεντ και, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου (Γεωργόπουλος, 2010).

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής θα πρέπει να απαντήσουν σε τρία βασικά ερωτήματα (Wheelen και Hunger, 2012):

1. Ποιοί άνθρωποι θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;
2. Τι πρέπει να γίνει για να επιτύχει η επιχείρηση το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα;
3. Πως θα κάνουν μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

Αν η διοίκηση δεν καταφέρει να απαντήσει ικανοποιητικά σε αυτά τα βασικά ερωτήματα ακόμη και η πιο καλά σχεδιασμένη στρατηγική είναι πολύ δύσκολο να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

5.1.1 ΠΟΙΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η επιτυχής έκβαση της υλοποίησης της στρατηγικής εξαρτάται, στις περισσότερες των περιπτώσεων, από ανθρώπους που είχαν, κατά πάσα πιθανότητα, ελάχιστη ή καμία συμμετοχή στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής ή ακόμη και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε η μετάβαση της ευθύνης από το ανώτερο στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο να γίνει χωρίς προβλήματα. Θα πρέπει όλα τα λειτουργικά στελέχη να ενημερωθούν για τις επικείμενες αλλαγές στους στόχους, στις στρατηγικές, στις πολιτικές και να αναγνωρίσουν τη σημασία αυτών των αλλαγών για την μετέπειτα πορεία της εταιρείας. Θα πρέπει επίσης οι

εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, να είναι γνώστες των θεμάτων της, να ενστερνίζονται τους στόχους της και να δεσμεύονται στην βοήθεια επίτευξής τους (Hunger & Wheelen, 2012).

Η Mediterranean Foods A.E. είναι μια μεσαία μεγέθους οικογενειακή επιχείρηση η οποία στο σύνολό της απασχολεί ένα σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων. Η οργανωσιακής της δομή δεν περιέχει πολλά ιεραρχικά επίπεδα και αυτό διευκολύνει την άμεση επικοινωνία των διαφόρων διευθύνσεων μεταξύ τους αλλά και με την ανώτατη διοίκηση. Λόγω των ανωτέρω, τα μεσαία στελέχη, τα οποία ουσιαστικά είναι οι επικεφαλές των διαφόρων διευθύνσεων, συμμετέχουν ενεργά στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής ενώ έχουν παράλληλα την μεγαλύτερη ευθύνη για την ορθή υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής στον οργανισμό. Έχουν πλήρη γνώση της τεράστιας ποσότητας δεδομένων και της μεγάλης προσπάθειας που καταβλήθηκε προκειμένου να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό πλάνο ικανό να στηρίξει την επιχείρηση στο ασταθές και πολυτάραχο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Αυτή τους την γνώση καλούνται, στο στάδιο αυτό, να την μεταβιβάσουν στους υφιστάμενούς τους ώστε να γίνουν όλοι γνώστες των στόχων και των σκοπών που η επιχείρηση έχει θέσει για το ερχόμενο οικονομικό έτος και να συνεργαστούν μαζί τους προκειμένου να καταρτίσουν σχέδια υλοποίησης ικανά να ανταποκριθούν στις επιδιώξεις και στο όραμα της ανώτατης διοίκησης.

Αυτοί που υλοποιούν τη στρατηγική είναι στην ουσία όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας υπό την καθοδήγηση των επικεφαλών των διαφόρων διευθύνσεων αναπτύσσοντας δεσμούς συνέργειας και καλής επικοινωνίας μεταξύ τους. Αυτό που πρέπει να προσεχθεί από τη διοίκηση της Mediterranean Foods A.E. ακόμη και σε αυτό το στάδιο είναι η υλοποίηση των προγραμμάτων που εμπλέκουν γεωγραφικά απομακρυσμένες διευθύνσεις. Στις περιπτώσεις αυτές τα μεσαία διοικητικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για την αποδοτικότερη υλοποίηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων θα πρέπει να έρχονται συχνά σε επαφή μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν απόψεις, να ελέγχουν προσεκτικά την όλη διαδικασία καθώς η άμεση επικοινωνία των τμημάτων είναι αδύνατον, λόγω γεωγραφικής απόστασης, να πραγματοποιηθεί.

5.1.2 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟ ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους θα πρέπει να καταρτίσουν προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες προκειμένου να εφαρμοστούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές που αναπτύχθηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο. Ουσιαστικά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί για το έτος 2012 όπως αυτοί παρουσιάστηκαν στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, η αύξηση δηλαδή του ύψους των πωλήσεων κατά 2% σε σύγκριση με το προηγούμενο οικονομικό έτος καθώς επίσης και η μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες. Επίσης, σκοπός της Mediterranean Foods A.E. αποτελεί η είσοδος της επιχείρησης σε ξένες αγορές, ένας στόχος όμως που παρουσιάζει τριετή χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης εφαρμογής (μέχρι τέλος του έτους 2014). Μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξης των προγραμμάτων τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να καταρτίσουν τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς οι οποίοι εκφράζουν τα προγράμματα σε χρηματικές μονάδες. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε.

Η Mediterranean Foods A.E. έχει επιλέξει να εφαρμόσει για το ερχόμενο οικονομικό έτος την επιχειρησιακή στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης προσφέροντας τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική διεύθυνσης) είτε αναπτύσσοντας νέα (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος) στις υπάρχουσες αγορές. Για κάθε μια από αυτές τις δυο κατηγορίες προϊόντων η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει προγράμματα marketing τα οποία αθροιστικά να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων σε αξία, εν συγκρίσει με πέρσι, κατά 2%. Για τα υπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης η αύξηση των πωλήσεων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της αύξησης της κατανάλωσης των ήδη υπάρχοντων πελατών και της προσέλκυσης τόσο πελατών των ανταγωνιστών όσο και μη χρηστών των προϊόντων εκμεταλλευόμενη την παρουσιαζόμενη ευκαιρία για αύξηση της κατανάλωσης γρήγορου φαγητού. Καθώς τα παραγόμενα από την επιχείρηση προϊόντα βρίσκονται στην φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής τους, τροποποιήσεις τόσο στην ποιότητα όσο και στο στυλ τους κρίνονται ιδανικές προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις τους. Σχετικά με τις τροποποιήσεις στην ποιότητα, εφόσον η Mediterranean Foods A.E. επέλεξε κατά το στάδιο της διαμόρφωσης να ακολουθήσει την στρατηγική του τεχνολογικού ουραγού, εκείνο που

καλείται να εφαρμόσει είναι ουσιαστικά να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον συγκεκριμένο τομέα και να αντιγράφει, αν κρίνει ότι αξίζει, τεχνολογίες που θα την βοηθήσουν στην υλοποίηση των τεθέντων στόχων, στην διατήρηση ή αύξηση δηλαδή του ύψους των πωλήσεων της. Οι τροποποιήσεις στο στυλ δεν ταυτίζονται με ριζικές αλλαγές στην εικόνα των προϊόντων, καθώς βασικό δυνατό σημείο της εταιρείας αποτελεί τα ιδιαίτερα γνωστά brand names που χρησιμοποιεί και η αναγνωσιμότητά τους, αλλά με μικρές αλλαγές στα εξωτερικά χαρακτηριστικά τους. Μια τέτοια αλλαγή σχετίζεται με την τοποθέτηση ελληνικής σημαίας στην πρόσοψη των συσκευασιών και αναφορά, σε εμφανές σημείο, της ελληνικότητας των προϊόντων. Η αλλαγή αυτή σε συνδυασμό με αύξηση των δαπανών για προώθηση πωλήσεων σε σημεία διανομής και μέσω ενεργειών που προβάλλουν τα ελληνικά προϊόντα θα μπορούσε να προσφέρει σημαντική αύξηση των μεριδίων αγοράς της.

Στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας ανήκουν επίσης και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία καλύπτουν μεγάλο μέρος του όγκου των πωλήσεων της εταιρείας. Προκειμένου επομένως να αυξήσει ή έστω να διατηρήσει το ύψος των πωλήσεων στα ίδια επίπεδα και παράλληλα να μειώσει το λειτουργικό της κόστος, που αποτελεί τον δεύτερο επιχειρησιακό της σκοπό, η Mediterranean Foods A.E. καλείται να διατηρήσει στο χαρτοφυλάκιο της επιλεκτικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που κρίνει ότι πλήττουν λιγότερο την κερδοφορία της. Έτσι θα μπορούσε να παράγει private label προϊόντα μόνο για λίγους πελάτες που θεωρεί ότι η συγκεκριμένη συμφωνία θα βοηθήσει στην αύξηση των πωλήσεων του επώνυμου προϊόντος της μέσα στα συγκεκριμένα σημεία διανομής ή να αποφασίσει την παραγωγή private label προϊόντων αποκλειστικά για την κατηγορία της μoustάρδας για την οποία, καθώς το βιομηχανικό της κόστος είναι χαμηλό (αποτελείται κατά 51% από νερό), η ζημία που αναλαμβάνει η επιχείρηση είναι χαμηλότερη εν συγκρίσει με τις άλλες δύο κατηγορίες.

Η επιχείρηση καλείται επίσης να εφαρμόσει πολιτικές ανάπτυξης νέων προϊόντων προκειμένου να εκμεταλλευθεί την στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα χαμηλής θερμιδικής αξίας (light) καθώς και σε εκείνα που προσφέρουν μια πιο «εκλεπτυσμένη» γεύση. Για την υλοποίηση των ανωτέρω θα πρέπει να καταρτίσει προγράμματα σύμφωνα με τα οποία θα μελετάται από τη διεύθυνση marketing τα παραγόμενα ανταγωνιστικά προϊόντα καθώς και οι προτιμήσεις των καταναλωτών προκειμένου να εντάξει στην παραγωγή της προϊόντα που ταιριάζουν πλήρως στις καταναλωτικές προτιμήσεις. Αυτό σημαίνει ότι μέσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα θα πρέπει να οριστεί το marketing mix του προϊόντος, να οριστεί δηλαδή ποιό ακριβώς θα είναι το νέο προϊόν (product), ποιά η τιμή του (price), ποιά κανάλια διανομής θα επιλεγθούν

(place) και πώς θα γίνει η τοποθέτηση του (promotion). Όλα αυτά βέβαια θα πρέπει να εκφραστούν και σε χρηματικές μονάδες, να καταρτιστεί δηλαδή και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός, προκειμένου να ελεγχθεί αν η αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων από τις κατηγορίες των νέων προϊόντων είναι τέτοια που να δικαιολογεί το επιπλέον κόστος που η επιχείρηση θα επωμιστεί.

Ο επόμενος σκοπός της επιχείρησης είναι η μείωση του λειτουργικού της κόστους κατά 3% σε σύγκριση με το προηγούμενο οικονομικό έτος προκειμένου να βελτιώσει την δυσχερή οικονομική της θέση και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές στο σύνολο της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας όπου μπορούν να προκύψουν σημαντικές διαφορές στο κόστος ανταγωνιστριών εταιρειών: τα τμήματα δραστηριότητας της ίδιας της εταιρείας, τα τμήματα της αλυσίδας αξίας του κλάδου που αντιστοιχεί στους προμηθευτές και το τμήμα της αλυσίδας αξίας του κλάδου που αντιστοιχεί στο κανάλι μεταφοράς (Thompson, Strickland & Gamble, 2012). Το βασικότερο μειονέκτημα κόστους που αντιμετωπίζει η Mediterranean Foods A.E. είναι αυτό της διανομής λόγω της απόφασης της διοίκησης να μην τιμολογεί τα προϊόντα απευθείας από το εργοστάσιο ακόμα και αν πρόκειται για πελάτες που βρίσκονται στο νότιο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ελλάδας όπου η χρέωση για την μεταφορά των εμπορευμάτων θα ήταν σαφώς μικρότερη από την αντίστοιχη με αφετηρία την έδρα της Αθήνας. Για την αντιμετώπιση του ανωτέρω προβλήματος η Mediterranean Foods A.E. θα πρέπει να σκεφτεί το ενδεχόμενο καλύτερης αξιοποίησης του τμήματος λογιστηρίου του εργοστασίου παραχωρώντας επιπλέον αρμοδιότητες που εμπίπτουν στο κομμάτι των πωλήσεων νοτίου Ελλάδος. Ο γεωγραφικός διαχωρισμός εξάλλου της διεύθυνσης πωλήσεων σε βορείου και νοτίου Ελλάδας, η ύπαρξη επιθεωρήτριας πωλήσεων με βάση την Πάτρα καθώς και η εφαρμογή on line συστήματος μηχανογράφησης ενισχύουν την υλοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος. Εναλλακτικά, η διοίκηση της επιχείρησης θα μπορούσε να προβεί στην κατάρτιση προγράμματος εξωτερικής ανάθεσης για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, η οποία δεν είναι καίριας σημασίας γι' αυτήν, προκειμένου να επιτελεστεί βέλτιστα και οικονομικότερα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να καταρτιστούν και οι αντίστοιχοι προϋπολογισμοί προκειμένου να διαπιστωθεί ποιά ενέργεια κρίνεται ως περισσότερο ικανοποιητική βάσει των τεθέντων στόχων για το οικονομικό έτος 2012 και ανάλογα με την απόφαση να αναθεωρηθούν οι πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας που ορίζουν τις ακριβείς ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο περιορισμού του λειτουργικού κόστους η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί τις νέες διατάξεις του εργατικού νομοθετικού πλαισίου και να εφαρμόσει προγράμματα ευέλικτων μορφών εργασίας, μειώσεων μισθών ή ακόμη και περικοπής προσωπικού. Η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να μειώσει το εργατικό της κόστος επιλέγοντας κάποιο από τα παραπάνω προγράμματα ή συνδυασμό αυτών έχοντας κατά νου τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινου δυναμικό για την υλοποίηση των τεθέντων σκοπών της. Με την επιλεκτική παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ένα μεγάλο μέρος του όγκου παραγωγής αποχωρεί από την παραγωγική διαδικασία έχοντας ως αποτέλεσμα πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία δεν γίνεται, στις δύσκολες συνθήκες που διανύουμε, να παραμείνει ανεκμετάλλευτη. Για την αντιμετώπιση του ανωτέρου προτείνεται η χρήση προγραμμάτων ευέλικτων μορφών απασχόλησης, κυρίως μέσω ευέλικτων ωραρίων ή λειτουργικής ευελιξίας, κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν πολλαπλές ικανότητες (multiskilling) τις οποίες χρησιμοποιούν σε θέσεις εργασίας με παρεμφερές αντικείμενο και στις οποίες μπορεί να εναλλάσσονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή προγραμμάτων μειώσεων μισθών και επιπρόσθετων παροχών που δεν σχετίζονται με οικονομικές απολαβές αλλά αυξάνουν το λειτουργικό κόστος της εταιρείας. Αν τα παραπάνω προγράμματα δεν αναμένεται να επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στη μείωση του λειτουργικού κόστους η Mediterranean Foods A.E. καλείται να εφαρμόσει κάποιο πρόγραμμα μείωσης προσωπικού (downsizing) αξιολογώντας τις μεθόδους αλλά και το κόστος διακοπής της συνεργασίας με μέρους του προσωπικού. Η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος απαιτεί λεπτομερή καταγραφή του αριθμού των ατόμων που θα αποχωρήσουν, την οργάνωση της επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων, τους όρους απόλυσης καθώς και την ανάθεση των καθηκόντων των αποχωρούντων στους υπόλοιπους εργαζόμενους με αποτέλεσμα επικείμενη αλλαγή στις εκάστοτε περιγραφές των θέσεων εργασίας.

Επίσης, για τη μείωση του λειτουργικού κόστους η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει προγράμματα εκμετάλλευσης κρατικών επιχορηγήσεων ή άλλων που διατίθενται μέσω Ευρωπαϊκής Ένωσης συγχρηματοδοτώντας δραστηριότητες στο πλαίσιο έργων. Στο σημείο αυτό είναι πολύ βασικό να βρεθεί το κατάλληλο πρόγραμμα που να ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και θα της εξασφαλίζει κεφάλαια για την μετέπειτα πορεία της στον οικονομικό στίβο. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού του προγράμματος χρηματοδότησης είναι το στάδιο που ακολουθεί και έπεται η καταγραφή των διαδικασιών ώστε να εγκριθεί από τον εκάστοτε χορηγό η ένταξη της

επιχείρησης στο πρόγραμμα και να ξεπεραστούν τα διάφορα γραφειοκρατικά εμπόδια που είναι πιθανό να προκύψουν.

Τέλος, μακροπρόθεσμος σκοπός της εταιρείας είναι, έως το έτος 2014, η είσοδος της σε ξένες αγορές ξεκινώντας από τις γειτονικές χώρες οι οποίες θεωρούνται πιο πρόσφορο έδαφος για την αρχή της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Για το ερχόμενο οικονομικό έτος εκείνο που θα μπορούσε η επιχείρηση να κάνει προκειμένου να ολοκληρώσει το τριετές επιχειρηματικό της πλάνο είναι η κατάρτιση ενός προγράμματος έρευνας αγοράς για τις υποψήφιες χώρες εξαγωγικής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό θα έρθει σε μια πρώτη επαφή με το νέο περιβάλλον που στοχεύει να δραστηριοποιηθεί, θα αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν προκειμένου να αναγνωρίσει αν υπάρχει «χώρος» για τα δικά της προϊόντα και γενικότερα θα θέσει τα θεμέλια για μια ενδιαφέρουσα στρατηγική επιχειρηματική κίνηση στο μέλλον. Το στάδιο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας καθώς από τα αποτελέσματα της έρευνας θα κριθεί αν ο στόχος αυτός θα εξακολουθήσει να απασχολεί την επιχείρηση για τα επόμενα δυο χρόνια ή θα εγκαταλειφτεί χαρακτηριζόμενος ως μη εφαρμόσιμος και αναποτελεσματικός.

5.1.3 ΠΩΣ ΘΑ ΚΑΝΟΥΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ

Αν τελικά εγκριθούν οι προϋπολογισμοί τότε τα επιλεγθέντα προγράμματα είναι έτοιμα προς εφαρμογή. Οι πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελείται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία, ορίζουν δηλαδή αναλυτικά τις ακριβείς ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν για να ολοκληρωθούν τα επιλεγθέντα προγράμματα της εταιρείας. Βάσει των όσων έχουν αναφερθεί στην προηγούμενη παράγραφο για τα επιλεγθέντα προγράμματα, τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης σε συνεργασία με τους υφιστάμενούς τους θα πρέπει να καταγράψουν τις ακριβείς ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να είναι αποτελεσματικά και να βοηθήσουν κατ' επέκταση στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της Mediterranean Foods A.E. για το ερχόμενο οικονομικό έτος.

Με την διατύπωση ή την αναθεώρηση των πρότυπων διαδικασιών λειτουργίας ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει. Ωστόσο, τα στελέχη της επιχείρησης, στο στάδιο αυτό, είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχή έκβαση του σταδίου της υλοποίησης. Αρχικά, θα πρέπει να εξεταστεί το ζήτημα της **ευθυγράμμισης της στρατηγικής και της δομής** της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη στρατηγική της παραγωγικής λειτουργίας που έχει προταθεί, η μεταφορά των τελικών προϊόντων από και προς τις κεντρικές αποθήκες και έπειτα στους εκάστοτε πελάτες ορίζει μια ριζική αλλαγή σε σχέση με την πολιτική που εφαρμόζε μέχρι σήμερα η εταιρεία. Συγκρίνοντας την επίδοση του εκάστοτε προγράμματος και τον προϋπολογισμό του, η Mediterranean Foods A.E. θα επιλέξει ανάμεσα στην απευθείας τιμολόγηση ορισμένων πελατών από το εργοστάσιο είτε στην ανάθεση της συγκεκριμένης δραστηριότητας σε εξωτερικούς συνεργάτες, πολιτικές δηλαδή που απαιτούν αλλαγές στη δομή της επιχείρησης αλλά και στη στελέχωσή της.

Η **στελέχωση** αφορά την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού καθώς η υλοποίηση νέων στρατηγικών και πολιτικών απαιτεί συχνά νέες προτεραιότητες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διαφορετική αξιοποίηση του. Για την προς μελέτη εταιρεία αλλαγές στη στελέχωση σχετίζονται με περιορισμό του προσωπικού που απασχολούνταν στην παραγωγή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, εκπαίδευση των υπάρχοντων εργαζομένων προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα καθήκοντα που ορίζουν οι νέες περιγραφές των θέσεων εργασίας τους ή και ακόμη πρόσληψη νέων προσώπων με καινούργιες δεξιότητες ικανών να προσφέρουν τις αναγκαίες αλλαγές που η επιχείρηση επιθυμεί για το ερχόμενο οικονομικό έτος (Hunger & Wheelen, 2012).

Η **κατανομή των διαθέσιμων πόρων** της επιχείρησης ανάμεσα στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες είναι μια ακόμη κρίσιμη απόφαση που πρέπει να ληφθεί κατά το στάδιο της υλοποίησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Mediterranean Foods A.E. χρησιμοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαφοροποίησης προσφέροντας ένα ασφαλές, ποιοτικό, ελληνικό προϊόν σε λογική τιμή. Οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας που σχετίζονται με την ανάπτυξη των συγκεκριμένων κριτηρίων διαφοροποίησης της εταιρείας θα πρέπει να απορροφούν περισσότερους πόρους (χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς, πληροφοριακούς και ανθρώπινους) από τις υπόλοιπες καθώς σε αυτές θα στηριχθεί η επιχείρηση για να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές. Επομένως, μια ορθολογική διαχείριση και κατανομή των περιορισμένων πόρων της εταιρείας θα σήμαινε απορρόφηση περισσότερων πόρων από τη Διεύθυνση

Εργοστασίου και τη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, οι οποίες άμεσα σχετίζονται με την ασφάλεια και την ποιότητα του προϊόντος, καθώς επίσης και από την Εμπορική Διεύθυνση/ Marketing της εταιρείας που είναι υπεύθυνη για την προβολή της ελληνικότητας των παραγόμενων προϊόντων σύμφωνα πάντα με τις προτεραιότητες και τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας.

5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ αλλά είναι πιθανό, έστω και σε αυτό το τελευταίο στάδιο, να εμφανιστούν οι αδυναμίες όλων των προηγούμενων σταδίων. Αυτό συμβαίνει γιατί το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία στο διάστημα της οποίας ποικίλες αλλαγές προκύπτουν στο περιβάλλον της επιχείρησης, εσωτερικό και εξωτερικό. Έτσι, ακόμα και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα έχοντας ως επακόλουθο τα στελέχη των επιχειρήσεων να πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2010).

Σύμφωνα με το μοντέλο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου που παρουσιάστηκε στο διάγραμμα 1.4, τα ανώτερα στελέχη, βασιζόμενα στους αντικειμενικούς σκοπούς κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, θέτουν πρότυπα μέσω των οποίων θα μετρηθεί η συνολική επίδοση του οργανισμού. Στην ουσία, ελέγχονται τα αποτελέσματα από την υλοποίηση και γίνεται μια αντιπαράθεση με αυτό που είχε αρχικά σχεδιαστεί, για να διαπιστωθεί αν τελικά υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής. Για την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι σημαντικό τα στελέχη των επιχειρήσεων να μη βασίζονται μόνο σε βραχυχρόνιους στόχους και να υπάρχει επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback) καθώς τα στελέχη των επιχειρήσεων βασίζονται στις πληροφορίες αυτές για να εξάγουν συμπεράσματα. Επειδή εκείνοι που αξιολογούνται είναι στην πραγματικότητα οι εργαζόμενοι, η αξιολόγηση απαιτεί επίσης λεπτό χειρισμό και ιδιαίτερες ισορροπίες (Γεωργόπουλος, 2010).

Στο πρώτο βήμα της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου προσδιορίζονται τα κριτήρια βάσει των οποίων θα μετρηθεί η επίδοση της επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά δεν είναι

κοινά για όλες τις επιχειρήσεις αλλά η επιλογή τους εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση (όραμα, αποστολή, κουλτούρα) αλλά και από τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει κατά το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αν και στο παρελθόν ο έλεγχος επικεντρώνονταν κυρίως στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, σήμερα η αξιολόγηση έχει επεκταθεί και σε άλλα θέματα όπως η ικανοποίηση και προσήλωση των πελατών, το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών, η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων και οι σχέσεις της επιχείρησης με διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).

5.2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων) αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Η ονομασία της αναφέρεται στην εξισορρόπηση (balance) των χρηματοοικονομικών μετρήσεων με αυτή των μη χρηματοοικονομικών, στην εξισορρόπηση των σκοπών των μετόχων με αυτών των πελατών και των λειτουργιών καθώς και στην εξισορρόπηση στοιχείων του παρελθόντος με αυτών του μέλλοντος (Γεωργόπουλος, 2010).

Το Balanced Scorecard συνίσταται σε ένα ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο και σε ένα αριθμό αντίστοιχων δεικτών που καλύπτουν τους κρίσιμους άξονες της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο των Norton και Kaplan, υπάρχουν τέσσερις βασικές διαστάσεις για κάθε μια από τις οποίες προτείνεται η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων καθώς και η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2002):

1. **Χρηματοοικονομική Διάσταση:** αφορά της οικονομικές επιδόσεις της επιχειρηματικής μονάδας.
2. **Πελατειακή Διάσταση:** αφορά τις επιδόσεις και τα αίτιά τους στον τομέα των πελατών και της αγοράς οι οποίες ασφαλώς προσδιορίζουν τις οικονομικές επιδόσεις.
3. **Διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών:** απαντάει στο ερώτημα «Σε ποιόν τομέα πρέπει να υπερτερεί η επιχείρηση;». Κάθε επιχείρηση με τη βοήθεια διαφόρων εσωτερικών διεργασιών εστιάζει την προσοχή της σε

στόχους, μέτρα και δείκτες, τα οποία επιδιώκουν την ικανοποίηση των πελατών της.

- 4. Διάσταση μάθησης και ανάπτυξης:** απαντάει στο ερώτημα «Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργήσουμε αξία;». Η επίτευξη των στόχων και των μέτρων της επιχείρησης στις προηγούμενες διαστάσεις εξαρτάται ουσιαστικά από τις δυνατότητές της για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη.

Για την ορθότερη αξιολόγηση της επίδοσης της Mediterranean Foods A.E. θα χρησιμοποιηθεί η ανωτέρω προσέγγιση καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα για μετρήσεις όχι μόνο χρηματοοικονομικές αλλά και λειτουργικές, προσδιορίζοντας δηλαδή και τις αιτίες που δημιουργούν αυτές τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Βάσει των τεθέντων αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας για το επόμενο έτος, η χρηματοοικονομική διάσταση θα πρέπει να περιλαμβάνει την αύξηση του ύψους των πωλήσεων σε αξία κατά 2% και τη μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 3%. Η πελατειακή διάσταση, που ουσιαστικά προσδιορίζει την χρηματοοικονομική επίδοση για αύξηση των πωλήσεων, περιλαμβάνει την διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και της αύξησης της κατανάλωσής τους καθώς επίσης και την απόκτηση νέων πελατών προσελκύοντας τόσο πελάτες των ανταγωνιστών όσο και μη χρήστες των προϊόντων του κλάδου. Σχετικά με τη διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών, ο τομέας στο οποίο θα πρέπει η Mediterranean Foods A.E. να αριστεύσει είναι η προσφερόμενη ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων της αφού αυτό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ποικιλία δεικτών μπορούν να ορισθούν προκειμένου να ελέγχεται η ποιότητα σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και μετά από αυτήν. Τέλος, στη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης οι δείκτες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την προς μελέτη εταιρεία είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η διατήρηση όσων κρίνει ότι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα προκειμένου να βοηθήσουν την επιχείρηση στην πραγμάτωση των σκοπών της. Εξάλλου, η στρατηγικής της αφοσίωσης που έχει επιλέξει η επιχείρηση να χρησιμοποιεί από την αρχή της λειτουργίας της κάνουν εμφανή τη συνεχή προσπάθεια της διοίκησης για αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της οποίας θα προκύψει συναρτησιακά αύξηση της παραγωγικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
3. Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Σιώμκος Γεώργιος, (2009), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
5. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
6. Porter Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press
7. Heizer Jay, Render Barry, (2010), **Operations Management**, Prentice Hall, 10th Edition
8. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John, (2012), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, 18th Edition

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

❖ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), **Στρατηγικό μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Τερζίδης Κώστας, (2011), **Μάνατζμεντ- Στρατηγική Προσέγγιση**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
5. Μιλιώτη Ειρήνη, (2010), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
6. Μάλλιαρης Πέτρος, (2012), **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, 3^η Έκδοση Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
7. Παπαβασιλείου Νικόλαος, Ήντουνας Κωνσταντίνος, (2005), **Η Τιμολογιακή Στρατηγική της Επιχείρησης**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
8. Σιώμκος Γεώργιος, (2009), **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, 2^η Έκδοση Εκδόσεις Σταμούλης
9. Μπουραντάς Δημήτρης, Νάνσυ Παπαλεξανδρη, (2003), **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
10. Βασιλείου Δημήτρης, (2006), **Χρηματοοικονομική Διοίκηση**, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
11. Ιωάννου Γεώργιος, (2006), **Διοίκηση Παραγωγής και Συστημάτων Υπηρεσιών**, Εκδόσεις Σταμούλη

12. Βασιλείου Δημήτρης, Ηρειώτης Νικόλαος, (2008), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
13. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών- Ετήσια έκθεση 2009
14. AC NIELSEN ΑΕ, Ετήσια έρευνα κλάδου αρτυμάτων και καρυκευμάτων, Αθήνα 2009

❖ **ΞΕΝΗ**

1. Thompson Arthur, Strickland III, Gamble John, (2012), **Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage**, McGraw-Hill, 18th Edition
2. Wheelen Thomas, Hunger David, (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th Edition
3. Porter Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press
4. Heizer Jay, Render Barry, (2010), **Operations Management**, Prentice Hall, 10th Edition
5. Mintzberg Henry, (1987), **The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy**, California Management Review
6. Kotler Philip, Keller Kevin Lane, (2010), **Marketing Management**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

❖ **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

<http://capital.gr.msn.com/Article.aspx?id=1176946>

<http://capital.gr.msn.com/Article.aspx?id=1182405>

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63367314>

<http://epityxiacom.blogspot.com/2011/10/18.html>

http://www.express.gr/news/business/73793oz_2008091173793.php3

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12336&subid=2&pubid=52447147>

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63473034>

<http://www.protimoellinika.gr/>

<http://www.acci.gr/acci/Portals/0/Departments/keme/national/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΣ