

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ TASTY ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ TASTY.

Η Tasty είναι μία Ανώνυμη Βιομηχανική και Γεωργική Εταιρία Τροφίμων και Πρώτων Υλών. Παράγει και πουλάει πατατάκια και διάφορα αλμυρά σνακ ενώ εισάγει και διανέμει τσίχλες, καραμέλες και δημητριακά. Διαθέτει συνολικά στην Ελληνική Αγορά 43 προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία συσκευασιών με αποτέλεσμα οι συνολικοί κωδικοί των προϊόντων της να είναι 81.

Τα προϊόντα της εταιρίας χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στα αλμυρά προϊόντα και σε προϊόντα τα οποία δεν είναι αλμυρά. Τα αλμυρά προϊόντα περιλαμβάνουν τα πατατάκια Lay's και Ruffles, τα γαριδάκια Cheetos, τα μορφοποιημένα (extruded) Foudounia, Poppers και τα σνακς από καλαμπόκι Doritos. Τα μη αλμυρά προϊόντα περιλαμβάνουν τα γλειφιτζούρια Chupa Chups, τις τσίχλες Wringley's, τα κριτσίνια Ferro' και τα Corn Flakes.

Τα αλμυρά προϊόντα είναι τα μόνα τα οποία παράγονται από την εταιρία. Για τα μη αλμυρά η Tasty συνεργαζόμενη με τις αντίστοιχες εταιρίες έχει αναλάβει μόνο τη διανομή τους.

Η TASTY είναι μέλος της πολυεθνικής εταιρίας Frito-Lay ,η οποία δραστηριοποιείται σε 40 χώρες σε όλον τον κόσμο. Οι πωλήσεις της ανέρχονται σε 1,65 εκατ. τόνους σνακ το χρόνο ή 100 εκατ. συσκευασίες την ημέρα. Η Frito-Lay είναι επίσης μέλος του παγκόσμιου οργανισμού PepsiCo και πραγματοποιεί σχεδόν το ήμισυ των ετήσιων πωλήσεων της PepsiCo.

1.2 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ Tasty

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1970 από τον Ε.Μ.Μιτζάλη και δραστηριοποιείτο από την αρχή της ίδρυσής της στον κλάδο των αλμυρών σνακς. Το 1987 εξαγοράστηκε από την αμερικάνικη εταιρία PepsiCo. Το 1989 έγινε και στην ελληνική αγορά η τοποθέτηση των Ruffles, του πρώτου διεθνούς προϊόντος της PepsiCo. Το 1990 η εταιρία αναπτύχθηκε και στην αγορά των καραμελικών, αναλαμβάνοντας την εισαγωγή και την διανομή των ChupaChups. Το 1992 η Tasty εξαγοράζει την BestFoods, μία επιπλέον μονάδα παραγωγής στη Θεσσαλονίκη. Το 1993 η εταιρία αναπτύσσεται και στο χώρο της τσίχλας συνάπτοντας συνεργασία με την εταιρία Wrigley's. Το 1996 η PepsiCo φτάνει σε τζίρο περίπου τα 32 δις δολάρια. Το 1997 η Tasty στεγάζεται στο νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο στον Άγιο Στέφανο Αττικής, μία επένδυση ύψους 6,5 δις. Παράλληλα λειτουργεί το εκσυγχρονισμένο εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης. Το εργατικό δυναμικό φθάνει τους 450 εργαζομένους, το δε μερίδιο αγοράς των προϊόντων της αγγίζει το 75%, ενώ στο χονδρεμπόριο ξεπερνά το 80%. Το 1998 ξεκινάει στην Αττική σύστημα απευθείας πώλησης (DSD), το οποίο καταργεί το χονδρεμπόριο. Το 1999 ήταν η χρονιά έναρξης του συστήματος αποκλειστικών διανομέων (core) σε όλη την Ελλάδα και κατάργησης των χονδρεμπόρων από την αλυσίδα διανομής. Το 2000 έχουν καταργηθεί πλήρως οι χονδρέμποροι σε όλη την Ελλάδα ενώ το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ξεπερνά τα 700 άτομα.

1.3 ΠΩΛΗΣΕΙΣ –ΔΑΠΑΝΕΣ-ΚΕΡΔΗ

Οι ποσοστιαίες μεταβολές των πωλήσεων σε όγκο δίνονται στον Πίνακα 1.1:

Πίνακας 1.1

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
-6%	1%	35%	16%	10%	-1%	-6%	0%	9%	13%

Από το 1992 έως και το 1995 παρατηρούμε αύξηση του όγκου των πωλήσεων, αύξηση που το 1993 φθάνει έως και το 35% έναντι της προηγούμενης χρονιάς. Το 1996 είναι η πρώτη χρονιά μετά από τέσσερις συνεχόμενες χρονιές αυξητικού όγκου πωλήσεων που παρατηρείται πτώση. Το ίδιο συμβαίνει και το 1997 που είναι και περίοδος προσαρμογής στα νέα δεδομένα της εταιρίας όπου η μείωση φθάνει το 6%. Παράλληλα την ίδια χρονιά όπως προαναφέρθηκε η εταιρία επένδυσε μεγάλο κεφάλαιο στο νέο της εργοστάσιο με αποτέλεσμα τα έξοδα της να αυξάνουν δυσανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων. Από το 1998 και μετά, οπότε και οι αλλαγές που πραγματοποιεί η εταιρία όσον αφορά στις αλλαγές του δικτύου διανομής της αρχίζουν και αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η αύξηση του όγκου των πωλήσεων της είναι ραγδαία με αποκορύφωμα το 2000, που φτάνει το 13%.

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα φτάνουμε κοιτώντας και τον Πίνακα 1.2, όπου φαίνονται οι μεταβολές των πωλήσεων σε αξία.

Από το 1991 και μέχρι και το 2000 οι μεταβολές σε αξία είναι διαρκώς θετικές με μοναδική εξαίρεση και εδώ το 1997, όπου λόγω των αλλαγών η μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά είναι μηδενική. Από το 1998 και έπειτα η τάση είναι διαρκώς αυξητική.

Συγκρίνοντας τους Πίνακες 1.1 και 1.2 βλέπουμε ότι η ποσοστιαία αύξηση σε αξία είναι μεγαλύτερη από ότι σε όγκο γεγονός που φανερώνει πως η εταιρία όλα αυτά

τα χρόνια αύξανε διαρκώς την τιμή πώλησης των προϊόντων της κάτι που δεν συνέβη και το 2000.

Πίνακας 1.2

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
32%	14%	39%	19%	23%	10%	0%	9%	18%	14%

Η διαχρονική εξέλιξη των δαπανών ακολουθεί την εξής πορεία (Πίνακας 1.3):

Πίνακας 1.3

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
23%	12%	43%	14%	29%	12%	3%	11%	19%	10%

Παρατηρούμε ότι τα χρόνια με τις μεγαλύτερες ποσοστιαίες αυξήσεις των εξόδων είναι εκείνα πριν σημειωθούν οι αλλαγές στο δίκτυο διανομής της εταιρίας, πριν δηλαδή καταργηθούν οι χονδρέμποροι από την αλυσίδα διανομής της. Αυτό το γεγονός φανερώνει τα πολύ μικρότερα περιθώρια κέρδους που είχε τότε η Tasty σε συνδυασμό με τα πολύ μεγαλύτερα κόστη. Τέλος τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά από φόρους εξελίσσονται ως εξής(Πίνακας 1.4):

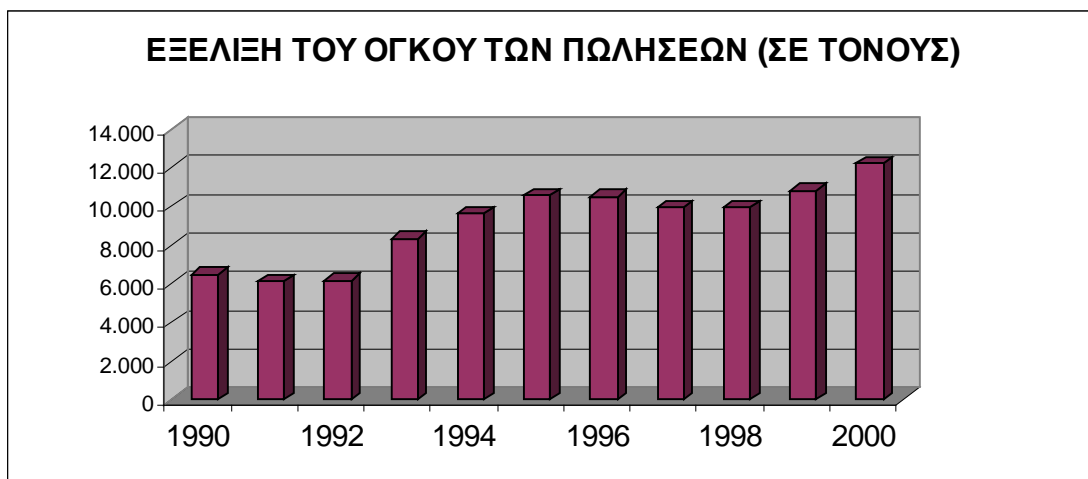
Πίνακας 1.4

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
92%	20%	24%	40%	2%	5%	-16%	0%	6%	43%

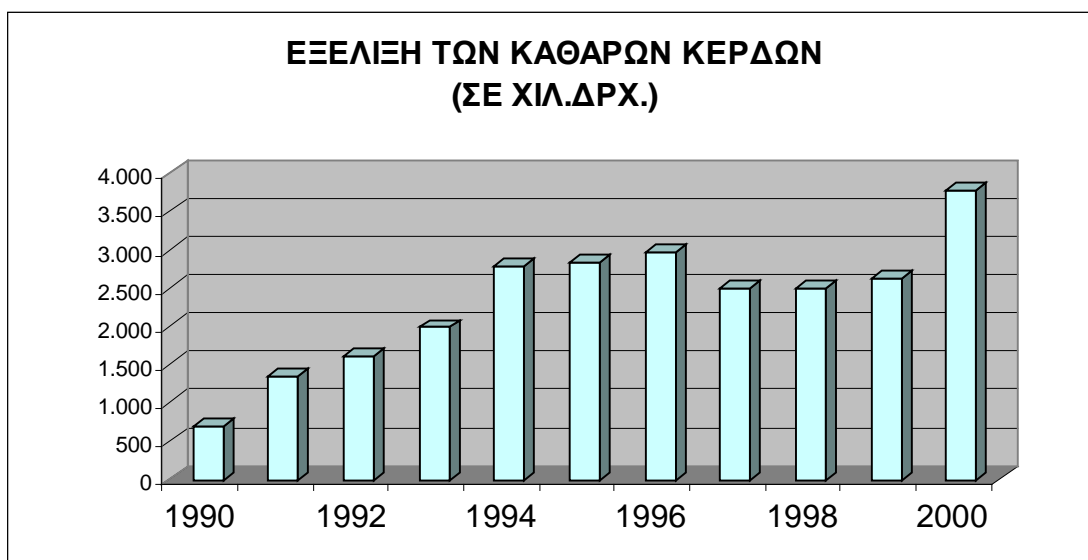
Τα αποτελέσματα του Πίνακα 1.4 συμβαδίζουν απόλυτα με τους προηγούμενους καθώς και από εδώ γίνεται σαφές ότι η εταιρία το 1995, το 1996, το 1997 και το 1998 αρκέστηκε σε στασιμότητα ακόμη και σε μείωση των καθαρών λειτουργικών κερδών της προσβλέποντας στην επιτυχή κατάληξη των μακροπρόθεσμων σχεδίων της. Πράγματι η ραγδαία αύξηση κατά 43% το 2000 επιβεβαιώνει και

με αριθμούς ότι το εγχείρημα της TASTY να αποκτήσει αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία.

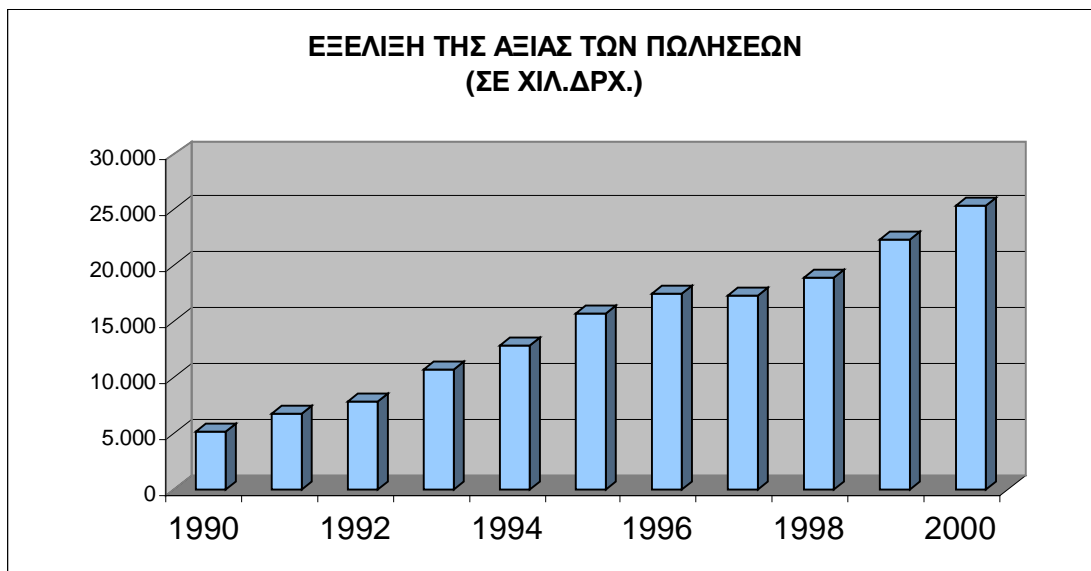
Αναλυτικά διαγράμματα σχετικά με την εξέλιξη των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών της TASTY παρατίθενται κάτωθι :



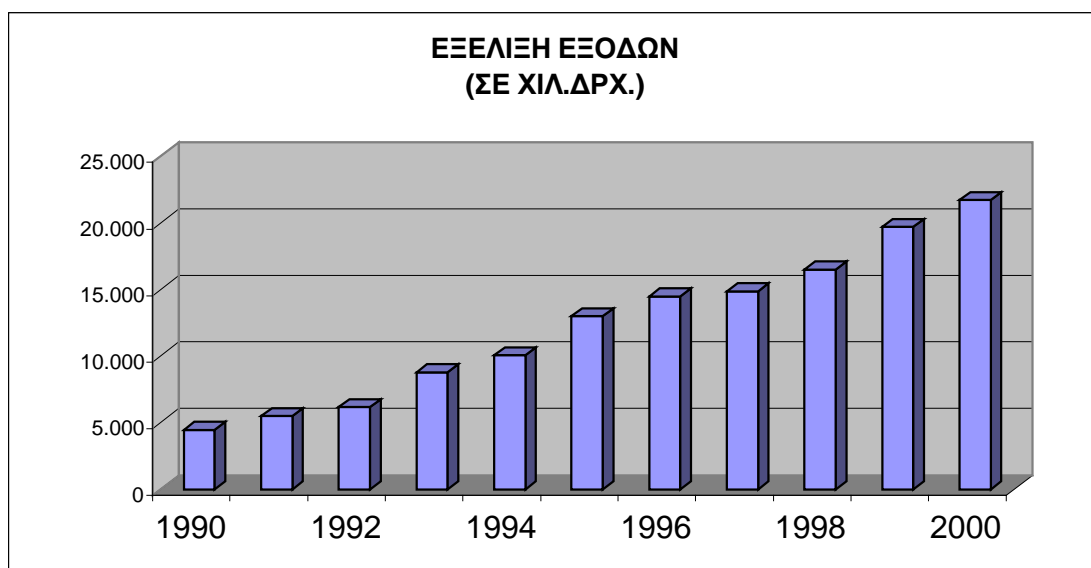
Διάγραμμα 1.1



Διάγραμμα 1.2



Διάγραμμα 1.3



Διάγραμμα 1.4

1.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

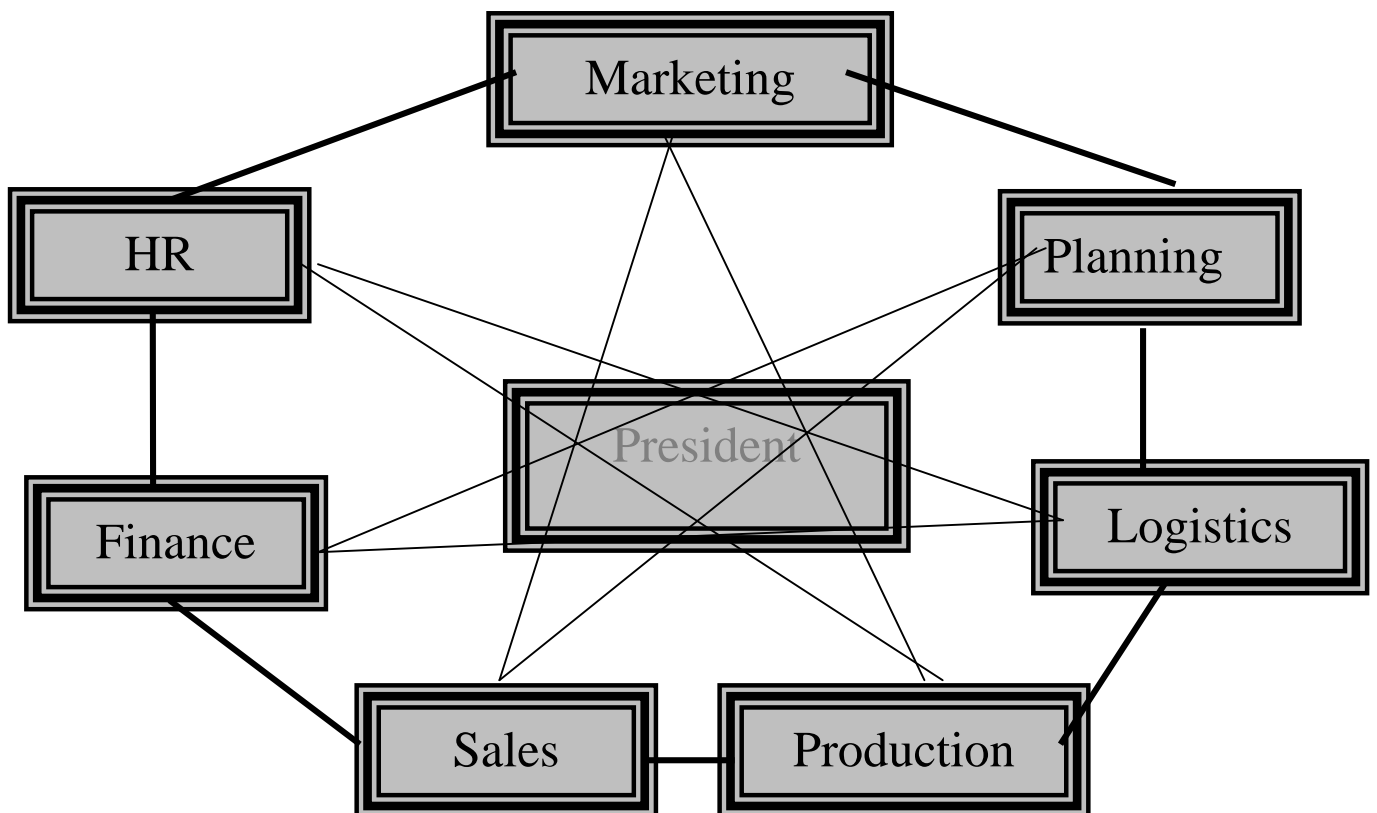
Πρόεδρος της Εταιρίας είναι ο R.L. Ο R.L. έχει τελειώσει την Οικονομική Σχολή του Harvard και έχει διατελέσει Πρόεδρος στις εταιρίες της Fritolay στην Ισπανία, στην Ολλανδία, στη Γαλλία και στην Ιαπωνία. Ο πρόεδρος πλαισιώνεται από τον Διευθυντή Πωλήσεων, τον Διευθυντή Marketing, τον Διευθυντή Προσωπικού τον Οικονομικό Διευθυντή, τον Διευθυντή Σχεδιασμού

και Εφοδιασμού (Planning & Logistics) και τον Διευθυντή Παραγωγής. Οι παραπάνω αποτελούν την ανώτατη Διοίκηση που μαζί με το επιτελείο τους ασχολούνται με όλα τα θέματα στρατηγικής σημασίας.

Η Tasty απασχολεί 730 άτομα. Από αυτά τα 450 ανήκουν στο τμήμα Πωλήσεων της Εταιρίας, τα 150 στο τμήμα Παραγωγής, τα 10 στο τμήμα Marketing, τα 50 στο Οικονομικό τμήμα, τα 30 στο τμήμα Μηχανογράφησης (MIS), τα 20 στο τμήμα Σχεδιασμού και τα 30 στο τμήμα Εφοδιασμού.

Οι Διευθυντές όλων των τμημάτων αναφέρονται στον Πρόεδρο και όλα τα τμήματα συνδέονται μεταξύ τους, όπως φαίνεται και από το παρακάτω οργανόγραμμα:

Οργανόγραμμα της Tasty.



1.5 ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η Tasty έχει έξι κανάλια διανομής. Το *πρώτο* κανάλι περιλαμβάνει τα περίπτερα της Αττικής και ονομάζεται Direct Sales Distribution(DSD). Ξεκίνησε πιλοτικά το 1998 και από τότε μέχρι σήμερα έχει αύξηση πωλήσεων 150%. Στο κανάλι αυτό εργάζονται συνολικά 100 πωλητές, 7 επιθεωρητές, και είναι υπό την εποπτεία του DSD Manager ο οποίος αναφέρεται στον Διευθυντή Πωλήσεων. Οι πωλήσεις σε αυτό το κανάλι γίνονται με έναν στόλο από 100 ιδιόκτητα αυτοκίνητα με τα οποία οι πωλητές καλύπτουν τα περίπτερα όλης της Αττικής. Το καινοτομικό του συστήματος είναι ότι για πρώτη φορά στην Ελλάδα, οι πωλητές πληρώνονται μετρητά από τους πελάτες, αποκλειστικότητα που η Tasty διατηρεί μέχρι σήμερα.

Το *δεύτερο* κανάλι της Tasty είναι οι αποκλειστικοί αντιπρόσωποι στην επαρχία και ονομάζεται πυρήνας (core). Καινοτομώντας ξανά, αυτή τη φορά όμως όχι μόνο στην Ελληνική αλλά και στην Ευρωπαϊκή αγορά, η Tasty καταργεί τους χονδρέμπορους από την αλυσίδα διανομής της, γυρίζοντας σιγά-σιγά τις περιοχές της Ελλάδας από το χονδρεμπόριο στους αποκλειστικούς διανομείς. Πελάτες των core είναι τα περίπτερα, τα Mini market και άλλα μικρά σημεία πώλησης. Στο κανάλι αυτό εργάζονται 135 πωλητές και 15 επιθεωρητές υπό την επίβλεψη του Γενικού Διευθυντή Αποκλειστικών Διανομών, ο οποίος και αυτός αναφέρεται στον Διευθυντή Πωλήσεων.

Τρίτο κανάλι διανομής είναι το Οργανωμένο Λιανεμπόριο που περιλαμβάνει τα Super Market και τα Cash & Carry σε όλη την Ελλάδα. Στο κανάλι αυτό εργάζονται 50 πωλητές, 5 επιθεωρητές, 3 Διευθυντές Αλυσίδων όλοι υπό την επίβλεψη του Γενικού Διευθυντή Οργανωμένου Λιανεμπορίου.

Τέταρτο και πέμπτο κανάλι διανομής είναι τα νησιά στα οποία δεν έχει επεκταθεί ακόμα το σύστημα των αποκλειστικών αντιπροσώπων (core) και τα ειδικά κανάλια των οποίων πελάτες είναι ο στρατός, τα σχολεία, τα πλοία, τα ξενοδοχεία κ.α. Στα δύο αυτά κανάλια διανομής εργάζονται συνολικά 15 άτομα.

Τέλος *έκτο και τελευταίο κανάλι* διανομής της Tasty είναι οι εξαγωγές. Η Tasty εξαγει σε έξι ευρωπαϊκές χώρες προϊόντα αλλά και πρώτες ύλες. Στο κανάλι διανομής αυτό εργάζονται 3 πωλητές.

1.6 ΔΙΑΚΥΡΗΞΗ/ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Σύμφωνα με τον Peret Drucker μία εταιρία δεν προσδιορίζεται από το όνομα της ή από τη δομή της, αλλά από την αποστολή της. Ένας σαφής ορισμός της αποστολής και των στόχων του οργανισμού καθιστά ξεκάθαρους, επιτεύξιμους και ρεαλιστικούς τους στόχους της επιχείρησης.

Οι λόγοι που καθιστούν επιτακτική ανάγκη για μια επιχείρηση να υιοθετήσει μία δήλωση αποστολής είναι οι εξής:

- Εξασφαλίζει σύμπνοια σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό.
- Βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα.
- Λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς, με το οποίο τα τμήματα ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό.
- Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές δραστηριότητες.
- Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να μπορούν να ελεγχθούν το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση.

Υπάρχουν και λειτουργίες που μια εταιρική αποστολή μπορεί να επιτελέσει και οι οποίες δεν είναι κατ' αρχήν εμφανείς. Τέτοιες μπορεί να είναι:

- Η αποστολή χρησιμεύει ως *κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης* των στελεχών.
- Η αποστολή βοηθά στην *επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού*. Με μία σωστή εταιρική αποστολή μπορεί να γίνει εύκολη διάκριση μεταξύ υπαλλήλων που ενστερνίζονται ή όχι τις οργανωτικές αξίες.
- Η αποστολή χρησιμεύει ως *καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης*.

Όμως ανεξάρτητα από τις προθέσεις σημασία έχει ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ενστερνίζονται τους λόγους διακήρυξης εταιρικής αποστολής.

Αρμόδιοι φορείς και διαδικασία διακήρυξης αποστολής.

Οι περισσότερες εταιρίες 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 εταιρία, 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 διακήρυξης αποστολής.

Είναι σημαντικό για τη διαμόρφωση και για την επιτυχία της δήλωσης 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.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι σχηματισμού δήλωσης αποστολής. Μία από τις συχνά απαντώμενες ξεκινάει με τον εμπλουτισμό των γνώσεων των στελεχών πάνω στο αντικείμενο. Στη συνέχεια τα στελέχη αυτά καλούνται να ετοιμάσουν μία εταιρική αποστολή όπως την αντιλαμβάνονται. Κάποια συντονιστική ομάδα αναλαμβάνει να ενοποιήσει όλα τα προτεινόμενα σχέδια εταιρικής αποστολής σε ένα, και να το διανέμει σε όλα τα στελέχη που συμμετείχαν στη διαδικασία. Στο σημείο αυτό γίνονται οι διορθώσεις, οι παρεμβάσεις και οι μετατροπές σχετικά με την προτεινόμενη εταιρική αποστολή. Στο βαθμό που όλες οι αλλαγές συμφωνηθούν ετοιμάζεται προς κυκλοφορία το τελικό κείμενο.

Παράγοντες επιτυχίας μιας δήλωσης αποστολής.

Μία εταιρική αποστολή, για να επιτύχει τους στόχους της οφείλει να είναι κάτι παραπάνω από σκόρπιες λέξεις σε ένα κομμάτι χαρτί. Πρέπει να εκφράζει έναν τρόπο ζωής για τους εργαζομένους, παρέχοντας τους την κατεύθυνση και την έμπνευση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σκοπός της θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού συνολικά και η στροφή του προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επιπρόσθετα πρέπει να περιέχει και χρήσιμες πληροφορίες για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής είναι τα εξής:

1. Πρέπει να παρέχει πληροφόρηση αλλά να είναι και πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους.
2. Πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική.
3. Πρέπει να είναι ρεαλιστική, ευέλικτη και ευπροσάρμοστη.

4. Πρέπει να βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών.
5. Πρέπει να θέτει στόχους.
6. Πρέπει να είναι μετρήσιμη.
7. Πρέπει να είναι κατανοητή αλλά όχι και υπεραπλουστευμένη.

Όσον αφορά την εξεταζόμενη εταιρία Tasty η δήλωση αποστολής της είναι η εξής:

- Να είναι η καλύτερη Εταιρία Παραγωγής αλμυρών snacks στην Ελλάδα
- Να είναι η Εταιρία της οποίας τα προϊόντα είναι πρώτα στην προτίμηση των καταναλωτών
- Να είναι η Εταιρία στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι θα ήθελαν να δουλεύουν
- Να είναι η Εταιρία στην οποία όλοι οι επενδυτές θα επέλεγαν να επενδύσουν τα χρήματά τους.

Αυτά επιτυγχάνονται με την αύξηση των πωλήσεων, των ελέγχων κόστους και της συνεπούς επένδυσης των εταιρικών πόρων. Η επιτυχία της Tasty στην επίτευξη αυτών των στόχων εξαρτάται από:

- Την προσφορά ποιότητας και αξίας στους καταναλωτές και στους πελάτες της.
- Την προσφορά προϊόντων που είναι ασφαλή, υγιεινά, οικονομικά επαρκή και περιβαλλοντολογικά παραδεκτά.
- Την οργάνωση και το εργασιακό περιβάλλον που προσελκύει τους καλύτερους.
- Την πλήρη αξιοποίηση και το "κέντισμα" των ταλέντων τους.

- Την ενθάρρυνση στην ελεύθερη και τολμηρή συνεργασία όλων, ώστε να ευοδωθούν οι στόχοι της Εταιρίας.
- Τη συντήρηση της ιστορίας της Εταιρίας στην εμμονή επίτευξης των υψίστων προτύπων ακεραιότητας και τιμιότητας.

1.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Tasty σύμφωνα με τα στοιχεία της Nielsen για το δεύτερο τρίμηνο του 2001 κατέχει το 75% του μερίδιο αγοράς στην πατάτα και τα αλμυρά snack γεγονός που την κάνει ηγέτη στο χώρο αυτό. Όπως προκύπτει από το μερίδιο αγοράς της δεν υπάρχει άμεσος ανταγωνιστής της, ωστόσο στην ίδια αγορά κινούνται άλλες 5 Εταιρίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Τσακίρης με μερίδιο αγοράς 6%, αλλά με διαρκή αυξανόμενη τάση
- Chipita με μερίδιο αγοράς 4%
- American Snack με μερίδιο αγοράς 2% και φθίνουσα πορεία
- Procter&Gable με μερίδιο αγοράς 2%
- TOTTIS με μερίδιο αγοράς 1%

Ο βασικός στόχος των ανταγωνιστών είναι αρχικά η διατήρηση και στη συνέχεια η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Οι στρατηγικές των βασικών ανταγωνιστών στοχεύουν κυρίως στην αύξηση των σημείων πώλησης με βελτίωση του συστήματος διανομής τους, και τμηματοποίηση της αγοράς όχι ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, όπως πρόσφατα, αλλά ανά κανάλι διανομής(σύστημα που η Tasty εφάρμοσε πρώτη πριν 5 χρόνια).Οι στρατηγικές τους στοχεύουν επίσης στη βελτίωση της εικόνας των προϊόντων τους στα σημεία πώλησης με την τοποθέτηση σκαλιερών, ραφιών και

προωθητικού υλικού (αυτοκόλλητα, αφίσες, δώρα) Η προσπάθεια γνωστοποίησης των προϊόντων τους και κατ'επέκταση η αύξηση του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστών γίνεται με διαφημίσεις και προσφορές τόσο προϊόντων όσο και τιμών.

Η στρατηγική που αναπτύσσουν οι εταιρίες του κλάδου αναφέρεται σε τρία κυρίως πλεονεκτήματα:

1. Στην ποιότητα και στη φρεσκάδα των προϊόντων.
2. Στην τιμή ή το κόστος παραγωγής και συσκευασίας τους.
3. Στις προσφορές που δίνουν στους τελικούς καταναλωτές.

Έτσι υπάρχουν Εταιρίες, όπως η Tasty που χιτίζουν της στρατηγική τους γύρω από την ποιότητα των προϊόντων και των προσφορών στους καταναλωτές, αδιαφορώντας για το ύψος της τιμής. Η Tasty χρησιμοποιεί αρκετά ακριβές πρώτες ύλες-πολύ καλή ποιότητα πατάτας και αραβοσιτάλευρου- αεροστεγή συσκευασία και βάζει στα προϊόντα της πολύ σύντομη ημερομηνία λήξης, έτσι ώστε να είναι τα πιο φρέσκα ακόμα και κατά την λήξη τους.

Επίσης τόσο η Tasty, όσο και η American Snacks, μέσα στα σακουλάκια με τα snacks προσφέρουν δώρα(πλαστικά tazos promotion και digimon)αντίστοιχα προσελκύοντας το ενδιαφέρον των μικρών καταναλωτών που είναι η βασική αγορά -στόχος.

Εταιρίες όπως "Τσακίρης" και "Procter&Gable" ανταγωνίζονται είτε στη βάση της τιμής, είτε στην προσφορά επιπλέον προϊόντος στην ίδια τιμή, στρατηγική που εντάσσεται και αυτή στην στρατηγική κόστους. Η εταιρία "Τσακίρης" έβγαλε πρώτη snacks των 100 δρχ. κάνοντας στρατηγική ηγεσίας κόστους σε μία αγορά που τα προϊόντα κοστίζουν κατά μέσο όρο από 180-250 δρχ. Δεδομένου ότι η αγορά-στόχος των αλμυρών snacks είναι παιδιά ηλικίας από

7-12 χρονών αυτή η διαφορά τιμής μπορεί να αποδειχθεί σημαντικό πλεονέκτημα.

Αναφορικά με το μίγμα Μάρκετινγκ των κυριοτέρων ανταγωνιστών, μεγάλη έμφαση δίνεται στο *προϊόν*. Καινούργια προϊόντα δημιουργούνται πολλές φορές μέσα στο χρόνο, ενώ καινούργιες γεύσεις και σχήματα προστίθενται σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

Ειδικά ο πόλεμος της γεύσης είναι έντονος στον κλάδο αυτό, καθώς πολλά χρήματα δαπανώνται σε έρευνες αγοράς για την εύρεση της γεύσης και του σχήματος που θα ήθελαν οι καταναλωτές. Χαρακτηριστικές γεύσεις οι οποίες προωθήθηκαν κατά καιρούς από τις εταιρίες του κλάδου στον Ελληνικό χώρο είναι πατατάκια με γεύση ρίγανη, πάπρικα, τυρί, κρεμμύδι, πίτσα, ξύδι, μπέικον, ντομάτα-ελιά κ.α.

Σημαντικό ρόλο δίνουν οι εταιρίες και στο σχήμα των προϊόντων για την επίτευξη του οποίου αγοράζονται ειδικά μηχανήματα που επιτυγχάνουν τη δημιουργία στερεομετρικών σχημάτων όπως snacks κύβους, πυραμίδες κώνους, παραλληλόγραμμα και άλλα καθώς και κυματιστά πατατάκια.

Τόσο τα διάφορα snacks όσο και η πατάτα ανήκουν στα προϊόντα αυθόρμητης αγοράς και γι'αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η συσκευασία τους. Έτσι χρησιμοποιούνται έντονα χρώματα και γυαλιστερό χαρτί στις συσκευασίες καθώς και διάφορες φιγούρες κινουμένων σχεδίων-χαρακτηριστική είναι η χρησιμοποίηση από την Tasty του Chester.

Το δεύτερο στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ η *διανομή* παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο. Τα σημεία διανομής αυτών των προϊόντων είναι κυρίως τα περίπτερα και τα Super Market. Σε αυτά τα σημεία ο ανταγωνισμός των

εταιριών είναι μεγάλος για την απόκτηση του περισσότερου και εμφανέστερου χώρου.

Στα περίπτερα οι εταιρίες δίνουν δωρεάν σκαλιέρες με διαφημιστικές κορωνίδες καθώς χρησιμοποιούν και άλλο προωθητικό υλικό σε κάποιο άλλο σημείο του περιπτέρου συχνά πάνω σε ανταγωνιστική σκαλιέρα δημιουργώντας έτσι αθέμιτο ανταγωνισμό ο οποίος περνάει στο επίπεδο του πωλητή.

Στα Super Market οι εταιρίες αγοράζουν το χώρο ραφιού των προϊόντων snack, στοχεύοντας όλες σε ράφια στο ύψος του ματιού, καθώς κλείνουν και συμφωνίες για δεύτερα και τρίτα σημεία πώλησης μακριά από το ράφι της κατηγορίας τους.

Όσον αφορά το τρίτο στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ *την προώθηση* των προϊόντων αυτή γίνεται μέσω διαφήμισης σε περιοδικά, ραδιόφωνο και τηλεόραση αλλά και μέσω προωθήσεων (sales promotion) απευθείας στα σημεία πώλησης ή και σε άλλους χώρους. Οι προωθήσεις περιλαμβάνουν διαγωνισμούς με δώρα για τους καταναλωτές, δειγματοδιανομές ή εκδηλώσεις σε χώρους διασκέδασης, σε αθλητικά κέντρα, σε παραλίες με πλούσιο διαφημιστικό υλικό.

Τέλος το τέταρτο στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ δηλαδή η *τιμή*, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελεί σημείο έμφασης λίγων εταιριών του κλάδου δεδομένου ότι παράγουν και διανέμουν χαμηλής σχετικά δραχμικής αξίας προϊόντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης περιλαμβάνει τρία στάδια: τον Σχηματισμό της Στρατηγικής, την Υλοποίηση της Στρατηγικής και την Αξιολόγηση της Στρατηγικής. Το **πρώτο** στάδιο δηλαδή η διαδικασία σχηματισμού της Στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε 4 επιμέρους στάδια:

- A. Προσδιορισμό της *αποστολής* της επιχείρησης.
- B. Ανάλυση του *Εσωτερικού Περιβάλλοντος*.
- C. Ανάλυση του *Εξωτερικού Περιβάλλοντος*.
- D. Καθορισμός των *Μακροχρόνιων στόχων* της επιχείρησης.

Αποστολή της επιχείρησης.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο αναλυτικά είναι μία δήλωση σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον. Το στάδιο προσδιορισμού της ακριβούς αποστολής της επιχείρησης είναι ιδιαίτερης σημασίας.

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. Τα στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να τα γνωρίζει καλά, έτσι ώστε να μπορεί να τα βελτιώσει.

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές και παράγοντες που σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τη Διοίκηση της επιχείρησης, τουλάχιστον βραχυχρόνια και άμεσα. Έτσι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναγνωρίζονται, να εκτιμώνται ποσοτικά και ποιοτικά και να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της στρατηγικής.

Καθορισμός Μακροχρόνιων Στόχων

Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι. Παράδειγμα μακροχρόνιων στόχων είναι η αύξηση της κερδοφορίας κατά ένα συγκεκριμένο ποσό, η αύξηση της αποδοτικότητας του επενδεδυμένου κεφαλαίου, η βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λ.π. Το σημαντικότερο όμως είναι να εξωθούν την επιχείρηση προς την επίτευξη της αποστολής της.

Το **δεύτερο** στάδιο της Στρατηγικής Διοίκησης, η Υλοποίηση της Στρατηγικής περιλαμβάνει τρία επιμέρους στάδια:

- A. Τη *Δημιουργία, Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής*.
- B. Τον *Καθορισμό Πολιτικών και Ετήσιων Στόχων*.
- C. Την *Κατανομή των Πόρων*.

Δημιουργία, Αξιολόγηση και Επιλογή Στρατηγικής

Κατά το στάδιο αυτό η επιχείρηση αναλύει τις επιλογές μεταξύ στρατηγικών, εξετάζοντας εναλλακτικές επιλογές μεταξύ προγραμμάτων δράσης που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει καλύτερα την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι εναλλακτικές αυτές στρατηγικές προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και στηρίζονται σε δοκιμασμένες και επιτυχείς εμπειρίες, παρουσιάζουν δε λεπτομερή βήματα για την μετάβαση της επιχείρησης από τη σημερινή της

θέση στην επιθυμητή. Τέλος επιλέγεται η ελκυστικότερη και περισσότερα υποσχόμενη εναλλακτική στρατηγική.

Καθορισμός Πολιτικών και Ετήσιων Στόχων.

Στο στάδιο αυτό συντάσσονται οι πολιτικές και καθορίζονται οι ετήσιοι στόχοι της επιχείρησης. Τόσο οι πολιτικές, όσο και οι ετήσιοι στόχοι παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Είναι δηλαδή κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της Στρατηγικής.

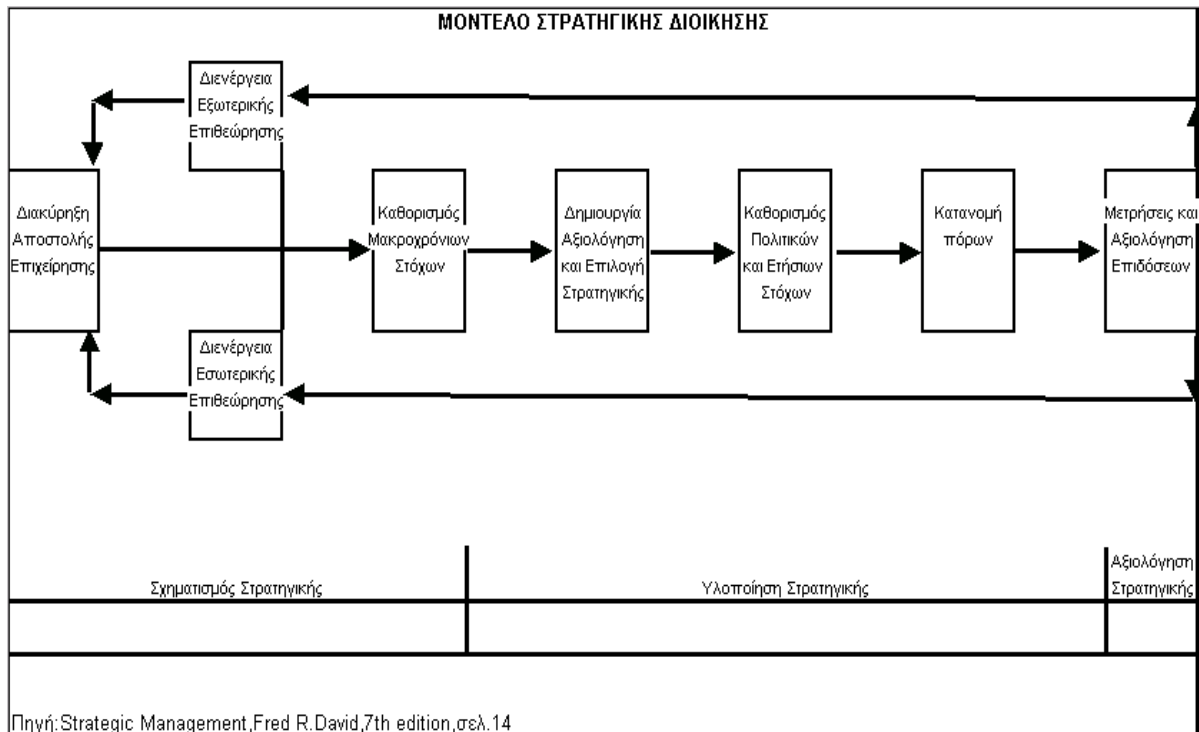
Κατανομή των Πόρων

Η κατανομή των πόρων (οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών) είναι δραστηριότητα της κεντρικής διοίκησης που επιτρέπει την εκτέλεση της στρατηγικής και γίνεται με βάση τις προτεραιότητες που θέτουν οι ετήσιοι στόχοι.

Στο **τρίτο** και τελευταίο στάδιο, την Αξιολόγηση της Στρατηγικής η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τους στόχους της. Αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η επαρκής και έγκαιρη ανάδραση-αναπληροφόρηση.

Τα παραπάνω συνοψίζονται στον Πίνακα 2.1

Πίνακας 2.1

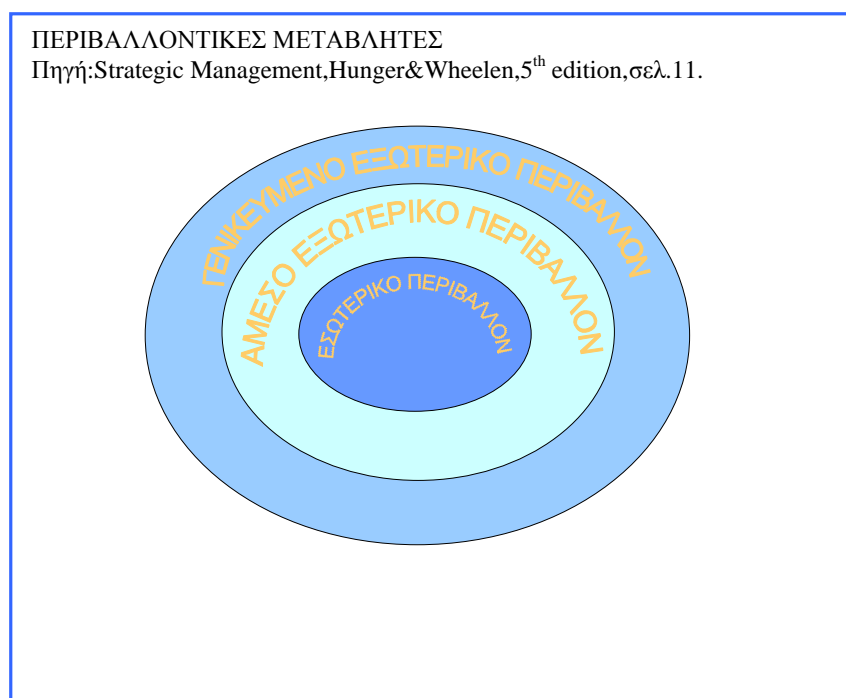


Με βάση τον Πίνακα 2.1 θα δώσουμε απάντηση στα εξής ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος για την εταιρία
- Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της
- Ποια είναι η δομή και η οργανωσιακή της κουλτούρα
- Ποιοι είναι οι πόροι της TASTY
- Πώς αναλύονται οι παραπάνω στρατηγικοί παράγοντες
- Ποιες στρατηγικές επιλογές παρουσιάζονται και ποια επιλέγεται
- Πώς θα προχωρήσει η TASTY στην εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής
- Πώς θα κάνει την τελική αξιολόγηση και τον έλεγχο

2.2 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ)

Η εταιρία προτού προβεί στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων οφείλει να λάβει υπόψη της τις ευκαιρίες- απειλές- δυνάμεις-αδυναμίες που προκύπτουν από το περιβάλλον (Εσωτερικό και Εξωτερικό) στο οποίο δραστηριοποιείται.



Διάγραμμα 2.1

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πολλοί εξωτερικοί και συχνά μη ελεγχόμενοι παράγοντες επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας εταιρίας, τη δράση της, τη δομή της και συχνά τις εσωτερικές της διαδικασίες. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί μια δυναμική μεταβλητή. Τα στοιχεία που το συνθέτουν υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις με αποτέλεσμα τόσο ο βαθμός όσο και η μορφή των επιδράσεων του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις να μεταβάλλεται διαχρονικά. Έτσι ένα

από τα βασικότερα έργα των επιχειρήσεων αποτελεί η μελέτη από τη μία μεριά των προβλεπόμενων εξελίξεων στα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον και από την άλλη, των δυνατοτήτων ανάλογης προσαρμογής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στρατηγικών αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες από τις οποίες μπορούν να επωφεληθούν καθώς και τις απειλές τις οποίες πρέπει να αποφύγουν. Όλοι οι πιθανοί παράγοντες βέβαια που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση δεν μπορούν να προβλεφθούν. Σκοπός είναι να αναγνωριστούν εκείνες οι μεταβλητές, οι οποίες προσφέρουν ευκαιρία για αντίδραση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να αντιδράσουν είτε αμυντικά είτε επιθετικά στους παράγοντες υιοθετώντας στρατηγικές που επωφελούνται από εξωτερικές ευκαιρίες ή που περιορίζουν τα αποτελέσματα εξωτερικών απειλών.

Αλλαγές στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της Tasty μεταφράζονται σε αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών για τα προϊόντα του κλάδου. Οι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τους τύπους των προϊόντων που παράγονται-γεύσεις, συσκευασία, μέγεθος-καθώς και τις στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς. Επηρεάζουν δε άμεσα και τους προμηθευτές της επιχείρησης.

Η πρώτη κατηγορία **το γενικευμένο περιβάλλον (societal)** της επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Το οικονομικό περιβάλλον
- Το φυσικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον

- Το νομικό-πολιτικό
- Το κοινωνικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον:

Τα στοιχεία που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον είναι:

- Η αγορά από την οποία η Tasty προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες συντελεστών της παραγωγής και κυρίως στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της. Η Tasty πληρώνει 40% φόρο εισοδήματος στο κράτος όπως και όλες οι μη εισηγμένες εταιρίες του κλάδου στο Χρηματιστήριο.
- Ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- Η κυβέρνηση, η οποία μπορεί να επηρεάζει την αγορά με διάφορες δραστηριότητες ή παρεμβάσεις.

Ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η εφαρμογή του νέου εργασιακού νόμου 2874/2000 σύμφωνα με τον οποίο καταργείται σαν μέτρο η υπερεργασιακή απασχόληση και η αμοιβή της, ενώ αυξάνονται κατά 25% οι αποδοχές των υπερωριών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι υπερωρίες να μην συμφέρουν πλέον καθόλου στην εταιρία, η οποία αφενός προχώρησε στην πρόσληψη μεγάλου αριθμού εργατών για το εργοστάσιο αφετέρου εφάρμοσε νέο πρόγραμμα πρόβλεψης των πωλήσεων, έτσι ώστε να δίνεται στην παραγωγή ακριβές νούμερο –σε τόνους-για να παράξει.

Επίσης το 2000 απαγορεύτηκε η πώληση snacks και chips στα κυλικεία των σχολείων γεγονός που επηρέασε την TASTY καθώς μειώθηκαν σημαντικά τα σημεία πώλησής της.

Το φυσικό περιβάλλον:

Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ο οποίος προσδιορίζει τη φύση των επιχειρηματικών κινδύνων και επηρεάζει τον βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

Η TASTY για τα πατατάκια Lay's και Ruffles τα οποία παράγει χρησιμοποιεί πρώτη ύλη πατάτα, ενώ για τα λοιπά snacks καλαμποκάλευρο. Οι καιρικές συνθήκες λοιπόν επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή, όπως θα αναφερθεί και στην παρουσίαση των προμηθευτών της επιχείρησης.

Για την κατασκευή του νέου της εργοστασίου η TASTY κατέθεσε περιβαλλοντολογική μελέτη, η οποία και οδήγησε στην έγκριση του μεγάλου αυτού έργου.

Οι νέες εγκαταστάσεις βιολογικού καθαρισμού, πρώτες και μοναδικές στο είδος τους σε ολόκληρη την Ελλάδα έκαναν πράξη την δέσμευση της TASTY για δυναμική ανάπτυξη με ταυτόχρονη αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος.

Το τεχνολογικό περιβάλλον:

Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίες παραγωγής, ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική των επιχειρήσεων του κλάδου για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρέασαν δραματικά τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς δημιούργησαν νέα βελτιωμένα snacks-τόσο

σε γεύση όσο και σε ποιότητα μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος και τον χρόνο παραγωγής.

Το νέο εργοστάσιο της TASTY στον Άγιο Στέφανο είναι πλήρως εξοπλισμένο με μηχανήματα σύγχρονης τεχνολογίας.

Στον σταθμό ποιοτικού ελέγχου του εργοστασίου γίνεται συστηματικός ποιοτικός έλεγχος από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό με τις πιο σύγχρονες μεθόδους. Στη συνέχεια μια υπερσύγχρονη γραμμή παραγωγής-η τελειότερη σε σχέση με τις υπόλοιπες βιομηχανίες του κλάδου-κατευθύνει τα προϊόντα με ταχύτητα και ακρίβεια στους ειδικούς φούρνους για ψήσιμο. Εξαιρετικά ευαίσθητες μικρο-κάμερες και άλλα προηγμένα συστήματα ελέγχου, εντοπίζουν πιθανές ατέλειες σε κάποια προϊόντα και τα αποσύρουν. Μετά την έξοδο από τους φούρνους, ακολουθεί ειδική επεξεργασία που εμπλουτίζει τα προϊόντα με τα συστατικά εκείνα που τους χαρίζουν ιδιαίτερη γεύση. Ειδικά μηχανήματα συγκεντρώνουν χωρίς να επεμβαίνει ανθρώπινο χέρι, την ακριβή ποσότητα προϊόντος που θα περιέχει κάθε συσκευασία. Τέλος ειδικά μηχανήματα κατευθύνουν τις συσκευασίες υψηλών προδιαγραφών στα προϊόντα για να θωρακίσουν την ποιότητα, και τη φρεσκάδα τους. Γενικότερα εξελιγμένες διαδικασίες αυτοματισμού χαρακτηρίζουν κάθε στάδιο της παραγωγής.

Το νομικό-πολιτικό περιβάλλον:

Το νομικό –πολιτικό πλαίσιο είναι πολύ ισχυρό καθώς οι βιομηχανίες τροφίμων, πατάτας και αλμυρών snacks απευθύνονται στον άνθρωπο και κυρίως σε μικρά παιδιά. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την άριστη ποιότητα των πρώτων υλών καθώς και για την υγιεινή του χώρου παραγωγής. Όπως σε όλες τις βιομηχανίες, υπάρχουν κανόνες και οδηγίες

για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Επίσης σύμφωνα με κοινοτική οδηγία αποκλείεται η χρήση μεταλλαγμένων πρώτων υλών για την κατασκευή των προϊόντων. Τέλος είναι υποχρεωτική η τακτική επίσκεψη αρμοδίων από το Υπουργείο Υγείας και Οικονομικών για τήρηση των παραπάνω, και για τον έλεγχο στις τιμές των προϊόντων.

Το νομικό-πολιτικό περιβάλλον αποτελείται από ένα σύνθετο πλέγμα κανόνων δικαίου που πέραν των παραπάνω καθορίζουν και την έκταση του σχηματισμού οικονομικών συνασπισμών. Το άρθρο 81 της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαγορεύει την καταχρηστική εκμετάλλευση της δεσπόζουσας θέσης της Επιχείρησης. Έτσι η TASTY είναι υποχρεωμένη να μην αρνείται την πώληση σε χονδρέμπορους παρά την καθιέρωση του συστήματος των αποκλειστικών αντιπροσώπων.

Το κοινωνικό περιβάλλον

Η λειτουργία των επιχειρήσεων πραγματοποιείται μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης πολιτικής και κοινωνικής διάρθρωσης της οικονομίας. Η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος, με την παρουσία των πάσης φύσεως κοινωνικών και ηθικών κανόνων, έχει σαν αποτέλεσμα την παρουσία ενός βαθμού κοινωνικοποίησης της αποστολής των επιχειρήσεων, η οποία εκδηλώνεται κατά τη διαμόρφωση τόσο των επιχειρηματικών στόχων όσο και των στρατηγικών επιλογών τους. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις απόψεις, την συμπεριφορά και τον τρόπο ζωής όλων όσων ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως καθορίζονται από το δημογραφικό, θρησκευτικό, μορφωτικό και εθνικό υπόβαθρο. Επειδή οι εταιρίες του κλάδου έρχονται σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή,

οποιοσδήποτε αλλαγές στις κοινωνικές συνθήκες επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η καταγγελία της Green Peace για χρήση μεταλλαγμένης πατάτας από 4 εταιρίες του κλάδου. Η αντίδραση των καταναλωτών ήταν άμεση και η κατανάλωση μειώθηκε κατά 80% για δύο εβδομάδες, οπότε και δόθηκε διορθωτική ανακοίνωση στον τύπο από την Green Peace σύμφωνα με την οποία ύστερα από έλεγχο μόνο μία τελικά εταιρία ήταν ύποπτη για χρήση μεταλλαγμένης πατάτας.

Το **άμεσο περιβάλλον (task)** διαφέρει από το γενικευμένο στο ότι η εταιρία μπορεί να το ελέγχει και να το επηρεάζει πολύ περισσότερο. Περιλαμβάνει παράγοντες που δημιουργούν πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στο να αποκτήσει τις απαραίτητες πηγές που χρειάζεται ή στο να βρει περισσότερο αποδοτικές αγορές για τα προϊόντα της.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν:

- Την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης
- Το προφίλ των πελατών της
- Την φήμη της εταιρίας στους προμηθευτές και το αντίστροφο
- Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης:

Με την αποτίμηση της ανταγωνιστικής της θέσης, η εταιρία βελτιώνει τις πιθανότητες να σχεδιάσει στρατηγικές που βελτιστοποιούν τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Η διάγνωση του προφίλ των ανταγωνιστών της βοηθά στην καλύτερη πρόβλεψη της εταιρίας, τόσο για βραχυχρόνια, όσο και για μακροχρόνια ανάπτυξη. Κάποια από τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η TASTY

για την κατασκευή του προφίλ των ανταγωνιστών της, αλλά και της ίδιας της εταιρίας είναι τα εξής:

1. Μερίδιο αγοράς
2. Αποτελεσματικότητα δικτύων διανομής
3. Ανταγωνιστικότητα τιμής
4. Παραγωγικότητα
5. Εμπειρία
6. Κόστος Πρώτων Υλών
7. Ποιότητα

Αφού επιλεγούν τα καταλληλότερα κριτήρια βαθμολογείται ο ανταγωνιστής σε συγκεκριμένη κλίμακα (1-5). Οι βαθμοί πολλαπλασιάζονται με έναν συντελεστή βαρύτητας του κάθε κριτηρίου και το άθροισμα αυτών των γινομένων αποτελεί το αριθμητικό προφίλ του ανταγωνιστή. Οι συντελεστές βαρύτητας διαμορφώνονται είτε με συγκριτική των επιχειρήσεων του κλάδου ανάλυση, είτε μετά από συνεννόηση.

ΜΗΤΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ							
<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</i>	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	TASTY		ΤΣΑΚΙΡΗΣ		CHIPITA	
		ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΒΑΘΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	0,2	5	1	1	0,2	1	0,2
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΙΜΗΣ	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΣΗ	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1	21	4	15	2,5	13	2,3

Αγοραστές:

Ίσως το σημαντικότερο αποτέλεσμα της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η κατανόηση της σύνθεσης των πελατών της. Κατασκευάζοντας το προφίλ των πελατών η Εταιρία είναι σε θέση να σχεδιάσει καλύτερες στρατηγικές, να προβλέψει αλλαγές στο μέγεθος της αγοράς, και να προσδιορίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια την αγορά -στόχο.

Ύστερα από μία πανελλαδική έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2001, για λογαριασμό της TASTY σε συνολικό δείγμα 2000 ατόμων, προέκυψαν εξαιρετικού ενδιαφέροντος στοιχεία για τους καταναλωτές της εταιρίας.

Για παράδειγμα προέκυψε ότι η αγορά -στόχος για τα πατατάκια είναι άνδρες-γυναίκες, ηλικίας από 14-43 χρονών, ενώ για τα λοιπά αλμυρά snack παιδιά ηλικίας από 8-12 χρονών. Επίσης αποδείχθηκε ότι το 60% των καταναλωτών πατάτας είναι γυναίκες, το 35% των παραπάνω καταναλωτών είναι ανύπαντροι, ενώ το 40% έχουν οικογένεια με παιδιά. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι η συχνότητα κατανάλωσης είναι για το 45% των ερωτηθέντων περίπου μία φορά την εβδομάδα όσον αφορά τα πατατάκια και 55% πάνω από μία φορά την εβδομάδα όσον αφορά τα λοιπά snacks, ενώ το 58% εμφανίστηκε πιστό στην μάρκα προτίμησής του (brand loyal).

Προμηθευτές:

Η TASTY παίρνει εναλλακτικές προσφορές από τους διάφορους προμηθευτές της και επιλέγει τον τελικό προμηθευτή της ανάλογα με τις τιμές που προσφέρει, την εγγυημένη ποιότητα των προϊόντων, το χρόνο παράδοσης, τις

διάφορες υπηρεσίες μετά πώληση που εξασφαλίζει και οπωσδήποτε ανάλογα με τη φήμη του προμηθευτή στην αγορά.

Όσον αφορά την πατάτα ως πρώτη ύλη, αυτή προέρχεται είτε από την Ελλάδα είτε από το Εξωτερικό. Οι πατάτες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των chips είναι ειδικής ποικιλίας και η TASTY εισάγει τον σπόρο από την Σκοτία ή την Ολλανδία. Στην συνέχεια τον δίνει προς καλλιέργεια στους παραγωγούς-καλλιεργητές με τους οποίους έχει αποκλειστική συνεργασία (απαγορεύεται στον προμηθευτή η συνεργασία με άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου).

Η καλλιέργεια της πατάτας στην χώρα μας για λογαριασμό της TASTY γίνεται στις περιοχές Δράμα, Φλώρινα, Αμύνταιο, Ξάνθη, Σέρρες, Άραξο και Καλαμάτα.

Η καλλιέργεια της πατάτας αρχίζει τον Δεκέμβριο στη χώρα μας, και η συγκομιδή γίνεται από τον Μάιο μέχρι το τέλος Οκτωβρίου. Από τον Νοέμβριο μέχρι τον Απρίλιο η TASTY εισάγει πατάτα από τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Γερμανία, Βέλγιο κ.α.). Παλιότερα η εισαγωγή γινόταν από την Αίγυπτο, αλλά οι Αιγύπτιοι προμηθευτές εγκαταλείφθηκαν λόγω των δασμών προς τις Τρίτες Χώρες.

Στη συνέχεια κατά την παραλαβή της πατάτας ελέγχονται οι ποιοτικές προδιαγραφές. Ο έλεγχος γίνεται στο τηγάνι όπου τυχαίο δείγμα επιλέγεται και τηγανίζεται και εκεί αξιολογείται από τους ειδικούς αν θα παραληφθεί η ποσότητα ή όχι.

Οι προμηθευτές υποχρεούνται σε Just-In-Time σύστημα παράδοσης, ενώ τα συμβόλαια τους είναι κλειστά (οι τιμές κλείνονται πριν την παραγωγή). Τα ίδια ισχύουν και για τους προμηθευτές καλαμποκάλευρου για τα λοιπά snacks,

πρώτη ύλη την οποία η TASTY προμηθεύεται κατά 75% από Ελλάδα και κατά 25% από Ιταλία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι σχέσεις της TASTY με τους προμηθευτές της είναι μακροχρόνιες, άνω των 15 ετών και στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Εργατικό Δυναμικό :

Η εταιρία θα πρέπει να αναλύει τους ανθρώπινους πόρους /εργατικό δυναμικό που διαθέτει και να εκτιμά τον αριθμό και τα είδη των ικανοτήτων χωρίς να παραβλέπει την προσαρμοστικότητα, την εκπαίδευση, την ενόραση και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Πρέπει να προσπαθεί να προσελκύει ικανούς εργαζομένους μέσω της φήμης την οποία έχει στην αγορά εργασίας και μέσω της αξίας της απασχόλησης την οποία προσφέρει. Η σημασία την οποία δίνει η TASTY στο εργατικό δυναμικό της θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω.

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με στοιχεία του Ιουλίου του 2000 που ελήφθησαν από την ICAP, οι περισσότερες από τις εταιρίες του κλάδου των αλμυρών σνακ είναι εγκαταστημένες στην περιοχή της Αττικής, ενώ η πλειοψηφία διατηρεί παραγωγικές εγκαταστάσεις σε περιοχές εκτός του νομού Αττικής. Το μέγεθος της συνολικής απασχόλησης των επιχειρήσεων ανέρχεται σε 3621 άτομα, ενώ το σύνολο σχεδόν των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων είναι ανώνυμες, ενώ μία λειτουργεί σαν ομόρρυθμη. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στην παραγωγή αλμυρών σνακ αλλά ασχολούνται και με άλλες δραστηριότητες, όπως την παραγωγή,

εισαγωγή και εμπορία μπισκότων, ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, δημητριακών κ.α.

2.4.1 Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής Αλμυρών Σνακς

Ο Πίνακας 2.2 παρουσιάζει την εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής αλμυρών σνακς (σε τόνους)το χρονικό διάστημα 1995-1999.

Πίνακας 2.2

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΣΙΠΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ EXTRUDED SNACKS
1995	13.700	6.850	6.850
1996	12.900	7.700	5.200
1997	12.850	8.350	4.500
1998	15.000	9.800	5.200
1999	16.000	10.500	5.500

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2.2 η ελληνική παραγωγή αλμυρών σνακς παρουσίασε πτωτική πορεία την περίοδο 1995-1997, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξεως του 3%, ενώ την περίοδο 1998-1999 ακολούθησε ανοδική πορεία, με μέσο ετήσιο ρυθμό 11,5%.

Ειδικότερα, το 1999 το μέγεθος της παραγωγής ανήλθε σε 16000 τόνους έναντι 15000 τόνων το προηγούμενο έτος εμφανίζοντας αύξηση κατά 6,67%. Το 1998/1997 το ποσοστό αύξησης της παραγωγής διαμορφώθηκε σε 16,73%. Το 1997 η εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακς διαμορφώθηκε σε 12850 τόνους από 12900 τόνους το 1996 και 13700 τόνους το 1995. Η ανοδική τάση που παρουσίασε το συνολικό μέγεθος της παραγωγής αλμυρών σνακς τη διετία 1998-1999 οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση της παραγωγής της TASTY το ίδιο διάστημα.

Η ελληνική παραγωγή αλμυρών σνακς αποτελείται από δύο κατηγορίες προϊόντων: τα τσιπς και τα λοιπά σνακς. Η παραγωγή των τσιπς ακολουθεί ανοδική πορεία διαχρονικά, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11,5%, καταλαμβάνοντας το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής σε αλμυρά σνακς καθ'όλη την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Ειδικότερα, το μέγεθος της παραγωγής των τσιπς ανήλθε σε 10500 τόνους το 1999 έναντι 9800 τόνων το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,1%. Το ποσοστό συμμετοχής της συγκεκριμένης κατηγορίας στο σύνολο των αλμυρών σνακς διαμορφώθηκε σε 65,6% το 1999 από 65,3% το 1997.

Η παραγωγή των μορφοποιημένων σνακς (extruded) εμφάνισε πτωτική τάση το διάστημα 1995-1997, ενώ παρουσίασε ανάκαμψη τη διετία 1998-1999, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 10,5%. Το μέγεθος της εκτιμάται σε 5500 τόνους το 1999 από 5200 τόνους το 1998 (ποσοστό αύξησης 5,7%). Το μερίδιο παραγωγής των extruded snacks διαμορφώθηκε σε 34,4% το 1999 από 34,7% το 1998 και 35% το 1997.

Όπως παρατηρείται οι δύο κατηγορίες αλμυρών σνακς συμμετείχαν εξίσου στην συνολική παραγωγή του κλάδου το 1995, ενώ έκτοτε τα τσιπς παρουσίασαν μεγαλύτερη ανάπτυξη από τα extruded σνακς.

Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, η ελληνική βιομηχανία αλμυρών σνακς έχει εξελιχθεί σήμερα σε τέτοιο βαθμό, ώστε το τεχνολογικό της επίπεδο να είναι εφάμιλλο με το αντίστοιχο των βιομηχανιών της υπόλοιπης Ευρώπης.

Ο Πίνακας 2.3 που ακολουθεί παρουσιάζει τη σύνθεση του κόστους παραγωγής των τσιπς.

Πίνακας 2.3

α. Πρώτες Ύλες (πατάτα, λάδι, αρωματικές ουσίες)	30% -35%
β. Εργατικά	14%
γ. Υλικά Συσκευασίας	14%
δ. Αποσβέσεις, βιομηχανικά και λοιπά έξοδα	40%

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.3, οι πρώτες ύλες αποτελούν το κυριότερο συντελεστή στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής των τσιπς, καταλαμβάνοντας το 30%-35% περίπου του συνολικού κόστους.

Η πατάτα αποτελεί την κυριότερη πρώτη ύλη, καλύπτοντας πάνω από το 60% του συνόλου των πρώτων υλών. Αν και στην εγχώρια αγορά υπάρχει μεγάλη προσφορά σε πατάτα, ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν εισαγωγές σε πρώτη ύλη ανάλογα με την επιθυμητή ποιότητα ή απόδοση και την εποχή παραγωγής.

Το λάδι που χρησιμοποιείται συνήθως στα τσιπς είναι βαμβακέλαιο και φοινικέλαιο. Το βαμβακέλαιο παράγεται στην εγχώρια αγορά, ενώ το φοινικέλαιο εισάγεται. Αναλόγως πάντως της εταιρίας και της διάρθρωσης της παραγωγής χρησιμοποιούνται και άλλα έλαια στην παραγωγή των τσιπς.

Η διαδικασία της παραγωγής των τσιπς είναι έντονα αυτοματοποιημένη, με αποτέλεσμα η συμμετοχή των εργατικών στο συνολικό κόστος παραγωγής να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα της τάξεως του 14% περίπου.

Όσον αφορά στα υλικά συσκευασίας, σημειώνεται ότι το προϊόν συσκευάζεται σε φάκελα λαμιναρισμένου πολυπροπυλενίου (λιανική συσκευασία) και κατόπιν σε χαρτοκιβώτια για διάθεση στο χονδρικό εμπόριο. Ορισμένα “premium” προϊόντα συσκευάζονται σε ειδικά κουτιά κυλινδρικού σχήματος από πεπιεσμένο χαρτί και αλουμίνιο (π.χ. Pringles). Τα περισσότερα υλικά συσκευασίας είναι διαθέσιμα στην ελληνική αγορά.

Οι συγκεκριμένες συσκευασίες διακρίνονται σε ατομικές, οικογενειακές, multipack (ποικιλία φακέλων) και συσκευασίες catering. Το βάρος τους κυμαίνεται από 40 γρ. μέχρι 400 γρ. ανάλογα με το περιεχόμενο. Η

δημοφιλέστερη συσκευασία είναι των 100 γρ. Σημειώνεται ότι τα extruded σνακς είναι ελαφρύτερα από τα πατατάκια στον ίδιο όγκο προϊόντος.

Το ποσοστό συμμετοχής των αποσβέσεων στο συνολικό κόστος παραγωγής διαφέρει για την κάθε μονάδα, ανάλογα με την ηλικία του εξοπλισμού και τις επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί. Η πλειοψηφία των παραγωγικών μονάδων που λειτουργούν σήμερα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό, με αποτέλεσμα οι αποσβέσεις να βαρύνουν σημαντικά το κόστος παραγωγής.

2.4.2 Εισαγωγές σε σνακς από πατάτα–Κυριότερες χώρες προέλευσης

Οι εισαγωγές σε σνακς από πατάτα παρουσίασαν αυξομειώσεις το χρονικό διάστημα 1995-1998 και διαμορφώθηκαν σε 1252 τόνους το 1998, από 440 τόνους το προηγούμενο έτος. Κατά το χρονικό διάστημα 1995-1998 οι εισαγόμενες ποσότητες σε σνακς από πατάτα κυμάνθηκαν μεταξύ 169-554 τόνους.

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2.4 το σύνολο των εισαγωγών σε σνακς από πατάτα προέρχεται από χώρες της ΕΕ και μάλιστα το ποσοστό συμμετοχής τους επί των συνολικών εισαγωγών παρουσιάζει αύξηση το χρονικό διάστημα 1995-1998 ανερχόμενο σε 99,3% το 1998 από 91,7% το 1996. Οι μεγαλύτερες ποσότητες εισαγωγών από τις χώρες της ΕΕ προήλθαν από το Βέλγιο και Λουξεμβούργο τη χρονική περίοδο 1995-1997 και από Ολλανδία το 1998.

Αναφορικά με την αξία των εισαγομένων ποσοτήτων σημειώνεται ότι το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα κυμάνθηκε μεταξύ 65108χιλ. Δρχ –430022 χιλ.Δρχ(1998).

Τέλος όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, η μέση τιμή εισαγωγής ανά κιλό από τις Τρίτες χώρες είναι υψηλότερη από την αντίστοιχη τιμή των σνακς από πατάτα που προέρχονται από τις χώρες της ΕΕ.

Πίνακας 2.4
ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΝΑΚΣ ΑΠΟ ΠΑΤΑΤΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ	1995		1996		1997		1998		1999	
	ΤΟΝΟΙ	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ	ΑΞΙΑ	ΤΟΝΟΙ	ΑΞΙΑ
20.05.20.20										
Δανία	16	18.394	-	-	33	41.216	25	33.692	7	7.597
Γαλλία	19	8.756	18	12.381	26	8.301	69	13.326	110	31.426
Βρετανία	54	34.459	1	3.259	16	21.566	41	69.405	32	43.098
Ολλανδία	-	-	-	-	11	8.041	642	119.763	96	25.157
Γερμανία	168	67.313	39	8.489	-	-	-	-	49	44.637
Ισπανία	-	-	-	-	-	-	156	1 05.040	324	258.694
Λοιπές Χώρες	74	18.377	9	10.923	10	1 0.621	21	29.457	112	51.647
Ε.Ε.										
Σύνολο	523	190.891	155	49.362	428	133.947	1.243	419.735	730	462.256
χωρών Ε.Ε.										
Κύπρος	26	35.251	14	15.746	9	9.771	6	4.414	-	-
Η.Π.Α.	3	4.951	-	-	3	6.096	3	5.873	-	-
Πολωνία	-	-	-	-	-	-	-	-	40	27.046
Λοιπές Τρίτες Χώρες	2	524	-	-	-	-	-	-	-	-
Σύνολο	31	40.726	14	15.746	12	15.867	9	10.287	40	27.046
Τρίτων χωρών										
Γενικό Σύνολο	554	231.617	169	65.108	440	149.814	1.252	430.022	770	489.302

Πηγή: ΕΣΥΕ

Ποσότητα: σε τόνους Αξία: σε χιλ. δρχ.

*: 9μηνο (Ιανουάριος – Σεπτέμβριος) 1999 Κωδικοί Κατηγοριών: Δασμολογικές Κλάσεις της ΕΣΥ 20.05.20.20 πατάτες σε λεπτές φέτες τηγανιτές σε λίπος ή λάδι, αλατισμένες ή αρωματισμένες σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες για άμεση κατανάλωση

2.4.3 Εξαγωγές σε Σνακς από Πατάτα – Κυριότερες Χώρες Προορισμού

Ο Πίνακας 2.5. παρουσιάζει την εξέλιξη των εξαγωγών σε σνακς από πατάτα για το χρονικό διάστημα 1995 -1998 καθώς και για το 9-μηνο 1999. Ορισμένες

από τις εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έχουν αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα είναι οι εξής: ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΑΒΕΕ, TASTY FOODS ΑΒΓΕ και CHIPITA INTERNATIONAL ΑΒΕΕ.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 2.5 οι εξαγωγές παρουσίασαν άνοδο το χρονικό διάστημα 1997-1998, ενώ το 1996/1995 εμφάνισαν μείωση κατά 30,4%. Αύξηση εκτιμάται ότι παρουσίασαν οι ποσότητες εξαγωγής και το 1999, σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία του εννιαμήνου 1999, παραμένοντας ωστόσο σε χαμηλά επίπεδα.

Ειδικότερα, το 1998 οι εξαγόμενες ποσότητες ανήλθαν σε 206 τόνους από 107 τόνους το 1997 και 87 τόνους το 1996. Η αξία των εξαγωγών ανήλθε στο ποσό των 174,6 εκατ. δρχ. το 1998 από 61,6 εκατ. δρχ. το 1997 και 69,6 εκατ. δρχ. το 1996.

Επισημαίνεται ότι το 1998, το 1995 και το 1996 δεν πραγματοποιήθηκαν εξαγωγές προς χώρες της Ε.Ε., ενώ το 1997 διαμορφώθηκαν σε χαμηλά επίπεδα, καλύπτοντας το 11,2% περίπου των συνολικών εξαγωγών. Ο κύριος όγκος των εξαγωγών κατευθύνθηκε προς τις Τρίτες χώρες και κυρίως προς τη Βουλγαρία το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Συγκεκριμένα το ποσοστό συμμετοχής της Βουλγαρίας στις συνολικές εξαγωγές διαμορφώθηκε την εξεταζόμενη χρονική περίοδο ως εξής: 1995: 84%, 1996: 69%, 1997: 47% και 1998: 66%.

Η μέση τιμή εξαγωγής σε σνακς από πατάτα προς Τρίτες χώρες, διαμορφώθηκε σε 616 δρχ. ανά κιλό το 1997, ενώ η αντίστοιχη μέση τιμή για τις χώρες της Ε.Ε. ανήλθε σε 253 δρχ./κιλό. Το 1998, η μέση τιμή εξαγωγής για Τις Τρίτες χώρες ανήλθε σε 847 δρχ./κιλό. Τη διετία 1995-1996 η εν λόγω μέση τιμή κυμάνθηκε μεταξύ 763-800 δρχ./κιλό.

Πίνακας 2.5
ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΣΝΑΚΣ ΑΠΟ ΠΑΤΑΤΑ

ΚΩΔΙΚΟΣ	1995		1996		1997		1998		1999*	
	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ
20.05.20.20										
Ολλανδία	-	-	-	-	11	1.517	-	-	-	-
Γερμανία	-	-	-	-	-	-	-	-	6	3.824
Λοιπές Χώρες	-	-	-	-	1	1.525	-	-	-	-
Ε.Ε.										
Σύνολο	-	-	-	-	12	3.042	-	-	6	3.824
Χωρών Ε.Ε.										
Βουλγαρία	105	77.703	60	42.858	50	20.850	136	114.390	114	70.777
ΠΓΔΜ	4	3.354	15	13.792	28	24.870	9	9.509	-	-
Ρωσία	10	7.227	5	4.953	10	7.577	11	13.291	-	-
Αλβανία	-	-	-	-	4	2.858	19	10.036	65	32.055
Λοιπές Χώρες	6	7.149	7	8.013	3	2.275	31	27.374	21	18.743
εκτός Ε.Ε.										
Σύνολο	125	95.433	87	69.616	95	58.530	206	174.600	200	121.575
Τρίτων Χωρών										
Γενικό Σύνολο	125	95.433	87	69.616	107	61.572	206	174.600	206	125.399

Ποσότητα : σε τόνους

Αξία : σε χιλ. δρχ.

* : 9μηνο (Ιανουάριος -Σεπτέμβριος) 1999

Κωδικοί Κατηγοριών: Δασμολογικές Κλάσεις της ΕΣΥΕ

20.05.20.20 πατάτες σε λεπτές φέτες τηγανιτές σε λίπος ή λάδι, αλατισμένες ή αρωματισμένες σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες για άμεση κατανάλωση.

Πηγή: ΕΣΥΕ

2.4.4 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Αλμυρών Σνάκς

Η ελληνική ζήτηση σε αλμυρά σνακς καλύπτεται κατά κύριο λόγο από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα και σε μικρότερη κλίμακα από τα εισαγόμενα, τα οποία καταλαμβάνουν μικρό μερίδιο στο σύνολο της αγοράς. Το μέγεθος της ελληνικής αγοράς αλμυρών σνακς το χρονικό διάστημα 1995-1999 παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.6

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, τα μεγέθη του εξωτερικού εμπορίου που αναφέρονται στον πίνακα προέκυψαν κατόπιν επεξεργασίας στοιχείων που συλλέχθηκαν από εταιρείες του κλάδου, καθώς και εκτιμήσεων της αγοράς. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι στις δασμολογικές κλάσεις της ΕΣΥΕ περιλαμβάνονται και άλλα προϊόντα εκτός από τα εξεταζόμενα. Ως εκ τούτου, τα στοιχεία της ΕΣΥΕ δεν αντικατοπτρίζουν το πραγματικό μέγεθος των εισαγωγών και εξαγωγών αλμυρών σνακς.

Πίνακας 2.6

ΕΓΧΩΡΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚΣ (1995-1999)

	(σε τόνους)				
	1995	1996	1997	1998	1999
Παραγωγή	13.700	12.900	12.850	15.000	16.000
Εισαγωγές	800	500	860	2.400	2.900
Εξαγωγές	400	400	490	650	750
Φαινομενική Κατανάλωση	14.100	13.000	13.220	16.750	18.150

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP.



Διάγραμμα 2.2

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διαγράμματος 2.2, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακς ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1997-1999, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 8,5%, ενώ την περίοδο 1996/1995 εμφάνισε μείωση κατά 7,80%. Ειδικότερα, το 1999 η φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακς ανήλθε σε 18.150 τόνους από 16.750 τόνους το 1998, σημειώνοντας αύξηση κατά 8,3%. Την τριετία 1995-1997, το μέγεθος αγοράς κυμάνθηκε μεταξύ 13.000-14.100 τόνων. Η αξία της συνολικής αγοράς αλμυρών σνακς εκτιμάται σε 37-38 δις δρχ. το 1999.

Επισημαίνεται ότι, το προαναφερόμενο μέγεθος αγοράς δεν περιλαμβάνει τα παξιμαδάκια τύπου «Bake Rolls», τα οποία εισήλθαν στην αγορά τα τελευταία χρόνια και παρουσίασαν σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των Bake Rolls υπολογίζεται σε 2.500 τόνους το 1999.

Οι εισαγωγές αλμυρών σνακς παρουσίασαν διαχρονική αύξηση την τριετία 1997-1999, ενώ την περίοδο 1996/1995 εμφάνισαν μείωση κατά 37,5%. Το 1999, οι συνολικές εισαγωγές αλμυρών σνακς ανήλθαν σε 2.900 τόνους από 2.400 τόνους το προηγούμενο έτος.

Η σημαντική αύξηση (σχεδόν τριπλασιασμός), που εμφάνισε το μέγεθος των εισαγωγών το 1998/1997, οφείλεται στην είσοδο της εταιρείας ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ ΑΒ & ΕΕ στον κλάδο το ίδιο διάστημα. Η προαναφερόμενη εταιρεία εισάγει από το Βέλγιο αλμυρά σνακς τα οποία διατίθενται στην εγχώρια αγορά με το εμπορικό σήμα «PRINGLES». Σημειώνεται ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα εντάσσονται στην κατηγορία των extruded σνακς. Η εισαγωγική διείσδυση στον κλάδο ήταν της τάξεως του 16% το 1999 από 5,7% το 1995.

Οι εξαγωγές αλμυρών σνακς παρουσίασαν ανοδική τάση και κυμάνθηκαν μεταξύ 400 750 τόνων το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα, το 1999 Οι εξαγωγές διαμορφώθηκαν σε 750 τόνους από 650 τόνους το 1998 και 490 τόνους το 1997. Τη διετία 1995-1996, οι εξαγωγές ανήλθαν σε 400 τόνους ανά έτος.

Οι Πίνακες 2.7 και 2.8, που ακολουθούν παρουσιάζουν την εξέλιξη της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης αλμυρών σνακς, ανά κατηγορία chips και extruded snacks αντίστοιχα, για το χρονικό διάστημα 1995 -1999.

Πίνακας 2.7
ΕΓΧΩΡΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ CHIPS

(σε τόνους)

	1995	1996	1997	1998	1999
Παραγωγή	6.850	7.700	8.350	9.800	1 0.500
Εισαγωγές	555	170	475	400	450
Εξαγωγές	125	90	95	250	350
Φαινομενική Κατανάλωση	7.280	7.780	8.730	9.950	1 0.600

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς, Επεξεργασία ICAP.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.7, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση σε chips παρουσίασε διαχρονική αύξηση το χρονικό διάστημα 1995-1999, με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 1 0%. Ειδικότερα, το 1999 η φαινομενική κατανάλωση σε chips ανήλθε σε 10.600 τόνους από 9.950 τόνους το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 6,5%. Το ποσοστό αύξησης της κατανάλωσης την περίοδο 1998/1997 ανήλθε σε 14%, σε 12,2% το διάστημα 1997/1996, ενώ η αντίστοιχη αύξηση το 1996/1995 ήταν 6,9%.

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε Chips παρουσίασαν αυξομειώσεις το χρονικό διάστημα 1995-1999 και διαμορφώθηκαν σε 450 τόνους το 1999 από 400 τόνους το 1998 και 475 τόνους το 1997. Το 1996, οι εν λόγω εισαγωγές διαμορφώθηκαν σε 170 τόνους από 555 τόνους το προηγούμενο έτος. Σημειώνεται ότι τα τσιπς καταλαμβάνουν μεγάλο όγκο σε σχέση με το βάρος τους, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το κόστος μεταφοράς.

Ομοίως το μέγεθος των εξαγωγών σε Chips παρουσίασε αυξομειώσεις το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Το 1999 οι εξαγόμενες ποσότητες σε chips

ανήλθαν σε 350 τόνους από 250 τόνους το 1998. Το χρονικό διάστημα 1995-1997, οι εξαγωγές σε Chips κυμάνθηκαν μεταξύ 90 -125 τόνων.

Πίνακας 2.8
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ EXTRUDED SNACKS

	(σε τόνους)				
	1995	1996	1997	1998	1999
Παραγωγή	6.850	5.200	4.500	5.200	5.500
Εισαγωγές	245	330	385	2.000	2.450
Εξαγωγές	275	310	395	400	400
<i>Φαινομενική</i>	6.820	5.220	4.490	6.800	7.550
Κατανάλωση					

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς, Επεξεργασία ICAP.

Η φαινομενική κατανάλωση σε extruded snacs ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1998-1999, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 29,5%, ενώ πτωτική πορεία είχε εμφανίσει την προηγούμενη τριετία 1995-1997 με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξεως του 19%, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2.8. Ειδικότερα, το 1999 το μέγεθος αγοράς ανήλθε σε 7.550 τόνους από 6.800 τόνους το 1998, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 11%. Το 1998/1997, το ποσοστό αύξησης διαμορφώθηκε σε 51,4%, ενώ την περίοδο 1997/1996 η φαινομενική κατανάλωση μειώθηκε κατά 14% και κατά 23,5% το 1996/1995.

Οι εισαγόμενες ποσότητες σε extruded σνακς παρουσίασαν διαχρονική αύξηση το χρονικό διάστημα 1995 -1999 και διαμορφώθηκαν σε 2.450 τόνους το 1999 από 2.000 τόνους το 1998. Την τριετία 1995 -1997, οι εισαγωγές κυμάνθηκαν μεταξύ 245-385 τόνων. Η σημαντική αύξηση των εισαγωγών που παρουσιάστηκε το 1998/1997, οφείλεται στην είσοδο στην αγορά της εισαγωγικής εταιρείας Procter&Gamble.

Οι εξαγωγές σε extruded σνακς κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το μέγεθος της παραγωγής. Οι εξαγωγές παρουσίασαν άνοδο το χρονικό διάστημα 1995-1998, ενώ το 1999/1998 εμφάνισαν σταθερότητα. Ειδικότερα την τελευταία διετία οι εξαγωγές διαμορφώθηκαν σε 400 τόνους από 395 τόνους το 1997. Τη διετία 1995-1997, οι εξαγωγές σε extruded σνακς κυμάνθηκαν από 275 έως 395 τόνους.

Σε γενικές γραμμές, οι καταναλωτές διακατέχονται από την αντίληψη ότι τα τσιπς είναι σχετικά αγνά προϊόντα, διότι είναι εύκολο να κατανοήσουν την προέλευσή τους. Αντίθετα, όσον αφορά τα extruded, επικρατεί η αντίληψη ότι περιέχουν τεχνητές χρωστικές ή αρωματικές ουσίες που επιδρούν βλαβερά στον οργανισμό και ιδιαίτερα στα παιδιά, που αποτελούν την μεγαλύτερη αγορά-στόχο αυτής της κατηγορίας. Για αυτό το λόγο, οι εταιρείες έχουν επιστρατεύσει την ενημέρωση του καταναλωτή με φυλλάδια και την αναγραφή των συστατικών στην συσκευασία για να εξαλείψουν τις τυχόν επιφυλάξεις και να αναδείξουν την υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους.

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση αλμυρών σνάκς στην Ελλάδα είναι από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη. Στις πιο ανεπτυγμένες αγορές της Ευρώπης, όπως η Μ. Βρετανία και η Γερμανία η κατά κεφαλήν κατανάλωση κυμαίνεται από 3 έως 5 κιλά, ενώ στις Η.Π.Α. η κατανάλωση φθάνει τα 8 κιλά ετησίως.

Ο Πίνακας 2.9 παρουσιάζει την εξέλιξη της μέσης τιμής χονδρικής πώλησης των εγχωρίως παραγομένων αλμυρών σνακς σε σχέση με την αντίστοιχη των εισαγομένων τη χρονική περίοδο 1995-1999.

Πίνακας 2.9

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΙΜΩΝ ΕΓΧΩΡΙΩΝ / ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚΣ (1995-1999)

Μέση τιμή (δρχ./ Κιλό)	1995	1996	1997	1998	1999
Μέση Τιμή Εγχωρίως παραγομένων Προϊόντων	1.010	1.100	1.200	1.300	1.400
% Ετήσια Μεταβολή		+9%	+9%	+8%	+8%
Μέση Τιμή Εισαγομένων προϊόντων	2.150	2.200	2.400	2.600	2.760
% Ετήσια Μεταβολή		+2%	+9%	+8%	+6%

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.9, οι τιμές των εισαγομένων αλμυρών σνακς είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες των εγχωρίως παραγομένων, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ζήτηση των εισαγομένων προϊόντων.

Η μέση τιμή των εγχωρίως παραγομένων αλμυρών σνακς παρουσίασε διαχρονική αύξηση το χρονικό διάστημα 1995 -1999 και διαμορφώθηκε σε 1.400 δρχ./κιλό το 1999 από 1.010 δρχ./κιλό το 1995. Ομοίως, ανοδική πορεία ακολούθησε η μέση τιμή των εισαγομένων αλμυρών σνακς και διαμορφώθηκε σε 2.760 δρχ./κιλό το 1999 από 2.150 δρχ./κιλό το 1995.

Ο ανταγωνισμός στην ελληνική αγορά αλμυρών σνακς έχει οξυνθεί κυρίως τα τελευταία χρόνια με την είσοδο των «PRINGLES» στην αγορά από την εταιρεία Procter &Gamble Η διάθεση των εν λόγω προϊόντων έδωσε νέα ώθηση στην κατανάλωση μορφοποιημένων (extruded) σνακς, η οποία χαρακτηριζόταν από σχετική στασιμότητα.

Οι μεγαλύτερες παραγωγικές επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους επικεντρώνονται κυρίως στην καλή ποιότητα και γεύση, στη σωστή συσκευασία των προϊόντων, στη δημιουργία νέων γεύσεων, καθώς και στη διεύρυνση του δικτύου διανομής τους. Αυτό

συμβαδίζει με την αύξηση των απαιτήσεων του Έλληνα καταναλωτή σε θέματα διατροφής, ο οποίος δίνει μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα της διατροφής του από ότι παλιότερα.

2.4.5 Κανάλια Διανομής και Διακίνησης των Σνακς

Τα αλμυρά σνακς διακινούνται από το κανάλι διανομής FOOD (σούπερ μάρκετ, αρτοποιεία, παντοπωλεία, κ.ά.), καθώς και από το κανάλι CTN (ψιλικατζίδικα, περίπτερα, κ.ά.). Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, εκτιμάται ότι το 47% των πωλήσεων πραγματοποιείται από το κανάλι FOOD και το 53% από το κανάλι CTN (μικρά σημεία πώλησης). Μεταξύ των μικρών σημείων πώλησης, τα περίπτερα καλύπτουν το 42% των πωλήσεων και τα καταστήματα ψιλικών το υπόλοιπο 11%.

Το κανάλι FOOD προσεγγίζεται από τις εταιρείες με πωλητές ή απευθείας με περιοδικές συμφωνίες και προωθητικές ενέργειες, ενώ το κανάλι CTN καλύπτεται μέσω χονδρεμπόρων με επισκέπτες-πωλητές. Το χονδρεμπόριο διακινεί περίπου το 70%-75% των πωλήσεων, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό καλύπτεται από τα δίκτυα διανομής των εταιρειών του κλάδου.

Οι εταιρείες επιδιώκουν τη σύναψη ετήσιων συμφωνιών με τα σουπερμάρκετ, οι οποίες περιλαμβάνουν στρατηγικές προβολής και προώθησης των προϊόντων τους. Οι προωθητικές ενέργειες διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν, το κοινό στο οποίο απευθύνονται (target-group) και την αλυσίδα σουπερμάρκετ. Στα μικρά σημεία πώλησης οι εταιρείες στοχεύουν στην ικανοποίηση των χονδρεμπόρων με την παροχή εκπτώσεων επί των τιμολογίων. Σκοπός των συγκεκριμένων «εργαλείων» είναι η τήρηση ελάχιστου αποθέματος ετοιμών προϊόντων, γεγονός που συντελεί στον καλό

προγραμματισμό της παραγωγής και συμβαδίζει με την τήρηση σύντομων ημερομηνιών λήξεως για τα προϊόντα. Ο πίνακας 2.10 παρουσιάζει τη γεωγραφική κατανομή της κατανάλωσης αλμυρών σνακς.

Πίνακας 2.10
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚΣ

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Αττική	37%
Θεσσαλονίκη	10%
Υπόλοιπη Μακεδονία-Θράκη	15%
Πελοπόννησος	14%
Κρήτη	7%
Υπόλοιπη Ελλάδα	17%
Σύνολο	100%

Πηγή : Εκτιμήσεις Αγοράς, ICAP

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.10, το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης πραγματοποιείται στην περιοχή της Αττικής, με ποσοστό συμμετοχής 37%. Ακολουθεί η αγορά της Μακεδονίας-Θράκης (εκτός Θεσσαλονίκης) και της Πελοποννήσου με μερίδια 15% και 14% αντίστοιχα. Το μερίδιο αγοράς της Θεσσαλονίκης εκτιμάται σε 10% περίπου.

2.4.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΝΑΚΣ

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την κατανάλωση των σνακς συνοψίζονται στους εξής:

- ♦ Ο ανταγωνισμός που δέχονται τα σνακς από παρεμφερή προϊόντα (π.χ. κριτσίνια, μπισκότα, κ.ά.), τα οποία καλύπτουν ανάγκες διατροφής ενδιάμεσως των κυρίως γευμάτων. Τα εν λόγω ανταγωνιστικά προϊόντα διατίθενται από τα ίδια κανάλια διανομής και οι τιμές τους είναι εξίσου προσιτές στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

- ◆ Η εποχικότητα της ζήτησης. Η κατανάλωση σε πατατάκια παρουσιάζει αύξηση κατά την περίοδο των γιορτών (Χριστούγεννα και Πάσχα), λόγω της υψηλότερης κατανάλωσης ποτών στη μια περίπτωση και της νηστείας στην δεύτερη.

Η μείωση της κατανάλωσης κατά τους μήνες Ιούνιο – Ιούλιο - Αύγουστο θεωρείται από τις εταιρείες εν μέρει τεχνητή. Οι χονδρέμποροι που τροφοδοτούν τα μικρά σημεία πώλησης (CTN) δίδουν μεγαλύτερη έμφαση στην προβολή και την προώθηση των παγωτών που διατρέχουν περίοδο αιχμής, με ανάλογα κίνητρα από τις βιομηχανίες παγωτού, με αποτέλεσμα να επισκιάζονται τα σνακς.

- ◆ Η απαγόρευση, με απόφαση του Υπουργείου Υγείας το 1989, της πώλησης μιας ομάδας προϊόντων που περιλαμβάνει και τα σνακς, από τις καντίνες των σχολείων, η οποία επέφερε την απώλεια μιας σημαντικής μερίδας καταναλωτών, με συνέπεια την πτώση των πωλήσεων.

Στα υπό απαγόρευση προϊόντα ανήκουν τα υπεραλατισμένα, τα γλυκά, τα αλλαντικά, τα παγωτά και τα αναψυκτικά, εκτός των φυσικών χυμών. Η λογική αυτής της διάταξης ήταν η διαπίστωση ότι τα παιδιά παρουσιάζουν έντονη παχυσαρκία, λόγω υπερβολικής κατανάλωσης αυτών των προϊόντων με κίνδυνο της υγείας τους. Εκπρόσωποι του κλάδου πάντως εκτιμούν ότι, η παρακολούθηση της εφαρμογής της διάταξης είναι δύσκολη και ότι τα τελευταία χρόνια τα παιδιά είτε προμηθεύονται τα εν λόγω προϊόντα από το πλησιέστερο περίπτερο ή οι καντίνες των σχολείων τα προμηθεύονται από τους χονδρεμπόρους ή τα cash & carry, ώστε η επίπτωση στην κατανάλωση δεν είναι πλέον αισθητή.

- ◆ Η στροφή των καταναλωτών σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και διαβίωσης επιδρά αρνητικά στη ζήτηση των σνακς, τα οποία θεωρείται ότι περιέχουν αρκετά λιπαρά και θερμίδες. Περισσότερο πλήττονται τα μορφοποιημένα (extruded) σνακς, για τα οποία επικρατεί η αντίληψη ότι περιέχουν επιπλέον συντηρητικά και χρωστικές ουσίες.
- ◆ Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που δέχεται η αγορά των αλμυρών σνακς από καταστήματα λιανικής πώλησης αρτοπαρασκευασμάτων, τα οποία λειτουργούν με τη μορφή των αλυσίδων καταστημάτων. Η ανάπτυξη των συγκεκριμένων αλυσίδων επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση αλμυρών σνακς, καθώς διαθέτουν μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων προϊόντων σε μη τυποποιημένη μορφή.
- ◆ Η εξέλιξη στο μέσο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Η οικονομική ύφεση οδηγεί στη συρρίκνωση του εισοδήματος του μέσου καταναλωτή, ο οποίος περιορίζει τις αγορές του σε είδη πρώτης ανάγκης. Τα σνακς αποτελούν συμπλήρωμα διατροφής και συνεπώς ανταγωνίζονται για τη μερίδα του οικογενειακού εισοδήματος που απομένει, αφού εξασφαλιστούν τα βασικά είδη διατροφής.
- ◆ Η διαφήμιση των προϊόντων είναι σημαντική για την ενίσχυση και την καθιέρωση και την ενίσχυση ενός εμπορικού σήματος στην αγορά. Η συνεχής υπενθύμιση των εμπορικών σημάτων ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης των συγκεκριμένων προϊόντων. Δεδομένου μάλιστα ότι σε αρκετές κατηγορίες σνακς (π.χ. τσιπς, γαριδάκια, κλπ.) τα προϊόντα θεωρούνται αρκετά ομοιογενή, οι προσπάθειες των εταιρειών επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση του σχήματος, της συσκευασίας

τους, καθώς και στη διεύρυνση της ποικιλίας των προσφερόμενων γεύσεων.

- ♦ Η εξέλιξη της ηλιακής κατανομής των καταναλωτών τα τελευταία έτη στην ελληνική αγορά. Η γενικότερη τάση γήρανσης του πληθυσμού επηρεάζει αρνητικά την ανάπτυξη της αγοράς, καθώς τα σνακς και κυρίως τα «μορφοποιημένα» απευθύνονται κατά κύριο λόγο στις νεαρότερες ηλικίες και στα παιδιά.

2.4.7 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΣΝΑΚΣ

Ο Πίνακας 2.11 παρουσιάζει τη συνολική διαφημιστική δαπάνη σε σνακς το χρονικό διάστημα 1998 -1999.

Πίνακας 2.11
ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΣΕ ΣΝΑΚΣ ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ 1998-1999

(σε χιλ. δρχ.)

ΕΤΟΣ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ
1996	912.511	-
1997	1.068.527	+17, 1%
1998	1.966.259	+84,0%
1999	1.318.565	-32,9%

Πηγή: MEDIA SERVICES S.A

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 2.11, η συνολική διαφημιστική δαπάνη σε σνακς παρουσίασε αυξητική πορεία την τριετία 1996-1998, ενώ αντίθετα το 1999/1998 εμφάνισε μείωση. Ειδικότερα το 1999, η δαπάνη διαφήμισης διαμορφώθηκε σε 1.318.565 χιλ. δρχ. από 1.966.259 χιλ. δρχ. το προηγούμενο έτος, παρουσιάζοντας μείωση κατά 32,9%.

Στον Πίνακα 2.12 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαφημιστική δαπάνη των σνακς ανά εμπορικό σήμα και ανά μέσο ενημέρωσης. Στα παρουσιαζόμενα

μεγέθη προσμετρώνται και τα σνάκς από σιτάλευρο. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η διαφημιστική δαπάνη του πίνακα που ακολουθεί δεν περιλαμβάνει το κόστος χορηγίας αθλητικών γεγονότων, τα δώρα που περιέχονται στις συσκευασίες, κλπ.

Η διαφήμιση μέσω της τηλεόρασης απορρόφησε το 94,50%-97% της ετήσιας διαφημιστικής δαπάνης. Η προβολή διαφημίσεων κατά τη διάρκεια προγραμμάτων υψηλής ακροαματικότητας, όπως τα αθλητικά γεγονότα απαιτεί τη διάθεση σημαντικών κονδυλίων από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, τα τσιπς απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος της διαφημιστικής δαπάνης σε σνακς, με ποσοστά συμμετοχής 82,7% το 1998 και 80% περίπου το 1999. Ο αριθμός των εμπορικών σημάτων τσιπς που προβλήθηκαν ανήλθε σε οκτώ (8) το 1999 από δέκα (10) το προηγούμενο έτος.

Όσον αφορά τα επιμέρους προϊόντα, σημειώνεται ότι τη μεγαλύτερη προβολή στα τσιπς το 1998 είχε το εμπορικό σήμα PRINGLES με μερίδιο 32,24% και το TASTY CHIPS, με ποσοστό συμμετοχής 31,84% αντίστοιχα. Το 1999, το εμπορικό σήμα LAY'S CHIPS / TASTY κατέλαβε μερίδιο 33,97%, ενώ το εμπορικό σήμα PRINGLES απορρόφησε το 26,08% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης σε τσιπς.

Το μεγαλύτερο μερίδιο της διαφημιστικής δαπάνης σε γαριδάκια το 1998 απέσπασε το εμπορικό σήμα CHEETOS της TASTY (82,03%) και ακολούθησε με διαφορά το εμπορικό σήμα CHEETOS/LOTTO, με ποσοστό συμμετοχής 17,97% στην συνολική διαφημιστική δαπάνη σε γαριδάκια. Τα CHEETOS της TASTY διεύρυναν το μερίδιό τους επί της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης σε 96,68%, το 1999.

Πίνακας 2.12
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΣΝΑΚΣ

							(σε χιλ. δρχ.)
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	ΕΤΟΣ	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)
TASTY CHIPS	1998	508.045	0	3.116	6.673	517.834	31,84
	1999	0	0	0	0	0	0,00
TOTTIS CHIPS	1998	12	0	0	0	12	0,00
	1999	12	0	0	0	12	0,00
RUFFLES CHIPS	1998	242.273	0	0	0	242.273	14,90
	1999	86.682	0	0	0	86.682	8,22
TSAKIRIS CHIPS	1998	36.442	0	1.318	0	37.760	2,32
	1999	36.223	0	0	0	36.223	3,43
PRINGLES	1998	461.075	2.450	54.689	6.017	524.231	32,24
	1999	261.862	3.743	9.375	103	275.083	26,08
CHIPI TOONS	1998	48.651	0	0	0	48.651	2,99
	1999	0	0	0	0	0	0,00
JAWS	1998	88.860	0	0	0	88.860	5,46
	1999	0	0	0	0	0	0,00
GRILL CHIPS	1998	48.652	0	0	0	48.652	2,99
	1999	0	0	0	0	0	0,00
ROASTERS CHIPS	1998	94.624	0	0	0	94.624	5,82
	1999	193.591	0	0	10.137	203.728	19,31
LAY'S CHIPS/TASTY	1998	23.280	0	0	0	23.280	1,43
	1999	357.691	0	624	0	358.318	33,97
PRINGLES RIGHT παTasty	1998	0	0	0	0	0	0,00
	1999	79.650	0	0	0	79.650	7,55
LAY'S LESS FAT CHIPS	1998	0	0	0	0	0	0,00
	1999	13.611	0	0	1.475	15.086	1,43
Σύνολο CHIPS	1998	1.551.914	2.450	59.123	12.690	1.626.177	100,00
	1999	1.029.322	3.743	9.999	11.715	1.054.779	100,00

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	ΕΤΟΣ	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)
TASTY CHEETOS	1998	245.091	33.707	170	0	278.968	82,03
	1999	248.664	6.374	0	0	255.038	96,68
CHEETOS/LOT ΤΟ τυρογαριδ.	1998	61.114	0	0	0	61.114	17,97
	1999	0	0	0	0	0	0,00
SNACK THERAPY ΓΑΡΙΔΑΚΙΑ	1998	0	0	0	0	0	0,00
	1999	6.097	0	0	0	6.097	2,31
SNACK THERAPY ΒΡΥΚΟΛΑΚΑ	1998	0	0	0	0	0	0,00
	1999	2.651	0	0	0	2.651	1,00
Σύνολο γαριδάκια	1998	306.205	33.707	170	0	340.082	100,00
	1999	257.412	6.374	0	0	263.786	100,00
Γενικό Σύνολο Σνακς	1998	1.858.119	36.157	59.293	12.690	1.966.259	
	1999	1.286.734	10.117	9.999	11.715	1.318.565	

2.4.8 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στον κλάδο των αλμυρών σνακς **υπάρχει τάση διαφοροποίησης των προϊόντων μέσω της αλλαγής της μορφής τους, της προσφοράς νέων γεύσεων και συσκευασιών.** Επιπλέον, η πρόσφατη τάση κατανάλωσης μεξικάνικων φαγητών ευνοεί τη ζήτηση σε σνακς καλαμποκιού (μεξικάνικου τύπου), τα οποία διατίθενται σε τυποποιημένη μορφή αλλά και σε χώρους αναψυχής. Επίσης όλο και πιο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο **διάθεσης αλμυρών σνακς με τη μορφή ιδιωτικής ετικέτας (private labels) από μεγάλες αλυσίδες super markets.** Μεγάλες αλυσίδες super markets, όπως οι ΥΠΕΡΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ «GASTRONOMIA DELICATESSEN», κ.ά. αναθέτουν την παραγωγή αλμυρών σνακς σε διάφορες εταιρείες της εγχώριας αγοράς, τα οποία διαθέτουν με τα δικά τους εμπορικά σήματα, μέσω των καταστημάτων τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ «GASTRONOMIA DELICATESSEN» διαθέτει από τα καταστήματά της τσιπς και extruded σνακς με τη μορφή της ιδιωτικής ετικέτας, με το εμπορικό σήμα ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ.

Έντονη είναι και η **τάση διεθνοποίησης των μεγαλύτερων παραγωγικών επιχειρήσεων.** Οι εν λόγω δραστηριότητες στοχεύουν στην αύξηση των εξαγωγών αλλά και στην εξασφάλιση της παρουσίας των ελληνικών επιχειρήσεων στον διεθνή χώρο μέσω κοινοπρακτικών ή θυγατρικών εταιρειών. Οι συγκεκριμένες εταιρείες παράγουν αλμυρά σνακς σε πολλές χώρες, έχοντας τη δυνατότητα προσέγγισης της κάθε αγοράς ανάλογα με τις ιδιομορφίες και τις ανάγκες της.

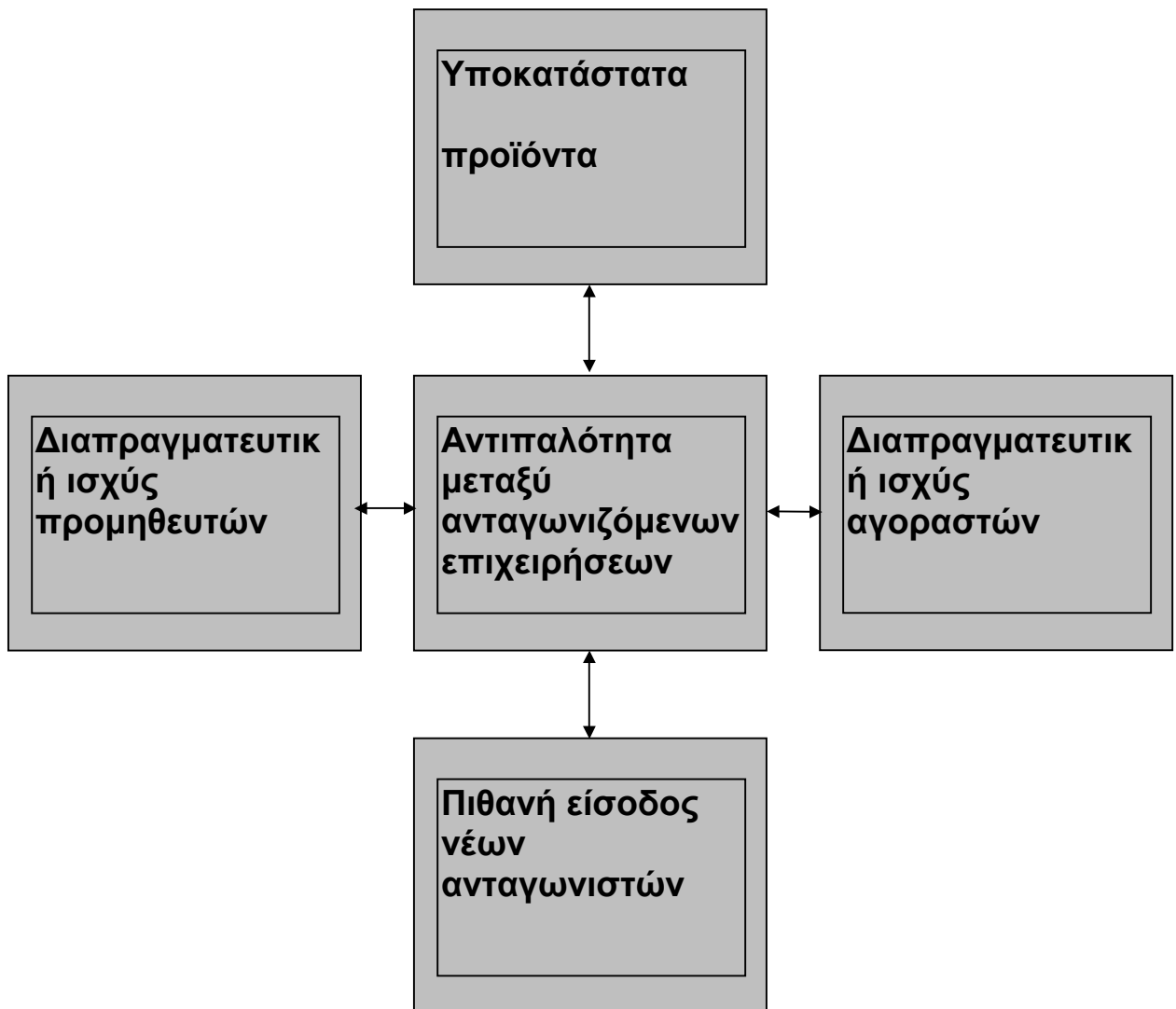
Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακς αναμένεται να διαμορφωθεί μεταξύ 18.500-19.000 τόνων το έτος 2000. Την επόμενη διετία (2001-2002) προβλέπεται αύξηση του μεγέθους αγοράς, με μέσο ετήσιο ρυθμό του 3%-4% περίπου (σε ποσότητα).

2.5 Ανάλυση ανταγωνισμού:Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Σύμφωνα με τον Porter, η φύση της ανταγωνιστικότητας σε ένα δεδομένο κλάδο μπορεί να θεωρηθεί σαν σύνθεση πέντε δυνάμεων:

1. Της αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
2. Της πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών.
3. Της πιθανής ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων.
4. Της διαπραγματευτικής ισχύος των προμηθευτών.
5. Της διαπραγματευτικής ισχύος των αγοραστών.

Σχηματικά είναι:



David,F.R.,Strategic Management:Concepts & Cases,6th edition, σελ.127

Αναλυτικότερα ισχύουν τα εξής:

1. Αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων: Συνήθως είναι η ισχυρότερη από τις πέντε δυνάμεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τότε οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου απαντούν με ανάπτυξη ποιότητας, νέα προϊόντα, πτώση τιμών, αύξηση διαφήμισης, αύξηση

προσφορών, βελτίωση συσκευασίας, βελτίωση της εικόνας τους στα σημεία πώλησης, αύξηση του χώρου ραφιοῦ. Η ένταση της αντιπαλότητας αυξάνει:

- Με την αύξηση τού αριθμού των ανταγωνιστών
- Όσο οι ανταγωνιστές αποκτούν το ίδιο μέγεθος και δυναμικότητα
- Με τη μείωση της ζήτησης(Την εποχή του καλοκαιριού η ζήτηση σε πατατάκια και λοιπά snacks μειώνεται κατά 30%)
- Όσο διαρκεί ο πόλεμος τιμών(Δύο εταιρίες στην ελληνική αγορά κάνουν στρατηγική ηγεσίας κόστους λανσάροντας τα γαριδάκια των 100 δρχ.το φθηνότερο προϊόν στον κλάδο)
- Όταν οι αγοραστές αλλάζουν προϊόντα εύκολα
- Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι ψηλά
- Όταν τα σταθερά έξοδα είναι υψηλά
- Όταν το προϊόν έχει μικρό κύκλο ζωής και είναι ευπαθές όπως στην περίπτωση των chips και των snacks που έχουν κύκλο ζωής περίπου 15 ημέρες.
- Όταν στον κλάδο οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι συχνές.

Γενικά όσο ο ανταγωνισμός εντείνεται, τόσο τα κέρδη φθίνουν, ως το σημείο που ο κλάδος μπορεί να χάσει την ελκυστικότητά του.

Στην Ελλάδα ο αριθμός των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων είναι μεγάλος και με εξαίρεση την πολυεθνική εταιρία TASTY όλες οι άλλες έχουν ισοδύναμο μέγεθος γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι μεγάλη για τις περισσότερες των επιχειρήσεων του κλάδου. Στο σημείο αυτό η TASTY έχει διαφοροποιηθεί καθώς με το σύστημα των αποκλειστικών αντιπροσώπων στην επαρχία (core

system) έχει αποπιοηθεί τα σταθερά έξοδα αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής καθώς σύμφωνα με την συμφωνία αυτά αναλαμβάνονται πλήρως από τον αντιπρόσωπο. Ο βαθμός διαφοροποίησης είναι σχετικά χαμηλός καθώς κατά το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος από μία εταιρία σε διάστημα λιγότερο των έξι μηνών, λανσάρεται σχεδόν το ίδιο και από τις υπόλοιπες.

2. Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών:

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν με την είσοδό τους στον κλάδο την απόκτηση κάποιου μεριδίου αγοράς και τη διαρκή αύξηση αυτού με σκοπό την κερδοφορία. Για αυτό αποτελούν απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλούς φραγμούς εισόδου κάποιοι από τους οποίους είναι:

- Η ισχυρή πίστη καταναλωτών σε δεδομένες μάρκες.
- Μεγάλες απαιτήσεις για πάγιες επενδύσεις
- Έλλειψη δικτύων διανομής. Αυτό είναι ίσως και το σημαντικότερο πρόβλημα εισόδου στον συγκεκριμένο κλάδο καθώς τα προϊόντα απαιτούν πώληση DTS (Down To Street). Στα καταστήματα ψιλικών και στα περίπτερα ο χώρος είναι περιορισμένος (μόλις λίγα τ.μ) και έχει καταληφθεί ήδη από τις υπάρχουσες εταιρίες.
- Έλλειψη πρόσβασης σε πρώτες ύλες και υψηλοί δασμοί. Κατάλληλες πρώτες ύλες υπάρχουν σε αφθονία σε χώρες όπως η Αίγυπτος και γενικότερα σε χώρες της Αφρικής, οι δασμοί όμως είναι μεγάλοι με αποτέλεσμα να καθίσταται ασύμφορη η εισαγωγή πρώτων υλών από εκεί.
- Κυβερνητικοί κανονισμοί. Επειδή πρόκειται για βιομηχανίες τροφίμων οι κανονισμοί από το Υπουργείο Υγείας και όχι μόνο, είναι εξαιρετικά αυστηροί.

- Ανάγκη για εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω απαιτείται σύγχρονος εξοπλισμός και εμπειρία στην παραγωγική διαδικασία για να καταστεί το προϊόν ανταγωνιστικό.
- Ανάγκη για οικονομίες κλίμακας. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου οι οικονομίες κλίμακας αφορούν τη μείωση του κόστους εργασίας και παραγωγικής λειτουργίας που προκύπτει από την αντίστοιχη αύξηση της ποσότητας παραγωγής τόσο πατάτας όσο και snacks. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να εμφανιστούν στην Έρευνα και Ανάπτυξη και στο Μάρκετινγκ.

Επίσης θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση και τους φραγμούς εξόδου από τον κλάδο. Οι φραγμοί αυτοί αφορούν τις αποζημιώσεις του προσωπικού, τον εξειδικευμένο πάγιο εξοπλισμό που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις, και τις δεσμεύσεις της έναντι κρατικών ταμείων και ασφαλιστικών οργανισμών.

Ωστόσο, υπάρχουν φορές που νέες επιχειρήσεις εισάγουν νέα προϊόντα χαμηλότερης τιμής με σημαντικά κεφάλαια για διαφήμιση όπως στην περίπτωση της American Snack. Έτσι δουλειά για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι να ανιχνεύσουν τις πιθανές εισόδους των καινούργιων, και να σχεδιάσουν αντεπιθέσεις βασισμένες στις δικές τους ευκαιρίες και δυνάμεις.

3. Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων:

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει την τιμή η οποία πρέπει να ξεπεράσει ένα όριο προκειμένου οι πελάτες να υποκαταστήσουν το προϊόν με άλλο προϊόν. Ο ανταγωνισμός λόγω υποκατάστατων προϊόντων αυξάνει:

- Όσο η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων μειώνεται

- Όσο μειώνονται τα έξοδα υποκατάστασης.

Στον συγκεκριμένο κλάδο ο οποίος αναλύεται, υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται τα κρουασάν, τα μπισκότα και οι ξηροί καρποί. Ειδικά όσον αφορά τα αλμυρά σνακς, των οποίων η αγορά στόχος είναι μικρά παιδιά υποκατάστατο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι της ίδιας τιμής και πωλείται στα ίδια σημεία πώλησης. Έτσι η coca- cola, οι τσίχλες, ακόμα και τα περιοδικά που πωλούνται στα περίπτερα, μπορούν να θεωρηθούν προϊόντα υποκατάστατα, καθώς ο μικρός αγοραστής έχει συγκεκριμένο διαθέσιμο ποσό και θα το δαπανήσει για ό,τι του τραβήξει την προσοχή.

4. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών:

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ'αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες(Πίνακας 2.13):

Πίνακας 2.13: Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Περισσότερο αναλυτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

- *Αριθμός των προμηθευτών.* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.* Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δυνατότητα μειώνεται.
- *Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.* Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.
- *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι

αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.

- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.* Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες που συνοπτικά παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.14:

Πίνακας 2.14: Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

- *Μέγεθος του αγοραστή.* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
- *Αριθμός προμηθευτών.* Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
- *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας.* Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.* Οι πελάτες μιας εταιρίας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά περιθώρια κέρδους και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ'αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
- *Χαρακτηριστικά του προϊόντος.* Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.
- *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.* Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη

συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ'αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Άμεσοι πελάτες της TASTY θεωρούνται οι αντιπρόσωποί της (core) σε όλη την Ελλάδα. Κάποιοι από τους αντιπροσώπους είναι οι εταιρίες :ΒΙΤΑ ΠΙ, ΑΧΤΙΔΑ, HELLAS EXVAN, ΗΠΕΙΡΟΠΑΝ, ΣΕΠΕΤΗ κ.α.Οι περισσότεροι αντιπρόσωποι είναι υπεύθυνοι για έναν νομό. Κάποιοι όμως έχουν την αντιπροσωπεία σε δύο ή και σε τρεις νομούς ταυτόχρονα και σε αυτούς η TASTY είναι αναγκασμένη να κάνει καλύτερες προσφορές, να δίνει μεγαλύτερες εκπτώσεις και γενικότερα καλύτερους όρους συναλλαγής λόγω της μεγαλύτερης διαπραγματευτικής τους ισχύος.

2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για την αναγνώριση ευκαιριών και την αποφυγή απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη, θα πρέπει να αξιολογούν τις πιθανές ικανότητες της επιχείρησης για ανταγωνισμό. Σημαντικό μέρος μιας πετυχημένης στρατηγικής αποτελεί η προσεχτική εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Επομένως απαιτείται μια λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Οι παράγοντες λοιπόν, που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μία προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη

δομή(structure), την κουλτούρα(culture) και τους πόρους(resources) της επιχείρησης.

2.6.1 ΔΟΜΗ

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Το χαρακτηριστικό της απλής δομής είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων και είναι κατάλληλη για μία μικρή επιχείρηση. Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι επικεφαλές των τμημάτων αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Τέλος, η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους.

Η Tasty χαρακτηρίζεται από λειτουργική δομή. Οι εργαζόμενοι τείνουν στην εξειδίκευση σε λειτουργίες όπως :η παραγωγή, ο χρηματοοικονομικός τομέας, οικονομικές υπηρεσίες, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

2.6.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα της Εταιρίας μπορεί να ορισθεί ως ένας ενιαίος τρόπος συμπεριφοράς, που αναπτύσσεται από τον οργανισμό, έχει αποδειχθεί στον χρόνο αποτελεσματικός και διδάσκεται στους καινούργιους υπαλλήλους ως ο

σωστός τρόπος να σκέφτονται, να νοιώθουν και να ενεργούν. Όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από μία επιχείρηση συνήθως δέχονται μία αρχική καθοδήγηση, η οποία ποικίλει από μια απλή προφορική συζήτηση μέχρι κάποιο εισαγωγικό σεμινάριο. Ανεξάρτητα από τον χρησιμοποιούμενο τρόπο, σκοπός της καθοδήγησης είναι η μετάδοση των βασικών αξιών στα νέα επιχειρηματικά μέλη και η αφομοίωση τους στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Η επιχειρησιακή κουλτούρα ικανοποιεί συνήθως σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως:

- Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους
- Βοηθά τους εργαζόμενους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- Υποστηρίζει την σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα

2.6.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν. Επομένως τα προσόντα τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της. Δύο κατηγορίες ανθρώπινων πόρων μπορούμε να διακρίνουμε σε μια επιχείρηση:

1.Εξειδικευμένο προσωπικό: απαιτείται να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις προσδοκίες της διοίκησης, ανάλογα με την εργασία που πρέπει να προσφέρουν

2.Διοικητικό προσωπικό: είναι γενικά στελέχη που ενοποιούν τους ανθρώπινους πόρους που είναι διαθέσιμοι σ'αυτούς για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης,

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων είναι συνήθως υπεύθυνη για τα παρακάτω:

- 1.την πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού,
- 2.την τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση,
- 3.την υποκίνηση του προσωπικού ώστε να επιτύχει αποτελεσματική απόδοση με στόχο την ικανοποιητική παραγωγικότητα της εργασίας,
- 4.την αξιολόγηση των εργαζομένων,

Στην Tasty ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας. Τα στελέχη της εταιρίας:

- Θέτουν υψηλούς στόχους και τους πετυχαίνουν
- Εργάζονται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Δείχνουν ακεραιότητα
- Προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά στρώματα
- Έχουν ηγετικό προφίλ

2.6.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών μιας εταιρίας είναι η Χρηματοοικονομική Ανάλυση. Παρέχει στοιχεία που δείχνουν την εξέλιξη της εταιρίας από έτος σε έτος και χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση για την λήψη σημαντικών αποφάσεων.

Οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν για την Χρηματοοικονομική ανάλυση της

Tasty είναι οι εξής:

A. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ:

1. Γενικής Ρευστότητας= $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
2. Ταχείας Ρευστότητας= $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
3. Ταμειακής Ρευστότητας= $\frac{\text{Χρηματικά Διαθέσιμα + Χρεόγραφα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
4. Ημέρες Ανακύκλωσης Αποθεμάτων= $\frac{\text{Αποθέματα}}{\text{Κόστος Πωληθέντων/365}}$

B. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ:

1. Αυτοχρηματοδότησης Παγίων= $\frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Πάγια}}$

Γ. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ:

1. Περιθωρίου Μικτού Κέρδους= $\frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$
2. Περιθωρίου Αποτ. Εκμ/σης= $\frac{\text{Αποτ. Εκμ/σεως}}{\text{Πωλήσεις}}$
3. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων= $\frac{\text{Κέρδη Εκμ/σεως}}{\text{Ίδιο Κεφάλαιο}}$

Με βάση τους παραπάνω αριθμοδείκτες για τα έτη 1998, 1999 και 2000

καταρτίζεται ο Πίνακας 2.15:

Πίνακας 2.15

	1988	1989	2000	ΤΑΣΕΙΣ
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,79	0,85	1,36	↑
ΤΑΧΕΙΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,5	0,68	0,79	↑
ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,011	0,018	0,019	↑
ΗΜΕΡΕΣ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	41,43	40,7	38,19	↓
ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΑΓΙΩΝ	0,77	0,83	1,26	↑
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,45	0,49	0,51	↑
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΑΠΟΤ.ΕΚΜ/ΣΗΣ	0,012	0,075	0,12	↑
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,04	0,29	0,37	↑

Η εικόνα της Εταιρίας είναι πάρα πολύ καλή. Οί αριθμοδείκτες ρευστότητας παρουσιάζουν ραγδαία αύξηση και κυρίως το έτος 2000. Αυτό οφείλεται στην μεγάλη αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας το διάστημα αυτό. Ενθαρρυντικό είναι επίσης ότι οι ημέρες ανακύκλωσης των αποθεμάτων μειώνονται και κυρίως διότι αναφερόμαστε σε προϊόντα με πολύ μικρό κύκλο ζωής.

Τέλος παρατηρούμε ότι και οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζουν αύξηση, γεγονός που επισφραγίζει την υγιή πορεία της Tasty.

2.6.5 ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Τα πατατάκια της Tasty είναι ψιλοκομμένες, τηγανισμένες, αλατισμένες πατάτες, χωρίς συντηρητικά. Οι πατάτες πλένονται, αποφλοιώνονται σε ειδικό μηχάνημα –κάδο με περιστροφικά μαχαίρια και πλένονται εκ νέου. Στη συνέχεια κόβονται σε φέτες (φιλετάρισμα), πλένονται και τηγανίζονται. Τα

έλαια που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι βαμβακέλαιο και το φοινικέλαιο, τα οποία προτιμώνται λόγω της ελαφρότητας και της αοσμίας τους. Κατά την εξαγωγή, το τηγανισμένο προϊόν ελέγχεται ποιοτικά με ειδικό μηχάνημα χρωμοδιαλογής πριν συσκευασθεί σε φάκελα. Τα φάκελα συσκευάζονται σε κιβώτια και τα κιβώτια τοποθετούνται σε παλέτες έτοιμες για διανομή. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ποιότητα των πρώτων υλών και στις συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας, η οποία αποτελεί καθημερινή ρουτίνα, αλλά και μέρος της τακτικής συντήρησης και καθαρισμού των μηχανημάτων παραγωγής.

Τα snack της Tasty είναι όλα προϊόντα με βάση το καλαμπόκι. Αυτά τα προϊόντα παρασκευάζονται με τη μέθοδο εξώθησης(extrusion) σύμφωνα με την οποία τα βασικά συστατικά (καλαμποκάλευρο και πατατάλευρο) αναμιγνύονται με άλλα συστατικά, όπως ριζάλευρο, σιτάλευρο και νερό ώσπου να φτιαχτεί μια ζύμη. Αυτή η ζύμη πιέζεται μέσα από μικρές σχισμές διάφορων σχημάτων, οι οποίες μέσω του συνδυασμού θερμοκρασίας και πίεσης προκαλούν διόγκωση στο άμυλο των συστατικών και δίνουν στα προϊόντα το επιθυμητό τους σχήμα. Ύστερα το προϊόν ψήνεται στο φούρνο και στη συνέχεια ψεκάζεται με τα συστατικά που του δίνουν την τελική του γεύση και χρώμα. Όλες οι γεύσεις και τα χρώματα προέρχονται από φυσικά συστατικά όπως τυρί, ντομάτα, καρότο, πάπρικα, φιστίκι, φουντούκια κ.α. Το τελικό προϊόν συσκευάζεται σε ειδικά φάκελα από λαμιναρισμένο μεταλλιζέ προπυλένιο (συσκευασία fresh pack) που το προστατεύει από την υγρασία και την οξείδωση των λιπαρών συστατικών του. Τα φάκελα τοποθετούνται σε κιβώτια που προστατεύουν το προϊόν από την έκθεση του στον ήλιο. Σε συμμόρφωση με τον Κώδικα Τροφίμων, η εταιρία δεν χρησιμοποιεί

συντηρητικά ούτε τεχνητές αρωματικές ή χρωστικές ουσίες, ενώ οι συσκευασίες αναγράφουν τα βασικά θρεπτικά συστατικά και την ημερομηνία λήξης.

2.6.6 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πολύ σημαντική λειτουργία για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων και ιδιαίτερα στα αλμυρά snacks είναι η έρευνα και ανάπτυξη.

Αυτή λαμβάνει χώρα στους εξής τομείς:

- *Στη διαδικασία* :εξερεύνηση των δυνατοτήτων της εταιρίας για ταχύτερη, οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγή των προϊόντων της.
- *Στη σύνθεση των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών.* Απευθυνόμενη σε μία αγορά παιδιών και εφήβων, πέρα από τη γεύση των προϊόντων σημαντικό ρόλο παίζει το χρώμα, το σχήμα των ίδιων των προϊόντων αλλά και η συσκευασία.
- *Στην επιλογή των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών.* Λόγω του ισχυρού υγειονομικού πλαισίου, αλλά και της ανάγκης για εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα, η εταιρία πρέπει να επιλέγει τις ποιοτικότερες πρώτες ύλες και να επιτυγχάνει ταυτόχρονα και καλές τιμές.
- *Στις προτιμήσεις των καταναλωτών.* Έρευνες αγοράς ποιοτικές και ποσοτικές πρέπει να γίνονται συχνά από την εταιρία προκειμένου να προσαρμόζεται στις αλλαγές προτιμήσεων των καταναλωτών, να λανσάρει νέα προϊόντα και νέες γεύσεις και να είναι πάντα σε υπεροπτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2.6.7 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Α.ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Όσον αφορά την τμηματοποίηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η Tasty τα κριτήρια μπορούν να ποικίλουν. Με κριτήριο την γεωγραφική τοποθεσία παίρνουμε το διάγραμμα 2.3

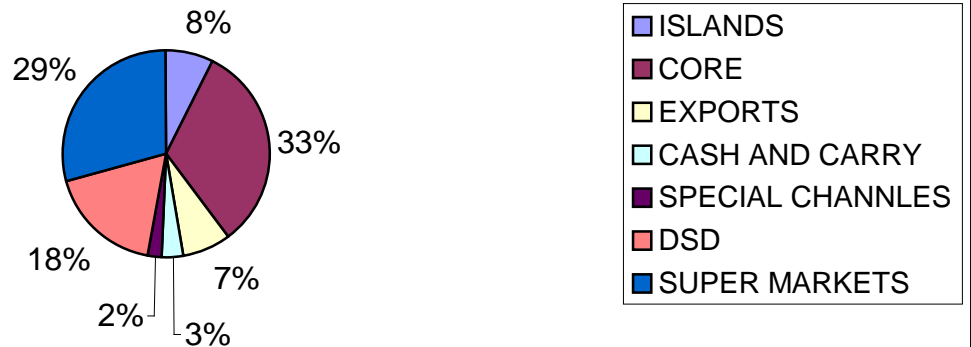


Διάγραμμα 2.3

Από το Διάγραμμα 2.3 αυτό συμπεραίνουμε ότι το 17% των πωλήσεων γίνεται στην περιοχή της Αττικής και το 10% στην Θεσσαλονίκη. Κυρίως λοιπόν οι πελάτες βρίσκονται σε αστικές περιοχές και μάλιστα σε μεγάλες πόλεις.

Με κριτήριο το κανάλι διανομής παίρνουμε το Διάγραμμα 2.4 το οποίο μας οδηγεί σε παρόμοια συμπεράσματα.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΚΑΝΑΛΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2001)



Διάγραμμα 2.4

Με κριτήριο το μέγεθος των πελατών ανά περιοχή και ανά είδος σημείου πώλησης με βάση έρευνα που έκανε η εταιρία το 2001 οι πελάτες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες με κριτήριο τον τζίρο τους σε EURO, όπως φαίνεται και στους Πίνακες 2.16 και 2.17

Για τα **περίπτερα** οι κλίμακες είναι

- 2,2 έως 3457 EUROS
- 3457 έως 6951 EUROS
- 6951 έως 10451, με σύνολο 6931 σύνολο σημείων

Για τα **MINI-MARKETS** οι κλίμακες είναι

- 0,32 έως 5243
- 5243 έως 10486
- 10486 έως 15729, με σύνολο 11888 σύνολο σημείων.

Πίνακας 2.16

Region	tls	ΠΕΡΙΠΤΕΡΑ			tls	MINI-MARKET		
		a	b	c		a	b	c
SALONICA	1.154	94,0%	5,5%	0,4%	910	98,6%	1,1%	0,3%
AXAIA	481	96,3%	3,7%		713	99,9%	0,1%	
HRAKLIO	348	84,5%	14,4%	1,1%	814	99,8%	0,2%	
LARISA	300	89,0%	11,0%		384	99,5%	0,5%	
MAGNISIA	266	100,0%			245	100,0%		
KAVALA	242	93,4%	6,6%		610	99,0%	1,0%	
IPIRUS	165	89,7%	10,3%		159	99,4%	0,6%	
EYBOIA	204	89,7%	10,3%		340	99,4%	0,6%	
SERRES	177	97,7%	2,3%		336	99,7%	0,3%	
CHANIA	135	95,6%	3,7%	0,7%	320	99,7%	0,3%	
TRIKALA	332	97,3%	2,7%		494	100,0%		
PIERIA	205	98,0%	2,0%		516	99,6%	0,4%	
LAMIA	346	96,5%	3,5%		473	99,8%	0,2%	
MESSINIA	148	97,3%	2,7%		371	98,7%	0,8%	0,5%
AIT/NIA	286	93,0%	7,0%		559	99,8%	0,2%	
KOMOTINI	119	87,4%	12,6%		267	100,0%		
PELLA	491	98,6%	1,2%	0,2%	636	100,0%		
EVROS	134	97,8%	2,2%		240	99,2%	0,4%	0,4%
XANTHI	70	87,1%	12,9%		311	99,7%	0,3%	
KERKIRA	52	100,0%			282	100,0%		
KOZANI	183	94,5%	5,5%		288	95,8%	4,2%	
KORINTHOS	132	93,9%	6,1%		250	98,8%	0,8%	0,4%
LESVOS	71	98,6%	1,4%		254	99,6%	0,4%	
RETHIMNO	88	81,8%	18,2%		233	100,0%		
ARKADIA	62	90,3%	9,7%		125	97,6%	2,4%	
ARGOLIDA	100	89,0%	11,0%		185	99,5%	0,5%	
ARTA	142	92,3%	7,7%		191	99,5%	0,5%	
KASTORIA	126	87,3%	12,7%		178	97,2%	2,8%	
KILKIS	70	100,0%			167	99,4%	0,6%	
LASITHI	45	88,9%	11,1%		110	99,1%	0,9%	
XALKIDIKI	204	98,5%	1,5%		755	98,5%	1,1%	0,4%
LAKONIA	53	90,6%	9,4%		172	98,8%	1,2%	
total	6.931	94,0%	5,8%	0,2%	11.888	99,3%	0,6%	0,1%

Για τους **φούρνους** οι κλίμακες είναι

- a) 4,93 έως 2647 EUROS
- b) 2647 έως 5289 EUROS
- c) 5289 έως 7931, με σύνολο 2612 σύνολο σημείων

Για τις **κάβες** οι κλίμακες είναι

- a) 3,87 έως 2414
- b) 2414 έως 4825
- c) 4825 έως 7236, με σύνολο 456 σύνολο σημείων.

Πίνακας 2.17

Region	tls	ΦΟΥΡΝΟΙ			tls	ΚΑΒΕΣ		
		a	b	c		a	b	c
SALONICA	366	95,6%	3,8%	0,5%	47	97,9%	2,1%	
AXAIA	253	94,5%	5,5%		58	98,3%	1,7%	
HRAKLIO	105	99,0%	1,0%		26	100,0%		
LARISA	76	100,0%			21	100,0%		
MAGNISIA	108	100,0%			27	100,0%		
KAVALA	58	100,0%			14	100,0%		
IPIRUS	69	97,1%	2,9%		17	94,1%		5,9%
EYBOIA	73	98,6%	1,4%		30	86,7%	3,3%	10,0%
SERRES	43	100,0%			11	90,9%	9,1%	
CHANIA	37	100,0%			2	100,0%		
TRIKALA	78	100,0%			9	100,0%		
PIERIA	132	97,7%	2,3%		15	100,0%		
LAMIA	222	99,1%	0,5%	0,5%	16	93,8%		6,3%
MESSINIA	60	100,0%			22	95,5%	4,5%	
AIT/NIA	162	98,8%	1,2%		22	95,5%	4,5%	
KOMOTINI	22	100,0%			6	100,0%		
PELLA	112	97,3%	2,7%		20	85,0%	10,0%	5,0%
EVROS	51	88,2%	9,8%	2,0%	6	100,0%		
XANTHI	34	100,0%			3	100,0%		
KERKIRA	32	100,0%			7	100,0%		
KOZANI	78	98,7%	1,3%		6	100,0%		
KORINTHOS	95	97,9%	2,1%		15	86,7%	6,7%	6,7%
LESVOS	18	100,0%			6	100,0%		
RETHIMNO	22	100,0%			2	100,0%		
ARKADIA	35	100,0%			4	100,0%		
ARGOLIDA	65	100,0%			1	100,0%		
ARTA	33	97,0%		3,0%	5	100,0%		
KASTORIA	14	92,9%	7,1%		6	100,0%		
KILKIS	20	95,0%	5,0%		3	66,7%	33,3%	
LASITHI	14	100,0%			6	83,3%		16,7%
XALKIDIKI	93	100,0%			17	100,0%		
LAKONIA	32	96,9%	3,1%		6	83,3%	16,7%	
total	2.612	97,8%	2,0%	0,2%	456	95,8%	2,4%	1,8%

Οι Πίνακες 2.16 και 2.17 δείχνουν πόσο τις εκατό των πελατών ανήκουν σε κάθε μία κατηγορία από τις τρεις ανάλογα με το είδος του σημείου πώλησης

και την περιοχή, που μπορεί να οδηγήσουν την εταιρία σε πολύτιμα συμπεράσματα σε σχέση με την διεύθυνση αγοράς.

B.ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Marketing mix περιλαμβάνει *το προϊόν, τη διανομή, την προβολή και την τιμολόγηση*. Για την Tasty ισχύουν τα εξής:

ΠΡΟΪΟΝ: Αλμυρά σνακς από πατάτα ή καλαμπόκι ή αραβοσιτάλευτο με ποικιλία γεύσεων, σχημάτων και συσκευασιών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πάνω στην ανάπτυξη ιδιαίτερων χαρακτηριστικών πάνω στα σνακς και στην ποιότητα τους.

ΔΙΑΝΟΜΗ: Μέσα από το οργανωμένο δίκτυο διανομής η διανομή γίνεται όπως προαναφέρθηκε στην Αθήνα από ιδιόκτητα φορτηγάκια της εταιρίας (το κανάλι που εξυπηρετεί την Αττική λέγεται DSD), ενώ στην επαρχία και στα νησιά από φορτηγά που ανήκουν στον εκάστοτε αντιπρόσωπο. Τα προϊόντα φτάνουν στις διάφορες περιοχές της Ελλάδας με φορτηγά από συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες και αποθηκεύονται στις αποθήκες των αντιπροσώπων (το κανάλι που εξυπηρετεί όλη την υπόλοιπη Ελλάδα πλην Αττικής λέγεται Core) και από εκεί με τα ιδιόκτητα φορτηγά των αντιπροσώπων φτάνουν πάντα φρέσκα στα σημεία πώλησης.

ΠΡΟΒΟΛΗ: Η προβολή των προϊόντων γίνεται κυρίως μέσα από διαφημίσεις σε όλα τα μαζικά μέσα ενημέρωσης. Η παραγωγή των διαφημίσεων γίνεται από συνεργαζόμενες με την TASTY διαφημιστικές εταιρίες και πάντα υπό την εποπτεία του τμήματος μάρκετινγκ. Ανάλογα το προϊόν επιλέγεται και διαφορετική ζώνη προβολής των διαφημιστικών spots έτσι ώστε να ενημερώνεται το για τα προϊόντικά νέα η κάθε αγορά-στόχος. Η προβολή

επίσης γίνεται και με διάφορα εργαλεία στο σημείο πώλησης(όπως σκαλίερές και κορωνίδες) καθώς και με διαφημιστικό υλικό (αφίσες, αυτοκόλλητα).Η καλύτερη βέβαια προβολή των προϊόντων είναι από “στόμα σε στόμα”.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ:Η εν λόγω επιχείρηση ακολουθεί μία αρκετά άνω του μέσου όρου τιμολογιακή πολιτική σε έναν κλάδο που οι περισσότερες εταιρίες ανταγωνίζονται στην τιμή. Η ηγετική θέση της Tasty στην αγορά της επιτρέπει να ακολουθεί τέτοια πολιτική, μια και η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και αυτό είναι κάτι που το γνωρίζουν και οι καταναλωτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι τεχνικές για την εφαρμογή της Στρατηγικής συνοψίζονται σε τρεις φάσεις σύμφωνα με τον Πίνακα 3.1

Πίνακας 3.1

<u>Φάση 1:Εισροές πληροφοριών</u>		
Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων (Μ.Α.Εξ.Π)	Μήτρα Ανταγωνιστικών Προφίλ (Μ.Α.Π)	Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων (Μ.Α.Εσ.Π)
<u>Φάση 2:Συνδυασμός</u>		
Μήτρα Κινδύνων-Ευκαιριών Αδυναμιών-Δυνάμεων (Μ.Κ.Ε.Α.Δ.)	Μήτρα Αξιολόγησης Στρατηγικής Θέσης και Δράσης (Μ.Α.Σ.Θ.Δ)	Μήτρα Αξιολόγησης της BOSTON Consulting Group (M-BCG)
Μήτρα Εσωτερική -Εξωτερική		Μήτρα Στρατηγικής
<u>Φάση 3:Απόφαση</u>		
Μήτρα Ποσοτικού Στρατηγικού Σχεδιασμού		

Η φάση 1 περιλαμβάνει όλες τις βασικές πληροφορίες που χρειάζονται για να σχηματιστούν οι στρατηγικές.

Η φάση 2 περιλαμβάνει τεχνικές που φαίνονται στον Πίνακα 4.1 και στη φάση 3 χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες της φάσης 1 για να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που αναγνωρίζονται στη φάση 2.

3.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Όπως αναφέρθηκε η Tasty έχει ένα άριστο σύστημα διανομής το οποίο στηρίζεται στο σύστημα των αποκλειστικών αντιπροσώπων και στην ακατανίκητη μηχανή πωλήσεων που αποτελείται από 500 περίπου

πωλητές σε όλη την Ελλάδα. Η επιτυχία της οφείλεται στο γεγονός ότι τα προϊόντα της φτάνουν σε 40.000 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα (περίπτερα-ψιλικά) και έχει το μεγαλύτερο πελατολόγιο από οποιαδήποτε εταιρία του κλάδου. Ήδη διανέμει όπως προαναφέρθηκε και προϊόντα άλλων εταιριών (όπως η FERRO) με μεγάλη επιτυχία και η ικανότητα διανομής της και η κυριαρχία της στο σημείο πώλησης είναι μία ευκαιρία για ανάληψη διανομής προϊόντων και άλλων εταιριών.

- Η Tasty εμφανίζει τους ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης από όλες τις εταιρίες της FRITOLAY στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι χώρες των Βαλκανίων δεν έχουν αυτή τη στιγμή δικά τους εργοστάσια παραγωγής καθώς, και ότι η Ελλάδα είναι η πιο κοντινή γεωγραφικά χώρα στα Βαλκάνια αποτελεί ευκαιρία για την Tasty να επεκταθεί στις χώρες αυτές.
- Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης σε νέα κανάλια διανομής όπως τα πλοία, ο στρατός, τα κομμωτήρια και άλλοι χώροι οι οποίοι παραδοσιακά δεν πουλούσαν αλμυρά σνακς, αλλά θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυναμικές αγορές.
- Τα εμπόδια εισόδου είναι ψηλά και αναφέρονται κυρίως στην τεχνολογία, στις οικονομίες κλίμακας, στις υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις και στις εμπειρίες μάθησης. Μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο είναι σε θέση να υπερπηδήσουν τα παραπάνω εμπόδια με επιτυχία.
- Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι ασήμαντη, καθώς από την αλυσίδα διανομής έχουν ήδη εκλείψει οι χονδρέμποροι.

- Κάθε χρόνο τεχνολογικά επιτεύγματα έρχονται να προτείνουν νέες λύσεις και να συμβάλλουν στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας με την ελάχιστη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.

3.2 ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, κυρίως όταν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο από την άποψη της ποιότητας ή της γεύσης. Δεδομένου ότι η αγορά στόχος είναι κυρίως παιδιά και έφηβοι, μπορεί να στραφεί σε ανταγωνίστρια εταιρία προκειμένου να βρεί το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή.
- Πίεση από υποκατάστα προϊόντα εμφανίζεται με διάφορα άλλα αλμυρά και γλυκά σνακς τις ίδιες περίπου τιμής, με ξυρούς καρπούς και παγωτά (κυρίως την καλοκαιρινή περίοδο).
- Το νομοθετικό πλαίσιο είναι ισχυρό μια και η Tasty ανήκει στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την καλή ποιότητα των πρώτων υλών και για την υγιεινή του εργοστασίου, καθώς και για την ασφάλεια των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Ακόμα είναι υποχρεωτική η τακτική επίσκεψη χημικού από το Τμήμα Βιομηχανίας της περιοχής για τον έλεγχο των αποβλήτων. Η λειτουργία βιολογικού καθαρισμού είναι πλέον απαραίτητη για την χορήγηση άδειας λειτουργίας και η τακτική της ανανέωση εξαρτάται από την καταλληλότητα της δειγματοληψίας των αποβλήτων.
- Για το φυσικό περιβάλλον πολλοί περιορισμοί χώρων απόθεσης των αποβλήτων και αποθήκευσης των πρώτων υλών απασχολούν τις εταιρίες του κλάδου.

3.3 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι δυνάμεις της Tasty κατανέμονται ανά τομέα επιχείρησης. Έτσι έχουμε:

1.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Αποτελεσματική οργανωσιακή δομή
- Έμπειρο προσωπικό
- Σταθερή και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού
- Καλές εργασιακές σχέσεις
- Καλό όνομα στην αγορά
- Αποτελεσματικά πληροφοριακά συστήματα

2.ΜΚΤ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ

- Άριστο σύστημα διανομής
- Στρατηγική ΜΚΤ συγκλίνουσα με το εξωτερικό
- Υψηλό Budget για έρευνες αγοράς
- Κατηγοριοποίηση των πελατών και στενές σχέσεις με τους σημαντικότερους από αυτούς
- Επιτυχημένα εργαλεία πωλήσεων στα σημεία πώλησης(σκαλιέρες χάρτινες και μεταλλικές, μεταλλικά strips, διαφημιστικό υλικό και άλλα εργαλεία που επικοινωνούν τις διάφορες προωθητικές ενέργειες καλύτερα στους καταναλωτές)
- Χρήση συγκεκριμένου πλανογράμματος για τα προϊόντα της σκαλιέρας
- Επιτυχείς διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης που επικοινωνούν άριστα στους καταναλωτές-στόχους τα νέα αλλά και τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα

3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Εξειδίκευση των εργαζομένων

- Συνεργασία των τμημάτων για αποτελεσματική λειτουργία
- Άριστη μηχανογραφική υποστήριξη
- Καλή γνώση της αγοράς από τους εργαζομένους ανεξαιρέτως τμήματος για καλύτερη υποστήριξη των ανθρώπων των πωλήσεων
- Καθημερινές αναφορές για την εξέλιξη των πωλήσεων, των εξόδων, των κερδών ανά κανάλι διανομής, ανά περιοχή και ανά προϊόν και ανάλυση αυτών από έμπειρο προσωπικό

4.ΠΑΡΑΓΩΓΗ

- Αποτελεσματικός και αποδοτικός μηχανολογικός εξοπλισμός
- Άριστα οργανωμένη παραγωγική λειτουργία
- Άριστη συντήρηση εξοπλισμού
- Καλή χωροταξική διάταξη και επαρκείς χώροι αποθήκευσης
- Καλός προγραμματισμός παραγωγής. Εξελιγμένα συστήματα πρόβλεψης των πωλήσεων οδηγούν σε διατήρηση μόνο των απαραίτητων αποθεμάτων(just in time)και σε λιγότερα ληγμένα προϊόντα
- Άριστης ποιότητας πρώτες ύλες από αποκλειστικούς προμηθευτές σε χαμηλό κόστος.

5.ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- Οικονομική υποστήριξη από την Μητρική Εταιρία (Fritolay) για έρευνα και ανάπτυξη σε όλους τους τομείς με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία όλων των τμημάτων

3.4 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Εγκατεστημένη βιομηχανική μονάδα στην Αττική γεγονός που συνεπάγεται χρονοβόρα και κοστοβόρα μεταφορά των προϊόντων στην υπόλοιπη Ελλάδα.

- Νέο νομοθετικό πλαίσιο υπερωριών 150% ακριβότερων από πριν με αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων(κυρίως εργατών παραγωγής) σχεδόν κατά 10%
- Αδυναμία παραγωγής των σνακς από καλαμπόκι (DORITOS) λόγω έλλειψης του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού και εισαγωγής τους από την Βαρκελώνη με αποτέλεσμα αυξημένο κόστος σε ένα προϊόν με κατεξοχήν φτηνές πρώτες ύλες.
- Υψηλή τιμολογιακή πολιτική τη στιγμή που ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή με έντονο το φαινόμενο τον τελευταίο χρόνο να λανσάρονται πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα του “κατοστάρικου”
- Μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων λόγω της απαραίτητης φρεσκάδας που πρέπει να τα χαρακτηρίζει

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΦΑΣ

	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>			
Άριστο σύστημα διανομής	0,2	4	0,8
Επέκταση στα Βαλκάνια	0,07	4	0,28
Νέα κανάλια διανομής	0,06	4	0,24
Υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο	0,07	3	0,21
Μικρή διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών	0,08	3	0,24
Τεχνολογία για την αυτοματοποίηση της παραγωγής	0,07	4	0,28
<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>			
Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	0,2	3	0,6
Πίεση από υποκατάστατα	0,1	2	0,2
Ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο	0,09	3	0,27
Περιορισμοί φυσικού περιβάλλοντος	0,06	2	0,12
ΣΥΝΟΛΑ:	1,0		3,24

ΠΙΝΑΚΑΣ IFAS

	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
ΔΥΝΑΜΕΙΣ			
1.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	0,1	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματική οργανωσιακή δομή Έμπειρο προσωπικό Σταθερή και αποτελεσματική εκπαίδευση Καλές εργασιακές σχέσεις Καλό όνομα στην αγορά Αποτελεσματικά πληροφοριακά συστήματα 			
2.ΜΚΤ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ	0,2	4	0,8
<ul style="list-style-type: none"> Άριστο σύστημα διανομής Στρατηγική ΜΚΤσυγκλίνουσα με το εξωτερικό Υψηλό Budget για έρευνες αγοράς Κατηγοριοποίηση των πελατών Επιτυχημένα εργαλεία πωλήσεων Χρήση πλανογράμματος Επιτυχείς διαφημίσεις 			
3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ	0,1	4	0,4
<ul style="list-style-type: none"> Εξειδίκευση εργαζομένων Συνεργασία τμημάτων Μηχανογραφική υποστήριξη Καλή γνώση της αγοράς Καθημερινές αναφορές για την εξέλιξη των πωλήσεων 			
4.ΠΑΡΑΓΩΓΗ	0,15	3	0,45
<ul style="list-style-type: none"> Αποδοτικός μηχανολογικός εξοπλισμός Οργανωμένη παραγωγική λειτουργία Άριστη συντήρηση εξοπλισμού Καλή χωροταξική διάταξη Καλός προγραμματισμός παραγωγής Άριστες πρώτες ύλες 			
5.ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	0,1	3	0,3
<ul style="list-style-type: none"> Δυνατότητα διεξαγωγής συχνών ερευνών σε όλους τους τομείς 			
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ			
Εγκατεστημένη μονάδα στην Αττική	0,05	3	0,15
Νομοθετικό πλαίσιο υπερωριών	0,05	2	0,1
Αδυναμία παραγωγής DORITOS	0,05	3	0,15
Υψηλή τιμολογιακή πολιτική	0,1	4	0,4
Μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων	0,1	4	0,4
ΣΥΝΟΛΑ	1,0		3,55

3.5 ΒΑΣΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORE STRATEGY)

Η εταιρία έχει δύο επιλογές για την βασική στρατηγική (core strategy) των προϊόντων που παράγει:

- a) Διαφορικό πλεονέκτημα με βάση την ποιότητα
- b) Διαφοροποίηση των προϊόντων με βάση τη γεύση, το σχήμα και τη συσκευασία

Λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής η τιμή των προϊόντων είναι αρκετά υψηλότερη από του ανταγωνισμού και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να αλλάξει. Διατηρώντας όμως την εξαιρετική ποιότητα και φρεσκάδα των προϊόντων της η εταιρία διατηρεί και τους πιστούς καταναλωτές των προϊόντων της που είναι brand loyal.

Λόγω του ότι η Tasty κατέχει περίπου το 75% του μεριδίου αγοράς οι δυνατότητες αύξησης του μεριδίου αυτού περιορίζονται και συνοψίζονται στην διαρκή παραγωγή νέων και καινοτομικών προϊόντων, με γεύσεις καινούργιες στην ελληνική αγορά. Το γεγονός ότι είναι μέλος μιας πολυεθνικής μητρικής εταιρίας της δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής στην ελληνική αγορά προϊόντων δοκιμασμένων και επιτυχημένων στο εξωτερικό. Λαμβάνοντας κυρίως υπόψη της την πορεία συγκεκριμένων προϊόντων σε χώρες με παρόμοια κουλτούρα και γευστικές προτιμήσεις με τους Έλληνες, όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία, μπορεί με λιγότερο κίνδυνο να αναπτύξει την γκάμα των προϊόντων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΓΙΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Διοίκηση οφείλει να επανεξετάζει την αποστολή της επιχείρησης και τους σκοπούς της σε τακτά χρονικά διαστήματα προτού προβεί στην χάραξη και στην υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής. Παρά την επιτυχημένη πορεία της η επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει και να αυξήσει την κερδοφορία της, μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θα πρέπει να μεταβάλλει την στρατηγική της ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ			
		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΗ
	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ	

Το κελί που έχει το έντονο πλαίσιο είναι εκείνο που χαρακτηρίζει την επιχείρησή μας, μια και η εταιρία Tasty διαθέτει σημαντικές δυνάμεις, δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελκυστικότητα, ή αλλιώς βρίσκεται σε έναν κλάδο που αναπτύσσεται αργά. Ίσως η πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική επιλογή στο τετράγωνο αυτό είναι η

διεθνοποίηση(υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αγορές του εξωτερικού).

Στη συνέχεια η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο να χρηματοδοτήσει με τα πλεονάσματα κεφαλαίων τα οποία διαθέτει κάποιες κινήσεις διαποίκισης(συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης).Η διαποίκιση σε τομείς όπου η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τον κορμό ανταγωνιστικών της ικανοτήτων(συσχετισμένη διαποίκιση ή ομόκεντρη διαποίκιση) είναι συνήθως μια πολύ καλή επιλογή. Κοινοπραξίες (Joint Venture) με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να είναι μεταξύ των στρατηγικών επιλογών που θα εξεταστούν. Η καθετοποίηση, αντίθετα θα πρέπει να είναι η τελευταία εναλλακτική λύση που θα πρέπει να εξετάσει η επιχείρηση. Το μειονέκτημα είναι ότι τη «δένει» οριστικά με την τύχη ενός κλάδου του οποίου οι προοπτικές ανάπτυξης είναι φτωχές. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται μόνο αν η επιχείρηση επιδιώκει πολύ μεγάλη αύξηση κερδών.

Για την Tasty, η στρατηγική διεθνοποίησης θα μπορούσε να εφαρμοστεί δεδομένης της πρόσφορης αγοράς των Βαλκανίων, καθώς και η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης θα μπορούσε να εφαρμοστεί, και αναφέρεται στην επέκταση της επιχειρηματικής δράσης της Tasty τόσο στην διανομή παρεμφερών προϊόντων με τα δικά της που έχουν κοινά σημεία πώλησης και κανάλια διανομής, όσο και νέων διαφοροποιημένων προϊόντων.Σε αυτή την περίπτωση η διανομή προϊόντων άλλων εταιριών και καινοτομικών για την ελληνική αγορά σνακς συνεισφέρουν στην διαφοροποίηση της υφιστάμενης δραστηριότητας με μηδαμινό κόστος ή ζημία μιας και η επίσκεψη του σημείου πώλησης γίνεται ούτως ή άλλως από τους πωλητές της εταιρίας.

Ο Πίνακας 4.1 μας παραπέμπει στις ίδιες επιλογές στρατηγικής με επικρατέστερη την στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΔΙΝΕΤΑΙ Η ΕΜΦΑΣΗ		
	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ	Επανατοποθέτηση Εκποίηση Ρευστοποίηση	Καθετοποίηση προς τα πίσω ή προς τα μπρος Ασυσχέτιστη διαποίκιση
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	Συγκέντρωση Ανάπτυξη αγοράς/ προϊόντος Καινοτομία	Οριζόντια ολοκλήρωση Συσχετισμένη διαποίκιση Joint Ventures

Όπως προαναφέρθηκε και η στρατηγική της κοινοπραξίας εμπίπτει εδώ, ενώ η οριζόντια ολοκλήρωση δεν ενδείκνυται επίσης για λόγους που προαναφέρθηκαν.

4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ: ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού, όπως αναφέρονται στον Πίνακα 4.2

Πίνακας 4.2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΜΟΝΟ ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.2 η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική ηγεσίας κόστους** πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Πρέπει ακόμη να προωθήσει ευέλικτα βιομηχανικά συστήματα στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της και να υιοθετήσει κατάλληλες τεχνικές διοίκησης. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο και να κάνει συνεχείς κεφαλαιακές επενδύσεις. Τα προϊόντα του πρέπει να είναι σχεδιασμένα με στόχο την ευκολότερη παραγωγή. Η διαδικασία παραγωγής πρέπει να επιβλέπεται επισταμένα, ενώ πρέπει το σύστημα διανομής του και το τμήμα μάρκετινγκ να δημιουργούν χαμηλό κόστος.

Η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης** πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν της μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση στα προϊόντα της. Πρέπει για παράδειγμα να αναπτύξει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης όσον αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες. Πρέπει ακόμη να βελτιώσει τις υπηρεσίες της απέναντι στους καταναλωτές της, δηλαδή να δώσει έμφαση στο τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα

προϊόντα της πρέπει να έχει εταιρική φήμη για ποιότητα, μακρά παράδοση στη βιομηχανία, ευέλικτη παραγωγική διαδικασία και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Πρέπει τέλος να προσέξει το κόστος των προϊόντων της και να προσπαθεί να το διατηρεί σε ορισμένο επίπεδο για να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Τέλος η επιχείρηση που ακολουθεί **στρατηγική εστίασης** πρέπει να αναπτύξει ικανότητα στην κατασκευή προϊόντων χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να αναπτύξει ικανότητα στην ανταπόκριση προς τους καταναλωτές. Αυτές οι ικανότητες στηρίζονται στο ότι μία επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μία επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Εξάλλου, ανάλογα με την κατηγορία της εστίασης που θα ακολουθήσει, πρέπει να επιτύχει τις ικανότητες που αναφέρθηκαν για την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση.

Λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματική στρατηγική όπως τη διαπιστώσαμε παραπάνω, η στρατηγική της επιχείρησης μας εντοπίζεται κυρίως στη διαφοροποίηση των προϊόντων της, απευθυνόμενη σε ολόκληρο τον κλάδο. Η Tasty δεν μπορεί να εφαρμόσει μια χαμηλή τιμολογιακή πολιτική λόγω του υψηλού κόστους της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων της. Οποιαδήποτε μείωση των τιμών των προϊόντων θα σημαίνει ζημιά για την εταιρία. Κάνει όμως διαρκείς προσπάθειες για μείωση του κόστους παραγωγής.

Αντίθετα, με τη στρατηγική της διαφοροποίησης η Tasty θα είναι σε θέση να επικεντρώνει όλες τις προσπάθειες της, ώστε να ανταποκριθεί στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά

προϊόντα, υπεροχή στην εξυπηρέτηση στο σημείο πώλησης, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά της).

Η κοστολογική θέση φυσικά δεν μπορεί να αγνοείται, διότι αλλιώς το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης θα εξουδετερωθεί. Γι'αυτό η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί ταυτόχρονα η Tasty να επιδιώκει την ισοδυναμία ή την προσεγγιστικότητα στο κόστος, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της.

4.1.1 Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.

Ο προσανατολισμός προς αυτή την στρατηγική, προϋποθέτει την ανάληψη πολλών κινδύνων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ, καθώς επίσης και την ικανοποίηση όσο το δυνατό καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Συγκεκριμένα στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής έχουμε τους πιο κάτω κινδύνους:

1. Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης η οποία μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη διαφοροποίηση.
2. Η διαφοροποίηση απευθύνεται κυρίως σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης τους.
3. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Αυτό αποτελεί δυνητικό κίνδυνο για τους δεύτερους καθώς οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν την τάση να μην λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται σε συνοδευτικές υπηρεσίες είτε στην εικόνα του προϊόντος. Με λίγα λόγια *η ευαισθησία στην τιμή*

δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών διαφοροποίησης

4. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι οι καταναλωτές θεωρούν όλα τα προϊόντα ίδια χωρίς στοιχεία διαφοροποίησης και επομένως προσανατολίζονται προς τις χαμηλές τιμές, ως μοναδικό μέσο διαφοροποίησης.

4.2 ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κάθε στρατηγική πυρήνα μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα των πόρων οδηγώντας την επιχείρηση στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να αναπτυχθούν ορισμένες εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες είναι:

- ◆ Η διείσδυση της αγοράς
- ◆ Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής
- ◆ Η εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων

1. Στρατηγική διείσδυσης της αγοράς

Δεδομένου ότι στην ελληνική αγορά η κατακεφαλήν κατανάλωση σε αλμυρά σνακς είναι 1,2 κιλά το χρόνο, τη στιγμή που σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης ξεπερνάει τα 6 κιλά, διαφαίνεται μία μεγάλη ευκαιρία για αύξηση του όγκου των πωλήσεων της εταιρίας. Αυτό μπορεί να συμβεί με αύξηση των γραμμαρίων προϊόντος ανά συσκευασία και μεταβολή του μίγματος συσκευασιών, δίνοντας έμφαση σε συσκευασίες μεγάλου μεγέθους. Αυτή η προσέγγιση περιέχει τον κίνδυνο να μην γίνει αποδεκτή από το ελληνικό

καταναλωτικό κοινό η μεγαλύτερη συσκευασία και να απευθυνθούν οι καταναλωτές σε προϊόντα του ανταγωνισμού.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να στηριχθεί και στη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, ή η προιοντική προσφορά είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Δεδομένου ότι η αγορά στόχος των σνακς είναι κυρίως έφηβοι και παιδιά που είναι ευαίσθητοι σε θέματα τιμής, οποιαδήποτε από τις παραπάνω ενέργειες επικοινωνηθεί με αποτελεσματικό τρόπο από το τμήμα μάρκετινγκ θα επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

2. Στρατηγική ανάπτυξης νέων καναλιών διανομής

Η στρατηγική αυτή είναι προσανατολισμένη προς όσους δεν είναι πελάτες της εταιρίας, οι οποίοι ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Στηρίζεται στην ανάπτυξη τομέων που στο παρελθόν είχαν αγνοηθεί από εταιρίες του κλάδου. Αρχικά η εταιρία θα πρέπει να επενδύσει σε έρευνα για την εξεύρεση των αγορών αυτών, και στη συνέχεια σε προσεχτική προσέγγισή τους. Δυνητικά νέα κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιριών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, φυλακές, νοσοκομεία, τηλεοπτικά κανάλια.

Επίσης προϊόντα της Tasty θα μπορούσαν να πωλούνται με κεντρικές συμφωνίες σε αλυσίδες κομμωτηρίων, ταχυεστιατορίων, πρατηρίων βενζίνης. Η ανάπτυξη που μπορεί να προέλθει από την είσοδο στις νέες αυτές αγορές είναι μεγάλη με δεδομένο και σταθερό κόστος.

3. Η εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων

Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στην γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Επίσης το ίδιο αποτέλεσμα θα έχει και η διακίνηση προϊόντων άλλων εταιριών που πωλούνται στα ίδια σημεία πώλησης (περίπτερα, ψιλικά, super market) όπως δυνητικά οι κάρτες αυτόματες σύνδεσης κινητής τηλεφωνίας (FREE2GO, COSMOCARTA, A LA CART).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΗ -ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης η Tasty θα πρέπει να στηρίξει οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξής της στη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Για το λόγο αυτό η συσχετισμένη διαποίκιλη είναι απαραίτητη.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης βοηθά την Tasty να αντιμετωπίζει τους παρακάτω πέντε ανταγωνιστικούς παράγοντες πολύ αποτελεσματικά:

1.Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων:Οι πελάτες δίνουν πλέον έμφαση στο καλό όνομα της επιχείρησης και κατά συνέπεια στην ποιότητα των προϊόντων της, στην καινοτομικότητα και γενικότερα στην υπεροχή που αυτά έχουν από προϊόντα του ανταγωνισμού, δίνοντας μικρότερη προσοχή στην τιμή.

2.Φραγμοί εισόδου:Η φήμη της εταιρίας είναι ιδιαίτερα υψηλή και τα μερίδια αγοράς την καθιστούν ηγέτη στην αγορά, ώστε να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο έως αδύνατο για οποιονδήποτε ανταγωνιστή να υπερνικήσει την απόλυτη υπεροχή της επιχείρησης στον τομέα αυτό.

3.Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:Η δύναμή τους μειώνεται λόγω της μοναδικότητας των προϊόντων και της ποιότητας τους έναντι των προϊόντων ανταγωνισμού.

4.Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:Το γεγονός ότι οι προμηθευτές είναι πολλοί και διάσπαρτοι οδηγεί σε περιορισμό της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

5.Υποκατάστα προϊόντα:Αφενός μεν με τη στρατηγική της διείσδυσης η Tasty αποκτά σημαντικό μερίδιο αγοράς από τα υποκατάστατα προϊόντα, αφετέρου η πίστη των καταναλωτών στο όνομα της επιχείρησης οδηγούν Έτσι η εταιρία θα μπορέσει να διατηρήσει τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά, αυξάνοντας και άλλο το μερίδιο αγοράς της (παίρνοντας κυρίως μερίδιο αγοράς πλέον από υποκατάστα προϊόντα) και να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της πουλώντας σε νέες αγορές εγχώριες ή του εξωτερικού.

5.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλεγμένη στρατηγική πρέπει τώρα να μεταφραστεί σε στρατηγική δράση.

Για να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής απαιτούνται:

5.2.1 Καθορισμός ετήσιων στόχων

Πρόκειται για συγκεντρωμένη δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία αν συμμετέχουν στον καθορισμό τους είναι ευκολότερο να τους δεχθούν και να δεσμευτούν στην επιδίωξη τους. Η σπουδαιότητα των ετήσιων στόχων είναι μεγάλη επειδή:

- 1) Αποτελούν τη βάση για την κατανομή των πόρων
- 2) Αποτελούν πρωταρχικό μέτρο αξιολόγησης στελεχών
- 3) Αποτελούν το κύριο μέσο παρακολούθησης της προόδου προς την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων
- 4) Καθορίζουν τις προτεραιότητες για την επιχείρηση και τις επιμέρους υποδιαιρέσεις

Γι' αυτό πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή ώστε οι ετήσιοι στόχοι να είναι σωστά διαρθρωμένοι με τους μακροχρόνιους και να υποστηρίζουν καλά τις προς εφαρμογή υποδιαιρέσεις.

Οι ετήσιοι στόχοι πρέπει να έχουν συνοχή, κάθετη (ιεραρχική), οριζόντια(μεταξύ λειτουργιών και τμημάτων) και χρονική(σε μέρη του έτους).Πρέπει να είναι μετρήσιμοι, λογικοί, σαφείς, γνωστοί σε όλη την επιχείρηση με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και να συνοδεύονται από κατάλληλες αμοιβές και ποινές. Θα πρέπει τέλος να καθορίζουν ποιότητα, ποσότητα, χρόνο, κόστος και να είναι επαληθεύσιμοι. Παράλληλα χρειάζεται να υποστηρίζονται από σαφώς *διατυπωμένες πολιτικές*.

5.2.2 Διατύπωση πολιτικών

Οι πολιτικές είναι απαραίτητες για να κάνουν ευκολότερα πραγματοποιήσιμη τη στρατηγική, να καθοδηγούν τις ενέργειες για την εφαρμογή της και να διευκολύνουν την επίλυση προβλημάτων. Οι πολιτικές είναι μέσα για την υλοποίηση της στρατηγικής, που θέτουν περιορισμούς και όρια στα είδη δραστηριοτήτων και ενεργειών που επιτρέπεται και δεν επιτρέπεται να γίνονται κατά την επιδίωξη των στόχων. Έτσι αποτελούν τη βάση διοικητικού ελέγχου, επιτρέπουν το συντονισμό των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και ελαττώνουν το χρόνο που ξοδεύουν τα στελέχη για τρέχουσες αποφάσεις. Ακόμα αποσαφηνίζουν τα άτομα που αναλαμβάνουν διάφορες αρμοδιότητες καθόσον προάγουν την ανάθεση αποφάσεων στα κατάλληλα ιεραρχικά επίπεδα που εμφανίζονται συνήθως ποικίλα προβλήματα. Όπου είναι εφικτό είναι καλό οι πολιτικές να είναι γραπτές. Μερικές πολιτικές ισχύουν για όλη την επιχείρηση, ενώ άλλες έχουν εφαρμογή σε ένα μόνο ή σε λίγα τμήματα.

5.2.3 Κατανομή Πόρων και Διευθέτηση Συγκρούσεων

Η κατανομή των πόρων (οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών),είναι δραστηριότητα της κεντρικής διοίκησης που επιτρέπει την

εκτέλεση της στρατηγικής. Στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης η κατανομή των πόρων γίνεται με βάση τις προτεραιότητες που θέτουν οι ετήσιοι στόχοι και όχι με βάση προσωπικούς ή άλλους παράγοντες.

Η κατανομή των πόρων στα τμήματα της επιχείρησης δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής. Η πραγματική αξία κάθε προγράμματος κατανομής πόρων έγκειται στην συνακόλουθη επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης.

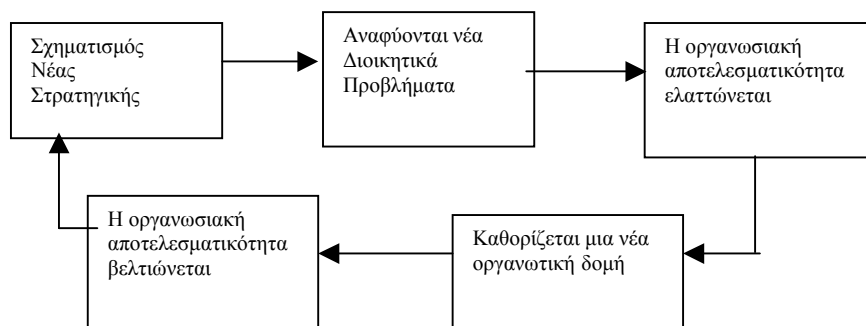
Ο ανταγωνισμός των τμημάτων για τους περιορισμένους πόρους συχνά οδηγεί σε διαφωνίες και συγκρούσεις όπως και οι διαφορετικές αντιλήψεις και προσωπικότητες των ατόμων, οι χρονικές πιέσεις και οι παρανοήσεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις, γι'αυτό είναι απαραίτητο να διευθετούνται πριν επέλθουν δυσλειτουργικές συνέπειες.

5.2.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πριν από κάθε προσπάθεια υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, κάθε οργανισμός οφείλει να αποκτήσει τη δομή και την οργάνωση που ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες του με τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς του. Κάθε αλλαγή ή και αναθεώρηση της στρατηγικής του οργανισμού είναι πολύ πιθανό να απαιτεί και την αντίστοιχη αλλαγή στην οργανωτική δομή του, αλλά και στα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά των στελεχών κάθε θέσης μέσα στον οργανισμό. Κάθε ανάγκη για αναπροσαρμογή στην δομή ενός οργανισμού γεννιέται ως φυσικό επακόλουθο μιας αλλαγής ή μιας αναπροσαρμογής στην στρατηγική του οργανισμού αυτού. Η αλληλουχία των σταδίων από τα οποία διέρχεται ο οργανισμός περιγράφεται από τα ακόλουθα σημεία και εμφανίζεται στο σχήμα 1.

- Σχηματισμός νέας στρατηγικής.
- Εμφάνιση διοικητικών προβλημάτων.
- Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ελαττώνεται ως απόρροια αυτών των προβλημάτων.
- Πραγματοποίηση αλλαγών στο επίπεδο της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
- Οι δείκτες οικονομικής απόδοσης επανέρχονται στα φυσιολογικά επίπεδα.

Σχήμα 5.1: ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΔΟΜΗ



Η σύμπλευση της δομής με τη στρατηγική είναι απαραίτητη κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

a) Η δομή γενικά υπαγορεύει πώς θα καθοριστούν οι αντικειμενικοί σκοποί και πολιτικές

b) Η δομή υπαγορεύει τον τρόπο κατανομής των πόρων της επιχείρησης

Αν λοιπόν η νέα στρατηγική της επιχείρησης δίνει έμφαση στα ίδια θέματα όπως και πριν τότε δεν χρειάζεται αναπροσανατολισμός της δομής. Αν αυτό όμως δεν συμβαίνει τότε απαιτείται ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής ως μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής.

Δεν υπάρχει κάποιος τύπος οργάνωσης που ενδείκνυται για κάθε είδος στρατηγικής. Για κάθε επιχείρηση μπορεί να είναι καταλληλότερος άλλος τύπος οργάνωσης. Όμως όταν μία επιχείρηση αλλάζει την στρατηγική της μπορεί η προηγούμενη οργάνωση να αποβεί αναποτελεσματική. Η αναποτελεσματικότητα μπορεί να έχει πολλά και επικίνδυνα συμπτώματα. Γι'αυτό αλλαγές στην στρατηγική μπορεί να υπαγορεύουν αλλαγή οργανωτικής δομής. Αυτό δεν σημαίνει ότι αλλαγές στη δομή μπορούν να μετατρέψουν μια κακή στρατηγική σε καλή ή να κάνουν ανεπιτυχή προϊόντα να ζητούνται έντονα.

Ξεκινώντας τη διαδικασία υλοποίησης της επιλεγείσας στρατηγικής στην εταιρία Tasty πρέπει να εξετάσουμε τα ακόλουθα τρία ερωτήματα:

- ◆ Ποιοί είναι εκείνοι που θα φέρουν εις πέρας το στρατηγικό σχέδιο;
- ◆ Τί πρέπει να γίνει;
- ◆ Πώς θα εφαρμόσουν εκείνο που είναι ανάγκη να γίνει;

5.2.5 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΕΙΝΟΙ ΠΟΥ ΘΑ ΕΦΑΡΜΟΣΟΥΝ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ;

Αυτοί που θα θέσουν το στρατηγικό σχέδιο σε εφαρμογή θα είναι οι διευθυντές των τμημάτων της εταιρίας, αυτοί δηλαδή που αναφέρονται άμεσα στον πρόεδρο, καθώς και οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Είναι γεγονός ότι η πλειοψηφία όσων θα συμμετάσχουν στην υλοποίηση της στρατηγικής έχουν συμμετάσχει ελάχιστα ή καθόλου στη διαμόρφωσή της. Έτσι κατά πάσα πιθανότητα αγνοούν την προσπάθεια που καταβλήθηκε για τη συλλογή στοιχείων και την επεξεργασία τους στο προηγούμενο στάδιο. Αν λοιπόν δεν

μεταδοθούν με σαφήνεια και πειθώ οι οποιοσδήποτε αλλαγές στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές και στις πολιτικές της επιχείρησης θα εκδηλωθεί αντίθεση σε οποιαδήποτε αλλαγή. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο είναι καλό να συμμετέχουν και κατώτερα στελέχη της εταιρίας στην προσπάθεια διαμόρφωσης νέων στρατηγικών με αποτέλεσμα την τελική σύμπλευσή τους κατά την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής.

5.2.6 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ;

Οι διευθυντές των τμημάτων και οι προϊστάμενοι, πάντα υπό την καθοδήγηση του Προέδρου, βοηθούμενοι από τους υφισταμένους τους αναπτύσσουν προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες ελέγχου προκειμένου να υλοποιήσουν τις προτεινόμενες στρατηγικές.

Οι κύριοι στόχοι της εταιρίας είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς με παράλληλη μείωση του κόστους. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι πρέπει η εταιρία να προσελκύσει νέους πελάτες και νέες αγορές και ταυτόχρονα να διασφαλίσει την κυριαρχία της στις υπάρχουσες αγορές και στις προτιμήσεις των σημερινών πελατών της.

Η προσέλκυση νέων καταναλωτών και η διεύρυνση της αγοράς απαιτεί από την εταιρία να δημιουργήσει και να επικοινωνήσει σωστά στους καταναλωτές προιοντικά νέα. Αυτά τα προιοντικά νέα μπορεί να περιλαμβάνουν προϊόντα με νέες γεύσεις, νέο άρωμα, νέα συσκευασία ακόμα και νέα χρηστικότητα. Σε κάθε περίπτωση αυτό που απαιτείται είναι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων με υποσχόμενα χαρακτηριστικά και οφέλη που προσδίδουν αξία στον καταναλωτή(added value).

5.2.7 ΠΩΣ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙ ΕΚΕΙΝΟ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΑΝΑΓΚΗ ΝΑ ΓΙΝΕΙ;

Για να υλοποιηθεί η στρατηγική χρειάζεται πρόγραμμα δράσης για την τιμή, τη διαφήμιση, τις πωλήσεις, τη διανομή και την ανάπτυξη νέων προιοντικών χαρακτηριστικών.

➤ ΤΙΜΗ

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας είναι υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να το αλλάξει. Παρόλα αυτά θα πρέπει να διατηρήσει τις τιμές σταθερές και να αποφύγει αυξήσεις για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, πείθοντας ταυτόχρονα τους καταναλωτές της ότι οι τιμές αυτές οφείλονται στην υψηλή ποιότητα που τους παρέχει. Για να ενισχύσει το υψηλό μερίδιο αγοράς και να προσελκύσει και καταναλωτές περισσότερο ευαίσθητους σε θέματα τιμής μπορεί να εφαρμόσει πολιτικές εκπτώσεων τόσο με προιοντικές προσφορές όσο και με προσφορές δώρων (premiums).

➤ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Σύμφωνα και με τα στοιχεία της ICAP που παρατίθενται στο κεφάλαιο ...οι διαφημιστικές δαπάνες του κλάδου είναι εξαιρετικά υψηλές. Η Tasty δαπανά ήδη αρκετά μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ για διαφημίσεις. Οι διαφημίσεις καλό είναι να γίνονται στην Ελλάδα για τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς και να μην χρησιμοποιούνται διαφημίσεις που δημιουργούνται για τις ανάγκες χωρών που δραστηριοποιείται η FRITOLAY του εξωτερικό. Ανάλογα το προϊόν και την αγορά στόχο που έχει, πρέπει να προσαρμόζονται τόσο οι διαφημίσεις, όσο και τα μέσα διαφήμισης καθώς και η ώρα προβολής. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί και στο διαφημιστικό υλικό στο σημείο πώλησης. Το πελατολόγιο της Tasty αριθμεί 40000

πελάτες τους οποίους οι πωλητές βλέπουν από μία έως τρεις φορές την εβδομάδα στο DTS(DOWN TO STREET) κανάλι, καθώς και από όλες τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων στο οργανωμένο λιανεμπόριο. Αυτό το συγκριτικό πλεονέκτημα της Tasty όσον αφορά το σημείο πώλησης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για άμεση διαφήμιση, δεδομένου ότι και τα προϊόντα της ανήκουν στα προϊόντα αυθόρμητης αγοράς. Έτσι σκαλιέρες με διαφημιστικές κορωνίδες πρέπει να τοποθετηθούν στο σύνολο των σημείων πώλησης και δεύτερα σημεία πώλησης (strips, hangings) να τοποθετηθούν στους πελάτες με το μεγαλύτερο τζίρο. Επίσης αφίσες και διαφημιστικά αυτοκόλλητα, που θα επικοινωνούν τις όποιες κατά καιρούς προωθητικές ενέργειες γίνονται, πρέπει να υπάρχουν σε εμφανή σημεία όχι μόνο στα σημεία πώλησης. αλλά και άλλους χώρους που ευρηματικά θα ανακαλύπτουν οι πωλητές.

Τέλος ως μία επιπλέον κίνηση προς την κατεύθυνση της αύξησης της γνωστότητας των ήδη υπάρχοντων αλλά και των καινούργιων προϊόντων, η εταιρία θα πρέπει να προσφέρει χορηγίες σε γεγονότα και εκδηλώσεις όπως εκθέσεις, αθλητικά τουρνουά, διοργανώσεις σχολικές κ.α. Μία πολύ καλή ευκαιρία χορηγίας είναι και η Ολυμπιακοί Αγώνες που θα διοργανωθούν από τη χώρα μας το 2004, στους οποίους όλες σχεδόν οι μεγάλες εταιρίες είναι χορηγοί.

➤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Οι πωλητές είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο προβολής στους ενδιάμεσους και στους τελικούς πελάτες. Σε μία εταιρία σαν την Tasty που απασχολεί γύρω στους 400 πωλητές σε όλη την Ελλάδα, η σημασία της προσωπικής πώλησης είναι εμφανής. Θα πρέπει η εταιρία να συνεχίσει πιο εντατικά την εκπαίδευση των πωλητών με σεμινάρια πωλήσεων και με διαρκείς οδηγίες

στο σημείο πώλησης από ειδικούς εκπαιδευτές. Ακόμη οι πωλητές θα πρέπει να νιώθουν κοντά στην εταιρία και να αισθάνονται τμήμα της, όσο μακριά και αν βρίσκονται. Με διάφορες εκδηλώσεις είτε στις κατά τόπους περιοχές είτε με διήμερα συγκέντρωσης όλων, θα πρέπει να γιορτάζονται πανηγυρικά όλα τα καλά αποτελέσματα και να επιβραβεύονται ηθικά και υλικά οι πωλητές που ούτως ή άλλως είναι στην πρώτη γραμμή στη μάχη που δίνεται καθημερινά για αύξηση των πωλήσεων. Υλικά οι πωλητές θα πρέπει να αμείβονται και με παροχές πίσω από συγκεκριμένους στόχους που θα θέτει η εταιρία σύμφωνα με την στρατηγική της, έτσι ώστε να συμμετέχουν άμεσα στην υλοποίησή της. Επιπλέον μέσω των πωλητών της η εταιρία θα πρέπει να παραμείνει κοντά στους πελάτες της για να ενισχύει σε αυτούς την προσήλωση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και γενικότερα την εμπιστοσύνη στο όνομα Tasty.

➤ Διανομή

Η εταιρία ήδη διαθέτει ένα πολύ καλό οργανωμένο δίκτυο διανομής των προϊόντων της, το οποίο προσφέρει στην Tasty το πλεονέκτημα μιας πολύ καλής βάσης διανομής. Μέσω του δικτύου αυτού, η διανομή όλων των προϊόντων της μπορεί να είναι εντατική, ώστε να κάνει τα προϊόντα ευπρόσιτα στον εκάστοτε πελάτη της εταιρίας. Η πολύ καλή διανομή της εταιρίας συντελεί στην πολύ ικανοποιητική κάλυψη όλων των περιοχών της χώρας ακόμα και των πιο απομακρυσμένων και δυσπρόσιτων. Άρα η εταιρία θα πρέπει να συνεχίσει την υποστήριξη αυτού του άρτιου δικτύου διανομής και την ενίσχυσή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε κάθε περίπτωση.

➤ Ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών και νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, καθώς και η ανάπτυξη νέων προϊόντων θα βασιστεί στην έρευνα και ανάπτυξη της εταιρίας. Πιο

συγκεκριμένα έρευνες αγοράς θα οδηγήσουν σε βελτίωση των χαρακτηριστικών των προϊόντων, καθώς και στη δημιουργία προϊόντων νέων που καλύπτουν ανάγκες των καταναλωτών ανικανοποίητες έως τώρα. Αυτά προϋποθέτουν την μακροπρόθεσμη υποστήριξη της Έρευνας και Ανάπτυξης από την εταιρία, αλλά και την κινητοποίηση του υπάρχοντος επιστημονικού προσωπικού, ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

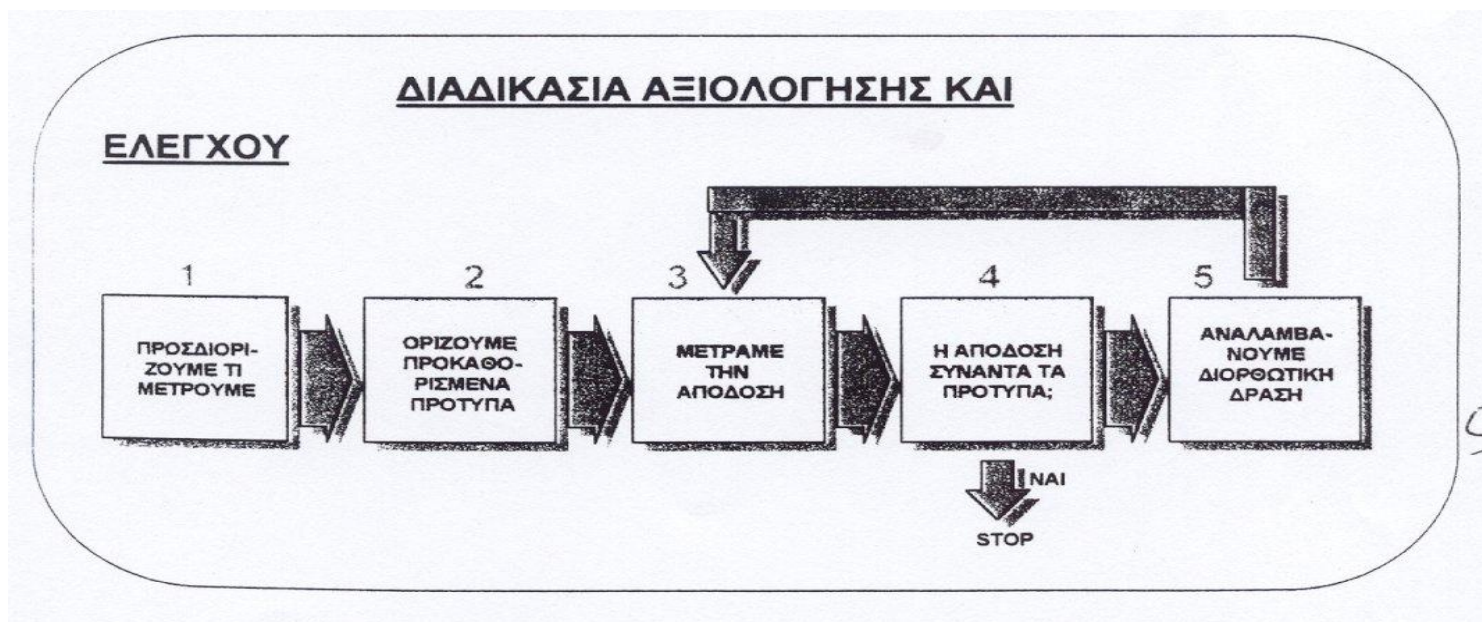
Είναι προφανής η σημασία της αξιολόγησης της στρατηγικής καθώς μέσα από αυτήν η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων της. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι σήμερα αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη φορά καθώς οι οικονομικές συνθήκες, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και των άλλων χωρών μεταβάλλονται, ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι μικρός, η τεχνολογική εξέλιξη είναι ταχύτατη, ο ανταγωνισμός διαρκώς αυξάνει και οι αλλαγές σε όλους τους τομείς είναι ραγδαίες.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ✓ Είναι τελικά κατάλληλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί;
- ✓ Είναι αποτελεσματικά τα πλάνα και οι πολιτικές που εφαρμόζονται;
- ✓ Είναι τα μέχρι τώρα αποτελέσματα τα αναμενόμενα;

Πολλές φορές οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά οδηγούν στον εντοπισμό προβλημάτων κάτι που απαιτεί άμεση παρέμβαση και πολλές φορές διορθωτική δράση.

Στο Διάγραμμα 5.1 παρουσιάζεται η διαδικασία αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση:



Διάγραμμα 5.1

Ο Richard Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μία στρατηγική:

- **Συνέπεια.** Η στρατηγική θα πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- **Ταύτιση.** Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις όποιες αλλαγές συμβαίνουν σε αυτό.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης.
- **Εφικτότητα.** Η στρατηγική δεν θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Η **Συμφωνία** και το **Πλεονέκτημα** είναι περισσότερο βασισμένα σε εξωτερικές εκτιμήσεις της επιχείρησης, σε αντίθεση με τη **Συνέπεια** και την **Εφικτότητα**, που είναι περισσότερο βασισμένα σε εσωτερικές εκτιμήσεις. Στη συνέχεια εξετάζονται αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά.

Συνέπεια: Ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τη στρατηγική είναι η ικανότητά της να προσδίδει συνάφεια και αλληλουχία στις πράξεις της επιχείρησης. Η έλλειψη συνέπειας σε μία επιχείρηση οδηγεί συχνά σε εσωτερικές συγκρούσεις. Υπάρχουν τρεις τρόποι για να καταλάβει μια επιχείρηση αν τα προβλήματα οφείλονται σε έλλειψη συνέπειας στην στρατηγική της:

- Αν τα διοικητικά προβλήματα εξακολουθήσουν παρά τις αλλαγές στο προσωπικό της επιχείρησης και αν είναι περισσότερο αντικειμενικά προβλήματα και λιγότερο ανθρωποκεντρικά.
- Αν η επιτυχία του ενός τμήματος οδηγεί ή εξαρτάται από την αποτυχία του άλλου.
- Αν τα προβλήματα πολιτικής παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συμφωνία: Ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο η επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της έχει δύο όψεις:

A) Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και

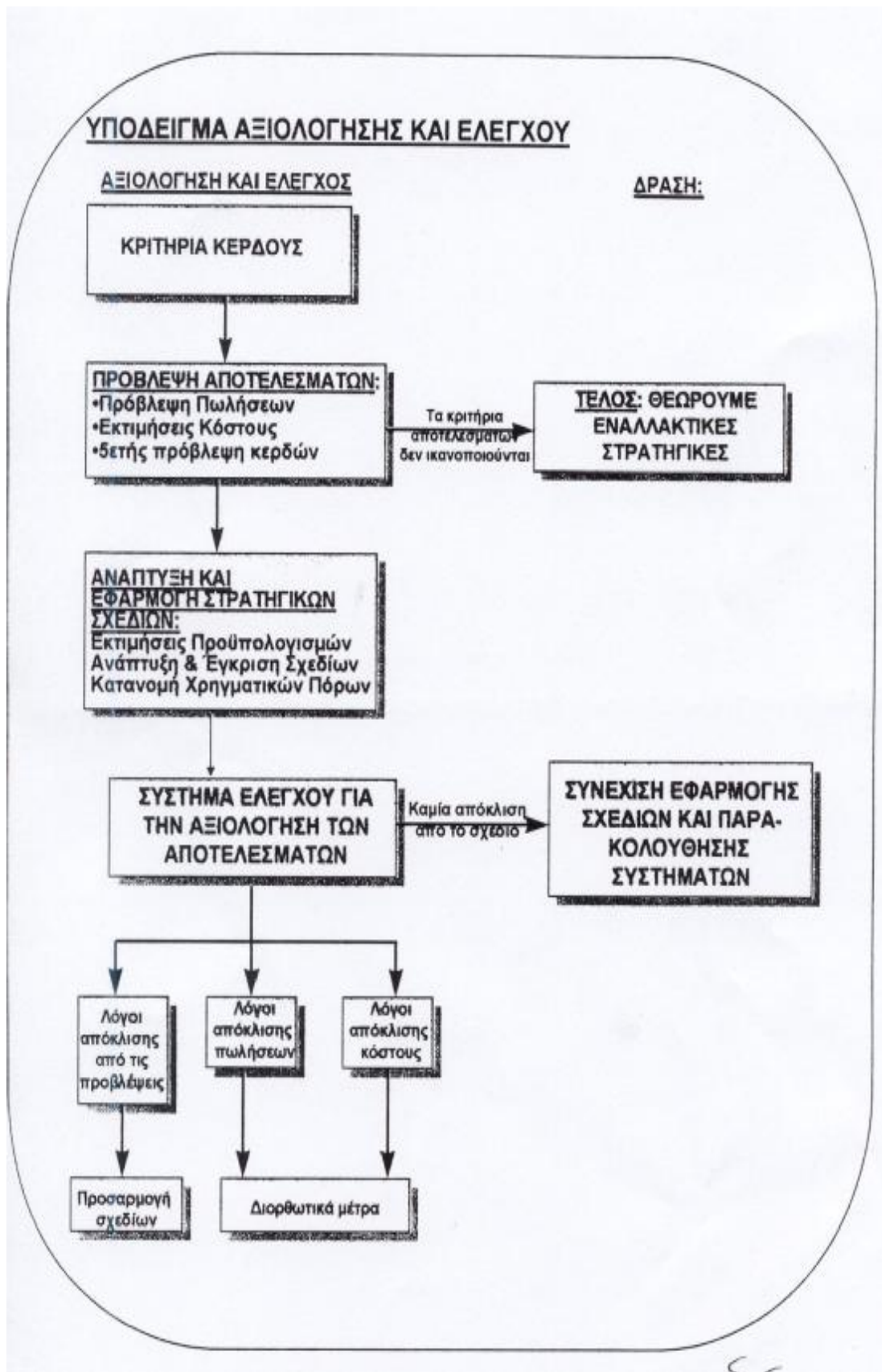
B) Η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του περιβάλλοντος της προκειμένου να επιβιώσει.

Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτυγχάνει και τις δύο αυτές λειτουργίες. Η έννοια της συμφωνίας έχει σχέση με το συνταίριασμα των δύο διαφορετικών αυτών επιδιώξεων.

Πλεονέκτημα: Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης μοναδικών ικανοτήτων για όσο το δυνατό μεγαλύτερο διάστημα, καθώς και η προσπάθεια παρεμπόδισης αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση αν κατέχει *ανώτερους πόρους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ανώτερες ικανότητες εκμετάλλευσης των ευκαιριών και ανώτερη θέση στην αγορά*. Η υπεροχή σε έναν από τους τρεις αυτούς τομείς είναι σημαντική τόσο για την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και για την αξιολόγηση της στρατηγικής που αυτή ακολουθεί.

Εφικτότητα: Η εφικτότητα έχει σχέση με το πόσο εύκολα μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση. Δηλαδή, η αξιολόγηση της στρατηγικής με βάση την εφικτότητα έχει σχέση με το κατά πόσο η στρατηγική που εφαρμόζεται από την επιχείρηση είναι συμβατή με τους οικονομικούς, τους ανθρώπινους και με τους φυσικούς πόρους. Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης είναι ο πιο εύκολα μετρήσιμος παράγοντας για να ελέγξει κανείς εάν μία στρατηγική μπορεί ή όχι να εφαρμοστεί. Οι υπόλοιποι πόροι της επιχείρησης είναι το ίδιο σημαντικοί με τους οικονομικούς για την επιτυχία της, αλλά είναι και πιο περιορισμένοι καθώς δεν υπάρχει η ανάλογη ευελιξία.

Τέλος, στο Διάγραμμα 5.2 παρουσιάζεται ένα γενικό υπόδειγμα ελέγχου που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση:



Διάγραμμα 5.2

Ακολουθεί μια έρευνα αγοράς, και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της που έγινε σε δείγμα 230 ατόμων με στόχο την ανάλυση της αγοράς για τα πατατάκια αγορά στην οποία συμμετέχει η εταιρία Tasty με τα προϊόντα LAYS και RUFFLES.