



Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΔΙΑΚΟΥΜΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ Ν. ΓΑΒΡΙΗΛ

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2013

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS

Γαβριήλ Διακουμογιαννόπουλος

Σημαντικοί όροι: ορισμός κλάδου αγοράς αλμυρών σνακ, παράγοντες εξωτερικού γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις εταιρείες αλμυρών σνακ, case study-αναλυτική περιγραφή εταιρείας αλμυρών σνακ, εσωτερικό περιβάλλον, S.W.O.T. ανάλυση, περιγραφή υπάρχουσας στρατηγικής, διαμόρφωση και υλοποίηση μελλοντικής στρατηγικής, υπόδειγμα Porter, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον κλάδο των αλμυρών σνακ και συγκεκριμένα τον ηγέτη του κλάδου, Tasty Foods με στόχο να αναλύσει τις ακολουθούμενες στρατηγικές αλλά και να προτείνει νέες. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και γι' αυτό κρίνεται άκρως σημαντική για την βιωσιμότητά της επιχείρησης ιδιαίτερα σε ένα τόσο σύνθετο και απαιτητικό εξωτερικό περιβάλλον όσο το παρόν.

Η μελέτη αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες που αφορούν τον όμιλο PepsiCo και συγκεκριμένα την εταιρεία Tasty Foods ABGE.

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης δηλαδή γενικευμένο, άμεσο και εσωτερικό. Στο εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που το απαρτίζουν (PEST analysis). Επιπλέον

αναλύεται ο βιομηχανικός κλάδος των αλμυρών σνακ ενώ περιγράφεται και ο ανταγωνισμός στον κλάδο των αλμυρών σνακ με την βοήθεια του υποδείγματος των πέντε συν μία δυνάμεων ανταγωνισμού του PORTER. Στόχος είναι η περιγραφή των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο και η ανάδειξη της έντασης των δυνάμεων. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιγράφονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της εταιρείας. Ακολουθεί η ανάλυση SWOT μέσω της οποίας εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος της μελέτης αφορά σε θέματα στρατηγικής. Αναλύονται οι στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης και εξάγονται συμπεράσματα για τις προτεινόμενες στρατηγικές. Η εταιρεία, στηριζόμενη κυρίως στην εμπειρία της στον κλάδο, στην τεχνογνωσία της σε θέματα R&D, στο ισχυρό, αξιόπιστο όνομά της στην αγορά, δε δίστασε να καινοτομήσει ακολουθώντας στρατηγική συσχετισμένης διαπίοικισης. Η εταιρεία συνεχίζει να βελτιώνει τα υπάρχοντα προϊόντα της, να εμπλουτίζει την ποικιλία των σνακ που διαθέτει ενώ παράλληλα πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της σήματα που ανήκουν στη νέα γενιά των λεγόμενων “υγιεινών” τροφίμων, όπως ξηρούς καρπούς και δημητριακά.

Περιεχόμενα

• ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
• ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
• ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III
• ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	IV
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ο ΟΜΙΛΟΣ PEPSICO Inc.....	1
1.1 Παρουσίαση του ομίλου.....	1
1.1.1 Η δομή του ομίλου.....	6
1.2 Η πορεία της Tasty Foods ABΓΕ	8
• Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	11
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον	16
2.2.1 Νομοθεσία για τα τρόφιμα.....	19
2.2.2 Νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος	23
2.2.3 Φορολογική - Επενδυτική Νομοθεσία.....	28
2.2.4 Κανόνες ελεύθερου ανταγωνισμού.....	34
2.3 Οικονομικό Περιβάλλον.....	36
2.3.1 ΑΕΠ - Ανάπτυξη – Χρέος.....	38
2.3.2 Απασχόληση - Ανεργία.....	47
2.3.3 Δέκτης Τιμών Καταναλωτή (Πληθωρισμός)	53
2.4 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον	54
2.4.1. Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού της Ελλάδας	55
2.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον	63
• Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	67
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	69
3.1 Περιγραφή των Τελικών Προϊόντων (Αλμυρά Σνακ)	69
3.2 Η Ζήτηση Αλμυρών Σνακ.....	70
3.3 Κανάλια Διανομής και Διακίνησης των Προϊόντων του Κλάδου.....	71
3.4 Εξωτερικό εμπόριο.....	72
3.4.1 Εισαγωγές	72
3.4.2 Εξαγωγές	76
3.5 Ανάλυση εγχώριας αγοράς	79

3.5.1 Μέγεθος εγχώριας παραγωγής Αλμυρών Σνακ.....	79
3.5.2 Μέγεθος εγχώριας Αγοράς Αλμυρών Σνακ	80
3.5.3 Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής Αλμυρών Σνακ	83
• Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	86
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ..	87
4.1 Γενικά	87
4.2 Στρατηγικές Ομάδες.....	90
4.3 Οι Πέντε συν μία δυνάμεις Του Porter	94
4.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων	95
4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών	98
4.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών.....	102
4.3.4 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	104
4.3.5 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	105
4.3.6 Διαπραγματευτική δύναμη λοιπών ενδιαφερόμενων	109
4.4 Αξιολόγηση του κλάδου.....	110
• Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου.....	115
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	117
5.1 Γενικά	117
5.2 Δομή της Tasty Foods.....	118
5.3 Παραγωγική Διαδικασία.....	119
5.4 Κουλτούρα της Tasty Foods	121
5.4.1 Αποστολή - Όραμα	122
5.4.2 Αξίες	124
5.4.3 Αρχές	125
5.4.4 Στόχοι –Σκοποί	126
5.4.5 Πολιτικές	128
5.5 Πόροι της Tasty Foods.....	131
5.5.1 Χρηματοοικονομικοί πόροι.....	131
5.5.2 Φυσικοί πόροι - Εγκαταστάσεις.....	137
5.5.3 Τεχνολογικοί πόροι	138
5.5.4 Ανθρώπινοι πόροι.....	139
5.6 Μείγμα Marketing	141
5.7 Εταιρική Διακυβέρνηση και Κοινωνική Ευθύνη	147
5.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	148
• Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	151

• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ.....	153
6.1 Γενικά	153
6.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	154
6.2.1 Ευκαιρίες (Opportunities).....	154
6.2.2 Απειλές (Threats)	154
6.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	156
6.3.1 Δυνατά σημεία (Strengths)	156
6.3.2 Αδύνατα σημεία (Weaknesses)	157
• Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου.....	160
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ	161
7.1 Γενικά	161
7.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική	164
7.3 Επιχειρηματική Στρατηγική	171
• Βιβλιογραφία 7 ^{ου} κεφαλαίου.....	175
• ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ	176
8.1 Γενικά	176
8.2 Καινοτομία	177
8.3 Αύξηση της παραγωγικότητας και οικονομίες κλίμακας	180
• Βιβλιογραφία 8 ^{ου} Κεφαλαίου	183
• ΕΠΙΛΟΓΟΣ	184
• ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	186
• ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	191

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση, και την υπομονή που επέδειξαν σε ολόκληρο το διάστημα πραγματοποίησης των σπουδών μου, προσφέροντάς μου ότι ήταν απαραίτητο για να τελειώσω με επιτυχία τις σπουδές μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην υλοποίηση και συγγραφή των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας, καθώς και για την κατανόησή του, την άμεση ανταπόκριση του και τις πολύτιμες συμβουλές του καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης αυτής.

Τέλος θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που με βοήθησαν να συλλέξω όλες αυτές τις πληροφορίες και να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Διαστάσεις του Μάκρο-Περιβάλλοντος	15
Πίνακας 2.2: Ιστορική Αναδρομή στη Φορολόγηση Μερισμάτων	29
Πίνακας 2.3: Φορολογικοί συντελεστές στα γειτονικά κράτη	30
Πίνακας 2.4: Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη, ΕΕ27, Ευρωζώνη (ετήσιες % μεταβολές)	42
Πίνακας 2.5: Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (2010)	56
Πίνακας 2.6: Προσδοκώμενη ζωή κατά τη γέννηση	57
Πίνακας 2.7: Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά επίπεδο εκπαίδευσης. Β΄ τρίμηνο 2012	60
Πίνακας 3.1: Πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής αλμυρών σνακ (2007- 2011)	73
Πίνακας 3.2: Εξέλιξη εισαγωγών σνακ (2004-2011)	73
Πίνακας 3.3: Κυριότερες χώρες προέλευσης σνακ από πατάτα (2009- 2011)	74
Πίνακας 3.4: Κυριότερες χώρες προέλευσης μορφοποιημένων σνακ (2009-2011)	75
Πίνακας 3.5: Εξέλιξη εξαγωγών σνακ (2004-2011)	76
Πίνακας 3.6: Κυριότερες χώρες προορισμού σνακ από πατάτα (2009- 2011)	77
Πίνακας 3.7: Κυριότερες χώρες προορισμού μορφοποιημένων σνακ (2009-2011)	78
Πίνακας 3.8: Εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακ ανά κατηγορία προϊόντων (1995-2011)	79
Πίνακας 3.9: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ (1995- 2011)	80
Πίνακας 3.10: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τσιπς (1995-2011)	81
Πίνακας 3.11: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση extruded snacks (1995-2011)	82
Πίνακας 3.12: Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων Αλμυρών Σνακ (2007-2011)	84
Πίνακας 5.1: Οικονομικά Μεγέθη Tasty Foods ΑΒΓΕ 2007 - 2011	133
Πίνακας 5.2: Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού	140
Πίνακας 6.1: Ανάλυση SWOT	158
Πίνακας 7.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	166
Πίνακας 7.2: Οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές	168
Πίνακας 7.3: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	172

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Οι 22 γραμμές προϊόντων με την μεγαλύτερη συνεισφορά εσόδων	8
Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές	13
Διάγραμμα 2.2: Ετήσια πορεία της ανεργίας (01/2004 – 08/2012)	48
Διάγραμμα 2.3: Ποσοστά ανεργίας ανά επίπεδο εκπαίδευσης	51
Διάγραμμα 2.4: Προσδοκώμενη Ζωή κατά τη γέννηση	57
Διάγραμμα 2.5: Επίπεδο Εκπαίδευσης	61
Διάγραμμα 4.1: 5+1 Δυνάμεις Porter	89
Διάγραμμα 4.2: Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο Αλμυρών Σνακ	94
Διάγραμμα 4.3: Ελκυστικότητα κλάδου	114
Διάγραμμα 5.1: Οργανόγραμμα Tasty Foods ΑΒΓΕ	119
Διάγραμμα 5.2: Περιθώριο καθαρού κέρδους 2007-2011	135
Διάγραμμα 5.3: Βραχυπρόθεσμες και Ίδια κεφάλαια (2007-2011)	136
Διάγραμμα 5.4: Κυκλοφορούν Ένεργητικό (2007-2011)	137
Διάγραμμα 5.5: Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	149
Διάγραμμα 7.1: Επίπεδα Στρατηγικής	162
Διάγραμμα 7.2: Σύγκλιση Επιπέδων Στρατηγικής	164

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Οργανωτική δομή ομίλου

7

Εικόνα 5.1: Tasty's Brands

142

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ο ΟΜΙΛΟΣ PEPSICO Inc.

1.1 Παρουσίαση του ομίλου

Η PepsiCo Inc. είναι παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά των ποτών (ανθρακούχων και μη ανθρακούχων) των τροφίμων, και των σνακ (αλμυρά, γλυκά και σνακ με βάση τα σιτηρά), με έσοδα για το 2011 πάνω από 60 δισ. δολάρια και πάνω από 285.000 εργαζομένους παγκοσμίως. Έχει την παγκόσμια έδρα της στο Purchase της Ν. Υόρκης και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Ν. Υόρκης.

Η PepsiCo παράγει, επεξεργάζεται και πουλάει προϊόντα ποτών και τροφίμων σε παγκόσμια βάση. Τα εμπορικά σήματα και οι επωνυμίες με τις οποίες πουλάει προϊόντα είναι γνωστά και αναγνωρίσιμα σε όλο τον κόσμο. Εκατοντάδες επωνυμίες ανά την υφήλιο ανήκουν στην PepsiCo. Ακολουθώντας παρατίθενται ορισμένες εκ των πιο αναγνωρίσιμων. Οι μητρικές εμπορικές επωνυμίες Pepsi, Frito Lay, Quaker, Gatorade και Tropicana ανήκουν στον Όμιλο PepsiCo.



Η Pepsi Cola, όπως και η Coca Cola, είναι δημιούργημα ενός φαρμακοποιού. Ο Κάλεμπ Μπράνταμ (1867-1934) το καλοκαίρι του 1898 σκέφθηκε να φτιάξει ένα ποτό για να δροσίζει την πελατεία του στο Νιου Μπερν της πολιτείας της Βόρειας Καρολίνας. Ανέμιξε εκχυλίσματα Colas, βανίλια και αιθέρια έλαια και δημιούργησε ένα αναψυκτικό, το οποίο ονόμασε Brad's Drink. Η μεγάλη επιτυχία του ποτού στην τοπική κοινωνία τον ώθησε να ξεκινήσει την εμπορική του εκμετάλλευση. Το μετονόμασε σε Pepsi Cola και ξεκίνησε διαφημιστική καμπάνια. Το όνομα Pepsi έχει ελληνικές ρίζες. Προέρχεται είτε από τη λέξη δυσπεψία (dyspepsia στα αγγλικά) μιας και ο Μπράνταμ το πρότεινε ως χωνευτικό ή τη λέξη πεψίνη (pepsin στα αγγλικά), το ένζυμο που διευκολύνει την πέψη. Οι δουλειές πήγαιναν πολύ καλά κι έτσι ο Μπράνταμ αποφάσισε να ιδρύσει την εταιρεία 'The Pepsi Cola Company', την οποία στέγασε αρχικά στην αυλή του φαρμακείου του. Στις 16 Ιουνίου 1903 η Pepsi Cola κατοχυρώθηκε ως εμπορικό σήμα, ενώ στο τέλος του 1910 το αναψυκτικό

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

είχε παρουσία σε 24 πολιτείες των ΗΠΑ, χάρη στο μοντέλο της δικαιόχρησης (franchising) που εφάρμοσε ο Μπράνταμ. Ο αμερικανός φαρμακοποιός υπήρξε και από τους πρώτους επιχειρηματίες που χρησιμοποίησε αυτοκίνητα ως μεταφορικά μέσα, αντί της πατροπαράδοτης άμαξας με άλογα. Το 1929 η Pepsi έφθασε ένα βήμα πριν από την πτώχευση, εξαιτίας της Μεγάλης Ύφεσης και της σημαντικής αύξησης της διεθνούς τιμής της ζάχαρης. Η εταιρεία πουλήθηκε στον επιχειρηματία Ρόι Μέγκαρτζελ, αλλά επτά χρόνια αργότερα το φάντασμα της πτώχευσης άρχισε να πλανάται και πάλι πάνω από το Νιου Μπερν, παρότι η Pepsi με μια έξυπνη τιμολογιακή πολιτική είχε κατορθώσει να απειλήσει την πρωτοκαθεδρία της Coca Cola.

Από το αδιέξοδο την έβγαλε το 1937 ο Τσαρλς Γκαθ, επικεφαλής μιας αλυσίδας καταστημάτων με ζαχαρωτά με την επωνυμία Loft. Ο Γκαθ ήθελε να κοντράρει την Coca Cola, επειδή δεν του έκανε αρκετή έκπτωση στα προϊόντα της και αποφάσισε να αγοράσει την ανταγωνίστριά της Pepsi. Την αναδιοργάνωσε και στα τέλη της δεκαετίας του '30 η Pepsi ήταν και πάλι μια υγιής επιχείρηση με κέρδη, μετά από 15 χρόνια απωλειών. Όμως ο Γκαθ βρέθηκε εκτός Loft με απόφαση των μετόχων της, επειδή παραμέλησε την εταιρεία προς χάρη του νέου του αποκτήματος.

Τη διεύθυνση της Pepsi τη δεκαετία του '40 ανέλαβε ο Γουόλτερ Μακ. Ο νέος πρόεδρος, γνωστός για τις προοδευτικές του ιδέες, αντελήφθη ότι η διαφημιστική πολιτική της εταιρείας αγνοούσε ένα μεγάλο και ανερχόμενο κομμάτι της Αμερικής, τους μαύρους, όταν δεν χρησιμοποιούσε τα εθνικά στερεότυπα εναντίον τους. Προσέλαβε μαύρους διαφημιστές και αναλυτές, ενώ χρησιμοποίησε το χαρτί του ρατσισμού, που ήταν καθεστώς τότε στην Αμερική, για να πλήξει την Coca Cola, η οποία δεν προσελάμβανε εύκολα μαύρους εργάτες. Από την άλλη πλευρά, η Coca Cola δεν έμεινε με σταυρωμένα τα χέρια. Χρησιμοποίησε συχνά βρόμικες μεθόδους για να πλήξει την ανερχόμενη αντίπαλο που απειλούσε στην πρωτοκαθεδρία της.

Η Pepsi φοβήθηκε ότι η μονομανία του Μακ θα τις έκανε κακό μακροπρόθεσμα κι έτσι ο Άλφρεντ Στιλ, που τον διαδέχθηκε στην προεδρία, προσανατολίστηκε στο χτίσιμο της εικόνας του προϊόντος, μια πολιτική που συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Από την ταπεινή της έναρξη πριν περίπου από έναν αιώνα, η Pepsi-Cola έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο αναγνωρισμένα, πλέον αγαπητά προϊόντα στον κόσμο. Σήμερα, η εταιρεία συνεχίζει να καινοτομεί, δημιουργώντας νέα προϊόντα, νέες γεύσεις και νέες συσκευασίες.



Πίσω στο χρόνο, η διαδρομή της Frito-Lay (θυγατρική της PepsiCo) ξεκίνησε το 1932, όταν δύο ξεχωριστά γεγονότα έλαβαν χώρα. Στο San Antonio του Τέξας ο Elmer Doolin αγόρασε τη συνταγή ενός αγνώστου -πατατάκι από καλαμπόκι- και ξεκίνησε μία τελείως καινούρια βιομηχανία. Το προϊόν ήταν τα πατατάκια καλαμποκιού Fritos και η εταιρεία του μετονομάστηκε σε Frito Company. Την ίδια χρονιά στο Νάσβιλ του Τεννεσί, ο Herman W. Lay ξεκίνησε τη δική του εταιρεία διανομής chips. Ο Herman Lay αργότερα αγόρασε την εταιρεία που του προμήθευε προϊόντα και τη μετονόμασε σε H. W. Lay Company. Οι εταιρείες Frito και H.W. Lay συγχωνεύθηκαν το 1961 δημιουργώντας τη FritoLay. Συνεισφέροντας πάνω από \$13 δισ, η Frito-Lay ανανεώνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της PepsiCo με διάφορα είδη σνακ. Για περισσότερο από 75 χρόνια, η Frito Lay παράγει τα καλύτερα σνακ στη γη από απλά συστατικά που προέρχονται από φάρμες. Η Frito-Lay έχει επίσης αφοσιωθεί στην παροχή ενός μεγαλύτερου εύρους υγιεινών επιλογών προς τους καταναλωτές. Καθώς και σνακ που παρασκευάζονται μόνο από φυτικά συστατικά που δεν περιέχουν τεχνητά χρώματα, γεύση ή συντηρητικά.



Η Tropicana ξεκίνησε το 1947 ως μια μικρή εταιρεία διανομής φρούτων σε συσκευασίες δώρου στη Florida. Χάρη στο επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή της, Anthony Rossi, και το πάθος του για τη φρέσκια, νόστιμη γεύση του χυμού πορτοκαλιού, η Tropicana τώρα είναι μια κορυφαία επωνυμία συνώνυμη με 'την αγνή εξαιρετική ποιότητα'. Συνεχίζει να επιλέγει τα καλύτερα φρούτα, να παράγει αυθεντικά προϊόντα, να πρωτοπορεί στις παραγωγικές διαδικασίες και να διερευνά νέες αγορές για τους καλύτερους χυμούς και ροφήματα χυμών του κόσμου. Η Tropicana το πιο δυνατό όνομα στους χυμούς, διευρύνει το χαρτοφυλάκιο επώνυμων προϊόντων της PepsiCo με πολλές θρεπτικές, υψηλής ποιότητας γεύσεις. Τα προϊόντα της πωλούνται στις ΗΠΑ με

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

ποικίλες επωνυμίες, συμπεριλαμβανομένων της σειράς χυμών της Tropicana από μη συμπυκνωμένο χυμό: Dole χυμοί και μίγματα χυμών; Tropicana Juices, Trop50 και Tropicana Twister ροφήματα χυμών. Η άδεια για την επωνυμία Dole έχει εκχωρηθεί από την Dole Food Company Inc.



Η τροφοδοτική σειρά των δημοφιλών επωνυμιών των Quaker προσθέτει στο χαρτοφυλάκιο ένα μεγάλο εύρος υγιεινών επιλογών διατροφής. Οι επωνυμίες Quaker υπάρχουν για περισσότερο από έναν αιώνα. Είναι σύμβολα ποιότητας, υπέροχης γεύσης και θρεπτικής διατροφής. Αγαπημένα προϊόντα όπως τα Quaker Oats, Quaker Rice Cakes, Chewy Granola Bars και Rice-A-Roni έχουν κατακτήσει τις πρώτες θέσεις στις αντίστοιχες κατηγορίες. Με την επωνυμία Aunt Jemima, η Quaker είναι επίσης ηγετικός παραγωγός σιροππιού και μιγμάτων για τηγανίτες. Συγκαταλέγεται στους πέντε μεγαλύτερους παραγωγούς κρύων δημητριακών με δημοφιλείς επωνυμίες όπως τις Cap'n Crunch και Life.



Η σειρά ποτών επίδοσης Gatorade που είναι διαθέσιμη σε περισσότερες από 80 χώρες προσθέτει περισσότερα από 40 έτη έρευνας για την αποκατάσταση υγρών και την αθλητική διατροφή στο χαρτοφυλάκιο της PepsiCo. Το ένυδρο χαρτοφυλάκιο της Gatorade περιλαμβάνει τα ηγετικά αθλητικά ποτά Gatorade Thirst Quencher, καθώς και Gatorade Tiger G2 και Propel Fit Water. Η Gatorade δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1960 από ερευνητές του Πανεπιστημίου της Florida για να βοηθήσουν την ποδοσφαιρική ομάδα Gators να αποφύγει την αφυδάτωση όταν αγωνιζόταν στην ζέστη του βάλτου. Σήμερα, μετά από 40 χρόνια έρευνας είναι επιστημονικά διατυπωμένο και αποδεδειγμένο στον αθλητικό χώρο πως εξουδετερώνει τη δίψα, αναπληρώνει τα υγρά και τους ηλεκτρολύτες και παρέχει ενυδροανθρακούχο ενέργεια βελτιώνοντας τις αθλητικές επιδόσεις. Καμία άλλη εταιρεία ροφημάτων ή αθλητικών ποτών δεν έχει επιδείξει τόσο σημαντική εμπειρία στην αποκατάσταση υγρών και την αθλητική διατροφή.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Ο Όμιλος PepsiCo Inc. ('PepsiCo') ιδρύθηκε το 1965 με τη συγχώνευση της Pepsi-Cola και της Frito-Lay. Το 1966 η PepsiCo εμφανίζεται στην Ιαπωνία και στην Αv. Ευρώπη ενώ το 1969 η συσκευασία της Pepsi Cola υιοθετεί τα γνωστά χρώματα που έχει έως σήμερα (άσπρο, κόκκινο και μπλε). Το 1972 ο CEO Don Kendall ανακοινώνει συμφωνία που δίνει στην εταιρεία το δικαίωμα να είναι η πρώτη εταιρεία που θα μπορεί να πουλήσει τα προϊόντα της στην τέως ΕΣΣΔ και σε αντάλλαγμα θα έχει τα αποκλειστικά δικαιώματα για την εισαγωγή και διάθεση της Ρωσικής Vodka "Stolichnaya" στις ΗΠΑ.

Το 1973 η PepsiCo εμφανίσθηκε στην ελληνική αγορά, τέσσερα χρόνια μετά την Coca Cola, που ευνοήθηκε σκανδαλωδώς από τους δικτάτορες. Τα πρώτα χρόνια τα δικαιώματα παραγωγής της είχε η εταιρεία αναψυκτικών ΗΒΗ-Παναγόπουλος. Το 1989 εξαγοράστηκε από την PepsiCo και μετονομάστηκε σε PepsiCo-ΗΒΗ. Το 1999 δημιουργήθηκε μια νέα εταιρεία, η Pepsi Bottling Company, η οποία απορρόφησε την PepsiCo-ΗΒΗ.

Από τα τέλη της δεκαετίας του '70 έως και τα μέσα της δεκαετίας του '90 η PepsiCo επεκτάθηκε μέσω εξαγορών δεκάδων επιχειρήσεων (με σημαντικότητα μερίδια αγοράς ανά τον κόσμο) με κύριο αντικείμενο δραστηριότητας διαφορετικό από αυτό της παραγωγής τροφίμων και ροφημάτων, διαφοροποιώντας το portfolio των προϊόντων της. Στην πορεία των χρόνων(έως και το 1997) ο όμιλος είχε εξαγοράσει και πουλήσει επωνυμίες όπως: Pizza Hut, Taco Bell, KFC, Hot 'n Now, East Side Mario's, D'Angelo Sandwich Shops, Chevys Fresh Mex, California Pizza Kitchen, Stolichnaya (μέσω license agreement), Wilson Sporting Goods και North American Van Lines. Το 1998 ο όμιλος εξαγόρασε την Tropicana και το 2001 συγχωνεύτηκε με την Quaker Oats Company, προσθέτοντας παράλληλα και το Gatorade στο portfolio των προϊόντων της.

Τον Αύγουστο του 2009 η PepsiCo εξαγόρασε προφέροντας \$ 7 δισεκατομμύρια τις 2 μεγαλύτερες εταιρείες εμφιάλωσης στην Β. Αμερική Pepsi Bottling Group και Pepsi Americas. Το 2010 η απόκτηση ολοκληρώθηκε με τον σχηματισμό μιας νέας θυγατρικής, της Pepsi Beverages Company. Τον Φεβρουάριο του 2011 ο όμιλος έκανε την μεγαλύτερη διεθνή του εξαγορά αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο (2/3) της Wimm-Bill-Dann Foods, Ρωσικής

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

εταιρείας τροφίμων (γάλακτος, γιαουρτιού, φυσικών χυμών και γενικά γαλακτοκομικών προϊόντων). Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους αποκτήθηκε και το υπόλοιπο 23%, καθιστώντας την PepsiCo την Νο1 εταιρεία τροφίμων και ροφημάτων στην Ρωσία.

1.1.1 Η δομή του ομίλου

Ο Όμιλος είναι οργανωμένος σε τέσσερις επιχειρηματικές μονάδες, ως εξής:

1. PepsiCo Americas Foods (PAF): η PAF αφορά στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου σχετικά με τα τρόφιμα στη Βόρεια και Νότια Αμερική και συμπεριλαμβάνει την Frito-Lay North America (FLNA), την Quaker Foods North America (QFNA) και όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων και σνακ της Λατινικής Αμερικής (LAF), συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων Sabritas και Gamesa στο Μεξικό
2. PepsiCo Americas Beverages (PAB): συμπεριλαμβάνει την PepsiCo Beverages North America και όλες τις επιχειρήσεις ποτών της Λατινικής Αμερικής.
3. PepsiCo Europe: συμπεριλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη και,
4. PepsiCo Asia, Middle East and Africa (AMEA): συμπεριλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις σε Ασία, Μέση Ανατολή και Αφρική

Τα αποτελέσματα της δραστηριότητας του Ομίλου, αναφέρονται για τους παρακάτω έξι τομείς:

- PepsiCo Americas Beverages (PAB)
- Frito-Lay North America (FLNA)
- Quaker Foods North America (QFNA)
- Latin America Foods (LAF)
- Europe
- Asia, Middle East & Africa

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Η νέα οργανωτική δομή του ομίλου εμφανίζεται στην εικόνα 1.1:

Εικόνα 1.1: Οργανωτική δομή ομίλου

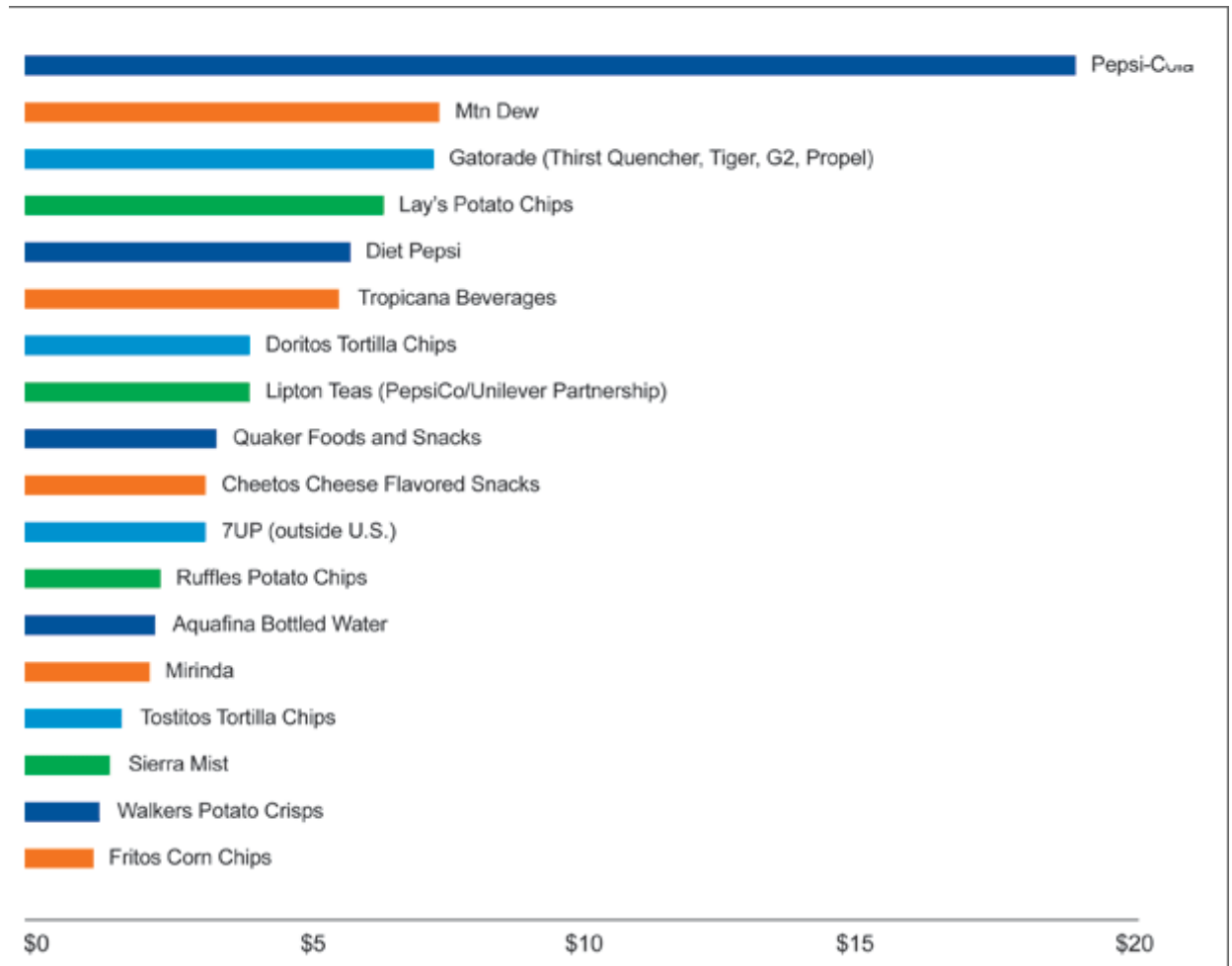


Πηγή: <http://www.pepsico.com/Index.html>

Τα προϊόντα του ομίλου διατίθενται σε πάνω από 200 χώρες με καθαρά έσοδα για το έτος 2011 πάνω από \$66 δισ επιτυγχάνοντας αύξηση της τάξης του 15%. Ο όμιλος διαθέτει το σημαντικό πλεονέκτημα να διαθέτει 22 γραμμές προϊόντων που απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα 1.1 και συνεισφέρουν η κάθε μια πάνω από \$ 1 δισ. Με βάση τα καθαρά έσοδα, η PepsiCo είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία στη βιομηχανία τροφίμων και αναψυκτικών στο κόσμο, ενώ στη Βόρειο Αμερική βρίσκεται στην 1^η θέση.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 1.1: Οι 22 γραμμές προϊόντων με την μεγαλύτερη συνεισφορά εσόδων



Πηγή: <http://www.pepsico.com/Index.html>

1.2 Η πορεία της Tasty Foods ΑΒΓΕ

Η Tasty Foods αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρεία στην Ελλάδα στην αγορά των αλμυρών σνακ με ένα portfolio που περιλαμβάνει γνωστά και επιτυχημένα brands όπως Lay's, Cheetos, Ruffles, Doritos, Tasty Naturals και Quaker.

Πηγαίνοντας πίσω στον χρόνο η Tasty Foods ιδρύθηκε το 1973 από τον Ε. Μιτζάλη στον Άλιμο Αττικής, ως μια βιομηχανική εταιρεία γενικών τροφίμων. Γρήγορα όμως, έστρεψε τις δραστηριότητές της στον αναπτυσσόμενο κλάδο των αλμυρών snacks δημιουργώντας τα No 1 πατατάκια στην Ελλάδα, τα Tasty Chips. Το 1987 η Tasty Foods αγοράστηκε από την PepsiCo, τη μεγαλύτερη

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

εταιρεία στο χώρο των snacks, με πωλήσεις σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα το 1989 λανσάρεται το προϊόν από πατάτα παγκόσμια γνωστό ως «RUFFLES» και γίνεται το πρώτο διεθνές προϊόν της PEPSICO στην Ελλάδα, για να ακολουθήσει το 1993 το λανσάρισμα της τσίχλας (WRIGLEY'S).

Το 1992 η PepsiCo προχώρησε σε μία ακόμα επένδυση στον ελληνικό χώρο με την αγορά της Best Foods στη Θεσσαλονίκη. Η επένδυση αυτή απέφερε στην Tasty Foods δύο σημαντικές μάρκες προϊόντων, τα Lotto και τα Φουντούνια και ένα ακόμα εργοστάσιο. Το 1994 οι δύο εταιρείες συγχωνεύθηκαν κάτω από την ομπρέλα της Tasty Foods.

Σε εταιρικό επίπεδο, το 1997 η Tasty Foods πραγματοποιεί μία μεγάλη επένδυση ύψους 19 εκ.€ και δημιουργώντας ένα υπερσύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής στον Άγιο Στέφανο Αττικής, με τις πιο εξελιγμένες γραμμές παραγωγής στην Ευρώπη και την πιο άρτια εξοπλισμένη μονάδα βιολογικής επεξεργασίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, η Tasty Foods γίνεται πια πρότυπο για την υψηλή ποιότητα και τη φρεσκάδα των προϊόντων της, χάρη στους συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους κατά την παραγωγή. Την ίδια χρονιά το μερίδιο αγοράς αγγίζει το 75%.

Μία από τις σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας έλαβε χώρα το 1999, όταν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της αγοράς για απευθείας διανομή στα μικρά σημεία λιανικής, δημιούργησε το δικό της δίκτυο, εξασφαλίζοντας έτσι την καλύτερη δυνατή παρουσία στα μικρά σημεία πώλησης στην ευρύτερη περιοχή του λεκανοπεδίου Αττικής εφαρμόζοντας το σύστημα της απ' ευθείας πώλησης στην Αττική (Direct Sales Distribution system -D.S.D.), ενώ την ίδια χρονιά καθιερώνει και το σύστημα των αποκλειστικών διανομέων (core distributors) και του συστήματος Preselling.

Το 2002 η Tasty Foods ξεχώρισε σε παγκόσμιο επίπεδο για τη σταθερά ανοδική απόδοση της κατά τα τρία συνεχόμενα τελευταία έτη και γι αυτό της απονεμήθηκε το βραβείο "DONALD M. KENDAL AWARD", στα κεντρικά γραφεία στην Ν. Υόρκη.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Το 2004 εξαγόρασε τη Star Foods, εταιρεία αλμυρών σνακ στη Ρουμανία και ανέλαβε τη διοικητική ευθύνη της Corina Snacks στην Κύπρο. Η εταιρεία συνεχίζει την ανοδική της πορεία και την ίδια χρονιά λανσάρει τους ξηρούς καρπούς “TASTY NATURALS”. Το 2005 η εταιρεία συνεχίζει να ηγείται της αγοράς των αλμυρών σνακ με μερίδιο αγοράς 77%. Παρόλα αυτά η εταιρεία συνεχίζει να καινοτομεί και να επενδύει σε νέα προϊόντα λαμβάνοντας υπόψη τις επιθυμίες των καταναλωτών και γι αυτό το 2009 λανσάρει τα νέα Lay’s στο Φούρνο και στην κατηγορία γλυκών προϊόντων τα Sweetos.

Η Tasty Foods, ως η μεγαλύτερη παραγωγός τυποποιημένης πατάτας στην Ελλάδα, έχει ήδη ξεκινήσει προγράμματα, με τη βοήθεια των αρμόδιων φορέων αλλά και του εξειδικευμένου προσωπικού της, για τη βελτιστοποίηση των μεθόδων καλλιέργειας της πατάτας σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας και του εξωτερικού με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Η Tasty Foods σήμερα κυριαρχεί στη αγορά των αλμυρών σνακ στην Ελλάδα με ονόματα προϊόντων όπως Lay’s, Ruffles, Cheetos, Doritos, Tasty Snacks, Tasty Naturals, Quaker κτλ. ενώ με επίκεντρο την Ελλάδα έχει επεκταθεί στα Βαλκάνια και την Κύπρο, όπου έχει εξαγοράσει τοπικές εταιρείες ή έχει ιδρύσει νέες, αναπτύσσοντας πλήρη εμπορική δραστηριότητα. Για τους περισσότερους καταναλωτές είναι συνυφασμένη με την υψηλή ποιότητα και τη μεγάλη ποικιλία των προϊόντων της. Μία από τις βασικές αρχές της, είναι να πουλάει προϊόντα για τα οποία μπορεί να είναι πραγματικά περήφανα. Κριτήριο για τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν αποτελεί η ικανότητα να διαφημίζουν και να καταναλώνουν τα προϊόντα οι ίδιοι, χωρίς καμία επιφύλαξη. Για περισσότερα από 30 χρόνια, η Tasty Foods είναι ο ειδικός στην αγορά των αλμυρών snacks και οι αναμνήσεις της πλειοψηφίας των καταναλωτών είναι συνδεδεμένες με τα brands της εταιρείας, αφού μαζί τους μεγάλωσαν και συνεχίζουν να μεγαλώνουν ολόκληρες γενιές. Ενεργό ρόλο παρουσιάζει τόσο σε ενέργειες που είναι συνδεδεμένες με την προστασία του περιβάλλοντος όσο και σε πρωτοβουλίες κοινωνικού χαρακτήρα.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

www.pepsico.com.gr

www.pepsico.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας σημαντικός αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης.

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις καθώς αναφέρεται στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι παράμετροι που εμπεριέχονται στο μάκρο-περιβάλλον δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, απλά καθορίζουν το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δύναται να δράσει. Για την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει γίνει η διάκρισή του σε δύο υποκατηγορίες: το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο διάγραμμα 2.1 εμφανίζεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το μάκρο και το μικρο-περιβάλλον και οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 2.1 : Περιβαλλοντικές Μεταβλητές



Πηγή: Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition

Το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Στα πλαίσια της ανάλυσής του, διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτικό και το τεχνολογικό. Μέσα από την επεξεργασία αυτών των διαστάσεων, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαίσθητες που αναπτύσσουν διαχρονικά οι καταναλωτές κλπ.) και με αυτό τον τρόπο να εκπληρώνει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του παρόντος και να προετοιμάζεται καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Οι επιχειρήσεις δρουν και αναπτύσσονται μέσα σ’ ένα σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του περιβάλλοντος αλλάζουν μέρα με τη μέρα και επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τις επιχειρήσεις. Οι αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή νέων στρατηγικών, που με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών¹.

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος παίζουν οι παρακάτω εξελίξεις:

- Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και οι πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο διεθνής ανταγωνισμός επηρεάζει κατά κύριο λόγο τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, με συνέπεια ακόμα και επιχειρήσεις με καθαρά εγχώρια δραστηριοποίηση να είναι δύσκολο να αντισταθούν σ' αυτόν. Επακόλουθο είναι οι επιχειρήσεις να έχουν πάψει να εξετάζουν, κατά μείζονα λόγο, ένα σημαντικό αριθμό μακροοικονομικών μεγεθών (ύψος μισθών - ημερομισθίων, δείκτη τιμών – καταναλωτή, αξία νομίσματος) της χώρας στην οποία εδρεύουν, καθώς είναι κοινά σημεία για όλους τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, αυτά που παρακολουθούνται και ελέγχονται προσεκτικότερα είναι οι εξελίξεις στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού όπως οι νομισματικές ισοτιμίες, το ύψος των επιτοκίων, οι δημοσιονομικές και εισοδηματικές πολιτικές διάφορων χωρών που μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν τους ανταγωνιστές.
- Ολοένα και δυσκολότερα οι επιχειρήσεις μπορούν να προστατευθούν από τις παρουσιαζόμενες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, η ελάττωση της διάρκειας ζωής των προϊόντων, η τάση για απελευθέρωση ή περιορισμό των ρυθμίσεων των επιχειρήσεων και η ολοένα αυξανόμενη σύγκλιση των τεχνολογιών έχουν κάνει επιτακτική την ανάγκη για άμεση ανίχνευση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και άμεση ανταπόκριση σ' αυτές.
- Επιπρόσθετα, οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες που διαχέονται στην κοινωνία και στις επιχειρήσεις καθιστούν δύσκολη τη διάκριση των άμεσων ανταγωνιστών όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή την κλίμακα των λειτουργιών τους.

¹ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ. 147

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Εξ' αιτίας, κατά κύριο λόγο, αυτών των τάσεων το περιβάλλον μιας επιχείρησης καθίσταται εξαιρετικά ασταθές σε σχέση με το παρελθόν.

Για τη μελέτη των παραπάνω παραγόντων χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological). Οι βασικότερες διαστάσεις της κάθε μεταβλητής απεικονίζονται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 : Διαστάσεις του Μάκρο-Περιβάλλοντος			
ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Φορολογία	Ανταγωνιστικότητα Χώρας	Συνήθειες Αγοραστών	Κρατικές Δαπάνες σε Έρευνα
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές Τρόπου Ζωής	Ανάπτυξη νέων Τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο Εισόδημα	Σύνθεση Πληθυσμού	Ταχύτητα Διάχυσης Νέων τεχνολογιών
Αντιμονοπωλιακή Νομοθεσία	Αγορές Συναλλάγματος	Ιατροφαρμακευτική κάλυψη	Δαπάνες Βιομηχανίας σε Έρευνα
Απελευθέρωση Αγορών	Πληθωρισμός	Δομή Οικογένειας	Προστασία Πατέντας
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό Ανεργίας	Επίπεδο Μόρφωσης	Πρόοδος Αυτοματοποίησης
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Επιτόκια	Προσδοκίες Καριέρας	Ύπαρξη Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών
Αντιμετώπιση Ξένων Επενδυτών	Οικονομικός Κύκλος	Δημογραφικά Στοιχεία	Διάδοση του Διαδικτύου
Πηγή: Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12 th edition			

Γενικά, ως στόχους της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να θεωρήσουμε: 1) την κατανόηση των τάσεων που επηρεάζουν τον κλάδο, 2) την αξιολόγηση της δομής και των ανταγωνιστικών πιέσεων που καθορίζουν την κερδοφορία των εταιρειών του κλάδου, 3) τον εντοπισμό κενών στην αγορά ή αναγκών που δεν εξυπηρετούνται καλά και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για αυτά.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Σκοπός της ανάλυσης που ακολουθεί είναι να εντοπίσει και να βοηθήσει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις διαφαινόμενες ευκαιρίες και παράλληλα να αντιμετωπίσει τις όποιες απειλές υπάρχουν με τη διαμόρφωση μιας κατάλληλης στρατηγικής. Ως επακόλουθο η ανάλυση του περιβάλλοντος στοχεύει στο να εντοπιστούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και αποτελεσματικά στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της, και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά.

2.2 Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί στις χώρες όπου μια επιχείρηση δραστηριοποιείται καθώς και τη συγκεκριμένη συμπεριφορά που υιοθετεί απέναντι στις επιχειρήσεις ή εκάστοτε κυβέρνηση. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού πλαισίου ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ευκαιριών ή απειλών για την πορεία και τη στρατηγική που θα διαμορφώσει μια επιχείρηση.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στον βιομηχανικό κλάδο μπορεί να επηρεάσουν τις εταιρείες με ποικίλους τρόπους όπως μέσω της φορολογίας, της εργατικής νομοθεσίας, του ρυθμιστικού πλαισίου για την προστασία του περιβάλλοντος και των καταναλωτών, των αποκρατικοποιήσεων, αλλά και μέσω της θέσπισης κανόνων διεξαγωγής του ανταγωνισμού.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά γεγονότα όπως απεργίες, ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών, κρατικοποιήσεις κ.α. αποκαλείται πολιτικός «κίνδυνος». Για την αποφυγή αυτού οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν τις αντιλήψεις και προτάσεις των πολιτικών κομμάτων στη χώρα που δραστηριοποιούνται και τους συσχετισμούς δυνάμεων που διαμορφώνονται κάθε φορά, τις πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

επίπεδο και τη πολιτική απέναντι στα μονοπώλια και στις συνθήκες ανταγωνισμού².

Σε ότι αφορά το εγχώριο πολιτικό περιβάλλον θα πρέπει να τονίσουμε ότι η χώρα μας πέρασε μια μακρά περίοδο πολιτικής αβεβαιότητας με τις διπλές εκλογές του Μαΐου και του Ιουνίου, μια αβεβαιότητα που δεν αφορούσε απλώς το ερώτημα του ποια θα είναι η επόμενη κυβέρνηση, αλλά τον πυρήνα του στρατηγικού προσανατολισμού της χώρας και ενδεχομένως τη συμμετοχή της ή όχι στη ζώνη του Ευρώ.

Ο σχηματισμός της νέας κυβέρνησης με τις όποιες προοπτικές κοινοβουλευτικής σταθερότητας, αλλά και η πρόθεση προώθησης των διαθρωπικών αλλαγών φαίνεται ότι είχαν ήδη θετικές επιπτώσεις στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία. Έτσι, στην πρόσφατη έκθεση της οικονομικής συγκυρίας του Ιουνίου από τον IOBE, ενώ οι επιχειρηματικές προσδοκίες συνεχίζουν να εμφανίζουν επιδείνωση, η καταναλωτική εμπιστοσύνη βελτιώνεται. Η αντιστροφή του αρνητικού κλίματος μετά τις εκλογές υποδηλώνεται και στη σοβαρή επιστροφή καταθέσεων στο τραπεζικό σύστημα που εκδηλώθηκε έκτοτε.

Οι προηγούμενες αβεβαιότητες, η μη τήρηση ανειλημμένων υποχρεώσεων, η αβουλία στην προώθηση μεταρρυθμίσεων και ενδεχομένως κάποιοι ατυχείς χειρισμοί, έχουν φέρει την αξιοπιστία της χώρας κυριολεκτικά στο ναδίρ. Η δυσπιστία με την οποία αντιμετωπίζονται οι εκπρόσωποι του δημοσίου αλλά και οι πλέον υγιέστερες επιχειρήσεις από φορείς του εξωτερικού διογκώνει το πρόβλημα της ύφεσης. Η αντιστροφή αυτού του κλίματος αποτελεί λοιπόν έναν στόχο που δεν προσφέρεται μεν για παραμετροποίηση ή άλλου είδους ποσοτική καταγραφή, αλλά του οποίου η συστηματική επιδίωξη και επίτευξη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την προσέγγιση οποιουδήποτε στόχου.

Σε αυτό το βραχυπρόθεσμο πλαίσιο, πέραν των συμφωνηθέντων μεταρρυθμίσεων γι' αυτή την περίοδο, προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε στόχους που βελτιώνουν άμεσα τη ρευστότητα στον επιχειρηματικό τομέα

²Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» σελ. 80

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

όπως: α) η άμεση εκταμίευση των 130 δισ. ευρώ για την εξόφληση των συσσωρευμένων υποχρεώσεων του δημοσίου προς τον ιδιωτικό τομέα, μια ενέργεια που θα συμβάλλει στη ρευστότητα της αγοράς κατά πολλαπλάσιο μέγεθος και όχι η επιλογή των τμηματικών δόσεων που προωθείται. β) η διοχέτευση όλων των διαθέσιμων κονδυλίων σε έναν μικρό αριθμό μεγάλων έργων υποδομής πανελλαδικής εμβέλειας με υψηλό οικονομικό πολλαπλασιαστή και εξασφαλισμένη χρηματοδότηση, είτε από άμεσα διαθέσιμα κονδύλια του ΕΣΠΑ, με μεγαλύτερη ευελιξία στα κριτήρια εκλεξιμότητας ή ακόμη και με την έκδοση ομολόγων καλυμμένων με περιουσιακά στοιχεία, γ) η πίεση για αύξηση των κεφαλαίων της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων για επενδύσεις στην Ελλάδα και στο νότο ευρύτερα και η παροχή εγγυήσεων ώστε να καλυφθεί το κενό χρηματοδότησης, επιβεβαιώνοντας τον ουσιαστικό θεσμικό ρόλο μιας μη εμπορικής τράπεζας, δ) η ταχύτερη δυνατή ολοκλήρωση της διαδικασίας κεφαλαιοποίησης του τραπεζικού συστήματος και ε) η γρηγορότερη δυνατή επαναφορά των χρηματοδοτήσεων της δανειακής σύμβασης στην προβλεπόμενη ροή τους, για την υπέρβαση των καθυστερήσεων που ήταν το αποτέλεσμα της παρατεταμένης προεκλογικής περιόδου, με αντάλλαγμα βεβαίως την ταχύτερη εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που έχει ανάγκη πρωτίστως η χώρα και λιγότερο οι πιστωτές μας.

Εκτός όμως από τα μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί σε μέτρα-προϋποθέσεις που ενισχύουν την διαμόρφωση επενδυτικού κλίματος³.

Βασική προϋπόθεση είναι η επανεκκίνηση της προώθησης συμφωνηθέντων και ώριμων διαρθρωτικών αλλαγών στην κατεύθυνση της απελευθέρωσης αγορών και επαγγελματών, της διοικητικής μεταρρύθμισης του Κράτους, της άρσης της γραφειοκρατίας και ειδικά των αντικινήτρων στις επενδύσεις, με παρακάμψεις (bypass) ή ταχύτερες διαδικασίες (fast track) στις επενδύσεις, αλλά και με θεσμικές παρεμβάσεις που ενισχύουν τις συνθήκες ανταγωνισμού σε όλους τους κλάδους.

³ IOBE “Ελληνική Οικονομία” Αρ. Τεύχους 68, Ιούλιος 2012

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Δεύτερη προϋπόθεση είναι η επιτάχυνση της διαδικασίας των ιδιωτικοποιήσεων και γενικότερα της αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας. Σημειώνεται ότι όλες οι τυχόν επιφυλάξεις που διατυπώνονται κατά περίπτωση μπορούν να προβλεφθούν και να τύχουν κατάλληλης διαχείρισης σε συμβατικό επίπεδο ενώ υπάρχουν σύγχρονα εργαλεία μακροχρόνιας μίσθωσης που εξυπηρετούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της χώρας για αποδοτικότερη χρήση των πόρων της.

Τρίτη προϋπόθεση είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και των δυνατοτήτων που προσφέρουν στην καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, τη διεύρυνση της φορολογικής βάσης στο πλαίσιο ενός συνολικού σχεδίου μεταρρύθμισης του φορολογικού συστήματος.

Τέταρτη προϋπόθεση είναι η ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, μια δραστηριότητα που δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει τη μείωση των φορέων του δημοσίου χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο, τον ορθολογισμό των απασχολούμενων σε αυτούς και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών με ανάθεση έργου προς φορείς του ιδιωτικού τομέα (outsourcing).

Μελετώντας ιδιαίτερα το πολιτικό περιβάλλον στον κλάδο των αλμυρών σνακ διακρίνονται οι παρακάτω βασικοί άξονες. Η νομοθεσία για τα τρόφιμα και ειδικότερα για τα τυποποιημένα, η νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος, η φορολογική νομοθεσία και η διαμόρφωση αντιμονοπωλιακού πλαισίου.

2.2.1 Νομοθεσία για τα τρόφιμα

Βασικοί στόχοι της κοινοτικής νομοθεσίας Τροφίμων είναι η διασφάλιση υψηλού επιπέδου προστασίας της δημόσιας υγείας, της ασφάλειας του καταναλωτή, της ελεύθερης διακίνησης αγαθών στην εσωτερική αγορά κλπ. Η ποιότητα τροφίμων διασφαλίζεται με διαφορετικό τρόπο ανά κράτος- μέλος λόγω των διαφορετικών στόχων της εγχώριας αγοράς και της αγροτικής πολιτικής. Πρέπει

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

να διευκρινιστεί πως και λόγω της ιδιαίτερης σημασίας-ευαισθησίας ο κλάδος των τροφίμων διέπεται από σωρεία διατάξεων.

Η κοινοτική νομοθεσία στον τομέα της διατροφής βασίζεται σε τέσσερα άρθρα της Συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Συγκεκριμένα: Όταν υπερισχύουν οι γεωργικές πτυχές, εφαρμόζεται το άρθρο 37 του τίτλου «Γεωργία». Το συγκεκριμένο άρθρο ορίζει ότι η Επιτροπή υποβάλλει προτάσεις υπό τη μορφή κανονισμών, οδηγιών ή αποφάσεων για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της αγροτικής πολιτικής (ΚΑΠ). Το άρθρο 152 «Δημόσια Υγεία» της συνθήκης της ΕΚ, αποσκοπεί να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο προστασίας της ανθρώπινης υγείας στο σύνολο των πολιτικών και των ενεργειών της Κοινότητας. Το άρθρο 95 αφορά τις διατάξεις σχετικά με την υλοποίηση της εσωτερικής αγοράς, λαμβανομένου υπόψη του στόχου της εξασφάλισης υψηλού επιπέδου προστασίας της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος. Ο τίτλος «Προστασία των Καταναλωτών» και κυρίως το άρθρο 153 αποσκοπεί να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο προστασίας των καταναλωτών. Η Ενιαία Πράξη που τέθηκε σε ισχύ το 1987 κατήργησε τον κανόνα της ομοφωνίας για την έγκριση νομοθεσίας που αφορά λιγότερο ή περισσότερο την προστασία των καταναλωτών. Η συνθήκη του Άμστερνταμ του 1999 ενίσχυσε ακόμη περισσότερο την τάση αυτή.

Παράλληλα ο κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002, είναι το ιδρυτικό κείμενο για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων.

Ταυτόχρονα ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο διορθωτικό του κανονισμού 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2004 για την υγιεινή των τροφίμων. Ο συγκεκριμένος κανονισμός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου του 2006 σε όλα τα κράτη- μέλη και αντικαθιστά την οδηγία 93/43/ΕΟΚ της 14ης Ιουνίου 1993. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτό χρονικό διάστημα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

αναθεωρούν μία μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP). Οι αρχές του συστήματος HACCP είναι οι εξής:

- Να εντοπίζονται οι τυχόν πηγές κινδύνου οι οποίες πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα.
- Να εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο ή στα στάδια εκείνα όπου ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη μιας πηγής κινδύνου, ή τη μείωσή της σε αποδεκτά επίπεδα.
- Να καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των εντοπιζόμενων πηγών κινδύνου.
- Να καθορίζονται και να εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Να καθορίζονται τα διαρθρωτικά μέτρα όταν διαπιστώνεται κατά την παρακολούθηση ότι ένα κρίσιμο στοιχείο ελέγχου δεν βρίσκεται υπό έλεγχο.
- Να καθορίζονται διαδικασίες, οι οποίες διεξάγονται τακτικά, για να επαληθεύεται η αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων
- Να καταρτίζονται έγγραφα και φάκελοι ανάλογα με τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης τροφίμων, ώστε να αποδεικνύεται η ουσιαστική εφαρμογή των παραπάνω μέτρων για να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

Πέρα όμως από τους κανονισμούς και την οδηγία της Ε.Ε. υπάρχει και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο (Αγορανομικός Κώδικας) στο οποίο, σύμφωνα με τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) όπου είναι και ο αρμόδιος κρατικός φορέας περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Υγειονομική Διάταξη Α1β/8577/1983 (ΦΕΚ-526 Β') – περί Υγειονομικού ελέγχου και αδειών ίδρυσης και λειτουργίας των εγκαταστάσεων επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος και των γενικών και ειδικών όρων ίδρυσης και λειτουργίας των εργαστηρίων και καταστημάτων

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

τροφίμων και ποτών. Αντικαθιστά την υγειονομική διάταξη ΑΙβ/11261/81. Συνοπτικά το κεφάλαιο V της διάταξης αναφέρεται στα Εργαστήρια Τροφίμων και Ποτών. Ειδικότερα, οι διατάξεις του άρθρου 52 εφαρμόζονται στα εργαστήρια παρασκευής ή επεξεργασίας ή / και συσκευασίας τροφίμων – ποτών, τα προϊόντα των οποίων προορίζονται να διατεθούν κυρίως σε καταστήματα λιανικής πώλησης.

- Άρθρο 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Το άρθρο αυτό αφορά στην επισήμανση, παρουσίαση και διαφήμιση των τροφίμων που προορίζονται να διατεθούν ως έχουν στον τελικό καταναλωτή. Αφορά τα τρόφιμα που προορίζονται να παραδοθούν σε εστιατόρια, νοσοκομεία, κυλικεία και παρόμοιες μονάδες ομαδικής εστίασης. Ειδικότερα όσον αφορά τα προσυσκευασμένα τρόφιμα που προορίζονται να παρουσιαστούν όπως έχουν στον τελικό καταναλωτή και στις μονάδες ομαδικής εστίασης, τα οποία αποτελούνται από ένα τρόφιμο και τη συσκευασία στην οποία περιέχεται πριν από την προσφορά του προς πώληση εφόσον η συσκευασία το καλύπτει ολικά ή μερικά, αλλά πάντα κατά τρόπο ώστε το περιεχόμενο να μην μπορεί να τροποποιηθεί χωρίς να υποστεί και η συσκευασία άνοιγμα ή μεταβολή. Όσον αφορά τις διατάξεις του άρθρου συμμορφώνονται προς την Κοινοτική Οδηγία 13/2000/ΕΚ, η οποία τροποποιήθηκε από την 89/2003.

Σύμφωνα με την παραπάνω ισχύουσα εθνική και κοινοτική νομοθεσία, όσον αφορά την συσκευασία τα στοιχεία και οι ενδείξεις που πρέπει υποχρεωτικά να αναγράφονται στις συσκευασίες των τροφίμων, είναι τα εξής:

- Αναγραφή χώρας προέλευσης.
- Το όνομα ή την εμπορική επωνυμία και τη διεύθυνση του παρασκευαστή ή του συσκευαστή ή ενός πωλητή εγκατεστημένου σε κράτος μέλος της ΕΟΚ.
- Την αναγραφή του τόπου παραγωγής ή προέλευσης του τροφίμου μόνο στις περιπτώσεις που άλλες πληροφορίες στην ετικέτα οδηγούν σε πλάνη τον καταναλωτή ως προς τον πραγματικό τόπο παραγωγής ή προέλευσης του τροφίμου, ενώ δεν προβλέπεται η αναγραφή ένδειξης

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

σχετικής με τη γεωγραφική προέλευση της πρώτης ύλης που έχει χρησιμοποιηθεί.

- Υποχρεωτική αναγραφή ημερομηνίας ελάχιστης διατηρησιμότητας.
- Καθαρή ποσότητα.
- Υποχρεωτική αναγραφή συστατικών και ιδιαίτερα των αλλεργιογόνων. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, η αναγραφή των αλλεργιογόνων συστατικών πρέπει να γίνεται στον κατάλογο των συστατικών, ώστε ο καταναλωτής που έχει ευαισθησία σε ένα τέτοιο συστατικό, να το αναγνωρίζει στην ετικέτα ενώ δεν προβλέπονται προειδοποιητικές ενδείξεις. Επιπρόσθετα η αναγραφή των θειωδών στα τρόφιμα απαιτείται μόνο όταν αυτά βρίσκονται σε περιεκτικότητα μεγαλύτερη των 10mg/kg στο τελικό προϊόν.

2.2.2 Νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος

Η θέσπιση ευθύνης για τις τυχόν ζημιές στην φύση αποτελεί προϋπόθεση για την ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης των οικονομικών παραγόντων για τα τυχόν αρνητικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους στο ίδιο το περιβάλλον. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, οι επιχειρήσεις στην μεγάλη τους πλειοψηφία φαίνονταν να νοιώθουν υπεύθυνες για την υγεία των ατόμων ή για την ιδιοκτησία -για τα οποία ήδη υφίσταται, σε διαφορετικές μορφές και σε εθνικό επίπεδο, η έννοια της περιβαλλοντικής ευθύνης– παρά για το περιβάλλον. Είχαν την τάση να θεωρούν το περιβάλλον ως "δημόσιο αγαθό" για το οποίο πρέπει να ευθύνεται το σύνολο της κοινωνίας και όχι ένας μεμονωμένος φορέας ο οποίος προκάλεσε ζημιές σε αυτό.

Η αρμόδια επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στις 9/2/2000 επιχειρεί να θέσει το πλαίσιο για την περιβαλλοντική ευθύνη με τη δημοσίευση της Λευκής Βίβλου. Η σχετική μελέτη διερευνά τρόπους διαμόρφωσης ενός κοινοτικού καθεστώτος περιβαλλοντικής ευθύνης προκειμένου να βελτιωθεί η εφαρμογή των περιβαλλοντικών αρχών που περιέχονται στη συνθήκη ΕΚ και του κοινοτικού περιβαλλοντικού δικαίου, καθώς και να εξασφαλισθεί η επαρκής αποκατάσταση του περιβάλλοντος. Στο ιστορικό περιλαμβάνεται μία Πράσινη

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Βίβλος της Επιτροπής του 1993, μία Κοινή Ακρόαση με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο την ίδια χρονιά, ένα Ψήφισμα του Κοινοβουλίου για την έκδοση κοινοτικής οδηγίας, Γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής του 1994, καθώς και απόφαση της Επιτροπής του Ιανουαρίου του 1997 για τη σύνταξη Λευκής Βίβλου.

Η περιβαλλοντική ευθύνη υποχρεώνει αυτόν που προκάλεσε περιβαλλοντική ζημιά (τον ρυπαίνοντα) να πληρώσει για την επανόρθωση των ζημιών που προκάλεσε. Η θέσπιση της ευθύνης είναι αποτελεσματική υπό την προϋπόθεση να εντοπισθεί ο ρυπαίνων, να διαγνωσθεί το μέγεθος της ζημιάς και να αποδειχθεί η αιτιώδης σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς αυτού και του αποτελέσματος. Μεταξύ των λόγων θέσπισης κοινοτικού καθεστώτος ευθύνης περιλαμβάνεται η βελτίωση της εφαρμογής των, καίριας σημασίας, περιβαλλοντικών αρχών (ο ρυπαίνων πληρώνει, πρόληψη και προφύλαξη) και του υφιστάμενου κοινοτικού περιβαλλοντικού δικαίου, η ανάγκη εξασφάλισης της απορρύπανσης και αποκατάστασης του περιβάλλοντος, η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στους άλλους τομείς πολιτικής και η βελτίωση της λειτουργίας της εσωτερικής αγοράς. Η θέσπιση της ευθύνης αναμένεται να εντείνει τη διάθεση των εταιρειών για περισσότερο υπεύθυνη συμπεριφορά και, ως εκ τούτου, να έχει προληπτική επίδραση, μολονότι πολλά εξαρτώνται από το περιεχόμενο και τις επιμέρους ρυθμίσεις του καθεστώτος. Υπολογίζεται ότι ο αντίκτυπος ενός κοινοτικού καθεστώτος ευθύνης στην ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας της ΕΕ σε σχέση μ'εκείνη τρίτων κρατών θα είναι περιορισμένος.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των βιομηχανιών στις περιβαλλοντικές επιταγές, η περιβαλλοντική νομοθεσία λειτουργεί ως εργαλείο οριοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων συμμόρφωσης και περιλαμβάνει σειρά νομοθετημάτων, που θέτουν άμεσα και έμμεσα, όρους και όρια συμμόρφωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η Οδηγία για την Περιβαλλοντική Ευθύνη (Environmental Liability) συνιστά τρόπο εφαρμογής των κύριων αρχών περιβαλλοντικής πολιτικής που ορίζονται στην συνθήκη ΕΚ (άρθρο 174 παράγραφος 2), και ιδίως

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

της αρχής "ο ρυπαίνων πληρώνει". Η περιβαλλοντική ζημία, κατά την Οδηγία, μπορεί να αφορά το υδάτινο περιβάλλον, τα προστατευόμενα είδη και το έδαφος. Εάν η εν λόγω αρχή δεν εφαρμόζεται για την κάλυψη του κόστους της αποκατάστασης των περιβαλλοντικών ζημιών, είτε το περιβάλλον παραμένει αναποκατάστατο, είτε το κράτος, και σε τελευταία ανάλυση ο φορολογούμενος, καλείται να πληρώσει γι' αυτό. Κατά συνέπεια, ο βασικός στόχος συνίσταται στο να καταστεί ο ρυπαίνων υπεύθυνος για τη ζημιά που προκάλεσε. Εάν οι ρυπαίνοντες καλούνται να πληρώσουν για τη ζημιά που προκάλεσαν, θα μειώσουν την ρύπανση μέχρι του σημείου εκείνου όπου το περιθωριακό κόστος της μείωσης υπερβαίνει την αποφευχθείσα αποζημίωση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η περιβαλλοντική ευθύνη έχει ως αποτέλεσμα την πρόληψη της ζημιάς και την εσωτερίκευση του περιβαλλοντικού κόστους. Επίσης, η ευθύνη δύναται να οδηγήσει σε ευρύτερη εφαρμογή της αρχής της προφύλαξης, με αποτέλεσμα την αποφυγή των κινδύνων και των ζημιών, καθώς και στην ενθάρρυνση των επενδύσεων στην έρευνα και ανάπτυξη για τη βελτίωση των γνώσεων και των τεχνολογιών.

- Η Οδηγία IPPC, για τον ολοκληρωμένο έλεγχο και πρόληψη της ρύπανσης από τη βιομηχανία, η οποία θέτει όρους και διαδικασίες για την έκδοση περιβαλλοντικών αδειών ενώ απαιτεί και την εφαρμογή Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών για την πρόληψη και έλεγχο της ρύπανσης, εισάγοντας την παράμετρο του κόστους στον χαρακτηρισμό της Βέλτιστης Τεχνικής.
- Η αναθεωρημένη Οδηγία SEVESO II, σε συνδυασμό με την οδηγία ΟΠΕΡ (Ολοκληρωμένη Πρόληψη και Έλεγχος της Ρύπανσης) αφορά σε καθορισμό μέτρων και όρων για την αντιμετώπιση των κινδύνων από ατυχήματα μεγάλης έκτασης σε εγκαταστάσεις ή μονάδες λόγω της ύπαρξης επικίνδυνων ουσιών. Επιπλέον αναφέρεται το πλαίσιο σχετικά με την παραγωγή, τον χειρισμό, την επεξεργασία, την ανάκτηση, την ανακύκλωση, τον περιορισμό, την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη διαμεθοριακή μεταφορά και διάθεση επικίνδυνων και άλλων αποβλήτων, νομοθεσία στον τομέα της βιοτεχνολογίας και νομοθεσία στον τομέα της μεταφοράς επικίνδυνων ουσιών. Η υποβολή Μελέτης

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Ασφαλείας και η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας αποτελούν απαιτήσεις της Οδηγίας για εγκαταστάσεις που αποθηκεύουν συγκεκριμένες ουσίες σε ποσότητες μεγαλύτερες από καθορισμένα όρια.

- Το Σχέδιο Δράσης για τις Περιβαλλοντικές Τεχνολογίες (ETAP – Environmental Technologies Action Plan), το οποίο ανακοινώθηκε από την ΕΕ στις αρχές του 2004 με σκοπό την προαγωγή περιβαλλοντικών τεχνολογιών. Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι μία μεθοδολογία συστηματοποίησης των διεργασιών μιας επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών της επιδόσεων. Μεταξύ των δραστηριοτήτων τους είναι η αύξηση της διάδοσης περιβαλλοντικών τεχνολογιών στοχεύοντας σε τομείς δραστηριότητας με υψηλό δυναμικό περιβαλλοντικού οφέλους (όπως τον κατασκευαστικό τομέα, τον τομέα τροφίμων και ποτών κ.α.), η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού συστήματος επαλήθευσης των επιδόσεων περιβαλλοντικών τεχνολογιών και η ενεργοποίηση μεγαλύτερων επενδύσεων στον τομέα αυτό. Η Ελλάδα έχει καταρτίσει το Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης για τις Περιβαλλοντικές Τεχνολογίες το οποίο προβλέπει σειρά δράσεων για την προώθηση του ETAP, με κεντρικό μοχλό το «νέο» Αναπτυξιακό Νόμο (3299/2004), όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 3522/2006, και το ΕΠ Ανταγωνιστικότητας του Γ' ΚΠΣ. Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης & Ελέγχου (κανονισμός EMAS) έχει ως στόχο την αξιολόγηση και αναβάθμιση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και την μείωση στο ελάχιστο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία τους ενώ βασίζεται στον κανονισμό (ΕΟΚ) 1836/93. Η πρωτοβουλία και η ευθύνη για την εφαρμογή του συστήματος ανήκουν αποκλειστικά και μόνο στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση και η συμμετοχή στο σύστημα είναι εθελοντική.
- Το πρότυπο ISO 14001/1996 αποτελεί ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που μπορεί να αξιολογηθεί και να πιστοποιηθεί από διαπιστευμένους φορείς πιστοποίησης. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο, που εφαρμόζεται διεθνώς, εντοπίζονται οι διαδικασίες της εταιρείας που επιβαρύνουν το περιβάλλον, καθορίζονται οι στόχοι που

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

οδηγούν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ποσοτικοποιούνται και ορίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες των οποίων η διαρκής εφαρμογή εξασφαλίζει την επίτευξή τους. Ελέγχονται, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εφαρμογή τους και τέλος γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

- Το Κοινοτικό Σύστημα απονομής οικολογικού σήματος ECO-LABEL βασίζεται στον κανονισμό (ΕΟΚ) 880/92. Απονέμεται σε βιομηχανικά προϊόντα βάσει ειδικών οικολογικών κριτηρίων και πιστοποιεί ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα που φέρουν το ειδικό σήμα έχουν σε όλο τον «κύκλο ζωής» τους, λιγότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Οι εν λόγω οδηγίες θεσπίζουν ένα καθεστώς –εφαρμοστέο μέσω του δικτύου Natura 2000– ειδικής προστασίας των φυσικών πόρων, ειδικότερα δε αυτών που είναι σημαντικοί για τη διατήρηση της βιοποικιλότητας.

Η βελτίωση της αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών θεμάτων από μια επιχείρηση, όπως έχει δείξει η διεθνής πρακτική, μπορεί να συμβαδίσει με ανάπτυξη και αύξηση κερδών. Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής διαχείρισης επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να πιστοποιεί την περιβαλλοντικής της αξιοπιστία και σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και στη συνολική απόδοση της.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:

- Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων.
- Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων.
- Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων.
- Μείωση της πιθανότητας ατυχημάτων.
- Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό
- Ελαχιστοποίηση των προστίμων και αποζημιώσεων από παραβάσεις της Νομοθεσίας.
- Αποφυγή ανάκλησης άδειας λειτουργίας.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Η περιβαλλοντική πολιτική επιδέχεται ιδιαίτερη μέριμνα από την κάθε χώρα ειδικά τα τελευταία χρόνια που η κλιματική αλλαγή, η καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, η προστασία της βιοποικιλότητας και των βιοτόπων, η διαχείριση των αποβλήτων και άλλα τέτοια ζητήματα αποτελούν κρίσιμα θέματα προς άμεση επίλυση.

2.2.3 Φορολογική - Επενδυτική Νομοθεσία

Το ιδιαίτερα ασταθές φορολογικό καθεστώς που διέπει τις επιχειρήσεις (πάνω από 300 τροπολογίες έχουν επέλθει από το 2000 και έπειτα), τα γραφειοκρατικά εμπόδια αλλά και κίνητρα για την υλοποίηση νέων επενδύσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικής αλλά και στην απόφαση των εταιρειών να εγκαταλείψουν τη χώρα και να μεταφέρουν την έδρα τους στο εξωτερικό. Η αίσθηση που υπάρχει ότι αρκετές εταιρείες μεταφέρουν την έδρα τους λόγω της υψηλής φορολογίας στην Ελλάδα δεν είναι απολύτως ορθή. Σαφώς, η αύξηση της φορολογίας είναι μία από τις αιτίες, αλλά εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι το πλαίσιο που υπάρχει αυτή τη στιγμή δημιουργεί πολλά εμπόδια σε έναν όμιλο να έχει την έδρα του ή και υποκατάστημα στην Ελλάδα καθώς οι συναλλαγές με τις θυγατρικές στο εξωτερικό αντιμετωπίζονται πολλές φορές ως «προσπάθειες φοροδιαφυγής». Ενδεικτικός της αστάθειας στη φορολογική νομοθεσία είναι ο παρακάτω πίνακας.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Πίνακας 2.2 Ιστορική Αναδρομή στη Φορολόγηση Μερισμάτων

Διαχειριστική περίοδο απόκτησης κερδών	Συντελεστής παρακράτησης επί των μερισμάτων	Συντελεστής φορολογητέων κερδών	Σχόλια / Παρατηρήσεις
2007	0%	25%	Για διανεμόμενα κέρδη που εγκρίνονται από Γ.Σ. μέχρι 31.12.2008
2008	10%	25%	N.3697/2008 για διανεμόμενα κέρδη που εγκρίνονται από τις Γ.Σ. από την 1.1.2009
2009	10%	25%	
2010	21%	24%	N.3943/2011 για κέρδη που προκύπτουν από ισολογισμούς που συντάσσονται με 31.12.2010
2011	25%	20%	
2012	10%	26%	Με βάση το προσχέδιο του νέου φορολογικού νόμου

Πηγή: Tax Heaven & E-forologia (Various sites)

Ακόμη, μεγαλύτερο πρόβλημα είναι το διαρκώς μεταβαλλόμενο φορολογικό πλαίσιο. Ιδίως σε εταιρείες όπου υπάρχουν ξένοι επενδυτές, οι συνεχείς αλλαγές δεν επιτρέπουν ουσιαστικά τη διαμόρφωση ενός πολυετούς επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς τις περισσότερες φορές αυτό ανατρέπεται από τις έκτακτες φορολογήσεις- η επιβολή έκτακτης φορολογίας επί των κερδών των επιχειρήσεων και μάλιστα για όλη την περίοδο εφαρμογής του προγράμματος σταθερότητας αποτελεί μια ακόμα περίτρανη απόδειξη. Στην παρούσα φάση άλλωστε εφαρμόζεται επιπρόσθετα και άτυπο πάγωμα της επιστροφής του ΦΠΑ στις επιχειρήσεις επιτείνοντας το πρόβλημα ρευστότητας τους. Το συγκεκριμένο ζήτημα είναι και το βασικό σημείο κριτικής των επιχειρηματιών, ειδικά των εξαγωγέων οι οποίοι καλούνται σε μια δύσκολη περίοδο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους σε νέες αγορές και να συμβάλλουν έτσι στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

Το μεγάλο έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που εμφανίζουν έναντι των γειτονικών επιχειρήσεων, λόγω των πολλαπλάσιων συντελεστών με τους οποίους καλούνται να φορολογηθούν, επισημαίνουν ολοένα και συχνότερα, το τελευταίο διάστημα, επιχειρήσεις και τράπεζες. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα μείζον

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

πρόβλημα φορολογικού ανταγωνισμού έναντι των γειτονικών κρατών, δυσχεραίνοντας την ανταγωνιστή θέση των επιχειρήσεων και την αναπτυξιακή διαδικασία της οικονομίας. Απώτερος στόχος των επισημάνσεων αυτών δεν είναι άλλος από την αναθεώρηση της φορολογικής πολιτικής. Τραπεζίτες και επιχειρηματίες, με σημαντική δραστηριότητα στις γειτονικές χώρες, θέτουν ως πρόβλημα την άνιση φορολογική μεταχείριση εις βάρος της Ελλάδας. Ενδεικτικά αναφέρεται παρακάτω τι συμβαίνει στις όμορες χώρες σχετικά με τη φορολογία των κερδών, των μερισμάτων και γενικά με το φορολογικό περιβάλλον.

Πίνακας 2.3 Φορολογικοί συντελεστές στα γειτονικά κράτη

ΧΩΡΕΣ	ΦΟΡΟΙ ΣΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΦΠΑ	ΔΙΑΝΟΜΗ ΜΕΡΙΣΜΑΤΟΣ
ΕΛΛΑΔΑ	20%	23%	25%
ΑΛΒΑΝΙΑ	10%	20%	10%
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	10%	20%	5%
ΣΚΟΠΙΑ	10%	18%	
ΤΟΥΡΚΙΑ	20%	18%	15% (Non-resident)

Πηγή: Tax Heaven & E-forologia (Various sites)

Εύλογο είναι όταν στην Ελλάδα ο ίδιος φορολογικός συντελεστής είναι προοδευτικός, ξεκινά από το 20% για τα μη διανεμόμενα κέρδη των επιχειρήσεων και φθάνει μέχρι και το 45% για τα διανεμόμενα, οι γειτονικές χώρες να υπερτερούν στην προσέγγιση επενδύσεων, πολύ περισσότερο όταν διαθέτουν και φιλικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα παρέχονται ιδιαίτερα κίνητρα από άλλες χώρες σε περιπτώσεις όμως που μία εταιρεία εγκατασταθεί πλήρως, όπερ σημαίνει ότι μεταφέρει και την παραγωγή της, με τα κίνητρα που παρέχονται να φθάνουν ακόμη και στη μηδενική φορολογία (π.χ. στο Ντουμπάι εφόσον, όμως, δεν γίνονται πωλήσεις στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα) ή στις εκπτώσεις στην κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος.

Επιπλέον τα γραφειοκρατικά εμπόδια είναι γενικότερα ένας λόγος για τον οποίο πολλές εταιρείες προτιμούν να μετακινηθούν παρά να χρειαστεί να έχουν

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

«σχέση» με τον ελληνικό δημόσιο τομέα που δεν φημίζεται για τη «φιλικότητα» του προς τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών. Και αυτό παρά τις προσπάθειες που γίνονται τα τελευταία χρόνια για την άρση της γραφειοκρατίας και την επίσπευση των διαδικασιών, ειδικά όταν πρόκειται για την διενέργεια στρατηγικών επενδύσεων (fast track). Το τέλμα στα πραγματικά αναπτυξιακά μέτρα, σε συνδυασμό με το κομφούζιο που επικρατεί ακόμη στην πολιτική αδειοδοτήσεων δημιουργεί αμηχανία και απογοήτευση σε κάθε επενδυτική απόφαση ή σχέδιο.

Ως συμπέρασμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το φαινόμενο της αποχώρησης ή μεταφοράς πολλών επιχειρήσεων από την Ελλάδα στο εξωτερικό είτε σε γειτονικές χώρες είτε σε χώρες που είναι ευρωπαϊκά χρηματοοικονομικά κέντρα που έχει παρατηρηθεί τελευταία, να οφείλεται κατά κύριο λόγο στους εξής παράγοντες:

- Υψηλή φορολογία στα διανεμόμενα κέρδη (20% στα κέρδη προ φόρων πλέον 25% σε περίπτωση διανομής μερίσματος).
- Ευμετάβλητο φορολογικό περιβάλλον και οι αιφνιδιαστικές φορολογικές αλλαγές που επιφέρουν πρόσθετη επιβάρυνση στις επιχειρήσεις (πχ έκτακτη εισφορά στα κέρδη του 2009 και 2010, οι αλλαγές στην έκπτωση δαπανών ΕΙΧ, κλπ),.
- Γραφειοκρατία.
- ΦΠΑ συντελεστής 23% ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο Μέσος Όρος ανέρχεται σε 21%.
- Φόρος προσωπικού εισοδήματος στην Ελλάδα 49% ενώ στην Ευρωπαϊκή ο Μέσος Όρος ανέρχεται σε 43,2%.
- Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat που δημοσιεύτηκαν στις 21 Μαΐου 2012, η Ελλάδα βρίσκεται μεταξύ των Κρατών – Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις μεγαλύτερες αυξήσεις στους φορολογικούς συντελεστές που επιβάλλονται σε όλες τις πηγές εισοδήματος, χωρίς ωστόσο η επαχθής αυτή φορολογική επιβάρυνση να έχει θετικές επιπτώσεις στα δημόσια έσοδα.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

- Έκδοση εγγυητικών επιστολών ξένων τραπεζών υπέρ τρίτων προμηθευτών αντί αντίστοιχων ελληνικών που δεν γίνονται δεκτές.
- Παρατεταμένη αναβολή εξόφλησης οφειλών του Δημοσίου προς τις επιχειρήσεις, επιστροφής ΦΠΑ ,κλπ,
- Υψηλοί Ειδικοί Φόροι Κατανάλωσης (5πλάσιοι έως και 10πλάσιοι των ελάχιστων ορίων της σχετικής οδηγίας της ΕΕ).

Αξίζει να αναφερθεί πως ο τρόπος με τον οποίο οι φορολογικοί έλεγχοι διενεργούνται στην Ελλάδα από τις φορολογικές αρχές αντί να συμβάλλουν στον περιορισμό της φοροδιαφυγής και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις, επιτείνουν το πρόβλημα της κρίσης αφού παρουσιάζουν πολλά μειονεκτήματα:

- Δεν γίνονται την χρονική στιγμή που πρέπει (υπάρχουν ακόμη επιχειρήσεις με ανέλεγκτες χρήσεις από το 2005 και έπειτα).
- Πολλές ανέλεγκτες φορολογικά επιχειρήσεις έχουν κλείσει, με αποτέλεσμα τα ευρήματα του ενδεχόμενου φορολογικού ελέγχου και τα έσοδα να είναι στην πράξη ανείσπρακτα.
- Τα πρόστιμα και οι ποινές που επιβάλλονται να κρίνονται από υπερβολικά έως μη ρεαλιστικά.
- Η συμμόρφωση έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτευχθεί εάν ο κίνδυνος εντοπισμού της παράβασης είναι υψηλός (ανεξαρτήτως του ύψους των ποινών και προστίμων) και λιγότερες εάν οι ποινές είναι υψηλές αλλά ο κίνδυνος εντοπισμού είναι χαμηλός.
- Οι έλεγχοι είναι φοροεισπρακτικού χαρακτήρα κυρίως.
- Δεν καταπολεμάται η διαφθορά.
- Παρουσιάζονται σημαντικές καθυστερήσεις στα διοικητικά και φορολογικά δικαστήρια.

Αίτημα όλων των οικονομικών φορέων της χώρας παραμένει εδώ και χρόνια μια δικαιότερη φορολογική μεταρρύθμιση που θα έχει θεσπιστεί για να συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της προσέλκυσης

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

επενδύσεων. Επιτακτική κρίνεται η ανάγκη, η αναμενόμενη μεταρρύθμιση να χαρακτηρίζεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά.

- Υιοθέτηση σταθερού φορολογικού συστήματος.
- Μείωση των συντελεστών φορολογίας με επενδυτικά κίνητρα (πχ 0% αρκεί τα κέρδη να επανεπενδυθούν στην εταιρεία) και υιοθέτηση του μέτρου στις ιδιαίτερα ευαίσθητες παραμεθόριες περιοχές.
- Σύγχρονοι μηχανισμοί είσπραξης ΦΠΑ (αυτόματη μεταφορά του ποσού του ΦΠΑ προς το δημόσιο την στιγμή της είσπραξης από τον πελάτη).
- Αλλαγή των μέτρων φοροεισπρακτικού χαρακτήρα (όπως π.χ. η προκαταβολή φόρου εισοδήματος 80%).
- Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός αρκετών από τα άρθρα φορολογίας εισοδήματος και του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ) – ένα βήμα έγινε με την αντικατάσταση του ΚΒΣ από τον Κώδικα Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών (ΚΦΑΣ).
- Αξιοποίηση πληροφοριακών υποδομών ώστε οι ΔΟΥ να λειτουργούν χωρίς φυσική παρουσία των πολιτών.
- Για τις όποιες τροποποιήσεις που θα επέρχονται θα πρέπει να υπάρχει χρόνος στον φορολογούμενο για να κάνει αποτελεσματικό οικονομικό προγραμματισμό και να μην έχουν άμεση /αναδρομική εφαρμογή.
- Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται έγκαιρα προκειμένου οι όποιες διαφορές να μπορούν να εισπραχθούν άμεσα.
- Με κύριο πυλώνα την πληροφορική και τα συστήματα ελεγκτικών διασταυρώσεων (ELENXIS), θα πρέπει να εντοπίζονται άμεσα σημαντικές παραβάσεις όπως μη υποβολή ΦΜΥ, ΦΠΑ προκειμένου οι αντίστοιχες εταιρείες να έρχονται αντιμέτωπες με τις αρχές χωρίς καμία καθυστέρηση.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

2.2.4 Κανόνες ελεύθερου ανταγωνισμού

Στις 12 Απριλίου 2011 ολοκληρώθηκε η ψήφιση του νέου νόμου για την Προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού που αντικαθιστά τον Ν.703/1977 «Περί ελέγχου μονοπωλίων κι ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» ο οποίος εξασφάλιζε την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά. Ύστερα από αλληπάλληλες τροποποιήσεις του 703/77 με τον οποίο απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και οποιασδήποτε μορφής εναρμονισμένη πρακτική τους, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή την νόθευση του ανταγωνισμού, κατατέθηκε νομοσχέδιο στα τέλη του 2010 και έλαβε την σημερινή του μορφή μετά από δημόσια διαβούλευση αλλά και σημαντικές παρατηρήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ο νέος νόμος περιέχει έξι ειδών αλλαγές σε σχέση με τον Ν.703/1977 (όπως αυτός ίσχυε και μετά την πιο πρόσφατη τροποποίησή του το 2009), πιο συγκεκριμένα σε:

- διατάξεις ουσιαστικού δικαίου σε σχέση με την εξέταση παραβάσεων του ανταγωνισμού,
- διατάξεις διαδικαστικού χαρακτήρα σε σχέση με την εξέταση παραβάσεων του ανταγωνισμού,
- διατάξεις ουσιαστικού χαρακτήρα σε σχέση με τον έλεγχο συγκεντρώσεων,
- διατάξεις διαδικαστικού χαρακτήρα σε σχέση με τον έλεγχο συγκεντρώσεων,
- διατάξεις σχετικές με την οργάνωση και λειτουργία της Επιτροπής Ανταγωνισμού και τις αρμοδιότητες αυτής και
- διατάξεις σχετικές με τα ένδικα μέσα.

Την εφαρμογή του Ν.3959/11 "προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού" αναλαμβάνει ως αρμόδιο όργανο η Επιτροπή Ανταγωνισμού, η οποία δύναται να διαπιστώνει την ύπαρξη συμπράξεων επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού, καθώς και την απαλλαγή τους όταν έχουν θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Με τον Ν.2296/95

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

η Επιτροπή Ανταγωνισμού απέκτησε τη μορφή ανεξάρτητης αρχής με διοικητική αυτοτέλεια, ενώ με τον Ν.2837/2000, απέκτησε και οικονομική αυτοτέλεια. Τέλος, με τον Ν.3373/2005 η Επιτροπή απέκτησε διακεκριμένη νομική προσωπικότητα που της επιτρέπει να παρίσταται αυτοτελώς σε κάθε είδους δίκες που έχουν ως αντικείμενο πράξεις ή παραλήψεις της, ενώ παράλληλα της αναγνωρίστηκε αρμοδιότητα κανονιστικής παρέμβασης σε κλάδους της οικονομίας (άρθρο 11 Ν.3959/11). Επί πλέον διευρύνθηκαν οι ελεγκτικές της εξουσίες όπως διευρυνθήκαν και οι αρμοδιότητες της στην εφαρμογή των κοινοτικών κανόνων ανταγωνισμού, συμφώνα ως προς τις διατάξεις του Κανονισμού 1/2003.

Η ίδια αρχή ελέγχει προληπτικά την επίδραση στον ανταγωνισμό συγκεντρώσεων επιχειρήσεων, μπορεί να επιβάλει κυρώσεις και να λάβει ασφαλιστικά μέτρα σε κάθε σχετική περίπτωση. Οι σχετικές ρυθμίσεις ορίζονται στον νόμο περί ελεύθερου ανταγωνισμού. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού διαπιστώνει την καταχρηστική συμπεριφορά επιχειρήσεων με δεσπόζουσα θέση στην αγορά, καθώς και την καταχρηστική εκμετάλλευση της σχέσης οικονομικής εξάρτησης στην οποία βρίσκεται προς αυτές μία επιχείρηση. Αυστηρές διατάξεις διέπουν επίσης τις εταιρικές συγχωνεύσεις. Έχει το δικαίωμα να παρεμβαίνει στους οικονομικούς κλάδους της οικονομίας και την αρμοδιότητα να εφαρμόζει την ευρωπαϊκή νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Είναι αρμόδια, μεταξύ άλλων, για τα εξής:

- διαπιστώνει την ύπαρξη συμπράξεων επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού,
- αποφασίζει την απαλλαγή συμπράξεων όταν αποδεικνύεται προς όφελος του καταναλωτή,
- διαπιστώνει την καταχρηστική συμπεριφορά επιχειρήσεων με δεσπόζουσα θέση στην αγορά, οι οποίες επιδίδονται σε αθέμιτες πρακτικές,
- γνωμοδοτεί στο Υπουργείο Ανάπτυξης επί θεμάτων ανταγωνισμού σε εθνικό επίπεδο,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- συνεργάζεται με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλες εθνικές αρχές κρατών της ΕΕ για την εφαρμογή της ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού,
- παρακολουθεί την εκτέλεση αποφάσεων (είτε δικών της, είτε του δικαστηρίου) ή υπουργικών αποφάσεων σε περιπτώσεις παραβίασης της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού.

2.3 Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου, παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και το στάδιο του επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένα από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μια επιχείρηση.

Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Την προσφορά χρήματος.
- Το επίπεδο ανεργίας.
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.
- Τη διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας.
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Το επίπεδο του πληθωρισμού και τις πληθωριστικές τάσεις.
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων.

Η κρίση δημόσιου χρέους στην Ευρώπη, η οποία ανέκυψε αρχικά στην Ελλάδα και στη συνέχεια εμφανίστηκε και σε άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ πλήττοντας τη λειτουργία της ίδιας της ευρωζώνης, είναι συνέπεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης η οποία εκδηλώθηκε στις ΗΠΑ το 2007 και

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

επιδεινώθηκε ραγδαία το φθινόπωρο του 2008, με την κατάρρευση της Lehman Brothers, για να μετατραπεί σε παγκόσμια οικονομική κρίση και να προκαλέσει τη μεγαλύτερη ύφεση από το 1929. Η παγκόσμια κρίση αποδυνάμωσε τις περισσότερες χώρες, αλλά έπληξε ιδιαίτερα τις οικονομίες με σοβαρές εξωτερικές και εσωτερικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες. Η κρίση στην περιφέρεια της ζώνης του ευρώ εξελίχθηκε γρήγορα σε συστημικό πρόβλημα της ίδιας της ευρωζώνης. Ο λόγος για την εξάπλωση της αβεβαιότητας από την κρίση χρέους είναι η εδραίωση της άποψης ότι τα δημοσιονομικά προβλήματα σε ορισμένες χώρες της ζώνης του ευρώ αντανakλούν μη βιώσιμες καταστάσεις τόσο σε άλλες οικονομίες στην Ευρώπη όσο και στον υπόλοιπο κόσμο, καθώς η αντιμετώπιση της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης από τις κυβερνήσεις είχε αποτέλεσμα τη μετατόπιση του βάρους της κρίσης από το χρηματοπιστωτικό στο δημόσιο τομέα σε ένα περιβάλλον σημαντικά μειωμένων, ή και αρνητικών, ρυθμών ανάπτυξης και χαμηλότερων φορολογικών εσόδων.

Στην περίπτωση της Ελλάδος, η όξυνση της κρίσης του δημόσιου χρέους υπήρξε η αφετηρία των προβλημάτων στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Επιπλέον, ορισμένοι αναλυτές είδαν την κρίση χρέους ως ένδειξη βασικών προβλημάτων στη λειτουργία της ΟΝΕ, τα οποία, έχοντας συσσωρευθεί επί σειρά ετών, αναδύθηκαν στην επιφάνεια οξυμμένα λόγω της παγκόσμιας κρίσης. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, το ελληνικό πρόβλημα απλώς επιτάχυνε εξελίξεις οι οποίες ήταν προδιαγεγραμμένες να συμβούν.

Η αποτυχία της Ευρώπης Ένωσης να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση χρέους που ταλανίζει έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό κρατών-μελών της έχει ως αποτέλεσμα την διαρκή αμφισβήτηση της βιωσιμότητας του κοινού νομίσματος, με όλους τους κινδύνους που αυτό συνεπάγεται για την ευρωπαϊκή, αλλά και την παγκόσμια οικονομία. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, δυναμώνουν οι φωνές που απαιτούν τη στροφή της ευρωπαϊκής πολιτικής, με μεταφορά της έμφασης από τη δημοσιονομική λιτότητα στην ανάπτυξη. Προφανώς η άμβλυνση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων είναι επιβεβλημένη ωστόσο οι υφεσιακές επιπτώσεις της δεν είναι δυνατόν πλέον να αγνοούνται. Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον η ταχύτητα της δημοσιονομικής προσαρμογής,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

ακόμα και οι ακριβείς ετήσιοι ποσοτικοί στόχοι πρέπει να προσαρμόζονται στον οικονομικό κύκλο και να αναθεωρούνται, λαμβάνοντας υπόψη ιδιαίτερα τις επιπτώσεις στην ανεργία. Η σύζευξη της δημοσιονομικής προσαρμογής με τη μακροοικονομική διαχείριση της ανάπτυξης είναι μια στροφή επιβεβλημένη.

2.3.1 ΑΕΠ - Ανάπτυξη – Χρέος

Η ευρωπαϊκή κρίση χρέους και οι προσπάθειες διαχείρισής της αποτέλεσαν τη σημαντικότερη πηγή αβεβαιότητας στο πρώτο εξάμηνο του 2012. Οι εκλογές σε Ελλάδα και Γαλλία, η ρευστότητα γύρω από την ένταξη στον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF) της Ισπανίας και της Κύπρου, αλλά και η πολιτική κρίση στην Ολλανδία, αύξησαν τις εστίες κλυδωνισμών και την ανησυχία στην Ευρώπη. Η αλλαγή του πολιτικού σκηνικού στη Γαλλία και η επιστροφή μεγάλων οικονομιών (Ισπανία, Ιταλία, Μεγάλη Βρετανία, Ολλανδία) σε ύφεση, οδήγησαν την ΕΕ να αλλάξει την προσέγγισή της αναφορικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης χρέους. Οι πρόσφατες αποφάσεις των θεσμικών οργάνων της ΕΕ για στήριξη της ανάπτυξης με €120δισ. και ενίσχυση της ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών απευθείας από τα ευρωπαϊκά ταμεία στήριξης, χωρίς να επιβαρύνονται οι κρατικοί προϋπολογισμοί, καθώς και η παρέμβαση των ευρωπαϊκών μηχανισμών (EFSF/ESM) απευθείας στην αγορά ομολόγων (πρωτογενή, δευτερογενή) για την αποσυμπίεση του κόστους δανεισμού των κρατών, αποτελούν ορόσημα για την εξέλιξη της διαχείρισης της κρίσης χρέους στην Ευρωζώνη των 17. Επίσης, η μείωση του επιτοκίου αναφοράς από την ΕΚΤ κάτω από το 1% αναμένεται να συμβάλλει στη βελτίωση των συνθηκών ρευστότητας στην ΕΖ-17.

Η παγκόσμια οικονομία αναπτύχθηκε με ελαφρά υψηλότερους ρυθμούς το Α' τρίμηνο του 2012 (2,9%) σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, με τις αβεβαιότητες όμως στο διεθνές περιβάλλον να παραμένουν υψηλές, επιβεβαιώνοντας τις εκτιμήσεις ότι η ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας θα είναι αδύναμη και ασταθής, ως αποτέλεσμα της βαθιάς χρηματοπιστωτικής κρίσης. Στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, ο ρυθμός ανάπτυξης διαμορφώθηκε στο

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

1,2% στο Α' τρίμηνο του έτους από περίπου 0,8% στο Δ' τρίμηνο του 2011, ενώ στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, ο ρυθμός μεγέθυνσης έφτασε στο 6% από περίπου 5% το προηγούμενο τρίμηνο, σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις του ΔΝΤ. Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι ρυθμοί είναι χαμηλότεροι σε σχέση με προηγούμενες προβλέψεις για φέτος.

Για τη συνέχεια του 2012, οι προοπτικές της παγκόσμιας οικονομίας βελτιώνονται ελαφρώς. Ωστόσο, η δυναμική της ανάκαμψης παραμένει εύθραυστη, με το παγκόσμιο ΑΕΠ να εκτιμάται ότι θα αυξηθεί κατά 3,5% το 2012 από 3,9% το 2011 και κατά 4,1% το 2013, σύμφωνα με το ΔΝΤ. Αυτές οι εκτιμήσεις είναι οριακά υψηλότερες από τις προηγούμενες (Ιανουάριος 2012). Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες εκτιμάται ότι θα επιτύχουν ρυθμούς μεγέθυνσης 1,4% το 2012 από 1,6% το 2011, λόγω κυρίως της επιτάχυνσης της ανάπτυξης σε ΗΠΑ και Ιαπωνία, ενώ η ΕΖ-17 προβλέπεται να κινηθεί σε αρνητικό έδαφος, πρωτίστως λόγω των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής. Μικρή επιβράδυνση εκτιμάται για τις αναδυόμενες οικονομίες το τρέχον έτος, στην περιοχή του το 5,7% από 6,2% πέρυσι, κυρίως λόγω της σημαντικής αποκλιμάκωσης της οικονομικής δραστηριότητας στις χώρες της Κεντρικής-Ανατολικής Ευρώπης στο 1,9% το 2012 από 5,3% το 2011. Η μικρή ενίσχυση των προοπτικών ανάκαμψης στο σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας προέρχεται από τη βελτίωση των χρηματοπιστωτικών συνθηκών και τις συγκριτικά ηπιότερες δημοσιονομικές πολιτικές λιτότητας που εφαρμόζονται σε σχέση με το προηγούμενο έτος, καθώς σε ειδικούς παράγοντες (πχ. ανοικοδόμηση περιοχών της Ιαπωνίας και της Ταϊλάνδης). Στο πεδίο της νομισματικής πολιτικής, πολλές Κεντρικές Τράπεζες αντέδρασαν στην επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας με περαιτέρω μείωση του επιτοκίου αναφοράς και επέκταση των έκτακτων μέτρων νομισματικής «χαλάρωσης».

Σε ότι αφορά το παγκόσμιο εμπόριο, η αύξηση του όγκου αναμένεται να επιβραδυνθεί περαιτέρω το 2012, στο 4% από 5,8% το 2011 και 12,9% το 2010, πλήττοντας ιδιαίτερα τις αναπτυσσόμενες χώρες με ισχυρό εξαγωγικό προσανατολισμό. Συγκεκριμένα, ο ρυθμός αύξησης των εξαγωγών στις

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

αναπτυγμένες χώρες εκτιμάται ότι θα υποχωρήσει στο 2,3% το 2012 από 5,3% το 2011, όταν οι αναπτυσσόμενες οικονομίες προβλέπεται να διατηρήσουν την εξαγωγική δυναμική τους (αύξηση 6,6% φέτος, έναντι 6,7% το 2011). Επισημαίνεται πάντως ότι οι εκτιμήσεις για την παγκόσμια οικονομία ενσωματώνουν σημαντικές πηγές αποκλίσεων, η κυριότερη των οποίων είναι η επιφυλακτικότητα για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της κρίσης χρέους στην ΕΖ-17 και τη ρευστότητα του χρηματοπιστωτικού της τομέα. Η εντεινόμενη μεταβλητότητα και ανησυχία στην ΕΖ-17 έχουν οδηγήσει σε επιδείνωση των συνθηκών στη διατραπεζική αγορά. Οι συνθήκες πιστωτικής επιβράδυνσης (ή και συρρίκνωσης) επηρεάζουν ακολούθως τα μεγέθη της πραγματικής οικονομίας. Επιπλέον, η ποιότητα των στοιχείων ενεργητικού των ευρωπαϊκών τραπεζών (δάνεια) εξακολουθεί να αποτελεί παράγοντα ανησυχίας, ενώ η εντεινόμενη τάση απομείωσης τους και ο περιορισμός της πιστωτικής επέκτασης στις αναδυόμενες αγορές, ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την αύξηση των επενδύσεων.

Το πρώτο τρίμηνο του 2012, το ΑΕΠ στην Ευρωζώνη συρρικνώθηκε με ετήσιο ρυθμό 0,1%, έναντι αύξησης 0,7% στο Δ΄ τρίμηνο του 2011. Σε επίπεδο ΕΕ-27, ο ρυθμός μεγέθυνσης επιβραδύνθηκε από 0,8% στο τελευταίο τρίμηνο του 2011 σε 0,1% το Α΄ τρίμηνο του 2012. Σημειώνεται ότι ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης επιβραδύνθηκε σε όλες τις χώρες της ΕΕ-27 (εκτός από τη Φιλανδία και τη Σουηδία) σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, με 3 επιπλέον χώρες να καταγράφουν αρνητικές επιδόσεις (Τσεχία, Ισπανία, Μεγάλη Βρετανία), αυξάνοντας τον αριθμό των χωρών που βρίσκονται σε ύφεση το Α΄ τρίμηνο του 2012 στις 10. Η περαιτέρω μείωση της κατανάλωσης (ιδιωτικής και δημόσιας) καθώς και η ανακοπή της ανόδου των επενδύσεων, αποτελούν τα κύρια αίτια της συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας. Σε επίπεδο κλάδων παραγωγής, το μεγαλύτερο πλήγμα δέχτηκε η βιομηχανία, ενώ σημαντική επιβράδυνση σημειώθηκε στον πρωτογενή τομέα και στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι η προσδοκώμενη ανάκαμψη της Ευρωπαϊκής οικονομίας είναι εξαιρετικά εύθραυστη, ενώ παράλληλα διευρύνεται η ανησυχία

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης χρέους και αυξάνονται οι αμφιβολίες για την ευρωστία του χρηματοπιστωτικού κλάδου σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, παρά το γεγονός ότι οι πιστωτικές συνθήκες βελτιώθηκαν τους πρώτους μήνες του 2012 με την παρέμβαση της ΕΚΤ για χρηματοδότηση του χρηματοπιστωτικού κλάδου, η πιστωτική επέκταση προς την πραγματική οικονομία παραμένει σε πολύ χαμηλά επίπεδα και δεν αναμένεται να αυξηθεί το προσεχές διάστημα, καθώς τόσο η ζήτηση όσο και η προσφορά για πίστωση παραμένουν χαμηλές. Οι εαρινές προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την πορεία του ΑΕΠ σε ΕΕ-27 και ΕΖ-17 το τρέχον έτος αναθεωρήθηκαν προς το χειρότερο σε σχέση με τις αντίστοιχες φθινοπωρινές προβλέψεις τον Οκτώβριο του 2011, κατά 0,6 και 0,8 ποσοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ αντίστοιχα, επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι η ανάκαμψη που ακολουθεί μετά από μια βαθιά χρηματοπιστωτική κρίση είναι αναιμική. Συγκεκριμένα, οι νέες εκτιμήσεις κάνουν πλέον λόγο για μηδενική ανάπτυξη στην ΕΕ-27 και για μικρή ύφεση στην ΕΖ-17 (-0,3%) για το 2012. Το 2013 αναμένεται να ενισχυθούν οι ρυθμοί ανάπτυξης λόγω της ανάκτησης της εμπιστοσύνης και της βελτίωσης των ρυθμών μεγέθυνσης του πραγματικού εισοδήματος, στο 1,3% για την ΕΕ-27 και στο 1,0% για την ΕΖ-17. Η ανάπτυξη θα κυμανθεί σε χαμηλά επίπεδα προκειμένου να αντιστραφεί η πτώση του δείκτη ανεργίας μέχρι τα τέλη του 2013. Κατ' επέκταση, περιορίζονται οι πληθωριστικές πιέσεις για το 2012 και 2013, με τις τιμές να εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από την πορεία των τιμών ενέργειας και την έμμεση φορολογία.

Σε επίπεδο κρατών-μελών, οι οικονομικές ασυμμετρίες είναι εμφανείς στις διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις στους ρυθμούς ανάπτυξης, εξαιτίας παραγόντων όπως η ανάγκη δημοσιονομικής εξυγίανσης, τα κόστη χρηματοδότησης, η ικανότητα του τραπεζικού τομέα να στηρίξει την εγχώρια παροχή ρευστότητας, καθώς και οι συνθήκες στην αγορά εργασίας. Για το 2012 αναμένεται συρρίκνωση στην Ελλάδα (-4,7%), στην Ισπανία (-1,8%), στην Ιταλία (-1,4%), στην Κύπρο (-0,8), στην Πορτογαλία (-3,3%), στη Σλοβενία (-1,4%), στην Ολλανδία (-0,9%) και στην Ουγγαρία (-0,3%), ενώ η Πολωνία (+2,7%), η Λιθουανία (+2,4%), η Λετονία (+2,2%), η Σλοβακία (+1,8%) και η

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Εσθονία (+1,6%) αναμένεται να καταγράψουν ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Η αποδυνάμωση της προοπτικών μεγέθυνσης στην ΕΕ στο Β' εξάμηνο του 2012, παράλληλα με τη μεγάλη επιδείνωση του διεθνούς οικονομικού κλίματος, την επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς και τη συνεχιζόμενη αβεβαιότητα που απορρέει από την κρίση χρέους, διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην καθοδική αναθεώρηση των εκτιμήσεων ανάπτυξης για φέτος. Επίσης, η υιοθέτηση πρόσθετων μέτρων δημοσιονομικής λιτότητας από πολλά κράτη-μέλη συνέβαλε καθοριστικά στην επιβάρυνση των βραχυπρόθεσμων αναπτυξιακών προοπτικών της Ευρώπης.

Ενδεικτικά ο ακόλουθος πίνακας συγκρίνει τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη σε ποσοστιαία βάση ανάμεσα στις χώρες της Ευρωζώνης και σε αυτές της ΕΕ-27 και παράλληλα απεικονίζει την γενικότερη κατάσταση των οικονομιών.

Πίνακας 2.4 Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη, ΕΕ27, Ευρωζώνη (ετήσιες % μεταβολές)

	ΕΕ-27			Ευρωζώνη		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
ΑΕΠ	1,5	0,0	1,3	1,5	-0,3	1,0
Ιδιωτική Κατανάλωση	0,1	-0,3	0,7	0,2	-0,6	0,5
Δημόσια Κατανάλωση	-0,1	-0,5	-0,1	-0,1	-0,8	0,0
Επενδύσεις	1,3	-0,9	2,2	1,3	-1,5	1,9
Απασχόληση	0,2	-0,2	0,2	0,1	-0,5	0,0
Ανεργία (%)	9,7	10,3	10,3	10,2	11,0	11,0
Πληθωρισμός	3,1	2,6	1,9	2,7	2,4	1,8
Εξαγωγές αγαθών – υπηρεσιών	6,3	2,4	4,8	6,2	2,1	4,6
Εισαγωγές αγαθών – υπηρεσιών	3,9	0,9	3,9	3,8	0,4	3,9
Ισοζύγιο Γεν. Κυβέρνησης (% του ΑΕΠ)	-4,5	-3,6	-3,3	-4,1	-3,2	-2,9
Χρέος Γεν. Κυβέρνησης (% του ΑΕΠ)	83,0	86,2	87,2	88,0	91,8	92,6
Ισοζύγιο Τρεχουσών. Συναλλαγών (% του ΑΕΠ)	-0,7	-0,4	0,0	-0,3	0,1	0,6

Πηγή: European Economic Forecast, Spring 2012, European Commission, May 2012

Η ολοκλήρωση στο τρίμηνο Ιανουαρίου-Μαρτίου 2012 εφαρμογής των μέτρων που αποφασίστηκαν κατά τη διάρκεια του δεύτερου εξαμήνου του 2011 (νέα μείωση αφορολόγητου ορίου, τέλος ηλεκτροδοτούμενων δομημένων

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

επιφανειών, περικοπές συντάξεων), η νέα όξυνση της ανεργίας μετά την κλιμάκωση της ύφεσης, οι ισχυρές πιέσεις στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον από την έντονη απαισιοδοξία σχετικά με τα μέτρα που συνοδεύουν τη νέα δανειακή συμφωνία, ιδίως όσα αφορούν στις αμοιβές των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και στις συντάξεις, αλλά και οι αβεβαιότητες για την επιτυχή ολοκλήρωση των παρατεταμένων διαπραγματεύσεων για το PSI, διατήρησαν σε υψηλά επίπεδα την ύφεση στην Ελλάδα για ακόμα ένα τρίμηνο, στις αρχές του 2012. Υπό αυτές τις επιδράσεις, η πτώση του ΑΕΠ έφτασε το 6,5% στο πρώτο τρίμηνο του τρέχοντος έτους, σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τις προβλέψεις διεθνών και εγχώριων οργανισμών για το σύνολο του 2012 (Eur. Επιτροπή & ΔΝΤ: -4,7%, Τράπεζα της Ελλάδος: -5,0%, IOBE τουλάχιστον -5%).

Σε επίπεδο βασικών συνιστωσών του ΑΕΠ, η υποχώρηση της ιδιωτικής κατανάλωσης παρέμεινε ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της πτώσης του, φθάνοντας το 7,5%, ρυθμός χαμηλότερος πάντως του αντίστοιχου περυσινού (-8,9%). Σαφώς ηπιότερος ήταν ο περιορισμός της δημόσιας κατανάλωσης, στο -3,2%, έναντι περιστολής της κατά 10,6% στην ίδια περίοδο του 2011. Ισχυρή είναι και η μείωση που σημειώθηκε στις ακαθάριστες επενδύσεις (-33%), που φθίνουν για πέμπτο συνεχές έτος, προερχόμενη κυρίως από τις επενδύσεις σε εξοπλισμό μεταφορών και σε κατοικίες. Ενθαρρυντικές επιδόσεις σημείωσε ο εξωτερικός τομέας της οικονομίας, παρά την κάμψη της μεγέθυνσης του παγκόσμιου εμπορίου. Η συνεχιζόμενη για τέταρτη χρονιά υποχώρηση του ελλείμματός του, που απέτρεψε μεγαλύτερη ύφεση, προήλθε κυρίως από την εξασθένηση της ζήτησης για εισαγωγές (-16,6%), αλλά και από μικρή άνοδο των εξαγωγών (+1,1%).

Η Κυβέρνηση προβλέπει πτώση του ΑΕΠ κατά -6,6% στο 2ο 6μηνο του 2012 και κατά -3,8% το 2013. Χωρίς τα μέτρα, η Κυβέρνηση εκτιμά ότι η πτώση του ΑΕΠ δεν θα ξεπερνούσε το 1,1%. Επίσης, το ΔΝΤ, φέρεται τώρα να προβλέπει νέα μεγαλύτερη πτώση του ΑΕΠ κατά -5,0% το 2013 και επιπλέον κατά -2,7% το 2014. Δηλαδή, με την επιβολή επιπλέον μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής ύψους € 7,8 δις το ΔΝΤ προβλέπει ως παράπλευρη απώλεια την πτώση του ΑΕΠ κατά € 10,5 δις, που φανερώνει την χαμηλή ποιότητα και

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

αποδοτικότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής. Βέβαια, ο Προϋπολογισμός του 2013 δεν παραλείπει να σημειώσει ότι οι εκτιμήσεις της Κυβέρνησης για πτώση του ΑΕΠ κατά -3,8% το 2013 δεν λαμβάνουν υπόψη τα μέτρα και τις πρωτοβουλίες που η ίδια ήδη προγραμματίζει και λαμβάνει, με την συμβολή των εταίρων μας, για να σταματήσει την επικίνδυνη πτωτική πορεία της οικονομίας.

Κατ' αρχήν είναι αυτονόητο ότι μια νέα πτώση του ΑΕΠ θα έχει πολλαπλάσιες οδυνηρές επιπτώσεις στην οικονομία από ότι μια πτώση του ΑΕΠ του ιδίου μεγέθους το 2011, εφόσον η πτώση τώρα εκτιμάται στη βάση δραματικά μειωμένων μεγεθών. Οι περικοπές το 2010 και το 2011 ήταν σε μεγάλο βαθμό αναγκαίες διότι ήταν περικοπές σπατάλης, ενώ η αύξηση της ανεργίας πριν από δύο έτη σε μεγάλο βαθμό αφορούσε στην απώλεια θέσεων εργασίας χαμηλής παραγωγικότητας. Το 2012 και πολύ περισσότερο από το 2013 χάνονται θέσεις εργασίας υψηλής παραγωγικότητας διότι η χώρα τώρα αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα ρευστότητας και όχι πια προβλήματα χαμηλής παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Οι προβλέψεις, λοιπόν, νέας μεγάλης πτώσης του ΑΕΠ το 2013 και το 2014, μετά την πολύχρονη πτωτική πορεία των προηγούμενων ετών, προσδιορίζουν όχι μόνο το οικονομικό κλίμα της χώρας, αλλά σε μεγάλο βαθμό τα καταναλωτικά, επενδυτικά και επιχειρηματικά σχέδια και αυτή την ίδια την οικονομική δραστηριότητα στη χώρα. Με τις προβλέψεις που υιοθετούνται σηματοδοτείται ότι δεν θα πρέπει πλέον να αναμένεται καμία ευνοϊκή εξέλιξη, πχ. στην υλοποίηση του προγράμματος αποκρατικοποιήσεων στην Ελλάδα. Προβλέψεις αυτού του είδους προειδοποιούν κάθε επίδοξο επενδυτή στην Ελλάδα ότι αν τολμήσει να επιχειρήσει στη χώρα μας το μόνο που θα αντιμετωπίσει στην επόμενη 10ετία θα είναι καμένη γη.

Σύμφωνα με τα στοιχεία για την υλοποίηση του Κρατικού Προϋπολογισμού στο πρώτο πεντάμηνο του 2012, το έλλειμμα του έφθασε τα € 10,9 δισεκ., μέγεθος που είναι περίπου € 2 δισ. χαμηλότερο σε σχέση με το στόχο που είχε τεθεί για τη συγκεκριμένη περίοδο, αλλά κατά σχεδόν € 460 εκ. υψηλότερο από ότι πέρυσι⁴. Η έως τώρα επίτευξη των φετινών στόχων προέρχεται σχεδόν

⁴ IOBE "Η Ελληνική Οικονομία" τεύχος 02/12

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

αποκλειστικά από το πρωτογενές αποτέλεσμα. Παρά την αρνητική απόκλιση των εσόδων, που υπολείπονται περισσότερο από €930 εκατ. των αναμενόμενων, οι εξοικονομήσεις στις πρωτογενείς δαπάνες του Τακτικού Προϋπολογισμού (€1,4 δισ.) και οι σημαντικές περικοπές του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (€1,4 δισ.) συνέβαλαν στη βελτίωση του πρωτογενούς ελλείμματος. Ειδικότερα σε ότι αφορά τα έσοδα, η συνέχιση των υστερήσεων στο υπόλοιπο του έτους μπορεί να οδηγήσει σε απόκλιση των εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού της τάξης του 1,5% του ΑΕΠ (€ 3 δισ.). Στο σκέλος των δαπανών, οι σημειούμενες υπερβάσεις στις κοινωνικές δαπάνες, ιδίως στις επιχορηγήσεις προς τα ασφαλιστικά ταμεία, αντισταθμίζονται εν μέρει, προς το παρόν, από την καλύτερη της προβλεπόμενης (βάσει στόχων) πορείας των δαπανών για μισθούς και συντάξεις, το μεγαλύτερο περιορισμό των χρηματοδοτήσεων στους ΟΤΑ και τη συγκράτηση των δαπανών του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων. Όμως, κρίνεται ιδιαίτερα αμφίβολη η συνέχιση των δύο τελευταίων περικοπών στο υπόλοιπο του έτους. Επιπλέον, η επιτευχθείσα μείωση δαπανών στο πεντάμηνο Ιανουαρίου-Μαΐου υπολείπεται του στόχου που έχει τεθεί στον προϋπολογισμό. Με τα έως τώρα δεδομένα, η υπέρβαση του ελλείμματος του Κρατικού Προϋπολογισμού εκτιμάται ότι μπορεί να φθάσει τα €4,5 δισ. Από την άλλη πλευρά, οι υστερήσεις που παρουσιάζονται στην πλευρά των εσόδων οφείλονται και σε παρατάσεις προθεσμιών-μεταθέσεις πληρωμών, όπως στην παράταση υποβολής φορολογικών δηλώσεων και ρύθμισης ληξιπρόθεσμων οφειλών, στην καθυστέρηση πληρωμής του ΕΤΑΚ, του ΦΜΑΠ και του ΦΑΠ, καθώς και του τέλους ηλεκτροδοτούμενων δομημένων επιφανειών. Επίσης, η περιστολή των δαπανών θα ήταν ευρύτερη, εφόσον δεν είχαν μετατεθεί χρονικά οι περικοπές στις συντάξεις, κύριες και επικουρικές, που περιλαμβάνονται στο δεύτερο μνημόνιο και έγιναν με το νόμο 4051/2012.

Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στην Ελλάδα το τρίμηνο Απριλίου – Ιουνίου του 2012 βελτιώνεται ήπια σε σχέση με τα επίπεδα του προηγούμενου τριμήνου και διαμορφώνεται περίπου στις 76 μονάδες. Το οικονομικό κλίμα έχει σταθεροποιηθεί σε αυτά τα επίπεδα τον τελευταίο χρόνο, αφού και σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο καταγράφει οριακή μείωση. Ταυτόχρονα όμως

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

απέχει σημαντικά συγκριτικά από το μακροχρόνιο μέσο όρο της περιόδου 2001-2011 (96,3 μονάδες). Οι επιχειρηματικές προσδοκίες στην Ελλάδα παραμένουν σχετικά σταθερές με τάση οριακής ανόδου το εξεταζόμενο τρίμηνο σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του έτους στις Υπηρεσίες και τις Κατασκευές, ενώ στη Βιομηχανία και το στο Λιανικό Εμπόριο καταγράφουν ελαφρώς μεγαλύτερη άνοδο. Σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο, οι σχετικοί μέσοι δείκτες έχουν υποχωρήσει στις Υπηρεσίες, ενώ στο Λιανικό Εμπόριο και τη Βιομηχανία παραμένουν στα ίδια επίπεδα και στις Κατασκευές σημειώνουν οριακή ανάκαμψη. Από την πλευρά της ζήτησης, η καταναλωτική εμπιστοσύνη βελτιώνεται στο υπό εξέταση τρίμηνο, παραμένοντας όμως χαμηλότερα σε σύγκριση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο.

Η συνέχιση και κλιμάκωση της πτώσης της εγχώριας καταναλωτικής ζήτησης, αναμένεται να αποτελέσει τον πλέον καθοριστικό παράγοντα της πορείας του ΑΕΠ στην Ελλάδα στο υπόλοιπο του 2012. Οι καταναλωτικές δαπάνες των νοικοκυριών, προβλέπεται να δεχθούν πρόσθετες πιέσεις, προερχόμενες κυρίως από τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας (συνεχής άνοδος ανεργίας, πτώση αμοιβών, μετά και τις ρυθμίσεις για το μισθολογικό κόστος στο δεύτερο μνημόνιο). Ο περαιτέρω περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών θα προέλθει και από την εφαρμογή των μετατεθειμένων χρονικά περικοπών στις συντάξεις, καθώς και από τυχόν νέα εισοδηματικά μέτρα που θα ληφθούν κατά τις προσεχείς διαπραγματεύσεις με την τρόικα για το τρέχον έτος (πχ. περικοπές ειδικών μισθολογίων). Σε ότι αφορά το σκέλος των καταναλωτικών δαπανών που προέρχεται από το δημόσιο τομέα, η ήπια περιστολή τους στις αρχές του 2012 θα κλιμακωθεί στη συνέχεια της χρονιάς, προκειμένου να αποφευχθεί σημαντική απόκλιση σε αυτό το σκέλος του προϋπολογισμού από το στόχο που έχει τεθεί.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ιδιαίτερα δυσμενής θέση στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία, με όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά της που αναδείχτηκαν παραπάνω, καθώς και οι δυσοίωνες προοπτικές της, αναδεικνύουν τις επιπτώσεις των σημαντικών καθυστερήσεων στο σχεδιασμό-υλοποίηση μιας πολύπλευρης αναπτυξιακής πολιτικής (επιτάχυνση ΕΣΠΑ 2007-2013,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

διαρθρωτικές αλλαγές σε αγορές προϊόντων-υπηρεσιών, προώθηση μεγάλων επενδύσεων, αξιοποίηση ιδιωτικής περιουσίας του δημοσίου κ.λπ.), παράλληλα με την προσπάθεια δημοσιονομικής προσαρμογής. Η μεγάλη ένταση της ύφεσης και οι επιπτώσεις της σε κοινωνικό επίπεδο, οι αποκλίσεις από τους φετινούς δημοσιονομικούς στόχους που ήδη έχουν καταγραφεί και οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στη σαφώς χαμηλότερη της αναμενόμενης στο προϋπολογισμό οικονομικής δραστηριότητας, καθιστούν πρωταρχικής σημασίας τη δραστηριοποίηση της νέας κυβέρνησης στο πεδίο των αναπτυξιακών παρεμβάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιτάχυνση του αρκετά περιορισμένου σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων το οποίο για ακόμα ένα έτος υπό-εκτελείται, η εφαρμογή πρόσφατων νόμων-αποφάσεων για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων, καθώς και η επίσπευση προγραμματισμένων στο δεύτερο μνημόνιο δράσεων και μεταρρυθμίσεων με παρόμοιο περιεχόμενο, η έγκριση υλοποίησης κατατεθειμένων σχεδίων στρατηγικών επενδύσεων, πρέπει να αποτελέσουν βασικές προτεραιότητες-δράσεις πολιτικής για την ανακοπή περαιτέρω γιγάντωσης της ύφεσης, αλλά και της διεύρυνσης των αποκλίσεων από τους δημοσιονομικούς στόχους.

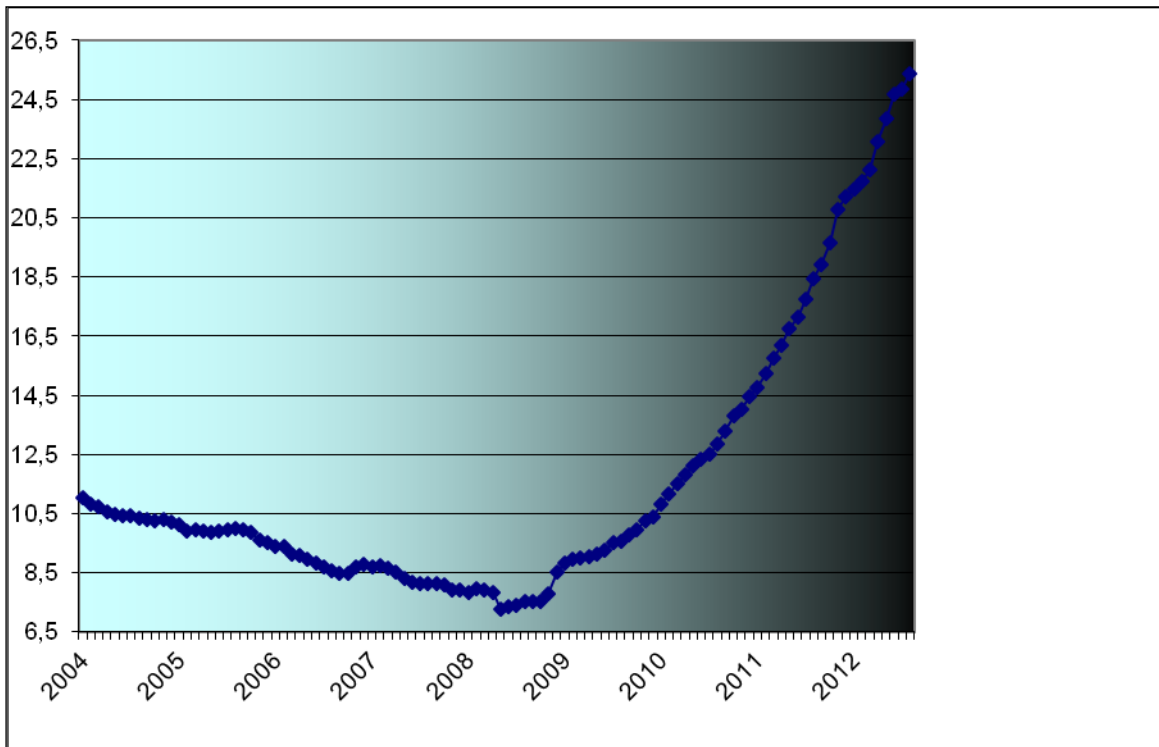
2.3.2 Απασχόληση - Ανεργία

Οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας παραμένουν έντονα αρνητικές καθώς η ελληνική οικονομία παραμένει σε βαθιά ύφεση. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ το Α' τρίμηνο του 2012 το ποσοστό ανεργίας ανήλθε στο 22,6%, σημειώνοντας άνοδο κατά 6,7 εκατοστιαίες μονάδες σε σχέση με το Α' τρίμηνο του 2011 και κατά 1,9 εκατοστιαίες μονάδες ως προς το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο (Δ' τρίμηνο 2011). Έτσι ο αριθμός των ανέργων διαμορφώθηκε στους 1.120,1 χιλ., αυξημένος κατά 327,5 χιλ. (ή 41,3%) σε σχέση με πέρυσι και κατά 94,2 χιλ. (ή 9,2%) ως προς το Δ' τρίμηνο του 2011. Σύμφωνα με τα μηνιαία στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την ανεργία σε σύνολο εργατικού δυναμικού 4.994,3 χιλ. για τον Αύγ. του '12 η ανεργία διαμορφώνεται στο 25,4%, με τον αριθμό των ανέργων να αυξάνεται σε σχέση με το Α' τρίμηνο στους 1.267,6 χιλ. Ενδεικτικά αποτυπώνεται στο παρακάτω

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα η μηνιαία πορεία της ανεργίας από τον Ιανουάριο του 2004 έως και τον Αύγουστο του 2012.

Διάγραμμα 2.2: Ετήσια πορεία της ανεργίας (01/2004 – 08/2012)



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Η αύξηση που καταγράφεται στην Ελλάδα (στις αρχές του 2012) είναι η μεγαλύτερη στην Ευρωζώνη-17 (Μ.Ο.: 11,4%), αν και το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας σημειώνεται στην Ισπανία (24,5%). Γενικότερα στην αγορά εργασίας της Ζώνης του Ευρώ, διατηρείται το αρνητικό κλίμα. Ο αριθμός των ανέργων κυμαίνεται στα 18 εκατ. άτομα, ενώ το ποσοστό ανεργίας παραμένει στο ιστορικά υψηλό επίπεδο, στο 11,4% τον Αύγ. '12 για 3^ο συνεχή μήνα. Αξίζει να αναφερθεί πως στις χώρες που επίσης έχουν ενταχθεί στον ευρωπαϊκό μηχανισμό στήριξης, όπως στην Πορτογαλία καταγράφεται άνοδος του ποσοστού ανεργίας κατά 2,6 εκατοστιαίες μονάδες (15,2%) σε αντίθεση με την Ιρλανδία όπου έχει διατηρηθεί σε παρόμοιο επίπεδο με πέρυσι (14,5%). Αντίθετα, τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας εντοπίζονται στην Γερμανία (5,9%), στην Ολλανδία (5,3%) και στην Αυστρία (4,3%), διχοτομώντας έτσι την

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Ευρωζώνη και ως προς αυτή τη διάσταση, πέρα από τη διαφορά δημοσιονομικών ελλειμμάτων και πλεονασμάτων.

Στην απασχόληση καταγράφεται πτώση -8,5% (ή 356,5 χιλ.) σε σχέση με πέρυσι με αποτέλεσμα να έχει διαμορφωθεί στις 3.838 χιλ. Μεταξύ των απασχολούμενων, μεγαλύτερη είναι η κάμψη στα άτομα ξένης υπηκοότητας (-18%), ενώ στους Έλληνες υπηκόους περιορίζεται στο -8% (3.536 χιλ. απασχολούμενοι). Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες-μέλη της Ευρωζώνης, όπου η απασχόληση μειώθηκε οριακά κατά -0,5% στις αρχές του 2012, πτωτική τάση (αν και ηπιότερη συγκριτικά με της Ελλάδας) παρατηρείται στην Πορτογαλία (-4,2%) και στην Ισπανία (-3,7%).

Σύμφωνα με την τριμηνιαία έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την κοινωνική κατάσταση στη ΕΕ το πρώτο τρίμηνο του 2012, στην Ισπανία χάθηκαν 660.000 θέσεις εργασίας, στην Πορτογαλία 210.000 και στην Ιταλία 180.000. Επιπλέον, σύμφωνα με την έκθεση της Επιτροπής, την τριετία 2008-2011 η ανεργία στους πολίτες ηλικίας 55- 64 ετών διπλασιάστηκε σε έξι κράτη μέλη: την Ελλάδα, τη Δανία, την Ιρλανδία, την Ισπανία, τη Λετονία και τη Λιθουανία. Παράλληλα, το 64% των Ελλήνων ηλικίας 15- 35 ετών (27% για περιορισμένο χρονικό διάστημα και 37% μακροπρόθεσμα) δηλώνουν έτοιμοι να εγκατασταθούν και να εργαστούν σε άλλη ευρωπαϊκή χώρα. Ο μέσος κοινοτικός όρος είναι 53%, ενώ υψηλά ποσοστά παρατηρούνται επίσης στην Ισπανία και την Ιρλανδία (από 67%) και στην Πορτογαλία (57%).

Με βάση το είδος της απασχόλησης σχεδόν 9 στους 10 εργάζονται ως απασχολούμενοι πλήρους απασχόλησης στην Ελλάδα, με τη μερική απασχόληση να μην εμφανίζει σημαντική μεταβολή παρά τη μεγάλη υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι το ποσοστό της διαμορφώνεται στο 7,2% (από 6,8% πέρυσι), επίδοση που είναι η δεύτερη χαμηλότερη έπειτα από της Σλοβακίας (4,2%) στην ευρωζώνη (Μ.Ο.: 21,6%).

Στα επιμέρους χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, η ανεργία των γυναικών αυξήθηκε κατά 7 εκατοστιαίες μονάδες σε σχέση με πέρυσι και διαμορφώνεται στο 26,5%, ενώ σχεδόν παρόμοια είναι η άνοδος στο ποσοστό

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

ανεργίας των ανδρών, το οποίο ανήλθε στο 19,7%, με την κατανομή των ανέργων μεταξύ των δύο φύλων να μην εμφανίζει διαφορά σε απόλυτους όρους (561 χιλ. άνδρες έναντι 559 χιλ. γυναικών).

Ως προς τα ηλικιακά χαρακτηριστικά, το Α' τρίμηνο του 2012 το ποσοστό ανεργίας στους νέους 15-24 ετών ανέρχεται στο 53%, ενώ στην ηλικιακή ομάδα 25 έως 29 ετών το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται στο 36%. Στην πιο παραγωγική ηλικιακή ομάδα, μεταξύ 30 και 44 ετών, ο αριθμός των ανέργων προσεγγίζει τις 471 χιλ. σχεδόν το ήμισυ δηλαδή του συνόλου των ατόμων χωρίς εργασία στη χώρα, έχοντας σημειώσει άνοδο κατά 44% σε σχέση με πέρυσι. Αντίστοιχα, στα άτομα 45 έως 64 ετών, το ποσοστό ανεργίας συνεχίζει να είναι μικρότερο συγκριτικά με τις υπόλοιπες κατηγορίες (15%) με τον αριθμό των ανέργων να κυμαίνεται στις 269 χιλ., (άνοδος πάντως +52% σε σχέση με πέρυσι). Συνεπώς, η άνοδος της ανεργίας είναι συντριπτική σε όλες τις ηλικιακές ομάδες.

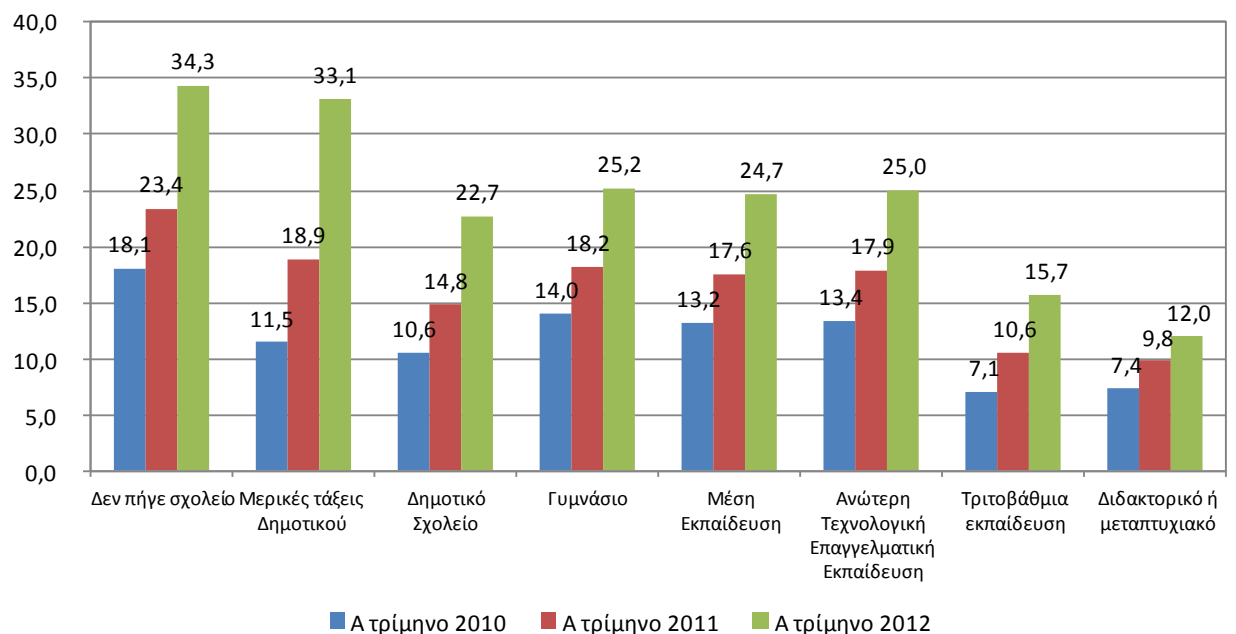
Ο αριθμός εκείνων που εισέρχονται για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας αλλά δεν βρίσκουν δουλειά – νέοι άνεργοι – αυξήθηκε κατά 86 χιλ. και διαμορφώθηκε στους 266 χιλ. (το ¼ σχεδόν του συνολικού αριθμού ανέργων) με την πλειοψηφία τους (2 στους 3 περίπου) να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20 έως 29 ετών. Αρνητική εξέλιξη, αποτελεί η σημαντική άνοδος κατά 71% (ή 263 χιλ.) των ατόμων που έχουν χάσει την εργασία τους και παραμένουν άνεργοι για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους. Αυτό έχει ως συνέπεια ο ένας στους δύο να είναι μακροχρόνια άνεργος, με το ποσοστό (της μακροχρόνιας) ανεργίας να διαμορφώνεται στο 12,7% περίπου, επίπεδο διπλάσιο από το μέσο όρο της ευρωζώνης (περίπου 5%). Οι μακροχρόνια άνεργοι, στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ότι υπήρξαν εργαζόμενοι στη Μεταποίηση, στις Κατασκευές, στο εμπόριο και στις υπηρεσίες εστίασης-καταλύματος, γεγονός που υποδεικνύει την αδυναμία εύρεσης εργασίας στα επαγγέλματα όπου έχουν αποκτήσει προϋπηρεσία, καθώς πλήττονται έντονα από την οικονομική ύφεση.

Στα άτομα με ξένη υπηκοότητα, το ποσοστό ανεργίας διαμορφώθηκε στο 30,6% έναντι 19,8% πέρυσι, ενώ στους Έλληνες ανήλθε στο 21,9% αυξημένο κατά 6,4

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

εκατοστιαίες μονάδες σε σχέση με πέρυσι. Σε μεγαλύτερο βαθμό πλήττονται από την ανεργία τα άτομα με μεσαίο και χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας καταγράφεται σε εκείνους που δεν πήγαν καθόλου σχολείο ή έχουν ολοκληρώσει ορισμένες μόνο τάξεις του δημοτικού, καθώς 1 στους 3 βρέθηκε χωρίς εργασία το Α' τρίμηνο του 2012. Στους αποφοίτους ανώτερης τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, όπως και στα άτομα με απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης ή Γυμνασίου, τα χαρακτηριστικά της ανεργίας είναι παρόμοια, με το ποσοστό να κυμαίνεται στο 25% περίπου, σημειώνοντας αύξηση κατά 7 εκατοστιαίες μονάδες σε σχέση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα πέρυσι. Μικρότερο του μέσου όρου είναι το ποσοστό ανεργίας στους απόφοιτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αν και καταγράφεται σημαντική άνοδος κατά 5,1 εκατοστιαίες μονάδες (15,7%), ενώ στα άτομα με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών το ποσοστό ανεργίας κυμαίνεται στο 12% (από 9,8% πέρυσι).

Διάγραμμα 2.3 Ποσοστά ανεργίας ανά επίπεδο εκπαίδευσης



Πηγή: ICAP Έρευνα Εργατικού Δυναμικού

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί η ενίσχυση του φαινομένου της αδήλωτης εργασίας, ως συνέπεια της μεγάλης υποχώρησης της οικονομικής δραστηριότητας. Σύμφωνα, με την έκθεση πεπραγμένων του Σώματος

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Επιθεώρησης Εργασίας από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας ένας στους τρεις σχεδόν εργαζόμενους ήταν ανασφάλιστος και μη καταχωρημένος στα ειδικά βιβλία νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή πέρα από τις αρνητικές συνέπειες για τα ίδια τα άτομα που ωθούνται στην ανασφάλιστη εργασία με συνέπεια να στερούνται βασικών εργασιακών δικαιωμάτων (πχ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, προστασία από τον κίνδυνο εργατικού ατυχήματος, αδυναμία θεμελίωσης συνταξιοδότησης λόγω έλλειψης ενσήμων), συνεπάγεται σημαντικές απώλειες για τους ασφαλιστικούς οργανισμούς της χώρας.

Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ για την ανεργία, σε όλο σχεδόν τον κόσμο οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι (εργάτες και υπάλληλοι) έχουν πληγεί λιγότερο σε σχέση με τους ανειδίκευτους, ενώ είναι ήδη ορατή η αύξηση της μακρόχρονης ανεργίας μεταξύ των εξειδικευμένων εργαζομένων σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Εσθονία, η Πορτογαλία, η Ισπανία, η Ιρλανδία, ακόμα και οι ΗΠΑ. Στην ίδια έκθεση υπογραμμίζεται ότι σε τομείς γοργά εξελισσόμενους, όπως η βιοτεχνολογία, η πληροφορική και η αεροναυτική, η παραμονή ενός εργαζόμενου για καιρό εκτός εργασίας ουσιαστικά εξασθενεί περαιτέρω τη θέση του, καθώς χάνει επαφή με τις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, ενώ παράλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας υποβαθμίζεται συνολικά - κάτι που αποτελεί πρόκληση προς αντιμετώπιση και για την Ελλάδα.

Συμπερασματικά, σε ένα ιδιαίτερα αρνητικό οικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλη μείωση του κύκλου εργασιών στις επιχειρήσεις, την έλλειψη ρευστότητας και κεφαλαίων κίνησης, αλλά και την υποχώρηση της επενδυτικής δραστηριότητας, η αγορά εργασίας δέχεται τις πιο ισχυρές πιέσεις που έχουν καταγραφεί στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες. Οι εκτιμήσεις για την πορεία της απασχόλησης και της ανεργίας παραμένουν αρνητικές, για το 2012, δεδομένης και της αβεβαιότητας που προκάλεσε η προεκλογική περίοδος το δίμηνο Μαΐου-Ιουνίου.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

2.3.3 Δέκτης Τιμών Καταναλωτή (Πληθωρισμός)

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τριμήνου ο πληθωρισμός υποχώρησε στα χαμηλότερα επίπεδα που έχουν καταγραφεί από τον Οκτώβριο του 2009, καθώς η ένταση της οικονομικής ύφεσης και η μείωση της καταναλωτικής δαπάνης περιόρισαν σε σημαντικό βαθμό την αυξητική τάση του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή. Η τάση αυτή υπήρξε ισχυρή κατά τη διετία 2010-2011 παρά την εκτεταμένη μείωση του ΑΕΠ, κυρίως λόγω των αυξήσεων που έλαβαν χώρα στην έμμεση φορολογία, φαίνεται όμως να αντιστρέφεται πλέον ως αποτέλεσμα του βάθους και της διάρκειας της ύφεσης στην πραγματική οικονομία. Τον Μάιο του 2012 ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε, σε ετήσια βάση, σε 1,4%, παρουσιάζοντας μείωση 0,5 ποσοστιαίων μονάδων σε σχέση με τον φετινό Απρίλιο και 1,9 ποσοστιαίων μονάδων σε σχέση με τον Μάιο του 2011. Όσον αφορά στο πρώτο πεντάμηνο του τρέχοντος έτους, ο μέσος πληθωρισμός ανήλθε σε 1,9% έναντι 4,3% κατά την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους η επιβράδυνσή του προήλθε κυρίως από την εξασθένηση της εγχώριας ζήτησης, ωστόσο δεν είναι ανάλογη της μείωσής της. Αντίθετα στην κάμψη του πληθωρισμού λειτούργησαν εξωγενείς στη ζήτηση παράγοντες, όπως η αύξηση των τιμών φυσικού αερίου και ηλεκτρικού ρεύματος, καθώς επίσης οι υψηλές διεθνείς τιμές πετρελαίου μέχρι και τον Απρίλιο και εισαγόμενων πρώτων υλών. Όμως, στην ήπια αποκλιμάκωσή του εκτιμάται ότι συνέτειναν και οι στρεβλώσεις που εξακολουθούν να υπάρχουν σε πολλές αγορές στην Ελλάδα. Η φθίνουσα εγχώρια ζήτηση θα συνεχίσει να επενεργεί επιβραδυντικά τον πληθωρισμό τουλάχιστον μέχρι τις αρχές του φθινοπώρου, όταν θα επιδράσει αντίρροπα στην υποχώρησή του η εξίσωση του ειδικού φόρου στο πετρέλαιο θέρμανσης και κίνησης, που ενδεχομένως θα την ανακόψει.

Σύμφωνα με την πρώτη εκτίμηση, ο πληθωρισμός στη Ζώνη του Ευρώ εκτιμάται ότι ανήλθε για το Α' τρίμηνο του 2012 στο 2,9% στην ΕΕ-27 και στο 2,7% στην ΕΖ-17 (περίπου στα ίδια επίπεδα με το 2011, 3,1% και 2,7% αντίστοιχα). Τα επίπεδα αυτά αντανακλούν την επίπτωση της αύξησης των τιμών των εμπορευμάτων (κυρίως του πετρελαίου), με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συμβολή των ενεργειακών τιμών στη διαμόρφωση του πληθωρισμού. Τον

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Σεπ. '12 διαμορφώνεται στο 2,7%, πολύ υψηλότερα από τις προσδοκίες για πτώση στο 2,4%, από 2,6% τον Αύγ. '12. Τον Σεπ. '12 σημειώθηκε μεγάλη αύξηση του πληθωρισμού στην Ισπανία, στο 3,5%, από 2,7% τον Αύγ. '12 εξαιτίας της αύξησης του ΦΠΑ που τέθηκε σε ισχύ από την 1.9.2012. Στη Γερμανία ωστόσο, ο πληθωρισμός υποχώρησε στο 2,1%, από 2,2% τον Αύγ. '12. Οι πληθωριστικές πιέσεις αναπόφευκτα θα υποχωρήσουν προς το τέλος του έτους και το 2013, λόγω της ύφεσης στην οικονομία των 17.

Σημαντική υποχώρηση προβλέπεται και στον ρυθμό αύξησης της τιμής του πετρελαίου το τρέχον έτος, στο 10,3%, μετά την ανοδική τάση που παρατηρήθηκε το 2011 (+31,6%). Γενικότερα, το επόμενο διάστημα προβλέπεται αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων στην παγκόσμια οικονομία, με αποτέλεσμα ο ρυθμός πληθωρισμού να διαμορφώνεται στο 1,9% το 2012 (από 2,7% το 2011). Ωστόσο, οι κλιμακούμενες γεωπολιτικές εντάσεις στην περιοχή της Μέσης Ανατολής αποτελούν σημαντικό παράγοντα δυνητικής αστάθειας, που ενδέχεται να ασκήσει ανοδικές πιέσεις στην τιμή του πετρελαίου.

2.4 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον είναι :

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα.
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ.
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.
- Η ισότητα των μειονοτήτων.
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση.
- Η έξαρση της εγκληματικότητας.
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά του εγχώριου και του παγκόσμιου πληθυσμού.

2.4.1. Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού της Ελλάδας

Ο πληθυσμός της Ελλάδας σύμφωνα με στοιχεία της στατιστικής υπηρεσίας για το έτος 2010 ανέρχεται σε 11.302.118 εκ των οποίων το 49,51% είναι άνδρες και το 50,49% είναι γυναίκες. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2.5, η ομάδα 65+, η οποία περιλαμβάνει τους συνταξιούχους, διαθέτει αισθητά μεγαλύτερο ποσοστό από την ηλικιακή ομάδα 0-14 ετών, που περιλαμβάνει τα παιδιά (18,94% > 14,36%). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται και ότι το φαινόμενο της υπογεννητικότητας αποτελεί κυρίαρχη κοινωνική τάση στη χώρα μας.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 2.5 Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (2010)

Ηλικιακή Ομάδα	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο
0-14	836.860	786.899	1.623.759
15-24	618.783	575.793	1.194.576
25-39	1.309.082	1.217.082	2.526.164
40-54	1.227.444	1.229.909	2.457.353
55-64	6.610.83	700.397	1.361.480
65-79	720.167	899.330	1.619.497
80+	224.046	298.243	522.289
Σύνολο Χώρας	5.597.465	5.707.653	11.305.118

Πηγή: ICAP

Η τάση της υπογεννητικότητας επιβεβαιώνεται και από τον δείκτη ολικής γονιμότητας, που αποτελεί μέτρο για τον μέσο αριθμό ζωντανών παιδιών που θα γεννηθεί κατά την διάρκεια των ηλικιών αναπαραγωγής. Με βάση τις μετρήσεις αυτές ο δείκτης παρουσιάζει σαφή μείωση από το επίπεδο του 2,33 το 1975 στο επίπεδο 1,25 το 2001 και να διαμορφώνεται στο 1,51 το 2010. Αξίζει να σημειωθεί πως στις ανεπτυγμένες χώρες ο μέσος όρος του δείκτη θεωρείται ότι είναι 2,1. Η υπογεννητικότητα οφείλεται και στο ότι οι Έλληνες αργούν να σχηματίσουν οικογένεια. Τρεις στους δέκα συγκατοικούν με τους γονείς τους μέχρι τα 30 με σαφείς ενδείξεις για αύξηση του αριθμού αυτού λόγω του ιδιαίτερα δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος, ενώ αρκετοί συνεχίζουν και μετά από αυτήν την ηλικία.

Το επίπεδο προσδοκώμενης ζωής⁵ σύμφωνα με έρευνα της στατιστικής υπηρεσίας όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 2.5 και στο διάγραμμα 2.4,

⁵ Δηλ. ο μέσος αριθμός ετών που αναμένεται να επιβιώσει ένα βρέφος καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του.

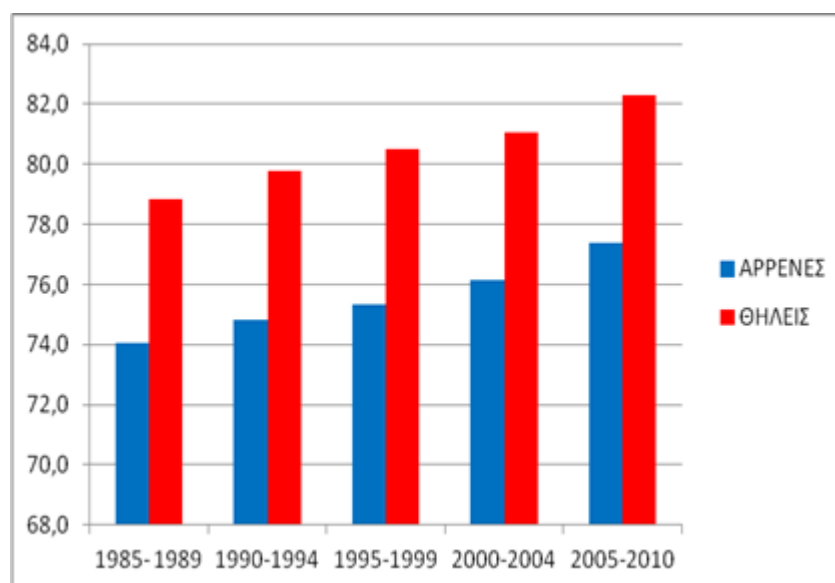
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

παρουσιάζει αύξηση με τις γυναίκες να ζουν περίπου 5 έτη περισσότερο από τους άνδρες. Η βελτίωση της ιατρικής τεχνολογίας και γενικά του ιατροφαρμακευτικού συστήματος καθώς και η βελτίωση του μέχρι πρότινος του επιπέδου διατροφής σε σχέση με το παρελθόν είναι δύο βασικοί παράγοντες αύξησης του προσδόκιμου ζωής.

Πίνακας 2.6 Προσδοκώμενη ζωή κατά τη γέννηση		
ΕΤΗ	ΑΡΡΕΝΕΣ	ΘΗΛΕΙΣ
1985-1989	74,06	78,82
1990-1994	74,8	79,8
1995-1999	75,3	80,5
2000-2004	76,1	81,1
2005-2010	77,4	82,3

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Διάγραμμα 2.4: Προσδοκώμενη Ζωή κατά τη γέννηση



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Καθώς εντείνονται οι συζητήσεις σχετικά με τα μέτρα λιτότητας και τις περικοπές των κοινωνικών δαπανών, μια νέα έκθεση της Unicef για την παιδική φτώχεια 2012 αποκαλύπτει την έκταση της παιδικής φτώχειας και των παιδιών που ζουν με στερήσεις στις προηγμένες οικονομίες του κόσμου. Με βάση ένα κατάλογο 14 βασικών πραγμάτων, όπως τρία γεύματα την ημέρα, ένα ήσυχο μέρος για τη σχολική του εργασία, εκπαιδευτικά βιβλία στο σπίτι ή μια σύνδεση στο Internet αξιολογούνται οι χώρες.

Οι Σκανδιναβικές χώρες εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά, όλες κάτω του 3%. Πιο συγκεκριμένα, στις τρεις καλύτερες θέσεις της κατάταξης των χωρών σύμφωνα με αυτό τον τρόπο μέτρησης βρίσκονται, η Ισλανδία (0,9%), Σουηδία (1,3%) και Νορβηγία (1,9%) ενώ στις χαμηλότερες, η Ρουμανία (72,6%), Βουλγαρία (56,6%) και Ουγγαρία (31,9%). Η Ελλάδα βρίσκεται στην 21η θέση με 17,2% αμέσως μετά την Ιταλία (13,3%) και πριν τη Σλοβακία (19,2%). Στην ίδια έκθεση εξετάζεται το ποσοστό των παιδιών που ζουν κάτω από το εθνικό τους «όριο φτώχειας» - που ορίζεται ως το 50% του μέσου διαθέσιμου οικογενειακού εισοδήματος. Οι σκανδιναβικές χώρες όπως και η Ολλανδία παρουσιάζουν τα χαμηλότερα ποσοστά σχετικής παιδικής φτώχειας, περίπου 7%. Πιο συγκεκριμένα στις τρεις καλύτερες θέσεις της κατάταξης των χωρών σύμφωνα με αυτό τον τρόπο μέτρησης βρίσκονται, η Ισλανδία (4,7%), Φινλανδία (5,3%) και Κύπρος (6,1%) ενώ τις χαμηλότερες καταλαμβάνουν, η Ρουμανία (25,5%), ΗΠΑ (23,1%) και Λετονία (18,8%). Η Ελλάδα καταλαμβάνει την 30η θέση με 16,0% και πάλι αμέσως μετά την Ιταλία (15,9%) και πριν την Ισπανία (17,1%).

Με βάση την παραπάνω έρευνα η Ελλάδα τοποθετείται σε κάθε περίπτωση μεταξύ των χωρών με τις χαμηλότερες επιδόσεις του πίνακα με ποσοστά 16% (βασική κατάταξη). Στην ίδια έρευνα παρατηρείται ότι τα ποσοστά «φτώχειας» αυξάνονται σε επιλεγμένες κοινωνικές ομάδες, όπως στις μονογονεϊκές οικογένειες (από 17,2%) αυξάνουν σε 24,3%, στις οικογένειες με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο γονέων σε 50,8% και σε οικογένειες μεταναστών σε 42,2%.

Σύμφωνα με την τριμηνιαία έκθεσή της η Κομισιόν, κάτω από το όριο της φτώχειας ζει πλέον το 68% των Ελλήνων, ενώ μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 2012 χάθηκαν 400.00 θέσεις εργασίας και οι άνεργοι αυξήθηκαν κατά 8,7% σε

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2011 και κατά 25% το 2011 σε σχέση με το 2009.

Σύμφωνα με άλλη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την κοινωνική κατάσταση στη ΕΕ, το 2011 οι άστεγοι στη χώρα μας αυξήθηκαν κατά 25%, σε σχέση με το 2009, και ανέρχονται σε 20.000. Πάνω από το ήμισυ των αστέγων εντοπίζονται στην Αθήνα και τον Πειραιά (11.000 - από τους οποίους 8.000 είναι Ελληνικής υπηκοότητας). Αναφέρεται στο πόρισμα πως το πρόβλημα των αστέγων έχει κάνει επίσης την εμφάνισή του σε πόλεις όπως τα Χανιά, το Ηράκλειο Κρήτης και τα Τρίκαλα, Στην έκθεση υπογραμμίζεται ότι λόγω της κρίσης έχει αυξηθεί ο αριθμός των αστέγων με υψηλή μόρφωση που είχαν ικανοποιητικό βιοτικό επίπεδο, χωρίς ψυχολογικά προβλήματα ή προβλήματα εξάρτησης, οι οποίοι πλέον «δεν τα βγάζουν πέρα», έχοντας χάσει τη δουλειά τους. Η Επιτροπή σημειώνει επίσης ότι το 27,7% του πληθυσμού στην Ελλάδα ζει κάτω από το όριο της φτώχειας (δηλαδή με εισόδημα κάτω από το 60% του μέσου εθνικού εισοδήματος) ή είναι κοινωνικά αποκλεισμένο. Όλα τα παραπάνω έχουν ως λογικό αποτέλεσμα την ανασφάλεια των καταναλωτών και συνεπώς μείωση της κατανάλωσης. Ως συνέπεια υπάρχει μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων για τις επιχειρήσεις, απολύσεις, αύξηση επισφαλειών, μη εκπλήρωση ληξιπρόθεσμων οφειλών προς επιχειρήσεις και δημόσιο, εξελίξεις που διευρύνουν ολοένα και περισσότερο τον φαύλο κύκλο της κρίσης.

Το μορφωτικό επίπεδο του ελληνικού εργατικού δυναμικού έχει βελτιωθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια. Την τελευταία δεκαετία ο αριθμός των μαθητών που εισάγονται στα ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια έχει διπλασιαστεί. Στον πίνακα 2.7 και στο διάγραμμα 2.5 φαίνεται το επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας το Β' τρίμηνο του 2012. Όπως παρατηρείται το 26,4% του πληθυσμού κατέχει τίτλο σπουδών (ΑΕΙ,ΤΕΙ) και το 30,3% έχει τελειώσει το Λύκειο.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 2.7 : Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά επίπεδο εκπαίδευσης. Β΄ τρίμηνο 2012

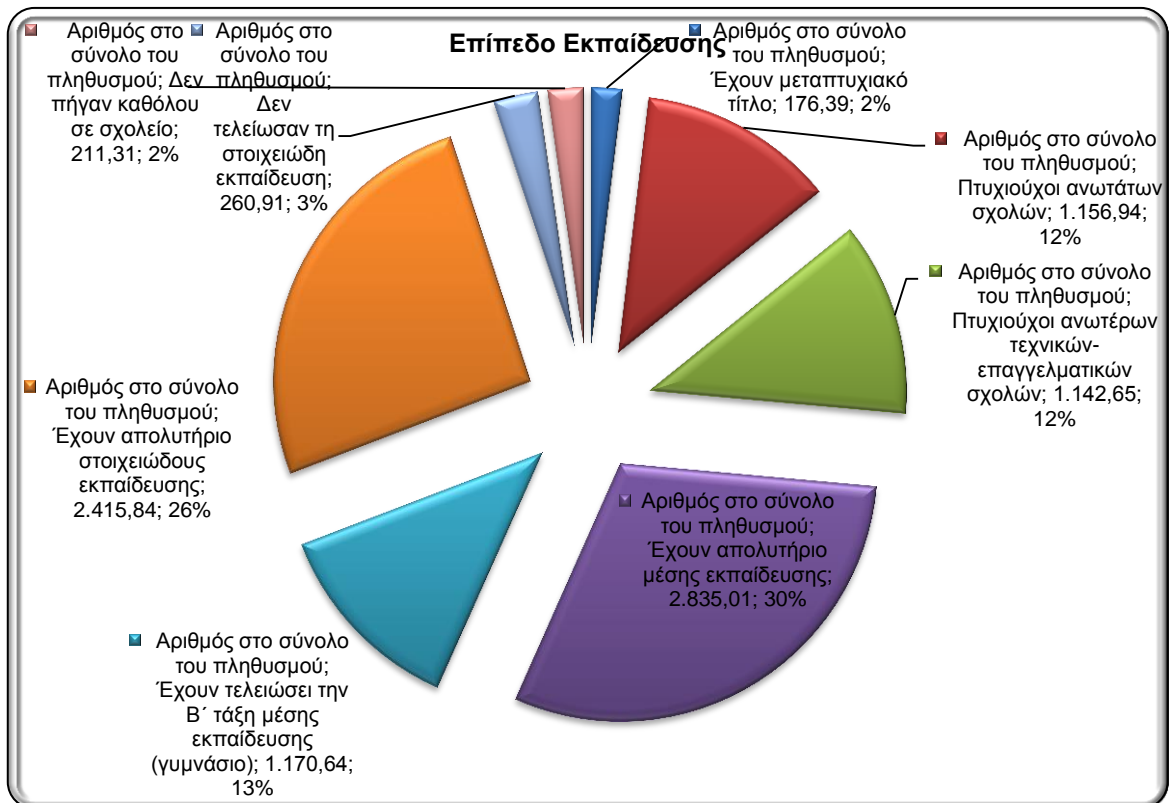
Επίπεδο εκπαίδευσης	Αριθμός στο σύνολο του πληθυσμού
Έχουν μεταπτυχιακό τίτλο	176,39
Πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών	1.156,94
Πτυχιούχοι ανωτέρων τεχνικών-επαγγελματικών σχολών	1.142,65
Έχουν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης	2.835,01
Έχουν τελειώσει την Β΄ τάξη μέσης εκπαίδευσης (γυμνάσιο)	1.170,64
Έχουν απολυτήριο στοιχειώδους εκπαίδευσης	2.415,84
Δεν τελείωσαν τη στοιχειώδη εκπαίδευση	260,91
Δεν πήγαν καθόλου σε σχολείο	211,31
Γενικό σύνολο	9.369,69

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Ο παραπάνω πίνακας αποτυπώνεται και διαγραμματικά ως ακολούθως.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 2.5: Επίπεδο Εκπαίδευσης



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας, αυξημένο άγχος και μείωση του ελεύθερου χρόνου. Όλες αυτές οι καταστάσεις οδηγούν σε αλλαγές των καταναλωτικών και διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων. Οι Έλληνες τρώνε κατά μέσο όρο 3,4 γεύματα την ημέρα, με το μεγαλύτερο ποσοστό να μην τρώει πρωινό, να παραγγέλνει πολύ συχνά έτοιμο φαγητό και να καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στην ταξινόμηση των πλέον υπέρβαρων λαών της Ευρώπης. Αντίθετα, φαίνεται να κυριαρχεί η τάση για ενημέρωση και κατανάλωση πιο υγιεινών τροφών καθώς και βασικών κατηγοριών τροφίμων της Μεσογειακής Διατροφής. Το φαινόμενο αυτό έχει οδηγήσει και στην ανάδειξη κατηγοριών προϊόντων που μέχρι πρότινος δεν υπήρχαν στην Ελληνική αγορά, όπως είναι τα βιολογικά προϊόντα και τα τρόφιμα υψηλής θρεπτικής αξίας. Αυτές οι κατηγορίες προϊόντων, αν και μικρές σε μέγεθος, αναπτύσσονται ραγδαία. Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται στροφή των καταναλωτικών συνηθειών προς προϊόντα που πλησιάζουν περισσότερο στην γεύση και στην όψη τα φρέσκα προϊόντα.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Επίσης, προϊόντα που θυμίζουν την «κουζίνα της μαμάς», δηλαδή τις παραδοσιακές γεύσεις, ανακτούν συνεχώς έδαφος και παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Η αλλαγή στο σύστημα αξιών και στην οργάνωση της οικογενειακής ζωής έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, ιδιαίτερα μεταξύ των συζύγων, να μεταβάλλονται. Προδιαγράφοντας έτσι νέους συμπληρωματικούς ρόλους του άνδρα και της γυναίκας σχετικά με την οργάνωση της οικογενειακής ζωής. Η αλλαγή της κοινωνικής θέσης της γυναίκας και η αύξηση της συχνότητας του φαινομένου της μητρότητας εκτός γάμου όπως και οι εξελίξεις στον τομέα της ιατρικής (νέες μέθοδοι αντισύλληψης, τεχνητή γονιμοποίηση κ.ά.) δίνουν τη δυνατότητα στις γυναίκες να επιλέξουν πλέον συνειδητά πότε θα γίνουν μητέρες. Η αιτία αυτού του φαινομένου σχετίζεται άμεσα με τα οικονομικά και τα κοινωνικοπολιτικά γεγονότα, καθώς και με την κοινωνικοοικονομική πολιτική που εφαρμόζεται για την οικογένεια και την εργασία.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα, κάθε επιχείρησης να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να προσαρμόζεται ταχύτατα στα νέα δεδομένα και στις ραγδαίες εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της σημερινής κοινωνίας και να συνδυάζουν το γρήγορο φαγητό με την υγιεινή διατροφή, τα βιολογικά προϊόντα και όλες τις καινούργιες τάσεις ώστε να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επιλογής των καταναλωτών.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

2.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του τεχνολογικού εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από τον κλάδο και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση τόσο στους τομείς δραστηριότητας μιας επιχείρησης όσο και στην χάραξη των επιμέρους στρατηγικών της. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει :

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων
- Συνολική Κυβερνητική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη

Το τεχνολογικό περιβάλλον παρουσιάζει τις ταχύτερες αλλαγές σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη του μακρο-περιβάλλοντος. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις. Βέβαια, υπάρχει και η άλλη όψη, δηλαδή η περίπτωση όπου μια νέα τεχνολογία να αποτελεί και απειλή εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα.

Η επιτάχυνση του ρυθμού τεχνολογικής ανάπτυξης και αλλαγής αποτελεί σήμερα λοιπόν από τα προαπαιτούμενα για να μπορέσει μια χώρα να συμμετέχει στην παγκόσμια αγορά (Dahlman, 2005). Δυστυχώς η Ελλάδα βρίσκεται πολύ κάτω από τον μέσο όρο των χωρών-μελών του ΟΟΣΑ, όσον αφορά όλα σχεδόν τα κριτήρια που αξιολογούν, συγκριτικά, τις επιδόσεις του εθνικού συστήματος επιστήμης και καινοτομίας της, σύμφωνα με τη νέα έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης "OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012". Ο Οργανισμός τονίζει ότι τρία είναι τα θέματα αιχμής στο πεδίο της έρευνας και ανάπτυξης στην Ελλάδα, τα οποία χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης: να βελτιωθούν το θεσμικό πλαίσιο και οι

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

γενικότερες συνθήκες ώστε να ενισχυθεί η καινοτομία και να αποτελέσει τον πυρήνα της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και, τέλος, να μετατραπεί η επιδεινούμενη «διαρροή εγκεφάλων» σε «κυκλοφορία εγκεφάλων».

Σύμφωνα με την μελέτη οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) έχουν "κολλήσει" μόλις στο 0,60% του ελληνικού ΑΕΠ (ο παλαιότερος εθνικός στόχος για ποσοστό 1,5% του ΑΕΠ έως το 2020 θεωρείται πλέον ανέφικτος, πολύ δε περισσότερο με βάση τις παρούσες οικονομικές συγκυρίες). Επιπλέον, στο σύνολο των σχετικών εγχώριων δαπανών, κυριαρχούν οι δημόσιες επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη, οι οποίες όμως, παρόλα αυτά, παραμένουν πολύ χαμηλότερες από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Από την άλλη, οι αντίστοιχες δαπάνες των ελληνικών επιχειρήσεων για R&D είναι απολύτως ανεπαρκείς, όντας οι δεύτερες χαμηλότερες μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, ενώ κυριολεκτικά στον «πάτο» του ΟΟΣΑ βρίσκεται και ο αριθμός των νέων εμπορικών καινοτομικών πατεντών, είτε από ελληνικές εταιρείες είτε από ελληνικά πανεπιστήμια.

Παράλληλα, υπογραμμίζεται ότι, μέσα σε ένα τέτοιο σκηνικό, διαρρέουν διαρκώς νέα «μυαλά» στο εξωτερικό, κάτι που εντείνεται διαρκώς λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης. Ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι η οικονομική κρίση οδηγεί σε περαιτέρω συρρίκνωση τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη στην Ελλάδα, με συνέπεια πλέον τα διαρθρωτικά κεφάλαια της ΕΕ να παραμένουν ουσιαστικά, η σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης των όποιων εγχώριων καινοτομιών. Ο Οργανισμός υποστηρίζει πως, γι' αυτό ακριβώς το λόγο, η βασική πρόκληση είναι να απορροφηθούν πλήρως αυτοί οι κοινοτικοί πόροι και να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά.

Η διεθνής οικονομική κρίση, που χαρακτηρίζεται μεταξύ άλλων από έλλειψη ζήτησης και δυσκολία χρηματοδότησης, έχει ως συνέπεια την μεγάλη μείωση των δαπανών των επιχειρήσεων για Έρευνα και Τεχνολογία (R&D). Στην μελέτη επισημαίνεται ότι η πτώση των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης αντισταθμίζεται εν μέρει από την αύξηση των

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

αντίστοιχων δημόσιων επενδυτικών δαπανών, καθώς πολλές κυβερνήσεις (όπως των ΗΠΑ, της Γερμανίας, της Σουηδίας, της Ελβετίας, του Καναδά, της Αυστραλίας κ.α.) δίνουν πρόσθετα κίνητρα και επιδοτήσεις. Όμως, αυτό δεν ισχύει για χώρες όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Ιρλανδία, η Σλοβακία, η Σλοβενία κ.α., στις οποίες παρατηρείται μείωση των κρατικών δαπανών για R&D, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Δημιουργούνται έτσι χώρες διαφόρων «ταχυτήτων» στο εσωτερικό του ΟΟΣΑ, όσον αφορά την ενίσχυση της έρευνας και τεχνολογίας, της κατ' εξοχήν «ατμομηχανής» της οικονομικής ανάπτυξης.

Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, από τις 203 περιοχές της Ευρώπης των 27, στην τελευταία θέση (203η θέση) αναφορικά με την καινοτομία βρίσκεται το Νότιο Αιγαίο, ενώ το Βόρειο Αιγαίο, η Δυτική Μακεδονία, η Θεσσαλία, η Πελοπόννησος, και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη καταλαμβάνουν αντίστοιχα την 202η, την 201η, την 200η, την 199η και την 197η. Η χαμηλή αυτή θέση οφείλεται στο ότι η Ελλάδα επενδύει ένα πολύ χαμηλό ποσοστό του ΑΕΠ στην έρευνα. Χώρες όπως η Τουρκία ή η Πορτογαλία είναι αρκετά μπροστά μας, ενώ κάποιες σκανδιναβικές χώρες και οι ΗΠΑ έχουν και έως 5 φορές μεγαλύτερο ποσοστό (R&D ως % ΑΕΠ).

Η βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της ευρωπαϊκής μεταποίησης, όμως υστερεί σταθερά σε δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) σε σχέση με άλλες βιομηχανίες, παρόλο που στη σχετική κατάταξη κατά το 2010 ανήλθε σε υψηλότερη θέση σε σχέση με προηγούμενα έτη. Συγκεκριμένα⁶, το 2010 ο κλάδος κατατάσσεται στην 11η θέση στην κατάταξη των ευρωπαϊκών κλάδων με βάση τον ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης των επενδυτικών τους δαπανών σε Έρευνα & Ανάπτυξη και στην 15η θέση με βάση τις δαπάνες. Σε απόλυτα μεγέθη, οι επενδυτικές δαπάνες του ευρωπαϊκού κλάδου Τροφίμων σε Έρευνα & Ανάπτυξη φθάνουν τα 2.097 εκατ. ευρώ κατά το 2010, σημειώνοντας άνοδο της τάξης του 5,9% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αλλά μόλις κατά 3,7% κατά μέσο όρο τριετίας 2008-2010.

⁶ The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC and DG RTD

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Μέχρι το Δεκέμβριο του 2011, από τα 1,5 και πλέον δις ευρώ, τα οποία είναι διαθέσιμα από το ΕΣΠΑ 2007-2013 για την έρευνα και την καινοτομία, είχε δεσμευθεί ένα ποσό της τάξης των 48 εκ. ευρώ με ουσιαστικά μόλις 6 εκ. ευρώ να έχουν απορροφηθεί από τα συνολικά κονδύλια. Επιπλέον, προκύπτει ότι σχεδόν σε μηδενικά επίπεδα ανέρχεται και η απορρόφηση πόρων για την τόνωση της έρευνας και της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας των ΜΜΕ, καθώς από το σύνολο των 606,4 εκατ. ευρώ έχουν δεσμευθεί μόλις 2,5 εκατ. ευρώ.

Ο τομέας των τροφίμων έχει βελτιωθεί με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως η εισαγωγή νέων σύγχρονων μηχανημάτων, τα οποία διευκολύνουν και επιταχύνουν την παραγωγή. Η αυτοματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών εξοικονομεί ενέργεια και προσδίδει ποιότητα στα παραγόμενα προϊόντα. Η πρόοδος της τεχνολογίας τροφοδοτεί συνεχώς τις επιχειρήσεις με νέες δυνατότητες. Η τεχνολογία έχει συμβάλει, στην εξέλιξη των συσκευασιών των τροφίμων, γεγονός που επιτρέπει την ασφαλή διανομή, φύλαξη και διάθεση των προϊόντων. Στον τομέα των τροφίμων, δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών του καταναλωτή. Οι νέες διατροφικές συνήθειες και η στροφή των καταναλωτών σε ολοένα και πιο υγιεινά πρότυπα υψηλής θρεπτικής αξίας επιβάλλουν στη βιομηχανία τροφίμων να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση.

Η γρήγορη αφομοίωση και προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφορικής τεχνολογίας, τους επιτρέπει να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες. Τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που τις επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μια απρόσβλητη θέση στον κλάδο των αλμυρών σνακ.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition
σελ. 64-65

Wheelen & Hunger, ό.π. σελ. 147-149

Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα,
2002 σελ. 78-82

www.efet.gr

IOBE “Ελληνική Οικονομία” Αρ. Τεύχους 68, Ιούλιος 2012

www.taxheaven.gr

www.e-forologia.gr

www.forin.gr

Ν. Γεωργόπουλος, ό.π. σελ 82-88

Wheelen & Hunger, ό.π. σελ. 150-157

European Economic Forecast, Spring 2012, European Commission, May 2012

IOBE ό.π. Φεβρουάριος 2012

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Μηνιαία πορεία της ανεργίας
(01/2004 – 08/2012))

ICAP Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν -

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Αλμυρά Σνακ 2012

ICAP(Έρευνα Εργατικού Δυναμικού)

ICAP (Υπολογιζόμενος Πληθυσμός στην Ελλάδα κατά φύλο και ομάδες ηλικιών 2010)

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Προσδοκώμενη ζωή κατά τη γέννηση)

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά επίπεδο εκπαίδευσης. Β΄ τρίμηνο 2012)

The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC and DG RTD

www.epant.gr

www.europa.eu/youreurope/business/profitng-from-eu-market/competing-fairly/greece/index_el.htm

www.naftemporiki.gr

www.elzoni.gr

www.europeanbusiness.gr

<http://franchiseportal.gr/el/sections/108/articles/1057-to-oikonomiko-peribalonten-elada-to-proto-dimeno-tou-2012>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

3.1 Περιγραφή των Τελικών Προϊόντων (Αλμυρά Σνακ)

Ο εξεταζόμενος κλάδος απαρτίζεται κυρίως από μεγάλου μεγέθους εταιρείες (παραγωγικές και εισαγωγικές), η πλειοψηφία των οποίων δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Η ζήτηση αλμυρών σνακ καλύπτεται κυρίως από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα, καθώς οι εισαγωγές κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα.

Τα τυποποιημένα αλμυρά σνακ παρασκευάζονται με βάση κυρίως την πατάτα, το καλαμπόκι, το ριζάλευρο και σιτάλευρο. Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο παρασκευάζονται, τα αλμυρά σνακ διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

- Τα τσιπς (potato chips)

Η πρώτη ύλη αυτών είναι αυτούσια η πατάτα, αποφλοιωμένη και κομμένη σε λεπτές φέτες, σε επίπεδη ή κυματιστή μορφή, η οποία τηγανίζεται ή ψήνεται και στη συνέχεια προστίθεται το επιθυμητό γευστικό συστατικό (αλάτι, ρίγανη κ.α.).

- Τα μορφοποιημένα σνακ (shapes & flavors) ή extruded snacks

Τα μορφοποιημένα σνακ περιλαμβάνουν δύο υποκατηγορίες: προϊόντα από άλευρο πατάτας σε σχήμα chips και προϊόντα από καλαμποκάλευρο, πατατάλευρο και ρυζάλευρο, τα οποία παρασκευάζονται με διόγκωση και μορφοποίηση (extrusion) μίγματος των ανωτέρω δημητριακών που ψήνονται με ειδικό τρόπο. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται σνακ όπως τα γαριδάκια, φουντούνια, πιτσίνια καθώς και άλλα με βασική πρώτη ύλη το καλαμποκάλευρο.

- Λοιπά αλμυρά σνακ (τύπου bake rolls κλπ.)

Τα αλμυρά σνακ τύπου cream cracker φτιάχνονται από προζύμι και στρώσεις λεπτής ζύμης, τα οποία στη συνέχεια ψήνονται. Ανήκουν στην κατηγορία των

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

αμυλούχων τροφίμων, αποτελούν καλή πηγή σύνθετων υδατανθράκων γεγονός που επιτρέπει να ενταχθούν στο πρόγραμμα διατροφής μαζί με τα υπόλοιπα αμυλούχα τρόφιμα. Τα αλμυρά σνακ τύπου bake rolls είναι ψημένα chips από ψωμί, λεπτοκομμένα και τραγανιστά με βασική πρώτη ύλη το ψωμί, ενώ διατίθενται σε ευρεία γκάμα γεύσεων.

3.2 Η Ζήτηση Αλμυρών Σνακ

Τα αλμυρά σνακ αποτελούν συμπλήρωμα του βασικού διαιτολογίου και καταναλώνονται στη διάρκεια της ημέρας ανάμεσα στα κυρίως γεύματα. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονους ρυθμούς και διάθεση μεγάλου μέρους του ημερήσιου χρόνου εκτός οικίας, μεταβάλλει το χρόνο και τη σειρά των γευμάτων, ευνοώντας την κατανάλωση πρόχειρου φαγητού και σνακ. Η στροφή του Έλληνα καταναλωτή ακολουθώντας και την παγκόσμια τάση στην κατανάλωση πιο υγιεινών και με λιγότερες θερμίδες τροφών, επηρεάζει αρνητικά την αγορά των αλμυρών σνακ, τα οποία θεωρείται ότι περιέχουν αρκετά λιπαρά, αλάτι και θερμίδες.

Τα εν λόγω προϊόντα είναι δημοφιλή κυρίως στα παιδιά και στους νεαρής ηλικίας καταναλωτές. Σημειώνεται ότι βάσει της Υγειονομικής Διάταξης, 93828/31.07.2006, για τους κανόνες υγιεινής και τον καθορισμό των προϊόντων, που διατίθενται, από τα κυλικεία δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, όπως αυτή δημοσιεύτηκε, στο ΦΕΚ 1183/31.08.2006, υφίσταται απαγόρευση πώλησης μιας ομάδας προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων και των μορφοποιημένων σνακ, από τα κυλικεία των σχολείων. Ωστόσο, υπάρχει πληθώρα σημείων πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών, κλπ.) πλησίον των σχολείων, μέσω των οποίων και οι μαθητές μπορούν να προμηθευτούν αλμυρά σνακ. Η ζήτηση των τυποποιημένων αλμυρών σνακ επηρεάζεται αρνητικά από την αύξηση του αριθμού των παρεμφερών και υποκατάστατων προϊόντων, όπως τα κριτσίνια, τα παξιμάδια, τα (αλμυρά) μπισκότα, τα κρουασάν κ.α., τα οποία διατίθενται από τα ίδια κανάλια διανομής και οι τιμές τους είναι εξίσου προσίτες στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Η κατανάλωση αλμυρών σνακ μπορεί να ενισχυθεί με τη σωστή προβολή και προώθηση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα προϊόντα αυτά αποτελούν περισσότερο αντικείμενο αυθόρμητης ζήτησης, η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των εμπορικών σημάτων και προϊόντων. Οι εταιρείες στοχεύουν στην καθιέρωση των εμπορικών σημάτων τους, προβάλλοντας τη διαφορετικότητα των προϊόντων τους, στη γεύση, το σχήμα, την ποιότητα και την πρακτική συσκευασία.

Η ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσιάζει εποχιακές και μη διακυμάνσεις. Συγκεκριμένα, η κατανάλωση των τσιπς παρουσιάζει αυξητικές τάσεις κατά την χειμερινή περίοδο με τη μετάδοση από την τηλεόραση αθλητικών αγώνων αλλά και την περίοδο των γιορτών, Χριστουγέννων και Πάσχα, η οποία συνδέεται με την υψηλότερη κατανάλωση ποτών στην πρώτη περίπτωση και της νηστείας στη δεύτερη, ενώ παρατηρείται σχετική μείωση της ζήτησης αλμυρών σνακ το καλοκαίρι.

3.3 Κανάλια Διανομής και Διακίνησης των Προϊόντων του Κλάδου

Τα τυποποιημένα αλμυρά σνακ διατίθενται στην αγορά τόσο από μεγάλα σημεία πώλησης (σουπερμάρκετ, παντοπωλεία κ.α.), όσο και από μικρά σημεία (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.). Τα δίκτυα διανομής των εταιρειών του κλάδου διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθός τους. Ειδικότερα, οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα, τα οποία καλύπτουν όλη την επικράτεια και έχουν παρουσία σε όλες τις αλυσίδες σουπερμάρκετ. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους κατά βάση στην τοπική αγορά, σε μικρότερα σημεία πώλησης, καθώς το κόστος εισόδου στις μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ είναι υψηλό. Οι τελευταίες διαθέτουν και αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, εντείνοντας περαιτέρω τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά. Σημαντικές ποσότητες διοχετεύονται από τις μεγαλύτερες εταιρείες και στα επονομαζόμενα ειδικά κανάλια, όπου η διανομή των προϊόντων γίνεται σε «κλειστές αγορές» όπως τα γήπεδα, οι κινηματογράφοι, τα αεροδρόμια, τα πρατήρια δημοσίου, εστιατόρια και Catering.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Οι ενέργειες προώθησης των προϊόντων που εφαρμόζουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου και απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή περιλαμβάνουν είτε ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος είτε ποσοτικές προσφορές (στην ίδια τιμή ανά συσκευασία προσφέρεται περισσότερη ποσότητα). Επίσης, στη συσκευασία του προϊόντος ενίοτε προστίθενται διάφορα “δωράκια” κυρίως για παιδιά.

3.4 Εξωτερικό εμπόριο

3.4.1 Εισαγωγές

Οι εξαγωγικές επιδράσεις της βιομηχανίας αλμυρών σνακ αποτελούν κρίσιμο πεδίο δράσης στις διεθνείς αγορές, σημαντικό παράγοντα βιωσιμότητας αρκετών επιχειρήσεων. Η εξαγωγική επίδοση του κλάδου είναι αξιόλογη αλλά με την πάροδο του χρόνου η εισαγωγική διείσδυση εντείνεται.

Οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται ετησίως είναι γενικά σε περιορισμένο βαθμό καθώς η εγχώρια παραγωγή επαρκεί για να καλύψει τη ζήτηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται και εταιρείες αποκλειστικά εισαγωγής και όχι παραγωγής αλμυρών σνακ. Ενδεικτικά αναφέρεται στον πίνακα 3.1 ο κύκλος εργασιών αυτών. Εδώ πρέπει να διευκρινίσουμε ότι οι πωλήσεις προέρχονται από το σύνολο της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και όχι αποκλειστικά από τον κλάδο των αλμυρών σνακ.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 3.1 Πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής αλμυρών σνακ (2007-2011)

Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011
ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε.	120.930.000	135.956.000	141.873.000	131.123.000	118.084.000
ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε.	48.468.619	48.559.942	49.246.392	45.778.019	40.895.438
ΑΛΑΝΚΑ FOOD SERVICES Α.Ε.	3.411.214	3.381.488	2.705.051	2.404.423	1.980.861
ΠΗΓΑΣΟΣ ΚΡΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε.	948.642	929.662	880.176	919.922	862.888
ΣΥΝΟΛΟ	173.758.475	188.827.092	194.704.619	180.225.364	161.823.187

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Ποσά σε ευρώ

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, οι συνολικές εισαγόμενες ποσότητες σνακ εμφάνισαν ασυνήθιστη αύξηση (28%) το 2010, για να μειωθούν στη συνέχεια και να διαμορφωθούν σε 3.772 τόνους το 2011 (πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2 Εξέλιξη εισαγωγών σνακ (2004-2011)

Έτος	Ποσότητα (τόνοι)	Αξία (χιλ. ευρώ)
2004	3.292	9.518
2005	3.652	10.234
2006	4.174	10.374
2007	3.240	10.812
2008	3.285	11.467
2009	3.947	14.348
2010	5.056	16.963
2011	3.772	14.235

Πηγή: ICAP

Οι εισαγωγές σνακ από πατάτα ανήλθαν σε 1.997 τόνους το 2011, αντιπροσωπεύοντας το 53% των συνολικών εισαγωγών. Κυριότερες χώρες

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

προέλευσης των εν λόγω προϊόντων ήταν το Βέλγιο, η Γερμανία, και η Σερβία, συγκεντρώνοντας από κοινού το 90,6% των εισαγωγών σνακ από πατάτα για το 2011 (πίνακας 3.3).

Πίνακας 3.3 Κυριότερες χώρες προέλευσης σνακ από πατάτα (2009-2011)						
Χώρα	2009		2010		2011	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Βέλγιο	1.043	3.877	1.925	4.629	756	3.499
Γερμανία	595	2.238	594	2.275	687	2.814
Γαλλία	22	77	67	39	105	145
Μεγάλη Βρετανία	61	215	37	241	40	190
Ολλανδία	48	60	37	40	14	35
Ιταλία	6	14	7	19	11	41
Πορτογαλία	158	443	-	-	-	-
Ισπανία	18	32	5	2	-	-
Αυστρία	39	136	77	203	-	-
Κύπρος	8	75	6	46	-	-
Λοιπές	9	35	2	1	2	5
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	2.007	7.202	2.757	7.495	1.615	6.729
Σερβία	278	490	335	693	367	741
Τουρκία	17	70	15	65	11	52
Αλβανία	-	-	-	-	4	11
Κίνα	3	12	-	-	-	-
Λοιπές	-	-	17	13	-	-
Σύνολο τρίτων χωρών	298	572	352	770	382	804
Γενικό Σύνολο	2.305	7.774	3.109	8.265	1.997	7.533
Ποσότητα: σε τόνους Αξία: σε χιλ. €						

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Δασμολογική Κλάση 20.05.20.20: Πατάτες σε λεπτές φέτες τηγανιτές σε λίπος ή λάδι, αλατισμένες ή αρωματισμένες σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες για άμεση κατανάλωση.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Οι εισαγωγές μορφοποιημένων σνακ ανήλθαν σε 1.775 τόνους το 2011, αντιπροσωπεύοντας το 47% των συνολικών εισαγωγών. Κυριότερες χώρες προέλευσης των εν λόγω προϊόντων ήταν το Βέλγιο, η Γερμανία, η Γαλλία και η Σερβία, συγκεντρώνοντας από κοινού το 76,8% περίπου των εισαγωγών μορφοποιημένων σνακ για το 2011 (πίνακας 3.4).

Πίνακας 3.4 Κυριότερες χώρες προέλευσης μορφοποιημένων σνακ (2009-2011)

Χώρα	2009		2010		2011	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Βέλγιο	836	3.677	973	5.202	768	3.100
Γερμανία	267	1.140	392	1.645	350	1.396
Γαλλία	56	130	123	428	107	386
Ισπανία	62	203	81	182	85	229
Ιταλία	135	438	64	223	62	239
Ολλανδία	12	42	22	29	59	160
Βουλγαρία	101	522	108	402	44	494
Αυστρία	51	133	39	139	20	50
Λοιπές	13	122	25	245	28	102
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	1533	6407	1827	8495	1523	6156
Σερβία	3	9	1	4	138	288
Σιγκαπούρη	76	100	85	133	70	135
Τουρκία	30	58	34	66	29	56
Φιλιππίνες	-	-	-	-	4	16
Λοιπές	-	-	-	-	11	51

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Σύνολο χωρών	τρίτων	109	167	120	203	252	546
Γενικό Σύνολο		1642	6574	1947	8698	1775	6702

Ποσότητα: σε τόνους

Αξία: σε χιλ. €

Δασμολογική Κλάση 19.05.90.55: Προϊόντα παραγόμενα με εξώθηση ή διόγκωση, αλατισμένα ή αρωματισμένα.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

3.4.2 Εξαγωγές

Το μέγεθος των εξαγωγών εξαρτάται κατ' αρχήν από το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής και από το ύψος της ζήτησης των χωρών του εξωτερικού. Οι συνολικές εξαγόμενες ποσότητες σνακ ακολούθησαν καθοδική πορεία την περίοδο 2007-2010, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 10,3%, ενώ το 2011 υπήρξε μικρή ανάκαμψη 9,3%, οπότε και ανήλθαν σε 2,4 χιλ. τόνους (πίνακας 3.5).

Πίνακας 3.5 Εξέλιξη εξαγωγών σνακ (2004-2011)		
Έτος	Ποσότητα	Αξία
2004	1.866	5.259
2005	2.443	6.793
2006	3.022	8.418
2007	4.291	10.818
2008	2.857	8.990
2009	2.768	6.272
2010	2.193	6.672
2011	2.397	7.234

Πηγή: ICAP

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Οι εξαγωγές σνακ από πατάτα παρουσίασαν μικρές διακυμάνσεις την τριετία 2009-2011, αντιπροσωπεύοντας το 50% (1,2 χιλ. τόνοι περίπου) των συνολικών εξαγωγών το 2011. Κυριότερες χώρες προορισμού των συγκεκριμένων προϊόντων ήταν η Βουλγαρία και η Αλβανία, απορροφώντας από κοινού το 75,6% των εξαγωγών σνακ από πατάτα (πίνακας 3.6).

Πίνακας 3.6 Κυριότερες χώρες προορισμού σνακ από πατάτα (2009-2011)

Χώρα	2009		2010		2011	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Βουλγαρία	210	711	198	655	222	708
Ρουμανία	46	162	33	115	28	90
Κύπρος	34	121	38	159	27	112
Γερμανία	3	12	17	54	6	20
Λοιπές	25	41	1	17	1	22
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	318	1.047	287	1.000	284	952
Αλβανία	574	2.233	565	2.214	685	2.727
Π.Γ.Δ.Μ	169	557	200	671	196	632
Κόσοβο	9	30	22	65	34	107
Ισραήλ	59	296	6	22	-	-
Σύνολο Τρίτων χωρών	811	3.116	793	2.972	915	3.466
Γενικό Σύνολο	1.129	4.163	1.080	3.972	1.199	4.418

Ποσότητα: σε τόρους

Αξία: σε χιλ. €

Δασμολογική Κλάση της ΕΛ.ΣΤΑΤ. 20.05.20.20: Πατάτες σε λεπτές φέτες τηγανιτές σε λίπος ή λάδι, αλατισμένες ή αρωματισμένες σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες για άμεση κατανάλωση.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Οι εξαγωγές μορφοποιημένων σνακ παρουσιάζουν αξιόλογη μείωση την ίδια περίοδο, ενώ το 2011 ανήλθαν σε 1.198 τόνους (50% των συνολικών

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

εξαγωγών). Κυριότερες χώρες προορισμού των συγκεκριμένων προϊόντων ήταν η Βουλγαρία και η Κύπρος, απορροφώντας από κοινού το 87% των εξαγωγών μορφοποιημένων σνακ (πίνακας 3.7).

Πίνακας 3.7 Κυριότερες χώρες προορισμού μορφοποιημένων σνακ (2009-2011)

Χώρα	2009		2010		2011	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Βουλγαρία	460	768	710	1.558	808	1.651
Κύπρος	370	960	272	838	235	730
Ρουμανία	706	132	27	72	61	126
Γερμανία	13	41	21	73	25	83
Μάλτα	8	18	2	6	2	3
Λοιπές	53	137	4	15	38	134
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	1.610	2.056	1.036	2.562	1.169	2.727
Αλβανία	19	27	32	57	30	86
ΗΠΑ	-	-	7	25	17	69
Τουρκία	-	-	-	-	9	10
Ρωσία	-	-	32	19	-	-
Καναδάς	1	4	-	-	-	-
Ελβετία	9	22	-	-	-	-
Λοιπές	-	-	6	37	3	10
Σύνολο τρίτων χωρών	29	53	77	138	59	175
Γενικό Σύνολο	1.639	2.109	1.113	2.700	1.198	2.816

Ποσότητα: σε τόνους
Αξία: σε χιλ. €

Δασμολογική Κλάση της ΕΛ.ΣΤΑΤ. 19.05.90.55: Προϊόντα παραγόμενα με εξώθηση ή διόγκωση, αλατισμένα ή αρωματισμένα.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

3.5 Ανάλυση εγχώριας αγοράς

3.5.1 Μέγεθος εγχώριας παραγωγής Αλμυρών Σνακ

Ο πίνακας 3.8 παρουσιάζει την εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής αλμυρών σνακ για το χρονικό διάστημα 1995-2011. Διευκρινίζεται ότι στα αναφερόμενα μεγέθη δεν έχει υπολογιστεί η παραγωγή αλμυρών σνακ τύπου bake rolls. Η συνολική εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακ εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 2,3% την περίοδο 1995-2011, διαμορφούμενη σε 19,2 χιλ. τόνους το 2011 σημειώνοντας μείωση της τάξης του 2,5% σε σχέση με το 2010. Τα τσιπς εκτιμάται ότι κάλυψαν το 2011 το 62% περίπου της συνολικής παραγωγής αλμυρών σνακ, διαμορφούμενα στους 11,9 χιλ. τόνους.

Πίνακας 3.8 Εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακ ανά κατηγορία προϊόντων (1995-2011)

Έτος	Παραγωγή Τσιπς	Παραγωγή Extruded Snacks	Συνολική Παραγωγή Αλμυρών Σνακ
1995	6.850	6.850	13.700
1996	7.700	5.200	12.900
1997	8.350	4.500	12.850
1998	9.800	5.200	15.000
1999	10.500	5.500	16.000
2000	11.100	6.400	17.500
2001	11.700	7.300	19.000
2002	12.600	8.100	20.700
2003	12.300	7.900	20.200
2004	12.100	8.000	20.100
2005	12.800	7.900	20.700
2006	13.000	8.100	21.100

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

2007	13.400	8.300	21.700
2008	13.000	8.000	21.000
2009	12.500	7.500	20.000
2010	12.100	7.600	19.700
2011	11.900	7.300	19.200
Ποσότητα σε τόνους			
Πηγή: ICAP			

3.5.2 Μέγεθος εγχώριας Αγοράς Αλμυρών Σνακ

Η ζήτηση των αλμυρών σνακ καλύπτεται κυρίως από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Ο πίνακας 3.9 παρουσιάζει το μέγεθος της εγχώριας αγοράς σνακ (τσιπς & μορφοποιημένων) για τη χρονική περίοδο 1995-2011. Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ εμφανίζει αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,5%. Ειδικά για το 2011 εμφανίστηκε μείωση της τάξης του 5% σε σχέση με το 2010. Το ποσοστό των εισαγωγών εκτιμάται ότι κυμάνθηκε στο 19% περίπου το 2011, ενώ η εξαγωγική επίδοση των αλμυρών σνακ κυμάνθηκε στο 10% περίπου το ίδιο έτος.

Πίνακας 3.9 Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ (1995-2011)				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1995	13.700	800	400	14.100
1996	12.900	500	400	13.000
1997	12.850	860	490	13.220
1998	15.000	2.400	650	16.750
1999	16.000	2.900	750	18.150
2000	17.500	3.000	1.200	19.300

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

2001	19.000	2.700	1.350	20.350
2002	20.700	2.500	1.450	21.750
2003	20.200	2.550	1.400	21.350
2004	20.100	2.800	1.900	21.000
2005	20.700	3.000	2.200	21.500
2006	21.100	3.600	2.700	22.000
2007	21.700	4.000	3.050	22.650
2008	21.000	4.550	3.000	22.550
2009	20.000	5.100	2.800	22.300
2010	19.700	4.800	2.400	22.100
2011	19.200	4.000	2.200	21.000
Ποσότητα: σε τόνους				
Πηγή: ICAP				

Η εγχώρια αγορά τσιπς από πατάτα εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,5% την περίοδο 1995-2011, διαμορφούμενη σε 12,7 χιλ. τόνους το 2011 εμφανίζοντας μείωση 3,8% σε σχέση με το 2010. Το ποσοστό εισαγωγής κυμάνθηκε στο 16% περίπου, ενώ η εξαγωγική επίδοση διαμορφώθηκε το ίδιο έτος σε 10% περίπου (πίνακας 3.10).

Πίνακας 3.10 Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τσιπς (1995-2011)

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1995	6.850	555	125	7.280
1996	7.700	170	90	7.780
1997	8.350	475	95	8.730
1998	9.800	400	250	9.950
1999	10.500	450	350	10.600

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

2000	11.100	400	700	10.800
2001	11.700	500	850	11.350
2002	12.600	500	850	12.250
2003	12.300	650	800	12.150
2004	12.100	800	1.350	11.550
2005	12.800	1.000	1.600	12.200
2006	13.000	1.500	2.000	12.500
2007	13.400	1.800	2.300	12.900
2008	13.000	2.250	2.400	12.850
2009	12.500	2.600	2.000	13.100
2010	12.100	2.600	1.500	13.200
2011	11.900	2.000	1.200	12.700
Ποσότητα: σε τόνους				
Πηγή: ICAP				

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση μορφοποιημένων σνακ εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε το 2011 στους 8,3 χιλ. τόνους, σημειώνοντας μείωση 6,7% σε σχέση με το 2010 (πίνακας 3.11).

Πίνακας 3.11 Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση extruded snacks (1995-2011)				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1995	6.850	245	275	6.820
1996	5.200	330	310	5.220
1997	4.500	385	395	4.490
1998	5.200	2.000	400	6.800
1999	5.500	2.450	400	7.550

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

2000	6.400	2.600	500	8.500
2001	7.300	2.200	500	9.000
2002	8.100	2.000	600	9.500
2003	7.900	1.900	600	9.200
2004	8.000	2.000	550	9.450
2005	7.900	2.000	600	9.300
2006	8.100	2.100	700	9.500
2007	8.300	2.200	750	9.750
2008	8.000	2.300	600	9.700
2009	7.500	2.500	800	9.200
2010	76.00	2.200	900	8.900
2011	7.300	2.000	1.000	8.300

Ποσότητα: σε τόνους

Πηγή: ICAP

3.5.3 Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής Αλμυρών Σνακ

Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής αλμυρών σνακ διαμορφώθηκαν σε €534 εκ. περίπου το 2011, παρουσιάζοντας αύξηση 10,5% σε σχέση με το 2010 (πίνακας 3.12). Παρακάτω παρουσιάζονται οι πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής αλμυρών σνακ όσων δημοσιεύουν, λόγω νομικής μορφής, ισολογισμούς (δεν αναφέρονται εταιρείες οι οποίες λόγω της νομικής τους μορφής δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση οικονομικών στοιχείων π.χ. ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες). Σημειώνεται ότι, οι πωλήσεις των αναφερομένων επιχειρήσεων αφορούν τον συνολικό κύκλο εργασιών τους και δεν προέρχονται μόνον από την παραγωγή αλμυρών σνακ, τα οποία σε ορισμένες εταιρείες αφορούν μικρό μέρος του κύκλου εργασιών.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 3.12 Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων Αλμυρών Σνακ (2007-2011)

Εταιρεία	2007	2008	2009	2010	2011
CHIPITA A.E. (1)	-	-	-	100.049.000	146.593.000
TASTY FOODS A.B.Γ.Ε.	118.356.129	118.228.315	122.191.190	126.536.452	121.098.657
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ E.I. ΑΕ	108.410.400	117.662.777	116.999.421	112.579.992	118.494.009
ELBISCO A.B.E.E.	94.037.000	104.346.000	98.639.000	99.172.000	99.467.000
TOTTIS FOODS INTERNATIONAL AE (2)	-	-	-	15.587.659	15.951.457
ΤΣΑΚΙΡΗΣ A.B.E.E.	9.932.300	10.636.600	11.528.200	11.817.100	13.812.300
OHONOS SNACK A.B.E.	9.243.782	10.293.940	9.976.240	10.932.044	11.691.623
EL SABOR MEXICAN FOODS A.B.E.E.	3.239.665	3.865.430	4.029.450	5.642.532	5.559.034
UNISMACK AE	-	864.289	665.563	752.366	1.146.546
TOTTIS FOODS A.E (3).	13.869.905	13.533.094	9.152.385	173.821	116.828
VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ A.E.(4)	598.089.000	630.232.000	585.835.000	-	-
ΣΥΝΟΛΟ	955.178.181	1.009.662.445	959.016.449	483.242.966	533.930.454

(1): Το 2010 απορρόφησε τον κλάδο παραγωγής και εμπορίας προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαρωδών από την VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ. Το 2011 απορρόφησε την εταιρεία CREAM LINE Α.Ε.

(2): Ασχολείται με την παραγωγή σνακ από το 2010, οπότε απορρόφησε τον κλάδο τροφίμων της Tottis Foods AE

(3): Το 2010^η η Tottis Foods AE εισέφερε τον κλάδο τροφίμων της στην εταιρεία Tottis Foods International AE.

(4): Το 2010 εισέφερε τον κλάδο παραγωγής και εμπορίας προϊόντων αρτοποιίας και

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Ζαχαρωδών στην Chipita ABEE

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Συμπερασματικά η συνολική εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακ παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,5% την περίοδο 1995-2011, φθάνοντας στους 19,2 χιλ. τόνους το 2011. Το 62% της παραγωγής αφορά τσιπς και το υπόλοιπο τα μορφοποιημένα σνακ. Η συνολική εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ διαμορφώθηκε σε 21 χιλ. τόνους το 2011, μειωμένη κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2010, ενώ το μέγεθος αγοράς στην κατηγορία των τσιπς και των μορφοποιημένων σνακ ήταν 12,7 χιλ. τόνοι και 8,3 χιλ. τόνοι αντίστοιχα, το 2011.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

ICAP Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν -
Αλμυρά Σνακ 2012

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Κυριότερες χώρες προέλευσης σνακ
από πατάτα 2009-2011)

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Κυριότερες χώρες προέλευσης
μορφοποιημένων σνακ 2009-2011)

Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

4.1 Γενικά

Το ανταγωνιστικό ή άμεσο ή μικρο-περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται μια επιχείρηση και περικλείει παράγοντες που όλοι επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάζει τους παράγοντες αυτούς με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της. Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες ή τα στοιχεία που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι (shareholders), οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, και πολλοί άλλοι⁷.

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει ο συγκεκριμένος κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται μια επιχείρηση και συνεπώς εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος στον οποίο μπορεί να διεισδύσει μια επιχείρηση και σχετικά εύκολα να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι σχετικά χαμηλή.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του M. Porter η επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Το επίπεδο του ανταγωνισμού καθορίζεται από 5+1 βασικές δυνάμεις-παράγοντες του ανταγωνισμού (διάγραμμα 4.1). Το υπόδειγμα αυτό, είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για

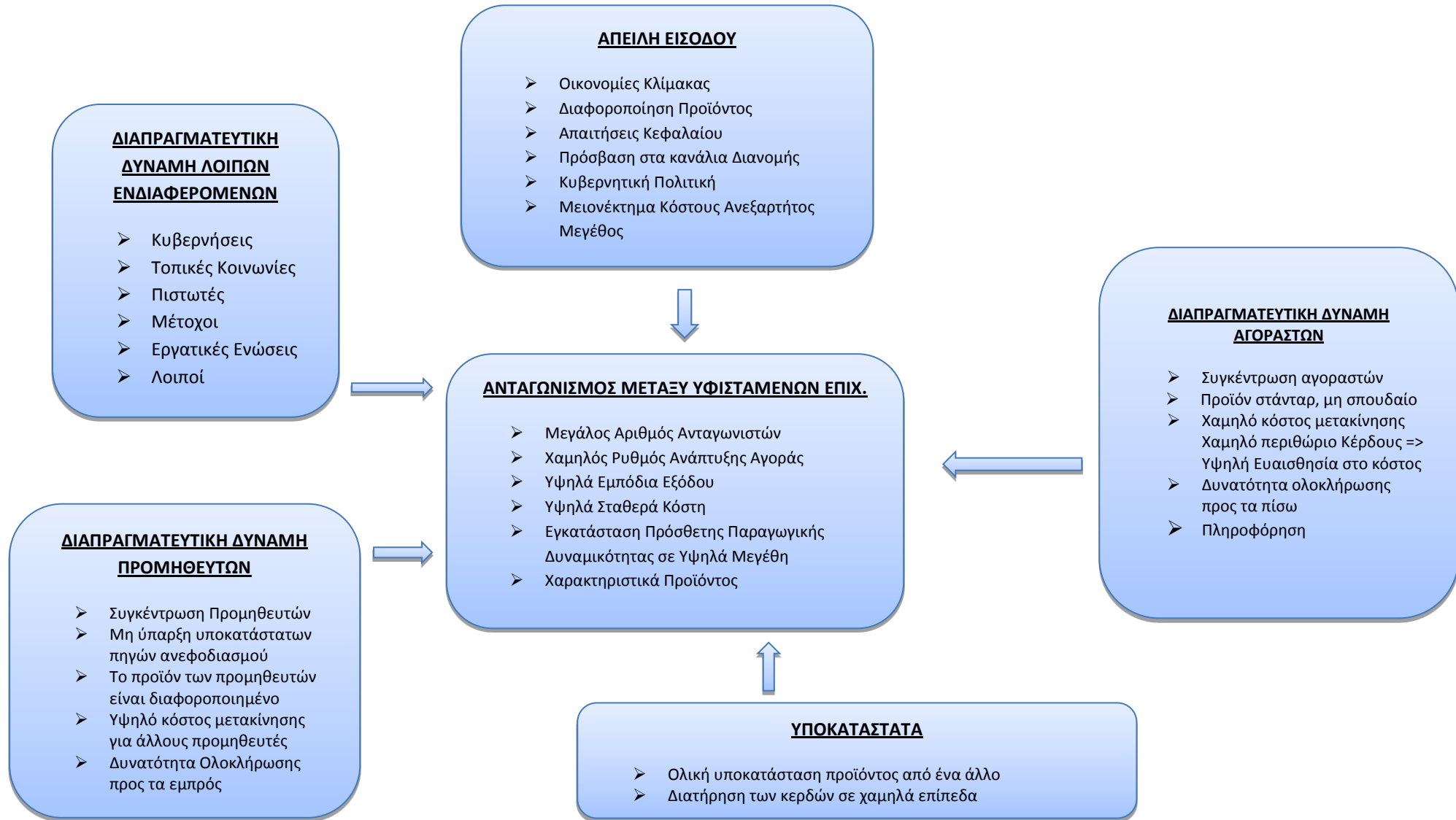
⁷Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» σελ 90

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 4.1 5+1 Δυνάμεις Porter



Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου προσδιορίζεται από τις 5+1 δυνάμεις:

- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των λοιπών ενδιαφερόμενων

4.2 Στρατηγικές Ομάδες

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο διαφοροποιείται ως προς την στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες). Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές είναι λογικό να έχουν κοινές ή παραπλήσιες δυνάμεις και αδυναμίες. Με βάση αυτή τη διαπίστωση οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να καταλήγουν σε συγκεκριμένες ομάδες με συγκεκριμένα κάθε φορά χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές και ως στρατηγικές ομάδες (strategic groups) και περιλαμβάνουν παρόμοιες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον M. Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Επομένως επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά αναφορικά με τη δομή, τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως⁸:

- Αριθμός Παραγόμενων Προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη Τεχνολογία
- Πιθανοί Αγοραστές
- Έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος

⁸ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 112-114

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- Εξυπηρετούμενες Αγορές
- Κανάλια Διανομής που χρησιμοποιούνται

Με τον τρόπο αυτό η ανάλυση του κλάδου γίνεται ευκολότερη και αποτελεσματικότερη, αφού μελετώνται ομάδες επιχειρήσεων και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις, εφόσον πλέον η ανάλυση αφορά ομάδες επιχειρήσεων με παρόμοια μερίδια αγοράς και κοινούς στόχους αγοράς, που επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Το γεγονός αυτό δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, τη δομή και την ελκυστικότητα του, ενώ επιτρέπει την καλύτερη πρόβλεψη επερχομένων αλλαγών.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Η καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.
- Η συμβολή στην προσπάθεια εντοπισμού των επιχειρήσεων που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Η πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και η εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Σύμφωνα με τον M. Porter οι βασικότερες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για των διαχωρισμό των στρατηγικών ομάδων είναι οι παρακάτω:

- Εξειδίκευση
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Αναγνωρισιμότητα προϊόντων
- Γεωγραφική Κάλυψη
- Κανάλια διανομής
- Αριθμός και ποιότητα προϊόντων
- Μέγεθος Επιχείρησης

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

- Έκταση κάθετης ολοκλήρωσης
- Δυνατότητα επιρροής φορέων και ομάδων

Από το σύνολο των παραπάνω μεταβλητών επιλέγονται οι δύο που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο και χρησιμοποιούνται για τη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Οι δύο μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν για την διάκριση των στρατηγικών ομάδων, είναι ο αριθμός των παραγομένων προϊόντων και η γεωγραφική κάλυψη της κάθε επιχείρησης.

Με αυτή την διάκριση, δημιουργούνται οι παρακάτω στρατηγικές ομάδες :

1^η Στρατηγική ομάδα: αποτελείται από τις εταιρείες Tasty Foods ABΓE (Lay's, Cheetos, Doritos, Ruffles, Tasty Snacks, Tasty Naturals), Τσακίρης ABEE (TSAKIRIS chips, TSAKIRIS sticks, TSAKIRIS waves, TSAK'S) και Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας (Private Label). Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει εταιρείες με μεγάλο εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.

2^η Στρατηγική ομάδα: αποτελείται από τις εταιρείες Παπαδόπουλος AE (Cheese Crackers, Mini Pick Crackers, Cream crackers) και Chipita (Bake rolls, Pita bakes). Διαθέτουν υψηλή γεωγραφική κάλυψη και μέτριο αριθμό προϊόντων.

3^η Στρατηγική ομάδα: αποτελείται από τις εταιρείες Elbisco (Αλλατίνη cream crackers, party crackers, Elite crackers), και Tottis Foods International A.E. (bread chips, snackers, chips). Διαθέτουν μέτρια προς υψηλή γεωγραφική κάλυψη και μέτριο αριθμό προϊόντων.

4^η Στρατηγική ομάδα: αποτελείται από τις εταιρείες El Sabor Mexican Foods ABEE (Sabor nachos), Ohonos Snack ABE (Jumbo, Popo-Tops) και Unismack AE (wellaby's crackers). Στην ομάδα αυτή η γεωγραφική κάλυψη είναι σχετικά χαμηλή και ο αριθμός προϊόντων μικρός

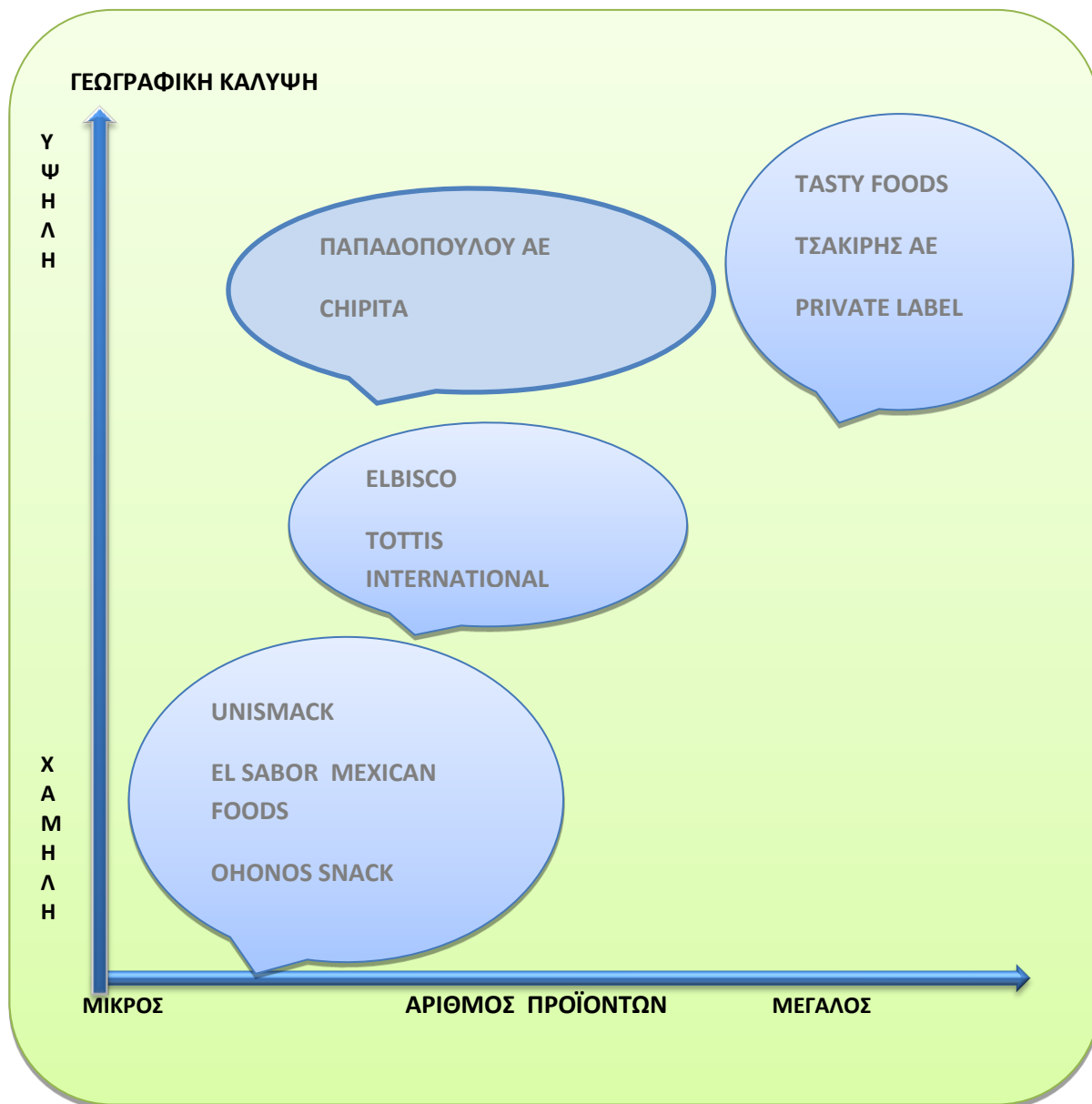
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

Εκτός από τις παραπάνω μεγαλύτερες παραγωγικές επιχειρήσεις αλμυρών σνακ, υπάρχουν και ορισμένες άλλες που ασχολούνται με την εισαγωγή τέτοιων προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές όπως για παράδειγμα Procter & Gamble, Αλάνκα Food Services, Δίκτυο Αταλάντα ΑΕ (που λειτουργεί ως διανομέας των προϊόντων LORENZ CHIPSLETTEN) και Ελγέκα Α.Ε διαθέτουν μια ευρύτερη γκάμα προϊόντων και τα εξεταζόμενα είδη αποτελούν πολύ μικρό μέρος της δραστηριότητάς τους.

Η χρησιμοποίηση αυτών των δύο μεταβλητών οδηγεί στη δημιουργία Στρατηγικών ομάδων, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.2.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 4.2 Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο Αλμυρών Σνακ



4.3 Οι Πέντε συν μία δυνάμεις Του Porter

Η εξεταζόμενη αγορά περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εμπορικών σημάτων. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής των εξεταζόμενων προϊόντων καλύπτεται από ελάχιστες, μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα διανομής. Οι εν λόγω εταιρείες ανταγωνίζονται

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

μεταξύ τους για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ενώ δέχονται πιέσεις και από πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων, τα οποία καταναλώνονται επίσης μεταξύ των κυρίως γευμάτων και διατίθενται από τα ίδια κανάλια διανομής.

4.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο συνήθως εισάγουν νέα δυναμικότητα, επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς, διεκδικώντας ένα κομμάτι της «πίτας» από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου. Η κίνηση αυτή αποτελεί απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, δηλαδή από όλες τις οικονομικές δυνάμεις που συνιστούν εμπόδια για την είσοδο άλλων επιχειρήσεων⁹. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων
- Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- Η νομοθεσία

i. Οικονομίες κλίμακας

Όταν αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Το όφελος αυτό αναφέρεται ως οικονομία κλίμακας. Αυτό προσπαθούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας του κλάδου ώστε να κρατούν σε χαμηλά επίπεδα το κόστος παραγωγής και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Στην συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα του κλάδου οι επιχειρήσεις διαθέτουν τις δικές τους βιομηχανικές μονάδες, εγκατεστημένες κοντά σε αστικά κέντρα, άρα και στα κανάλια διανομής τους. Συνεπώς παρατηρούνται οικονομίες κλίμακας που χαρακτηρίζουν τον κλάδο των

⁹Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 159

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

αλμυρών σνακ, κάτι που δημιουργεί εμπόδια εισόδου αποθαρρύνοντας τους νεοεισερχόμενους να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο με μικρή παραγωγική ικανότητα, επιβαρύνοντας τους με σημαντικά μειονεκτήματα κόστους που θα προσπαθήσουν να καλύψουν μέσω υψηλότερων τιμών. Οι οικονομίες κλίμακας δυσκολεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων, διότι αναγκάζονται να εισέλθουν είτε με μικρή κλίμακα, όπου αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους, είτε με μεγάλη κλίμακα, όπου είναι πιθανό να δεχτούν έντονες αντιδράσεις από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές¹⁰. Γενικά εξαιτίας της πολυετούς παρουσίας τους σε ένα κλάδο που βρίσκεται σε φάση ωριμότητας ο ρυθμός ανάπτυξης του αυξάνεται με μειούμενο ρυθμό.

ii. Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Με τον όρο κεφάλαια αναφερόμαστε στις απαραίτητες επενδύσεις πόρων για μια επιχείρηση ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει απρόσκοπτα. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ αλλά και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες. Μια νεοεισερχόμενη εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή των αλμυρών σνακ απαιτείται υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης, όχι μόνο στη γραμμή παραγωγής αλλά και για την προώθηση και την οργάνωση του δικτύου διανομής των προϊόντων. Η ύπαρξη ενός δυναμικού και αποτελεσματικού μίγματος μάρκετινγκ στην περίπτωση μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας –ιδιαιτέρως για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα- θεωρείται «προαπαιτούμενο», εφόσον, η αγορά ελέγχεται από λίγες μεγάλες εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν εδραιωμένα εμπορικά σήματα. Ως εκ τούτου, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες πρέπει να διαθέσουν υψηλά κονδύλια για την προβολή των προϊόντων τους, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το κόστος πωλήσεων. Επιπλέον ο σύγχρονος εξοπλισμός, η αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία, οι εξειδικευμένες συσκευασίες και οι τακτικοί έλεγχοι για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι κάποια από τα θέματα που θεωρούνται αναγκαία και απαιτούν υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια.

¹⁰Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 96

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

iii. Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης». Η αφοσίωση σε ένα προϊόν μπορεί να οφείλεται εκτός από τη διαφοροποίηση του προϊόντος, στη διαφοροποίηση¹¹: α) του προσωπικού (συνεπώς στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών), β) του καναλιού διανομής και γ) της εικόνας του προϊόντος με εργαλείο την αποτελεσματική εκστρατεία μάρκετινγκ. Στον κλάδο των αλμυρών σνακ θα λέγαμε ότι υπάρχει έντονη διαφοροποίηση προϊόντων που ακολούθως αποτελεί υψηλό εμπόδιο εισόδου.

iv. Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Οι νεο-εισερχόμενοι για να αντιμετωπίσουν τις εταιρείες που έχουν οργανωμένο δίκτυο διανομών θα πρέπει να ακολουθήσουν επιθετική προώθηση, γεγονός που συνεπάγεται υψηλό κόστος, εφόσον θα πρέπει να προσφέρει εκπτώσεις ή άλλου είδους παροχές, οι οποίες όμως μειώνουν αρκετά το κέρδος της. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο διαθέτουν εδραιωμένα κανάλια διανομής, γεγονός που θέτει σημαντικά εμπόδια για μια νέα επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο. Τα κυριότερα σημεία διάθεσης των προϊόντων του κλάδου είναι οι αλυσίδες των σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ, τα καταστήματα ψιλικών-περίπτερα και οι χώροι μαζικής εστίασης. Τα κανάλια διανομής είναι δεσμευμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, λόγω του περιορισμένου αριθμού τους, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη την είσοδο στον κλάδο. Περισσότερα περιθώρια υφίστανται στον τομέα της αγοράς του food service (διάθεση σε

¹¹Kotler & Keller "Marketing Management" 12th edition σελ. 427

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

μονάδες εστίασης όπως, café-bar, ξενοδοχεία κ.λπ.) όπου συνήθως δε διακινείται “επώνυμο” προϊόν.

ν. Κυβερνητική Πολιτική

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει, μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων, την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Στην Ελλάδα ο κλάδος των αλμυρών σνακ ως μέρος του γενικότερου κλάδου τροφίμων θέτει προϋποθέσεις για την ασφάλεια των καταναλωτών μέσω της νομοθεσίας και των ελεγκτικών μέτρων που αυτή απαιτεί. Επιπλέον υπάρχουν διαδικασίες από τις οποίες πρέπει να περάσουν οι νέες εταιρείες για την ασφάλεια των εργαζόμενων αλλά και συνολικά του περιβάλλοντος. Όλες οι διαδικασίες δυσχεραίνονται από ένα πλήθος γραφειοκρατικών διαδικασιών που απαιτούνται, δημιουργώντας αυξημένες απαιτήσεις σε κεφάλαια και χρόνο.

Αξιολογώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι υπάρχουν εμπόδια και δυσκολίες στην είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των αλμυρών σνακ. Ως επακόλουθο, αντιλαμβανόμαστε ότι ο κίνδυνος των νεοεισερχομένων είναι σχετικά χαμηλός.

4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητά των επενδυμένων κεφαλαίων τους, ενώ οι αγοραστές των προϊόντων επιθυμούν την κατώτερη δυνατή τιμή επιζητώντας την υψηλότερη δυνατή ποιότητα και με τους ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής. Συνεπώς, αγοραστές με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να συμπιέσουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και να λειτουργήσουν απειλητικά απέναντί τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται κυρίως από¹²:

¹² Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition σελ 161

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

- Συγκέντρωση Αγοραστών
- Πληροφόρηση
- Προϊόν αδιαφοροποίητο, τυποποιημένο/ Χαμηλό κόστος μετακίνησης
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω
- Αρκετοί εναλλακτικοί προμηθευτές
- Χαμηλό περιθώριο Κέρδους

Οι βασικοί αγοραστές του κλάδου των αλμυρών σνακ είναι οι χονδρέμποροι και τα σούπερ μάρκετ. Επιπλέον κύρια σημεία διάθεσης είναι τα mini markets, τα καταστήματα ψιλικών – περίπτερα και τα ειδικά κανάλια διανομής, όπως Café, εστιατόρια, σινεμά κτλ.

i. Συγκέντρωση Αγοραστών

Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων -σούπερ μάρκετ και χονδρέμποροι- συχνά επιβάλλουν όρους μέσω των διάφορων συμφωνητικών συνεργασίας ώστε να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη. Οι χονδρέμποροι που εφοδιάζονται τα προϊόντα από τις εταιρείες έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς διαπραγματεύονται συνήθως με τις προμηθεύτριες εταιρείες στη βάση της αποκλειστικότητας. Ωστόσο, και εδώ οι εταιρείες του κλάδου (της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας) εκμεταλλεύονται το πλεονέκτημα της μεγάλης προϊοντικής σειράς που διαθέτουν. Για τις αλυσίδες των σούπερ μάρκετ ο όγκος των συναλλαγών είναι αρκετά μεγάλος καθώς προμηθεύουν καταστήματα σε όλη τη χώρα. Οι σχέσεις των σούπερ μάρκετ με τους προμηθευτές τους είναι άκρως σημαντικές, και για τις μεταξύ τους συναλλαγές αλλά και για τη γενικότερη διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων. Η δύναμη των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από τη δυνατότητά τους να συμβάλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος, επεκτείνοντας τα δίκτυα καταστημάτων τους και ισχυροποιώντας την θέση τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να διαπραγματευτούν τις τιμές που επιθυμούν, όπως και τον τρόπο πληρωμής και παράδοσης των προϊόντων που αγοράζουν. Επίσης, στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ τίθεται το θέμα της τοποθέτησης ενός

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

προϊόντος στα ράφια του εκάστοτε καταστήματος, το οποίο είναι πολύ σημαντικό ζήτημα καθώς καταβάλλονται και χρηματικά ποσά από τους προμηθευτές για τη θέση που επιθυμούν. Επιπλέον οι πολιτικές παροχών-κινήτρων από τις μεγάλες επιχειρήσεις προς τους αγοραστές τους είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, προκειμένου να επεκτείνουν τα σημεία πώλησης και να διευρύνουν τα κανάλια διανομής τους. Επομένως θα λέγαμε πως οι κύριοι αγοραστές διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

ii. Πληροφόρηση

Στην παρούσα κατάσταση και στο τρέχον εξωτερικό περιβάλλον οι αγοραστές έχουν πλήρη επίγνωση των μεταβλητών της αγοράς όπως της ζήτησης, των πραγματικών τιμών της αγοράς ακόμα και του κόστους παραγωγής. Επομένως εδώ η πληροφόρηση λειτουργεί ως μοχλός πίεσης για μείωση των τιμών εις βάρος των εταιρειών του κλάδου αλμυρών σνακ.

iii. Χαρακτηριστικά του προϊόντος/ Κόστος μετακίνησης

Τα αλμυρά σνακ θα λέγαμε ότι είναι αρκετά διαφοροποιημένα καθώς προσφέρονται σε πάρα πολλούς συνδυασμούς γεύσεων με διαφορετική βάση (πχ. πατάτα, καλαμπόκι, κτλ) αποδυναμώνοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία προβάλλουν για να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητά τους. Δημιουργούν συνεχώς καινοτόμα προϊόντα, τα οποία και επιδιώκουν να ανταποκρίνονται στις νέες καταναλωτικές συνήθειες και να πλησιάζουν όσο περισσότερο γίνεται το «υγιεινό-λιγότερες θερμίδες» (π.χ. ψητά στο φούρνο “baked”, Ολικής αλέσεως, κ.α.). Με αυτό τον τρόπο το καταναλωτικό κοινό αναγνωρίζει κάποιες συγκεκριμένες μάρκες από την προβολή που έχουν λάβει και τις εμπιστεύεται λόγω μακρόχρονης παράδοσης και καινοτομίας. Δεδομένου ότι υπάρχουν αρκετές ομοειδείς επιχειρήσεις οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι μπορεί να συμβεί

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

με μεγάλη ευκολία, εξ' αιτίας κυρίως της αφοσίωσης των καταναλωτών σε συγκεκριμένες επωνυμίες της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί κόστος μετακίνησης στους αγοραστής.

iv. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω σημαίνει ότι ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται το προϊόν. Η δυνατότητα αυτή στον υπό μελέτη κλάδο προϋποθέτει από μεριάς των αγοραστών απαιτούμενη τεχνογνωσία για την παραγωγή αλμυρών σνακ, υψηλά κεφάλαια επένδυσης και δημιουργίας των εγκαταστάσεων. Άλλωστε, οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό τους και φέρουν το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή τον όμιλο. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας διαφέρουν στην τιμή κατά 20% έως 35% σε σχέση με τα επώνυμα. Η διαφορά τιμής μπορεί να αποδοθεί σε κατώτερη ποιότητα, στην έλλειψη επιβάρυνσης υψηλών εξόδων συσκευασίας, διαφήμισης και προώθησης. Τα προϊόντα αυτά εξασφαλίζουν στα σούπερ μάρκετ μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και τιμών, υψηλότερα περιθώρια κέρδους, αποκλειστικότητα στη διάθεση και τέλος αύξηση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά μεγάλη. Η υψηλή συγκέντρωσή τους, τα τεράστια περιθώρια κέρδους αλλά κυρίως η άμεση επαφή τους με τον τελικό καταναλωτή καθώς και η ύπαρξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που έχουν στο χαρτοφυλάκιό τους, τους δίνει τη δυνατότητα να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

4.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών

Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου και να επηρεάσουν την κερδοφορία τους. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι¹³:

- Συγκέντρωση προμηθευτών
- Δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων/ Κόστος μετακύλισης
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Στον κλάδο αλμυρών σνακ, η κύρια πρώτη ύλη είναι η νωπή πατάτα, το καλαμποκάλευρο, το πατατάλευρο και το ρυζάλευρο. Επιπλέον υπάρχει πληθώρα γευστικών συστατικών (αλάτι, ρίγανη, μυρωδικά κτλ) όπως και υλικών συσκευασίας. Στην κατηγορία των προμηθευτών ανήκουν επιπρόσθετα και οι εταιρείες που προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες απαραίτητες για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας και διάθεσης των τελικών προϊόντων στους αγοραστές όπως, μεταφορές, συντήρηση μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού, προβολής των προϊόντων κ.τ.λ.

i. Συγκέντρωση προμηθευτών

Αν και στον κλάδο των αλμυρών σνακ ο αριθμός των προμηθευτών είναι σε γενικές γραμμές ιδιαίτερα υψηλός, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών (άλευρα, πατάτες, καλαμπόκι, κ.λπ.) είναι γενικά ισχυρή. Επιπλέον

¹³Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 103-104

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

οι απαιτούμενες πρώτες ύλες ως προϊόντα αγροτικής παραγωγής, υπόκεινται και σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις τιμών (αναλόγως των καιρικών συνθηκών που επηρεάζουν τις σοδειές). Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου - που ανήκουν στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα που εξετάζεται- δεδομένου ότι προμηθεύονται πολύ μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας (π.χ. ειδικά άλευρα), διαθέτουν και αυτές πλεονεκτήματα στον τομέα της διαπραγμάτευσης τιμών των πρώτων υλών, γεγονός που αντισταθμίζει τη δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών. Το γεγονός όμως ότι η στρατηγική ομάδα που ανήκει η επιχείρηση που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη περιλαμβάνει τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου (συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα), ενθαρρύνει και τους λοιπούς προμηθευτές (υπηρεσιών, κ.α.) να επιδιώκουν συνεργασία έστω και με λιγότερο ευνοϊκούς όρους με τις εν λόγω επιχειρήσεις.

ii. Διαφοροποίηση προϊόντος

Η νωπή πατάτα όπως και οι λοιπές πρώτες ύλες, ως προϊόν δεν θεωρείται ότι μπορούν να διαφοροποιηθούν εύκολα. Επιπλέον είναι σαφές ότι δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης της βασικής πρώτης ύλης με κάποιο άλλο προϊόν. Συνεπώς παρατηρείται σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Βέβαια μπορεί να τεθεί το θέμα της διαφοροποίησης του προϊόντος σε συνάρτηση με την ποιότητά του, που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις που περιέχονται στην πρώτη στρατηγική ομάδα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων και συνάπτουν συμφωνίες με έναν αριθμό προμηθευτών, στις οποίες καθορίζονται διάφορες ποιοτικές παράμετροι, οι όροι πίστωσης, οι όροι παράδοσης καθώς και πλήθος άλλων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που ορίζονται και για τους δυο αντισυμβαλλόμενους. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος θεωρείται ότι υπάρχει ένα σχετικό κόστος μετακίνησης προς άλλους προμηθευτές, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για ορισμένες από τις εταιρείες του κλάδου.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

iii. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές του κλάδου αλμυρών σνακ δεν θεωρείται ότι μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός. Κύριος λόγος είναι ότι για μια τέτοια κίνηση απαιτείται ένα πολύ υψηλό κεφάλαιο και υπερσύγχρονος εξοπλισμός. Επιπρόσθετα οι προμηθευτές δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την είσοδο στον εν λόγω κλάδο. Έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν ενισχύεται και δεν θεωρείται ότι είναι πιθανοί μελλοντικοί ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ως συμπέρασμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι από χαμηλή έως μέτρια καθώς δεν μπορούν να απειλήσουν ιδιαίτερα τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου.

4.3.4 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα

Υποκατάστατο προϊόν είναι αυτό που έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά μπορεί να ικανοποιήσει τις ίδιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν ανώτερη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα είναι:

- Ολική υποκατάσταση από ένα άλλο
- Επίδραση τιμής

Στον κλάδο των αλμυρών σνακ υπάρχει πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων, γεγονός που έχει ως επακόλουθο οι επιχειρήσεις να υφίστανται έντονο ανταγωνισμό από παρεμφερή τυποποιημένα προϊόντα, όπως κέικ, τσουρέκια, κρισίνια, μπισκότα, κρουασάν, παγωτά κ.α. Επίσης, ανταγωνιστικά λειτουργούν και τα αντίστοιχα νωπά προϊόντα (π.χ. φρέσκα κρουασάν, βουτήματα, χύμα ξηροί καρποί κ.λπ.).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

i. Ολική υποκατάσταση προϊόντος από ένα άλλο

Εάν οι καταναλωτές θεωρούν ότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των υποκατάστατων προϊόντων και ότι διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά, αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης και ως εκ τούτου είναι πιθανό να προτιμήσουν κάποιο από τα υποκατάστατα προϊόντα. Στον κλάδο των αλμυρών σνακ υπάρχει για τον μεγαλύτερο αριθμό αγοραστών και καταναλωτών μερική υποκατάσταση.

ii. Επίδραση της τιμής

Όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι στο ίδιο επίπεδο ή και χαμηλότερη, ενώ η ποιότητα τους είναι τουλάχιστον ίδια με αυτή των αλμυρών σνακ επηρεάζεται η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούν οι εταιρείες του κλάδου με τη θέσπιση ανώτερης τιμής. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί από τις επιχειρήσεις του κλάδου στα υποκατάστατα που βελτιώνουν τη σχέση τιμής – επίδοσης, καθώς μπορεί να οδηγήσει τόσο σε απώλεια μεριδίου αγοράς όσο και σε απώλεια κερδών.

Ως συμπέρασμα, οι αρκετές εναλλακτικές επιλογές που έχουν οι καταναλωτές οδηγούν τις επιχειρήσεις της υπό μελέτη στρατηγικής ομάδας του κλάδου, να επενδύουν συνεχώς στην καινοτομία, παράγοντας διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία ακολουθούν τις σύγχρονες τάσεις και συνήθειες διατροφής επιδιώκοντας να δημιουργήσουν μια δικλείδα ασφαλείας μπροστά στην απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

4.3.5 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο κρίνεται ως σημαντικό στοιχείο για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου, αλλά το ποσοστό κερδοφορίας του εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους¹⁴.

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο, οι βασικότεροι είναι οι εξής¹⁵:

- Αριθμός ανταγωνιστών
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση του προϊόντος
- Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

i. Αριθμός των ανταγωνιστών

Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και έχουν παρόμοιο μέγεθος, υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού καθώς κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει έναντι των υπολοίπων. Ο αριθμός των ανταγωνιστών στον κλάδο είναι μεγάλος καθώς δραστηριοποιούνται συνολικά πάνω από 12 επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κλάδο, διαφορετικής παραγωγικής δυναμικότητας. Το επίπεδο ανταγωνισμού στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, είναι υψηλό καθώς μπορεί οι εταιρείες Tasty Foods και Τσακίρης να μην διαθέτουν ισοδύναμο μέγεθος αλλά είναι εδραιωμένες στην αγορά εφόσον είναι ήδη καθιερωμένες στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού λόγω της μακρόχρονης παράδοσης αλλά ταυτόχρονα και της σταθερής ποιότητας των προϊόντων τους. Ένα από σημαντικά προβλήματα του κλάδου είναι η εισαγωγή των προϊόντων στα σημεία πώλησης τους. Λόγω της ισχυρής θέσης των δύο μεγαλύτερων εταιρειών καθώς τα προϊόντα τους κατακλύζουν την Ελληνική αγορά, πολύ δύσκολα μπορεί να μπει άλλη εταιρεία σε όλα τα σημεία πώλησης.

¹⁴ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 107-111

¹⁵ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 160

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ii. Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ακόμα περισσότερο όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, όπως στον κλάδο αλμυρών σνακ, είναι χαμηλός. Ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, καθώς οι επιχειρήσεις επιθυμούν είτε να εδραιωθούν ως ηγέτες είτε να διατηρήσουν σταθερά τα μερίδια αγοράς που κατέχουν. Σε αυτήν τη φάση όπου οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός με στόχο την κατάκτηση μεριδίου από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, λόγω της αδύνατης αύξησης της ζήτησης που επιδεινώνεται από το ιδιαίτερα δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον.

iii. Διαφοροποίηση Προϊόντος – Κόστος Μετακίνησης

Το προϊόν των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας που αναλύεται θεωρείται διαφοροποιημένο σε σχέση με αυτό που παράγεται συνολικά από τον κλάδο. Το γεγονός αυτό έγκειται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας που εξετάζεται να παράγει καινοτόμα προϊόντα που απαντούν στις σύγχρονες καταναλωτικές τάσεις και ανάγκες. Οι εν λόγω επιχειρήσεις και ιδιαίτερα ο ηγέτης του κλάδου (Tasty Foods) επενδύουν αρκετά στην έρευνα και ανάπτυξη για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων (π.χ. ψητά στο φούρνο “baked”, Ολικής αλέσεως, κ.α.), ικανών να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί διατηρήσιμο καθώς το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος από μία εταιρεία, ακολουθείται από λανσάρισμα παρόμοιου προϊόντος σε διάστημα λιγότερο των έξι μηνών και από τις υπόλοιπες, προκειμένου να διατηρήσουν ή και εξασφαλίσουν αυξημένο μερίδιο αγοράς. Σε γενικές γραμμές το προϊόν μπορεί να θεωρηθεί σχετικά διαφοροποιημένο καθώς υπάρχουν αρκετές επιλογές ως προς το είδος αλμυρού σνακ (chips, ruffles, με αλάτι, με ρίγανη, με BBQ, με ketchup, pop corn, extruded και άλλα πολλά) ανάμεσα στις επιχειρήσεις της ίδιας της ομάδας. Επομένως με αυτό τον τρόπο, οι εταιρείες επιτυγχάνουν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε συγκεκριμένα προϊόντα τους, λόγω

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

μακρόχρονης παράδοσης και καινοτομίας, δημιουργώντας υψηλό κόστος μετακίνησης για τους τελικούς αγοραστές- καταναλωτές.

iv. Υψηλό Σταθερό Κόστος και Οικονομίες Κλίμακας

Στη στρατηγική ομάδα που μελετάται, η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι μεγάλη. Οι εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλες και απαιτούν αυξημένες δαπάνες. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και να επιμερίσουν το σταθερό κόστος αυξάνουν την παραγόμενη ποσότητα ώστε να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος. Με αυτό τον τρόπο όμως αυξάνεται η προσφερόμενη ποσότητα του προϊόντος και με δεδομένη τη ζήτηση και τη φθαρτότητα του, οδηγεί σε συμπίεση κερδών με τη χορήγηση εκπτώσεων ή προσφορών. Το ίδιο συμβαίνει όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό. Αξίζει να αναφερθεί ότι στο σημείο αυτό η Tasty foods έχει διαφοροποιηθεί καθώς με το σύστημα των αποκλειστικών αντιπροσώπων στην επαρχία (core system) έχει αποποιηθεί τα σταθερά έξοδα αποθήκευσης και διανομής καθώς αυτά αναλαμβάνονται πλήρως από τον αντιπρόσωπο. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας.

v. Υψηλά εμπόδια εξόδου

Τα υψηλά εμπόδια εξόδου αναγκάζουν τις εταιρείες να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο ακόμα και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων είναι χαμηλή ή και αρνητική. Ο κλάδος των αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εξόδου, καθώς ο εξοπλισμός είναι ακριβός, εξειδικευμένος και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλου είδους δραστηριότητα. Μια τόσο μεγάλη επένδυση, συνδυασμένη με τον χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, επιδεινώνει την κατάσταση για μια εταιρεία που επιθυμεί να αποχωρήσει από τον κλάδο.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Η αγορά των αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, εφόσον ελέγχεται σε καθοριστικό βαθμό από λίγες εδραιωμένες εταιρείες. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης και η φάση ωρίμανσης που βρίσκεται η αγορά, η μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό και τα υψηλά εμπόδια εξόδου καθιστούν εντονότερο τον ανταγωνισμό. Η τάση αυτή επιτείνεται πολύ περισσότερο καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τα μερίδιά τους με κάθε τρόπο (πχ. με νέα διαφοροποιημένα προϊόντα, ενισχύοντας το εμπορικό τους σήμα κ.α.). Στην αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού συμβάλλει και το γεγονός πως τα αλμυρά σνακ θεωρούνται ευπαθή προϊόντα και έχουν μικρό κύκλο ζωής, ενώ και η ζήτηση τους την εποχή των καλοκαιρινών μηνών (που στην Ελλάδα μπορεί να διαρκέσουν μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω του μεσογειακού κλίματος) μειώνεται σημαντικά. Σε επίπεδο χονδρεμπορίου και σούπερ μάρκετ, ο ανταγωνισμός εκφράζεται με τη μορφή εκπτώσεων και ποικίλων παροχών, ώστε να εξασφαλιστεί η αποκλειστική διανομή. Στην ένταση του ανταγωνισμού συμβάλλει και η μείωση των μεριδίων αγοράς των “επώνυμων” προϊόντων σε σχέση με την υπερπροσφορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η οποία στηρίζεται στη σημαντική διαφορά τιμών αλλά και γενικότερα στα φθηνά υποκατάστατα αλμυρών σνακ .

4.3.6 Διαπραγματευτική δύναμη λοιπών ενδιαφερόμενων

Οι Wheelen και Hunger υποστηρίζουν ότι μια ακόμα δύναμη πρέπει να προστεθεί στο υπόδειγμα του Porter για να είναι πληρέστερη η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτή είναι «η σχετική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφερόντων», όπως για παράδειγμα: οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, τα συνδικάτα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κτλ. Επιπλέον στον κλάδο αλμυρών σνακ εξέχοντα ρόλο διαδραματίζουν και οι ακόλουθοι φορείς:

- Η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι κυβερνήσεις των κρατών. Ειδικά μετά τις εκρηκτικές διαστάσεις που έχουν πάρει τόσο η παχυσαρκία όσο και τα άλλα

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- προβλήματα υγείας που συνδέονται με τη διατροφή, οι ρυθμίσεις και οι κανονισμοί που έχουν επιβληθεί στις εταιρείες τροφίμων είναι αυστηρότατες.
- Οι οργανώσεις καταναλωτών. Οι οργανώσεις αυτές προσπαθούν να προστατεύσουν τους καταναλωτές από “ανθυγιεινά” προϊόντα και κυρίως από τις επιθετικές στρατηγικές marketing των εταιρειών
 - Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αλλά και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος όπως είναι οι γιατροί και οι διαιτολόγοι. Καθώς υπάρχει έντονη ανησυχία για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της διατροφής και της υγείας, οι υπεύθυνοι για τα θέματα υγείας “χτυπούν τον κώδωνα του κινδύνου” και προσπαθούν μέσα από συνέδρια και δημοσιεύσεις να ενημερώσουν το κοινό και να πιέσουν τη βιομηχανία τροφίμων.
 - Ερευνητικά Ιδρύματα και Πανεπιστήμια. Πολλά ιδρύματα, πανεπιστημιακά και μη, κάνουν έρευνες σχετικά με την υγεία και τη διατροφή, οι οποίες συχνά δημοσιεύονται και γίνονται γνωστές στο ευρύ κοινό.

Η διαπραγματευτική δύναμη των παραπάνω διαφέρει αναλόγως τον κλάδο. Στον κλάδο των αλμυρών σνακ ορισμένες εξ αυτών έχουν ιδιαίτερη δύναμη με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτό των κυβερνητικών φορέων και οργανώσεων όπου μέσω συγκεκριμένων και πολλές φορές στοχευμένων ενεργειών επιδρούν στον ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, με τη δημιουργία εμποδίων εισόδου (μέσω απαιτήσεων αδειοληψίας), με την υποχρέωση των εταιρειών για υψηλές επενδύσεις σε έργα διαχείρισης λυμάτων και ατμοσφαιρικών ρύπων, κτλ.

4.4 Αξιολόγηση του κλάδου

Κάθε μια από τις 5+1 δυνάμεις του Porter ασκεί και μια πίεση στον κλάδο και στις επιχειρήσεις που δρουν καθιστώντας τον λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικό.

Στον κλάδο αλμυρών σνακ δραστηριοποιείται ένας μέτριος αριθμός επιχειρήσεων με διαφορετική παραγωγική δυναμικότητα. Η εισαγωγή στον κλάδο, και ιδιαίτερα

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα, χαρακτηρίζεται δύσκολη εξ' αιτίας των υψηλών κεφαλαίων που απαιτούνται, του εξειδικευμένου εξοπλισμού και της ειδικής τεχνογνωσίας που θεωρείται απαραίτητη. Η επένδυση σε διαφήμιση αλλά και σε έρευνα και ανάπτυξη για παραγωγή καινοτόμων προϊόντων δυσχεραίνει περισσότερο την κατάσταση για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Τα κανάλια διανομής δεν είναι εύκολα προσβάσιμα και η αγορά θεωρείται κορεσμένη. Έτσι, η απειλή από νέες επιχειρήσεις είναι χαμηλή, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ελκυστικότητα του κλάδου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, που αποτελούν σημαντικό συνεργάτη των επιχειρήσεων, κρίνεται από χαμηλή έως μέτρια. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους σχετικά χαμηλός, ενώ δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Από την άλλη πλευρά οι αγοραστές, αν και δεν μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα πίσω λόγω του μεγάλου ύψους απαιτούμενων κεφαλαίων επένδυσης και τεχνογνωσίας είναι συγκεντρωμένοι, διαθέτουν μεγάλο όγκο πωλήσεων ενώ διαθέτουν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σαφώς υψηλή.

Τα υποκατάστατα για τα αλμυρά σνακ διακρίνονται σε τυποποιημένα προϊόντα, όπως κέικ, τσουρέκια, κριτσίνια, μπισκότα, κρουασάν, παγωτά και σε νωπά όπως φρέσκα κρουασάν, βουτήματα, ξηροί καρποί κ.α. Σε γενικές γραμμές, η απειλή από υποκατάστατα θεωρείται έντονη, αφού υπάρχει σε αρκετές περιπτώσεις ολική υποκατάσταση στα μάτια των καταναλωτών και επιπρόσθετα υψηλή επίδραση τιμής.

Σε ότι αφορά την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα έντονη. Αν και ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα υψηλά

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

σταθερά κόστη και τα υψηλά εμπόδια εξόδου αποτελούν τα βασικότερα αίτια της έντασης του ανταγωνισμού.

Η διαπραγματευτική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφερόντων, όπως για παράδειγμα οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, τα συνδικάτα κτλ. είναι σε γενικές γραμμές μέτρια. Ιδιαίτερη δύναμη έχουν διάφοροι κυβερνητικοί φορείς και οργανώσεις όπου οι δράσεις τους σχετίζονται με την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, με την υποχρέωση των εταιρειών για υψηλές επενδύσεις σε έργα διαχείρισης λυμάτων και ατμοσφαιρικών ρύπων, κτλ.

Αξίζει να αναφερθεί ότι παραγωγοί αλμυρών σνακ έχουν να αντιμετωπίσουν και τον διπλό ρόλο των μεγάλων λιανοπωλητών: ως πελάτες τους, αλλά και ως ανταγωνιστές τους μέσω των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private labels). Σημειώνεται δε ότι, η υψηλή συγκέντρωση των λιανοπωλητών συνέβαλε στην εμφάνιση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επώνυμων προϊόντων και ειδών ιδιωτικής ετικέτας πραγματοποιείται κυρίως σε επίπεδο τιμών. Η συμπίεση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, απόρροια κυρίως της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης, καθιστά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ολοένα και πιο δημοφιλή. Τα παραπάνω και σε συνδυασμό με την εμφάνιση των εκπτώτικων καταστημάτων (hard discount stores) έχουν ως αποτέλεσμα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας να αποκτούν αυξανόμενα μερίδια στην αγορά, συμπιέζοντας αυτά των παραγωγών των επώνυμων ειδών. Οι επιχειρήσεις που συνήθως παράγουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό των λιανοπωλητών είναι Μικρές Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την πελατειακή τους βάση, αλλά και την υψηλή τους εξάρτηση από τους λιανοπωλητές. Όλα αυτά αποτελούν ενδείξεις επίδρασης των ιδιωτικών ετικετών και στην ευρύτερη λειτουργία της αλυσίδας τροφίμων.

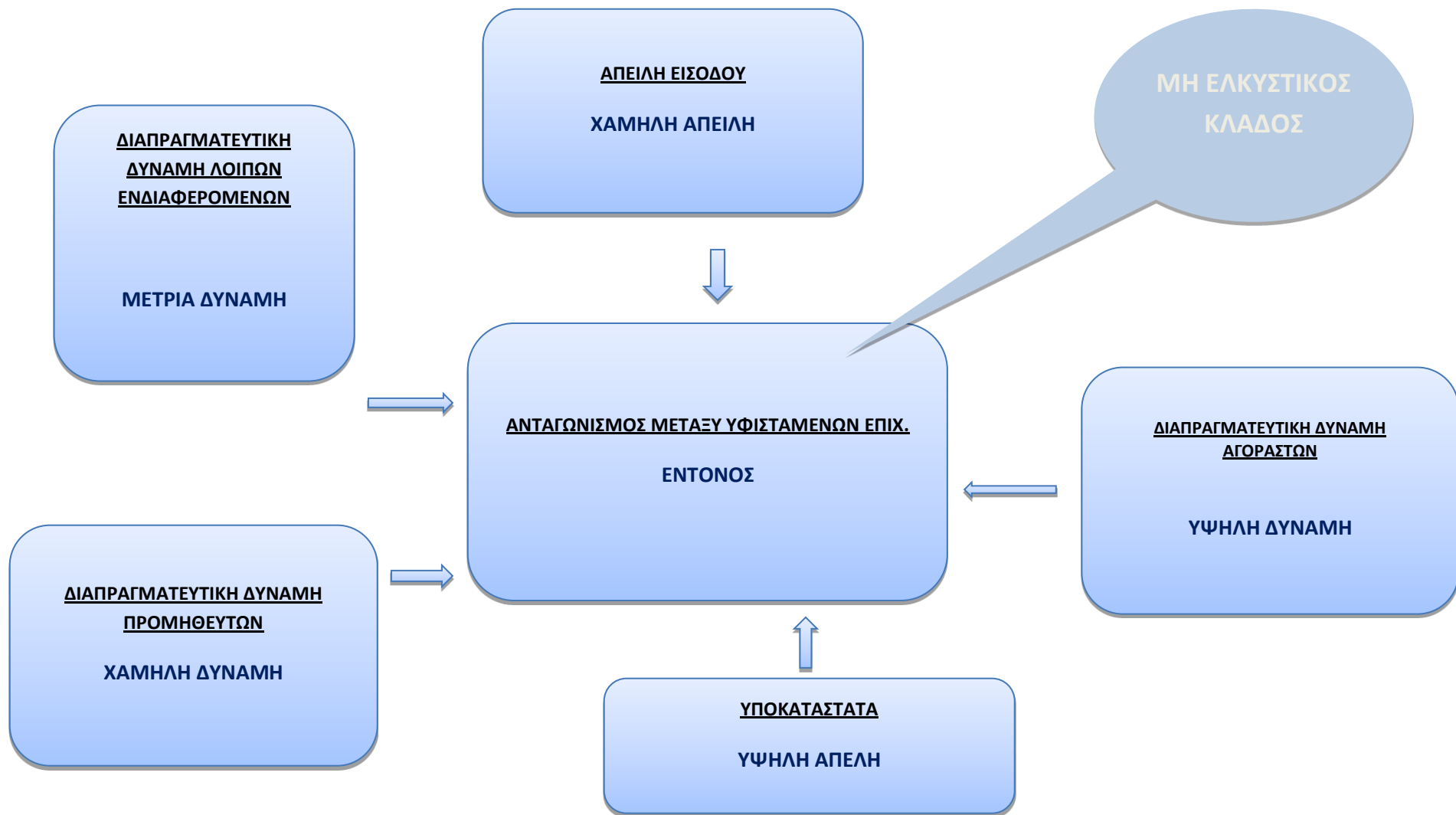
Εφαρμόζοντας το υπόδειγμα του Porter για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και τη γενικότερη περιγραφή της δομής του κλάδου

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

εξάγεται το συμπέρασμα, ότι ο κλάδος των αλμυρών σνακ είναι μη ελκυστικός. Στο διάγραμμα 4.3 που ακολουθεί, παρουσιάζεται σχηματικά η παραπάνω ανάλυση.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 4.3 Ελκυστικότητα κλάδου



Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
σελ. 90-92

Ν. Γεωργόπουλος ό.π. σελ. 112-118

Wheelen & Hunger «Strategic Management and Business Policy» 12th Edition σελ.
158- 165

Ν. Γεωργόπουλος ό.π. σελ. 92-111

Β.Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής
Εμπειρία», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 66-75

Kotler & Keller «Marketing Management» 12th edition σελ. 422-432

Kotler & Keller ό.π. σελ. 532-558

Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001 σελ.
651- 663

ΙΟΒΕ ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ 2010

Συνέδριο ΣΒΒΕ «Βιομηχανία 2020 ΣΒΒΕ – Eurobank: Περιφερειακή Ανάπτυξη –
Καινοτομία – Εξωστρέφεια» στον κλάδο τροφίμων – ποτών

<http://www.chips.gr>

<http://hellenicstartups.gr>

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

<http://www.papadopoulou.gr>

http://www.chipita.com/GR-our_product

<http://www.ohonos.gr/#/welcome/>

<http://www.bingo.gr/companies.aspx>

<http://www.elgeka.gr/page/default.asp?id=1226&la=1>

http://www.elbisco.gr/general_info.asp

www.agronews.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5.1 Γενικά

Όσο επιτακτική θεωρείται η έρευνα και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές άλλο τόσο σημαντική κρίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή θα καθορίσει τις δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) σε σχέση με τους ανταγωνιστές μιας εταιρείας. Η ανεύρεση των πόρων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εκτελεί τις λειτουργίες της με τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν, αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών¹⁶.

Η αποτελεσματική προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και στην αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που περιέχονται στο εσωτερικό περιβάλλον μπορούν να αποτελέσουν με τη σειρά τους δυνάμεις ή αδυναμίες για μία επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης.

¹⁶ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 126

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

5.2 Δομή της Tasty Foods

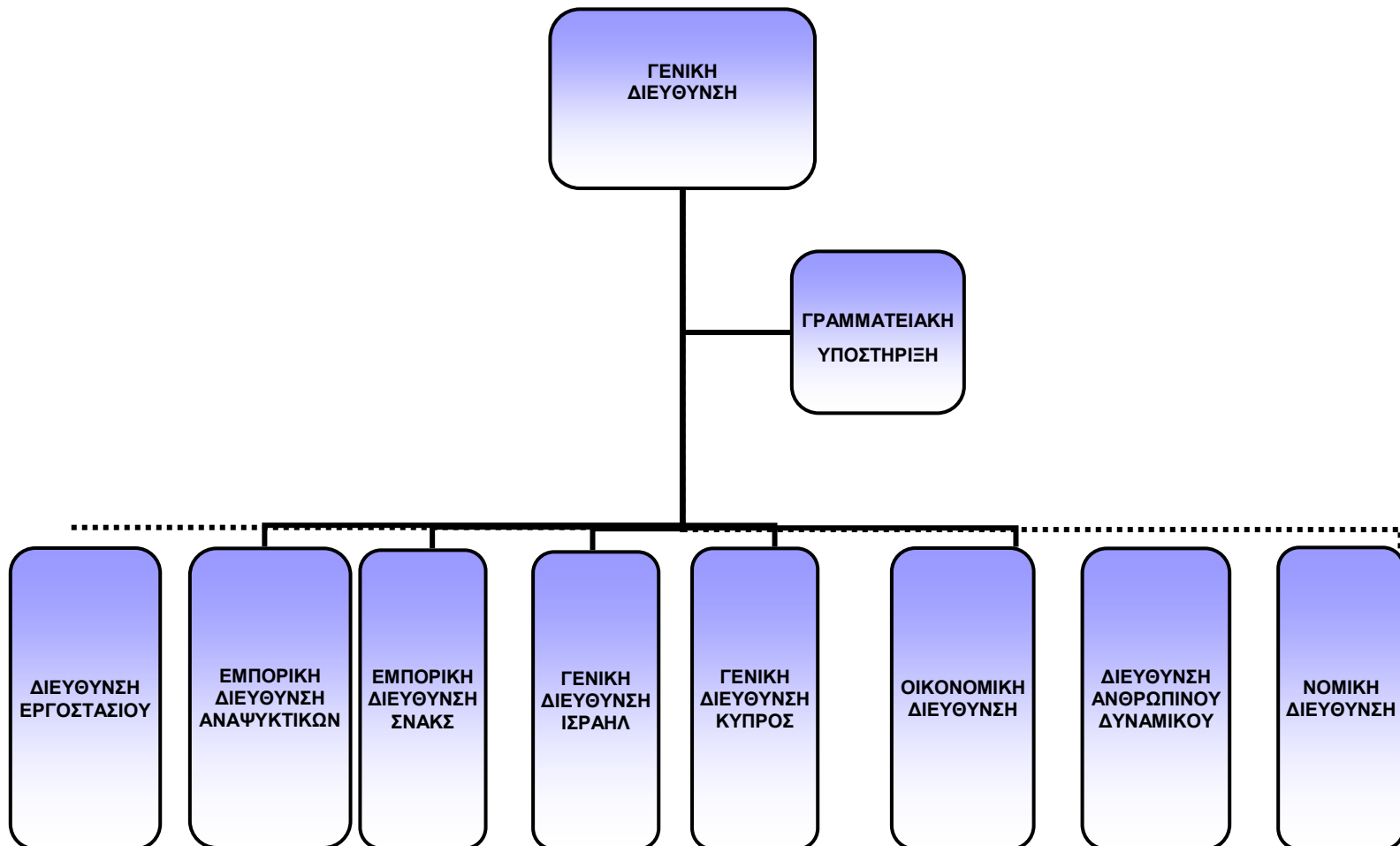
Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς την ροή ιεραρχίας, επικοινωνίας και εργασίας - παραγωγής. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής¹⁷.

Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Η οργάνωση της Tasty foods είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη, έτσι ώστε να εξυπηρετεί την ομαλή λειτουργία όλων των τμημάτων της εταιρείας, τη συνεχή ανάπτυξη τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και σε επίπεδο ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Η δομή της εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί ως συνδυασμός της λειτουργικής και της δομής κατά τμήματα, ιδανική για μια πολυεθνική επιχείρηση μεγάλου μεγέθους, καθώς ορισμένοι εκ των επικεφαλής των τμημάτων αναφέρονται εμμέσως απευθείας στο Γενικό διευθυντή (στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζονται με διακεκομμένη διαγράμμιση).

¹⁷ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 128

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 5.1 Οργανόγραμμα Tasty Foods ΑΒΓΕ



Πηγή: Tasty Foods ΑΒΓΕ

5.3 Παραγωγική Διαδικασία

Η διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών, παραγωγής και η αποθήκευση των προϊόντων μέχρι τη στιγμή που θα φτάσουν στον τελικό καταναλωτή αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές διεργασίες της εταιρείας, εφόσον η ποιότητα και η φρεσκάδα των αλμυρών σνακ είναι αδιαπραγμάτευτη για μια εταιρεία-ηγέτη στην αγορά, όπως η Tasty Foods.

Η παραγωγή προϊόντων πατάτας, όπως είναι τα σοιπς, ξεκινά με την πρώτη ύλη, η οποία περνά από το στάδιο της διαλογής. Μετά τη διαλογή, η πατάτα αποθηκεύεται σε ειδικούς ψυκτικούς θαλάμους μέχρι να περάσει στο επόμενο

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

στάδιο της κατεργασίας. Τα πατατάκια της εταιρείας, που είναι και το βασικό της προϊόν, αποτελούνται από φυσικές, ψιλοκομμένες, τηγανισμένες πατάτες, χωρίς συντηρητικά. Οι πατάτες, αφού ελέγχονται από το Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, πλένονται, αποφλοιώνονται σε ειδικά μηχανήματα-κάδους με περιστροφικά μαχαίρια και πλένονται εκ νέου. Στη συνέχεια κόβονται σε φέτες, πλένονται και τηγανίζονται. Τα έλαια που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι φοινικέλαιο, που είναι άοσμο και ελαφρύ και ανάλογα με το προϊόν, ελαιόλαδο, που είναι αναμφίβολα πιο υγιεινό για τον οργανισμό. Το προϊόν, αφού τηγανιστεί, ραντίζεται με φυσικά μπαχαρικά, ανάλογα με την επιθυμητή γεύση του και προτού συσκευαστεί περνάει από αυστηρότατους ποιοτικούς ελέγχους. Μόνο εφόσον το προϊόν πληρεί όλες τις προδιαγραφές που έχει θέσει η μητρική εταιρεία μπορεί να προχωρήσει στην επόμενη φάση, που είναι η συσκευασία σε φάκελα. Τα τελικά προϊόντα σε φάκελα, συσκευάζονται σε κιβώτια και τοποθετούνται σε ευρωπαϊκές, προκειμένου να διακινηθούν. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται επίσης και στην αποθήκευση των προϊόντων, καθώς το προϊόν, εκτός του ότι είναι τρόφιμο, συγκαταλέγεται και στην κατηγορία των ευπαθών.

Για την παραγωγή των extruded snacks χρησιμοποιείται η μέθοδος της εξώθησης (extrusion). Με τη μέθοδο αυτή, τα βασικά συστατικά (καλαμποκάλευρο και πατατάλευρο) αναμειγνύονται με άλλα συστατικά, όπως ριζάλευρο και σιτάλευρο, και δημιουργούν μια ενιαία ζύμη. Η ζύμη αυτή πιέζεται μέσα από μικρές σχισμές διαφόρων σχημάτων όπου σε συνδυασμό με την κατάλληλη θερμοκρασία και πίεση, προκαλείται διόγκωση στο άμυλο των συστατικών και έτσι δίνεται στα προϊόντα το επιθυμητό σχήμα. Ύστερα το προϊόν ψήνεται στο φούρνο και στη συνέχεια ψεκάζεται με τα επιθυμητά συστατικά που προσδίδουν γεύση και χρώμα όπως τυρί, ντομάτα, φουντούκι, κρεμμύδι, πάπρικα κτλ. Ακολουθεί η συσκευασία του προϊόντος σε ειδικά σακουλάκια από λαμιναρισμένο μεταλλιζέ προπυλένιο (συσκευασία fresh pack) που το προστατεύει από την υγρασία και την οξείδωση των λιπαρών συστατικών του. Έπειτα τα φάκελα τοποθετούνται σε κιβώτια και αποθηκεύονται σε δροσερό και σκιερό μέρος.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

5.4 Κουλτούρα της Tasty Foods

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που εφαρμόζουν τα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας¹⁸. Η εταιρική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των εργαζόμενων - στελεχών ενός οργανισμού, ενώ σε γενικές γραμμές αντικατοπτρίζει την αποστολή της εταιρείας.

Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν πολλαπλά επίπεδα λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Όμως τον κρίσιμο ρόλο στη διακήρυξη μιας εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση. Τα στελέχη του επιπέδου αυτού είναι εκείνα που λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν όλη την εταιρεία, που δεσμεύουν την επιχείρηση και τους υπάρχοντες πόρους και που κυρίως διαμορφώνουν την εικόνα της επιχείρησης. Αυτά είναι και τα στελέχη που αναλαμβάνουν τη διαδικασία δημιουργίας και διεκπεραίωσης μιας πρότασης αποστολής. Είναι σημαντικό για τη διαμόρφωση και για την επιτυχία της πρότασης αποστολής να αναμειχθούν όσο το δυνατό περισσότερα στελέχη μεσαίων ή και κατώτερων βαθμίδων σε όλα τα στάδια της. Μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους δένονται με την επιχείρηση, τους στόχους και τις αξίες της.

Η Tasty foods είναι μέλος μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων και ποτών στο κόσμο (PepsiCo). Η μητρική είναι μια τεράστια εταιρεία με εξαιρετικά περίπλοκη δομή και λειτουργία σχεδόν σε κάθε χώρα. Προκειμένου, λοιπόν, ο κολοσσός αυτός να διατηρήσει την ενότητά του έχει δημιουργήσει την έκθεση Αξιών και τον Κώδικα Συμπεριφοράς, που είναι υποχρεωμένοι όλοι οι εργαζόμενοι του ομίλου να ασπάζονται και να εφαρμόζουν.

¹⁸ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 197

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Η Έκθεση Αξιών και ο Κώδικας Συμπεριφοράς αποσαφηνίζουν τη φιλοσοφία και τους κανόνες της μητρικής εταιρείας και βοηθούν την ανώτερη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων. Η μητρική εταιρεία παρόλο που αναγνωρίζει ότι τα παραπάνω δεν υποκαθιστούν την ευθύνη σε ατομικό επίπεδο και την ορθή κρίση, εντούτοις τα θεωρεί ζωτικής σημασίας. Η Έκθεση Αξιών αντικατοπτρίζει τις φιλοδοξίες της μητρικής εταιρείας, δηλαδή τι είδους εταιρεία θέλει να γίνει, ενώ ο Κώδικας Συμπεριφοράς παρέχει τις αρχές λειτουργίας, οι οποίες βοηθούν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν σε αυτές τις αξίες. Αξίζει να αναφερθεί ότι κάθε επιχείρηση που ενεργεί για λογαριασμό της εταιρείας (προμηθευτές, συνεργάτες κτλ) αναγνωρίζει εγγράφως τόσο την Έκθεση Αξιών όσο και τον Κώδικα Συμπεριφοράς όπου και εφαρμόζεται σε κάθε επιχειρηματική συναλλαγή.

5.4.1 Αποστολή - Όραμα

Ένας σαφής ορισμός της αποστολής του οργανισμού καθιστά ξεκάθαρους, επιτεύξιμους και ρεαλιστικούς τους στόχους της επιχείρησης. Τα οφέλη που προκύπτουν από την δήλωση αποστολής είναι τα εξής¹⁹:

- Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
- Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
- Εμπνέει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να ενεργούν προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση και στους πελάτες της.
- Παρέχει την κατεύθυνση και την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

Υπάρχουν λειτουργίες που μια εταιρική αποστολή επιτελεί και οι οποίες δεν είναι κατ' αρχήν εμφανείς, όπως να χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών και να βοηθά στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού

¹⁹ Σημειώσεις Ν. Γεωγώπουλου 2012

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

προσλαμβάνοντας υπαλλήλους που ασπάζονται το όραμα και τις αρχές της εταιρίας.

Μια αποτελεσματική αποστολή θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πρέπει να παρέχει πληροφόρηση αλλά να είναι και πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους.
- Πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική.
- Πρέπει να είναι ρεαλιστική, ευέλικτη και ευπροσάρμοστη.
- Πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών.
- Πρέπει να θέτει στόχους.
- Πρέπει να είναι μετρήσιμη.

Η αποστολή της μητρικής εταιρείας PepsiCo, όπως αυτή δηλώνεται είναι «να γίνει η πρώτη εταιρεία καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο που θα είναι επικεντρωμένη στην παραγωγή τροφίμων και ποτών ευρείας κυκλοφορίας. Στόχος της είναι να παρέχει στους επενδυτές ικανοποιητική οικονομική ανταμοιβή αλλά και ευκαιρίες ανάπτυξης και ενίσχυσης της οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων, των επιχειρηματικών εταίρων και των κοινοτήτων, στις οποίες ασκεί τις δραστηριότητές της. Όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες είναι με γνώμονα την εντιμότητα, την αμεροληψία και την ακεραιότητα, με σεβασμό στους νόμους και τους κανονισμούς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται». Από την άλλη πλευρά, η αποστολή της Tasty Foods μοιάζει αρκετά με της μητρικής εταιρείας, καθώς σημαντικότερος στόχος της είναι να πετυχαίνει και να διατηρεί υψηλά επίπεδα κερδοφόρας ανάπτυξης σε όλους τους βασικούς τομείς της αγοράς. Δέσμευσή της είναι «να επιτυγχάνει σταθερή ανάπτυξη με ισχυρούς ανθρώπους, οι οποίοι συμπεριφέρονται με υπευθυνότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη».

Το όραμα της μητρικής εταιρείας και της Tasty Foods όπως αναφέρεται στο site είναι: «Η ευθύνη της εταιρείας είναι να βελτιώνει συνεχώς όλες τις πτυχές του κόσμου στον οποίο δραστηριοποιείται δημιουργώντας ένα καλύτερο αύριο για το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία. Το όραμα αυτό γίνεται

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

πραγματικότητα μέσα από προγράμματα με έμφαση στη περιβαλλοντική διαχείριση, με δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας και με προσήλωση στην δημιουργία αξίας για τους μετόχους».

5.4.2 Αξίες

Οι αξίες που υποστηρίζει πιστά η Tasty Foods και αφορούν όλες τις εταιρείες του ομίλου παγκοσμίως, αναλύονται στο site της μητρικής εταιρείας και αντιπροσωπεύουν:

- **Σταθερή Ανάπτυξη**, καθώς είναι καθοριστική για να παροτρύνει και να στηρίξει την επιτυχία. Η συνεχής αναζήτηση για σταθερή ανάπτυξη προτρέπει σε καινοτομίες, δίνει αξία στα αποτελέσματα και βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση των αποφάσεων που παίρνονται σήμερα για το αύριο. Όλα αυτά είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ανάπτυξη των ανθρώπων και την απόδοση της εταιρείας. Προτεραιότητα είναι η διαφοροποίηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- **Ισχυροί Άνθρωποι**, που σημαίνει ότι έχουν την ελευθερία να ενεργούν και να σκέφτονται με τον τρόπο που θα επιτευχθούν οι στόχοι, ενώ παράλληλα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης που οδηγεί στην επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού.
- **Υπευθυνότητα και Αμοιβαία Εμπιστοσύνη**, που θέτει τις βάσεις για μία υγιή ανάπτυξη. Ουσιαστικά πρόκειται για την απόκτηση εμπιστοσύνης που έχουν οι άλλοι άνθρωποι απέναντι στους εργαζόμενους και στην εταιρεία. Συνεπώς, κάθε άνθρωπος είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του απέναντι στον ίδιο αλλά και στην εταιρεία. Ενεργεί πάντοτε με ακεραιότητα και δέσμευση για ομαδική επιτυχία, καθώς η εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων χτίζεται σταδιακά.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

5.4.3 Αρχές

Η Tasty Foods ως μέλος του ομίλου PepsiCo ενεργεί πάντοτε με κύριο γνώμονα την τήρηση των αρχών της. Δηλαδή:

- **Ενδιαφέρεται για τους πελάτες, τους καταναλωτές και το περιβάλλον:** Η εταιρεία θεωρεί ότι η επιτυχία εξαρτάται από την πραγματική κατανόηση των αναγκών των πελατών, των καταναλωτών και της κοινωνίας. Ενδιαφέρον για τους πελάτες και τους καταναλωτές σημαίνει πάντα επιπλέον προσπάθεια από την πλευρά της εταιρείας.
- **Πουλάει προϊόντα για τα οποία μπορεί να είναι υπερήφανη:** Είναι σημαντικό οι άνθρωποι της επιχείρησης να νιώθουν ότι μπορούν να διαφημίζουν και να καταναλώνουν οι ίδιοι τα προϊόντα της εταιρείας, χωρίς καμία επιφύλαξη. Η αρχή αυτή ισχύει σε κάθε σημείο του οργανισμού, από την αγορά των πρώτων υλών μέχρι και το σημείο που το προϊόν φθάνει στα χέρια του καταναλωτή.
- **Μιλάει πάντα με ειλικρίνεια και ευθύτητα:** Ενθαρρύνεται το προσωπικό να είναι ειλικρινές επικοινωνώντας ξεκάθαρα και απόλυτα τις θέσεις του, λέγοντας την πραγματική αλήθεια και όχι ένα μέρος της για να επιτύχει προσωπικούς στόχους.
- **Ισορροπεί τα μακροπρόθεσμα οφέλη με τα βραχυπρόθεσμα κέρδη:** Η Tasty στοχεύει να παίρνει αποφάσεις οι οποίες με το χρόνο διασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ κινδύνου και οφέλους. Χωρίς την ισορροπία αυτή δε μπορεί να επιτευχθεί σταθερή ανάπτυξη.
- **Κερδίζει με τη διαφορετικότητα:** Η εταιρεία επιθυμεί να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που να ευνοεί τη συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικά γνωρίσματα και διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Αυτή η διαφορετικότητα οδηγεί σε πρωτοποριακές ιδέες και σε καλύτερη κατανόηση των καινούργιων ευκαιριών στην αγορά, οι οποίες καταλήγουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και στην επίτευξη σταθερής ανάπτυξης.
- **Σέβεται όλους και επιτυγχάνει ομαδικά αποτελέσματα:** Η επιχείρηση βασίζεται στον επαγγελματισμό και στην υπευθυνότητα όλων των

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

εργαζομένων της ξεχωριστά, αλλά δέχεται ότι κανένας δε μπορεί ενεργώντας μόνος του να επιτύχει τους στόχους. Αυτό που χρειάζεται είναι σπουδαίους ανθρώπους που όμως έχουν την ικανότητα να λειτουργούν ομαδικά, μέσα σε συγκεκριμένες ομάδες ή και με εξωτερικούς συνεργάτες. Η αμοιβαία επιτυχία βασίζεται απόλυτα στην μεταχείριση με σεβασμό όσων ασχολούνται με την επιχείρηση, είτε μέσα είτε έξω από τον οργανισμό. Ο σεβασμός για τους άλλους και η αξία του ομαδικού πνεύματος συνθέτουν μια εταιρεία όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτήν και υποκινούνται να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

5.4.4 Στόχοι –Σκοποί

Η PepsiCo, ως παγκόσμιος όμιλος τροφίμων και ποτών με προϊόντα που ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους, όπως Quaker Oats, Tropicana, Gatorade, Frito Lay και Pepsi-Cola, θέτει ως στόχο «τη συνεχή οικοδόμηση ενός χαρτοφυλακίου με ευχάριστα και υγιεινά προϊόντα. Συνεχίζει την προσπάθεια να βρει καινοτόμους τρόπους για τη μείωση της χρήσης της ενέργειας, του νερού και τη συσκευασία, και να προσφέρει ένα ευχάριστο χώρο εργασίας για τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες της. Επιπλέον, θα συνεχίσει να σέβεται, να υποστηρίζει και να επενδύει στις τοπικές κοινωνίες όπου λειτουργεί, με την πρόσληψη ντόπιων, δημιουργώντας προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί για τις τοπικές γεύσεις με τη συνεργασία των τοπικών αγροτών, κυβερνήσεων και κοινωνικών ομάδων».

Για την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας, επιστρατεύονται συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Ο όμιλος PepsiCo και ως θυγατρική του η Tasty foods, οργανώνουν τους σκοπούς τους μέσα από ένα δεκαετές επιχειρηματικό σχέδιο με γνώμονα όχι μόνο την ανάπτυξη και τον πλουτισμό των μετόχων αλλά και το φυσικό περιβάλλον, την εξοικονόμηση ενέργειας και τις γενικότερες παροχές προς την κοινωνία. Ενδεικτικά ορισμένοι αναφέρονται παρακάτω:

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- Διπλάσια αύξηση εσόδων σε σχέση με τον παγκόσμιο πραγματικό ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς στις 20 μεγαλύτερες αγορές έως το 2020.
- Αύξηση των ταμειακών ροών σε αναλογία της αύξησης των καθαρών εσόδων σε διάστημα τριών ετών.
- Αύξηση του αριθμού των δημητριακών ολικής αλέσεως, φρούτων, λαχανικών, ξηρών καρπών και χαμηλής περιεκτικότητας σε λιπαρά γαλακτοκομικά προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της
- Μείωση του μέσου όρου νάτριου ανά μερίδα σε βασικές παγκόσμιες μάρκες τροφίμων στις βασικές αγορές κατά 25 τοις εκατό μέχρι το 2015
- Μείωση του μέσου όρου κορεσμένων λιπαρών ανά μερίδα σε βασικές παγκόσμιες μάρκες τροφίμων στις βασικές αγορές κατά 15 τοις εκατό μέχρι το 2020
- Μείωση του μέσου όρου προσθήκη ζάχαρης ανά μερίδα σε βασικά παγκόσμιες μάρκες ποτών σε βασικές αγορές κατά 25 τοις εκατό μέχρι το 2020
- Βελτίωση της αποδοτικότητας του νερού κατά 20% ανά μονάδα παραγωγής μέχρι το 2015.
- Διευκόλυνση πρόσβασης σε ασφαλές νερό για τρία εκατομμύρια ανθρώπων στις αναπτυσσόμενες χώρες μέχρι το τέλος του 2015.
- Δημιουργία εταιρικών σχέσεων που προάγουν την αύξηση της ανακύκλωσης των μεταλλικών δοχείων αναψυκτικών έως 50% μέχρι το 2018.
- Μείωση του βάρους συσκευασίας κατά £ 350 εκατομμύρια, ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία £ 1.000.000.000 από υγειονομική ταφή των αποβλήτων μέχρι το 2012.
- Βελτίωση της αποδοτικότητας της ηλεκτρικής ενέργειας κατά 20% ανά μονάδα παραγωγής μέχρι το 2015.
- Μείωση της χρήσης καυσίμων κατά 25% ανά μονάδα παραγωγής μέχρι το 2015.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

5.4.5 Πολιτικές

Η πολιτική κάθε επιχείρησης περιλαμβάνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που εφαρμόζονται και συνεισφέρουν στην λήψη αποφάσεων για την διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν²⁰. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι το προσωπικό της επιχείρησης ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

Η Tasty Foods ως μέλος του ομίλου της PepsiCo ακολουθεί τις συγκεκριμένες πολιτικές που αναφέρονται παρακάτω αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητά τους:

➤ **Σεβασμός προς τους εργαζόμενους**

Η εταιρεία πιστεύει ότι το πιο δυνατό της σημείο είναι το προσωπικό της. Επιδιώκει να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και να συμβάλλουν στην επιτυχία της PepsiCo. Δίνεται έμφαση στην ακεραιότητα του χαρακτήρα και θεωρείται ότι τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα αποτελούν το καλύτερο μέτρο για την απόδοση ενός εργαζομένου. Η Tasty Foods σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια όλων των εργαζομένων. Αντιμετωπίζει όλους τους εργαζομένους με αμεροληψία και εντιμότητα. Δεσμεύεται ως προς την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλα τα ζητήματα που αφορούν την απασχόληση των εργαζομένων και των υποψήφιων εργαζομένων. Αυτό συνεπάγεται την παροχή χώρων εργασίας όπου δεν υφίσταται κανένα είδος διάκρισης ή παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένης και της σεξουαλικής παρενόχλησης.

➤ **Καταναλωτές, Πελάτες, Προμηθευτές και Ανταγωνιστές**

Η εταιρεία δεσμεύεται ως προς τη διατήρηση της ελευθερίας της οικονομικής δραστηριότητας και την ενίσχυση των νομικών και ρυθμιστικών πλαισίων που την υποστηρίζουν. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζει τη σημασία των νόμων που απαγορεύουν τους περιορισμούς στο εμπόριο, τις παράνομες και καταχρηστικές

²⁰ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 306

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

οικονομικές δραστηριότητες και τις αθέμιτες παραπλανητικές ή αντιδεοντολογικές επιχειρηματικές πρακτικές.

➤ **Διεθνείς σχέσεις**

Η PepsiCo πιστεύει ακράδαντα ότι το διεθνές εμπόριο ενισχύει τη σταθερότητα και την ειρήνη ενθαρρύνοντας την οικονομική ανάπτυξη, τις ευκαιρίες και την αμοιβαία κατανόηση. Ως διεθνής επιχείρηση, αναγνωρίζει την ευθύνη να ενεργεί προάγοντας τα έννομα συμφέροντα των χωρών στις οποίες ασκεί τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες.

➤ **Εταιρικά Δώρα**

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις της Tasty Foods, ακολουθώντας το πρότυπο της μητρικής, λαμβάνονται βάσει της ουσιαστικής αξίας. Ως εκ τούτου, δεν δίνει ούτε θα προσφέρει ποτέ, άμεσα ή έμμεσα, οτιδήποτε πολύτιμο σε τρίτους, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών λειτουργών, των πολιτικών κομμάτων ή υποψηφίων, προκειμένου να επηρεάσει τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις ή να κερδίσει αθέμιτο πλεονέκτημα.

➤ **Υγεία και Ασφάλεια**

Η Tasty Foods δεσμεύεται να παρέχει σε όλους τους εργαζομένους, τους επισκέπτες, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τους πωλητές της ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον εντός των εγκαταστάσεών της. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο δεν θα υπάρχουν απειλές, βία και εκφοβισμός, δεσμεύεται για την εφαρμογή της πολιτικής της μηδενικής ανοχής στη βία. Η πολιτική της είναι να τηρεί όλους τους ισχύοντες νόμους και τις ρυθμίσεις για την υγεία και την ασφάλεια, να παρέχει και να απαιτεί τη χρήση κατάλληλου προστατευτικού εξοπλισμού και μέτρων και να επιμένει στην εκτέλεση όλων των εργασιών με ασφαλή και υπεύθυνο τρόπο.

➤ **Περιβάλλον**

Όλος ο όμιλος έχει δεσμευτεί ως προς την ελαχιστοποίηση της επίδρασης των επιχειρησέων του στο περιβάλλον με μεθόδους που επιδεικνύουν κοινωνική

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

υπευθυνότητα, έχουν επιστημονική βάση και είναι ορθές από οικονομικής πλευράς. Ενθαρρύνει τη διατήρηση, την ανακύκλωση και τα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση της καθαρής ατμόσφαιρας και του καθαρού νερού, στον περιορισμό των απορριμμάτων και στην αναπλήρωση των φυσικών πόρων του πλανήτη.

➤ **Σύγκρουση συμφερόντων**

Η διευθέτηση όλων των πραγματικών ή φαινομενικών συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των προσωπικών και των επαγγελματικών σχέσεων πρέπει να πραγματοποιείται με εντιμότητα και βάσει των κανόνων της δεοντολογίας.

➤ **Εμπιστευτικές πληροφορίες και συναλλαγές**

Κάθε εργαζόμενος στην Tasty Foods αλλά και στον όμιλο ενδέχεται να λάβει ή να μάθει εμπιστευτικές, ευαίσθητες ή αποκλειστικές πληροφορίες που δεν έχουν ανακοινωθεί δημοσίως. Έχει καθήκον να προστατεύει τις εμπιστευτικές πληροφορίες της PepsiCo και των επιχειρηματικών μας εταιρών και να μην αποκαλύπτει σημαντικές, μη δημοσιεύσιμες πληροφορίες για την PepsiCo ή άλλη εταιρεία σε οποιονδήποτε δεν έχει σχέση με αυτήν, συμπεριλαμβανομένων των μελών της οικογενείας του.

➤ **Λογιστική και τήρηση αρχείων**

Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι πρέπει να εφαρμόζουν τα πιο αυστηρά πρότυπα για την τήρηση των χρηματοοικονομικών αρχείων και των λογαριασμών της εταιρείας. Τα βιβλία και τα αρχεία πρέπει να περιέχουν όλα τα στοιχεία των συναλλαγών, καθώς και να αντικατοπτρίζουν τα πρότυπά της ως προς την έντιμη και ειλικρινή παρουσίαση των δεδομένων. Η τήρηση αυτών των προτύπων είναι ευθύνη κάθε εργαζομένου. Πρέπει να τηρούνται κατάλληλα αρχεία για όλες τις συναλλαγές και να διατηρούνται βάσει της πολιτικής διαχείρισης αρχείων και του προγράμματος διατήρησης αρχείων της PepsiCo. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συνεργάζονται πλήρως με τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας. Οι πληροφορίες δεν πρέπει να παραποιούνται ή να αποκρύπτονται σε καμία περίπτωση, ενώ οι εργαζόμενοι, των οποίων οι δραστηριότητες παράγουν ψευδείς

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

χρηματοοικονομικές εκθέσεις, θα υφίστανται τις συνέπειες των πειθαρχικών μέτρων, στα οποία περιλαμβάνεται η απόλυση.

➤ Προστασία και ορθή χρήση περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας

Οι τεχνολογικοί πόροι της Tasty Foods, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι τηλεφωνητές, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο, πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά και με τρόπο που συμβαδίζει με τον Κώδικα και τις υπόλοιπες πολιτικές της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων όσων σχετίζονται με τις διακρίσεις, την παρενόχληση και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.

➤ Ευθύνη για συμμόρφωση

Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδεικνύουν υπεύθυνη και ηθική συμπεριφορά και να ενεργούν με ακεραιότητα σε καθημερινή βάση.

5.5 Πόροι της Tasty Foods

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία εκείνα που έχει στη διάθεσή της για την επίτευξη των στόχων της. Μπορεί να διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους²¹.

5.5.1 Χρηματοοικονομικοί πόροι

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι εξασφαλίζουν τη χρηματοδότηση και τη συνέχιση της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης. Η ανάλυση των χρηματ/ων πόρων μπορεί να μας δώσει ενδείξεις εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταπεξέλθει και να υποστηρίξει μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Η Tasty Foods είναι μια εταιρεία με εξαιρετικά καλή οικονομική επίδοση όπως άλλωστε φαίνεται από τους Ισολογισμούς και τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης για την περίοδο 2007-2011. Παρατηρούμε ότι τα κέρδη την τελευταία

²¹ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 133-134

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

τετραετία αυξάνονται. Ενδεικτική της γενικότερης στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία είναι η αύξηση κατά 18% την χρήση 2011 όπου η οικονομική κρίση είναι εντονότερη σε σχέση με το 2010. Αυτή η αύξηση επιτυγχάνεται παρά την μικρή πτώση του κύκλου εργασιών κατά 4,3% εξαιτίας του εξορθολογισμού των δαπανών, την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και των οικονομικών κλίμακας. Όπως φαίνεται η Tasty Foods είναι μια εταιρεία που καταφέρνει, παρόλο τον οξύτατο ανταγωνισμό, να διατηρεί υψηλά τα κέρδη της και να τα αυξάνει.

Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1, όπου γίνεται ανάλυση των οικονομικών στοιχείων και αριθμοδεικτών της εταιρείας για τη χρονική περίοδο 2007-20011.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 5.1 Οικονομικά Μεγέθη Tasty Foods ΑΒΓΕ 2007- 2011

Μεγέθη	2007	2008	2009	2010	2011
Κέρδη	11.025.055,50	6.795.827,31	7.429.155,06	8.332.284,49	9.833.180,79
Πωλήσεις	118.356.129,45	118.228.314,83	122.191.189,74	126.536.452,25	121.098.657,48
Κόστος Πωληθέντων	60.409.339,18	62.601.714,64	65.523.926,36	65.040.404,52	64.547.251,06
Αποθέματα	4.552.231,52	7.664.910,90	7.030.989,55	6.581.430,73	6.888.653,34
Απαιτήσεις	42.862.958,10	50.566.453,76	38.326.333,63	32.562.283,81	36.292.740,17
Χρεόγραφα+Διαθέσιμα	9.306.883,50	8.872.875,13	7.542.663,78	7.611.212,00	7.015.719,07
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	18.634.109,94	44.620.840,44	38.778.091,30	28.538.229,31	25.876.355,49
Ίδια κεφάλαια	47.992.158,25	35.112.002,12	27.560.120,80	32.146.309,27	37.030.669,32
Αποτελέσματα εις νέο	23.472.637,15	8.068.857,26	614.337,67	4.915.013,50	9.507.132,20
Χρεωστικοί τόκοι & Συναφή έξοδα	21.608,67	23.592,19	23.406,61	23.971,37	85.659,90
Σύνολο Ενεργητικού	70.899.444,13	84.588.379,52	72.006.364,37	68.749.681,50	71.270.073,76
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)	22,97	19,35	26,96	25,92	26,55
Αποδοτικότητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων (%)	16,58	8,55	11,23	13,77	15,77
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (%)	15,55	8,03	10,32	12,12	13,80
Γενική Ρευστότητα	3,04	1,50	1,36	1,64	1,94
Ειδική Ρευστότητα	2,80	1,33	1,18	1,41	1,67
Ταμειακή Ρευστότητα	0,50	0,20	0,19	0,27	0,27
Κεφάλαιο Κίνησης	38.087.963	22.483.399	14.121.896	18.216.697	24.320.757
Ίδια κεφάλαια προς Ξένα	1,32	0,61	0,69	0,95	1,06
Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)	72	80	84	85	102
Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)	85	123	122	126	113
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (Ημέρες)	27,51	44,69	39,17	36,93	38,95
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	48,96	47,05	46,38	48,60	46,70
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)	9,32	5,75	6,08	6,58	8,12

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

Δείκτες Αποδοτικότητας

Η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων αξιολογείται με τους δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων. Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων διαμορφώθηκε σε 26,55% για το 2011 έναντι 25,92 το 2010 και 26,96 το 2009. Η αύξηση του δείκτη κατά τη χρήση 2011 οφείλεται κυρίως στην αύξηση των κερδών προ φόρων κατά 18% έναντι της χρήσης 2010, τα οποία διαμορφώθηκαν σε 9,8 εκατομμύρια €.

Ο δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου (προ τόκων και φόρου εισοδήματος) διαμορφώθηκε σε 15,77% τη χρήση 2011 από 13,77% τη χρήση 2010 και 11,23% το 2009.

Από την ανάλυση των παραπάνω δύο δεικτών συμπεραίνουμε ότι η επίδραση από τη χρήση των γενικών κεφαλαίων στα κέρδη της εταιρείας είναι γενικά θετική και επωφελής για αυτήν, καθώς ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερος από το δείκτη αποδοτικότητας συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Παρατηρούμε επίσης ότι η διαφορά των δύο αυτών δεικτών μειώνεται σταδιακά, γεγονός που σημαίνει ότι η χρησιμοποίηση γενικών κεφαλαίων γίνεται λιγότερη επωφελής για την εταιρεία κατά το 2011 από ότι ήταν τα δύο προηγούμενα έτη.

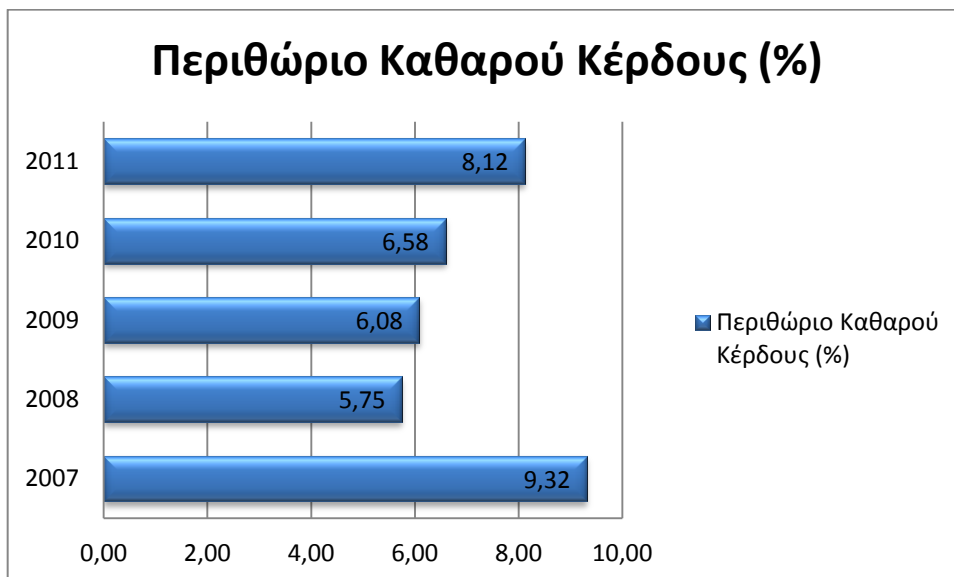
Δείκτες Περιθωρίου Κέρδους

Για την αξιολόγηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου χρησιμοποιούνται οι δείκτες μικτού και καθαρού περιθωρίου κέρδους. Το μέσο περιθώριο μικτού κέρδους της εταιρείας δεν παρουσίασε σημαντικές μεταβολές κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Όσον αφορά το περιθώριο καθαρού κέρδους, αυτό διαμορφώθηκε στα 8,12% το 2011 από 6,58% το 2010 και 6,08% το 2009 όπως απεικονίζεται διαγραμματικά παρακάτω (5.2) .

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Η αύξηση των περιθωρίων κέρδους τη χρήση 2011 έναντι του 2010 παρά την μείωση του κύκλου εργασιών οφείλεται στην αναλογικά μεγαλύτερη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Διάγραμμα 5.2: Περιθώριο καθαρού κέρδους 2007-2011



Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί για τις χρήσεις 2007-2011

Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

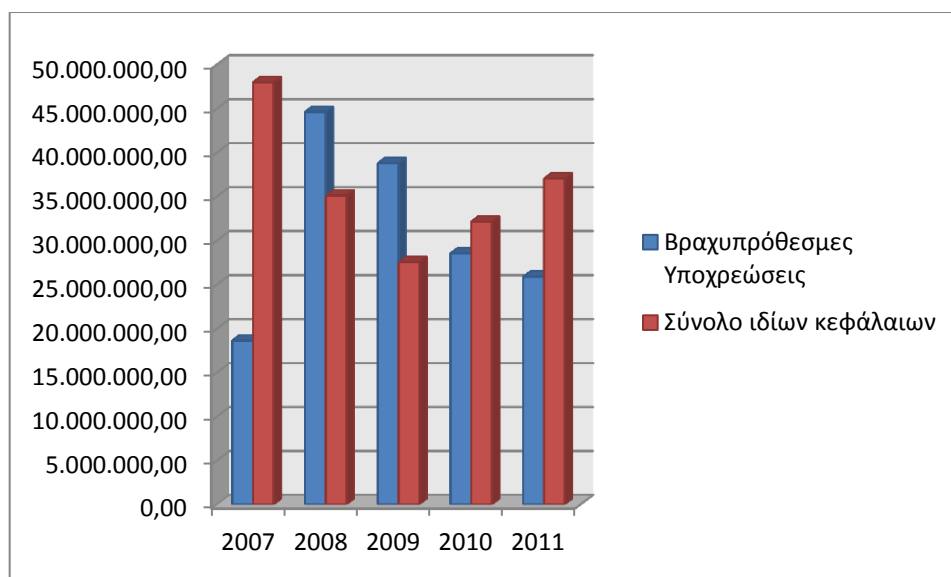
Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων παρουσιάζει μικρή αύξηση 38,95 το 2011 από 36,93 το 2010 και μείωση σε σχέση με τις 39,17 ημέρες το 2009. Ειδικότερα, η εταιρεία προσπαθεί να διατηρεί το ελάχιστο ποσό αποθεμάτων που χρειάζεται προκειμένου να επιτύχει ελαχιστοποίηση του ύψους των τόκων των κεφαλαίων που δεσμεύει για τα αποθέματα, να εξοικονομήσει δαπάνες αποθηκείσεως και να μειώσει τον κίνδυνο επιστροφών από τους πελάτες λόγω αλλοίωσης του προϊόντος.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο δείκτης Ίδια προς Ξένα κεφάλαια διαμορφώθηκε στο 1,06 το 2011 σε σχέση με το 2010 όπου κυμάνθηκε στο επίπεδο του 0,95 και 0,69 το 2009, όπου αποτυπώνεται διαγραμματικά και στο διάγραμμα 5.3.

Διάγραμμα 5.3 Βραχυπρόθεσμες και Ίδια κεφάλαια (2007-2011)



Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί για τις χρήσεις 2007-2011

Η αύξηση του παραπάνω δείκτη οφείλεται κυρίως στην αύξηση των αποθεματικών κεφαλαίων και των κερδών εις νέον και στην ταυτόχρονη απόφαση της εταιρείας για μη διανομή μερισμάτων. Η διατήρηση του δείκτη σε επίπεδα κοντά στη μονάδα κατά τη τελευταία διετία αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιχείρηση, καθώς παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια στους πιστωτές.

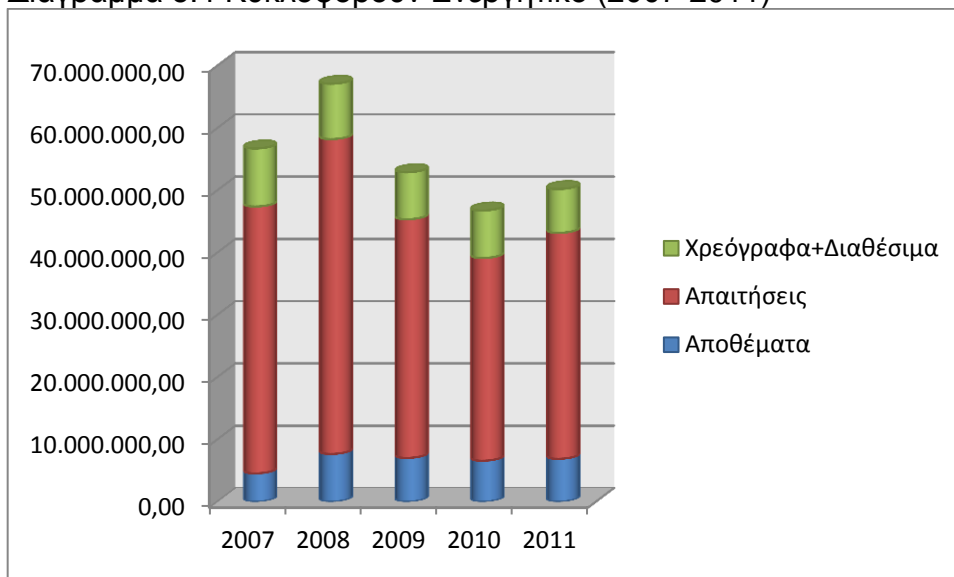
Δείκτες Ρευστότητας

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας εμφανίζεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός καθώς παρουσιάζει ανοδική πορεία από το 2009 ωστόσο διαμορφωθεί στο 1,94. Εξίσου ικανοποιητικός είναι και ο δείκτης ειδικής ρευστότητας καθώς παρουσιάζει ανοδική

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

πορεία από το 1,18 το 2009, σε 1,41 το 2010 και 1,67 το 2011. Το επίπεδο ρευστότητας επιβεβαιώνεται και από την σύνθεση του κυκλοφορούντος ενεργητικού όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 5.4. Η αξιόλογη αυτή βελτίωση των δεικτών ρευστότητας οφείλεται κυρίως στη σημαντική μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και ιδιαίτερα του μηδενισμού μερισμάτων πληρωτέων κατά τα δύο τελευταία έτη.

Διάγραμμα 5.4 Κυκλοφορούν Ενεργητικό (2007-2011)



Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί για τις χρήσεις 2007-2011

5.5.2 Φυσικοί πόροι - Εγκαταστάσεις

Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία καθώς και στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Περιλαμβάνει τα ακίνητα, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα²². Τα γραφεία όπως και το εργοστάσιο βρίσκονται στη βιομηχανική ζώνη του Αγίου Στεφάνου Αττικής. Το εργοστάσιο παραγωγής που κατασκευάστηκε πριν από δεκατέσσερα περίπου έτη, θεωρείται ακόμη και σήμερα ως ένα από τα πιο σύγχρονα στην Ελλάδα, καθώς διαθέτει τις πιο εξελιγμένες γραμμές παραγωγής στην Ελλάδα και μια από τις πιο

²² Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 134

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

άρτια εξοπλισμένες μονάδες Βιολογικής Επεξεργασίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Η Tasty Foods δείχνει ιδιαίτερη αφοσίωση στο σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διατήρηση και τη λειτουργία εγκαταστάσεων που προστατεύουν τόσο το προσωπικό όσο και τους φυσικούς πόρους. Πολιτική της εταιρείας είναι να συμβαδίζει με όλους τους ισχύοντες νόμους και τις ρυθμίσεις για την υγεία και την ασφάλεια, να παρέχει και να απαιτεί τη χρήση κατάλληλου προστατευτικού εξοπλισμού και μέτρων και να επιμένει στην εκτέλεση όλων των εργασιών με ασφαλή και υπεύθυνο τρόπο.

5.5.3 Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση (πχ. πατέντα, διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη κτλ). Η πολύχρονη παρουσία της εταιρείας (πάνω από 30 έτη) και η ηγετική της θέση στην αγορά των αλμυρών σνακ καθώς και το ότι ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους τροφίμων στον κόσμο έχουν ως αποτέλεσμα να διαθέτει εξαιρετική τεχνογνωσία. Η Tasty foods, πέρα από τα καλά καταρτισμένα στελέχη που διαθέτει σε όλες τις διευθύνσεις, υποστηρίζεται και από εξειδικευμένες ομάδες της μητρικής εταιρείας. Οι ομάδες αυτές διαθέτουν πείρα, εξαιρετική τεχνογνωσία και πρακτικές σε θέματα Marketing, Research & Development, Promotion κ.α. Στόχος τους είναι να συμβουλεύουν και να δίνουν λύσεις συνολικά στις χώρες του κάθε τομέα αλλά και ξεχωριστά σε κάθε μια χώρα, αν υπάρχει τέτοια ανάγκη. Επίσης, οι ομάδες αυτές διαπραγματεύονται και κλείνουν παγκόσμιες συμφωνίες με συνεργάτες, προμηθευτές κ.ά. με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους. Τα οφέλη από αυτές τις συμφωνίες καρπώνονται όλες οι εταιρείες του ομίλου.

Όπως στους περισσότερους κλάδους έτσι και στον κλάδο αλμυρών σνακ η έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development), είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διατήρηση και την μελλοντική επιβίωση της κάθε εταιρείας. Η Tasty Foods υποστηρίζεται από το εξειδικευμένο R&D Τμήμα που διαθέτει η μητρική εταιρεία για όλες τις εταιρείες του ομίλου. Στο τμήμα αυτό επενδύονται μεγάλα χρηματικά

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

ποσά, καθώς η ίδια η εταιρεία θεωρεί ότι δε θα μπορεί να διατηρήσει την ηγετική θέση που έχει στην παγκόσμια αγορά εάν δεν ανανεώνεται συνεχώς. Οι στόχοι του τμήματος R&D στα κεντρικά γραφεία είναι:

- Η εξεύρεση τρόπων για ταχύτερη, οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγή των προϊόντων.
- Η μελέτη για καλύτερο συνδυασμό των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες των καταναλωτών, όχι μόνο από άποψη γεύσης αλλά και σχήματος, χρώματος και συσκευασίας.
- Η έρευνα για την επιλογή των καλύτερων υλών, που να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες της κάθε εποχής και της κάθε χώρας. Λόγω της απαιτητικής νομοθεσίας, της ανάγκης για εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα αλλά και της στροφής για πιο υγιεινή διατροφή, η εταιρεία πρέπει συνεχώς να ανακαλύπτει και να επιλέγει εκείνες τις πρώτες ύλες και τα συστατικά που να καλύπτουν επαρκώς όλα τις παραπάνω απαιτήσεις.

5.5.4 Ανθρώπινοι πόροι

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τη βασικότερη παράμετρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των σκοπών και υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν²³. Η Tasty Foods ως μέλος του ομίλου PepsiCo πρεσβεύει ότι το δυνατότερο σημείο της είναι οι άνθρωποι της. Επιδιώκει να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και θα συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας. Επιθυμεί να προσελκύει και να απασχολεί εργαζόμενους υψηλών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, οι οποίοι επιπλέον να:

- Διαθέτουν υψηλά προσωπικά κριτήρια ειλικρίνειας και ακεραιότητας.

²³ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 135-136

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- Να μπορούν να εργάζονται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Συμπεριφέρονται στους άλλους με σεβασμό και αμεροληψία.
- Να λειτουργούν και να αποδίδουν σε ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας.

Από την άλλη πλευρά η Tasty Foods δεσμεύεται να:

- Παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλα τα ζητήματα που αφορούν την απασχόληση των εργαζομένων και των υποψήφιων εργαζομένων
- Γνωστοποιεί εσωτερικά τις κενές θέσεις για να δίνει τη δυνατότητα πρώτα στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους να εκφράσουν ενδιαφέρον
- Παρέχει ένα χώρο εργασίας όπου δε θα υφίσταται κανένα είδος διάκρισης. Η εταιρεία θέλει να αναπτύξει ένα εργασιακό περιβάλλον που όλοι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ότι είναι σεβαστοί, ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες, ικανότητες ή χαρακτηριστικά.
- Ενθαρρύνει μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, αμεσότητας στην επικοινωνία και ειλικρίνειας.
- Διασφαλίζει ανθρώπινες συνθήκες εργασίας και παρέχει ασφάλεια για τους εργαζομένους.

Η Tasty Foods σήμερα απασχολεί στην Ελλάδα 767 άτομα κατηγοριοποιημένα ανά τομέα όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 5.2:

Πίνακας 5.2: Σύνολο Ανθρώπινου Δυναμικού

ΤΟΜΕΑΣ	ΑΤΟΜΑ
MARKETING	17
BIS (IT)	13
EXECUTIVE	2
FACILITIES	4
FINANCE	33
HR	9
LEGAL	1
DL (ΠΑΡΑΓΩΓΗ)	122
LOGISTICS	91
ΜΟΗ (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ)	82
SALES	393
TOTAL	767

Πηγή: Tasty Foods

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

5.6 Μείγμα Marketing

Το μείγμα Marketing είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων μεταβλητών, που απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και των στόχων της επιχείρησης στην αγορά²⁴. Αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επηρεαστεί η ζήτηση και να δημιουργήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, το marketing γίνεται το μέσο με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικές στρατηγικές για την εξυπηρέτηση μιας ποικιλίας τμημάτων ή ενός συγκεκριμένου τμήματος στον κλάδο²⁵. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι δυνατό να θεωρηθεί ότι αποτελεί το σύνολο της παραγωγικής προσπάθειας μιας επιχείρησης.

Οι κάθε μεταβλητές του μείγματος marketing έχουν κάποιες παραμέτρους που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη των επιχειρήσεων στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής και αφού τμηματοποιήσουν την αγορά²⁶. Για το προϊόν για παράδειγμα παίζει μεγάλο ρόλο η συσκευασία, η σχέση τιμής ποιότητας, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και των χρηστών, το όνομα κτλ. Για την τιμή σημαντικό ρόλο παίζουν το κόστος του προϊόντος, οι εκπτώσεις, οι όροι πληρωμής, οι τιμές ανταγωνιστικών και υποκατάστατων προϊόντων, οι επιδοτήσεις κ.α. Για τη διανομή, η μεταφορά, η αποθήκευση, οι μεσάζοντες και το ποσοστό ανάμειξης τους στην τελική τιμή του προϊόντος. Τέλος, για την προβολή έχουμε το γνωστό μείγμα προώθησης που αποτελείται από την διαφήμιση, την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, την προώθηση πωλήσεων και το άμεσο marketing.

Το μίγμα Marketing της Tasty foods μπορεί να παρουσιαστεί μέσω της ανάλυσης των 4 P's (Product, Place, Price, Promotion):

²⁴ Kotler & Keller "Marketing Management" 12th edition σελ. 21

²⁵ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» σελ. 142

²⁶ Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», σελ. 275

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Προϊόν (Product): Η Tasty Foods διαθέτει τέσσερις κατηγορίες προϊόντων, τα αλμυρά σνακ (salty), τα μη αλμυρά (non-salty), τα δημητριακά (με βάση τη βρώμη –Quaker- και το καλαμπόκι Corn flakes) και τις τσίχλες Wrigley. Στα αλμυρά σνακ περιλαμβάνονται προϊόντα όπως πατατάκια, γαριδάκια και σνακ από καλαμπόκι, των οποίων η βάση είναι κυρίως πατάτα ή πατατάλευρο ή καλαμπόκι. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο προϊόν και προσπαθεί πολλές φορές μέσα στον ίδιο χρόνο να λανσάρει πολλά καινούργια προϊόντα, κάτι που αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Σήμερα, προσφέρονται στους καταναλωτές προϊόντα με μεγάλη ποικιλία γεύσεων (αλάτι, ρίγανη, bbq, πάπρικα, τυρί, μπέικον, κτλ.), σχημάτων και συσκευασιών (30γρ, 45γρ, 50γρ, 87γρ, 130γρ, 200γρ, 400γρ κτλ) προκειμένου να ικανοποιήσει ακόμη και τις πιο εξεζητημένες επιθυμίες. Επειδή τα προϊόντα της είναι ευπαθή, φροντίζει να έχει κοντινές ημερομηνίες λήξεως (συνήθως τρεις μήνες), έτσι ώστε να διασφαλίζει πάντα τη φρεσκάδα και την ποιότητα τους.

Εικόνα 5.1 Tasty's Brands



Πηγή: Tasty Foods

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Τιμή (Price): Υπάρχουν πολλές παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο στάδιο της τιμολόγησης εκτός των αναλύσεων της κλασικής οικονομικής για τη ζήτηση, την προσφορά, την ελαστικότητα της ζήτησης, το σταθερό, το μεταβλητό, και το οριακό κόστος καθώς και την ανάλυση του νεκρού σημείου. Η αγορά των αλμυρών σνακ είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική στην Ελλάδα. Ο ανταγωνισμός αυτός έγινε εντονότερος με την είσοδο των private labels, αφού οι περισσότεροι «παίκτες» αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν στην τιμή προκειμένου να επιβιώσουν και να μην αφανιστούν. Η Tasty Foods έχοντας κρατήσει μια ξεκάθαρη στρατηγική διαφοροποίησης, επικεντρώνει περισσότερο την προσοχή της στην υψηλή ποιότητα και λιγότερο στην τιμή. Γνωρίζοντας, βέβαια, πως στην εποχή μας και ιδιαίτερα εξαιτίας του δύσκολου μακροοικονομικού περιβάλλοντος το καταναλωτικό κοινό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στην τιμή, η εταιρεία προσπαθεί να διατηρήσει την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων της, προσαρμόζοντας την τιμολογιακή πολιτική της στις σύγχρονες ανάγκες και προτιμήσεις του.

Προβολή (Promotion): Η προβολή χωρίζεται σε πέντε βασικές δραστηριότητες οι οποίες ονομάζονται και μείγμα προβολής²⁷. Αυτές είναι:

1. Η διαφήμιση
2. Δημόσιες σχέσεις (Δημοσιότητα, χορηγία)
3. Η προσωπική πώληση
4. Η προώθηση πωλήσεων
5. Το άμεσο μάρκετινγκ

Οι παραπάνω δραστηριότητες πρέπει να δρουν ενοποιημένα για να φέρουν αποτέλεσμα. Για την οργάνωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων και των εκστρατειών επικοινωνίας οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μέσα όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, σινεμά, υπαίθρια διαφήμιση, χορηγίες κτλ.

²⁷ Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ» σελ. 534

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Η Tasty Foods δαπανά ετησίως μεγάλα χρηματικά ποσά σε διαφημίσεις στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τον έντυπο τύπο (Παράρτημα – Πίνακες : Διαφημιστική Δαπάνη κλάδου πηγή ICAP). Ο τρόπος προβολής είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το προϊόν που θέλει να διαφημίσει και με το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται κάθε φορά. Για παράδειγμα, εάν θέλει να προωθήσει τα φουντούνια, γαριδάκια, κ.ά. τα οποία απευθύνονται κατά κύριο λόγο στα μικρά παιδιά, θα επιλέξει να τα διαφημίσει κατά βάση τηλεοπτικά σε παιδική ζώνη (π.χ. Σάββατο και Κυριακή πρωί), που η τηλεθέαση σε παιδιά είναι υψηλή.

Πέρα από την τηλεοπτική διαφήμιση, η Tasty Foods χρησιμοποιεί και άλλα μέσα προβολής και προώθησης των προϊόντων της, όπως είναι η προβολή στο internet, promotion σε Super Markets, γευστικές δοκιμές, ειδικές εκπτώσεις στην τιμή και ποσοτικές προσφορές (σε μια συσκευασία προσφέρονται δύο ή τρία προϊόντα σε καλύτερη τιμή ή ένα προϊόν δωρεάν). Κατά καιρούς μέσα στη συσκευασία του προϊόντος περιλαμβάνονται αυτοκόλλητα, τάπες ή άλλου είδους “δωράκια” για τα παιδιά. Επιπρόσθετα δίνει ιδιαίτερη σημασία στην παρουσίαση των προϊόντων της μέσα στο κατάστημα. Προσπαθεί να διαθέτει σε όλα σχεδόν τα σημεία πώλησης συγκεκριμένο ξεχωριστό χώρο για τα προϊόντα της εταιρείας (είτε ράφι είτε σκαλιέρα) και ειδικό διαφημιστικό υλικό (αφίσες, δείκτες ραφιού κτλ.) αποδίδοντας και τους ανάλογους επιπρόσθετους φόρους. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι τα προϊόντα της ανήκουν στην κατηγορία της αυθόρμητης αγοράς και για το λόγο αυτό δίνει επιπλέον έμφαση και στη συσκευασία. Έτσι, χρησιμοποιεί έντονα χρώματα και γυαλιστερό χαρτί στις συσκευασίες ενώ πολλές φορές χρησιμοποιεί και διάφορες φιγούρες κινουμένων σχεδίων (πχ chester) για να προσελκύει περισσότερο το ενδιαφέρον.

Στο πλαίσιο της διαφημιστικής προώθησης η Tasty Foods έχει συνεργαστεί με αρκετά επώνυμα πρόσωπα όπως τελευταία ο διάσημος Σεφ Έκτορας Μποτρίνι για τα προϊόντα «Lays στο Φούρνο». Στο ίδιο πνεύμα της προώθησης των πιο «υγιεινών» προϊόντων έχει γίνει μια προσπάθεια από την εταιρεία για την επικοινωνιακή ενίσχυση του brand Quaker. Τα σχετικά σποτ έχουν ενημερωτικό

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

χαρακτήρα, προσπαθώντας να εξηγήσουν στους καταναλωτές τις ευεργετικές συνέπειες των δημητριακών και της βρώμης στον ανθρώπινο οργανισμό. Παράλληλα, τρέχουν και άλλες προωθητικές ενέργειες και για τα υπόλοιπα προϊόντα χρησιμοποιώντας ως κύριο μέσο την τηλεόραση, ενώ σχεδιάζονται και για το 2013 διαφημιστικές εκστρατείες με ιδιαίτερα επώνυμα πρόσωπα ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα προϊόντα της εταιρείας.

Διανομή (Place): Έχει καταστεί πλέον κοινή συνείδηση ότι το κατάλληλο προϊόν, με την κατάλληλη τιμή και την καλύτερη προβολή, δεν ικανοποιεί τον καταναλωτή, αν το προϊόν αυτό δε βρίσκεται στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, όπου και όταν δηλαδή ζητηθεί από τον καταναλωτή. Τα στοιχεία του συστήματος διανομής έχουν σαν σκοπό να εξασφαλίσουν την ύπαρξη προϊόντων όταν και όπου ζητούνται ώστε ο αγοραστής να τα αποκτήσει όσο τον δυνατόν ευκολότερα. Για τη πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, η διεύθυνση marketing εκτελεί μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν σε τρεις μεγάλες ομάδες²⁸: α) λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στην έννοια της μεταβίβασης της κυριότητας (αγοραπωλησία). β) λειτουργίες της φυσικής διανομής, δηλαδή μεταφορά, αποθήκευση και έλεγχο των αποθεμάτων. γ) λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την χρηματοδότηση, την ανάληψη κινδύνου και την πληροφόρηση. Ένας από τους κύριους ρόλους των καναλιών marketing είναι να μετατρέπουν τους δυνητικούς αγοραστής σε κερδοφόρες παραγγελίες και να επιτυγχάνουν όχι απλώς να εξυπηρετούν τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά να δημιουργούν νέες αγορές²⁹.

Η Tasty Foods διαθέτει ένα ολοκληρωμένο αλλά πολύπλοκο σύστημα διανομής, καθώς έχει έξι κανάλια διανομής. Το πρώτο κανάλι, που αποτελεί και το σημαντικότερο από πλευράς πωλήσεων, ονομάζεται Direct Sales Distribution (DSD) και περιλαμβάνει τα περίπτερα και τα άλλα σημεία λιανικής. Το σύστημα αυτό, που ξεκίνησε πιλοτικά το 1999 και εφαρμόζεται μόνο στην περιοχή της

²⁸ Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ» σελ. 424

²⁹ Kotler & Keller "Marketing Management" 12th edition σελ 537

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Αττικής. Οι πωλήσεις σε αυτό το κανάλι γίνονται με φορτηγά (Ex-Van) που ανήκουν στην εταιρεία (ιδιόκτητος στόλος). Το καινοτομικό σε αυτό το σύστημα είναι ότι οι πωλητές επισκέπτονται προκαθορισμένα μικρά σημεία λιανικής, στα οποία παίρνουν παραγγελία, παραδίδουν την ίδια στιγμή τα προϊόντα (που έχουν φροντίσει από την προηγούμενη ημέρα να έχουν απόθεμα στο φορτηγό τους), παρέχουν υπηρεσίες merchandising και πληρώνονται μετρητοίς από τους πελάτες. Σήμερα η εταιρεία αριθμεί συνολικά πάνω από 130 πωλητές και προϊστάμενους πωλήσεων σε αυτό το κανάλι, ενώ ο ιδιόκτητος στόλος των φορτηγών της ξεπερνά τα 80.

Το δεύτερο κανάλι δημιουργήθηκε την ίδια χρονιά και αφορά τη διανομή των προϊόντων μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων (Core). Η Tasty Foods ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που ανέλαβε τον κίνδυνο να καταργήσει τους χονδρεμπόρους από την αλυσίδα διανομής της και να συνεργαστεί με αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε όλες σχεδόν τις περιοχές της Ελλάδος. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως στην επαρχία και στα μεγάλα νησιά. Αυτό που συνήθως συμβαίνει σε αυτό το κανάλι διανομής είναι οι πωλητές της εταιρείας να επισκέπτονται και να παίρνουν παραγγελίες από τα καταστήματα (κυρίως περίπτερα, ψιλικατζίδικα και άλλα μικρά σημεία λιανικής) και την επόμενη μέρα οι άνθρωποι του αποκλειστικού διανομέα της Tasty Foods αναλαμβάνουν να παραδώσουν την παραγγελία και να συλλέξουν τα χρήματα. Το κανάλι αυτό έχει σήμερα σχεδόν 164 πωλητές και προϊστάμενους πωλήσεων σε όλη την Ελλάδα.

Το Οργανωμένο Λιανεμπόριο (Ο.Τ.), δηλαδή οι μεγάλες αλυσίδες Super Market αλλά και τα Cash&Carry, αποτελούν το τρίτο κανάλι διανομής. Το κανάλι αυτό συγκεντρώνει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων της εταιρείας. Η Tasty Foods έχει συνάψει ειδικές συμφωνίες ξεχωριστά με κάθε αλυσίδα, προκειμένου να εξυπηρετηθούν και να ικανοποιηθούν αμοιβαία οι επιθυμίες και οι τακτικές τόσο της Tasty όσο και της κάθε αλυσίδας. Στο κανάλι αυτό εργάζονται περίπου 55 πωλητές ενώ επιπλέον υπάρχουν προϊστάμενοι αλυσίδων και αρκετοί merchandizers.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Το τέταρτο κανάλι αποτελούν οι χονδρέμποροι στα μικρά νησιά. Αυτό αποτελεί και το τέταρτο κανάλι διανομής της εταιρείας, για το οποίο απασχολούνται λιγότεροι από 30 υπάλληλοι. Ξεχωριστό κανάλι διανομής θεωρούνται κάποια ειδικά σημεία, όπως κινηματογράφοι, στρατός, σχολεία, πλοία, ξενοδοχεία, Bars κτλ. Το ειδικό αυτό κανάλι, που είναι και το πέμπτο κανάλι διανομής της εταιρείας, αριθμεί μόλις 14 περίπου υπαλλήλους.

Τέλος, υπάρχει και ένα ακόμη κανάλι διανομής, που σχετίζεται με τις εξαγωγές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρεία εξάγει προϊόντα σε χώρες των Βαλκανίων, της ΕΕ αλλά και άλλες χώρες εκτός κοινότητας.

5.7 Εταιρική Διακυβέρνηση και Κοινωνική Ευθύνη

Η Tasty Foods ως ενεργό μέλος της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσεται θέτει την κοινωνική ευθύνη στο κέντρο της εταιρικής της φιλοσοφίας, αναγνωρίζοντας τις υποχρεώσεις της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο που την περιβάλλει. Διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση, τον πολιτισμό, την αγωγή υγείας και την πρόληψη, συμμετέχοντας στην κοινωνική δράση με όραμα και ζωντάνια.

- Καθιερώνει εκπαιδευτικές ξεναγήσεις, προσκαλώντας καταναλωτές και μαθητές να ξεναγηθούν και να γνωρίσουν τους εργοστασιακούς της χώρους.
- Συνεργάζεται με Πανεπιστήμια Γεωπονικής κατεύθυνσης ενθαρρύνοντας και προσανατολίζοντας επαγγελματικά τους νέους ανθρώπους στο ξεκίνημα της καριέρας τους.
- Συμμετέχει καθολικά στις Ημέρες Καριέρας αναζητώντας νέους ανθρώπους που θα ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό της.
- Ενεργή δράση παρουσιάζει ο όμιλος και στον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας υιοθετώντας πέντε παιδιά από τα παιδικά χωριά SOS.
- Η περιβαλλοντική ευαισθησία αποτελεί δέσμευση και σταθερή αξία καθ' όλη την πορεία ανάπτυξης της εταιρείας. Η συμβολή της στην προστασία της φύσης είναι άρρηκτα δεμένη με τη φιλική προς το περιβάλλον στάση της,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

τόσο ως βιομηχανικής μονάδας, όσο και ως ενεργού μέλους της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και των συνεργατών της στην εφαρμογή των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος αποτελεί καθημερινή πρακτική.

5.8 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στον στίβο του ανταγωνισμού εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια είναι το αποτέλεσμα να κάνεις κάτι διαφορετικά ή και καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Είναι το χαρακτηριστικό που αξιολογείται θετικά από τους εξωτερικούς οικονομικούς παίκτες και αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι είτε κόστους είτε διαφοροποίησης. Τα πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, χαμηλότερων εξόδων εργασίας, χαμηλότερο κόστος α΄ υλών, αποτελεσματικότερο δίκτυο διανομής κτλ. Τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μπορούν να προέλθουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από καινοτομία ή από ανώτερη ποιότητα προϊόντος κ.α³⁰.

³⁰ Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 154

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 5.5 Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Ν. Γεωργόπουλος 2002

Οι Barney και Hestrly στην ανάλυση τους για το πλαίσιο VRIO οριοθετούν μια σειρά ερωτημάτων όπου αναλόγως των απαντήσεων η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα οδηγήσει σε υψηλότερη επίδοση. Όπου VRIO είναι ένα αρκτικόλεξο για το πλαίσιο τεσσάρων ερωτήσεων σχετικά με έναν πόρο ή μια δυνατότητα όπου καθορίζονται:

- το ζήτημα της τιμής (**V**alue)
- το θέμα της σπανιότητας (**R**areness)
- το ζήτημα της μίμησης - ευκολία / δυσκολία να μιμηθεί (**I**mitability), καθώς και
- το ζήτημα του Οργανισμού - ικανότητα να εκμεταλλεύεται τον πόρο ή την ικανότητα (**O**rganization).

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικές που βασίζονται σε δαπανηρούς να μιμηθούν και πολύτιμους πόρους μπορούν να αποκτήσουν μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο εξασφαλίζει συνεχή

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

επιτυχία (Hill & Jones, 1998). Ως εκ τούτου, για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δεν επαρκεί να είναι πολύτιμος και σπάνιος ο πόρος ή ικανότητα της επιχείρησης - θα πρέπει επίσης να είναι δύσκολό να μιμηθεί.

Η Tasty Foods είναι μια εταιρεία που ουσιαστικά έχει “αφιερώσει όλη της τη ζωή” στις προτιμήσεις των καταναλωτών για αλμυρά σνακ, και μέσω της εξειδικευμένης εμπειρίας και τεχνογνωσίας που διαθέτει έχει επιτύχει να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έγκειται στη διαφοροποίηση των προϊόντων της εφόσον έχει επιτύχει μέσω της καινοτομίας και υψηλής ποιότητας των προϊόντων της, να τα έχει κατοχυρώσει ως ισχυρές μάρκες στο μυαλό των καταναλωτών.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
σελ. 125-137

Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition σελ.
197- 199

Σημειώσεις Ν. Γεωργόπουλου 2012

Wheelen & Hunger ό.π. σελ 69, 306

<http://www.economist.com/node/13766375>

Οικονομικά Μεγέθη Tasty Foods ΑΒΓΕ 2007-2011 (Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί)

Ν. Νιάρχος «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων» Εκδόσεις
Σταμούλης, Αθήνα 1997 σελ. 107-112

Ν. Νιάρχος ό.π. σελ 123-133

Ν. Νιάρχος ό.π. σελ 101-107

F. Weston & E. Brigham «Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και
Πολιτικής» Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 1986 σελ 98- 110

Kotler & Keller “Marketing Management” 12th edition σελ. 20-23

Wheelen & Hunger ό.π. σελ 199- 201

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Ν. Γεωργόπουλος ό.π. σελ 142-143

Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001 σελ.
275- 279

Μάλλιαρης Π. ό.π. σελ 536- 559

Μάλλιαρης Π. ό.π. σελ 419- 425

Kotler & Keller ό.π. σελ 537 -541

Τεύχος Νο 384 Σελφ σερβις Μάϊος 2009

Wheelen & Hunger ό.π. σελ 186- 189

www.chips.gr

www.pepsico.gr

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

6.1 Γενικά

Βασικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικών για την κάθε επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Κατά την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) μελετώνται τόσο τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, όσο και οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. οργάνωση, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική θέση, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, υποκατάστατα κλπ.).

Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης³¹.

³¹ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ. 224

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

6.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Μέσα από τα στοιχεία για το Μίκρο-περιβάλλον (ανάλυση Porter) και για το Μάκρο-περιβάλλον (ανάλυση PEST), που παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, εντοπίζουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η Tasty Foods ABΓΕ.

6.2.1 Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, με τους γονείς και παιδιά, να είναι εκτός οικίας αρκετές ώρες, οδηγεί στο εύκολο και πρόχειρο φαγητό.
- Η οικονομική κρίση οδηγεί τους καταναλωτές να επιλέγουν στον ελεύθερο χρόνο τους μορφές διασκέδασης εντός οικίας, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία νέων αγορών.
- Οι καταναλωτές, και ιδιαίτεροι οι γονείς, επιλέγουν προσεκτικά τα τρόφιμα που αγοράζουν, δίνοντας έμφαση τόσο στην ποιότητα και στην τιμή, όσο στην υγιεινή και στη γεύση. Ένα νόστιμο σνακ με πολλά θρεπτικά συστατικά φαίνεται να είναι η λύση.
- Το γεγονός ότι οι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα με διαφορετικά αγοραστικά κριτήρια, δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να αναπτύξει διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης και προώθησης των προϊόντων της.
- Η τεχνολογική ανάπτυξη και η εξελιγμένη έρευνα μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων προϊόντων που να ικανοποιούν καλύτερα τις επιθυμίες των καταναλωτών για υγιεινότερα και γευστικότερα αλμυρά σνακ.

6.2.2 Απειλές (Threats)

- Οι εκρηκτικές διαστάσεις που έχει πάρει η παχυσαρκία στις μέρες μας, και η στροφή των καταναλωτών σε πιο υγιεινά προϊόντα ασκούν πίεση στις εταιρείες τροφίμων για παραγωγή νέων που να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

- Οι κοινοτικές οδηγίες, το ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις όπως για παράδειγμα η απαγόρευση παιδικών διαφημίσεων στην τηλεόραση και η απαγόρευση πώλησης σνακ σε σχολεία, περιορίζουν σημαντικά τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των Super Markets και ιδιαίτερα των μεγάλων αλυσίδων μέσω της συγκέντρωσης μεγάλου όγκου πωλήσεων, της επέκτασης των δικτύων καταστημάτων και της διάθεσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενισχύουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα για διεκδίκηση χαμηλότερων τιμών, μεγαλύτερων εκπτώσεων και χρόνου πίστωσης.
- Η ύφεση και η παρατεταμένη οικονομική κρίση οδηγεί πολλές επιχειρήσεις σε έλλειψη ρευστότητας αυξάνοντας τις επισφάλειες και αναγκάζοντας την επιχείρηση να προσαρμόσει την πιστωτική της πολιτική.
- Επιπρόσθετα η οικονομική κρίση και το αυξημένο κόστος ζωής αναγκάζουν τους καταναλωτές να είναι πλέον περισσότερο ευαίσθητοποιημένοι στα θέματα τιμής, χωρίς να είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν την ποιότητα σε βάρος της τιμής. Γεγονός που τους κάνει πιο απαιτητικούς.
- Μεγάλη είναι η πίεση που δέχεται η εταιρεία για νέα, γευστικά, υγιεινά και “φθηνά” σνακ, δεδομένου της υπερπροσφοράς άλλων υποκατάστατων προϊόντων.
- Στην αγορά κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος ενισχύεται λόγω της διείσδυσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private labels), τα οποία διατίθενται σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τα επώνυμα προϊόντα. Σκοπός των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι η κατάκτηση μεριδίου αγοράς, το οποίο προέρχεται από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου. Η συνεχής διείσδυση των προϊόντων αυτών στο λιανεμπόριο, έχει ως αποτέλεσμα το μοίρασμα της καταναλωτικής αγοράς ανάμεσα στα brand και στα private label προϊόντα. Το γεγονός αυτό, οδηγεί, ειδικότερα τις μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, να προβούν σε ενίσχυση των ενεργειών προώθησης των προϊόντων τους, με την

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

πραγματοποίηση προσφορών και εκπτώσεων και με την διαφημιστική προβολή αυτών.

6.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Μια επιχείρηση για να επιβιώσει και να ξεχωρίσει σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο θα πρέπει να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα της σημεία, ώστε να διαμορφώσει την πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική. Μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Tasty Foods ABΓE και των επιμέρους τμημάτων της μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω δυνάμεις και αδυναμίες.

6.3.1 Δυνατά σημεία (Strengths)

- Ισχυρά Εμπορικά σήματα (Brand Names), με ευρεία αποδοχή από τους καταναλωτές και ισχυρή γκάμα προϊόντων που μπορεί να καλύψει μεγάλο τμήμα της αγοράς.
- Φήμη – Υψηλά μερίδια αγοράς. Η Tasty Foods αποτελώντας μια εκ των παλαιότερων εταιρειών στον κλάδο των αλμυρών σνακ έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα και να εδραιωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Με τη μακρόχρονη πορεία της, έχει επενδύσει στην παράδοση δημιουργώντας μια ισχυρή επωνυμία που της εξασφαλίζει «πιστούς» πελάτες και υψηλά μερίδια αγοράς. Η φήμη της εταιρείας είναι ισχυρή και της προσδίδει αξία που μεταφράζεται σε αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα της.
- Αρκετά καλή οικονομική κατάσταση με υψηλά περιθώρια κέρδους και μηδενικό δανεισμό.
- Ευρύ δίκτυο διανομής αλλά και δυνατή παρουσία στα τελικά σημεία πώλησης.
- Τεχνογνωσία στην παραγωγική διαδικασία για την ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων (ισχυρό know-how).

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

- Υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία, που είναι ηγέτης στην παγκόσμια αγορά αλμυρών σνακ με ένα ευρύτατο portfolio προϊόντων.
- Εκτεταμένη έρευνα αγοράς για ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό.
- Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός.
- Αναγνωρισμένος ηγέτης αγοράς.

6.3.2 Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- Εγκατεστημένη βιομηχανική μονάδα παραγωγής στην Αττική, γεγονός που συνεπάγεται χρονοβόρα και κοστοβόρα μεταφορά των προϊόντων στην υπόλοιπη Ελλάδα.
- Τα προϊόντα (αλμυρά σνακ) συγκαταλέγονται στα ευπαθή προϊόντα, με μικρή ημερομηνία λήξεως.
- Η πλειοψηφία των προϊόντων που διαθέτει δεν καλύπτουν βασικές ανάγκες των καταναλωτών βασικές ανάγκες των καταναλωτών και επιπλέον θεωρούνται ανθυγιεινά από το ευρύ κοινό.
- Πρόβλημα ευελιξίας λόγω της εξάρτησης από τη μητρική εταιρεία.
- Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά σνακ, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών προέρχεται από τις κατηγορίες αλμυρών σνακ.
- Εξάρτηση από τις καιρικές συνθήκες καθώς επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα της πρώτης ύλης.
- Χαμηλή εξαγωγική δραστηριότητα.

Η ανάλυση SWOT για την εταιρεία Tasty foods ABΓE παρουσιάζεται και συνοπτικά στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Πίνακας 6.1: Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ευρύ και καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής. ✓ Ισχυρά εμπορικά σήματα (Brand Names). ✓ Ποικιλία προϊόντων σε γεύση και τιμές. ✓ Φήμη – Υψηλά μερίδια αγοράς. ✓ Υψηλή επένδυση σε R&D. ✓ Καλή οικονομική κατάσταση. ✓ Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. ✓ Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός. ✓ Τεχνογνωσία (Know-How). ✓ Αναγνωρισμένος Ηγέτης Αγοράς. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τα εξεταζόμενα προϊόντα δεν καλύπτουν βασικές ανάγκες των καταναλωτών και επιπλέον θεωρούνται ανθυγιεινά από το ευρύ κοινό. ✓ Χρονοβόρα και κοστοβόρα μεταφορά των προϊόντων στα τελικά σημεία πώλησης (εκτός Αττικής). ✓ Χαμηλή εξαγωγική δραστηριότητα. ✓ Εξάρτηση από τις καιρικές συνθήκες. ✓ Ευπαθή προϊόντα, με μικρή ημερομηνία λήξεως. ✓ Πρόβλημα ευελιξίας.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυνατότητα διείσδυσης σε νέες αγορές. ✓ Ανάπτυξη νέων προϊόντων με ποικίλες γεύσεις για κάλυψη εξειδικευμένων απαιτήσεων των καταναλωτών. ✓ Ο σύγχρονος τρόπος ζωής των εργαζομένων (πολύωρη απουσία από το σπίτι) ευνοεί την κατανάλωση μπισκότων, κρουασάν και σνακ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συνθήκες συνεχούς οικονομικής ύφεσης που πλήττουν το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών. ✓ Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Super Markets). ✓ Στροφή των καταναλωτών σε πιο υγιεινή διατροφή. ✓ Εξάρτηση από τις τιμές των πρώτων υλών κ.λπ. ✓ Ύπαρξη πολλών υποκατάστατων

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

μεταξύ των κύριων γευμάτων.	<p>προϊόντων (πχ. κρουασάν, βουτήματα, σοκολάτες, τσουρέκια, παγωτά την θερινή περίοδο κλπ.)..</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Η μεγάλη έλλειψη ρευστότητας στην αγορά και η αύξηση των επισφαλειών.✓ Ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο.✓ Είσοδος των private labels.
-----------------------------	---

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου

Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition σελ. 224

Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
σελ. 159-163

www.pepsico.com

ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν - Αλμυρά
Σνακ (2011-2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

7.1 Γενικά

Η στρατηγική αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, με τον όρο στρατηγική δεν νοείται απλά ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που εξισορροπεί και συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) και τα μειονεκτήματα (αδυναμίες) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες και απειλές) του περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του³².

Μέσω της επιτυχούς χάραξης και υλοποίησης της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Μια διευρυμένη επιχείρηση διαθέτει τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

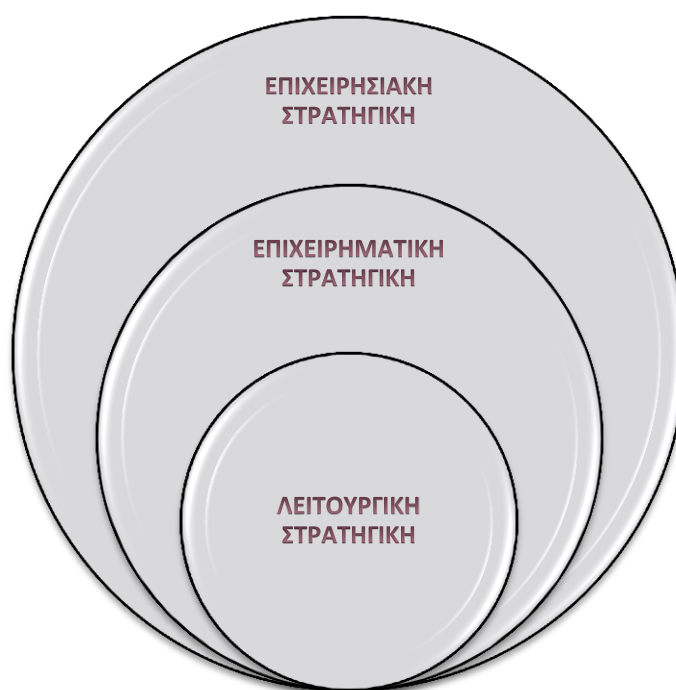
- Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate level strategy)
- Επιχειρηματικό επίπεδο (Business level strategy)
- Λειτουργικό επίπεδο (Functional level strategy)

³² www.aode.gr/articles/175-strategy

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους, επηρεάζοντας συνεχώς το ένα το άλλο. Κάθε στρατηγική αναπτύσσεται υπό κάποιους περιορισμούς που δεν είναι άλλοι από τη στρατηγική του ανώτερου επιπέδου (διάγραμμα 7.1). Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων.

Διάγραμμα 7.1 Επίπεδα Στρατηγικής



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» 2002

Η **Επιχειρησιακή στρατηγική** περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού, την ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Επιπλέον περιλαμβάνει ένα σύνολο αποφάσεων που αφορά τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιδοθεί η επιχείρηση, τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και τη σχέση που θα διαμορφώσει με τις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Η **Επιχειρηματική στρατηγική** αναφέρεται στη δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται. Στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους και στον συνδυασμό των επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της³³.

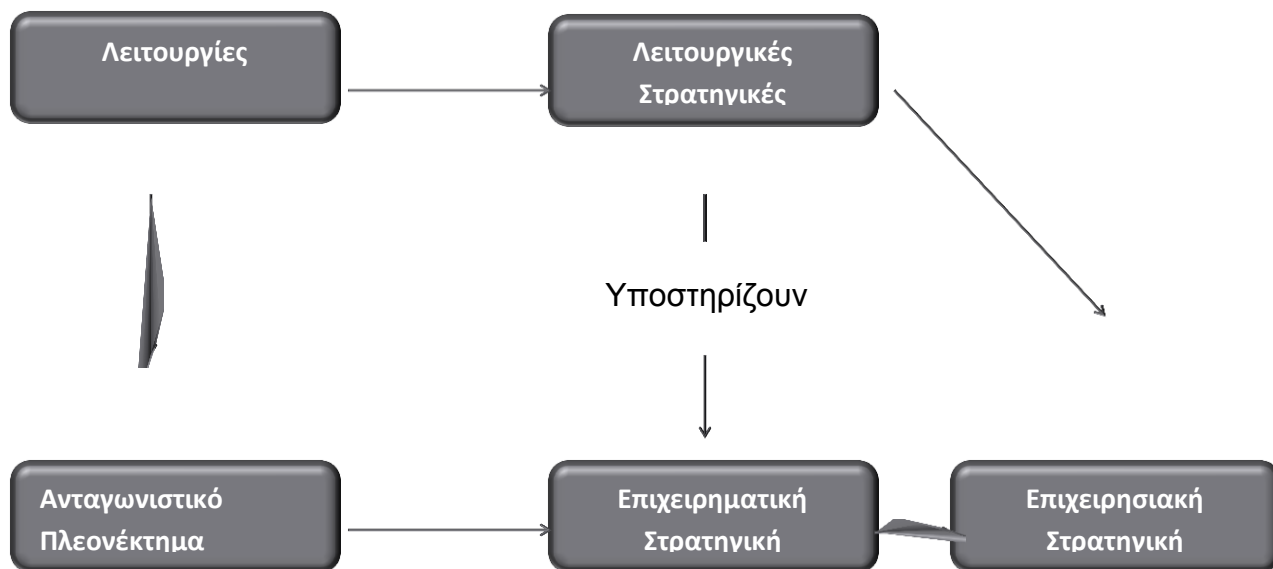
Η **Λειτουργική στρατηγική** αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων ενώ αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικών συνοψίζονται στο διάγραμμα 7.2 όπου φαίνεται ότι οι λειτουργίες είναι εκείνες που δημιουργούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην κάθε επιχείρηση. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε κόστους, είτε διαφοροποίησης. Και τα δύο επίπεδα στρατηγικών οδηγούν στην επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης.

³³ Σημειώσεις Ν. Γεωγόπουλου 2012

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Διάγραμμα 7.2 Σύγκλιση Επιπέδων Στρατηγικής



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» 2002

7.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει την κατεύθυνση ολόκληρης της επιχείρησης, σε όρους κλάδων και αγορών όπου ανταγωνίζεται και κατ' επέκταση αφορά την επιβίωση και την επιτυχία της. Αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα³⁴:

Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης** της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να διακόψει (στρατηγικές περισυλλογής).

³⁴ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 254

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου**, η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.

Ζητήματα που αφορούν τη **γονική στρατηγική** που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται τα θέματα που αφορούν κυρίως την στρατηγική κατεύθυνσης.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση ως προς την κατεύθυνσή της είναι τρεις και αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα 7.1:

- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές περισυλλογής

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πίνακας 7.1 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη Επιχείρηση - Ξεπούλημα
	ΑΔΥΝΑΤΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Σημειώσεις Ν. Γεωργόπουλου

Στρατηγικές ανάπτυξης

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

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

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

απασχόληση, αλλά και λιγότερους κινδύνους για την απώλεια της θέσης εργασίας³⁵.

Στις στρατηγικές ανάπτυξης ανήκουν:

- Η συγκέντρωση
- Η οριζόντια ολοκλήρωση
- Η κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση
- Η διαποίκιση/διεύρυνση (Συσχετισμένη- Ασυσχέτιστη)

Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. Ως επακόλουθο, η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη ή κριτική αδυναμία και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές απειλές για να αποφύγει.

Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι:

- Η παύση/συνέχιση με προσοχή
- Η στρατηγική της καμίας αλλαγής

Στρατηγικές περισυλλογής

Μία επιχείρηση είναι πιθανόν να επιδιώξει κάποια στρατηγική περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη, δηλαδή όταν δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα και επομένως η επίδοσή της χαρακτηρίζεται από χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών³⁶.

³⁵Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» σελ. 178-180

³⁶ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 266

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου (υψηλή, μέση ή χαμηλή), οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν την μορφή της στρατηγικής:

- Διάσωσης ή αναστροφής
- Της αιχμάλωτης επιχείρησης
- Της αποεπένδυσης και
- Της ρευστοποίησης ή ακόμη και χρεοκοπίας

Συνοπτικά παρατείθονται στον πίνακα 7.2 οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές με τον ορισμό τους.

Πίνακας 7.2. Οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
1. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Forward Integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομένων ή των λιανέμπορων των προϊόντων
2. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Backward Integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών
3. Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration)	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου επιχειρήσεων στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας
4. Συσχετισμένη Διαποίκιση (Concentric Diversification)	Προσθήκη νέων συσχετισμένων προϊόντων
5. Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Conglomerate Diversification)	Προσθήκη νέων ασυσχέτιστων προϊόντων
6. Συγκέντρωση (Concentration)	Απόκτηση εξειδίκευσης σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής, υπηρεσία
7. Παύση/συνέχιση με προσοχή (Pause/ Proceed with caution)	Προσπάθεια κρίσιμων βελτιώσεων ώστε να εκμεταλλευτεί αλλαγές στο περιβάλλον
8. Καμία αλλαγή (No Change)	Συνέχιση υφιστάμενης κατάστασης

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓΕ

9. Διάσωση ή αναστροφή (Turnaround)	Ανασυγκρότηση μέσω μείωσης κόστους και παγίων, προς αναστροφή πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη
10. Αιχμάλωτης επιχείρησης (Captive company)	Προσφορά προϊόντων με αντάλλαγμα την εγγύηση συνέχισης λειτουργίας μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων
11. Αποεπένδυση (Sell out- divestment)	Πώληση τμήματος/ων της επιχείρησης
12. Ρευστοποίηση (Liquidation)	Εκποίηση περιουσιακών στοιχείων στην παρούσα αξία τους
13. Χρεοκοπία (Bankruptcy)	Μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Πηγή: Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy & Business Policy” 12th edition

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, η Tasty Foods ακολουθεί ξεκάθαρα **στρατηγική ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης**, αφού είναι ηγέτης σε μια αγορά που παρουσιάζει στασιμότητα. Η εταιρεία στα πλαίσια της στρατηγικής που έχει επιλέξει να ακολουθήσει προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις προκλήσεις της αγοράς, έχει προσθέσει νέα προϊόντα, στο portfolio της.

Το πρώτο βήμα έγινε με την είσοδο στην αγορά των ξηρών καρπών. Στην πρωτοβουλία αυτή ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, τα φιστίκια, τα αμύγδαλα, τα καρύδια καθώς και άλλοι ξηροί καρποί θεωρούνται απαραίτητα ως συμπλήρωμα μιας γενικότερης υγιεινής διατροφής. Παρόλο που περιέχουν πολλές λιπαρές ουσίες, το είδος των λιπαρών ουσιών που περιέχονται σε αυτά ανήκουν στα μονοακόρεστα λίπη που είναι μεταξύ των πλέον υγιεινών που υπάρχουν. Συνεπώς, όταν καταναλώνονται με μέτρο είναι ιδιαίτερα ωφέλιμα για τον οργανισμό, αφού βελτιώνουν την κατάσταση των λιπιδίων στο αίμα, μειώνουν την κακή χοληστερόλη, βοηθούν στην πρόληψη του διαβήτη κ.ά.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

Επιπρόσθετα η κατηγορία των ξηρών καρπών ήταν κατακερματισμένη καθώς με εξαίρεση την Cardico και το Βανταράκη που τα μερίδιά τους μαζί στο σύνολο έφταναν κοντά στο 20%, το υπόλοιπο 80% ήταν διαιρεμένο σε πολλούς μικρούς, κυρίως τοπικής εμβέλειας, παίκτες. Σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι ο όγκος αγοράς των ξηρών καρπών είναι ιδιαίτερα μεγάλος και ότι προέρχεται από το χύμα και όχι το συσκευασμένο προϊόν.

Έτσι η Tasty Foods εισήλθε στην αγορά των ξηρών καρπών εκμεταλλευόμενη και το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το αγοραστικό κοινό είχε θορυβηθεί με το πρόβλημα των αφλατοξινών που βρίσκονταν σε αναλύσεις ξηρών καρπών και δρούσαν αρνητικά στον ανθρώπινο οργανισμό. Το γεγονός μάλιστα ότι οι ουσίες αυτές δεν ανιχνεύονταν γευστικά ή οπτικά από τους καταναλωτές, ενίσχυσε την προσπάθεια της εταιρείας να εισέλθει στην αγορά προσφέροντας επώνυμο συσκευασμένο προϊόν που μάλιστα θα έφερνε με το όνομα του τη σφραγίδα της ποιότητας της εταιρείας.

Εκτός από τους ξηρούς καρπούς η Tasty Foods αποφάσισε να συμπεριλάβει στην γκάμα των προϊόντων της και μια άλλη κατηγορία τροφίμων, τα δημητριακά με όγκο περίπου ίδιο με αυτών της αγοράς με τα πατατάκια / γαριδάκια. Αξίζει να αναφερθεί ότι στον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιούνται δύο κύριοι παίκτες, η Kellogg's και η Nestle, συγκεντρώνοντας πάνω από το 70% της αγοράς. Είναι και οι δυο πολυεθνικές εταιρείες που διαθέτουν ισχυρό όνομα και μεγάλη τεχνογνωσία, αυξάνοντας το επίπεδο του ανταγωνισμού. Η εταιρεία επέλεξε να λανσάρει ένα προϊόν που να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς δημητριακών, εκείνο που ενδιαφερόταν για πιο υγιεινή διατροφή. Πρόκειται για ένα φυσικό, θρεπτικό προϊόν, με ωραία γεύση και υψηλή ποιότητα. Βασικό συστατικό του είναι οι νιφάδες βρώμης, που αποτελούν ένα από τα πιο υγιεινά δημητριακά. Η βρώμη περιέχει από τη φύσης της βιταμίνες, μέταλλα και φυτικές ίνες που είναι χρήσιμα για τον οργανισμό. Είναι πολύ πλούσια σε μαγνήσιο, σε σίδηρο αλλά και σε πρωτεΐνη και άρα δίνει ενέργεια μακράς διάρκειας σε όσους την καταναλώνουν.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Η Tasty Foods με όπλο τις ενέργειες marketing όπως, συσκευασία και γνωστοποίηση των ιδιαίτερα ευεργετικών χαρακτηριστικών της βρώμης στο ευρύ κοινό με διαφημιστικές καμπάνιες μέσα από γνωστά και δημοφιλή «πρόσωπα» κατόρθωσε να χτίσει μία μάρκα απόλυτα εναρμονισμένη με την επιθυμία των καταναλωτών για υγιεινή, απλή και φυσική διατροφή.

7.3 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό όταν αυτός δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο. Πολυεθνικές ή και μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες των μια αγορών διαμορφώνουν ξεχωριστή επιχειρηματική στρατηγική για κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit, SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς και σε δύο ακόμα παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy)³⁷.

- **Στρατηγική ηγεσία κόστους:** Προσφορά του ιδίου προϊόντος ή υπηρεσίας με αυτό των ανταγωνιστών, αλλά σε χαμηλότερη τιμή λόγω αποδοτικότερου κόστους παραγωγής (οικονομίες κλίμακας, χαμηλά γενικά έξοδα, κ.τ.λ.)
- **Στρατηγική Διαφοροποίησης:** Παραγωγή και διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. (οι καταναλωτές θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης).

³⁷ Wheelen & Hunger "Strategic Management and Business Policy" 12th Edition σελ 233

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

➤ **Στρατηγική Εστίασης:** 1) είτε με διαφοροποίηση, 2) είτε με κόστος. Πρόκειται για τις ίδιες ακριβώς στρατηγικές, μόνο που η επιχείρηση δεν αποβλέπει σε ολόκληρη την αγορά, αλλά σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών με διακεκριμένες και ξεχωριστές προτιμήσεις και απαιτήσεις. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται στον πελάτη, στο προϊόν, στη γεωγραφική περιοχή, κ.λπ.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.3 η επιχείρηση ανταγωνίζεται για την διαμόρφωση τριών βασικών στρατηγικών, ηγεσία κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Πίνακας 7.3 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
		ΘΕΣΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΩΡΟΥΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΥΓΓΕΚΡΙΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» 2002

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε επιχείρηση προτού διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική για να επιτύχει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιθυμεί θα πρέπει να καθορίσει ανάμεσα σε άλλα, το εύρος των προϊόντων που θέλει να παράγει, τα κανάλια διανομής που θέλει να χρησιμοποιήσει, το είδος των καταναλωτών που θέλει να εξυπηρετήσει και την γεωγραφική αγορά που θέλει να δραστηριοποιηθεί.

Η Tasty Foods ως ηγέτης της αγοράς αλμυρών σνακ καλείται να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική έχοντας υπόψη ότι δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ευαίσθητο σε θέματα υγείας και διατροφής. Σε αυτά

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABGE

τα πλαίσια η στρατηγική διαμορφώνεται με στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξη της εταιρείας. Προκειμένου να αποσαφηνιστούν όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής διεξάγονται έρευνες με στόχο να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στην αγορά αλλά και να βρεθούν τρόποι και λύσεις που θα βοηθήσουν την εταιρεία να αναπτυχθεί στο μέλλον.

Σε αυτό το πλαίσιο η Tasty Foods αποφασίζει να ακολουθήσει ως επιχειρηματική στρατηγική τη **διαφοροποίηση**, δηλ. την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης ποιοτικά αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό είναι απόλυτα λογικό, εάν συνυπολογιστεί ότι ως ηγέτης της αγοράς δε προσπαθεί απλά να διατηρήσει το μερίδιο πωλήσεων της αλλά ταυτόχρονα στοχεύει στην αύξηση μιας αγοράς (των αλμυρών σνακ) που φαίνεται να παρουσιάζει στασιμότητα ή και μικρή πτώση λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών συνθηκών. Παράλληλα, αν και η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, προσπαθεί να δίνει έμφαση και στην τιμή, προσφέροντας τα προϊόντα της σε τιμές ελαφρώς υψηλότερες του ανταγωνισμού, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ιδιαιτερότητες του οικονομικού περιβάλλοντος όσο και την ευαισθησία των καταναλωτών σε θέματα τιμών.

Τα κυριότερα σημεία στα οποία διαφοροποιείται η Tasty Foods είναι:

- η ποιότητα
- η γεύση
- η συσκευασία και
- το σχήμα

Στα πλαίσια της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθεί η Tasty Foods, τα τελευταία χρόνια έχει λανσάρει ιδιαίτερα καινοτόμα σνακ για την ελληνική αγορά όπως τα πατατάκια με ελαιόλαδο, τα πατατάκια στον φούρνο και τα σνακς ολικής αλέσεως προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για πιο υγιεινή διατροφή και υψηλότερη θρεπτική αξία.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι τόσο η Tasty Foods όσο και κάθε άλλη εταιρεία που έχει επιλέξει την στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να λάβει υπόψιν της ότι η επιλογή αυτή συνεπάγεται και ανάληψη ορισμένων κινδύνων. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με τις υψηλές απαιτήσεις σε έρευνα και μάρκετινγκ καθώς επίσης και με την ικανοποίηση των ολοένα αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση της στρατηγικής της διαφοροποίησης δεν διατηρείται μακροπρόθεσμα όταν:

- Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Ως επακόλουθο ο χρόνος που το προϊόν θεωρείται πραγματικά διαφοροποιημένο μειώνεται σημαντικά.
- Η διαφοροποίηση απευθύνεται κυρίως σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς. Συνήθως ο τρόπος προσέγγισης αυτών είναι ιδιαίτερος και το κόστος είναι σημαντικά μεγαλύτερο.
- Υπάρχει σημαντικό χάσμα όσον αφορά το κόστος που επιτυγχάνουν οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική κόστους σε σχέση με όσες έχουν επιλέξει τη διαφοροποίηση. Έτσι, οι εταιρείες διαφοροποίησης βρίσκονται σε ιδιαίτερα δύσκολη θέση όταν οι καταναλωτές δεν αντιλαμβάνονται ή δεν θεωρούν σημαντική τη μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος και επομένως δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 7^{ου} κεφαλαίου

www.aode.gr/articles/175-strategy

N. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
σελ. 167-173

Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition σελ.
231-238

Σημειώσεις N. Γεωργόπουλου 2012

Wheelen & Hunger ό.π. σελ 254

N. Γεωργόπουλος ό.π. σελ 178-180

Wheelen & Hunger ό.π. σελ 266

N. Γεωργόπουλος ό.π. σελ 209

N. Γεωργόπουλος ό.π. σελ 214

www.pepsico.com

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

8.1 Γενικά

Σκοπός της τελευταίας ενότητας είναι να προταθούν και να αναλυθούν εναλλακτικές προτάσεις για τη στρατηγική και τις ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία στο μέλλον, προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Σε γενικές γραμμές η θέση της Tasty Foods είναι ισχυρή, αφού πρόκειται για τον αναμφισβήτητο ηγέτη στον κλάδο αλμυρών σνακ, με υψηλές πωλήσεις, κέρδη και μερίδια αγοράς. Ο κλάδος βάσει της ανάλυσης του υποδείγματος του Porter που προηγήθηκε θεωρήθηκε ελκυστικός, διαθέτοντας στα αρνητικά στοιχεία του την υψηλή ένταση ανταγωνισμού, την ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την αρκετά μεγάλη απειλή από υποκατάστατα. Στα θετικά του στοιχεία τα υψηλά εμπόδια εισόδου και την μέτρια προς χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και λοιπών ενδιαφερόμενων ομάδων.

Έχοντας στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύσει το εξαιρετικά ευμετάβλητο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και έχοντας προβεί σε S.W.O.T. ανάλυση παραθέτοντας τόσο τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στην αγορά όσο και τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, θεωρούμε ότι η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης που χρησιμοποιεί η Tasty Foods είναι ορθή και αυτή ενδείκνυται για το μέλλον καθώς έτσι επιτυγχάνεται ο εντοπισμός, η δημιουργία και η αξιοποίηση των τομέων με προοπτικές μέσα στη συγκεκριμένη αγορά.

Επικαλούμενος κανείς το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον και τη γενικότερη ύφεση που επικρατεί θα μπορούσε να προτείνει στρατηγική περισυλλογής,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

επιχείρημα που απορρίπτουμε καθώς η εταιρεία διαθέτει ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επαρκέστατη ρευστότητα και μηδενικό δανεισμό. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους και σε συνδυασμό με την ομπρέλα προστασίας του ομίλου της PepsiCo, η Tasty Foods μπορεί να επενδύσει σε τεχνολογία, νέα προϊόντα και προβολή αυτών ώστε να αυξήσει κέρδη και μερίδια αγοράς αλλά και να αποκομίσει περισσότερα οφέλη μακροπρόθεσμα. Οι ενέργειες αυτές που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αντιπαράθεση με τον ανταγωνισμό, θα οδηγήσουν σε μαζική προώθηση προϊόντων της εταιρείας ώστε να εκμηδενισθεί ο ανταγωνισμός που θα αδυνατεί να ακολουθήσει.

Η εταιρεία με τη στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης θα επιτύχει:

- Αξιοποίηση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας
- Καλύτερη αξιοποίηση υπαρχουσών υποδομών
- Καλύτερη αξιοποίηση πόρων
- Καλύτερη αξιοποίηση προσωπικού πωλήσεων
- Αξιοποίηση της υπάρχουσας φήμης και Πελατείας

Ο τρόπος που μπορεί να εφαρμοστεί η συσχετισμένη διαποίκιση από την Tasty Foods στο μέλλον, έγκειται στη στρατηγική ενός ισχυρού οργανισμού- ηγέτη σε μια ώριμη αγορά και έχει ως κεντρικό άξονα έναν ή και συνδυασμό των παρακάτω στόχων:

- Την καινοτομία
- Την αύξηση της παραγωγικότητας και
- Την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας

8.2 Καινοτομία

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα μέτρα ως γενικός κανόνας αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης και κατ' επέκταση των κλάδων των επιχειρήσεων. Όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων, η βελτίωση των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων, η προσαρμογή του επικοινωνιακού τους

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

μηνύματος στις νέες ανάγκες των πελατών τους (που διαμορφώθηκαν λόγω της ύφεσης), οι αναγκαίες περικοπές σε δευτερευούσης σημασίας δραστηριότητες ή στην εξωτερίκευση τμημάτων της αλυσίδας αξίας ώστε να μειωθεί σημαντικά το κόστος. Επιπλέον η επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές κυρίως εκτός των ελληνικών συνόρων όπου το φαινόμενο της ύφεσης δεν έχει κάνει αισθητή την παρουσία του όπου διαφαίνονται σαφείς προοπτικές ανάπτυξης, ώστε οι επιχειρήσεις να εξισορροπήσουν τη μείωση στη ζήτηση των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά από την αύξηση σε αγορές που βρίσκονται σε άνθηση, καθώς επίσης και οι εξαγορές-συγχωνεύσεις. Η εφαρμογή των ανωτέρω στην περίπτωση της Tasty Foods δεν είναι απόλυτη ούτε και ορθή.

Η εξασφάλιση των ευρεσιτεχνιών και η ισχυροποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή της καινοτομίας. Η Tasty Foods κατέχοντας δεσπόζουσα θέση στην αγορά και έχοντας στην κουλτούρα της, την καινοτομία καθόλη την πορεία της έχει κάνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση αυτή.

Ένα από αυτά είναι και τα νέα προϊόντα που έχει λανσάρει τα τελευταία 2-3 έτη η εταιρεία (Baked & Lays ολικής άλεσης) αλλάζοντας την παραγωγική διαδικασία. Δυο προϊόντα πραγματικά επαναστατικά καθώς το μεν πρώτο ψήνεται αντί να τηγανίζεται και το δεύτερο έχει ως κυρίως συστατικά του, καλαμπόκι, σιτάρι και αλεύρι βρώμης κ.α. περιέχοντας λιγότερα λιπαρά και περισσότερες φυτικές ίνες από τα πατατάκια.

Τα τελευταία έτη η εταιρεία έκανε ένα τεράστιο βήμα προς τη βελτίωση των προϊόντων της αντικαθιστώντας το λάδι από φοινικέλαιο με το σαφώς πιο υγιεινό καλαμποκέλαιο. Παρόλα αυτά ενδεχομένως να μπορούσε να βελτιώσει ακόμα περισσότερο την παραγωγική διαδικασία με την αντικατάσταση του καλαμποκέλαιου που χρησιμοποιεί στα περισσότερα προϊόντα της (καθώς χρησιμοποιείται και ελαιόλαδο στα πατατάκια «Σπιτικά») με ένα από τα πιο κοινά λάδια, το Canadian Low Acid oil γνωστό και ως canola καθώς είναι πλούσιο σε

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ABΓE

μονοακόρεστα λιπαρά και το χαμηλότερο σε κορεσμένα λιπαρά (έχει μόλις 7%). Σύμφωνα άλλωστε και με τελευταίες έρευνες του EUFIC (European Food Information Council) ο τύπος και η συνολική ποσότητα του διαιτητικού λίπους επηρεάζουν τον κίνδυνο που έχει κάποιο άτομο να νοσήσει. Έχουν προσδιοριστεί διάφοροι μηχανισμοί με τους οποίους τα διαιτητικά λιπαρά οξέα μπορούν να επηρεάσουν την πρόοδο της καρδιαγγειακής νόσου και τους παράγοντες κινδύνου για αυτή. Η αντικατάσταση των κορεσμένων λιπαρών οξέων είτε με μονοακόρεστα λιπαρά οξέα είτε με ωμέγα-6 πολυακόρεστα λιπαρά οξέα μειώνει την («κακή») LDL-χοληστερόλη μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο προσβολής από την ασθένεια. Τα ακόρεστα, όπως το λινελαϊκό οξύ, ή τα πολυακόρεστα λιπαρά οξέα, αυξάνουν επίσης ελαφρώς την («καλή») HDL-χοληστερόλη που βοηθά στην απομάκρυνση των τριγλυκεριδίων (τριακυλογλυκερόλες-TAGs) από την κυκλοφορία του αίματος. Σε αυτά τα πλαίσια η Tasty Foods θα μπορούσε να ακολουθήσει τις τάσεις της εποχής για γρήγορη και συγχρόνως υγιέστερη διατροφή προσδίδοντας μια μοναδική «ιδιότητα» στα προϊόντα της. Μέσα από το κατάλληλο μίγμα προβολής θα μπορούσε να επικοινωνήσει στο κοινό ότι «είναι τα μόνα σνακ που είναι τόσο απολαυστικά και ταυτόχρονα προσφέρουν υγεία στον οργανισμό».

Καινοτομία όμως δεν σημαίνει πάντα νέα προϊόντα. Καινοτομία μπορεί να είναι και η διεύρυνση της γκάμας των υπαρχόντων προϊόντων. Όπως για παράδειγμα η κατηγορία των πιο «υγιεινών προϊόντων» που διαθέτει, αυξάνοντας την ποικιλία των δημητριακών και ξηρών καρπών που προσφέρει. Το γεγονός ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής με την έλλειψη χρόνου να κυριαρχεί, κάνει τα δημητριακά ένα λιγότερο εύκολο πρωινό σε σχέση με ότι ήταν στο παρελθόν πρέπει να οδηγήσει και την Tasty Foods στην προσφορά εναλλακτικών επιλογών. Για παράδειγμα η εταιρεία ήδη έχει το προνόμιο να διαθέτει στο portfolio της δημητριακά βρώμης από όπου θα μπορούσε να δημιουργήσει μπάρες δημητριακών συνδυάζοντας επιλογές όπως μαύρη σοκολάτα, γιαούρτι ή και μέλι δημιουργώντας νέες γεύσεις που θα είναι νόστιμες, υγιεινές και θρεπτικές.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Σε αυτή τη γραμμή η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει με νέα προϊόντα που θα της επιτρέψουν να διατηρήσει ή και να αυξήσει την κερδοφορία της και τα μερίδια αγοράς παρόλο το δυσχερές εξωτερικό περιβάλλον.

8.3 Αύξηση της παραγωγικότητας και οικονομίες κλίμακας

Ένας γενικός ορισμός για την παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ των δημιουργούμενων εκροών από ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία αυτών των εκροών. Η ευρύτερη όμως έννοια της παραγωγικότητας, σχετίζεται με την αποτελεσματική χρήση των πόρων –εργασία, κεφάλαιο, έδαφος, ενέργεια, πληροφορίες– κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Η ουσία της βελτίωσης της παραγωγικότητας είναι η αποδοτικότερη χρήση των παραγωγικών συντελεστών και όχι η σκληρότερη εργασία ή με άλλα λόγια η βελτίωση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται όταν αξιοποιούνται αποτελεσματικότερα ο χρόνος και οι διαθέσιμοι πόροι.

Βελτίωση (αύξηση) στην παραγωγικότητα από μια χρονική περίοδο σε άλλη παρατηρείται όταν :

- Παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρησιμοποίηση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών.
- Παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρησιμοποίηση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών .
- Η αύξηση στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Η αύξηση της παραγωγικότητας και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας μπορεί να προέλθει είτε από επένδυση σε νέας τεχνολογίας μηχανήματα, δηλαδή αύξηση διαθέσιμου κεφαλαίου, είτε από ενέργειες χρησιμοποιώντας αποκλειστικά τους διαθέσιμους πόρους. Στη δεύτερη περίπτωση απαιτείται σοβαρή προσπάθεια με επιμέλεια και επιμονή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής διαδικασίας και των διανομών:

- βελτίωση παραγωγής μέσω αυτοματισμών και εξειδίκευσης,
- ενοποίηση εγκαταστάσεων που υπολειτουργούν,

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

- προσθήκη δικτύων διανομής για εξασφάλιση όγκου πωλήσεων με χαμηλό κόστος παραγωγής και
- διαφοροποίηση δικτύων διανομής από υψηλού κόστους διανομής – μικρού όγκου πωλήσεων (επιλεκτική) σε χαμηλού κόστους διανομής – μεγάλου όγκου πωλήσεων (ευρεία)

Η Tasty Foods έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις συνέργειες που μπορεί να προκύψουν αναφορικά με την πιθανή συνεργασία με άλλες εταιρίες, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την Pepsi-HBH (μέλος και αυτή του ομίλου PepsiCo), σε συγκεκριμένα κανάλια διανομής. Η συνεργασία αυτή θα μπορούσε να πάει ένα βήμα παραπέρα, με την δημιουργία ενός γεύματος σε κουτί, με βασική αγορά στόχο τους μικρούς καταναλωτές. Συγκεκριμένα οι 2 εταιρείες θα μπορούσαν να συνεργαστούν προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο σνακ. Το προϊόν αυτό θα μπορούσε να περιέχει επιλογές από διάφορα είδη σνακ (πατατάκια, extruded, κτλ) και χυμό. Η συνεργασία θα μπορούσε να διευρυνθεί με την συμμετοχή και ενός τoστ στο πακέτο. Το προϊόν αυτό θα μπορούσαν να το καταναλώνουν με την έγκριση των γονιών, ιδιαίτερα αν το είδος των σνακ είναι ανώτερης ποιότητας και χαμηλών λιπαρών, τα παιδιά στο σχολείο. Είναι μια ιδέα που πολύ εύκολα θα αποδεχτούν τα παιδιά, αφού θα μπορούν να γεύονται, με την έγκριση των γονιών τους, ένα υγιές και απολαυστικό σνακ. Παρόμοιο προϊόν θα μπορούσε ίσως να δημιουργηθεί και για τους ενήλικες και κυρίως για εκείνους που δουλεύουν πολλές ώρες και νιώθουν την ανάγκη ενός εύκολου αλλά ταυτόχρονα υγιεινού και ολοκληρωμένου σνακ κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Στα πλαίσια της επικοινωνιακής πολιτικής θα μπορούσε η εταιρεία να στραφεί σε οικονομικότερες λύσεις προβολής των προϊόντων της και στη χρησιμοποίηση νέων μέσων προβολής αυτών (Internet αντί τηλεόρασης κτλ). Παράλληλα θα μπορούσε να μεταβάλλει σε μεγάλο βαθμό το επικοινωνιακό μήνυμα ως προς τη χρήση ή και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή και επικεντρώνοντάς το σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να εντατικοποιήσει τις ενέργειες επικοινωνίας προς συγκεκριμένους πελάτες χωριστά.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Όσον αφορά στην πολιτική προώθησης έχει την επιλογή να ακολουθήσει είτε μια επιθετική είτε μία αμυντική στρατηγική έναντι της ύφεσης, περικόπτοντας κόστη ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα στις νέες συνθήκες της αγοράς, όταν αυτή εισέλθει σε τροχιά ανάκαμψης. Εργαλεία προώθησης όπως είναι οι διαγωνισμοί και τα δώρα δεν έχουν πάντα μεγάλη αποτελεσματικότητα καθώς οι καταναλωτές προτιμούν πιο χειροπιαστά οφέλη, όπως εκπτωτικά κουπόνια και δωρεάν συσκευασίες γεγονός που εφαρμόζει άλλωστε και η εταιρεία κατά διαστήματα. Σε αυτή την επιλογή θα πρέπει η εταιρεία να εστιάσει ώστε να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της και, ίσως, να προσελκύσει νέους, στοιχείο αναγκαίο για τον δύσκολο καιρό της ύφεσης.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Βιβλιογραφία 8^{ου} Κεφαλαίου

www.realsimple.com/food-recipes/shopping-storing/more-shopping-storing/common-types-oils-0000000040536/index.html

Σημειώσεις Ν. Γεωγόπουλου 2012

www.eufic.org/article/el/nutrition/fats/rid/health-effects-unsaturated-fatty-acids-Summary/

www.foodanddrinkeurope.com,

www.consumergoods.com

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων καθώς και η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συνθέτουν ένα αρκετά ευαίσθητο και δύσκολο πλαίσιο στον κλάδο των αλμυρών σνακ που αναγκάζει τις εταιρείες τροφίμων να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν, παράγουν και προωθούν τα προϊόντα τους.

Μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου επικρατεί έντονος ανταγωνισμός, καθώς συναγωνίζονται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ενώ δέχονται πιέσεις και από πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων, τα οποία καταναλώνονται επίσης μεταξύ των κύριων γευμάτων και διατίθενται από τα ίδια κανάλια διανομής. Στα πλαίσια αυτά, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη δημιουργία νέων τύπων προϊόντων και δαπανούν μεγάλα κονδύλια για διαφημιστική προβολή, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση στην ελκυστικότητα και πρακτικότητα της συσκευασίας καθώς έχουν επιπρόσθετα να αντιμετωπίσουν και την είσοδο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Μπροστά σε αυτήν την πραγματικότητα, η Tasty Foods ως ηγέτης ενός κλάδου που παρουσιάζει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης αποφάσισε με τη σειρά της να προχωρήσει σε αλλαγές. Αφού διέγνωσε τον κίνδυνο να παραγκωνιστούν τα προϊόντα της στο “βωμό των υγιεινών απολαύσεων” χάραξε νέα, συγκεκριμένη στρατηγική αξιοποιώντας το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει.

Η Tasty Foods γνωρίζοντας από τη μια τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες που διαθέτει αλλά και από την άλλη τις ευκαιρίες και τις απειλές που υποβόσκουν στην αγορά, ακολουθεί στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης. Παράλληλα βελτιώνει τα υπάρχοντα προϊόντα της, εμπλουτίζει την ποικιλία των σνακ που διαθέτει ενώ ταυτόχρονα προσθέτει στην γκάμα των προϊόντων της σήματα που ανήκουν στη νέα γενιά των λεγόμενων “υγιεινών” τροφίμων.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Έτσι η Tasty Foods όντας εταιρεία που ακολουθεί επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, έχει δώσει έμφαση τόσο στην ανανέωση των υπαρχόντων προϊόντων της όσο και στην ανάπτυξη νέων, περισσότερο υγιεινών σνακ. Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της να διατηρήσει και στο μέλλον τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά, έχει εισχωρήσει σε νέους, συγγενείς κλάδους όπως είναι για παράδειγμα οι κλάδοι των ξηρών καρπών και των δημητριακών που κατεξοχήν θεωρούνται πιο υγιεινοί.

Όσο για το μέλλον, η Tasty Foods φαίνεται να έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές προκειμένου να εδραιώσει περαιτέρω το προφίλ της ως μιας εταιρείας που ενδιαφέρεται και εργάζεται για το καλό των πελατών της.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

Wheelen & Hunger “Strategic Management and Business Policy” 12th Edition, 2012

European Economic Forecast, Spring 2012, European Commission, May 2012

The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC and DG RTD

Kotler & Keller “Marketing Management” 12th edition, 2006

F. Weston & E. Brigham «Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής» Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 1986

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

N. Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζεμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002

IOBE “Ελληνική Οικονομία” Αρ. Τεύχους 68, Ιούλιος 2012

IOBE “Ελληνική Οικονομία” Φεβρουάριος 2012

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ICAP Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν – Αλμυρά Σνακ 2012

ICAP(Έρευνα Εργατικού Δυναμικού)

ICAP (Υπολογιζόμενος Πληθυσμός στην Ελλάδα κατά φύλο και ομάδες ηλικιών 2010)

Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Β. Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Μάλλιαρης Π. «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001

ΙΟΒΕ ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ - ΠΟΤΩΝ 2010

Συνέδιο ΣΒΒΕ «Βιομηχανία 2020 ΣΒΒΕ – Eurobank: Περιφερειακή Ανάπτυξη – Καινοτομία – Εξωστρέφεια» στον κλάδο τροφίμων – ποτών 2010

Σημειώσεις Ν. Γεωγόπουλου 2012

Ν. Νιάρχος «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων» Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997

Τεύχος Νο 384 «Σελφ σερβις» Μάϊος 2009

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.PepsiCo.com.gr

www.pepsico.com

www.efet.gr

www.taxheaven.gr

www.e-forologia.gr

www.forin.gr

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Μηνιαία πορεία της ανεργίας (01/2004 – 08/2012))

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Προσδοκώμενη ζωή κατά τη γέννηση)

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω, κατά επίπεδο εκπαίδευσης. Β΄ τρίμηνο 2012)

www.epant.gr

www.europa.eu/youreurope/business/profitng-from-eu-market/competing-fairly/greece/index_el.htm

www.naftemporiki.gr

www.elzoni.gr

www.europeanbusiness.gr

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

<http://franchiseportal.gr/el/sections/108/articles/1057-to-oikonomiko-peribalon-sten-elada-to-proto-dimeno-tou-2012>

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Κυριότερες χώρες προέλευσης σνακ από πατάτα 2009-2011)

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE (Κυριότερες χώρες προέλευσης μορφοποιημένων σνακ 2009-2011)

<http://www.chips.gr>

<http://hellenicstartups.gr>

<http://www.papadopoulou.gr>

http://www.chipita.com/GR-our_product

<http://www.ohonos.gr/#/welcome/>

<http://www.bingo.gr/companies.aspx>

<http://www.elgeka.gr/page/default.asp?id=1226&la=1>

http://www.elbisco.gr/general_info.asp

www.agronews.gr

www.chips.gr

<http://www.economist.com/node/13766375>

www.aode.gr/articles/175-strategy

www.realsimple.com/food-recipes/shopping-storing/more-shopping-storing/common-types-oils-0000000040536/index.html

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

www.eufic.org/article/el/nutrition/fats/rid/health-effects-unsaturated-fatty-acids-Summary

www.foodanddrinkeurope.com,

www.consumergoods.com

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Ισολογισμοί Tasty Foods ΑΒΓΕ 2009 - 2011

TASTY FOODS Α.Β.Γ.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	18.485.843	21.769.726	20.299.110
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	5.339.541	5.339.541	5.339.541
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	36.997.116	38.350.834	37.956.477
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	22.688.212	27.440.690	28.060.789
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	3.090.836	3.324.263	3.422.894
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	49.804.880	52.869.252	54.581.401
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	30.526.092	32.003.364	32.560.552
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	16.802.288	18.072.542	19.015.636
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	2.476.500	2.793.346	3.005.213
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	145.670	154.304	100.811
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	29.347	29.347	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	7.030.990	6.581.431	6.888.653
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.901.396	4.168.170	4.814.293
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	2.129.594	2.413.261	2.074.360
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	38.949.803	32.790.248	37.069.526
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	27.987.699	29.529.488	33.918.716
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	2.935	2.935	2.935
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.959.169	3.257.825	3.147.875
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	7.539.729	7.608.277	7.012.784
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	72.006.364	68.749.682	71.270.074
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	27.560.121	32.146.309	37.030.669
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.723.783	15.167.721	15.167.721
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	14.222.000	12.063.575	12.355.816
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	614.338	4.915.014	9.507.132
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	5.191.475	7.596.648	8.112.932
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	5.191.475	7.596.648	8.112.932
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	39.254.769	29.006.724	26.126.472
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	21.820.469	22.518.310	20.013.136
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	12.189.959	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.244.341	6.488.414	6.113.336
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	72.006.364	68.749.682	71.270.074
	01/01/2009	01/01/2010	01/01/2011
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	122.191.190	126.536.452	121.098.657
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	65.523.926	65.040.405	64.547.251
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	56.667.263	61.496.048	56.551.406
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	3.760.628	3.091.036	4.559.397
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	23.407	23.971	85.660
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	53.454.670	57.424.164	52.195.147
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	6.949.815	7.138.949	8.829.996
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.194.433	1.629.639	1.641.162

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	715.093	436.304	637.977
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	4.616.175	3.435.282	3.100.752
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	4.616.175	3.435.282	3.100.752
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	7.429.155	8.332.284	9.833.181
ΕΒΙΤΔΑ	11.589.397	10.598.202	12.016.408
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	12.189.959	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.261.202	3.746.096	2.421.674

Πίνακας 1.2 Διαφημιστική δαπάνη σνακς ανά κατηγορία και εμπορικό σήμα (2010 - 2011)

Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	ποσοστό
Κράκερς							
PICK CRACKERS ΠΑΠΑΔ/ΛΟΥ	2010	0	0	0	0	0	0,00%
	2011	494.762	0	0	0	494.762	39,70%
CREAM CRACKERS ΠΑΠΑΔ/ΛΟΥ	2010	780.152	74.878	0	0	855.030	71,80%
	2011	671.949	80.514	0	0	752.463	60,30%
ELITE CRACKERS	2010	0	182.120	0	0	182.120	15,30%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
ELITE ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑ CRAC	2010	0	153.181	0	0	153.181	12,90%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
Σύνολο ΚΡΑΚΕΡΣ	2010	780.152	410.179	0	0	1.190.331	100,00%
	2011	1.166.711	80.514	0	0	1.247.225	100,00%
Snacks							
TASTY ΓΕΝΙΚΑ	2010	0	1.327	0	0	1.327	0,10%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
JUMBO ΦΥΣΤΙΚΟΜΠΑΛΕΣ/Σ	2010	0	0	0	0	0	0,00%
	2011	32.301	0	0	0	32.301	2,30%
KELLOGGS SPECIAL K BA	2010	79.912	0	0	0	79.912	5,40%
	2011	104.196	0	0	0	104.196	7,50%
JUMBO ΓΑΡΙΔΑΚΙΑ+CHIPS	2010	0	0	0	0	0	0,00%
	2011	257.478	0	0	0	257.478	18,60%
KELLOGGS NUTRI GRAIN	2010	91.749	0	0	0	91.749	6,20%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
KELLOGGS SPECIAL K BR	2010	0	0	0	0	0	0,00%
	2011	160.059	0	0	0	160.059	11,50%
CHEETOS-SWEETOS ΣΝΑΚ	2010	365.420	146.762	0	0	512.182	34,60%
	2011	64.237	0	0	0	64.237	4,60%
CHEETOS SWEETOS BEN 10	2010	15.112	22.952	0	0	38.064	2,60%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
CHEETOS SWEETOS KIDS	2010	163.727	0	0	0	163.727	11,10%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
KELLOGGS RICE KRISPIES	2010	153.175	0	0	0	153.175	10,30%
	2011	0	0	0	0	0	0,00%
7 DAYS CEREAL BARS snak	2010	310.791	45.849	76.828	0	433.468	29,30%

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

	2011	427.128	12.135	0	0	439.263	31,60%
	2010	0	7.598	0	0	7.598	0,50%
WELLABY'S SNACKS	2011	0	17.577	0	0	17.577	1,30%
	2010	0	0	0	0	0	0,00%
JUMBO CHIPS/ΕΞΟΜΟΛΟΓ	2011	312.868	0	0	0	312.868	22,50%
	2010	1.179.885	224.488	76.828	0	1.481.201	100,00%
Σύνολο SNACKS	2011	1.358.266	29.712	0	0	1.387.978	100,00%
Chips							
	2010	371.054	0	0	0	371.054	14,70%
RUFFLES CHIPS/ ΟΡΙΑ -30	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	0	0	0	0	0	0,00%
TSAKIRIS CHIPS	2011	387.996	19.618	0	0	407.614	22,30%
	2010	492.947	0	0	0	492.947	19,50%
PRINGLES πατατάκια/90 Chip	2011	132.029	0	0	0	132.029	7,20%
	2010	447.831	0	0	40.124	487.954	19,30%
TASTY LAYS CHIPS	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	0	0	3.969	0	3.969	0,20%
CITY CHIPS	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	218.561	0	0	0	218.561	8,70%
TSAKIRIS ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ chip	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	792.544	14.062	0	7.851	814.456	32,30%
TASTY LAYS ΣΤΟ ΦΟΥΡΝΟ	2011	390.167	18.144	20.978	0	429.289	23,40%
	2010	133.623	0	0	0	133.623	5,30%
PRINGLES X TREME chips	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	0	0	0	0	0	0,00%
CRISPY POPS-CHIPITA chip	2011	747.747	9.639	0	0	757.386	41,30%
	2010	0	0	0	0	0	0,00%
TASTY LAYS ΟΛΙΚΗΣ CHIP	2011	105.584	0	0	0	105.584	5,80%
	2010	2.456.559	14.062	3.969	47.975	2.522.564	100,00%
Σύνολο CHIPS	2011	1.763.522	47.401	20.978	0	1.831.902	100,00%
Γαριδάκια							
	2010	85.620	0	0	0	85.620	75,10%
EXTRA γαριδάκια CHIPITA/	2011	0	0	0	0	0	0,00%
	2010	28.395	0	0	0	28.395	24,90%
TASTY CHEETOS τυρογ.	2011	80.471	0	0	0	80.471	100,00%
	2010	114.015	0	0	0	114.015	100,00%
Σύνολο ΓΑΡΙΔΑΚΙΑ	2011	80.471	0	0	0	80.471	100,00%
Σύνολο							
	2010	4.530.611	648.729	80.797	47.975	5.308.111	
Γενικό Σύνολο	2011	4.368.970	157.627	20.978	0	4.547.576	
Ποσά: σε €							

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ TASTY FOODS ΑΒΓΕ

Πηγή: ICAP

Πίνακας 1.3 Διαφημιστική δαπάνη σνακ ανά κατηγορία και μέσο ενημέρωσης							
Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	% συμμετοχής
ΚΡΑΚΕΡΣ	2007	1.133.036	9.526	0	17.479	1.160.040	14,80%
	2008	1.730.613	0	0	90.053	1.820.666	21,10%
	2009	1.438.898	140.559	0	0	1.579.457	26,90%
	2010	780.152	410179	0	0	1.190.331	22,40%
	2011	1.166.711	80.514	0	0	1.247.225	27,40%
SNACKS	2007	2.039.218	498.909	74.503	254.995	2.867.624	36,70%
	2008	2.766.129	703.355	44.861	527.557	4.041.902	46,90%
	2009	1.488.587	174.817	13.608	0	1.677.013	28,60%
	2010	1.179.885	224488	76828	0	1.481.201	27,90%
	2011	1.358.266	29.712	0	0	1.387.978	30,50%
CHIPS	2007	2.972.588	231.710	27.216	148.127	3.379.640	43,30%
	2008	2.108.340	310.489	0	462	2.419.292	28,00%
	2009	1.903.641	525.927	17.123	11.745	2.458.436	41,90%
	2010	2.456.559	14062	3969	47975	2.522.564	47,50%
	2011	1.763.522	47.401	20.978	0	1.831.902	40,30%
ΓΑΡΙΔΑΚΙΑ	2007	312.227	48.479	45.360	0	406.065	5,20%
	2008	285.967	20.979	36.515	0	343.460	4,00%
	2009	118.691	10.592	18.144	0	147.427	2,50%
	2010	114.015	0	0	0	114.015	2,10%
	2011	80.471	0	0	0	80.471	1,80%
Σύνολο	2007	6.457.067	788.623	147.079	420.600	7.813.370	100%
	2008	6.891.048	1.034.823	81.376	618.072	8.625.319	100%
	2009	4.949.818	851.895	48.875	11.745	5.862.333	100%
	2010	4.530.611	648.729	80.797	47.975	5.308.111	100%
	2011	4.368.970	157.627	20.978	0	4.547.576	100%
Ποσά: σε €							
Πηγή: ICAP.							