

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ:
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Ελένη Γ. Νύκταρη

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Γιώργο και Ειρήνη

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

РАВЕЛЪТНО ТЕРАА

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ:

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Ελένη Γ. Νύκταρη

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, λειτουργική στρατηγική, ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξιολόγηση και έλεγχος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση της Chipita International S.A. με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση ενός μοντέλου: του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος και από το πρώτο έως το πέμπτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της Chipita International S.A. με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Αρχικά, αναλύεται η παρούσα κατάσταση και στη συνέχεια παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου της.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αφορά την παρουσίαση της επιχείρησης, του αντικειμένου της και των δραστηριοτήτων της. Αρχικά γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας VIVARTIA A.E. στην οποία υπάγεται η προς μελέτη επιχείρηση από την 1^η Σεπτεμβρίου 2006 και ακολουθεί η περιγραφή της επιχείρησης με την παρουσίαση όλων εκείνων των στοιχείων που την προσδιορίζουν: προϊόντα, πωλήσεις, χρηματοοικονομική κατάσταση,

ανταγωνισμός κ.α. καθώς και του ομίλου εταιρειών της Chipita International S.A.

Έπειτα αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή του μακρο περιβάλλοντος (societal environment) και του περιβάλλοντος του κλάδου (task environment) καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Παράλληλα πραγματοποιείται και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης, παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου τη στρατηγική της.

Ακολουθεί η διαμόρφωση των προτεινόμενων επιχειρηματικών, επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών βάσει των παραπάνω παραγόντων και η επιλογή της καλύτερης από αυτές. Προκύπτει ότι η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, να αναπτύξει τα κανάλια διανομής της και να εντατικοποιήσει την προβολή και προώθηση των προϊόντων της.

Κατά την υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής προτείνεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, εναρμόνιση των επιμέρους προγραμμάτων (προβολής, τιμολόγησης, διανομής, πληροφοριακών συστημάτων, ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγής και R&D) με τους προκαθορισμένους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται κατάλληλοι τρόποι αξιολόγησης και ελέγχου της επιλεγείσας στρατηγικής ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότητά της και να παρθούν τυχόν διορθωτικές αλλαγές. Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική και να ακολουθεί κάποιους κανόνες. Για την Chipita International S.A. προτείνεται ο έλεγχος του αποτελέσματος σε χρονική περίοδο ενός έτους.

Κλείνοντας τη μελέτη αυτή συμπεραίνουμε ότι η Chipita International S.A. αποτελεί μία πολύ επιτυχημένη επιχείρηση με ηγετική παρουσία σε Ελλάδα και εξωτερικό παρά τον έντονο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται. Κρίνεται ότι η εταιρεία είναι πολύ ικανή και ότι μπορεί να παραμείνει ηγέτης στην αγορά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	16
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	17
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	18

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	20
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	21
1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	22
1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος	24
1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	25
1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	27
1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος	28
1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	28
1.5. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	33
2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	34
2.2.1. Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (<i>Societal environment</i>).....	34
2.2.2. Περιβάλλον κλάδου ή μικρο περιβάλλον (<i>Task environment</i>).....	36
2.2.3. Προβλέψεις	41
2.3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	42
2.3.1. Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος	43
2.3.2. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης	45
2.3.3. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ...	51
3.1.1. <i>SWOT Analysis</i>	51
3.1.2. <i>Εταιρική Αποστολή και Σκοποί</i>	52
3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	53
3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)	56
3.3.1. <i>Στρατηγικές κατεύθυνσης</i>	57
3.3.2. <i>Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio strategies)</i>	61
3.3.3. <i>Γονικές Στρατηγικές (Parenting strategy)</i>	65
3.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY).....	65
3.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	71
4.2. ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	72
4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ.....	73
4.3.1. <i>Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών & διαδικασιών</i>	73
4.3.2. <i>Οργάνωση δομής βάσει στρατηγικής</i>	74
4.3.3. <i>Στελέχωση</i>	76
4.3.4. <i>Διοίκηση</i>	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	81
5.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ	82
5.2.1. <i>Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν</i>	82
5.2.2. <i>Καθορισμός των προκαθορισμένων προτύπων</i>	83
5.2.3. <i>Μέτρηση της επίδοσης</i>	83

5.2.4. Σύγκριση επίδοσης & προτύπων.....	87
5.2.5. Ανάλυση διορθωτικών δράσεων.....	87
5.3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	88
5.4. ΠΑΡΕΝΕΡΓΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ....	89
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	91

ΜΕΡΟΣ Β: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ CHIRITA INTERNATIONAL S.A

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ CHIRITA INTERNATIONAL S.A.

6.1. ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	93
6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ VIVARTIA A.E.....	94
6.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ CHIRITA INTERNATIONAL S.A.	96
6.3.1. Ιστορική Αναδρομή.....	97
6.3.2. Οι εταιρείες του Ομίλου.....	101
6.3.3. Αντικείμενο εργασιών.....	102
6.3.4. Μέτοχοι.....	103
6.3.5. Όραμα & Αποστολή.....	104
6.3.6. Πωλήσεις.....	105
6.3.7. Πελάτες & Δίκτυα Διανομής.....	107
6.3.8. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον.....	109
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	116
7.1.1. Οικονομικό περιβάλλον.....	117
7.1.2. Πολιτικό και Νομοθετικό Περιβάλλον.....	119
7.1.3. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	120
7.1.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό περιβάλλον.....	121
7.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	122

7.2.1. Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ου} Κεφαλαίου.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	136
8.2. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	137
8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	139
8.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	141
8.4.1. Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση	142
8.4.2. Μίγμα Μάρκετινγκ.....	142
8.4.3. Κύκλος Ζωής Προϊόντος	145
8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	146
8.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	148
8.7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	149
8.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	150
8.9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	151
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8 ^{ου} Κεφαλαίου.....	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

9.1. SWOT ANALYSIS.....	161
9.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES).....	169
9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES).....	172
9.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES).....	176
9.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	181
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9 ^{ου} Κεφαλαίου.....	185

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	186
10.1.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική.....	186
10.1.2. Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί.....	187
10.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ	191
10.2.1. Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου	192
10.2.2. Αξιολόγηση στρατηγικής.....	193
10.2.3. Έλεγχος στρατηγικής	194
10.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	198
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10 ^{ου} Κεφαλαίου.....	201
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	202
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	203
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	209

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου, προσφέροντάς μου ότι ήταν απαραίτητο για να τελειώσω με επιτυχία τις σπουδές μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη συνεισφορά του στην παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Η ΜΗΤΡΑ TOWS	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ.....	153
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1: ΜΗΤΡΑ ΕΦΑΣ.....	165
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2: ΜΗΤΡΑ ΙΦΑΣ.....	168
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	170
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4:ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	173
ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Ρ. ΚΟΤΛΕΡ	177

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ PORTER	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: ΜΗΤΡΑ Β.С.С.	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: ΠΙΝΑΚΑΣ GE	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	106
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	139
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	145
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	147
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.4: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	147
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.5: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	148
ΠΗΓΗ: WWW.CHIPITA.COM.....	148
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	193

ΜΕΡΟΣ Α:

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και νομικές αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς, δημιουργώντας ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η επιχείρηση αποτελούν δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν κάτω από συνθήκες ευνοϊκές ή δυσμενείς, που καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

Οι επιχειρήσεις έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση και την κερδοφορία και προσπαθούν να τον πραγματοποιήσουν ακολουθώντας προσεκτικά σχεδιασμένες στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές και η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησής τους, ήτοι η στρατηγική διοίκηση, αποτελούν σημαντικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών τους.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η στρατηγική είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης και που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της. Καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της.[1]

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής (Business Policy & Strategy) και ασχολείται με τη μακροπρόθεσμη πορεία της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Η Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική εστιάζει στη διοίκηση χωρίς όμως να εξετάζει τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, γι' αυτό και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια πιο πλήρης διαδικασία.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των αγοραστών, στις αλλαγές, στους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Συνήθως με τον όρο “στρατηγικό μάνατζμεντ” αναφερόμαστε στο χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχή πορεία της επιχείρησης και που περιλαμβάνει τα εξής στάδια: Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, καθώς και αξιολόγηση και έλεγχος της υλοποιηθείσας στρατηγικής.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωση και την ευημερία μιας επιχείρησης που λειτουργεί στο σύγχρονο δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αποτελεί το ιδανικότερο εργαλείο για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αναπροσαρμογή των στρατηγικών μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Στόχος του είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Πιο αναλυτικά το στρατηγικό μάνατζμεντ: [2]

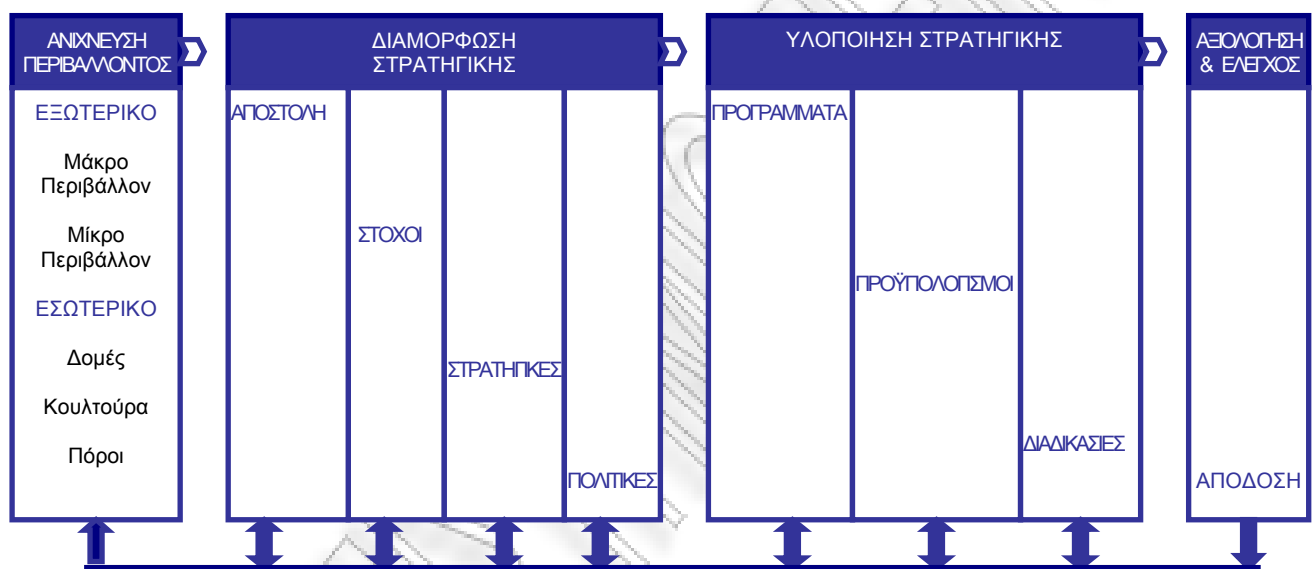
- Προσφέρει την κατεύθυνση της επιχείρησης και μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών.
- Οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες.
- Συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών καθώς κατανοούν τους στόχους και τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη αυτών.
- Μειώνει την αβεβαιότητα καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών και των επιπτώσεών τους και αναπτύσσει σχέδια αντιμετώπισης.
- Ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τα πλεονάσματα.
- Θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου της απόδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων.

1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα στάδια που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται παρακάτω: [3]

- ανίχνευση περιβάλλοντος της επιχείρησης
- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχος

Τα στοιχεία αυτά της στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Μοντέλο Στρατηγικού μάνατζμεντ

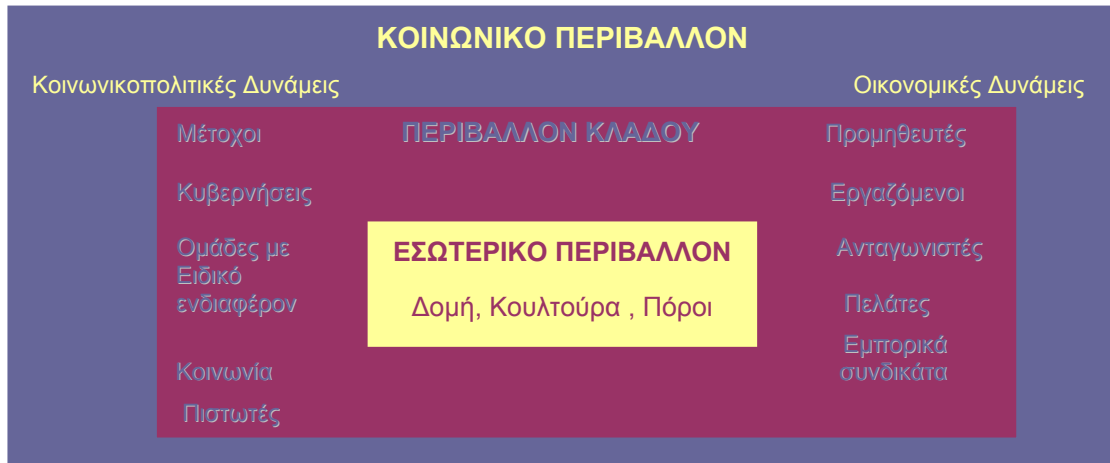
ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Η στρατηγική διοίκηση ανιχνεύει το περιβάλλον και δίνει έμφαση στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών σε συνδυασμό με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά:

1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνει τη συλλογή και αξιολόγηση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση της επιχείρησης και οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επηρεάζουν όλους τους βιομηχανικούς κλάδους και να συνιστούν το γενικευμένο (ή μακρο-περιβάλλον), ή να επηρεάζουν μόνο το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που συχνά αναφέρεται ως κλάδος (ή μικρο- περιβάλλον).

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αφορά τις μεταβλητές εκείνες που βρίσκονται εντός της επιχείρησης και οι οποίες συνήθως βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ή σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Στο σχήμα 1.2³ παρουσιάζεται η δομή του περιβάλλοντος που επηρεάζει μία επιχείρηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Περιβάλλον της επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger

1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό δραστηριοτήτων για αποτελεσματικότερη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών λαμβάνοντας ωστόσο, υπόψη και τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά:

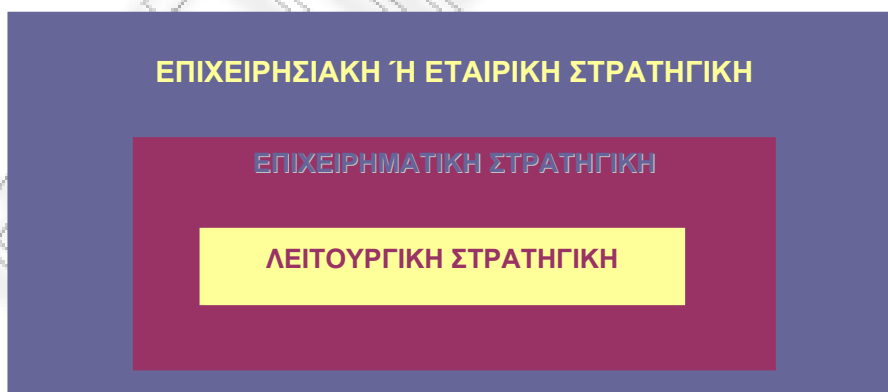
Αποστολή (mission): Δίνει μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να κάνουμε.

Σκοποί (objectives): Είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και ορίζουν το τι και σε ποιο χρόνο πρέπει να επιτευχθεί. Οι σκοποί διαφέρουν από τους στόχους στο ότι είναι ποιο συγκεκριμένοι και στο ότι ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.

Στρατηγικές (strategies): Είναι περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρία είδη και η επιχείρηση διαμορφώνει και εφαρμόζει και τα τρία είδη που δίνονται παρακάτω. Η *επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy)* εστιάζει στην ανάπτυξη και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων της, η *επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)* στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και η *λειτουργική στρατηγική functional strategy()* η οποία εστιάζει στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 1.3³ σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν και τα τρία αυτά είδη στρατηγικής.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Ιεράρχηση στρατηγικών

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Πολιτικές (policies): Συνδέουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της, είναι δηλαδή γενικές οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από τα στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου τα οποία και ελέγχονται από την ανώτατη διοίκηση. Η υλοποίηση της στρατηγικής αφορά αποφάσεις για τη δομή, την κουλτούρα και την κατανομή πόρων της επιχείρησης.

Προγράμματα (programs): Είναι εκθέσεις οι οποίες καθορίζουν τα απαραίτητα βήματα για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

Προϋπολογισμοί (budgets): Αποτελούν τη ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα.

Διαδικασίες (procedures): Είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε άλλες επιμέρους ενέργειες. Αποτελούν συστήματα από διαδοχικά βήματα που περιγράφουν λεπτομερώς τον τρόπο πραγματοποίησης των εργασιών.

1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης των δραστηριοτήτων με την επιθυμητή. Σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς, ενώ εξίσου σημαντικός είναι ο επαναπροσδιορισμός των δεδομένων όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο. Έτσι, περιορίζονται τα λάθη και δίνεται η δυνατότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

1.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η «στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγώ. Για τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί μερικοί από τους οποίους δίνονται παρακάτω:

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.»

M. Porter

«Η στρατηγική είναι το σχέδιο που ενοποιεί τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλώς ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, η οποία βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.» **J. B. Quinn**

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

Johnson & Scholes

Η στρατηγική είναι μείζονος σημασίας για μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ή το περιβάλλον στο οποίο κινείται. Η στρατηγική αποτελεί μέσο αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με το περιβάλλον και βοηθάει μια επιχείρηση να εξετάζει και να προβλέπει τις αλλαγές ώστε να οδηγείται στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και στην επίτευξη των σκοπών. Πιο αναλυτικά η στρατηγική: [4]

- Θέτει τις κατευθύνσεις και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.
- Μειώνει την αβεβαιότητα.
- Ορίζει την επιχείρηση και την τοποθετεί ξεκάθαρα απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Συνδέει τις εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης με τις εξωτερικές ευκαιρίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Προετοιμάζει την επιχείρηση ώστε να αντιδρά σωστά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Συγκεντρώνει τις προσπάθειες των επιμέρους μονάδων της επιχείρησης και προωθεί τη συλλογική προσπάθεια.

- Εξασφαλίζει την ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανομένων αποφάσεων ώστε να μην υπάρχει αποπροσανατολισμός από τη πορεία της επιχείρησης.

1.5. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια δυναμική και συντονισμένη διαδικασία σχεδιασμού η οποία ελέγχεται και κατευθύνεται από τη διοίκηση και η οποία απαντά σε όλα τα βασικά ερωτήματα γύρω από την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, όπως το πού βρίσκεται σήμερα, πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον, πώς θα βρεθεί εκεί και σε πόσο χρόνο. Προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και άμεσους στόχους της επιχείρησης, διαμορφώνει τη γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη αυτών και αναπτύσσει ένα ιεραρχημένο σύνολο σχεδίων για το συντονισμό των ενεργειών. [5]

Έχει ως αντικείμενο τη σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με τις ευκαιρίες της αγοράς έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι δραστηριότητες με τον κατάλληλο τρόπο και να επιφέρουν αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και ανάπτυξη. Δημιουργεί έτσι ένα ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο πλάνο που περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις μεθόδους που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Παράλληλα, οι στόχοι καταγράφονται με σαφή τρόπο και γίνονται γνωστοί στα μέλη της επιχείρησης ώστε να είναι πιο εύκολος ο καθορισμός του δρόμου που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να βρεθεί εκεί που θέλει να είναι.

Απαραίτητα στοιχεία για σωστή διεξαγωγή στρατηγικού σχεδιασμού είναι η συνεχής ροή πλήρων, έγκαιρων και αντικειμενικών πληροφοριών. Και αυτό γιατί η ατελής γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης και η έλλειψη εμπιστοσύνης εμποδίζουν το σωστό σχεδιασμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 23-26
 - Παπαδάκης Β, **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 28-30

2. Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 27-29
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 30- 34

3. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004, σελ 9-16
 - Παπαδάκης Β., ο.π., , σελ 177-184

4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 13
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 17-22

5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 36- 37
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 60-62
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996, σελ 20- 30

6. David F., **Strategic Management**, Prentice Hall, 6th Edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον το οποίο επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση, την ανάπτυξη αλλά και την αποδυνάμωση κάθε φύσεως δραστηριοτήτων τους. Η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης προϋποθέτει την καλή γνώση του περιβάλλοντος και την προσαρμογή της στις συνεχείς αλλαγές του. Συνεπώς για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει να αγωνίζεται διαρκώς εκτιμώντας και προβλέποντας τις συνθήκες και τις εξελίξεις.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξή της καθώς εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος. Με την ανάλυση αυτή αποκτάται επίσης και μια εμπειριστατωμένη γνώση της ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής κατάστασης της επιχείρησης και καθορίζονται τα περιθώρια δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό και το γενικευμένο περιβάλλον. Άρα προσδιορίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες βάσει των οποίων θα σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλα τα εξωτερικά της επιχείρησης στοιχεία που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Για κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται υπάρχουν κοινές περιβαλλοντικές δυνάμεις που την επηρεάζουν. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον και στο περιβάλλον κλάδου.

2.2.1. Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal environment)

Τα γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που είναι δυνατό να επηρεάσουν αποφασιστικά τη φύση και τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι δυνάμεις που συνθέτουν το πολύπλοκο και πολυσύνθετο μάκρο περιβάλλον είναι οι εξής: [1]

Οικονομικές Δυνάμεις

Είναι οι δυνάμεις που συνθέτουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφορούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη και τις οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση, όπως το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το επίπεδο της ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα κ.α. Οι οικονομικές δυνάμεις είναι πολύ σημαντικές γιατί καθορίζουν τις συνθήκες λειτουργίας και δράσης μιας επιχείρησης.

Τεχνολογικές Δυνάμεις

Αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και τις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που επικρατούν σε μια αγορά και που δύναται να επηρεάσουν σημαντικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν η επιχείρηση καταφέρει να τις εκμεταλλευτεί, ή σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα αν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις

Είναι αυτές που καθορίζουν το νομικό και το πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναφέρονται στους νόμους και τους κυβερνητικούς φορείς που είναι πιθανό να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή και απειλές για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά. Η μελέτη αυτών των δυνάμεων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και κυρίως σε αγορές όπου το πολιτικό- νομικό περιβάλλον είναι ρευστό.

Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις

Είναι οι δυνάμεις που αναφέρονται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και που συχνά οδηγούν στην κοινωνικοποίηση της αποστολής και της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η επίδραση του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος γίνεται μέσω των κοινωνικών και ηθικών κανόνων, των αξιών και των ιδανικών που το διακρίνουν. Τέτοιες δυνάμεις είναι: η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες

εργασίας, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, η ισότητα των μειονοτήτων κ.α.

Η ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος συμβάλλει στην κατανόηση των αλλαγών που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν και στην εκτίμηση των επιδράσεων αυτών στον κλάδο και στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρατηρούν και να μελετούν τις εξελίξεις αυτές ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσουν την κατάλληλη στρατηγική που θα οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων.

2.2.2. Περιβάλλον κλάδου ή μικρο περιβάλλον (Task environment)

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε άμεση αλληλεπίδραση με αυτήν. Περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία ή τις ομάδες κάθε κλάδου που επηρεάζουν την επιχείρηση όπως η κοινωνία, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι κυβερνήσεις. Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα του Michael Porter, το οποίο προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει μια επιχείρηση αλλά και των στρατηγικών που μπορούν να ακολουθηθούν. Το υπόδειγμα Porter (1980), περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων και προσδιορίζει τη δομή και τον ανταγωνισμό ενός κλάδου, δηλαδή την ελκυστικότητά του. Οι προσδιοριστικές δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι: [2]

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο προσδιορίζεται από κάποια στοιχεία όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας, την ικανότητα παραγωγής και το ύψος των φραγμών εξόδου.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος και η διαπραγματευτική τους δύναμη προσδιορίζεται από παράγοντες όπως ο αριθμός των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα μπρος κ.α.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορεί να επηρεάσουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να διαμορφώνουν την τιμή ή να απαιτούν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας και υπηρεσιών. Οι παράγοντες που είναι δυνατό να προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι το μέγεθος των αγοραστών, η ευαισθησία ως προς τη τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα μπρος κ.α.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, τη διαφοροποίηση των προϊόντων, τη δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής, τη νομοθεσία κ.α.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

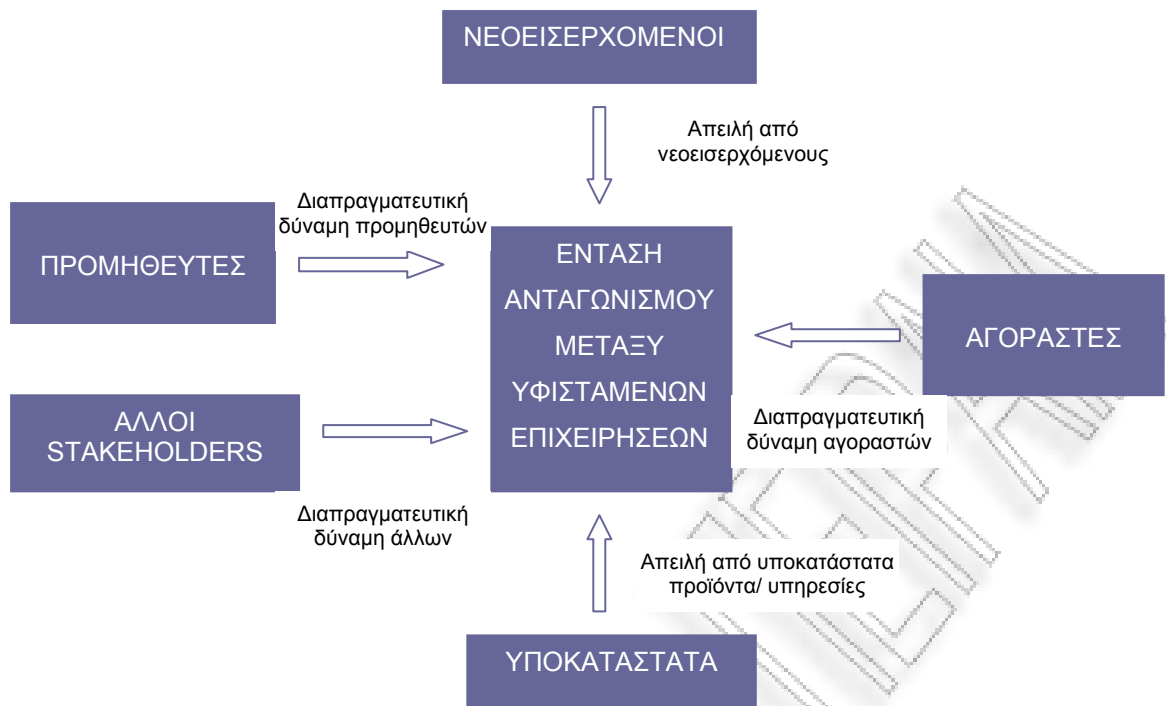
Ως υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν που μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση ενώ η ένταση της απειλής εξαρτάται από τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων, την επίδραση της τιμής και τη τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα, κ.λ.π.

Το υπόδειγμα αυτό τροποποιήθηκε τελευταία με την προσθήκη και μιας έκτης δύναμης, η οποία συμπεριλαμβάνει τους υπόλοιπους παράγοντες που δεν λαμβάνονται υπόψη:

Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Σε ένα κλάδο υπάρχουν και κάποιες άλλες ομάδες ή φορείς που μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι οι τοπικοί φορείς, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, τα συνδικάτα εργαζομένων κ.α.

Το υπόδειγμα του Porter σχηματικά έχει ως εξής:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Υπόδειγμα Porter

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Με βάση το μοντέλο αυτό προσδιορίζεται αν η κάθε δύναμη μιας επιχείρησης είναι μεγάλη ή μικρή. Μεγάλη δύναμη σημαίνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει απειλή ενώ αντίθετα αν είναι μικρή ότι αποτελεί ευκαιρία.

Για την καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος του κλάδου πραγματοποιείται η τμηματοποίησή του σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups), δηλαδή σε ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά, ή σε ομάδες-τμήματα της αγοράς ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αγοραστών και των προϊόντων. Ο διαχωρισμός πραγματοποιείται βάσει κάποιων παραμέτρων όπως το μέγεθος της αγοράς, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, η τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κάλυψη, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία κ.α. [3]

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων μπορεί να προσδιοριστεί με τη δημιουργία πινάκων, των στρατηγικών χαρτών (strategic maps). Ένας τέτοιος πίνακας έχει δύο άξονες που περιλαμβάνουν τις δύο πιο σημαντικές παραμέτρους-διαστάσεις για τον κλάδο όπως η τιμή, η ποιότητα κ.α.

Οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται επίσης και με βάση την στρατηγική που ακολουθούν σε συνδυασμό με την κουλτούρα και τη δομή τους σε στρατηγικούς τύπους (strategic types). Η διάκριση αυτή εξηγεί γιατί επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και γιατί συνεχίζουν να το κάνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι τέσσερις βασικοί στρατηγικοί τύποι είναι: [3]

Υπερασπιστές (defenders): Είναι επιχειρήσεις με περιορισμένες γραμμές προϊόντων που εστιάζονται στο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υφιστάμενων λειτουργιών τους και που προσανατολίζονται στο κόστος, γεγονός που τις εμποδίζει να επεκταθούν σε άλλους τομείς.

Χρυσοθήρες (prospectors): Είναι επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων και εστιάζονται στην καινοτομία και στις ευκαιρίες της αγοράς. Προσανατολίζονται στις πωλήσεις με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερο αποδοτικές και έχουν τη τάση να δίνουν έμφαση στην δημιουργικότητα αντί της αποδοτικότητας.

Αναλυτές (analysers): Είναι επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον σε δυο διαφορετικές αγορές προϊόντων, μια σταθερή και μια μεταβαλλόμενη. Στη σταθερή δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα ενώ στη μεταβαλλόμενη δίνεται έμφαση στις καινοτομίες.

Αντιδραστικοί (reactors): Είναι επιχειρήσεις που δεν έχουν συνεπή σχέση στρατηγικής- δομής- κουλτούρας. Η ανταπόκρισή τους στις πιέσεις του περιβάλλοντος τείνουν να είναι τεμαχισμένες στρατηγικές αλλαγές.

Ο διαχωρισμός του ανταγωνισμού σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες διευκολύνει τα στρατηγικά στελέχη να ενεργοποιήσουν την αποδοτικότητα των στρατηγικών και να αναπτύξουν μελλοντικά σχέδια για βελτίωση του κλάδου.

2.2.3. Προβλέψεις

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης παρέχει λογικά στοιχεία για την παρούσα κατάσταση και τις τρέχουσες τάσεις, χωρίς ωστόσο να μπορεί να προσδιορίσει με σιγουριά εάν οι τάσεις αυτές θα συνεχιστούν και στο μέλλον και σε ποιο βαθμό.

Οι λαθεμένες υποθέσεις είναι η πιο συνήθης αιτία για εσφαλμένες προβλέψεις, γι' αυτό και έχουν υιοθετηθεί ποικίλες τεχνικές για την πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος πρόβλεψης είναι η “*extrapolation*” η οποία είναι η επέκταση των τρεχουσών τάσεων στο μέλλον

και η οποία βασίζεται στην παραδοχή ότι οι αλλαγές γίνονται με αργούς ρυθμούς, τουλάχιστον βραχυχρόνια.

Άλλες μέθοδοι προβλέψεων είναι το *στατιστικό μοντέλο* και το *brainstorming*. Το στατιστικό μοντέλο είναι μια ποσοτικοποιημένη μέθοδος που προσπαθεί να ανακαλύψει τυχαίους παράγοντες που ενώνουν δύο ή περισσότερες χρονικές σειρές. Το *brainstorming* είναι μια μη ποσοτικοποιημένη προσέγγιση κατά την οποία παρατίθενται ιδέες που δεν έχουν υποστεί ούτε επεξεργασία ούτε κριτική από αυτόν που τις πρότεινε. Οι νέες ιδέες χτίζονται πάνω σε προηγούμενες μέχρι να υπάρξει ομοφωνία. Τέλος, μια άλλη τεχνική πρόβλεψης είναι τα *σενάρια* τα οποία παρουσιάζουν τις μελλοντικές εξελίξεις του περιβάλλοντος και τον τρόπο που θα επηρεάσουν την επιχείρηση. [4]

2.3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να εκτιμήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και να αναγνωρίσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στα εσωτερικά της στοιχεία που δύναται να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, τη δομή, την

κουλτούρα, καθώς και τους πόρους και ικανότητες μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής εφόσον εναρμονίζονται με αυτήν. [5]

2.3.1. Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος

Δομή (structure)

Είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, αποτυπώνεται δε γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες και τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων, έχοντας ως στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων και την επίτευξη των σκοπών.

Με τον προσδιορισμό της οργανωσιακής δομής πραγματοποιείται καλύτερη κατανομή των ανθρώπινων και των άλλων πόρων στις λειτουργίες της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους. Παράλληλα συντονίζονται τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να ενεργούν συλλογικά και όχι ατομικά ή τμηματικά για την επίτευξη των στόχων.

Παρόλο που υπάρχουν πολλά είδη οργανωσιακών δομών, καμιά δομή δε θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών: η *απλή δομή* κατά την οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, η *λειτουργική δομή* όπου η επιχείρηση

είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της, των οποίων οι επικεφαλές αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή και η *πολυμηματική δομή* όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές.

Κουλτούρα (culture)

Η κουλτούρα είναι εκείνο το στοιχείο που είναι μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Είναι το σύνολο των πιστεύω και των αξιών που είναι αποδεκτά από όλους και που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και το τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το στρατηγικό μάντζμεντ γιατί μια στρατηγική που δεν εναρμονίζεται με αυτό είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, και γιατί η έλλειψη μιας κοινής και ισχυρής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και κακή συνεργασία.

Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης (resources)

Είναι τα στοιχεία ή τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι διακρίνονται σε: *φυσικούς*, όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια, σε *χρηματοοικονομικούς*, όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές, σε *ανθρώπινους*, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία, και σε *άυλους*, όπως η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες. Οι πόροι αυτοί μπορεί να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εφόσον οργανώνονται και συνδυάζονται αποτελεσματικά.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω δύο προσεγγίσεων: τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και την αλυσίδα αξίας. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και υποστηρίζει πως η αποτελεσματική χρήση των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3.2. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Η θεωρία αυτή επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που τη χαρακτηρίζουν και τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και που προσδιορίζουν τη στρατηγική και τις πολιτικές της. [6]

Ωστόσο, για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυαστούν οι πόροι με τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση τις εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Barney, μια ικανότητα αποτελεί δύναμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Αξία (value), αν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σπανιότητα (rareness), αν δεν το έχουν οι ανταγωνιστές

Μη αντιγραψιμότητα (imitability), αν δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί

Συμφωνία με την οργάνωση (organization), αν η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατάλληλα ώστε να το αξιοποιήσει

Ωστόσο, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύναται να δημιουργηθεί από την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης δεν εγγυάται ότι θα είναι διατηρήσιμο και στο μέλλον. Για να είναι ένα πλεονέκτημα διαχρονικό θα πρέπει να στηρίζεται σε διαρκείς πόρους και να μην αντιγράφεται εύκολα.

2.3.3. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Σύμφωνα με τον Porter (1985) η αλυσίδα αξίας (value chain) είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία- γι' αυτό ονομάζεται δραστηριότητα αξίας- και συνεπώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. [7]

Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε *κύριες δραστηριότητες* και *δραστηριότητες υποστήριξης*. Κύριες θεωρούνται εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη διανομή του και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Υποστηρικτικές είναι αυτές που περιβάλλουν τις

κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δραστηριότητες που συνθέτουν την αλυσίδα αξία μιας επιχείρησης και που διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν δραστηριότητες αξίας και δύναται να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών, το μέγεθος κ.α.

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται:

Η διαχείριση εισροών (inbound logistics) η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών όπως η αποθήκευση και ο έλεγχος των αποθεμάτων.

Οι λειτουργίες (operations), όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας και η συντήρηση των μηχανημάτων, δραστηριότητες μέσω των οποίων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.

Η διαχείριση εκροών (outbound logistics), όπως οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους αγοραστές.

Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις (marketing & sales), δηλαδή δραστηριότητες που στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα γι' αυτό.

Τέτοιες δραστηριότητες είναι η τοποθέτηση του προϊόντος (σε ποιους απευθύνεται) και η τμηματοποίηση της αγοράς, ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη ή τμήματα προς αποφυγή, καθώς και ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ.

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση (services) οι οποίες είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση όπως οι επισκευές και οι εγγυήσεις.

Δραστηριότητες υποστήριξης είναι:

Η προμήθεια (procurement) που αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

Η ανάπτυξη τεχνολογίας (technology development), δηλαδή η βελτίωση της τεχνολογίας η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resources management), η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες για την προσέλκυση, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης.

Η υποδομή της επιχείρησης (firm infrastructure) που αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική

και τα πληροφοριακά συστήματα και που υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter έχει ως εξής 7:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Οι δραστηριότητες αξίας είναι αυτές που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ο τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας αξίας θα καθορίσει το κόστος της επιχείρησης σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, καθώς και την αντίληψη των αγοραστών για αυτήν. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 73-88
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004, σελ 52-57
 - Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 56-60

2. Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 90-111
 - Παπαδάκης Β., ο.π., , σελ 66-76
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996, σελ 111-125
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 60-64

3. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 66-67
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 112-118

4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 71-73

5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 87-89
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 125-137
 - Σαρσέντης Β., ο.π., σελ 144-148

6. Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 156-159
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 93-100

7. Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 137-154
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 109-115
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 84-87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αναφέρεται συχνά ως στρατηγικός σχεδιασμός και ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Αφορά την ανάλυση της θέσης και της κατάστασης της επιχείρησης (SWOT Analysis) δηλαδή των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, και προσπαθεί να βρει το στρατηγικό συνδυασμό όλων αυτών. Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην αναγνώριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης και ανιχνεύει τις ευκαιρίες που μένουν ανεκμετάλλευτες λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

3.1.1. SWOT Analysis

Με την ανάλυση SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα (TOWS matrix) με τέσσερα τετράγωνα και στην κορυφή του κάθε τετραγώνου τοποθετείται ο τίτλος του κάθε στρατηγικού παράγοντα SWOT. Η ανάλυση αυτή βοηθά τα στελέχη που αναπτύσσουν τα στρατηγικά σχέδια να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να εντοπίσουν ευκαιρίες και προοπτικές, να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν και να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους ή απειλές. Συνεπώς παρέχει στην

επιχείρηση τη δυνατότητα να εντοπίζει στρατηγικές κατευθύνσεις και να επιλέγει τις καταλληλότερες από αυτές. [1]

Ο πίνακας TOWS (threats, opportunities, weaknesses, strengths) δίνεται παρακάτω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Η Μήτρα TOWS

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες
ΑΠΕΙΛΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

3.1.2. Εταιρική Αποστολή και Σκοποί

Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει την τρέχουσα αποστολή και τους σκοπούς πριν αξιολογήσει και ενεργοποιήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές. Η **εταιρική αποστολή** θα πρέπει να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης καθώς προσδιορίζει το σκοπό της ύπαρξής της και δηλώνει το τρόπο συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας. Είναι πολύ σημαντική και καθοριστική για την αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα πρέπει να ορίζεται προσεκτικά, να επικοινωνείται σωστά και να προσαρμόζεται όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Μια

μη κατάλληλη αποστολή μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα στην επίδοση εάν δεν παρέχει κοινή γραμμή για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς τότε τα στελέχη δεν θα είναι σίγουρα για το πού κατευθύνεται η επιχείρηση.

Παράλληλα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει και τους **σκοπούς** της, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή. Εξίσου σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να έχει σαφείς, ρεαλιστικούς και σωστά εκφρασμένους σκοπούς ώστε να παρέχουν αρκετή καθοδήγηση και να αποφεύγονται οι παρερμηνείες.

3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μπορεί να είναι **ανταγωνιστική** (competitive strategy, αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) ή **συνεργατική** (cooperative strategy, συνεργασία με ένα ή περισσότερους ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), ή και τα δυο μαζί. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση το πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. [2]

Σύμφωνα με τον M. Porter υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών: η ηγεσία κόστους (lower cost strategy ή cost leadership), η διαφοροποίηση (differentiation) και η εστίαση (focus). Η στρατηγική εστίασης

διακρίνεται σε εστίαση στο κόστος (cost focus) και εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης σε ένα πιο περιορισμένο τμήμα.

Σχηματικά οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ		ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ		ΕΣΤΙΑΣΗ	
		ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Μια επιχείρηση που ακολουθεί **ηγεσία κόστους** προσπαθεί να προσφέρει στην αγορά το προϊόν της με το χαμηλότερο κόστος, χωρίς να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνει το κόστος της μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής. Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του

κλάδου. Μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την επιδίωξη οικονομιών κλίμακας, την ιδιοκτησία της τεχνολογίας, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.α.

Αν μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει την ηγεσία κόστους, τότε η επίδοσή της θα είναι πάνω του μέσου όρου του κλάδου της και θα μπορεί να απαιτήσει τιμές κοντά ή και στο επίπεδο του μέσου όρου τιμών του κλάδου. Με αυτές τις ισότιμες ή και χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, οι ηγέτες κόστους μπορούν να έχουν υψηλότερες επιδόσεις. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να διατηρούν το προϊόν σε μια ποσότητα συγκρίσιμη με των ανταγωνιστών τους ώστε να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές.

Με μια στρατηγική **διαφοροποίησης** μια επιχείρηση έχει ως σκοπό να είναι μοναδική στον κλάδο της και να προσφέρει προϊόντα που θεωρούνται από τους καταναλωτές ως μοναδικά. Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται από ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών ως σημαντικά και τοποθετείται με μοναδικό τρόπο στη αγορά ώστε να καλύψει τις ανάγκες των αγοραστών. Η επιχείρηση ανταμείβεται για τη μοναδικότητά της με μια μεγαλύτερη τιμή για τα προϊόντα της (premium price). Τα μέσα για τη διαφοροποίηση διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και η διαφοροποίηση μπορεί να στηριχτεί στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα διανομής, στο μάρκετινγκ κ.α. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πραγματικά μοναδική σε κάτι ή αυτό να θεωρείται ως μοναδικό αν θέλει να πουλάει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή.

Τέλος, η στρατηγική της **εστίασης** στηρίζεται στην επιλογή ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μιας ομάδας τμημάτων στον κλάδο και διαμορφώνει τη στρατηγική της στο να εξυπηρετεί μόνο αυτά τα τμήματα αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε δυο επιμέρους στρατηγικές, την εστίαση κόστους όπου η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους για το τμήμα που την ενδιαφέρει, και την εστίαση διαφοροποίησης όπου η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει τη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εστίαση κόστους αξιοποιεί διαφορές στη συμπεριφορά κόστους ορισμένων τμημάτων, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης αξιοποιεί τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών ορισμένων τμημάτων.

Εκτός όμως από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο με πολέμους εναντίον άλλων επιχειρήσεων, υπάρχουν και οι συνεργατικές στρατηγικές (cooperative strategies) που αντί για πολέμους συνάπτουν συνεργασίες. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να γίνουν με δύο τρόπους: είτε μέσω κοινοπραξιών (joint venture) για τον συνδυασμό διαφορετικών δυνάμεων (π.χ. τεχνολογία) και την απόκτηση αξίας, είτε μέσω συνεργασιών αλυσίδας- αξίας για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς και τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας.

3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσανατολίζεται σε τρία βασικά ζητήματα:

- Την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης, directional strategy).
- Τον κλάδο και τις αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί (στρατηγική χαρτοφυλακίου, portfolio strategy).
- Τον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (γονική στρατηγική, parenting strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κυρίως με την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της ή τον αριθμό των προϊόντων της. [3]

3.3.1. Στρατηγικές κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσο αφορά την επιβίωση και ανάπτυξή της. Οι στρατηγικές κατεύθυνσης διακρίνονται σε:

- **Στρατηγικές ανάπτυξης** (growth strategies) όπου σχεδιάζεται και πραγματοποιείται επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- **Στρατηγικές σταθερότητας** (stability strategies) όπου δεν συμβαίνει καμία αλλαγή στις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- **Στρατηγικές περισυλλογής** (retrenchment strategies) όπου οι δραστηριότητες της επιχείρησης μειώνονται.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η επιβίωση και η ευημερία μιας επιχείρησης απαιτεί τη συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή εξωτερικά μέσω:

Συγχωνεύσεων (mergers), νόμιμες συναλλαγές κατά τις οποίες δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της συναλλαγής μετοχών, αλλά μόνο μία τελικά θα παραμείνει.

Εξαγορών (acquisitions), απόκτηση μιας επιχείρησης από μία άλλη. Η επιχείρηση που εξαγοράζεται απορροφάται εξ' ολοκλήρου από την επιχείρηση που την αγοράζει.

Στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances), συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για να μοιραστούν πόρους ή μοναδικές ικανότητες της καθεμιάς και να επιτύχουν τους στόχους. Γενικά υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης: η συγκέντρωση (concentration) και η διαποίκιση (diversification).

Η **συγκέντρωση** μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) είτε με οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration). Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι μια προσπάθεια απόκτησης ελέγχου των εισροών ή των εκροών ή και των δύο. Με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων καθώς γίνεται η ίδια προμηθευτής του εαυτού της, ενώ με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα

μπρος η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της. Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εξαγορά ή τη δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν. Η στρατηγική αυτή διατηρεί την επιχείρηση στον ίδιο κλάδο, αλλά της προσφέρει τα μέσα για να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς και να ενδυναμώσει τη θέση της.

Η **διαποίκιση** χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθούν σε διαφορετικές αγορές. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της με το να μεταφέρεται σε διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης: η συσχετισμένη (related diversification) μέσω προώθησης νέων συσχετισμένων προϊόντων και η ασυσχέτιστη (unrelated diversification) μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Με τις στρατηγικές αυτές μια επιχείρηση συνεχίζει τις παρούσες δραστηριότητές της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης μπορεί να είναι κατάλληλες για επιτυχημένες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: η στρατηγική

καμίας αλλαγής (no-change strategy), η στρατηγική συγκομιδής (profit strategy) και η στρατηγική παύσης (pause strategy).

Η **στρατηγική καμίας αλλαγής** στηρίζεται στην υπόθεση πως δεν θα υπάρξει καμιά αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, γι' αυτό και η επιχείρηση διατηρεί την παρούσα στρατηγική της. Η **στρατηγική συγκομιδής κερδών** προσανατολίζει την επιχείρηση στην περικοπή των δαπανών για άμεση αύξηση των κερδών. Τέλος, η **στρατηγική παύσης** επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών για ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Η στρατηγική περισυλλογής (retrenchment strategy) ακολουθείται από μια επιχείρηση που δεν μπορεί να πραγματοποιήσει άμεσα τους σκοπούς της και επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της. Υπάρχουν τέσσερα είδη στρατηγικών περισυλλογής: η στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy), η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy), η στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης (sell out/ divestment strategy) και η χρεοκοπία ή ρευστοποίηση (bankruptcy or liquidation).

Η **στρατηγική αναστροφής** χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές αλλαγές για να επιβιώσει και να βελτιώσει την αποδοτικότητά της. Η **στρατηγική της αιχμαλωσίας** παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση που την υιοθετεί δίνοντας ως αντάλλαγμα την ανεξαρτησίας της. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση

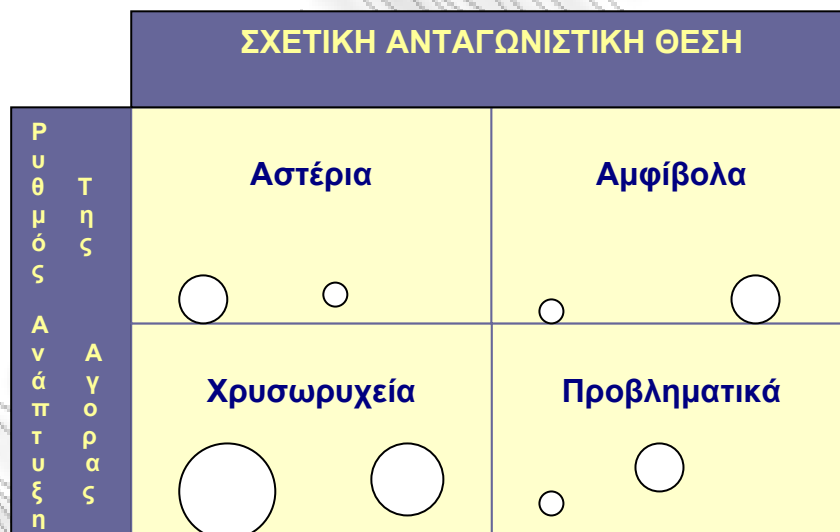
γίνεται ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση από αυτήν. Η **στρατηγική ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης** ακολουθείται από μια επιχείρηση που δε μπορεί να ανακάμψει ή να βρει έναν πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση και που δεν έχει άλλη επιλογή από το ξεπουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο. Τέλος, η **στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης** αποτελεί τη μοναδική λύση για μια επιχείρηση που βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή θέση με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και με λίγες προοπτικές ανάκαμψης. Η χρεοκοπία αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αντίθετα από την χρεοκοπία, η ρευστοποίηση είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

3.3.2. Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio strategies)

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis) είναι η πιο συνήθης επιλογή για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής μιας επιχείρησης που διαθέτει παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες. Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμβάλλει στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται αποδοτικά τις επενδύσεις της επιχείρησης. Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting Group) και η GE (General Electric) Business Screen. [4]

ΜΗΤΡΑ Β.Σ.Γ.

Η μήτρα Β.Σ.Γ. απεικονίζει το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα προϊόντα ή οι μονάδες της επιχείρησης βάσει των κριτηρίων: (1) το υψηλό ή χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και (2) τον υψηλό ή χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Κάθε προϊόν ή επιχειρησιακή μονάδα απεικονίζεται πάνω στο σχεδιάγραμμα με έναν κύκλο το μέγεθος του οποίου καθορίζεται από το ποσοστό συνεισφοράς του προϊόντος ή της μονάδας στη συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα τα προϊόντα ή οι μονάδες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Μήτρα Β.Σ.Γ.

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Χρυσωρυχεία (Cash Cows)

Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που είναι επιτυχημένα και καταξιωμένα στην αγορά και φέρνουν πολλά μετρητά στην επιχείρηση. Τα μετρητά αυτά

ξοδεύονται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς το οποίο αν και μεγάλο, ωστόσο αναπτύσσεται αργά ή και καθόλου (η αγορά είναι κορεσμένη). Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα αμφίβολα, εκτός αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται προβληματικά.

Αστέρια (stars)

Προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που αποτελούν ηγέτες στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται και η οποία αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Τα μετρητά που παράγουν επενδύονται στα ίδια, ενώ μετατρέπονται σε χρυσωρυχεία όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός.

Αμφίβολα (question marks)

Τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές αλλά κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς. Με κατάλληλες ενέργειες μπορούν να μετατραπούν σε αστέρια, όσο ακόμα η αγορά έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αποφεύγοντας τη μετατροπή τους σε προβληματικά. Η κύρια πηγή χρηματοδότησής τους είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των χρυσωρυχείων.

Προβληματικά (dogs)

Τα προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και που δραστηριοποιούνται σε αγορές χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αυτά αποτελούν πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς δεν έχουν καθόλου προοπτικές ανάπτυξης ή κερδοφορίας στο μέλλον.

Η μήτρα B.C.G. διευκολύνει τη διοίκηση των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, καθώς και τη διατήρηση ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου. Ωστόσο, απλουστεύει την πραγματική κατάσταση και δεν προτείνει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική.

GE BUSINESS SCREEN

Η μήτρα αυτή αποτελεί εξέλιξη της προηγούμενης με τη διαφορά ότι είναι πιο περίπλοκη καθώς αποτελείται όχι από τέσσερα αλλά από εννέα τετράγωνα. Εδώ τα κριτήρια είναι: (1) η ελκυστικότητα της αγοράς και (2) η δύναμη της επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος υστερεί λόγω πολυπλοκότητας στον προσδιορισμό της δύναμης της επιχείρησης και της ελκυστικότητας της αγοράς. Η μήτρα δίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

		ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΗ	Επένδυση & Ανάπτυξη	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική
	ΜΕΤΡΙΑ	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή
	ΧΑΜΗΛΗ	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Πίνακας GE

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

3.3.3. Γονικές Στρατηγικές (Parenting strategy)

Η γονική στρατηγική προσδιορίζει και εξετάζει το τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητές της που μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητέρα εταιρεία. Αυτό είναι εφικτό με την εστίαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και το συνταίριασμα μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που είδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι: [5]

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας.
2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί.
3. Ανάλυση του πόσο καλά η μητέρα επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.

3.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY)

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των μονάδων της επιχείρησης μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική και ασχολείται με την ανάπτυξη και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη φάση αυτή είναι πολύ σημαντικό να αποφασίσει μια επιχείρηση αν κάθε λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Η αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας έχει ως πλεονέκτημα την καλή ποιότητα εξαιτίας της εμπειρίας και της εξειδίκευσης της επιχείρησης που το παράγει. Ωστόσο, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος εξάρτησης από τον προμηθευτή καθώς και η αδυναμία άσκησης ελέγχου.

Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, χρηματοοικονομικών κ.α. που πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. [6]

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των αγοραστών και των ανταγωνιστών. Αφορά το προϊόν, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή και οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με τη στρατηγική τμηματοποίησης ή τη στρατηγική αγοράς – στόχου, τη στρατηγική διαφοροποίησης, τη στρατηγική τοποθέτησης και τη στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις επιλογές και τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

Αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.ά.) και προσπαθεί να συνταιριάξει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την επιλογή των τεχνολογικών και των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να υπάρχει επαρκής ροή πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης

Αφορά την έρευνα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών.

3.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω οδηγεί στον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών και την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους. Ακολουθεί η **επιλογή της στρατηγικής** που θα υλοποιηθεί. Ένα κριτήριο επιλογής αποτελεί η ικανότητα της στρατηγικής να μπορέσει να αντεπεξέλθει στους παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση SWOT ώστε να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να απομακρύνει την επιχείρηση από τις απειλές. Ένα άλλο κριτήριο επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής είναι η ικανοποίηση των σκοπών της επιχείρησης με την ελάχιστη χρήση πόρων και τα ελάχιστα αρνητικά αποτελέσματα. [7]

Μία μέθοδος που βοηθάει για την τελική επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι τα **επιχειρησιακά σενάρια** (corporate scenarios). Αυτά είναι άτυποι ισολογισμοί και καταστάσεις αποτελεσμάτων που υπολογίζουν την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική και πρόγραμμα. Αν και αποτελούν μια πολύπλοκη μέθοδο, ωστόσο, μπορούν να διευκολύνουν τις αποφάσεις.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της διαμόρφωσης στρατηγικής, καθώς ακολουθεί η **ανάπτυξη των πολιτικών** (policies) της επιχείρησης. Οι πολιτικές αποτελούν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις που παρέχουν καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων και των ενεργειών που θα πραγματοποιήσει μια επιχείρηση. Διευκολύνουν την εφαρμογή της στρατηγικής και τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004, σελ 114-115
2. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice Hall, 2003, σελ 102-106
3. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 169-170, 209-227
 - Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 283-318
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996, σελ 174-180
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 117-121
4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 137-143
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 167-169, 173-194
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 204- 246, 256-267
 - Σαρσέντης Β., ο.π., σελ 167- 173, 182- 190
 - Kotler P., ο.π, σελ 94-98
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 151-156
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 194-197, 206-208
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 576- 584
6. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 165-185
 - Μάλλιαρης Π., **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001, 48-49
 - David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ 151-162
 - Χυτήρης, Λ., **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ 15-20
7. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 183- 184
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 83-84

8. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
9. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού**, Αθήνα, 1991
10. Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου στην πράξη. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές θέτονται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής ακολουθεί το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ. [1]

Ωστόσο, η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι μια εύκολη διαδικασία καθώς παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, όπως:

- αργοπορημένη υλοποίηση από την αρχικά σχεδιασμένη
- μη συντονισμένες ενέργειες
- ανταγωνισμός και κρίσεις που δυσχεραίνει την αποτελεσματικότητα των δράσεων
- έλλειψη ικανοτήτων από τους εργαζόμενους
- ανεξέλεγκτοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ανεπαρκής ηγεσία και κατεύθυνση από τους διευθυντές των τμημάτων
- μη σαφής προσδιορισμός των πιο απαραίτητων εργασιών για την υλοποίηση.

Για μία επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι απαντήσεις στις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

1. Ποιοι θα υλοποιήσουν τη στρατηγική;
2. Πώς πρέπει να διαχειριστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης για να οδηγήσουν στην επιθυμητή κατεύθυνση;
3. Με ποιο τρόπο πρέπει να γίνει η στελέχωση της επιχείρησης;
4. Πώς πρέπει να διοικείται μια επιχείρηση για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική;

4.2. ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από ένα πιο ευρύ σύνολο εργαζομένων από αυτούς που τη διαμόρφωσαν. Έτσι, ενώ στη διαμόρφωση της στρατηγικής συμμετείχαν κυρίως στελέχη και διευθυντές τμημάτων, στην υλοποίηση της στρατηγικής συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι, ο καθένας ανάλογα με τη θέση και τις αρμοδιότητές του.

Ωστόσο, οι περισσότεροι από αυτούς που θα κληθούν να εφαρμόσουν τη στρατηγική δεν έχουν διαδραματίσει κανένα ρόλο στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό της, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν για τον κόπο και το χρόνο που απαιτήθηκε και να αντιδρούν και να εναντιώνονται σε κάθε αλλαγή. Γι' αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση της επιχείρησης να ενημερώνει για τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν τονίζοντας τη σημασία και την αναγκαιότητά τους, ώστε να γίνει κοινό όραμα όλων η αποτελεσματική υλοποίηση και εφαρμογή τους. [2]

4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί μία στρατηγική απαιτείται η διαχείριση των λειτουργιών ώστε να ευθυγραμμιστούν με τα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

4.3.1. Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών & διαδικασιών

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αναλυτικότερα: [3]

Προγράμματα

Είναι το σύνολο των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Ουσιαστικά κατευθύνουν και προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Προϋπολογισμοί

Αποτελούν τη χρηματική παρουσίαση των προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός τους είναι ο τελευταίος έλεγχος της επιχείρησης για το αν η επιλεγμένη στρατηγική είναι σε θέση να εφαρμοστεί όσον αφορά το κόστος.

Διαδικασίες

Είναι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Αυτές αναπτύσσονται αφού έχουν εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί.

Παράλληλα με τον προσδιορισμό των παραπάνω στοιχείων πρέπει να πραγματοποιηθεί ένα είδος συνεργίας (synergy) δηλαδή κοινής λειτουργίας των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων, ώστε να επιτευχθεί υψηλότερη αποδοτικότητα.

4.3.2. Οργάνωση δομής βάσει στρατηγικής

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης συνδέεται με μια σχέση αλληλεξάρτησης με τη στρατηγική καθώς η δομή διαμορφώνεται με βάση τη στρατηγική και η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της τη δομή της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό η δομή να προσαρμόζεται στην εκάστοτε στρατηγική και να υποστηρίζει την υλοποίησή της. Και αυτό γιατί η δομή επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς εκφράζει τον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού των τμημάτων ώστε να λειτουργούν αποδοτικά, και καθώς επηρεάζει τους στόχους και τον τρόπο κατανομής των πόρων. [4]

Δεν υπάρχει κανόνας για το ποια είναι η πιο άριστη δομή για κάθε στρατηγική, καθώς η καταλληλότητα μιας δομής εξαρτάται από το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, το μέγεθός της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνήθως, επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο τείνουν να υιοθετούν παρόμοια δομή. Οι συνηθισμένες μορφές δομών που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις περιγράφηκαν στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (κεφάλαιο 2).

Γενικά παρατηρείται ότι οι μικρές επιχειρήσεις υιοθετούν και διατηρούν την απλή δομή, ενώ εκείνες που αναπτύσσονται επιλέγουν τη λειτουργική δομή ως την πιο κατάλληλη. Καθώς μια επιχείρηση επεκτείνεται όλο και περισσότερο σε ασυσχέτιστους τομείς, συνηθίζεται να ακολουθείται η δομή κατά τμήματα. Εκτός αυτών των δομών υπάρχουν και άλλες που υιοθετούνται από πιο ανεπτυγμένες επιχειρήσεις, όπως η μήτρα (matrix)- συνδυασμός προϊόντων και λειτουργιών- ή του δικτύου (network)- ανάθεση περισσότερων λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη δομή που θα επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσαρμόζει άμεσα και αποτελεσματικά τη δομή και τη στρατηγική της στις νέες συνθήκες. Τέλος, εκτός από τον ανασχεδιασμό της δομής εξίσου σημαντικό για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη οργάνωση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι και ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών. Ο ανασχεδιασμός αυτός αφορά τη μελέτη των επιμέρους εργασιών και την προσπάθεια να εκτελεστούν αυτές όσο το δυνατό καλύτερα για την επιχείρηση.

4.3.3. Στελέχωση

Μια αλλαγή στη στρατηγική επιβάλλει και τις ανάλογες προσαρμογές στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βοηθηθεί με όλες της τις δυνάμεις η εφαρμογή της νέας στρατηγικής. Η επιλογή μιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε πρόσληψη νέων ανθρώπων με νέες δεξιότητες, απόλυση ανθρώπων με ακατάλληλες ή κατώτερες δεξιότητες και/ ή επανεκπαίδευση των ήδη υπάρχοντων εργαζόμενων πάνω στις νέες δεξιότητες. Όμως και η επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στον προσδιορισμό των απαιτήσεων της νέας στρατηγικής και των δυνατοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. [5]

Ωστόσο, η επιλογή των κατάλληλων στελεχών της ανώτατης διοίκησης είναι πολύ πιο καθοριστική για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Επειδή οι προτεραιότητες αλλάζουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν στελέχη που έχουν δεξιότητες και χαρακτηριστικά που είναι κατάλληλα για το κάθε στάδιο ανάπτυξης και θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση.

Η επιλογή των στελεχών πρέπει να γίνεται με βάση τις απαιτήσεις της στρατηγικής και όχι με βάση τις δεξιότητες των υποψηφίων. Στελέχη είναι δυνατό να επιλεγθούν είτε εσωτερικά της επιχείρησης μέσω προαγωγών, είτε εξωτερικά της επιχείρησης. Συνήθως η αναγνώριση και η προετοιμασία των στελεχών από την επιχείρηση, πραγματοποιείται με εξέταση των υποψηφίων με τεστ, συνεντεύξεις κ.α.

4.3.4. Διοίκηση

Η κατάλληλη διοίκηση του προσωπικού αναφέρεται στην καθοδήγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι αποφεύγεται η εργασία βάσει της προσωπικής αντίληψης και των προτεραιοτήτων του κάθε εργαζομένου και εξασφαλίζεται η εργασία βάσει των κατευθύνσεων που δίνει η επιχείρηση για την εκπλήρωση των σκοπών. [6]

Η διοίκηση επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς επηρεάζει σημαντικά την άνευ εμποδίων υιοθέτηση της στρατηγικής και την παρακίνηση των μελών μιας επιχείρησης για την πραγματοποίηση των στόχων. Η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει μέσω μεταδιδόμενων από την επιχειρησιακή κουλτούρα νορμών συμπεριφοράς, ή μέσω συστημάτων όπως ο προγραμματισμός των ενεργειών, η διοίκηση με σκοπούς και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει την τάση να αντιστέκεται σε κάθε είδους αλλαγές καθώς η ίδια στηρίζεται στη διατήρηση σταθερών σχέσεων και προτύπων συμπεριφοράς. Η κατάλληλη κουλτούρα για μια επιχείρηση είναι εκείνη που υποστηρίζει καλύτερα την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης της οποίας και αποτελεί σημαντικό τμήμα. Η στρατηγική θα πρέπει να είναι σε πλήρη συμφωνία με την κουλτούρα και κάθε αλλαγή στη στρατηγική θα πρέπει να συνοδεύεται με αντίστοιχη τροποποίηση στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση ή αλλαγή της κουλτούρας απαιτεί προσοχή γιατί συνεπάγεται αντιδράσεων από τους εργαζόμενους που δυσχεραίνουν την υλοποίησή της. Συνεπώς είναι πολύ καθοριστική η αποδοχή της στρατηγικής από το προσωπικό και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με επικοινωνία και ενημέρωση για την αναγκαιότητα και τη σημασία των αλλαγών. Παράλληλα, θα πρέπει να τονιστεί η χρησιμότητα του προσωπικού ώστε να υπάρξει σύνδεση και ταύτιση με τους στόχους της επιχείρησης.

Προγραμματισμός ενεργειών

Αφορά ένα σύστημα που καθοδηγεί τις δραστηριότητες προς την επίτευξη των στόχων. Αναπτύσσεται βάσει των υφιστάμενων προγραμμάτων της επιχείρησης και προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το προσωπικό που θα τις εκτελέσει καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Διοίκηση με σκοπούς

Είναι ένα σύστημα διοίκησης όπου ο προϊστάμενος θέτει στον υφιστάμενο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Έτσι οι εργαζόμενοι ταυτίζουν τους ατομικούς τους στόχους με εκείνους της επιχείρησης και καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκπλήρωσή τους.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Αποτελεί μια λειτουργική προσέγγιση που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών με παροχή υψηλής και σταθερής ποιότητας, με άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και τη

μείωση του κόστους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζει στην πρόληψη και όχι στη διόρθωση, γι' αυτό και δίνει προτεραιότητα στη βελτίωση και τον έλεγχο των διαδικασιών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 229-233
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004, σελ 192-193
2. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 193-194
3. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 194-197
 - Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 182-183
4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 197-201
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 194-197, 233-238
 - Παπαδάκης Β., ο.π., σελ 534-539
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 215-225
6. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 225-230
7. Μάλλιαρης Π., **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001
8. Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 2002
9. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού**, Αθήνα 1991

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

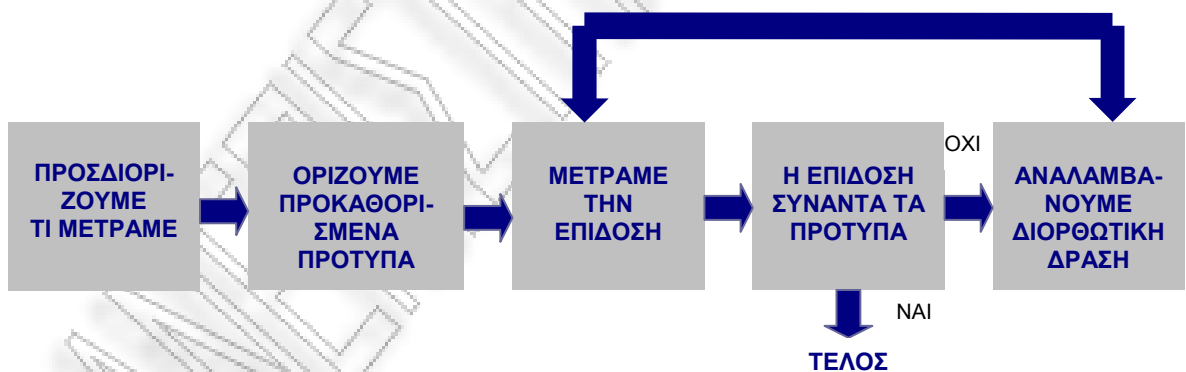
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελεί το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάντζμεντ, ενώ παράλληλα αποτελεί και το σημείο επανεκκίνησής του. Κατά το στάδιο αυτό η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο της εφαρμοζόμενης στρατηγικής και να προβαίνει στις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, ώστε να επιβεβαιώνεται η σωστή επιλογή και εφαρμογή της στρατηγικής η οποία θα συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η επιβεβαίωση αυτή επιτυγχάνεται με μία διαδικασία ελέγχου όπου υπάρχει επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση ώστε να ενημερώνεται η διοίκηση για τυχόν προβλήματα ή αλλαγές που υφίστανται ή που πρόκειται να υπάρξουν και να ενεργεί ανάλογα. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και γι' αυτό δεν πρέπει να απουσιάζουν από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

5.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει αν επιτυγχάνονται οι στόχοι της και αν η πραγματική της επίδοση μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Με την αξιολόγηση αυτή η επιχείρηση μπορεί να ενεργήσει αντιδραστικά ή προληπτικά λαμβάνοντας τα μέτρα εκείνα που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος μιας εφαρμοσμένης στρατηγικής είναι μια διαδικασία που αποτελείται από πέντε στάδια: τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης, τον καθορισμό των προκαθορισμένων προτύπων, τη μέτρηση της επίδοσης, τη σύγκριση της επίδοσης με τα πρότυπα και την ανάληψη διορθωτικής δράσης. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται σχηματικά ως εξής: [1]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

5.2.1. Προσδιορισμός αποτελεσμάτων που θα μετρηθούν

Στο πρώτο αυτό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα

μελετηθούν και τα οποία θα πρέπει να μετριοούνται με ένα αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εφικτό για κάθε επιμέρους διαδικασία, γι' αυτό και πρέπει να γίνεται εστίαση και επιλογή των πιο σημαντικών στοιχείων της διαδικασίας. Επιπλέον, ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολο είναι να μετρηθεί η επίδοση μιας λειτουργίας ή δραστηριότητας, αυτή θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχεται όταν κρίνεται ότι επηρεάζει σημαντικά τη συνολική επίδοση της επιχείρησης.

5.2.2. Καθορισμός των προκαθορισμένων προτύπων

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επίδοσης. Αποτελούν λεπτομερή έκφραση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης και τις μετρήσεις των αποδεχτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Καθένα από αυτά συμπεριλαμβάνει ένα εύρος τιμών που καθορίζει κάθε αποδεκτή απόκλιση. Τα πρότυπα δεν αφορούν μόνο τις τελικές εκροές αλλά και τα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής των εκροών αυτών. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει πρότυπα που να ανταποκρίνονται στις ικανότητες και δυνατότητές της.

5.2.3. Μέτρηση της επίδοσης

Η μέτρηση της επίδοσης δηλαδή του τελικού αποτελέσματος που προκύπτει από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, θα πρέπει να πραγματοποιείται με συγκεκριμένη μεθοδολογία και σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Η

επιπόλαιη επιλογή χρονικών περιόδων θα καταστήσει την αξιολόγηση αναξιόπιστη.

Για τον έλεγχο και τη μέτρηση της επίδοσης υπάρχουν τρία συστήματα ελέγχου: [2]

Έλεγχος συμπεριφοράς (behaviour control)

Εστιάζει στις δραστηριότητες που οδηγούν στην τελική επίδοση και προσδιορίζει τον τρόπο που μια δραστηριότητα την επηρεάζει. Ο έλεγχος συμπεριφοράς, όπως εφαρμογή των επιχειρησιακών λειτουργιών, σεβασμός ωραρίου κ.α., χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολο να υπολογισθεί η επίδοση αλλά η αλληλεπίδραση μεταξύ ενεργειών και αποτελεσμάτων είναι ξεκάθαρη.

Έλεγχος αποτελέσματος (output control)

Εστιάζει στην τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν είναι εύκολο να μετρηθεί η επίδοση, αλλά δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που η δραστηριότητα αυτή επηρεάζει την τελική επίδοση. Παραδείγματα έλεγχου αποτελέσματος είναι το ποσοστό των πωλήσεων, η μείωση του κόστους, η εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών κ.α.

Έλεγχος των πόρων (input control)

Επικεντρώνεται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε στοιχεία μη ποσοτικά όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι αξίες και τα κίνητρα των μελών της επιχείρησης.

Η μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης μπορεί να ελεγχθεί με την *απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων* (ROI, Return On Investments), τα *κέρδη ανά μετοχή* (earnings per share) και την *απόδοση των ιδίων κεφαλαίων* (return on equity). Ωστόσο, οι χρηματοοικονομικές αυτές μέθοδοι αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα και όχι τα ενδιάμεσα και τα μελλοντικά στάδια, γι' αυτό και δεν θεωρούνται ικανά εργαλεία να οδηγήσουν σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Άρα, η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει πέρα από τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη.

Ένα εργαλείο που διαθέτει τέτοια μεγέθη τα οποία προσδιορίζουν το αποτέλεσμα των εφαρμοσμένων ενεργειών με βάση τις μετρήσεις της επίδοσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, είναι το *balanced scorecard* και οι περιοχές ελέγχου που περιλαμβάνει είναι οι εξής:

Χρηματοοικονομική απόδοση (πώς φαινόμαστε στους μετόχους)

Κύκλος εργασιών, κέρδη, απόδοση κεφαλαίου, χρηματοοικονομική ρευστότητα

Αξία πελατών (πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας)

Μερίδιο αγοράς, μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη, βαθμός ικανοποίησης

Απόδοση εσωτερικών διαδικασιών (σε τι υπερτερούμε)

Μετρήσεις ποιότητας, χρονοδιαγράμματα

Απόδοση βελτιώσεων (μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε)

Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών, βαθμός βελτιώσεων

Απόδοση ανθρώπινου δυναμικού

Ηθικό, απόδοση, παραγωγικότητα, εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας

Παράλληλα με την αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης, μια επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίζει και να μετράει την επίδοση των επιμέρους τμημάτων και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων. Συνήθως, η εκτίμηση της επίδοσης σε επίπεδο τμημάτων πραγματοποιείται με τα ίδια εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της συνολικής επίδοσης. Ωστόσο, όταν απαιτείται η ξεχωριστή αξιολόγηση επιμέρους τμημάτων, χρησιμοποιούνται τα κέντρα ευθύνης (κέντρα κόστους, εσόδων, εξόδων, κερδών, επενδύσεων), ή οι μέθοδοι μέτρησης λειτουργιών (μερίδια αγοράς, μοναδιαίο κόστος, ποσοστό ελαττωματικών, απόδοση εργαζομένων κ.α.).

Εξίσου σημαντικό με την εξέταση της επίδοσης της επιχείρησης και των λειτουργιών της, είναι και η αξιολόγηση της ανώτατης διοίκησης. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται συγκρίνοντας τα τελικά αποτελέσματα με τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής. Τα αποτελέσματα εκτιμώνται βάσει ποσοτικοποιημένων μεθόδων σε συνδυασμό με τη συνολική συμπεριφορά των στελεχών κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών.

Η μέτρηση της επίδοσης είναι το πιο κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου. Η έλλειψη προτύπων απόδοσης και η ελλιπής πληροφόρηση συνιστούν τα πιο συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στο στάδιο αυτό. Γι' αυτό ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα επιλεγεί για την

εκτίμηση της επίδοσης συνολικά ή τμηματικά, είναι πολύ σημαντικό να μην παραβλέπεται η σύγκριση της επίδοσης κάθε λειτουργίας με αυτή που είχε οριστεί ως επιθυμητή κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

5.2.4. Σύγκριση επίδοσης & προτύπων

Εδώ πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Αν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης βρίσκονται μέσα στην περιοχή ανεκτικότητας, τότε η διαδικασία μέτρησης σταματά σε αυτό το σημείο. Στην αντίθετη περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν αντιστοιχούν με τα προκαθορισμένα πρότυπα, τότε θα πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα.

5.2.5. Ανάλυση διορθωτικών δράσεων

Οι διορθωτικές δράσεις μηδενίζουν την απόκλιση που εμφανίζουν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Για να ληφθούν όμως τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν τα εξής:

- Η απόκλιση οφείλεται μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις
- Οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά
- Οι διαδικασίες είναι κατάλληλες για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης (διορθώνονται τυχόν αποκλίσεις και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για να προληφθούν).

5.3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου θεωρείται κατάλληλο και αποτελεσματικό όταν ευθυγραμμίζεται με την επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης. Για να είναι ένα τέτοιο σύστημα επιτυχημένο θα πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά: [3]

1. Να εστιάζει στις δραστηριότητες της επιχείρησης που αξιολογούνται ως σημαντικές ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται για τη μέτρησή τους.
2. Να εξετάζει μόνο τις απαιτούμενες πληροφορίες και να τις παρέχει εγκαίρως με σύντομο και περιεκτικό τρόπο.
3. Να παρέχει πληροφόρηση και για ποσοτικά και για ποιοτικά μεγέθη.
4. Να περιλαμβάνει μεγέθη που επηρεάζουν όχι μόνο τη βραχυχρόνια, αλλά και τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.
5. Να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να υπάρχει η δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων.
6. Να λαμβάνει υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
7. Να είναι κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να είναι προσανατολισμένο στην επιβράβευση της επίτευξης των στόχων και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας.
8. Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός της επίδοσης κάθε λειτουργίας ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων και η διόρθωσή τους.

5.4. ΠΑΡΕΝΕΡΓΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου είναι πιθανό να παρουσιάσει κάποιες παρενέργειες που θα απειλήσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τέτοια προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται συνήθως όταν η διαδικασία δε σχεδιαστεί ή δεν εφαρμοστεί σωστά, είναι τα παρακάτω: [4]

Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου εστιάζει κυρίως στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης με την ανώτατη διοίκηση αλλά και το προσωπικό να προσανατολίζονται στο παρόν παραμελώντας τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Αλλαγή συμπεριφοράς

Αν το σύστημα αξιολόγησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κάποια χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι θα εστιάσουν στα χαρακτηριστικά αυτά παραμελώντας άλλα όπως η διάθεση συνεργασίας και η ανάληψη πρωτοβουλιών.

Εσωτερικός ανταγωνισμός

Όταν η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου πραγματοποιείται ξεχωριστά για το κάθε τμήμα, τότε τα τμήματα προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους δρουν ανταγωνιστικά και εις βάρος της συνολικής λειτουργίας και επίδοσης της επιχείρησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής γίνεται όλο και πιο κρίσιμη για την ευημερία μιας επιχείρησης καθώς συμβάλλει στην επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής με ακρίβεια και μέσα στο προβλεπόμενο χρόνο. Όμως, μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον που καθιστά την υλοποίηση της στρατηγικής ακόμα πιο δύσκολη. Έτσι, προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την ορθότητα της υιοθετημένης στρατηγικής της απαιτείται ένας μηχανισμός αξιολόγησης και ελέγχου που θα ευθυγραμμίζεται με τις λειτουργίες της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} Κεφαλαίου

1. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004, σελ 242
2. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 238-242
 - Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 485-486
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996, σελ 217-220
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 243-245
3. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997, σελ 287-288
 - Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 259-260
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π., σελ 242
4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., ο.π., σελ 257-259
5. Λίπινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
6. Κανελλόπουλος Χ., **Διοίκηση Προσωπικού**, Αθήνα, 1991
7. Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 2002

ΜΕΡΟΣ Β:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ

CHIPITA INTERNATIONAL S.A.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ CHIPITA INTERNATIONAL S.A.

6.1. ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της Chipita International S.A. με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Αρχικά, θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση και στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι υλοποίησης, αξιολόγησης και ελέγχου της.

Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αφορά την παρουσίαση της επιχείρησης, του αντικείμενου της και των δραστηριοτήτων της. Αρχικά γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας VIVARTIA A.E. στην οποία υπάγεται η προς μελέτη επιχείρηση από την 1^η Σεπτεμβρίου 2006 και ακολουθεί η περιγραφή της επιχείρησης με την παρουσίαση όλων εκείνων των στοιχείων που την προσδιορίζουν: προϊόντα, πωλήσεις, χρηματοοικονομική κατάσταση, ανταγωνισμός κ.α. καθώς και του ομίλου εταιρειών της Chipita International S.A.

Έπειτα θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή του μάκρο περιβάλλοντος (societal environment) και του περιβάλλοντος του κλάδου (task environment), καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Παράλληλα θα πραγματοποιηθεί και η ανάλυση

του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της, παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου τη στρατηγική της.

Ακολουθεί η διαμόρφωση των προτεινόμενων εναλλακτικών στρατηγικών βάσει των παραπάνω παραγόντων και η επιλογή της καλύτερης από αυτές. Εξαιτίας της συγχώνευσης της εταιρείας με απορρόφηση από τον όμιλο της ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών Α.Ε. και τη σύσταση της νέας εταιρείας VIVARTIA Α.Ε. η μελέτη δεν θα επικεντρωθεί στις επιχειρησιακές στρατηγικές (corporate strategies) που πλέον θα ορίζονται από την VIVARTIA Α.Ε., αλλά θα δώσει έμφαση στις λειτουργικές (functional) και κυρίως στις επιχειρηματικές (business strategies).

Κλείνοντας, θα παρουσιαστεί η υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών και οι τρόποι αξιολόγησης και ελέγχου αυτών, καθώς τα στάδια αυτά είναι καθοριστικά για την ομαλή και αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών.

6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ VIVARTIA Α.Ε.

Η Vivartia Α.Ε. είναι, από την 1η Σεπτεμβρίου 2006, η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα, με κορυφαίες μάρκες διατροφής και με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη. Δημιουργήθηκε από την απορρόφηση των εταιρειών Chipita International Α.Ε., ΔΕΛΤΑ Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε., Goody's Α.Ε. και Μπάρμπα - Στάθης Γενική Τροφίμων Α.Ε. από τη ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών Α.Ε. [1]

Οι εταιρείες που απορροφήθηκαν αποτελούν πλέον κλάδους της Vivartia η οποία και διαθέτει παρουσία στους κλάδους: Γαλακτοκομικών και Ποτών μέσω της πρώην Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, Αρτοποιίας & Ζαχαρωδών, μέσω της πρώην Chirita, Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω της πρώην Goody's και Καταψυγμένων Τροφίμων μέσω της δραστηριότητας της πρώην Γενική Τροφίμων – Μπάρμπα Στάθης.

Η Vivartia αποτελεί ένα κορυφαίο οίκο μαρκών διατροφής, ηγέτη στην αγορά των τροφίμων όντας:

- 1η στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα
- 2η στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα
- 7η μεταξύ των βιομηχανικών εταιρειών στην Ελλάδα
- 16η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία
- 35η εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη

Απευθύνεται σε μια περιφερειακή αγορά 1 δισ. ατόμων με 2,5 δισ. προϊόντα της να καταναλώνονται κάθε μέρα. Διαθέτει 26 παραγωγικές μονάδες και απασχολεί περίπου 13.000 άτομα. Συνολικά έχει παρουσία σε 29 χώρες, ενώ παράγει μια μεγάλη γκάμα από επώνυμα προϊόντα-μάρκες διατροφής, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις στον κλάδο τους.

Η Vivartia έχει παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα στις εξής χώρες: Βουλγαρία, Κύπρο, Αίγυπτο, Ελλάδα, Μεξικό, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσία. Διαθέτει δε εμπορική δραστηριότητα σε: Τσεχία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιταλία, Σλοβακία, Ουκρανία και εξαγωγική δραστηριότητα σε: Αλβανία, Αυστρία,

Belarus, Καναδά, Κροατία, Fyrom, Καζακστάν, Λίβανο, Μάλτα, Σερβία & Μαυροβούνιο, Σλοβενία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ.

6.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ CHIPITA INTERNATIONAL S.A.

Η Chipita International S.A. αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων και αναγνωρίζεται ως leader στον ευρύτερο κλάδο των snacks και των τυποποιημένων τροφίμων με βάση το αλεύρι τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Κυριαρχεί στους κλάδους των croissants και Baker Rolls και έχει σημαντικό μερίδιο στις αγορές chips και αλμυρών snacks. [2]

Η εταιρεία έχει βαθιά γνώση των προϊόντων, του καταναλωτή και της τεχνολογίας και παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις στον κλάδο της. Από το 1992, η Chipita συνεχώς αναπτύσσει, ενδυναμώνει και επεκτείνει με ταχείς ρυθμούς τις σχέσεις της στο εξωτερικό, είτε με τη δημιουργία μονάδων παραγωγής σε ορισμένες ξένες χώρες είτε με την εμπορία σε κάποιες άλλες. Η ανάπτυξη επαφών από και προς το εξωτερικό αποφέρει πολλά οφέλη στην εταιρεία, πλην των καθαρά οικονομικών, όπως η μετακύλιση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, η συσσώρευση εμπειριών, η δημιουργία μηχανισμών knowledge management, η ανάπτυξη νέων ιδεών και μεθοδολογιών marketing.

Η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της εκτός από την Ελλάδα και στην Γερμανία, την Πορτογαλία, την Ιταλία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Πολωνία και τη Ρωσία. Παράλληλα εκτός από τις χώρες αυτές η Chipita εμπορεύεται τα

προϊόντα της και στις παρακάτω χώρες είτε με δική εμπορική εταιρεία (Ουγγαρία, Τσεχία), είτε μέσω αντιπροσώπων (Αλβανία, Μαυροβούνιο, Σερβία, Κροατία, Βοσνία, Σλοβενία, Σλοβακία, Ουκρανία, Λιθουανία, Λετονία και Εσθονία). Η συμμετοχή του Ομίλου της εταιρείας στην Πορτογαλία είναι 40%, στο Μεξικό 35% και στην Αίγυπτο 25%. Εν τούτοις, αν και μειοψηφών μέτοχος, στην Πορτογαλία και Αίγυπτο, η Chipita έχει μεγάλη συμμετοχή στο μάνατζμεντ αυτών των εταιρειών και στη λήψη όλων των σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.

6.3.1. Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία Chipita ιδρύεται το 1973 και μέχρι το 1990 δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία αλμυρών τυποποιημένων προϊόντων (snacks) από καλαμπόκι, τα οποία και εξακολουθεί να παράγει μέχρι σήμερα. Το 1986 ο Σπύρος Θεοδωρόπουλος εισέρχεται στην εταιρεία με ποσοστό 50%, ενώ μετά από τρία χρόνια αποκτά το 100% και έκτοτε παραμένει ο βασικός μέτοχος της εταιρείας.

Το 1990 η εταιρεία προχωρεί σε επενδύσεις χτίζοντας ιδιόκτητο εργοστάσιο στη ΒΙ.ΠΕ. Λαμίας και εισέρχεται δυνατά στην αγορά των κρουασάν. Το 1992 πρώτη η Chipita εισάγει τα mini κρουασάν και το 1993 εξαγοράζει την ανταγωνιστική εταιρεία «Κωνσταντίνος Αραμπατζής ΑΕΒΕ Ζαχαροπλαστικής», την οποία μετονομάζει σε «Σμάκου ΑΕ».

Το Μάιο του 1994 η Chipita εισάγει τις μετοχές της στο Χ.Α.Α. ενώ το 1995 όλο το παραγωγικό δυναμικό της συγκεντρώνεται στο εργοστάσιο της Λαμίας. Στα τέλη του 1995 δημιουργεί μια νέα υποκατηγορία στον κλάδο του κρουασάν, εισάγοντας στην αγορά κρουασάν με επικάλυψη σοκολάτας. Την ίδια περίοδο λανσάρονται τα Bake Rolls, ένα νέο σε πανευρωπαϊκή κλίμακα προϊόν με μεγάλη απήχηση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Το 1996 ξεκινά για πρώτη φορά η παραγωγή προϊόντων στη Βουλγαρία και παράλληλα στην Πορτογαλία από τοπικές κοινοπρακτικές εταιρίες (joint ventures), ενώ δημιουργείται η υποδομή για παραγωγή στην Αίγυπτο. Το 1997 αρχίζει η λειτουργία του υπερσύγχρονου κέντρου διανομής στη Λαμία και το 1999 η εταιρεία αυξάνοντας το κεφάλαιό της με δημόσια εγγραφή, προβαίνει σε μια σειρά από επενδύσεις οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη των εταιρειών του ομίλου της Chipita.

Το 2000 και ενώ η εταιρεία εξακολουθεί να εστιάζει το ενδιαφέρον της στη δημιουργία νέων προϊόντων και στο άνοιγμα νέων αγορών, σχεδιάζονται δυο ακόμα προϊόντα, τα Strudels και τα Bake Bars, τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά το 2001. Η συνολική επένδυση για την εγκατάσταση των γραμμών παραγωγής τους ανέρχεται στα 1,6 δισ δρχ. Παράλληλα, το 2000 υπογράφεται η συμφωνία συνεργασίας με την PepsiCo με στόχο την από κοινού παραγωγή και πώληση κρουασάν στη Λατινική Αμερική.

Το 2001 η Chipita αποφασίζει την πώληση της δραστηριότητας του ψωμιού αφού η κατηγορία του προϊόντος αυτού βρίσκεται εκτός στρατηγικού

σχεδιασμού. Ταυτόχρονα εξαγοράζει το Ρωσικό όμιλο εταιρειών ELDI και KRASNOSEL μεθοδεύοντας έτσι την επέκτασή της στη Ρωσική αγορά.

Το 2002 η εταιρεία εδραιώνει τη θέση της στην εγχώρια αγορά εγκαθιδρύοντας δεύτερη γραμμή παραγωγής για την κάλυψη της ζήτησης των προϊόντων Bake Bars και κατασκευάζοντας ένα υπεραυτόματο κέντρο αποθήκευσης και διανομής στη ΒΙ.ΠΕ. Λαμίας. Την ίδια χρονιά με σκοπό την επέκταση της εταιρείας στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης ιδρύεται η Chipita Italia και εξαγοράζεται το 51% της Food&Snack που δραστηριοποιείται στην αγορά της Γερμανίας.

Τον Απρίλιο του 2003 η εταιρεία τοποθετεί στην Ιταλική αγορά παράλληλα με τα Bake Bars και Bake Rolls και μία νέα σειρά προϊόντων τα 7Days, ειδικά μελετημένη για τους Ιταλούς καταναλωτές, σε ποικιλία γεύσεων και συσκευασιών. Την ίδια χρονιά σταμάτησε η παραγωγή σε γαριδάκια από το εργοστάσιο της εταιρείας στη Βουλγαρία και πουλήθηκαν τα μηχανήματα αυτή της δραστηριότητας. Επίσης πωλήθηκε ο κλάδος ψωμιού για toast, καθώς και οι συμμετοχές της εταιρείας στην Μακεδονική Σφολιάτα, στην Εμπορική Σύνθεση Α.Ε., στην Panem Α.Ε., στην Olympic Α.Ε. και στην «Ψυγεία Ελεγχόμενης Ατμόσφαιρας Λαμίας», ολοκληρώνοντας το στάδιο επαναπροσδιορισμού των συμμετοχών της εταιρείας.

Το 2004 υπεγράφη προσύμφωνο μεταξύ της Chipita East Europe Limited και των μετόχων του Βουλγαρικού Ομίλου Royal Foods Holding (RFH), βάσει του οποίου η Chipita East Europe, εξαγοράζει τις δραστηριότητες της RFH (γήπεδα, κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανήματα και εμπορικά σήματα). Η Royal

Foods Holding είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός και διανομέας τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων στη Βουλγαρία, μετά την Chipita Bulgaria, και δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στον κλάδο των κέικ (swiss rolls, layer cakes, mini rolls, cake-bars).

Τον Ιούνιο της ίδιας χρονιάς, υπεγράφη σύμβαση πώλησης από την Εμπορική Venture Capital Emerging Markets Ltd. (θυγατρική του Ομίλου της Εμπορική Bank) του 15% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας Cream Line A.E. το οποίο κατείχε, προς την Chipita International SA. Με την αγορά αυτού του μεριδίου στην Cream Line A.E., η Chipita International κατέχει πλέον το 57,6% του μετοχικού κεφαλαίου της Cream Line. Η Cream Line, είναι Ελληνική Εταιρεία με αντικείμενο εργασιών την παραγωγή και εμπορία προϊόντων σοκαλατοποιίας και πραλίνας φουντουκιού.

Παράλληλα, την ίδια χρονιά υπεγράφη πενταετής σύμβαση διανομής στην αγορά της Ρουμανίας μεταξύ της Chipita Romania (θυγατρικής του Ομίλου της Chipita International στην Ρουμανία) και της εταιρείας Frito-Lay Trading, θυγατρικής του Ομίλου PepsiCo. Η συνεργασία αυτή συμφωνήθηκε με την εξαγορά από την Frito-Lay Trading του 100% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας Star Foods Romania, η οποία είναι και ο αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων της Chipita στη Ρουμανία.

Στις αρχές του 2005 λειτούργησε ένα νέο εργοστάσιο στην Ρουμανία ενώ τον Οκτώβριο η εταιρεία προέβη στην συμφωνία συνεργασίας με την αλλοδαπή εταιρεία μέτοχος της A.G. Leventis (Nigeria) P.l.c. Η συνεργασία αφορά στη δημιουργία Joint Venture, που θα δραστηριοποιείται στην παραγωγή, διανομή και διάθεση προϊόντων κρουασάν στη Νιγηρία, με τη συμμετοχή κατά 60% της

μετόχου της A.G. Leventis (Nigeria) P.l.c. και κατά 40% της Chipita International S.A.

Τον Δεκέμβριο της ίδιας χρονιάς εγκρίθηκε από το Δ.Σ της εταιρείας η συγχώνευση με απορρόφηση της Εταιρείας και των εταιρειών με την επωνυμία «Goody's A.E- Οργάνωση Επισιτιστικών & Εστιατορικών Υπηρεσιών», «Γενική Τροφίμων Α.Ε.», «ΔΕΛΤΑ Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε.» από την εταιρεία με την επωνυμία «ΔΕΛΤΑ Εταιρεία Συμμετοχών Α.Ε. Με τη συγχώνευση αυτή δημιουργείται ένας νέος όμιλος με την ονομασία Vivartia, η οποία ονομασία θα αποτελεί την ταυτότητα του νέου οικονομικού σχήματος και θα είναι συγχρόνως και το όνομα της νέας μετοχής στο Χρηματιστήριο.

6.3.2. Οι εταιρείες του Ομίλου

Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από μια έντονη εξωστρέφεια η οποία ενδυναμώνεται και επιβεβαιώνεται από την πορεία της εξαγωγικής της δραστηριότητας. Στόχος της είναι να αναδειχθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παίκτες στη Διεθνή αγορά στο τομέα των τυποποιημένων προϊόντων ζύμης και snacks.

Οι εξαγωγές στηρίζονται σε δυο βασικούς άξονες: στα πρωτοποριακά και υψηλής ποιότητας προϊόντα και στην επιτυχημένη εμπορική πολιτική που ακολουθείται στις αγορές του εξωτερικού κατόπιν μελέτης τους. Η πολιτική αυτή των εξαγωγών αποτελεί μία εξαιρετικής σημασίας παράμετρο στην ανάπτυξη της εταιρείας καθώς οι εξαγωγές εκπροσωπούν το 29% των πωλήσεων της Chipita Hellas και το 16% των ενοποιημένων πωλήσεων της Chipita

International. Το 2001 όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ανατολική Ευρώπη μεταφέρθηκαν για λόγους εύρυθμης λειτουργίας υπό την εταιρεία Chirita East Europe Cyprus. Οι εταιρείες του ομίλου παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στο Παράρτημα Ι.

6.3.3. Αντικείμενο εργασιών

Η εταιρεία Chirita έχει ως αντικείμενο εργασιών την παραγωγή τυποποιημένων τροφίμων (σνακ) που έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την πρώτη ύλη παραγωγής τους: το αλεύρι. Σήμερα αναγνωρίζεται πανευρωπαϊκά ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής τέτοιων προϊόντων και δραστηριοποιείται στις εξής κατηγορίες:

- Croissants (ατομικά και mini)
- Προϊόντα ζύμης (τσουρέκι, strudel κλπ)
- Bake Rolls και Bake Bars
- Αλμυρά snacks
- Προϊόντα θυγατρικών ή συγγενών εταιρειών, όπως προϊόντα σοκολάτας και μαρμελάδες.

Τα προϊόντα της εταιρείας ανήκουν στην κατηγορία των μαλακών ζυμών και έχουν ως βασικό εκπρόσωπό τους το ατομικό και mini croissant αλλά και συναφή με αυτά προϊόντα όπως treccia, strudel και mini strudel. Η εταιρεία με συνεχή έρευνα και ανάπτυξη έχει εξελίξει τα τελευταία χρόνια τις συνταγές και την τεχνολογία παραγωγής των προϊόντων της. Έτσι, παρήγαγε και κυκλοφόρησε πρώτη στην Ευρώπη το αρτοσκεύασμα snack Bake Rolls, το

οποίο και έμελλε να αποτελέσει μάρκα και κατηγορία συγχρόνως σημειώνοντας μεγάλη επιτυχία. Πρόσφατη εξέλιξη της κατηγορίας αυτής είναι τα Bars από τραγανιστή σφολιάτα που κυκλοφορούν με τη μάρκα Bake Bars, τα οποία εξάγονται με ιδιαίτερη επιτυχία στη Δυτική Ευρώπη.

Εκτός από τις δύο προηγούμενες μεγάλες κατηγορίες προϊόντων με βάση το αλεύρι, η Chirita παράγει επίσης αλμυρά snacks (γαριδάκια), τα οποία αποτελούν άλλωστε και τη δραστηριότητα με την οποία ξεκίνησε η Εταιρεία το 1973. Επίσης από το 1994 η Εταιρεία δραστηριοποιείται και στον χώρο της πατάτας (chips) διαθέτοντας υπεραυτόματη γραμμή παραγωγής και συσκευασίας.

6.3.4. Μέτοχοι

Οι βασικοί μέτοχοι της Εταιρείας καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής τους εμφανίζονται παρακάτω:

Competrol Establishment	18, 04%
Eurohellenic Investment Company SA	17, 56%
Θεοδωρόπουλος Σπυρίδων	2, 44%
Λοιποί Μέτοχοι	58,05%

Η *Competrol Establishment* ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 1972 και εδρεύει στο Liechtenstein. Είναι ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων χαρτοφυλακίου και είναι θυγατρική 100% του OLAYAN GROUP. Ο όμιλος OLAYAN είναι διεθνής

επιχειρηματικός και επενδυτικός όμιλος ιδιωτικών σαουδαρικών συμφερόντων. Οικονομικά στοιχεία για την εταιρεία και γενικότερα για τον όμιλο OLAYAN δεν δημοσιεύονται. Η *Eurohellenic Investment Company S.A.* είναι ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων χαρτοφυλακίου συμφερόντων του Σ.Θεοδωρόπουλου, έχει ιδρυθεί το 1989 και έχει έδρα την Αθήνα.

Μεταξύ των δύο τελευταίων Γενικών Συνελεύσεων υπήρξε μεταβολή στη συμμετοχή ενός εκ των βασικών μετόχων με μεταβίβαση μετοχών που αντιπροσωπεύουν το 3,62% του μετοχικού κεφαλαίου, από τον κ.Θεοδωρόπουλο στην εταιρεία Eurohellenic Investment Company S.A. της οποίας ο κ.Θεοδωρόπουλος κατέχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου.

6.3.5. Όραμα & Αποστολή

Όραμα της εταιρείας είναι να κατέχει ισχυρή θέση, με καινοτόμα προϊόντα διατροφής από αλεύρι, σε όλη την Ευρώπη και στις ανά τον κόσμο αγορές όπου δραστηριοποιείται.

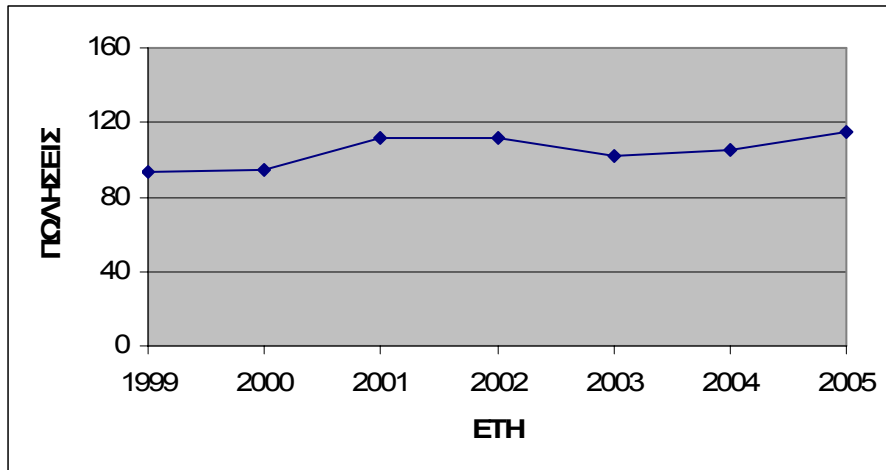
Αποστολή της Chipita International S.A. είναι η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης, παραγωγής, και διάθεσης καινοτόμων και ασφαλών προϊόντων διατροφής από αλεύρι, με τη βέλτιστη σχέση ποιότητας-κόστους, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε όλους τους stakeholders της εταιρείας και υποστηρίζοντας τη διατήρηση και ανάπτυξη της ηγετικής θέσης της Chipita στην Αγορά.

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται με:

- συμμετοχή και συμβολή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει την προσοχή του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης
- διατήρηση και βελτίωση των θέσεων που κατέχουν οι μάρκες
- ανάπτυξη και "εξωστρέφεια" ως προς τα προϊόντα και τις αγορές.
- ταχεία και γεωγραφική εκτεταμένη διανομή, αλλά και συνεχής επανεξέταση και βελτίωση των δικτύων.
- έμφαση στις σχέσεις "συνεργασίας" με το εμπόριο και την αγορά.
- βαθιά πίστη στην καινοτομία, στη διαφοροποίηση, στην ποιότητα.
- επιθετικό marketing, δυναμική πώληση, αλλά και με χαμηλό κόστος παραγωγής που προκύπτει από τις οικονομίες κλίμακας.

6.3.6. Πωλήσεις

Η Chipita International S.A. είναι στην κορυφή των πωλήσεων της ελληνικής αγοράς. Το 2004 οι πωλήσεις της εταιρείας σημείωσαν αύξηση 3,8%, φτάνοντας τα 105.686 χιλιάδες ευρώ, ενώ για το 2005 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,6% φτάνοντας τα 114.819 χιλιάδες ευρώ. Τα κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας διαμορφώθηκαν σε 5.884 χιλιάδες ευρώ το 2005 από 5.720 χιλιάδες ευρώ το 2004. Για το πρώτο εξάμηνο του 2006 έφτασαν τα 61.965 χιλιάδες ευρώ, παρουσιάζοντας σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2005 αύξηση κατά 17,2%. [3]



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: Πωλήσεις

ΠΗΓΗ: www.chipita.gr

Σε επίπεδο Ομίλου, οι πωλήσεις ανήλθαν σε 297.082 χιλιάδες ευρώ το 2005 από 255.398 χιλιάδες ευρώ το 2004, και τα καθαρά κέρδη μετά φόρων σε 11.500 χιλιάδες ευρώ το 2005 από 8.533 χιλιάδες ευρώ το 2004.

Η Chipita, είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας επωνύμων τροφίμων της Ελλάδας. Ο κύριος όγκος των εξαγωγών πραγματοποιείται στη Δυτική Ευρώπη, με τη Γερμανία και την Ιταλία να αποτελούν το 70% περίπου του συνόλου των εξαγωγών. Μεγάλο μέρος της εμπορίας των προϊόντων της εταιρείας στην Γερμανία πραγματοποιείται μέσω της εταιρείας Chipita Germany GmbH, θυγατρικής του Ομίλου Chipita. Το 2004 η εταιρεία αυτή πραγματοποίησε πωλήσεις €6.4 εκατ. και κέρδη μετά από φόρους €264.000, ενώ το 2005 οι πωλήσεις ήταν €9 εκατ. Η Chipita Italia με έδρα τη Μπολόνια, η οποία δραστηριοποιήθηκε από τον Απρίλιο του 2003 και το οκτάμηνο λειτουργίας της πραγματοποίησε πωλήσεις €2 εκατ. και ζημίες 182 χιλ.€. Στις αρχές του 2004

ξεκίνησε μέσω του δικτύου εμπορίας ζαχαρωδών και οι πωλήσεις για τη χρονιά αυτή έφτασαν τα €3 εκατ. ενώ το 2005 τα €4 εκατ.

Η εξέλιξη των πωλήσεων στην Ανατολική Ευρώπη αναμένεται να είναι έντονα αυξητική τα επόμενα χρόνια λόγω κατ' αρχάς της γνωριμίας του προϊόντος από όλον αυτόν τον πληθυσμό, αλλά και λόγω οικονομικής ανάπτυξης. Οι πωλήσεις την τετραετία 2000-2004 εξελίχθηκαν ως εξής:

2001: €7,6 εκατ., 2002: €8 εκατ.

2003: €8,5 εκατ., 2004: €9,4 εκατ.

6.3.7. Πελάτες & Δίκτυα Διανομής

Στην Ελλάδα ένα δυναμικό και άρτια οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων αποτελούμενο από κατάλληλα εκπαιδευμένους πωλητές και τοπικούς αντιπροσώπους, με έμπειρα και ικανά στελέχη στη διοίκησή τους, προωθεί σε πανελλαδικό επίπεδο τα προϊόντα της εταιρείας στο κανάλι του χονδρεμπορίου και του οργανωμένου λιανεμπορίου.

Η τροφοδοσία της αγοράς, πανελλαδικά, επιτυγχάνεται μέσα από ένα σύστημα 12 κέντρων διανομής. Στη βόρεια Ελλάδα η διανομή των προϊόντων της εταιρείας γίνεται μέσω του δικτύου διανομής της θυγατρικής εταιρείας ANΘΕΜΙΑ Α.Ε. Τα δύο αυτά δίκτυα υποστηρίζονται από μεγάλο αριθμό ιδιόκτητων φορτηγών αυτοκινήτων και στοχεύουν στην εντός 24ώρου εξυπηρέτηση των πελατών της.

Πρόκειται για ένα δίκτυο 300 περίπου ανθρώπων οι οποίοι επισκέπτονται σε εβδομαδιαία βάση τα 33.000 περίπου μικρά και μεσαία καταστήματα σε όλη την Ελλάδα (περίπτερα, ψιλικά, mini markets κ.λπ.) που διακινούν προϊόντα σνακ. Ηλεκτρονική παραγγελιοληψία, παράδοση επόμενης μέρας, τακτική επανεπίσκεψη σημείων, ελεγχόμενη ανακύκλωση προϊόντων, κανόνες εθνικού πλανογράμματος και φυσικά πλήρης διανομή είναι μόνο μερικοί από τους άξονες λειτουργίας του συστήματος αυτού.

Η διανομή και διακίνηση των προϊόντων της εταιρείας πραγματοποιείται με τους 1.500 περίπου χονδρέμπορους ζαχαρωδών προϊόντων, μέσω των οποίων τα προϊόντα της Chipita βρίσκονται τοποθετημένα σε 45.000 περίπου μικρά σημεία πώλησης, καλύπτοντας πάνω από το 90% των σχετικών σημείων (ψιλικά, περίπτερα, παντοπωλεία, κλπ) όλης της χώρας. Μέσω του χονδρεμπορίου πραγματοποιείται περίπου το 65% των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας.

Παράλληλα, σημαντικό κανάλι διανομής αποτελεί και το οργανωμένο λιανεμπόριο που περιλαμβάνει τα super market και τα παντοπωλεία σε όλη την Ελλάδα (περίπου 1600 "σάλες" Πανελλαδικά). Το 35% περίπου των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας επιτυγχάνεται μέσω των αλυσίδων super market. Τέλος, η εταιρεία διακινεί τα προϊόντα της στο εξωτερικό μέσω εξαγωγών καθώς και μέσω των οργανωμένων καναλιών των θυγατρικών και των εταιρειών στις οποίες συμμετέχει.

Η ταχύτητα διανομής των προϊόντων αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της εταιρείας, ενώ το δίκτυο διανομής αποτελεί ένα από τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της. Το δίκτυο αυτό αναμένεται να οδηγήσει την εταιρεία σε σημαντική αύξηση των πωλήσεων μέσα από την αύξηση των προϊόντων που προσφέρονται σε κάθε σημείο πώλησης καθώς και από τη βελτίωση της εικόνας και των συνθηκών παρουσίασης των προϊόντων στα μικρά καταστήματα. Επίσης παρέχει σαφή οφέλη προς τους καταναλωτές καθώς τους επιτρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές λύσεις, προϊόντα υψηλής ποιότητας στις καλύτερες δυνατές συνθήκες.

6.3.8. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Στην εγχώρια αγορά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ζαχαρωδών προϊόντων και αλμυρών σνακ είναι ιδιαίτερα έντονος εξαιτίας του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται σε αυτόν. Η δραστηριοποίηση στον κλάδο καθίσταται σε αγώνα ταχύτητας για λίγους και δυνατούς “παίκτες” με την αγορά να είναι συγκεντρωμένη με 4 μεγάλες επιχειρήσεις του ίδιου περίπου μεγέθους που καλύπτουν το 90% του κλάδου. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι επιχειρήσεις να οδηγούνται στη διάθεση νέων προϊόντων στην αγορά και στην εντατικοποίηση των ενεργειών προώθησης των προϊόντων τους ώστε να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην ελληνική επικράτεια.

Για καλύτερη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας θα εξετάσουμε τον ανταγωνισμό με βάση τα διαφορετικά προϊόντα που παράγει η εταιρεία. [3]

A ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (τυποποιημένο κρουασάν)

Η παραγωγή του τυποποιημένου κρουασάν είναι συγκεντρωμένη σε λίγες εταιρείες μεγάλου μεγέθους, μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός. Αποτέλεσμα αυτού είναι η υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και διαφοροποίησης της γεύσης και της εμφάνισης των προϊόντων τους, ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Γι' αυτό επενδύουν σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό για έλεγχο και αυτοματοποίηση της παραγωγικής τους δραστηριότητας, αναπτύσσουν μεγάλα δίκτυα διανομής και διάθεσης των προϊόντων τους και δαπανούν σημαντικά ποσά για την προβολή αυτών.

Η Chipita International S.A. κατέχει την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά τυποποιημένου κρουασάν με εκτιμώμενο μερίδιο 42% (βάσει ποσότητας) το 2003. Η Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας ΑΕ απέσπασε μερίδιο της τάξης του 28% το ίδιο έτος. Την τρίτη θέση κατέλαβε η εταιρεία ΕΒΓΑ ΑΒΕΕ, η οποία κάλυψε το 10,5% περίπου της εγχώριας κατανάλωσης. Παράλληλα, οι εταιρείες Ίον ΑΕ Βιομηχανίας, Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτα και Mr Baker ΑΕ εκτιμάται ότι κατέλαβαν από κοινού μερίδιο της τάξης του 11%.

B ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (αλμυρά σνακ)

Ο τομέας των αλμυρών σνακ απαρτίζεται κυρίως από μεγάλου μεγέθους εταιρείες (παραγωγικές και εισαγωγικές), η πλειοψηφία των οποίων δεν ασχολείται αποκλειστικά με τα αλμυρά σνακ, αλλά δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο διατροφής. Βασικό χαρακτηριστικό της εξεταζόμενης αγοράς είναι η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων κυρίως εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν γνωστά εμπορικά σήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές προώθησης των προϊόντων τους, παρέχοντας προσφορές και εκπτώσεις στον τελικό καταναλωτή, αλλά και αντίστοιχα κίνητρα στο λιανεμπόριο, ώστε να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή προβολή των προϊόντων τους εντός του καταστήματος. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός οξύνεται με την εμφάνιση στην αγορά πολλών υποκατάστατων ή παρεμφερών προϊόντων.

Η αγορά των αλμυρών σνακ ελέγχεται από την εταιρεία Tasty η οποία κατέχει μερίδιο της τάξης του 58%. Σημαντική θέση στον τομέα αυτό κατέχει και η εταιρεία Τσακίρης, η πρώτη εταιρεία παραγωγής σνακ πατάτας στην Ελλάδα, με μερίδιο αγοράς 6,5-7%. Ακολουθεί η Chipita International με μερίδιο αγοράς 6% και η Αμερικαν Σνακ ABE με 5,0-5,5%. Οι εταιρείες El Sabor ABEE, Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας ΑΕ και η Βανταράκης Σταύρος & Σία ΟΕ, κατέλαβαν συνολικά μερίδιο της τάξης του 8,5% το 2003. Εκτός από τις προαναφερόμενες εταιρείες αξιόλογη παρουσία διαθέτει και η εταιρεία Πρόκτερ & Γκαμπλ Ελλάς ΕΠΕ. Ειδικότερα, την πρώτη θέση στην αγορά των τσιπς κατέχει η εταιρεία Tasty Foods ΑΒΓΕ με μερίδιο 55% το 2003, ενώ η Τσακίρης ΑΒΕΕ απέσπασε μερίδιο 12%. Η Chipita International ακολουθεί με μερίδιο 6%.

Γ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (προϊόντα σοκολάτας)

Η εγχώρια αγορά προϊόντων σοκολάτας (γκοφρέτες, πουράκια, μπισκότα) χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ κυρίως των μεγάλου μεγέθους εταιρειών του κλάδου οι οποίες ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Παράλληλα, η εμφάνιση στην αγορά εισαγόμενων τυποποιημένων μπισκότων, καθώς και πολλών υποκατάστατων ή παρεμφερών προϊόντων οξύνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Οι εταιρείες του κλάδου προκειμένου να διατηρήσουν ή να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους και τη δημιουργία νέων προϊόντων, δίνοντας παράλληλα έμφαση στην ελκυστικότητα και στην πρακτικότητα της συσκευασίας.

Ο κλάδος αυτός παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς ελέγχεται ουσιαστικά από δύο εταιρείες. Ηγετική θέση κατέχει η εταιρεία Παπαδοπούλου Ε.Ι. με μερίδιο αγοράς μεταξύ του 68,5%- 69% (βάσει ποσότητας) το 2003. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων ΑΒΕ, εκτιμάται σε 19% περίπου το ίδιο έτος. Σημαντική παραγωγή πραγματοποιεί και η Bolero Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε. η οποία παράγει πουράκια με το εμπορικό σήμα Bolero Wafer Sticks, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων όμως εξάγεται στις ΗΠΑ και την Ιταλία.

Όσο αφορά τη διεθνή αγορά, στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος καθώς ο τομέας των τυποποιημένων τροφίμων είναι καινούργιος και τα προϊόντα αυτά δεν υπάρχουν στην κουλτούρα των λαών αυτών. Τα σνακ αποτελούν κατεξοχήν προϊόντα της

αμερικανικής βιομηχανίας τροφίμων, ενώ έχουν κερδίσει ένα μεγάλο μερίδιο και στη δυτική ευρωπαϊκή αγορά ειδών διατροφής. Ηγετική θέση στην αγορά αυτή κατέχουν κυρίες εταιρείες από χώρες της Δυτικής Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένου και μερικών ελληνικών επιχειρήσεων που διαθέτουν από τους μεγαλύτερους σε μέγεθος ομίλους παραγωγής και εμπορίας τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία και Ρωσία με μερίδια αγοράς που στην πλειοψηφία τους κυμαίνονται από 70% έως και 100%. Στη Δυτική Ευρώπη και κυρίως στην Ιταλία και την Γερμανία οι αγορές είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με πολλές και μεγάλες εταιρείες να προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς η μία από την άλλη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} Κεφαλαίου

- <http://www.vivartia.com>
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14644&m=D04&aa=1
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14861&m=D14&aa=1
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14644&m=D01&aa=1
- <http://www.chipita.com>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=227223&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=218041&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=235456&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=205914&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=162106&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=166408&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=245965&word=chipita>
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14603&m=D07&aa=2
- http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
<http://www.chipita.com>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=251725&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=152697&word=chipita>

4. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
3. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
6. F. David, **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997
7. Λίπινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
8. Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον κλάδου ή μικρο περιβάλλον (task environment). Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου Chipita International S.A., όπως και για οποιαδήποτε εταιρεία, κρίνεται σκόπιμη η εξέταση των βασικών παραγόντων που συνιστούν και επηρεάζουν το μάκρο και μικρο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

7.1. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Societal Environment)

Το Γενικευμένο Περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τη μακροχρόνια πορεία και στρατηγική της. (Wheelen & Hunger, 2004)

Όπως προαναφέρθηκε (κεφάλαιο 2), το γενικευμένο περιβάλλον πρόκειται για το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό και το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης, από την ανάλυση και αξιολόγηση των οποίων προκύπτουν οι ευκαιρίες και οι απειλές για τη συγκεκριμένη αγορά. [1]

7.1.1. Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί αποφασιστικής σημασίας παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος της Chipita International. Ένα από τα στοιχεία που το συνθέτουν είναι η αγορά από την οποία η εταιρεία προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες και κυρίως διαθέτει τα προϊόντα της. Η αγορά της Chipita είναι εγχώρια και διεθνής, καθώς η εταιρεία εξάγει αλλά και παράγει τα προϊόντα της και σε άλλες χώρες. Άλλα στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ο κλάδος των ζαχαρωδών και αλμυρών σνακ στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, καθώς και η κυβερνητική πολιτική της κάθε χώρας, η οποία επηρεάζει την αγορά με διάφορες δραστηριότητες ή παρεμβάσεις.

Η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από ταχεία ανάπτυξη. Η άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα ενισχύεται κυρίως από την εγχώρια ζήτηση με το ρόλο της κατανάλωσης, ιδιωτικής και δημόσιας, να είναι καθοριστικός. Τα πραγματικά επιτόκια διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα, ενώ υπάρχει και αποκλιμάκωση του ρυθμού αύξησης των επενδύσεων. Στη διεθνή σκηνή, σημειώθηκε άνοδος του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου, αλλά και αύξηση της τιμής του πετρελαίου και εξασθένιση του δολαρίου έναντι του ευρώ.

Τόσο η αγορά της Ελλάδας όσο και της Δυτικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό διαθέσιμο εισόδημα, σταθερό νομισματικό περιβάλλον και μικρές διακυμάνσεις των επιτοκίων, του πληθωρισμού και της προσφοράς χρήματος, συνιστώντας έτσι ένα ασφαλές για επενδυτικές δραστηριότητες

χώρο. Ωστόσο η ανεργία, ο μικρός ρυθμός ανάπτυξης, ο ισχυρός ανταγωνισμός και το γεγονός ότι η αγορά των σνακ βρίσκεται σε ώριμο στάδιο, συνιστούν ένα περιβάλλον που απαιτεί εγρήγορση και συνεχή ανανέωση των επιχειρηματικών πρακτικών.

Το οικονομικό περιβάλλον των χωρών που βρίσκονται σε Ανατολική Ευρώπη και Δυτικά Βαλκάνια είναι αισθητά διαφορετικό, καθώς σε αντίθεση με την Δυτική Ευρώπη, η έκθεση σε συναλλαγματικούς κινδύνους είναι αναπόφευκτη. Όμως, η δεσπόζουσα θέση των προϊόντων της Chipita στις αγορές των χωρών με ασθενέστερα νομίσματα της παρέχει τη δυνατότητα μετακύλισης των δυσμενών διαφοροποιήσεων των συναλλαγματικών ισοτιμιών, αυξάνοντας την τιμή πώλησης των προϊόντων.

Παράλληλα, είναι χαρακτηριστικό για τις αγορές αυτές ότι ο συναλλαγματικός κίνδυνος και οι μεγάλες διακυμάνσεις των επιτοκίων έχουν μειωθεί αισθητά στις νεοεισαχθείσες στην Ε.Ε. χώρες, ενώ η σταθεροποίηση του τοπικού νομίσματος, η μείωση των επιτοκίων και η εξάλειψη των δασμών συνιστούν μία πρόσφορη για δραστηριοποίηση αγορά. Εξάλλου χώρες όπως οι Πολωνία, Τσεχία, Σλοβακία, Βουλγαρία και Ρουμανία χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, χαμηλούς μισθούς αλλά όμως και χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα. Το μέγεθος των εν λόγω κρατών και η συνεχής ανάπτυξη του οργανωμένου λιανεμπορίου, αποτελεί πρόκληση για εκείνη την εταιρεία που θα κατορθώσει να αντιμετωπίσει την είσοδο μεγάλων διεθνών παικτών και να αποσπάσει μερίδιο της αγοράς αυτής.

7.1.2. Πολιτικό και Νομοθετικό Περιβάλλον

Το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση και το νομοθετικό περιβάλλον μιας χώρας. Ένα σταθερό πολιτικό κλίμα συνεπάγεται σταθερή οικονομία και περιορισμένο κίνδυνο, καθιστώντας έτσι τις επενδύσεις στην αγορά αυτή ιδιαίτερα ελκυστικές. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που οι δασμοί, η φορολογία, οι διατάξεις και οι νόμοι μιας χώρας, καθιστούν τις επενδύσεις ριψοκίνδυνες ή ακόμα και απαγορευτικές.

Χαρακτηριστικό είναι το πολιτικό και νομικό πλαίσιο για τις βιομηχανίες τροφίμων το οποίο είναι ιδιαίτερα ισχυρό, καθώς οι εταιρείες αυτές απευθύνονται στον άνθρωπο και κυρίως σε νέους και μικρά παιδιά. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την άριστη ποιότητα των πρώτων υλών, τη σωστή συντήρησή τους, καθώς και την υγιεινή του χώρου παραγωγής. Παράλληλα, απαγορεύεται αυστηρώς η χρήση μεταλλαγμένων πρώτων υλών, όπως γενετικά τροποποιημένο καλαμπόκι, που παρά τις επικρίσεις που δέχεται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα μείωσης κόστους. Επίσης, το πλαίσιο αυτό καθορίζει την έκταση και το σχηματισμό οικονομικών συνασπισμών, όπως τα άρθρα 81 και 82 της Ευρωπαϊκής Ένωσης που απαγορεύουν την καταχρηστική εκμετάλλευση της δεσπόζουσας και τη νόθευση του ανταγωνισμού. Τέλος, πραγματοποιούνται συχνοί έλεγχοι από το Υπουργείο Υγείας και Οικονομικών για την τήρηση των παραπάνω και τον έλεγχο των τιμών.

Η δραστηριοποίηση της Chipita International σε χώρες που πρόσφατα εισήχθησαν στην Ε.Ε, όπως η Πολωνία που αποτελεί πλέον μέλος της Ε.Ε. αλλά και τη Βουλγαρία και Ρουμανία που αναμένονται να προσχωρήσουν το 2007, ευνοείται λόγω των διατάξεων περί ελευθερίας του εμπορίου, μετακίνησης αγαθών, υπηρεσιών, προσώπων και κεφαλαίου χωρίς περιορισμούς, καθώς και από την απουσία δασμών για τις εξαγωγές προς άλλες χώρες της Ε.Ε που δημιουργεί ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό επενδυτικό κλίμα προς τις χώρες αυτές. Ωστόσο, υπάρχουν παράγοντες όπως η άνοδος των τιμών και η μετάταξη των προϊόντων σε υψηλότερα κλιμάκια φορολογικών επιβαρύνσεων που ασκούν πίεση στη ζήτηση σε όλους τους κλάδους αγαθών και καθιστούν την αγορά λιγότερο ελκυστική.

7.1.3. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίας παραγωγής, ο βαθμός της τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και αποφάσεις. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν σημαντικές μεταβλητές και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής. Όσο αφορά τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η Chipita International, το τεχνολογικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλή τεχνολογία, η οποία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης της παραγωγής και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη είναι αναπόφευκτα υψηλή καθώς βασικός στόχος είναι τα καινοτομικά και ποιοτικά προϊόντα που θα διαφοροποιούνται από τα άλλα στο μυαλό του καταναλωτή. Έτσι, η Chirita στις αρχές του 2003, εισήγαγε μία νέα τεχνολογία ζύμης σε κρουασάν, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι η παρασκευή και παραμονή της ζύμης 24 τουλάχιστον ώρες πριν την τελική παραγωγή και συσκευασία του προϊόντος, που αναβάθμισε την ποιότητα του προϊόντος και διευκόλυνε την παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα, η αυτοματοποίηση παραγωγής, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να απασχολούν χαμηλής κατάρτισης εργατικό δυναμικό και να μειώνουν έτσι το μεταβλητό τους κόστος. Σημαντικό κριτήριο επιλογής χώρας για την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων αποτελεί και η διαθεσιμότητα φτηνής ενέργειας, π.χ. η Chirita στη Ρωσία.

7.1.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα στο σύγχρονο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον το οποίο με την παρουσία κοινωνικών και ηθικών κανόνων επηρεάζει τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων και τις στρατηγικές επιλογές. Το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις απόψεις, τη συμπεριφορά και τον τρόπο ζωής όλων όσων ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και κάθε αλλαγή στις κοινωνικές συνθήκες επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων. Η γνώση και αποδοχή των κοινωνικών και πολιτισμικών συνθηκών που επικρατούν σε μια άλλη χώρα είναι κρίσιμα για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό, καθώς αυτή καλείται να γνωρίζει και να προσαρμόζεται στις μεταβολές που

σημειώνονται στον τρόπο ζωής, στους ηθικούς κανόνες και σε άλλα στοιχεία που διαμορφώνουν μια κοινωνία.

Η Δυτική Ευρώπη χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς ζωής και από πολλές ώρες στη δουλειά, ακόμα και για τις γυναίκες, οι οποίοι καθιστούν το γρήγορο και θρεπτικό σνακ μια διαδεδομένη και αναγκαία συνήθεια, και τη συγκεκριμένη αγορά ώριμη. Το γεγονός δε ότι οι ανατολικές χώρες της Ευρώπης και κυρίως αυτές που πρόσφατα προσαρτήθηκαν στην Ε.Ε, επηρεάζονται όλο και περισσότερο από τα δυτικά πρότυπα, τις κάνει να αποτελούν μία ανερχόμενη αγορά και στον κλάδο των ζαχαρωδών και σνακ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ρωσία που είναι η χώρα με την μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση προϊόντων ζύμης στην Ευρώπη. Άλλη τάση που προδίδει αλλαγή στον τρόπο ζωής, κυρίως της δυτικής κοινωνίας, είναι η στροφή προς την υγιεινή διατροφή. Οι δραστηριοποιούμενες στον κλάδο επιχειρήσεις φαίνεται να μην την αγνοούν, αφού προσπαθούν με νέα πιο υγιεινά προϊόντα να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Παράδειγμα αποτελούν τα Fitness bars της Nestle με δημητριακά.

7.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Task environment)

Εγχώρια Αγορά

Σύμφωνα με στοιχεία που ελήφθησαν από την ICAP, ο κλάδος των ζαχαρωδών προϊόντων και αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό παραγωγικών εταιρειών

μεγάλου μεγέθους. Παράλληλα δραστηριοποιούνται στον κλάδο και ορισμένες μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες προωθούν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω περιορισμένου δικτύου διανομής. Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Επίσης, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) από τα καταστήματά τους.

Τα ζαχαρώδη προϊόντα και αλμυρά σνακ διακινούνται από το κανάλι FOOD (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.α.) και το κανάλι CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.). Τα σούπερ μάρκετ καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στις συνολικές πωλήσεις, ενώ το κανάλι CTN αποσπά μικρότερο μερίδιο. Ιδιαίτερη έμφαση στον κλάδο αυτό δίνεται στη διεύρυνση του δικτύου διανομής και στην κάλυψη όσο είναι δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης στην αγορά. Από αυτό επωφελούνται οι μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής με αντιπροσώπους και πωλητές, ενώ επίσης καθοδηγούν τις συμφωνίες με τους προμηθευτές. Οι εταιρείες του κλάδου προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προβαίνουν σε πολιτικές προώθησης των προϊόντων τους όπως ειδικές εκπτώσεις, προσφορές ή δώρα, στοχεύοντας απευθείας στον καταναλωτή, κινήσεις οι οποίες είναι απαγορευτικές για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου.

Η κατανάλωση των προϊόντων του κλάδου αυτού ευνοείται από το σύγχρονο τρόπο ζωής των εργαζομένων που χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς, αυξημένα ωράρια εργασίας και διάθεση μεγάλου μέρους του προσωπικού χρόνου εκτός οικίας. Η διαφήμιση επιδρά θετικά στη ζήτηση των προϊόντων

αυτών καθώς αυξάνει την αναγνωρισιμότητά τους και τα καθιστά πολύ δημοφιλή κυρίως στις νέες ηλικίες. Ωστόσο, η στροφή των Ελλήνων καταναλωτών σε πιο υγιεινά προϊόντα επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση των προϊόντων αυτών που καλούνται να ξεπεράσουν και την απειλή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων όπως προϊόντα φούρνου και φαγητό γρήγορης εστίασης.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το κάθε τμήμα της αγοράς με βάση το προϊόν στο οποίο αναφέρεται. [2]

Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων κρουασάν παρουσιάζει ανοδική τάση τη χρονική περίοδο 1997- 2004, με μέσο ρυθμό ανάπτυξης 4,6% και αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνει με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3% περίπου (σε ποσότητα). Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των εν λόγω προϊόντων παρουσίασε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1990-2002 με μέσο ρυθμό αύξησης 7,6%. Η ζήτηση καλύπτεται εξ' ολοκλήρου από την εγχώρια παραγωγή, η οποία υπολογίζεται σε 20.500 τόνους για το 2003. Οι εξαγωγές που πραγματοποιούν οι εταιρείες του κλάδου εκτιμώνται σε 3.300 τόνους το 2003, αντιπροσωπεύοντας το 16% της συνολικής παραγωγής. Κυριότερες χώρες προορισμού των τυποποιημένων κρουασάν είναι η Ιταλία και χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων κρουασάν σε αξία (τιμές χονδρικής) εκτιμάται σε €70 εκ. περίπου το 2003. Η διαφημιστική δαπάνη για τα προϊόντα αυτά παρουσίασε διακυμάνσεις κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Το

2003 διαμορφώθηκε σε €1.915 χιλ. εμφανίζοντας μείωση κατά 33,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Η εγχώρια αγορά των αλμυρών σνακ ακολούθησε ανοδική πορεία από το 1997 έως το 2002, με μέσο ρυθμό ανάπτυξης 9%, ενώ το 2003 παρουσίασε μείωση κατά 2,8% και διαμορφώθηκε σε 21.850 τόνους. Η ελαφρώς αυτή πτωτική τάση που παρουσιάζει η φαινομενική κατανάλωση των αλμυρών σνακ δεν αναμένεται να παρουσιάσει αξιόλογη μεταβολή. Ειδικότερα ο μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης προβλέπεται ότι θα κυμανθεί μεταξύ του 1%- 2% (σε ποσότητα). Η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από την εγχώρια παραγωγή, ενώ η εισαγωγική διείσδυση δε ξεπερνά το 16% τη χρονική περίοδο 1995-2004.

Οι εξαγωγές αλμυρών σνακ κυμαίνονται επίσης σε χαμηλά επίπεδα (η εξαγωγική επίδοση αλμυρών σνακ κυμαίνεται μεταξύ του 3%-7% τη χρονική περίοδο 1995-2004). Ο μεγαλύτερος όγκος εξαγωγών απορροφήθηκε από την Αλβανία και τη Βουλγαρία, που κάλυψαν το 60,8% και το 29,9% αντίστοιχα του συνόλου των εξαγωγών το 2003. Η αξία της συνολικής αγοράς των αλμυρών σνακ, σε τιμές χονδρικής, εκτιμάται σε €120 εκατ. περίπου το 2003. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ καλύπτεται από τα τσιπς, η κατανάλωση των οποίων εκτιμάται σε 11.950 τόνους το 2003, ενώ η κατανάλωση των μορφοποιημένων σνακ εκτιμάται σε 9.200 τόνους.

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εν λόγω προϊόντων παρουσίασε διακυμάνσεις το χρονικό διάστημα 1999-2001, ενώ έκτοτε ακολούθησε ανοδική

πορεία. Το 2003 διαμορφώθηκε σε € 3,9 εκ. περίπου, αυξημένη σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 37,8%.

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των προϊόντων σοκολάτας παρουσίασε σε γενικές γραμμές αυξητικές τάσεις τη χρονική περίοδο 1990-2004 και εκτιμάται σε 24.900 τόνους το 2003 και αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική της πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3% (σε ποσότητα). Η παραγωγή των εν λόγω προϊόντων κυμάνθηκε μεταξύ 23.300-26.700 τόνων το διάστημα 1999-2003. Η εισαγωγική διείσδυση παρουσίασε αυξητικές τάσεις την περίοδο 1990-2004, κυμαινόμενη μεταξύ του 5,6%-14%. Η εξαγωγική επίδοση προϊόντων σοκολάτας κυμαίνεται μεταξύ 11%-23%.Κυριότερες χώρες προορισμού είναι η Κύπρος και οι χώρες των Βαλκανίων.

Η εγχώρια αγορά σε αξία (τιμές χονδρικής) εκτιμάται σε 113 εκατ. € το 2003. Η μέση τιμή πώλησης των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων είναι χαμηλότερες των εισαγόμενων προϊόντων, γεγονός που αποδίδεται στο ότι πρόκειται κυρίως για “premium” προϊόντα γνωστών οίκων. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των προϊόντων αυτών κυμάνθηκε μεταξύ €2-3 εκ. κατά την περίοδο 1999-2003, παρουσιάζοντας πτωτικές τάσεις μετά το 2000. Το 2003 διαμορφώθηκε σε €2.149 χιλ. εμφανίζοντας μείωση 7,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Διεθνής Αγορά

Στην Ανατολική Ευρώπη ο τομέας των τυποποιημένων προϊόντων κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστικός γιατί είναι καινούργιος για τις χώρες αυτές και δεν υπάρχει

αξιόλογος ανταγωνισμός. Στη Δυτική Ευρώπη και κυρίως στην Ιταλία και την Γερμανία οι αγορές είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με πολλές και μεγάλες εταιρείες να προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς η μία από την άλλη. Ωστόσο, στις αγορές αυτές υπάρχουν αξιόλογες ευκαιρίες για διείσδυση γιατί εν αντιθέσει με τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης αυτές χαρακτηρίζονται με έντονη κουλτούρα κατανάλωσης τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων και με σταθερό ρυθμό ανάπτυξης. [3]

Οι αγορές της Δυτικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται από οικονομική ευημερία, τεχνολογική ανάπτυξη και πολιτική σταθερότητα και θεωρούνται πολύ ελκυστικές. Παράλληλα, και οι αγορές της Ανατολικής Ευρώπης θεωρούνται αξιόλογες και ενδιαφέρουσες, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες προσανατολίζονται προς αυτές χαρακτηρίζοντάς τις ως πολλά υποσχόμενες. Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και κυρίως οι γειτονικές χώρες της Βαλκανικής, έχουν επιδοθεί σε μια κούρσα οικονομικής ανάπτυξης και βελτίωσης των δημοσιονομικών τους μεγεθών. Έπειτα από 50 χρόνια καθεστώτων σοσιαλιστικής οικονομίας τα κράτη του ανατολικού μπλοκ απελευθέρωσαν τις αγορές τους ακολουθώντας το φιλελεύθερο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης. Κάποιες από αυτές έχουν ήδη ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Πολωνία, Ουγγαρία, Σλοβακία), άλλες αναμένουν την ένταξή τους (Βουλγαρία, Ρουμανία), ενώ και οι υπόλοιπες έχουν σαν όραμα την είσοδό τους στο ενιαίο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Κοινό χαρακτηριστικό των αγορών αυτών είναι η υψηλή ελκυστικότητά τους προς τις ξένες επενδύσεις. Χιλιάδες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε αυτές μεγάλα κεφάλαια την

τελευταία δεκαετία, άλλες μέσω εξαγορών εθνικών επιχειρήσεων και άλλες με κατευθείαν σύσταση παραρτημάτων ή και θυγατρικών εταιρειών.

Επενδύσεις σε αυτές τις αγορές γίνονται όχι μόνο από την Ελλάδα, αλλά και από πολλά ακόμη ευρωπαϊκά κράτη. Επομένως αναπτύσσονται τόσο ο δευτερογενής όσο και ο τριτογενής τομέας των πολλά υποσχόμενων βαλκανικών αγορών. Παράλληλα βελτιώνεται και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων των παραπάνω χωρών. Έτσι π.χ. για τη Ρουμανία η αύξηση του ΑΕΠ το 2004 ήταν 8,3%, ενώ για το 2005 και 2006 ήταν 5,5% και 5,1% αντίστοιχα. Όλη αυτή η ανάπτυξη, οικονομική και κοινωνική, κρατών και πολιτών δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες.

Πιο αναλυτικά, η αγορά αλμυρών σνακ στη Δυτική Ευρώπη παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,5% για την χρονική περίοδο 1997-2002, ανερχόμενη σε 17,6 δις.€ το 2002 εκ των οποίων το 26% αφορά τσιπς και το 17% μορφοποιημένα αλμυρά σνακ. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς ελέγχεται από το Ηνωμένο Βασίλειο(με ποσοστό συμμετοχής 40%), ενώ ακολουθούν η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία με μερίδια 14%, 9% και 7% αντίστοιχα. Το μερίδιο της Ιταλίας και της Ολλανδίας διαμορφώθηκε σε 6% αντίστοιχα για την καθεμία. Παράλληλα η αγορά μπισκότων και κρουασάν στη Δυτική Ευρώπη παρουσιάζει μια ανοδική πορεία που αναμένεται να συνεχίσει με σταθερό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 3%. Αναλυτικότερα, στο Ηνωμένο Βασίλειο η αγορά διαμορφώθηκε σε £1,6 δισ. το 2003 ενώ στην Ισπανία η κατανάλωση διαμορφώθηκε σε 271,3 χιλ. τόνους αυξημένη κατά 4,2% έναντι του 2002, ενώ η αξία της εν λόγω αγοράς διαμορφώθηκε σε 258,5 εκ.€ το 2003. Στη Γερμανία

η παραγωγή σε αξία διαμορφώθηκε σε 1.494 εκ. € το 2003, ενώ στην Γαλλία σε 1,6 δισ.€.

7.2.1. Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter

Το περιβάλλον του κλάδου διαφέρει από το γενικευμένο στο ότι η επιχείρηση μπορεί να το ελέγχει και να το επηρεάζει περισσότερο. Περιλαμβάνει παράγοντες που δημιουργούν πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αναλυθούν με το *υπόδειγμα του Porter*, το οποίο συμβάλλει στο να καθοριστεί η ανταγωνιστική δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. [4]

Ένταση ανταγωνισμού

- Ο εγχώριος ανταγωνισμός στον κλάδο των ζαχαρωδών και αλμυρών σνακ είναι έντονος καθώς η αγορά είναι συγκεντρωμένη σε 4 μεγάλες επιχειρήσεις ίδιου περίπου μεγέθους και δυναμικότητας που καλύπτουν το 90% του κλάδου.
- Η αγορά της Ελλάδας και της Δυτικής Ευρώπης πρόκειται για μία ώριμη αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης, γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι σχετικά χαμηλός καθώς κατά το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος από μία επιχείρηση σε διάστημα λιγότερο των έξι μηνών, λανσάρεται σχεδόν το ίδιο και από τις υπόλοιπες.

- Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι πολύ μεγάλη, και οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε τεράστιες επενδύσεις σε μηχανήματα και τεχνολογία ώστε να αυξηθεί η παραγωγή, να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος. Η πρακτική αυτή αυξάνει την προσφορά και συμπιέζει τις τιμές στην αγορά. Φυσικά οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν ήδη φροντίσει να στραφούν σε αγορές του εξωτερικού και να διαθέτουν εκεί το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους. Αυτό φαίνεται ακόμη περισσότερο από τις προσπάθειες που κάνουν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους λανσάροντας καινοτομικά προϊόντα και επενδύοντας υπέρογκα ποσά στο μάρκετινγκ.
- Τα προϊόντα ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους ακόμη και στα σημεία πώλησης όπου διατίθενται, τα ράφια των σούπερ μάρκετ και των περιπτέρων, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- Ο υπό εξέταση κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλούς φραγμούς εισόδου οι οποίοι δυσκολεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν. Τέτοιοι φραγμοί είναι οι μεγάλες οικονομίες κλίμακας που έχουν επιτύχει οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μέσω της συνεχώς αυξανόμενης παραγωγής, της ιδιόκτητης τεχνολογίας, των μεγάλων δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη και σε μάρκετινγκ, καθιστώντας ακόμη πιο δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- Η είσοδος στον κλάδο αυτό έχει τεράστιες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού

εξοπλισμού, όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως παραγωγή, διάθεση, μάρκετινγκ κ.ά.

- Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στους νεοεισερχόμενους, τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια πορεία τους στον κλάδο. Τέτοια είναι το “know how”, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου, η παραγωγή των προϊόντων.
- Όσο αφορά τη διαφοροποίηση των προϊόντων, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδίδονται σε έναν αγώνα δρόμου λανσαρίσματος καινοτομικών προϊόντων και υψηλών δαπανών ΜΚΤ, ώστε να διαφοροποιηθούν περισσότερο στο μυαλό του καταναλωτή, να κάνουν τα προϊόντα τους πιο αναγνωρίσιμα και να δημιουργήσουν, όσο αυτό είναι δυνατόν, κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές.
- Είναι δύσκολο να κρατηθεί «πιστός» ένας καταναλωτής ή να αποτραπεί από το να αγοράσει κάτι άλλο αφού το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- Σχετικά με την πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου με στρατηγικής σημασίας κινήσεις, κατέχουν τα ισχυρότερα κανάλια διανομής στις περισσότερες χώρες δραστηριοποίησής τους, είτε μέσω εξαγορών εμπορικών εταιρειών, είτε μέσω συμμαχιών. Συγκεκριμένα η Chipita χρησιμοποιεί τα κανάλια διανομής της PepsiCo στην Λατινική Αμερική, κατέχει δίκτυο πωλητών και αποθήκες σε Ιταλία-Γερμανία και έχει ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομής για έλεγχο της αγοράς στην Ρωσία.
- Η νομοθεσία είναι πάρα πολύ αυστηρή και πραγματοποιούνται συχνοί έλεγχοι.

Υποκατάστατα

- Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει την τιμή η οποία πρέπει να ξεπεράσει ένα όριο προκειμένου οι πελάτες να υποκαταστήσουν το προϊόν με ένα άλλο. Σαν υποκατάστατα των προϊόντων του κλάδου των ζαχαρωδών προϊόντων και σνακ μπορούν να θεωρηθούν το φαγητό γρήγορης εστίασης και γενικά τα είδη υγιεινής διατροφής, όπως φρούτα, και γαλακτοκομικά προϊόντα (π.χ. γιαούρτι).
- Η απειλή υποκατάστασης των προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα των άλλων κλάδων είναι γενικά αυξημένη και εντείνεται εξαιτίας της στροφής στην υγιεινή διατροφή.
- Το γεγονός ότι οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης από το ένα προϊόν στο άλλο και το ότι η ποιότητα των υποκατάστατων μπορεί να είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου, κάνουν φανερό ότι ο κίνδυνος υποκατάστασης είναι αρκετά μεγάλος.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Αναλύοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών προκύπτει ότι δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική.

- Στον υπό εξέταση κλάδο αγοραστές θεωρούμε τα super markets, τα παντοπωλεία και τα περίπτερα, των οποίων ο αριθμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος με αποτέλεσμα να έχουν μικρή δύναμη. Στην Chipita τα super markets καταλαμβάνουν το 30% των πωλήσεων της, ποσοστό όχι μικρό αλλά όχι και αρκετό ώστε να τα θεωρήσουμε μεγάλη ανταγωνιστική απειλή όταν διαπραγματεύονται.

- Δεν υπάρχουν πολλοί αγοραστές που να είναι σε θέση να πιέσουν την επιχείρηση για καλύτερες τιμές και συμφωνίες εξαιτίας του μεγέθους τους.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους μεγάλους αγοραστές να αρνηθούν να βάλουν στο ράφι τους έστω και κάποια από τα προϊόντα που διατίθενται.
- Η στρατηγική “pull” που εφαρμόζουν στο marketing οι εν λόγω επιχειρήσεις επηρεάζουν τόσο τη ζήτηση των καταναλωτών που κάνουν υποχρεωτικό για τον αγοραστή να έχει αυτά τα προϊόντα στο ράφι και να επιθυμεί να έχει άριστες σχέσεις με έναν τόσο δυνατό προμηθευτή.
- Τα προϊόντα της εταιρείας αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος των κερδών για τον κάθε αγοραστή.
- Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω και η παραγωγή των προϊόντων που πωλούν είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Βάσει των υπάρχοντων στοιχείων, οι προμηθευτές των επιχειρήσεων του κλάδου δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

- Ο αριθμός των προμηθευτών πρώτων υλών με τον οποίο συνεργάζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πολύ μεγάλος, γεγονός που ενισχύει την διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων σε θέματα τιμής, ποιότητας και συμφωνίες παράδοσης.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών που έχουν ως συνεργάτες επιχειρήσεις του μεγέθους της Chipita και της Nestle, αποτελούν ένα τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους. Δηλαδή οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές,

γεγονός που μειώνει αρκετά την διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων.

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα βασικότερα προϊόντα που αποτελούν πρώτη ύλη όπως το αλεύρι, δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν, ούτε ενσωματώνουν κάποια τεχνολογία μέσα τους, φανερώνουν ότι το switching cost για τις επιχειρήσεις είναι μικρό.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι πάρα πολύ μικρή.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} Κεφαλαίου

1. http://www.statistics.gr/gr_tables/hellas_in_numbers.pdf
<http://www.bankofgreece.gr/publications/pdf/oikodelt200607.pdf>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=165163&word=chipita>
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14902&m=D10&aa=1
2. http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
<http://www.icap.gr/7687.asp>
<http://www.chipita.gr>
3. <http://www.icap.gr/7687.asp>
<http://www.bankofgreece.gr/publications/pdf/oikodelt200607.pdf>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=240325&word=chipita>
http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14469&m=D04&aa=1
4. Porter M., **Competitive Strategy**, the Free Press, 1985
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
6. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
7. Παπαδάκης Β. , **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Ε. Μπένου, 2002
8. Λίτινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Χίος, 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης να μπορεί να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και απειλές (εξωτερικό περιβάλλον) και να εκτιμά τις δυνάμεις και αδυναμίες της (εσωτερικό περιβάλλον). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αξιολογώντας τις ενδεχόμενες ικανότητες της επιχείρησης. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία μια λεπτομερής και ακριβής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να καθοριστούν οι δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί δίνοντας έμφαση στις λειτουργίες, ώστε να εξεταστούν τόσο οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι, όσο και οι ικανότητες των ατόμων να διαμορφώνουν και να υλοποιούν λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.

Ειδικότερα, οι παράγοντες που εξετάζονται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης, το μάρκετινγκ, τη

χρηματοοικονομική ανάλυση, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγική διαδικασία, το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα.

8.2. ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

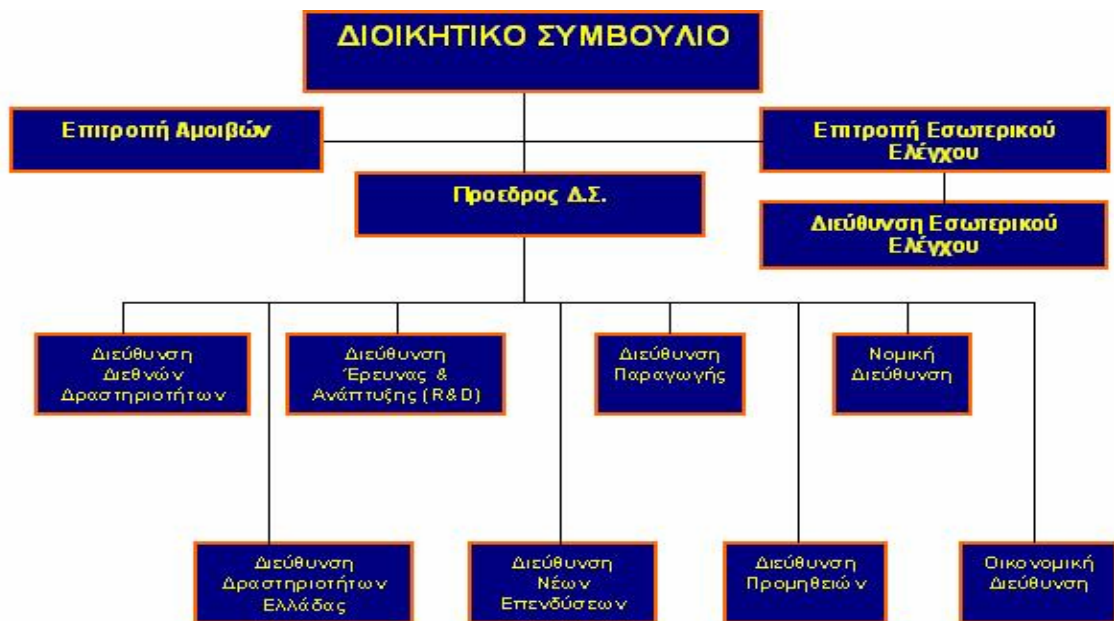
Ο όμιλος της Chipita International χαρακτηρίζεται από λειτουργική οργανωτική δομή, ενώ παράλληλα έχει υιοθετήσει και εντάξει στο οργανωτικό του σχήμα τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχουν υιοθετηθεί από επιχειρήσεις οι οποίες είναι εισηγμένες σε αναπτυσσόμενες χρηματιστηριακά διεθνείς αγορές. Η εταιρεία έχει θεσπίσει ένα σύνολο εσωτερικών κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders και την εδραίωση της αξιοπιστίας της απέναντι σε αυτούς. [1]

Πρόεδρος της εταιρείας είναι ο Σπύρος Θεοδωρόπουλος, ο οποίος πλαισιώνεται από το Διευθυντή Πωλήσεων, το Διευθυντή Μάρκετινγκ, το Διευθυντή Προσωπικού, το Διευθυντή Παραγωγής, το Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης, το Διευθυντή Προμηθειών και τον Οικονομικό Διευθυντή.

Στο *Διοικητικό Συμβούλιο* της εταιρείας μετέχουν και μη εκτελεστικά μέλη. Σε σύνολο 10 μελών τα 6 μέλη είναι μη εκτελεστικά, από αυτά δε τα 3 είναι και ανεξάρτητα. Τα ανεξάρτητα μέλη εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και προέρχονται από χώρους μη ανταγωνιστικούς προς τους σκοπούς της εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο βοηθούν στο έργο του οι επιτροπές Ελέγχου και Αμοιβών.

Η *Επιτροπή Ελέγχου ή Ελεγκτική Επιτροπή* αποτελείται από 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά όργανα και στις δικαιοδοσίες της περιλαμβάνεται, μεταξύ των άλλων, η εποπτεία των εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας αλλά και η έγκριση των ετήσιων και εξαμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων πριν την υποβολή τους για έγκριση στο Δ.Σ. Η *Επιτροπή Αμοιβών* αποτελείται από 3 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και έχει ως κύριο καθήκον την υποβολή προτάσεων για τον καθορισμό των αποδοχών των μελών του Δ.Σ. που έχουν σχέσεις εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία, καθώς και των αμοιβών των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.

Στην εταιρεία λειτουργεί *Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου* η οποία αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του Δ.Σ. ενώ το έργο της είναι οι έλεγχοι τήρησης θεσμοθετημένων διαδικασιών λειτουργίας της εταιρείας καθώς και η διεξαγωγή διαχειριστικών ελέγχων σε διάφορους τομείς λειτουργίας της εταιρείας. Τέλος, η Chipita έχει συγκροτήσει τη *Διεύθυνση Επενδυτικών Σχέσεων*, την *Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων* και την *Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων* για τη σωστή ενημέρωση και εξυπηρέτηση των μετόχων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1: Οργανωτική δομή της εταιρείας

ΠΗΓΗ: www.chipita.com

8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η Chipita έχει ενστερνισθεί τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες και μετασχηματίζει σε συγκεκριμένες πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή της λειτουργία. Για αυτήν, η σύγχρονη επιχείρηση πέραν της καθαρά οικονομικής της διάστασης, διαδραματίζει και ένα σημαντικό και πολύπλευρο ρόλο στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος. Έτσι, η Chipita παρά το γεγονός ότι αποτελεί μια εταιρεία με πολυεθνική παρουσία και πολυεπίπεδες οργανωτικές δομές, εξακολουθεί να συνδέεται με παραδοσιακά ισχυρούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία, ενώ η επαφή διοίκησης και εργαζομένων διατηρείται άμεση και προσωπική.

Η Chipita εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων της, η οποία συναρτάται άμεσα με την ποιότητα διατροφής, και κατ' επέκταση, με την ποιότητα ζωής των καταναλωτών. Γι' αυτό η επιλογή των πρώτων υλών γίνεται με αυστηρές προδιαγραφές, η παραγωγική διαδικασία είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι ότι πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο, και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή - είναι διαρκείς και αυστηροί.

Η διασφάλιση της τήρησης των κανόνων υγιεινής καθώς και η εξασφαλισμένη παραγωγή ποιοτικά ανωτέρων προϊόντων από την εταιρεία γίνεται μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες που διαρκώς βελτιώνονται και εξελίσσονται. Ξένα πρότυπα, αυστηρότερα ακόμη και από αυτά που είναι απαιτούμενα με βάση την Ελληνική Νομοθεσία, ακολουθούνται και άμεση ευελιξία στον τρόπο δράσης γρήγορα εφαρμόζεται στη λύση τυχόν προβλημάτων.

Η Chipita έχει δεσμευτεί να συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, σε όλες τις ανά τον κόσμο εγκαταστάσεις της, ενσωματώνει περιβαλλοντικές πολιτικές και πρακτικές σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, λαμβάνει υπόψη την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των υλικών και ευαισθητοποιεί όλους τους εργαζόμενους σε θέματα περιβάλλοντος. Κάποια τέτοια μέτρα περιβαλλοντικής προστασίας που εφαρμόζονται στη Ελλάδα είναι η χρήση φυσικού αερίου, η ανακύκλωση των καταλοίπων με τη διάθεση των βρώσιμων υλών σε χοιροτροφικές μονάδες, η συλλογή και ανακύκλωση χαρτιού, ο εξωραϊσμός και η βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος των εγκαταστάσεων με εκτεταμένες δενδροφυτεύσεις και η

τοποθέτηση φίλτρων τελευταίας τεχνολογίας στα σιλό, ώστε να συγκρατείται η σκόνη των αλεύρων.

Τέλος, η Chipita αποδίδει μεγάλη σημασία στο έμπυχο δυναμικό της και η μέριμνα για τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας της. Έτσι θέματα αυξημένου ενδιαφέροντος για αυτήν είναι η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπων της αλλά και η διασφάλιση συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.

8.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέσω της στρατηγικής Μάρκετινγκ που ακολουθεί, η Chipita επιδιώκει να καλύψει τις πολλαπλές ανάγκες της αγοράς με μια σειρά διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών, να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να διατηρήσει την ηγετική θέση της στον κλάδο, αυξάνοντας σε συνεχή βάση το μερίδιο αγοράς της.

Η εταιρεία επικεντρώνεται στο να δημιουργεί μάρκες οι οποίες “χτίζουν” στενές σχέσεις με το καταναλωτικό κοινό. Στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση και η ενίσχυση αυτών των σχέσεων εμπιστοσύνης και για να το επιτύχει αυτό χρησιμοποιεί την επικοινωνία και όλες τις δραστηριότητες marketing, οι οποίες σχεδιάζονται προσεχτικά ώστε να προκαλούν συνεχώς το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η συνεχής αυτή διερεύνηση των αναγκών του καταναλωτή σε

συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο παραγωγής προϊόντων, καταλήγει σε προϊόντικές προτάσεις υψηλών προδιαγραφών.

8.4.1. Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση

Τα προϊόντα της εταιρείας στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών διατροφής μεταξύ των κυρίως γευμάτων, δηλαδή καταναλώνονται ως συμπληρώματα της καθημερινής διατροφής και όχι ως βασικά είδη διατροφής. Απευθύνονται σε εκείνους τους καταναλωτές που ενδιαφέρονται για κάτι γρήγορο και νόστιμο στη διάρκεια της ημέρας, και είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στα παιδιά και στις νεαρές ηλικίες.

Πελάτες της εταιρείας αποτελούν τα super market, τα παντοπωλεία και τα περίπτερα σε όλη την Ελλάδα. Μεγάλο μέρος των πωλήσεων (περίπου 45%) πραγματοποιείται στο νομό Θεσσαλονίκης και Αττικής και ακολουθούν οι υπόλοιπες περιοχές της Μακεδονίας και της Θράκης. Συνεπώς, οι πελάτες βρίσκονται κυρίως σε αστικές περιοχές και κυρίως σε μεγάλες πόλεις.

8.4.2. Μίγμα Μάρκετινγκ

Η εταιρεία χρησιμοποιεί το μίγμα μάρκετινγκ ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτό αποτελείται από το προϊόν, την προβολή, την τιμολόγηση και τη διανομή που δίνονται αναλυτικά παρακάτω.

ΠΡΟΪΟΝ

Προϊόντα της εταιρείας αποτελούν τα τυποποιημένα τρόφιμα (σνακ), αλμυρά (πατατάκια, γαριδάκια κ.λ.π.) και γλυκά (croissants, μπισκότα, σοκολάτες, γκοφρέτες κ.λ.π.). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πάνω στην ανάπτυξη ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και τη δημιουργία νέων προϊόντων.

Κύρια δραστηριότητα (Core business) της εταιρείας θεωρείται η παραγωγή croissants, Bake Rolls, Bake Bars, άλλων προϊόντων ζύμης (Strudel, Treccia) και αλμυρών σνακ (γαριδάκια, πατατάκια). Ως *διεθνή προϊόντα* θεωρούνται μόνο τα Croissants (ατομικά και Mini), Treccia, Strudel, Mini Strudel, Choco Croissants, Bake Rolls (Regular, Mini, Γλυκά) και Bake Bars. Τέλος, ως *τοπικά προϊόντα* θεωρούνται, λόγω έλλειψης διεθνούς ανταγωνισμού πλεονεκτήματος, τα αλμυρά σνακ (γαριδάκια, πατατάκια).

ΔΙΑΝΟΜΗ

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της μέσω ενός πανελλαδικού δικτύου αποτελούμενο από κατάλληλα εκπαιδευμένους πωλητές και τοπικούς αντιπροσώπους. Η εταιρεία τροφοδοτεί την ελληνική αγορά με ένα σύστημα 12 κέντρων διανομής και μέσω των 1.500 περίπου χονδρεμπόρων ζαχαρωδών προϊόντων, τα προϊόντα της Chipita καλύπτουν πάνω από το 90% των σχετικών σημείων (ψιλικά, περίπτερα, παντοπωλεία, κλπ) όλης της χώρας. Η διανομή γίνεται στην Αθήνα από ιδιόκτητα φορτηγά της εταιρείας ενώ στην επαρχία με φορτηγά των αντιπροσώπων. Η ταχύτητα διανομής των προϊόντων αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της εταιρείας που στοχεύει στην εντός

24ώρου εξυπηρέτηση των πελατών της με τη βοήθεια ενός μεγάλου αριθμού ιδιόκτητων φορτηγών αυτοκινήτων.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Η προβολή των προϊόντων γίνεται κυρίως μέσα από διαφημίσεις σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση, η οποία καλύπτει το 91% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Ακολουθεί το ραδιόφωνο με 5% και τα περιοδικά και οι εφημερίδες με 4%. Η παραγωγή των διαφημίσεων γίνεται από συνεργαζόμενες με την εταιρεία διαφημιστικές εταιρείες και υπό την εποπτεία του τμήματος μάρκετινγκ. Ανάλογα με το προϊόν επιλέγεται η ζώνη προβολής των διαφημιστικών ώστε να ενημερώνεται η αγορά-στόχος. Η προβολή γίνεται και με διαφημιστικό υλικό όπως αφίσες και φυλλάδια και με άλλες ενέργειες όπως ειδικές εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος ή ποσοτικές προσφορές και δώρα. Ωστόσο, η καλύτερη προβολή παραμένει η προβολή “από στόμα σε στόμα” (word of mouth).

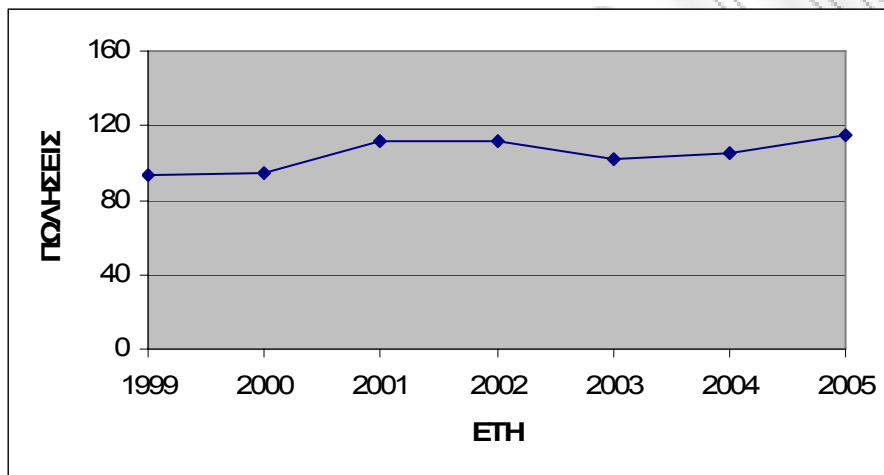
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η εταιρεία ακολουθεί μια τιμολογιακή πολιτική πάνω του μέσου όρου, και μάλιστα σε ένα κλάδο που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός με βάση την τιμή. Ωστόσο, η ηγετική παρουσία της εταιρείας στην αγορά της επιτρέπει να ακολουθεί μια τέτοια πολιτική, καθώς η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, και που είναι γνωστό και από τους καταναλωτές.

8.4.3. Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Κάθε κατηγορία προϊόντων της εταιρείας ακολουθεί το δικό του κύκλο ζωής. Ωστόσο, στην εργασία αυτή δεν θα γίνει ανάλυση του κύκλου ζωής κάθε κατηγορίας ξεχωριστά, αλλά αντίθετα θα εξεταστεί ο κύκλος ζωής της επιχείρησης από το 1999 έως το 2005. [2]

Η εξέλιξη των πωλήσεων της εταιρείας για την περίοδο 1999-2005 είναι:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2: Κύκλος Ζωής Προϊόντος

ΠΗΓΗ: www.chipita.gr

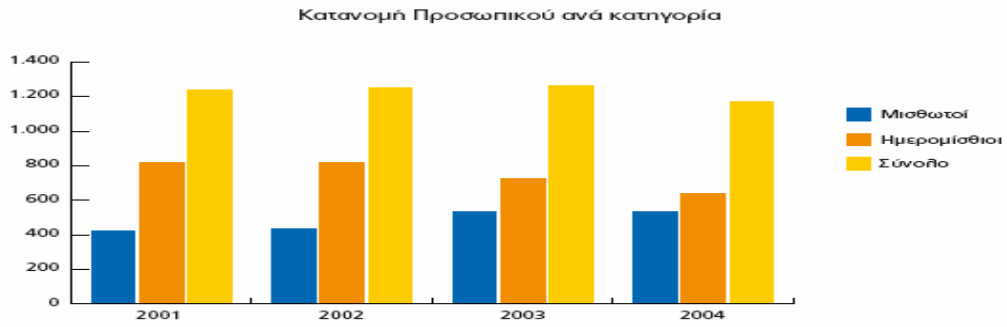
Παρατηρούμε ότι, με εξαίρεση το 2003 που παρουσιάστηκε μείωση των πωλήσεων, η εταιρεία εμφανίζει σημαντική αύξηση των πωλήσεων η οποία σύμφωνα με τις προβλέψεις της εταιρείας αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Βάσει αυτών συμπεραίνουμε ότι η Chipita International S.A. βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.

8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η Chipita θεωρεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή και ανάπτυξη των εργαζομένων της. Έτσι, επιλέγει ανθρώπους με δυναμισμό, ευελιξία, κουλτούρα εξέλιξης και δημιουργικότητα, ενώ παράλληλα προωθεί την ανάπτυξη και αναβάθμισή τους. Παράλληλα, η εταιρεία παρέχει ένα ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών και παροχών, και δίνει έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων με διαρκή και ουσιαστική εκπαίδευση και επιμόρφωση.

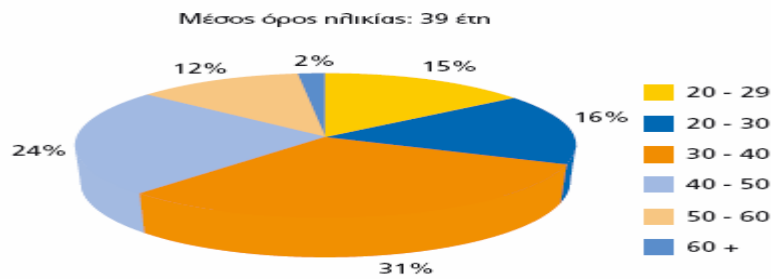
Η εταιρεία, φροντίζει για την περιφρούρηση της αξιοπρέπειας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους χωρίς διακρίσεις με κριτήρια το φύλλο, την εθνικότητα ή τις θρησκευτικές πεποιθήσεις. Μάλιστα η εταιρεία αποκηρύσσει την παράνομη εργασία, αλλοδαπών αλλά παιδιών, η οποία και επιβάλλεται σε όλους τους συνεργάτες και προμηθευτές ως βασική προϋπόθεση συνεργασίας.

Το προσωπικό της Chipita International στα τέλη του 2004 ανήλθε σε 1.170 άτομα, από τα οποία τα 800 εργάζονται στις εγκαταστάσεις στην ΒΙ.ΠΕ Λαμίας και τα 370 άτομα στην Αθήνα και στα παραρτήματα. Για την ίδια χρονιά το προσωπικό του Ομίλου ανήλθε σε 4.290 άτομα, ενώ ο δείκτης κινητικότητας του προσωπικού, όπως και τις προηγούμενες χρονιές, κυμάνθηκε σε χαμηλά επίπεδα, κάτω του 3%.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3: Κατανομή Προσωπικού ανά κατηγορία

ΠΗΓΗ: www.chipita.com



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.4: Μέσος Όρος Ηλικίας Εργαζομένων

ΠΗΓΗ: www.chipita.com

Οι εργαζόμενοι κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο στον τομέα που εργάζονται, καλή γνώση Αγγλικής, καθώς και άριστη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή για τα καθημερινά τους καθήκοντα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.5: Κατανομή Μορφωτικού Επιπέδου

ΠΗΓΗ: www.chipita.com

8.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική ροή πληροφοριών ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν είναι το κατάλληλο για την επιχείρηση και εφόσον εφαρμόζεται σωστά.

Ωστόσο, η Chipita δε διαθέτει ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα (το SAP υλοποιήθηκε μόλις τα τελευταία 2 χρόνια με προβλήματα, ακόμα και έως τώρα στη σωστή λειτουργία του) με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων της. Αυτό το πρόβλημα ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης αποτελεί τροχοπέδη στην εξάπλωση και λειτουργία της σε νέες αγορές. Η επιτυχής-ολοκληρωμένη εφαρμογή του SAP θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει αρτιότερη εικόνα των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα και στο

εξωτερικό και θα διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο. [3]

8.7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης R&D είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την εφαρμογή της τεχνολογίας που θα υιοθετήσει η εταιρεία και για την ανάπτυξη μεθόδων για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο προϊόν και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η Chipita διαθέτει ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα R&D που τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα και ανάπτυξη για την επιχείρηση λαμβάνει χώρα στους εξής τομείς:

- *Στη Διαδικασία:* ώστε να βρεθούν πιο οικονομικοί και πιο αποτελεσματικοί τρόποι παραγωγής των προϊόντων της.
- *Στην Επιλογή των χρησιμοποιούμενων Πρώτων Υλών:* ώστε να επιλέγονται εκείνες που θα οδηγήσουν σε νόστιμα και σε ποιοτικά προϊόντα χωρίς όμως να είναι πάρα πολύ ακριβές.
- *Στις Προτιμήσεις και τις Ανάγκες των Καταναλωτών:* ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές προτιμήσεων των καταναλωτών και να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Παράλληλα η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την αγορά με πρωτοποριακά προϊόντα και νέες γεύσεις ώστε να υπερέχει του ανταγωνισμού.

8.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η παραγωγική διαδικασία της Chipita International S.A. είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι ότι πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο, η επιλογή των πρώτων υλών γίνεται με υψηλότερες και αυστηρότερες προδιαγραφές, και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή - είναι διαρκείς και αυστηροί. Η διασφάλιση της τήρησης των κανόνων υγιεινής καθώς και η εξασφαλισμένη παραγωγή ποιοτικά ανωτέρων προϊόντων από την εταιρεία γίνεται μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες που διαρκώς βελτιώνονται και εξελίσσονται.

Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις και αποθήκες στη ΒΙ.ΠΕ. Λαμίας όπου παράγονται το σύνολο των προϊόντων με σύγχρονες γραμμές παραγωγής που παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- 6 γραμμές παραγωγής ατομικού ή μίνι κρουασάν και Strudel
- 1 γραμμή παραγωγής τσιπς
- 1 γραμμή παραγωγής σνακ από καλαμπόκι
- 1 γραμμή παραγωγής κρεμών
- 1 γραμμή παραγωγής Bake Rolls
- 1 γραμμή παραγωγής τσουρεκιού
- 1 γραμμή παραγωγής Bake Bars

Ο κύριος μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας ενσωματώνεται στις γραμμές παραγωγής και είναι κατασκευασμένος σύμφωνα με τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

8.9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εκτίμηση της απόδοσης μιας εταιρείας επιτυγχάνεται με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Η ανάλυση αυτή παρέχει στοιχεία για την εξέλιξη της εταιρείας από έτος σε έτος και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες που εξηγούνται παρακάτω ταξινομημένοι ανά κατηγορία: [4]

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Τρέχουσας Ρευστότητας =	$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
--------------------------------	---

Άμεσης Ρευστότητας =	$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$
-----------------------------	--

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Μετρούν το βαθμό στον οποίο η εταιρεία έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.

$$\text{Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

$$\text{Αυτοχρηματοδότησης Παγίων} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}$$

ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$$

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Καθαρά Πάγια}}$$

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Συνολικό Ενεργητικό}}$$

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη.

$$\text{Καθαρό Περιθώριο Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται μερικοί από τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες για τα έτη 2004-2005:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

	2004	2005	Τάση
Τρέχουσας Ρευστότητας	0,65	0,87	↑
Άμεσης Ρευστότητας	0,49	0,66	↑
Δανειακής Επιβάρυνσης	1,35	1,47	↑
Αυτοχρηματοδότησης Παγίων	0,45	0,40	—
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	11,96	10,35	↓
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	0,51	0,45	↓
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,43	0,39	↓
Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις	2,3%	2,1%	↓
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	6,2%	5,8%	↓

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παραπάνω δείκτες πιο αναλυτικά:

Δείκτης Τρέχουσας Ρευστότητας

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία της. Ο δείκτης αυτός για την εταιρεία Chipita, αν και παρουσιάζει μία μικρή άνοδο, ωστόσο παραμένει αρκετά μικρός. Αυτό οφείλεται στο ότι οι

υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι πολύ υψηλές και δεν μπορούν να καλυφθούν από το κυκλοφορούν ενεργητικό της. Αν και μειώθηκαν τα βραχυπρόθεσμα δάνεια, παρόλα αυτά αυξήθηκαν οι υποχρεώσεις προς τρίτους. Ο δείκτης αυτός θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσος με τη μονάδα για να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί άμεσα στις άμεσα ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Το γεγονός ότι είναι μικρότερος δείχνει πιθανό πρόβλημα εξόφλησης των Β.Υ., παρόλο που οι ταμειακές ροές παρουσιάζουν σημαντική αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

Δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της χωρίς να έχει εισπράξει τις απαιτήσεις από την πώληση των εμπορευμάτων της. Και αυτός ο δείκτης της Chirita είναι αρκετά μικρός και αντικατοπτρίζει τη μικρή ρευστότητα της επιχείρησης. Ωστόσο, παρουσιάζει αυξητική τάση της τάξης του 35%.

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Δείχνει εάν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης έχουν χρηματοδοτηθεί από ξένα ή από ίδια κεφάλαια, αλλά και την αναλογία ξένων προς ιδίων κεφαλαίων. Ο δείκτης αυτός της Chirita είναι πολύ μεγάλος που σημαίνει ότι τα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης προήλθαν κατά κύριο λόγο από πιστωτές και δάνεια και δείχνει την αδυναμία της επιχείρησης να βρει δικούς της πόρους χρηματοδότησης. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό γιατί μπορεί το κόστος δανεισμού να είναι μικρότερο από το κόστος ιδίων κεφαλαίων. Καλό είναι βέβαια να υπάρχει μια καλή αναλογία ιδίων προς ξένα κεφάλαια, γιατί ακόμη

και εάν συμφέρει ο δανεισμός δεν γίνεται να έχουμε αναλογία π.χ. 3/10 γιατί τότε στην ουσία η επιχείρηση ανήκει στους δανειστές της και επιπλέον η εταιρεία που έχει υψηλή δανειακή επιβάρυνση δυσκολεύεται να πάρει νέα δάνεια.

Δείκτης Αυτοχρηματοδότησης Παγίων

Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο τα πάγια της επιχείρησης χρηματοδοτήθηκαν εξ' ολοκλήρου από ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης της Chipita είναι πολύ μικρός και παρουσιάζει σταθερή τάση με ελαφρώς πτωτική πορεία. Δηλαδή η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να χρηματοδοτεί τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία με ίδια κεφάλαια, και χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό ξένα κεφάλαια. Αυτό δεν είναι καλό για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης γιατί σύμφωνα με τις αρχές σωστής χρηματοδότησης, τα πάγια και οι μακροχρόνιες τοποθετήσεις εκτός επιχείρησης πρέπει να χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μεγάλης διάρκειας ή με ίδια κεφάλαια.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

Εκφράζει τη συχνότητα ανανέωσης των αποθεμάτων μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι καλός και αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει υψηλά αποθέματα και ότι η επιχείρηση είναι ικανή να πουλάει τα αποθέματά της γρήγορα, καθώς και ότι η επιχείρηση δεν δεσμεύει τα κεφάλαια της σε απόθεμα, το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό για την επιχείρηση που δεν έχει καλή ρευστότητα. Όμως παρουσίασε μία μικρή μείωση κατά το 2005 και χρειάζεται προσοχή.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων

Ο δείκτης αυτός κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός καθώς δείχνει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία. Ωστόσο, η επιχείρηση διαθέτει πλεονάζοντα πάγια στοιχεία και γενικά δεν είναι επιφυλακτική με την αγορά πάγιων στοιχείων. Μάλιστα πρόσφατα προέβη σε επενδυτικές δραστηριότητες και η επίδραση αυτών των επενδύσεων στις πωλήσεις θα φανεί αργότερα.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού

Προσδιορίζει τον αριθμό των κύκλων περιστροφής που πραγματοποιούν τα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε ενεργητικά στοιχεία μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι πολύ μικρός και δείχνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί σε μικρό βαθμό τα περιουσιακά της στοιχεία σε σχέση με τις πωλήσεις. Αποτελεί ένδειξη υπερεπένδυσης κεφαλαίων από στοιχεία του ενεργητικού σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί, γεγονός που οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στα πάγια..

Περιθώριο Κέρδους

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει μία πολύ μικρή πτώση που μπορεί να οφείλεται στη μείωση των συνολικών κερδών, λόγω της δυσανάλογης αύξησης των εξόδων και του κόστους πωληθέντων σε σχέση με την αύξηση των πωλήσεων. Η επιχείρηση έχει υψηλά έξοδα διάθεσης και υψηλό κόστος πωληθέντων σε σχέση με τις πωλήσεις το οποίο δείχνει αναποτελεσματικότητα στη διαχείριση του κόστους.

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός μετρά την ικανότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ίδια κεφάλαια της. Είναι πολύ μικρός και παραμένει στα ίδια επίπεδα, γεγονός που οφείλεται στα χαμηλά καθαρά κέρδη της εταιρείας λόγω αυξημένων εξόδων διάθεσης και υψηλού κόστους πωληθέντων. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση δεν μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά το κόστος, και εάν δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα που θα μειώσει τα κόστη της ή θα αυξήσει σημαντικά τις πωλήσεις της, τότε θα πρέπει να γίνει κάτι άμεσα για να αυξηθεί η κερδοφορία της.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η διατήρηση του περιθωρίου κέρδους της εταιρείας σε χαμηλά επίπεδα συνεπάγεται τη μείωση της κερδοφορίας της και επομένως η εταιρεία θα πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα το κόστος πωληθέντων της και τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης. Δηλαδή η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας, να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της και να μειώσει το κόστος πωληθέντων.
- Η διάρθρωση των κεφαλαίων της εταιρείας δεν κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική καθώς η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως ξένα κεφάλαια, και ιδιαίτερα δάνεια. Η άντληση του μεγαλύτερου μέρους των κεφαλαίων από τράπεζες θεωρείται από πολλούς ως κατάλληλη, ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέπονται οι κίνδυνοι που τυχόν να προκύψουν από τη μεγάλη αυτή δανειακή επιβάρυνση και τις επιβαρημένες υποχρεώσεις προς τρίτους.

- Η χαμηλή αποδοτικότητα που παρατηρείται φανερώνει πως η διοίκηση των πωλήσεων και των επενδύσεων της εταιρείας δεν είναι πολύ αποτελεσματική. Αυτό οφείλεται στην χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα και το χαμηλό περιθώριο κέρδους και καθιστά απαραίτητη μία συντονισμένη προσπάθεια σωστής διαχείρισης του κόστους.
- Η ρευστότητα της εταιρείας δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική και αυτό γιατί εξαρτάται από κυκλοφοριακά στοιχεία τα οποία δεν ρευστοποιούνται άμεσα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ταμειακές εκροές της.

Παρόλο που η επιχείρηση παρουσιάζει εξαιρετικά υψηλό κύκλο εργασιών, ωστόσο, δεν έχει κατορθώσει να μεταφράσει τα έσοδα αυτά σε καθαρά κέρδη. Τη χρηματοοικονομική αυτή εικόνα της επιχείρησης δυσχεραίνουν οι υψηλές υποχρεώσεις της επιχείρησης οι οποίες είναι πολύ μεγαλύτερες των ιδίων κεφαλαίων και του ρευστοποιήσιμου ενεργητικού της. Ως θετικό κρίνεται η υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, το οποίο είναι πολύ σημαντικό καθώς τα προϊόντα της εταιρείας έχουν πολύ μικρό κύκλο ζωής. Επίσης ενθαρρυντικό είναι και η αυξητική τάση των δεικτών ρευστότητας, που οφείλεται στην σημαντική αύξηση των πωλήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ου} Κεφαλαίου

1. <http://www.chipita.gr>
2. http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
<http://www.chipita.gr>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=152697&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=251725&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=227223&word=chipita>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=218041&word=chipita>
3. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
4. Αρτίκης Γ., **Ανάλυση και Προγραμματισμός**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002
5. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
6. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
4. Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
5. Μάλλιαρης Γ., **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001

6. Χυτήρης, Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001
7. Λίτινας Ν., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
8. Van Horne, J.C., Financial Management & Policy, Prentice Hall, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

9.1. SWOT ANALYSIS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί τον εντοπισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Η εκτίμηση των στρατηγικών αυτών πραγματοποιείται με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, που θα οδηγήσει στον προσδιορισμό του συγκριτικού αποτελέσματος της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis), περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) και των εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) που αφορούν την εταιρεία Chipita International S.A.

Από την προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες: [1]

Ευκαιρίες

- Η τάση σταθεροποίησης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και η νομισματική σταθερότητα αποτελούν ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

- Η στροφή των καταναλωτών, εξαιτίας των ταχύτατων ρυθμών ζωής, σε τρόφιμα που τους εξοικονομούν χρόνο είναι μια πολύ μεγάλη ευκαιρία που η Chirita δείχνει να αναγνωρίζει.
- Η στροφή σε προϊόντα υγιεινής διατροφής μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για την εταιρεία αν το αναγνωρίσει και δημιουργήσει νέα προϊόντα τα οποία θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.
- Η αγορά της Ρωσίας, μιας χώρας με πολύ μεγάλη κατά κεφαλή κατανάλωση αλεύρου, κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική και αποτελεί ευκαιρία.
- Οι πολύ καλές εμπορικές σχέσεις της Ελλάδας με την Κίνα και το μέγεθος της εκεί αγοράς είναι μια ευκαιρία που η εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί στο μέλλον.
- Οι υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών οι οποίοι αφορούν την τεχνολογία, τις οικονομίες κλίμακας και τις υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις.
- Η μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών οι οποίοι είναι πάρα πολλοί σε αριθμό.

Απειλές

- Σημαντικότερη απειλή για το μέλλον της εταιρείας αποτελεί η ραγδαία ανάπτυξη των αλυσίδων με private label προϊόντα. Για παράδειγμα η εταιρεία LIDL ανοίγει 6 καταστήματα κάθε μήνα ενώ private label προϊόντα με ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές διατίθενται σε όλες σχεδόν τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

- Η στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα υγιεινής διατροφής μπορεί να παρουσιαστεί και ως απειλή για την επιχείρηση αν δεν αναπτύξει νέα πιο υγιεινά σνακ.
- Η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα που εμφανίζεται με διάφορα άλλα προϊόντα της ίδιας περιόδου τιμής όπως παγωτά, ξηροί καρποί, φρούτα, γιαούρτια, κ.α.
- Κίνδυνος υπάρχει και από τη συγκέντρωση της αγοράς σνακ σε λίγους μεγάλους παίχτες που αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη κάνοντας τον ανταγωνισμό ακόμα πιο έντονο.
- Το γεγονός ότι τα καινοτόμα προϊόντα της εταιρείας είναι τόσο επιτυχημένα είναι δυνατό να προκαλέσει μεγάλες εταιρίες να τα αντιγράψουν, οξύνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.
- Η συνεχώς αυξανόμενη ενημέρωση των καταναλωτών στο θέμα των μεταλλαγμένων τροφίμων και η επίκριση που αυτά δέχονται, είναι κάτι που δεν μπορεί να αγνοηθεί για τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας.
- Απειλή αποτελεί και η είσοδος των χωρών στις οποίες η Chipita δραστηριοποιείται ήδη στην Ευρωπαϊκή Ένωση (π.χ. Πολωνία), γεγονός που οδηγεί σε γενικευμένη άνοδο των τιμών των καταναλωτικών αγαθών και την μετάταξή τους σε υψηλότερα κλιμάκια φορολογικών επιβαρύνσεων.
- Το νομοθετικό πλαίσιο είναι ισχυρό μια και η Chipita ανήκει στον κλάδο της βιομηχανίας των τροφίμων. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την καλή ποιότητα των πρώτων υλών και για την υγιεινή του εργοστασίου.

Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας EFAS (External Factor Analysis Summary), ο οποίος εμπεριέχει τους παραπάνω παράγοντες, και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με την καλύτερη εκτίμηση των ευκαιριών και απειλών.

Η πρώτη στήλη του πίνακα αυτού περιέχει τους δεκαπέντε εξωτερικούς παράγοντες που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Η δεύτερη στήλη δίνει το συντελεστή βαρύτητας για τον κάθε παράγοντα, δηλαδή το πόσο σημαντικός είναι ο καθένας για την ευημερία της επιχείρησης. Το άθροισμα αυτών των συντελεστών ισούται με τη μονάδα. Η τρίτη στήλη δείχνει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ανταποκρίνεται στον κάθε στρατηγικό παράγοντα, δηλαδή το κατά πόσο εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές. Η τελευταία στήλη δίνει το γινόμενο της βαρύτητας επί τη βαθμολογία, και όσο πιο μεγάλο το αποτέλεσμα, τόσο πιο καθοριστικός είναι ο παράγοντας για την επίδοση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια επιλέγονται οι στρατηγικοί παράγοντες με το μεγαλύτερο σταθμισμένο αποτέλεσμα, ώστε να διευκολυνθεί η διοίκηση της επιχείρησης στην ανάλυση και κατανόηση αυτών και να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1: ΜΗΤΡΑ EFAS

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Ευκαιρίες			
Σταθεροποίηση & ανάπτυξη ελληνικής οικονομίας	0,07	3	0,21
Στροφή σε τρόφιμα που εξοικονομούν χρόνο	0,04	4	0,16
Στροφή σε προϊόντα υγιεινής διατροφής	0,05	3	0,15
Αγορά της Ρωσίας	0,05	4	0,20
Καλές εμπορικές σχέσεις με Κίνα	0,04	3	0,12
Υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών	0,1	3	0,30
Μικρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	0,1	3	0,30
Απειλές			
Ραγδαία ανάπτυξη προϊόντων private label	0,1	4	0,40
Στροφή σε προϊόντα υγιεινής διατροφής	0,05	3	0,15
Πίεση από υποκατάστατα	0,1	2	0,20
Έντονος ανταγωνισμός με λίγους παίκτες	0,05	4	0,20
Αντιγραφή των καινοτόμων προϊόντων	0,04	2	0,08
Η επιφύλαξη για τα μεταλλαγμένα τρόφιμα	0,06	3	0,18
Η είσοδος των Βαλκανικών χωρών στην ΕΕ	0,05	3	0,15
Ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο	0,1	3	0,30
Σύνολα	1,00		3,10

Δυνάμεις

- Η πολύ μεγάλη τεχνογνωσία στην παρασκευή σκευασμάτων από αλεύρι και το πολύ ανεπτυγμένο R&D της εταιρείας, της έχει επιτρέψει να παρασκευάσει προϊόντα τόσο πρωτοποριακά που να αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία από μόνα τους.
- Το πολύ αξιόπιστο και καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής της εταιρείας σε όλη την Ελλάδα.
- Η ισχυρή επωνυμία προϊόντος (brand name), και η καθιέρωση των προϊόντων ως νόστιμα και ασφαλή.

- Η κουλτούρα της διοίκησης προσανατολισμένη στη διεθνοποίηση της εταιρείας, τη βοηθάει στο να μεγαλώνει το μέγεθός της συνεχώς.
- Η συνεργασία της με ένα κολοσσό όπως η PepsiCo της επιτρέπει να διεισδύει πιο εύκολα σε νέες αγορές χρησιμοποιώντας το δίκτυο διανομής της.
- Η συγχώνευση με τον Όμιλο ΔΕΛΤΑ και η σύσταση της εταιρείας Vivartia, της μεγαλύτερης ελληνικής εταιρείας στον κλάδο των τροφίμων και μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη, ενισχύει την παρουσία και τη δύναμη της εταιρείας σε Ελλάδα και Ευρώπη.
- Το έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό και η δέσμευση που νιώθει για την εταιρεία.
- Το πολύ καλό και οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ πο με επιτυχείς διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης επικοινωνεί άριστα στους καταναλωτές- στόχους τα νέα αλλά και τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
- Η άριστα οργανωμένη παραγωγική λειτουργία και ο αποτελεσματικός και αποδοτικός μηχανολογικός εξοπλισμός.

Αδυναμίες

- Οι αρνητικές επί σειρά ετών χρηματοροές της εταιρείας και η υψηλή δανειακή επιβάρυνση αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξή της.
- Τα μη εννοποιημένα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας δημιουργούν προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων της.

- Η επικέντρωσή της εταιρείας κυρίως στα προϊόντα ζύμης αποτελεί σχετική αδυναμία λόγω της μικρής διασποράς κινδύνου στα προϊόντα που παράγει (*product portfolio*).
- Η σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με ανθυγιεινές τροφές λόγω του ότι έγινε γνωστή μέσω των αλμυρών σνακ (γαριδάκια).
- Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων λόγω της απαραίτητης φρεσκάδας που πρέπει να τα χαρακτηρίζει.
- Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική τη στιγμή που ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary), ο οποίος περιέχει τους παραπάνω εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την πιο αξιόπιστη εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.

Ο πίνακας αυτός έχει ακριβώς την ίδια δομή με τον πίνακα EFA που είδαμε παραπάνω με τη διαφορά ότι δίνει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες αντί για τους εξωτερικούς. Και εδώ επιλέγουμε τους παράγοντες με το μεγαλύτερο σταθμισμένο αποτέλεσμα, ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να αξιοποιήσει τις πιο σημαντικές δυνάμεις της και να αποφύγει τις πιο καθοριστικές αδυναμίες της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2: ΜΗΤΡΑ IFAS

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Δυνάμεις			
Ανεπτυγμένο R&D	0,1	3	0,30
Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής	0,2	4	0,80
Ισχυρή επωνυμία	0,07	4	0,28
Κουλτούρα υπέρ διεθνοποίησης	0,05	4	0,20
Συνεργασία με PepsiCo	0,04	3	0,12
Η συγχώνευση με τη ΔΕΛΤΑ	0,1	4	0,40
Έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό	0,05	3	0,15
Επιτυχείς διαφημίσεις στα ΜΜΕ	0,03	3	0,09
Οργανωμένη παραγωγική διαδικασία & εξοπλισμός	0,03	3	0,09
Αδυναμίες			
Αρνητικές χρηματοροές	0,1	4	0,40
Μη ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα	0,05	3	0,15
Επικέντρωση σε προϊόντα ζύμης	0,04	2	0,08
Σύνδεση του ονόματος με ανθυγιεινές τροφές	0,05	4	0,20
Μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων	0,07	2	0,14
Υψηλή τιμολογιακή πολιτική	0,08	4	0,32
Σύνολα	1,00		3,54

Οι πίνακες IFAS και EFAS συμβάλλουν στον προσδιορισμό των μέτρων που πρέπει να ληφθούν από την επιχείρηση ώστε να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών, καθώς και να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι η εταιρεία Chipita International S.A. εκμεταλλεύεται σημαντικά τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και τις δυνάμεις της ως εταιρεία. Παράλληλα αντιμετωπίζει αρκετά αποτελεσματικά τις απειλές και τις αδυναμίες της. Συνεπώς τα παραπάνω νούμερα δείχνουν ότι η Chipita είναι μια εταιρεία που έχει την ικανότητα να εκτιμά σωστά τους στρατηγικούς παράγοντες και τις

καταστάσεις της αγοράς, να εντοπίζει τις ευκαιρίες και να κάνει τις σωστές κινήσεις για να τις εκμεταλλεύεται.

9.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Corporate strategies)

Με τις επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προσδιορισμό και την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης (directional strategy). Όπως προαναφέρθηκε (κεφάλαιο 3), η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης: ανάπτυξη των δραστηριοτήτων (growth), σταθερότητα, δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων (stability), ή τέλος περισυλλογή, δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων (retrenchment).

Η Chipita International είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον κλάδο της και έχει τις απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη χωρίς να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Συνεπώς η στρατηγική περισυλλογής και σταθερότητας απορρίπτονται. Σ' αυτό καταλήγουμε και με τη βοήθεια του παρακάτω πίνακα όπου η δυνατή ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη χαμηλή ελκυστικότητα της αγοράς, μας οδηγούν στην προτεινόμενη στρατηγική που είναι η ανάπτυξη. [2]

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3: Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Α Γ Ο Ρ Α Σ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ			
		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΗ
	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ	

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Η στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων επιλέγεται από επιχειρήσεις με ανάλογη με την Chipita πορεία, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Η σταθερότητα και η διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων είναι αποτελεσματική μόνο βραχυχρόνιά και εφόσον δεν παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον.

Η Chipita International φαίνεται να το γνωρίζει αυτό, καθώς τα τελευταία χρόνια ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Η ανάπτυξη αυτή τροφοδοτείται εσωτερικά, με την επέκταση της γραμμής προϊόντων και εξωτερικά, με τη διείσδυση σε νέες αγορές και εκτός Ελλάδας, αφού τα μερίδιά της στην ελληνική επικράτεια είναι ήδη πολύ υψηλά. Η εσωτερική ανάπτυξη πραγματοποιείται με τον σχεδιασμό και την παραγωγή νέων προϊόντων, που και αυτά έχουν ως βασική πρώτη ύλη το αλεύρι, και αφορά προϊόντα που μπορεί να είναι ανταγωνιστικά τόσο στην ελληνική όσο και στην παγκόσμια αγορά. Η εταιρεία έχει επιλέξει να

αναπτυχθεί σε νέες αγορές ακολουθώντας μία πολιτική εξάπλωσης και οδηγούμενη κυρίως από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η στρατηγική ανάπτυξης της Chipita επαληθεύεται και με τη συγχώνευσή της και τη δημιουργία της Vivartia, της μεγαλύτερης εταιρείας τροφίμων στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Αναμφισβήτητα η κίνηση αυτή οδηγεί σε ανάπτυξη των υποδομών και των συστημάτων για δραστηριοποίηση σε άλλες αγορές και είναι προφανές ότι η επέκταση και σε άλλες χώρες θα είναι πολύ πιο εύκολη και πιο αποτελεσματική.

Η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τη νέα αυτή κατάσταση ώστε να εδραιώσει την παρουσία της στις υφιστάμενες αγορές εστιάζοντας στην Ανατολική Ευρώπη και κυρίως στη Ρωσία που κρίνεται ιδιαίτερα προσοδοφόρα αγορά. Στρατηγικές επιλογές αποτελούν οι κοινοπραξίες (joint ventures) με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή η συμμετοχή με μειοψηφικά πακέτα, καθώς και άλλες στρατηγικές όπως exporting, acquisition, αλλά και direct investment.

Παράλληλα, η εταιρεία μπορεί, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ (συσχετισμένη διαποίηση). Η διαποίηση είναι μία πολύ καλή επιλογή όταν η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τον κορμό των ανταγωνιστικών ικανοτήτων του κλάδου.

Η καθετοποίηση δεν προτείνεται καθώς θα «δέσει» οριστικά την επιχείρηση με την τύχη του κλάδου, του οποίου οι προοπτικές ανάπτυξης είναι φτωχές. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται μόνο αν η επιχείρηση επιδιώκει πολύ μεγάλη αύξηση κερδών βραχυπρόθεσμα.

Ωστόσο, η εταιρεία θα πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μη ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων της, που αποτελεί τροχοπέδη στην εξάπλωση και λειτουργία της σε νέες αγορές. Η επιτυχής-ολοκληρωμένη εφαρμογή του SAP θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει αρτιότερη εικόνα των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και θα διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αρνητικές ταμειακές ροές που εμφανίζει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια, λόγω εκτεταμένης επενδυτικής δραστηριότητας, αποτελούν εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη η εμφάνιση θετικών χρηματοροών ώστε να υλοποιηθούν οι επιλεγθείσες στρατηγικές ανάπτυξης.

9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Business Strategies)

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού: η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation). Βάσει αυτών των δύο στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει ουσιαστικά τρεις επιλογές όσο αφορά τη στρατηγική που μπορεί να επιλέξει, οι οποίες και δίνονται στον παρακάτω πίνακα: [2]

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΑΠΟΤΛΕΣΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 3, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο και να κάνει συνεχείς κεφαλαιακές επενδύσεις. Τα προϊόντα πρέπει να είναι σχεδιασμένα με στόχο την ευκολότερη παραγωγή, ενώ το σύστημα διανομής και το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να δημιουργούν χαμηλό κόστος. Η Chirita δεν μπορεί να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική με χαμηλή τιμολογιακή πολιτική λόγω του υψηλού κόστους της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων της. Μία οποιαδήποτε μείωση των τιμών των προϊόντων θα σημαίνει ζημιά για την εταιρεία.

Απ' την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να αναπτύξει την 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 πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μία επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Η Chipita διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο ή κάποια τμήματα της αγοράς, εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον με την αποστολή της να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου.

Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης όσο αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες, και παράλληλα θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό στον καταναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να διαθέτει εταιρική φήμη για ποιότητα, μακρά παράδοση στη βιομηχανία και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Ωστόσο πρέπει να προσέχει και το κόστος των προϊόντων της ώστε να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Η Chipita στην μέχρι τώρα πορεία της ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και μέσω του ανεπτυγμένου R&D της έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την

αγορά με πρωτοποριακά προϊόντα (συσκευασμένο κρουασάν, bake rolls, bake bars κτλ) που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγω ακριβώς της ιδιαιτερότητας των προϊόντων υπάρχει και η δυνατότητα μετακύλισης του αυξημένου κόστους R&D στους αγοραστές (αν και όποτε το θελήσει). Επίσης το brand loyalty που έχει δημιουργηθεί στους καταναλωτές αποτελεί ένα επιπλέον entry barrier για νέους ανταγωνιστές.

Η Chipita πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά της). Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

Με δεδομένη την αύξηση των πωλήσεων και τη δημιουργία μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας είναι απαραίτητη η άμεση επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην ενοποίηση των πληροφοριακών της συστημάτων για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Ένα άλλο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει η Chipita ως εταιρεία-κυρίαρχος είναι η αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η πρόκληση λοιπόν για την Chipita, σαν κυρίαρχη εταιρεία στα προϊόντα ζύμης, είναι να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

9.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Functional Strategies)

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των πόρων. [2]

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά αυτά στα οποία είναι εξαιρετικά καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Brand loyalty,
- ποιότητα των προϊόντων,
- αξιόπιστο σύστημα διανομής,
- εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό,
- άρτια οργανωμένο σύστημα παραγωγής.

Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η Chipita, ανά λειτουργικό τομέα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τον P.Kotler, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία από τις στρατηγικές μάρκετινγκ που δίνονται στον παρακάτω πίνακα: [3]

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ, Ρ. Kotler

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
Α Γ Ο Ρ Ε Σ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, και εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς (απευθύνεται ήδη στο σύνολο της αγοράς), η Chirita μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ τη διείσδυση αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή.

Η στρατηγική διείσδυσης της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Η *τιμολόγηση* της Chirita, που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης,

αντί για ηγεσία κόστους, δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος “skimming” αλλά διεισδύσεως “penetration pricing”, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.

Όσον αφορά την *προβολή*, υπάρχουν δύο επιλογές: η στρατηγική *push* και η στρατηγική *pull*. Με τη στρατηγική *push*, η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω του δικτύου διανομής, ενώ με τη στρατηγική *pull* επενδύει στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό. Η Chipita είναι μια καθιερωμένη επιχείρηση με επώνυμα προϊόντα, καλή φήμη και *brand loyalty*, οπότε και ακολουθεί τη στρατηγική *pull*.

Όσο αφορά τη *διανομή*, η Chipita έχει να επιλέξει μεταξύ δύο στρατηγικών: τη χρήση χονδρεμπόρων ή την απευθείας διανομή του προϊόντος από την επιχείρηση. Όμως δεδομένου του μεγάλου κόστους για να καλυφθεί όλη η αγορά, η επιχείρηση σωστά συνεργάζεται με χονδρέμπορους. Η αλλαγή αυτής της στρατηγικής είναι απαγορευτική χρονικά και οικονομικά. Ωστόσο, η εταιρεία μπορεί να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής. Η στρατηγική αυτή προσανατολίζεται σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Στηρίζεται στην ανάπτυξη τομέων που στο παρελθόν είχαν αγνοηθεί από εταιρείες του κλάδου. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο να συμβάλλει στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Εδώ υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: η εσωτερική χρηματοδότηση (με ίδια κεφάλαια) και η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια).

Η εσωτερική χρηματοδότηση αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική, αλλά δεν βοηθά μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, όπως συμβαίνει με την εξωτερική χρηματοδότηση. Η Chipita International S.A. επιλέγει τον εξωτερικό δανεισμό ο οποίος και κρίνεται καταλληλότερος για εταιρείες τέτοιου μεγέθους. Ωστόσο, όπως προέκυψε και από την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης (κεφάλαιο 8), η επιχείρηση έχει μεγάλο ύψους υποχρεώσεις οι οποίες εγκυμονούν κινδύνους για την μελλοντική ευημερία της και γι' αυτό πρέπει να ελεγχθούν προσεκτικά και ίσως να περιοριστούν.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Και εδώ υπάρχουν δύο στρατηγικές επιλογές: μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου και φτηνού προσωπικό ή προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η Chipita δίνει έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων γι' αυτό και επιδιώκει την επιλογή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που θα εστιάζει την προσοχή του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή είναι η

πιο κατάλληλη καθώς μόνο με επιλογή ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία μπορεί μία επιχείρηση να οδηγηθεί στην ευημερία και την ανάπτυξη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η επένδυση στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή για κάθε επιχείρηση. Και αυτό γιατί τα σωστά οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω σωστής επικοινωνίας.

Η Chipita έχοντας επίγνωση των παραπάνω προέβη στη δημιουργία ενοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία όμως δεν έχουν ακόμα λειτουργήσει σωστά και παρουσιάζουν προβλήματα. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες ώστε να λυθούν τα προβλήματα και να ενοποιηθούν τα πληροφοριακά συστήματα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ R&D

Μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα R&D για να μπορεί να υπερέχει του ανταγωνισμού. Γι' αυτό και η Chipita διαθέτει ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα R&D που εστιάζει στη δημιουργία νέων καινοτομικών και ποιοτικών προϊόντων και που τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε να είναι σε θέση να

προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης που παράγει προϊόντα διατροφής θα πρέπει να εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών για την υγεία προϊόντων. Έτσι, η Chipita έχει ως επίκεντρο του τρόπου λειτουργίας της την ποιότητα των προϊόντων της, την οποία και την θεωρεί κάτι παραπάνω από απλή προϊοντική υποχρέωση προς τον καταναλωτή.

Η επιλογή των πρώτων υλών γίνεται με υψηλότερες και αυστηρότερες προδιαγραφές, η παραγωγική διαδικασία είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι όλο και πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο, και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή - είναι διαρκείς και αυστηροί. Η τήρηση των κανόνων υγιεινής και η εξασφαλισμένη παραγωγή ποιοτικά ανωτέρων προϊόντων από την εταιρεία, γίνεται μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες που διαρκώς βελτιώνονται και εξελίσσονται.

9.5. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συνοψίζοντας τις παραπάνω στρατηγικές επιλογές για την εταιρεία Chipita International S.A. καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

Δεδομένου της ελκυστικότητας της αγοράς και της δύναμης της επιχείρησης, η Chirita πρέπει να ακολουθήσει ως *επιχειρησιακή στρατηγική* την *ανάπτυξη*. Έτσι θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει πιο ανταγωνιστική. Η σταθερότητα είναι κατάλληλη ως στρατηγική μόνο βραχυπρόθεσμα.

Ως *επιχειρηματική στρατηγική* η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τη διαφοροποίηση. Έτσι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να στηρίζει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και διαφοροποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων της και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό διατηρώντας τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά και αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

Οι *λειτουργικές στρατηγικές* πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης για το κάθε τμήμα:

Μάρκετινγκ

Η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι η διείσδυση αγοράς μέσω προσέλκυσης νέων πελατών και η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα καλύπτουν νέες ανάγκες. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει pull στρατηγική προβολής, τιμολόγηση διεισδύσεως και διανομή μέσω χονδρεμπόρων με ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής.

Χρηματοοικονομική

Ο καλύτερος τρόπος ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια και όχι με ξένα που ήδη εφαρμόζει, και

αυτό γιατί η δανειακή κατάσταση είναι ήδη επιβαρημένη, γεγονός που εγκυμονεί κινδύνους αν δεν ελεγχθεί. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξυγιάνει τους οικονομικούς δείκτες της ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εστιάζει στην επιλογή ικανού, έμπειρου και εξαιρετικά καταρτισμένου δυναμικού και είναι η πιο κατάλληλη. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να το διατηρεί και μακροπρόθεσμα μέσω ενός συστήματος κινήτρων.

Πληροφοριακά Συστήματα

Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει μεγάλο βάρος στην ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να αποκτήσει οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που θα οδηγούν σε ποιοτική επικοινωνία και σωστή λήψη αποφάσεων.

R&D

Η στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί μία επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύεται από ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα *R&D*. Η Chirita διαθέτει ήδη ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα και θα πρέπει να συνεχίσει να το υποστηρίζει ώστε να παράγονται νέα προϊόντα που θα οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων και αύξηση των κερδών.

Παραγωγή

Η στρατηγική για την παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να δίνει έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων. Θα πρέπει να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή - να είναι διαρκείς και αυστηροί. Παράλληλα θα πρέπει η παραγωγική διαδικασία να είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και ο παραγωγικός εξοπλισμός να είναι ότι πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να παράγονται ποιοτικά προϊόντα συντομότερα και πιο οικονομικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ου} Κεφαλαίου

1. <http://www.chipita.com>
<http://www.vivartia.com>
<http://www.icap.gr/7687.asp>
http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
<http://www.bankofgreece.gr/publications/pdf/oikodelt200607.pdf>
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=240325&word=chipita>
http://www.statistics.gr/gr_tables/hellas_in_numbers.pdf
2. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
 - Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
 - Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
3. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice Hall, 2003
 - Μάλλιαρης Π., **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001
4. Χυτήρης, Λ., **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, Αθήνα, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνιστά μία σημαντική διαδικασία, καθώς μία στρατηγική όσο καλά διαμορφωμένη και αν είναι, δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν υλοποιηθεί σωστά και αποδοτικά. Ωστόσο, η υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής είναι μία πολύπλοκη διαδικασία γιατί πραγματοποιείται με τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθυνών σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Δηλαδή, για να υλοποιηθεί η στρατηγική θα πρέπει να ενεργοποιηθεί και να συντονιστεί το σύνολο της επιχείρησης.

10.1.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική

Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική μιας επιχείρησης απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Καθένας από αυτούς ανεξάρτητα από τη θέση του μέσα στην επιχείρηση, ασκεί μία λειτουργία η οποία και θα πρέπει να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην πράξη όμως, αυτοί που θέτουν σε εφαρμογή το στρατηγικό σχέδιο είναι συνήθως οι διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης, δηλαδή αυτοί που αναφέρονται άμεσα στον πρόεδρο και οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Αποτέλεσμα αυτού, είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι που καλούνται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, έχουν συμμετάσχει ελάχιστα ή τις περισσότερες

φορές δε έχουν συμμετάσχει καθόλου στη διαμόρφωσή της. Έτσι, αγνοώντας συχνά, την προσπάθεια που καταβλήθηκε για τη συλλογή στοιχείων και την επεξεργασία τους στο επόμενο στάδιο, δεν κατανοούν τη χρησιμότητα και την ουσιαστικότητα της στρατηγικής. Επιπλέον, η πλειοψηφία των εργαζομένων συνήθως είναι ενάντιοι σε κάθε οργανωσιακή ή λειτουργική αλλαγή (status quo).

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών και την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής, θα πρέπει να υπάρξει σωστή ενημέρωση ώστε να μεταδοθούν με σαφήνεια η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα τυχόν αλλαγών στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές και στις πολιτικές της επιχείρησης. Παράλληλα, θα πρέπει να συμμετάσχουν στην προσπάθεια διαμόρφωσης της στρατηγικής και τα κατώτερα στελέχη, ώστε να έχουν την απαραίτητη θέληση να την υλοποιήσουν σωστά και να συμβάλλουν θετικά στη διαδικασία αυτή.

10.1.2. Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί

Κύριοι στόχοι της Chipita International S.A. είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η επιχείρηση να προσελκύσει νέους πελάτες και νέες αγορές, διασφαλίζοντας συγχρόνως την κυριαρχία της στις υφιστάμενες αγορές και προτιμήσεις των σημερινών καταναλωτών.

Η προσέλκυση νέων πελατών και η διεύρυνση της αγοράς μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών των

προϊόντων, προϊόντα με νέες γεύσεις, νέες συσκευασίες, ακόμα και νέα χρηστικότητα, και με την κατάλληλη προβολή και επικοινωνία με τους καταναλωτές για τις αλλαγές αυτές. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται σε καμία περίπτωση η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά που θα προσδίδουν αξία στον καταναλωτή (added value).

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η στρατηγική απαιτείται ένα πρόγραμμα για την προβολή, την τιμολόγηση, τη διανομή, την ανάπτυξη των προϊόντων και τη διοίκηση. [1]

ΠΡΟΒΟΛΗ

Για την προβολή των προϊόντων της η Chirita χρησιμοποιεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τη διαφήμιση σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση και δαπανά ένα αρκετά μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ για να διαφημιστεί. Η πολιτική αυτή κρίνεται ικανοποιητική, αλλά θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην επιλογή του μέσου και της ώρας προβολής της διαφήμισης ανάλογα με το προϊόν και το κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Παράλληλα, ένας άλλος τρόπος προβολής, είναι η άμεση διαφήμιση στο σημείο πώλησης με τη χρήση σκαλιέρων με διαφημιστικές κορωνίδες, δεδομένου ότι τα προϊόντα της Chirita ανήκουν στα προϊόντα αυθόρμητης αγοράς. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να προβάλλει τα προϊόντα της με χορηγίες σε γεγονότα και εκδηλώσεις, όπως εκθέσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κ.ά.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η Chipita είναι αρκετά υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να αλλάξει. Ωστόσο, αυτό που μπορεί να κάνει είναι να αποφεύγει την αύξηση των τιμών και να προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές ότι οι τιμές αυτές οφείλονται στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που τους παρέχει.

Συνεπώς, για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς πρέπει να προσελκύσει εκείνους τους καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολιτικές εκπτώσεων, προσφέροντας περισσότερο προϊόν στην ίδια τιμή ή προσφέροντας άλλα δώρα.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Η Chipita International S.A. διαθέτει ήδη ένα εξαιρετικά οργανωμένο δίκτυο διανομής που της δίνει το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής και έγκαιρης διανομής των προϊόντων της. Μέσω του δικτύου αυτού πραγματοποιείται εντατική διανομή των προϊόντων της εταιρείας, καλύπτοντας ικανοποιητικά όλες τις περιοχές της χώρας. Η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει το δίκτυο αυτό και να προσπαθεί να το ενισχύει διαρκώς.

Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία και στους πωλητές, οι οποίοι αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης και οι οποίοι θα πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Γι' αυτό η

επιχείρηση θα πρέπει να τους εκπαιδεύει εντατικά με σεμινάρια πωλήσεων και με οδηγίες στο σημείο πώλησης. Οι πωλητές πρέπει να νιώθουν κοντά στην εταιρεία και να αισθάνονται τμήμα της. Τέλος, οι πωλητές θα πρέπει να αμείβονται με παροχές πίσω από συγκεκριμένους στόχους ώστε να συμμετέχουν άμεσα στην υλοποίηση αυτών.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά, θα βασιστεί στο πολύ καλό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας. Έρευνες αγοράς θα οδηγήσουν σε τρόπους βελτίωσης των υφιστάμενων προϊόντων, καθώς και στη δημιουργία νέων προϊόντων που καλούνται να καλύψουν ανάγκες των καταναλωτών ανικανοποίητες έως τώρα. Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει και να ενισχύει το τμήμα R&D, ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την επιλογή και την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής και των πολιτικών. Η διοίκηση της Chipita αποδέχεται και στηρίζει την εκάστοτε επιλεγμένη στρατηγική, καθώς και όλες τις επιλογές που προκύπτουν από αυτή, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή και αποτελεσματική υλοποίησή της. Παράλληλα, η επιλεγμένη στρατηγική καθώς και οι επιμέρους πολιτικές και προγράμματα της εταιρείας συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα και

αποστολή της και συνεπώς δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης ή προσαρμογής τους.

Βασικό μέλημα της διοίκησης είναι και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η εργατικότητα τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Βασικό παράγοντα ευημερίας της επιχείρησης είναι η ενημέρωση και πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας για την αποστολή, το όραμα, τους σκοπούς, τους στόχους, της κουλτούρας, των στρατηγικών, των πολιτικών και των προγραμμάτων της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω κατευθύνσεις περιλαμβάνονται ήδη στο σχεδιασμό της επιχείρησης, όπως αυτός περιγράφηκε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (κεφάλαιο 8). Η Chipita International S.A. έχει καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, και ακολουθεί ένα αρκετά κατάλληλο πρόγραμμα για την επίτευξη των στόχων της. Σ' αυτά τα πλαίσια θα πρέπει, βάσει του διαθέσιμου προϋπολογισμού, να προσδιοριστούν λεπτομερώς οι απαραίτητες διαδικασίες ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

10.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής εξετάζουν το αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Συγκρίνουν τα επιδιωκόμενα και τα πραγματοποιούμενα

αποτελέσματα και παρέχουν στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Βάσει της αξιολόγησης αυτής η διοίκηση είναι σε θέση να ενεργεί όχι μόνο αντιδραστικά αλλά και προληπτικά, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεί ένα μηχανισμό προσδιορισμού της ορθότητας της υιοθετούμενης στρατηγικής και του τρόπου υλοποίησής της. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι ακόμα πιο αναγκαία σήμερα εξαιτίας των μεταβαλλόμενων οικονομικών και τεχνολογικών συνθηκών. [2]

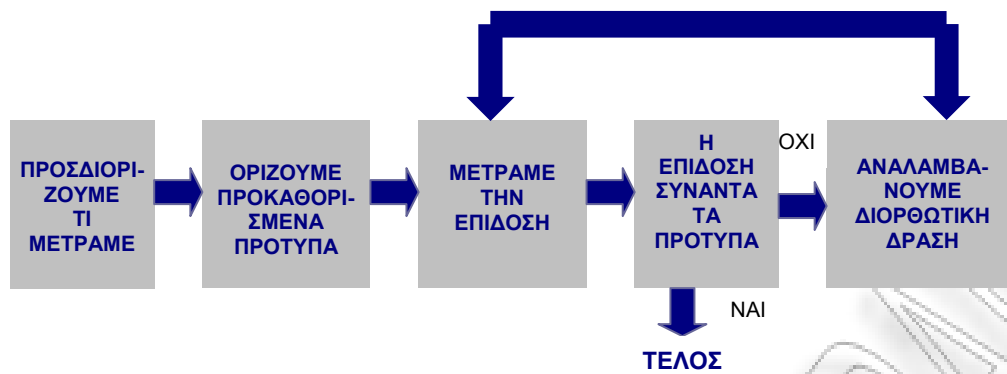
10.2.1. Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση της στρατηγικής επιδιώκει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

- οι επιλεγμένοι στόχοι είναι οι κατάλληλοι;
- οι πολιτικές και τα προγράμματα εφαρμόζονται αποτελεσματικά;
- είναι τα μέχρι τώρα αποτελέσματα τα αναμενόμενα ;

Συχνά οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά οδηγούν στον εντοπισμό προβλημάτων που απαιτούν άμεση παρέμβαση και δράση.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η διαδικασία αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.1: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

10.2.2. Αξιολόγηση στρατηγικής

Για την αξιολόγηση του αν μία στρατηγική είναι επιτυχημένη και μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Εδώ θα αξιολογηθεί η προτεινόμενη στρατηγική για την Chipita βάσει των στοιχείων που είναι απαραίτητα για μία επιτυχημένη στρατηγική: [3]

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της Chipita;
- Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού;
- Καλύπτει μία στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;
- Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης;
- Είναι διαιρεμένη σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους που αλληλεξαρτώνται και συλλειτουργούν πλήρως;
- Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- Έχει επαληθευτεί με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;

- ο Ταιριάζει με τον κύκλο ζωής των προϊόντων;
- ο Είναι ο χρόνος ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- ο Είναι αυθεντική και δεν αντιγράφει καμία ανταγωνιστική;
- ο Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;

Μελετώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που προτείνεται, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει καμία παράλειψη των παραπάνω στοιχείων. Συνεπώς, δεν υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία Chipita να καταλήξει σε λαθεμένη στρατηγική και δεν υπάρχει καμία ανάγκη αναθεώρησης.

10.2.3. Έλεγχος στρατηγικής

Ο έλεγχος στρατηγικής ακολουθεί μετά την εφαρμογή της στρατηγικής και αφορά τη μέτρηση του αποτελέσματος. Σ' αυτή τη φάση η επιχείρηση χρησιμοποιεί στόχους- πρότυπα που έχει ήδη θέσει για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στόχοι για την εταιρεία Chipita είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων ή ανάπτυξης νέων, εστιάζοντας στην παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων. [4]

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να εναρμονίζεται με την επιλεγμένη στρατηγική και θα πρέπει να ακολουθεί τους παρακάτω κανόνες:

- ο να εξετάζει όσο το δυνατό λιγότερες πληροφορίες και να εστιάζει σε εκείνες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην τελική απόδοση της επιχείρησης
- ο να μην παραλείπεται η μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων ακόμα και αν υπάρχουν δυσκολίες κατά τον προσδιορισμό και την ποσοτικοποίησή τους
- ο να πραγματοποιείται εγκαίρως ώστε να υπάρχει περιθώριο επέμβασης
- ο να πραγματοποιείται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα
- ο να δίνει έμφαση στην επιβράβευση της επίτευξης ενός στόχου και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας
- ο να μπορεί να πραγματοποιείται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που παρουσιάζει πρόβλημα και απαιτείται επέμβαση. Για να γίνει αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρη η απόδοση κάθε λειτουργίας ή δραστηριότητας ξεχωριστά.

ΤΥΠΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Υπάρχουν δύο τύποι συστημάτων ελέγχου: ο έλεγχος συμπεριφοράς (behaviour control) και ο έλεγχος αποτελέσματος (output control). Ο έλεγχος συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική απόδοση, ενώ ο έλεγχος του αποτελέσματος πάνω στην τελική απόδοση των δραστηριοτήτων αυτών.

Στην περίπτωση της Chipita είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός που συνεισφέρει ή επηρεάζει την τελική απόδοση η κάθε δραστηριότητα ή

λειτουργία, γι' αυτό και θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος του αποτελέσματος. Στην περίπτωση αυτή θα μετρηθούν οι πωλήσεις, η ποιότητα των προϊόντων- όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής- το μερίδιο αγοράς, κ.ά.

Ωστόσο, ο έλεγχος της συμπεριφοράς συνδέει την απόδοση μιας λειτουργίας με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης και οδηγεί στον καλύτερο προσδιορισμό τυχών προβλημάτων. Η Chirita ίσως θα έπρεπε, μακροπρόθεσμα, να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα ελέγχου μέσω των προτύπων ποιότητας ISO.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της Chirita πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη. Για αποτελεσματικότερο έλεγχο προτείνεται η χρήση ενός «balanced scorecard» το οποίο θα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Κύκλος εργασιών Κέρδη Απόδοση κεφαλαίου Χρηματοοικονομική ρευστότητα
ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	Μερίδιο αγοράς Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης καταναλωτή Βαθμός πιστότητας καταναλωτών
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Μετρήσεις ποιότητας Χρονοδιαγράμματα
ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ	Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων Βαθμός βελτιώσεων
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Ηθικό, Απόδοση, παραγωγικότητα Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης είναι η ανώτατη διοίκηση. Αυτή καθορίζει τα πρότυπα βάσει των οποίων ελέγχει την απόδοση της επιχείρησης και αυτή αποφασίζει για τυχόν αλλαγές ή μέτρα που πρέπει να ληφθούν.

Ωστόσο, μία διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης είναι αποτελεσματική μόνο όταν συμμετέχουν σε αυτήν και οι υπεύθυνοι όλων των τμημάτων. Κάθε στέλεχος πρέπει να αξιολογεί τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης που υπόκεινται στην αρμοδιότητά του. Αρκεί να συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστεί, να τα παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει του προκαθορισμένου χρονικού ορίζοντα που έχει τεθεί για την επίτευξη των στόχων. Η περίοδος του ενός έτους κρίνεται η πιο κατάλληλη καθώς τότε αποτιμάται χρηματοοικονομικά μία επιχείρηση.

Ωστόσο, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα ή τρίμηνο), στατιστικές αναλύσεις των βασικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε να έχει κατά τη διάρκεια του έτους πλήρη εικόνα της πορείας της επιχείρησης.

10.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, στη διείσδυση αγοράς, στην ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση ασφαλών προϊόντων διατροφής, και στην επιτυχημένη επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλες χώρες, αποτελεί ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει τη στρατηγική διεθνοποίησης και πρέπει να προσανατολιστεί σε αγορές όπως η Ρωσία και η Κίνα εκμεταλλευόμενη το μέγεθος που διαθέτει ως μέλος της Vivartia. Στρατηγικές επιλογές αποτελούν οι κοινοπραξίες (joint ventures) με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή η συμμετοχή με μειοψηφικά πακέτα, καθώς και άλλες στρατηγικές όπως exporting, acquisition, αλλά και direct investment.
- Η εταιρεία πρέπει, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ (συσχετισμένη διαποίκιση).
- Η εταιρεία θα πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μη ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων της, που αποτελεί τροχοπέδη στην εξάπλωση και λειτουργία της σε νέες αγορές. Η επιτυχής-ολοκληρωμένη

εφαρμογή του SAP θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει αρτιότερη εικόνα των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και θα διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

- Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αρνητικές ταμειακές ροές που εμφανίζει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια, λόγω εκτεταμένης επενδυτικής δραστηριότητας, αποτελούν εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη η εμφάνιση θετικών χρηματοροών ώστε να υλοποιηθούν οι επιλεχθείσες στρατηγικές ανάπτυξης.
- Η Chipita πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά της). Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.
- Η Chipita πρέπει να φροντίσει να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα για να αντιμετωπίσει την αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- Ως στρατηγική μάρκετινγκ προτείνεται η διεύρυνση αγοράς που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια

τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value).

- Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντος με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή.
- Η τιμολόγηση της Chirita δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος “skimming” αλλά διεισδύσεως “penetration pricing”, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.
- Όσον αφορά την προβολή, η Chirita πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική pull επενδύοντας στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό.
- Η εταιρεία πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής της με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και τον προσανατολισμό σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
 - Σαρσέντης Β., **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
 - Λίπινας Ν., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998

2. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004

3. Παπαδάκης Β., **Στρατηγική των επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002

4. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997
 - Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 1998
 - Παπαδάκης Β., ο.π.
 - Γεωργόπουλος Ν., ο.π.

5. <http://www.chipita.com>

6. <http://www.Vivartia.com>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
2. Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
3. Λίπινας Ν., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
4. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
5. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001
6. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα 2001
7. Αρτίκης Γ., Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002
8. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, 1991

ENH

1. Kotler P., **Marketing Management**, Prentice Hall, 2003
2. Wheelen T.L., and Hunger J.D., **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 2004
3. David F.R., **Strategic Management**, Prentice Hall, 1997
4. Van Horne, J.C., **Financial Management & Policy**, Prentice Hall, 2002
5. Porter M., **Competitive Strategy**, the Free Press, 1985
6. Coulter Mary, **Strategic Management in Action**, Prentice Hall, 2002
7. Hill C.W.L. and Jones G.R. **Strategic Management**, Houghton Mifflin Company, 2001
8. Johnson G. and Scholes K. **Exploring Corporate Strategy**, Financial Times Prentice Hall, 2002
9. Mintzberg H. and Lampel J. and Quinn J.B., and Ghoshal S., **The Strategy Process**, Pearson Education, 2002
10. Wright P. and Kroll M.J. and Parnell J.A., **Strategic Management Concepts**, Prentice Hall, 1998
11. Grant R.M., **Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishers, 2002
12. Bowman C. and Asch D., **Strategic Management**, Macmillan Education, 1990

TE

1. <http://www.chipita.gr>
2. <http://www.vivartia.gr>
3. <http://www.icap.gr/7687.asp>
4. http://www.icap.gr/services/consulting/financial_studies/finrep_kladikes_base_gr_6928.asp
5. http://www.statistics.gr/gr_tables/hellas_in_numbers.pdf
6. <http://www.bankofgreece.gr/publications/pdf/oikodelt200607.pdf>
7. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=227223&word=chipita>
8. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=218041&word=chipita>
9. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=240325&word=chipita>
10. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=251725&word=chipita>
11. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=205914&word=chipita>
12. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=166454&word=chipita>
13. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=152697&word=chipita>
14. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=162106&word=chipita>
15. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=166408&word=chipita>

16. <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=165163&word=chipita>
17. http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14902&m=D10&aa=1
18. http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14644&m=D04&aa=1
19. http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14861&m=D14&aa=1
20. http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14644&m=D01&aa=1
21. http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14603&m=D07&aa=2
http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=14469&m=D04&aa=1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Chipita International A.E.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

(Τα ποσά είναι εκπεφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		2005	2004	2005	2004
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	9	279.364	231.381	119.098	108.223
Ασώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	10	4.297	3.703	1.989	1.759
Εμπορική εύνοια (goodwill)	11	36.013	19.148	-	-
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	7	-	-	65.404	58.403
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	8	4.845	4.042	2.539	2.435
Άλλες επενδύσεις	12	2.396	1.501	866	1.096
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	13	264	243	62.878	34.803
Φορολογικές ελαφρύνσεις επομένων χρήσεων	27	3.951	4.262	-	1.788
<i>Σύνολο παγίων περιουσιακών στοιχείων</i>		331.130	264.280	252.774	208.507
Αποθέματα εμπορευμάτων, προϊόντων κλπ.	14	34.389	28.024	11.092	8.834
Απαιτήσεις	15	59.188	54.445	26.398	22.741
Προπληρωθέντες φόροι		1.281	1.957	921	1.348
Δεσμευμένοι τραπεζικοί λογαριασμοί καταθέσεων		424	170	-	-
Διαθέσιμα	16	21.496	9.110	6.645	2.062
<i>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</i>		116.778	93.706	45.056	34.985
<i>Σύνολο ενεργητικού</i>		447.908	357.986	297.830	243.492
Υποχρεώσεις προς τρίτους	20	(46.474)	(40.632)	(24.272)	(17.569)
Υποχρεώσεις από εξαγορά μετοχών θυγατρικών	7	(36.984)	-	-	-
Οφειλόμενοι φόροι εισοδήματος		(1.667)	(290)	(654)	-
Βραχυπρόθεσμα τοκοφόρα δάνεια	17	(62.097)	(66.455)	(26.784)	(36.333)
<i>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</i>		(147.222)	(107.377)	(51.710)	(53.902)
Μακροπρόθεσμα τοκοφόρα δάνεια	17	(120.877)	(104.988)	(98.129)	(71.922)
Δικαιώματα εργαζομένων	21	(695)	(652)	(595)	(587)
Μελλοντικά έσοδα κρατικών επιχορηγήσεων	22	(8.864)	(10.659)	(5.873)	(7.372)
Μελλοντικά έσοδα από την πώληση και μίσθωση ακινήτων	9	(2.801)	(2.946)	(2.801)	(2.946)
Φορολογικά βάρη επομένων χρήσεων	27	(7.955)	(2.808)	(2.751)	-
Άλλες μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	(34.605)	(14.651)	(33.894)	(13.908)
<i>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</i>		(175.797)	(136.704)	(144.043)	(96.735)
<i>Καθαρή περιουσία</i>		124.889	113.905	102.077	92.855
Μετοχικό κεφάλαιο	23	16.384	16.290	16.384	16.290
Κεφάλαιο υπέρ το άρτιο	23	55.746	58.314	55.746	58.314
Αποθεματικά	24	12.519	13.965	10.035	11.751
Υπεραξία προσαρμογής αξίας παγίων στοιχείων	9	18.065	555	11.152	328
Προσαρμογή συναλλαγματικών ισοτιμιών		(3.836)	(3.437)	-	-
Διανεμητέα κέρδη (υποκείμενα σε φορολόγηση)	24	5.120	9.192	5.120	9.192
Διανεμητέα κέρδη (ζημιές) φορολογηθέντα	24	(2.056)	(15.066)	3.640	(3.020)
<i>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</i>		101.942	79.813	102.077	92.855
Δικαιώματα μειοψηφίας		22.947	34.092	-	-
<i>Σύνολο κεφαλαίων</i>		124.889	113.905	102.077	92.855

Chipita International A.E.
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

(Τα ποσά είναι εκπεφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ)

	Σημ.	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
		2005	2004	2005	2004
Έσοδα πωλήσεων		297.082	255.398	114.819	105.686
Μείον: Κόστος πωληθέντων		(197.691)	(171.269)	(76.077)	(69.230)
<i>Μικτό κέρδος</i>		99.391	84.129	38.742	36.456
Άλλα έσοδα	1	10.721	7.434	7.559	5.273
		110.112	91.563	46.301	41.729
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης		(63.651)	(53.053)	(30.161)	(27.248)
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		(19.458)	(18.749)	(9.302)	(7.565)
Άλλα λειτουργικά έξοδα		(3.699)	(2.617)	(1.116)	(1.197)
<i>Λειτουργικό κέρδος</i>		23.304	17.144	5.722	5.719
Κόστος χρηματοδότησης	4	(8.574)	(7.470)	(3.659)	(3.273)
<i>Κέρδη συνήθων εργασιών</i>		14.730	9.674	2.063	2.446
Έσοδα από μερίσματα θυγατρ. Εταιρειών		-	-	360	-
Αναλογία του Ομίλου στα κέρδη (ζημιές) συγγενών εταιρειών		109	(66)	-	-
<i>Κέρδη, προ φόρων</i>		14.839	9.608	2.423	2.446
Φόρος εισοδήματος	5	(3.339)	(1.075)	(2.086)	(872)
<i>Καθαρά κέρδη (μετά από φόρους)</i>		11.500	8.533	337	1.574
Αναλογία μετόχων μειοψηφίας		(5.616)	(2.813)	-	-
<i>Κέρδη (μετά από φόρους) που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής εταιρείας</i>		5.884	5.720	337	1.574
Κέρδη ανά μετοχή (σε Ευρώ)	26	0,12	0,12	0,01	0,03

Chipita International A.E.**ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ***(Τα ποσά είναι εκπεφρασμένα σε χιλιάδες Ευρώ)*

	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	2005	2004	2005	2004
Ταμειακές Ροές Λειτουργικών Δραστηριοτήτων				
Κέρδη, προ φόρων	14.839	9.608	2.423	2.446
<i>Προσαρμογές του κέρδους σε σχέση με τις εξής συναλλαγές</i>				
Αποσβέσεις παγίων περιουσιακών στοιχείων και επίδραση της διαφοροποίησης των συναλλαγματικών ισοτιμιών σε σχέση με τα πάγια στοιχεία	25.351	18.829	9.522	8.795
Κέρδη από εκποίηση παγίων περιουσιακών στοιχείων	(2.717)	-	(1.538)	-
Αναγνωρισθέντα έσοδα κρατικών επιχορηγήσεων	(1.795)	(1.335)	(1.499)	(1.003)
Αναγνωρισθέντα έσοδα πώλησης και μίσθωσης παγίων	(302)	-	(203)	-
Έσοδα επενδύσεων	(735)	(521)	(570)	(498)
Τόκοι έξοδα	8.571	7.470	3.659	3.273
Δικαιώματα εργαζομένων	43	106	8	83
Άλλες προσαρμογές	(400)	-	(400)	-
	42.855	34.157	11.402	13.096
Μείωση (αύξηση) αποθεμάτων	(6.365)	(4.968)	(2.221)	(233)
Μείωση (αύξηση) απαιτήσεων	(9.893)	8.218	(6.978)	11.689
Μείωση (αύξηση) δεσμευμένων τραπεζικών καταθέσεων	(254)	536	-	296
Αύξηση (μείωση) υποχρεώσεων	6.064	5.185	8.616	1.297
	32.407	43.128	10.819	26.145
Καταβληθέντες τόκοι	(7.783)	(7.427)	(3.626)	(3.231)
Καταβληθείς φόρος εισοδήματος	(2.083)	(4.302)	(170)	(2.143)
<i>Καθαρές εισροές (εκροές) λειτουργικών δραστηριοτήτων</i>	22.541	31.399	7.023	20.771
Ταμειακές Ροές Επενδυτικών Δραστηριοτήτων				
Εκροές για την απόκτηση παγίων στοιχείων	(47.935)	(43.689)	(11.976)	(16.230)
Εισροές από την εκποίηση παγίων στοιχείων	12.104	3.875	9.195	7.104
Εκροές για την απόκτηση μετοχών θυγατρικών εταιρειών	(2.935)	(17.899)	(7.001)	(6.945)
Εκροές για επενδύσεις	(1.350)	-	-	-
Εισροές από την εκποίηση επενδύσεων	335	-	239	-
Εισροές από μερίσματα	577	13	412	13
<i>Καθαρές εισροές (εκροές) επενδυτικών δραστηριοτήτων</i>	(39.204)	(57.700)	(9.131)	(16.058)
Ταμειακές Ροές Χρηματοδοτικών Δραστηριοτήτων				
Σύναψη δανείων	11.531	14.838	16.658	12.111
Προϊόν πώλησης και μίσθωσης παγίων στοιχείων	20.076	14.979	20.045	14.740
Χορηγήσεις προς θυγατρικές εταιρείες	-	-	(28.075)	(26.860)
Αγορά ιδίων μετοχών	(126)	(593)	(126)	(593)
Προϊόν εκποίησης ιδίων μετοχών	1.092	-	1.092	-
Μείωση μετοχικού κεφαλαίου	(2.903)	-	(2.903)	-
Καταβολή μερίσματος σε μειοψηφούντες μετόχους θυγατρικών	(1.087)	(2.209)	-	(2.209)
<i>Καθαρές εισροές (εκροές) χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων</i>	28.583	27.015	6.691	(2.811)
<i>Αύξηση (μείωση) διαθεσίμων</i>	11.920	714	4.583	1.902
Διαθέσιμα, κατά την έναρξη της περιόδου	9.110	7.489	2.062	160
Διαθέσιμα νέο-εναποίθησιών εταιρειών, κατά την έναρξη της περιόδου	-	952	-	-
Επίδραση των μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών σε σχέση με τα διαθέσιμα	466	(45)	-	-
Διαθέσιμα κατά τη λήξη της περιόδου	21.496	9.110	6.645	2.062

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Συνοπτική Περιγραφή Κυρίων Θυγατρικών Εταιρειών

Οι θυγατρικές εταιρείες στις οποίες η Chipita International S.A. συμμετέχει με ποσοστό μεγαλύτερο από 50% είναι οι παρακάτω :

ΦΡΑΝΚΑ Α.Ε.

Έδρα:	Ανω Λιόσια παρ. Οδυσσέα Ελύτη 160.
Έτος Ίδρυσης:	1993
Μετοχικό Κεφάλαιο:	1.173.600 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής:	Chipita International (100%)

Η εταιρεία παρήγαγε σοκολάτα (σοκολατάκια πολυτελείας Da Vinci, πραλίνα φουντουκιού και άλλα προϊόντα σοκολάτας) έως τον Σεπτέμβριο του 1999 όπου η εταιρεία ανέστειλε την παραγωγική της λειτουργία. Τα ανωτέρω προϊόντα σοκολάτας παράγονται σήμερα από την εταιρεία Creamline και διανέμονται από την Chipita International S.A.

ΣΜΑΚΥ Α.Ε.

Έδρα:	Μεταμόρφωση Αττικής
Έτος Ίδρυσης:	1993
Μετοχικό Κεφάλαιο:	351.600 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής:	Chipita International (100%)

Αντικείμενο της εταιρείας είναι η παραγωγή τυποποιημένου κρουασάν. Παρήγαγε το κρουασάν Smaky και εξαγοράσθηκε από την Chipita International τον Ιούνιο του 1993. Σήμερα δεν ασκεί βιομηχανική δραστηριότητα, αλλά έχει την εκμετάλλευση του ομώνυμου εμπορικού σήματος.

ΑΝΘΕΜΙΑ Α.Ε.

Έδρα: ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου Θεσσαλονίκη
Έτος Ίδρυσης: 1987
Μετοχικό Κεφάλαιο: 192.300 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής: Chipita International (94,75%)

Είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες Διανομών Πανελλαδικά και η μεγαλύτερη στην περιοχή της Βορείου Ελλάδος. Διαθέτει ένα άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων και είναι ο μοναδικός διανομέας των προϊόντων Chipita στην Βόρεια Ελλάδα από το 1980. Η Ανθέμια παρέχει επίσης εξειδικευμένες υπηρεσίες αποθήκευσης, πώλησης και merchandising. Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και η ανάπτυξη του αριθμού των πελατών που αντιπροσωπεύει και των ομάδων προϊόντων που διακινεί.

ΒΙΟΜΑΡ Α.Ε.

Έδρα: Μακρυχώρι Λάρισας
Έτος Ίδρυσης: 1997
Μετοχικό Κεφάλαιο: 2.421.375 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής: Chipita International (86,06%)

Η εταιρεία BIOMAP ιδρύθηκε το 1997 και δραστηριοποιείται στην παραγωγή μαρμελάδας. Διαθέτει έναν άρτιο και πλήρως αυτοματοποιημένο εξοπλισμό ενώ παράλληλα επενδύει συστηματικά στην τελειοποίηση των μεθόδων παραγωγής και του τελικού προϊόντος.

Η BIOMAP εξαγόρασε το 2001 το σήμα Spin Span, μία Μάρκα με υψηλή αναγνωρισιμότητα και ηγετική θέση στην συνείδηση του καταναλωτή, ενώ κυκλοφορεί στην αγορά και ένα σήμα στην υποκατηγορία της οικονομικής μαρμελάδας (σε πλαστική συσκευασία) με την επωνυμία Nona. Η εταιρεία αποτελεί τον βασικό παραγωγό μαρμελάδας Ιδιωτικής Ετικέτας για έναν αριθμό μεγάλων πελατών του Οργανωμένου Λιανεμπορίου (περί το 32% της συνολικής αγοράς σε όγκους) και τον μοναδικό προμηθευτή της Chipita. Διαρκής στόχος της BIOMAP είναι η συνεχής βελτίωση της εικόνας και της σχετικής θέσης των Μαρκών της στην προτίμηση του καταναλωτή.

CHIPITA PARTICIPATIONS LTD

Έδρα:	Λευκωσία, Κύπρου
Έτος Ίδρυσης:	1997
Μετοχικό Κεφάλαιο:	913.278 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής:	Chipita International (100%)

Πρόκειται για εταιρεία συμμετοχών η οποία δεν ασκεί παραγωγική δραστηριότητα και έχει έδρα της την Κύπρο. Η Chipita Participations Ltd είναι ο

μέτοχος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ανατολική Ευρώπη και συμμετέχει στις παρακάτω εταιρείες:

CHIPITA EAST EUROPE CYPRUS LTD (51,33%): Η εταιρεία αυτή είναι συμμετοχική και συγκεντρώνει όλες τις δραστηριότητες της Chipita στην Ανατολική Ευρώπη.

CHIPITA UKRAINE CYPRUS LTD (100%): Δραστηριοποιείται (μέσω των θυγατρικών της, 100%, TEO PLUS και TEO FUND) στην εμπορία τυποποιημένων τροφίμων στην Ουκρανία.

ZAO CHIPITA. (100%): Η έδρα της είναι στην Ρωσία και ιδρύθηκε με στόχο την αρχική είσοδο των προϊόντων της μητρικής εταιρείας στην Ρωσία.

LATIN AMERICAN SNACKFOODS LTD Aps (35%).

Η έδρα της είναι στη Δανία με σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών μονάδων στις χώρες της Λατινικής Αμερικής. Σήμερα μέσω της μεξικάνικης θυγατρικής της εταιρείας Chipiga SA δραστηριοποιείται στην αγορά του Μεξικού. Η Chipita International S.A. παρέχει την τεχνολογική υποστήριξη αμειβόμενη με ποσοστό επί των πωλήσεων, ενώ η PepsiCo έχει αναλάβει την διανομή των προϊόντων στην αγορά.

CHIPITA GERMANY GmbH (πρώην FOOD & SNACK SPEZIALITATEN)

Έδρα: Lunen, Γερμανία

Έτος ίδρυσης: 2001

Μετοχικό Κεφάλαιο: 153.000 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής: Chipita International (51%)

Αντικείμενο εργασιών έχει την εμπορία τυποποιημένων τροφίμων στη Γερμανία και διανέμει τόσο τα προϊόντα της Chipita (κυρίως Bake Bars και Croissants) όσο και άλλων Εταιρειών του Ομίλου (Cream Line). Πελάτες της Εταιρείας είναι μερικές από τις μεγαλύτερες αλυσίδες Super Market της Γερμανικής αγοράς.

CHIPITA ITALIA S.r.l.

Έδρα: Μπολόνια, Ιταλία
Έτος Ίδρυσης: 2002
Μετοχικό Κεφάλαιο: 90.000 Ευρώ
Βασικοί Μέτοχοι: Chipita International (100%)

Η εταιρεία έχει ως αντικείμενο εργασιών την εμπορία τυποποιημένων τροφίμων στην Ιταλία και ιδρύθηκε με σκοπό τη δυναμική παρουσία του Ομίλου Chipita στην Ιταλική αγορά, που είναι από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως για τα προϊόντα ζύμης. Η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε από τον Απρίλιο του 2003, τοποθετώντας στην αγορά μία νέα σειρά προϊόντων τα 7Days, ειδικά μελετημένη για τους Ιταλούς καταναλωτές, σε ποικιλία γεύσεων και συσκευασιών, παράλληλα με τα Bake Bars και Bake Rolls.

Συνοπτική Περιγραφή Κυρίων Συγγενών Εταιρειών

Η Chipita International συμμετέχει επίσης στο μετοχικό κεφάλαιο εταιρειών με ποσοστό μεγαλύτερο του 20% αλλά μικρότερο του 50%. Οι εταιρείες αυτές ενοποιούνται με την μέθοδο της καθαρής θέσης. Μια συνοπτική παρουσίαση αυτών των εταιρειών παρατίθεται στη συνέχεια.

EDITA S.A.E.

Έδρα:	Κάιρο, Αίγυπτος
Έτος Ίδρυσης:	1997
Μετοχικό Κεφάλαιο:	10.745.944 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής:	Chipita International (25%)

Η εταιρεία λειτουργεί στην Αίγυπτο από το 1997 με σκοπό την παραγωγή και διάθεση προϊόντων διατροφής στην τοπική αγορά. Από την ίδρυση της έως σήμερα η εταιρεία έχει αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο της, παράγοντας κρουασάν και Bake Rolls σε τρεις αυτόματες γραμμές παραγωγής. Έδειξε τα πρώτα σημάδια μικρής ανάκαμψης το 2003 που υπήρξε μια εξαιρετική χρονιά τόσο σε πωλήσεις όσο και σε ανάπτυξη νέων προϊόντων. Εντός του 2003 η EDITA εξαγόρασε την εταιρεία International Food Company (Hostess) S.A.E. η οποία έχει ηγετική θέση στην αγορά γλυκών snack-cake.

Οι πωλήσεις των προϊόντων της Hostess όσο και των Bake Rolls αυξήθηκαν σημαντικά ώστε να καλύψουν σχεδόν το 100% των παραγωγικών δυνατοτήτων των δύο εργοστασίων. Σε αυτό συνέβαλε σημαντικά η παρουσίαση νέων

προϊόντων Croissants, Bake Rolls και Cakes σε μικρότερα μεγέθη και πολύ προσιτές τιμές καταναλωτή, σε μία αγορά ιδιαίτερα ευαίσθητη στην τελική τιμή των προϊόντων.

CREAMLINE A.E.

Έδρα: ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου, Θεσσαλονίκη
Έτος Ίδρυσης: 1989
Μετοχικό Κεφάλαιο: 1.080.740 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής: Chipita International (38,13%)

Η Cream Line είναι ελληνική εταιρεία της οποίας αντικείμενο εργασιών είναι η παραγωγή και εμπορία προϊόντων σοκολατοποιίας και πραλίνας φουντουκιού. Δραστηριοποιείται παραγωγικά μέσω των θυγατρικών της εταιρειών στην Βουλγαρία και στη Ρουμανία όπου κατέχει μερίδιο αγοράς 60% και 80% αντίστοιχα, με το εμπορικό σήμα Finetti. Δραστηριοποιείται επίσης και σε άλλες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μέσω εξαγωγών.

Το 2003 ανέλαβε τη διοίκηση της εταιρείας η Chipita η οποία και εγκατέστησε νέο management που προχώρησε στην αλλαγή δικτύου διανομών στην Ουγγαρία, Τσεχία και Σλοβακία καθώς και στην τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας στις αγορές της Κροατίας, Σλοβενίας και Βοσνίας.

ΤΣΙΜΗ Α.Ε.

Έδρα: Μοσχάτο, Αττικής
Έτος Ίδρυσης: 1964

Μετοχικό Κεφάλαιο: 5.391.405 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής: Chipita International (30%)

Διαθέτει σύγχρονες εκτυπωτικές εγκαταστάσεις στην ΒΙ.ΠΕ Λαμίας και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία εύκαμπτων υλικών συσκευασίας. Από το 1998 η εταιρεία επενδύει συνεχώς, με αποκορύφωμα την επένδυση σε νέα υπερσύγχρονη γραμμή βαθυτυπικής εκτύπωσης που ολοκλήρωσε το 2003. Πραγματοποιεί εξαγωγές σε περισσότερες από 16 χώρες στην Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Αφρική. Η εταιρεία ΤΣΙΜΗ ΑΕ είναι ο βασικός προμηθευτής υλικών συσκευασίας της Chipita International.

CHIPIMA S.A.

Έδρα: Λισσαβόνα, Πορτογαλία
Έτος Ίδρυσης: 1996
Μετοχικό Κεφάλαιο: 1.686.620 Ευρώ
Βασικοί Μέτοχοι: Chipita International (40%)
Matutano 60% (Θυγατρική της Pepsico)

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 με σκοπό την παραγωγή κρουασάν για τις αγορές της Ιβηρικής. Η Chipita παρέχει τεχνολογική υποστήριξη, toknow-how σε θέματα παραγωγής, καθώς και το δικαίωμα χρήσης των σημάτων της. Στόχος της εταιρείας είναι ο σχεδιασμός και η εισαγωγή των προϊόντων της Εταιρείας στο ισπανικό οργανωμένο εμπόριο λανσάροντας νέα προϊόντα και γεύσεις.

CHIPIGA

Έδρα:	Monterey, Μεξικό
Έτος Ίδρυσης:	2001
Μετοχικό Κεφάλαιο:	14.544.506 Ευρώ
Ποσοστό Συμμετοχής:	Latin American Snacks Foods LTD (100%)

Η Chipiga είναι η δεύτερη κοινοπρακτική εταιρεία που έχει δημιουργηθεί σε συνεργασία με την PepsiCo. Ίδρύθηκε το 2001 στο Μεξικό και ξεκίνησε την παραγωγή και διάθεση των κρουασάν τον Οκτώβριο του ίδιου έτους.

Η Chipita παρέχει την τεχνολογική υποστήριξη και Know-How σε θέματα παραγωγής στην κοινοπρακτική εταιρεία με αντίστοιχες συμβάσεις. Η Gamesa (έτσι ονομάζεται η θυγατρική Εταιρεία της PepsiCo στο Μεξικό) έχει αναλάβει την προώθηση και διανομή των παραγομένων προϊόντων μέσω του εξαιρετικά εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων που διατηρεί στην εν λόγω αγορά. Τα εμπορικά σήματα με τα οποία διακινούνται τα προϊόντα στην αγορά του Μεξικού ανήκουν στην Chipiga.