



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

***ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.***

Γεώργιος Νικολάου Μακρίδης
ΜΔΕ-0905

Πειραιάς, 2010

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)» με τίτλο «ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Όνοματεπώνυμο ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

Ημερομηνία 22 Μαρτίου 2011

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.

Γεώργιος Νικολάου Μακρίδης

Σημαντικοί όροι: Επιχειρηματική Στρατηγική, Υπόδειγμα Porter, Κλαδική Ανάλυση, Γρήγορη Εστίαση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική πραγματεύεται θεμελιώδη στρατηγικά γνωρίσματα τόσο του κλάδου αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης όσο και της εταιρείας με το διακριτικό τίτλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα», η οποία πρωταγωνιστεί στον εν λόγω κλάδο περίπου τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οριοθετεί ως αντικειμενικό σκοπό τη σκιαγράφηση κάθε ουσιώδους σημείου, που θα οδηγήσει με ασφάλεια στον προσδιορισμό και στην αξιολόγηση της ακολουθούμενης επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς και στους τρόπους, με τους οποίους η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποπειράται – ή θα όφειλε – να αντλήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Αναλυτικότερα, η εργασία δύναται δομικά να κατατμηθεί σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της στρατηγικής, του στρατηγικού μάντζμεντ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πορεία της εταιρείας, το αντικείμενο εργασιών της και οι κυριότερες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Επίσης, γίνεται αναφορά σε σημαντικούς αριθμοδείκτες και καθορίζονται οι μελλοντικοί στόχοι και οι προοπτικές της εταιρείας. Το τρίτο κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο διακριτά μέρη. Αρχικά, στο πρώτο μέρος παρατίθεται το μακρο-περιβάλλον της εταιρείας (πολιτικό-νομοθετικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό), προκειμένου να εστιαστεί το δεύτερο μέρος στην ανάλυση του κλάδου γρήγορης εστίασης με βάση το υπόδειγμα του Porter (μικρο-περιβάλλον). Επιπλέον, στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του κλάδου, οι κυριότεροι ανταγωνιστές και η θέση της εταιρείας στον κλάδο, ενώ αναλύονται και σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες. Η ανίχνευση περιβάλλοντος ολοκληρώνεται στο τέταρτο κεφάλαιο, όπου προσδιορίζεται το εσωτερικό περιβάλλον της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» μέσω παραθέσεων που αφορούν τη δομή της εταιρείας, τις λειτουργίες της, την κουλτούρα της και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Το πέμπτο κεφάλαιο αφιερώνεται αποκλειστικά σε στρατηγικής φύσεως ζητήματα. Αφού αναφερθούν τα τρία επίπεδα στρατηγικής καθώς τα μέσα υλοποίησης αυτής, συγκεντρώνονται υπό μορφή συμπερασμάτων τα στρατηγικής φύσεως εξαγόμενα χαρακτηριστικά από όλα τα προηγούμενα κεφάλαια. Κατ' αυτό τον τρόπο, πραγματοποιείται ανάλυση S.W.O.T. και τελικά, αποσαφηνίζεται και σχολιάζεται κριτικά η ακολουθούμενη βασική στρατηγική της εξεταζόμενης εταιρείας. Αμέσως παρακάτω, ακολουθεί ο επίλογος.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος ήταν ο επιβλέπων της παρούσας διπλωματικής από την αρχή μέχρι και την αποπεράτωσή της, για τη διαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική τόσο για την πορεία του ερευνητικού μου έργου όσο και για την αποκόμιση γνώσεων μέσω των διαλέξεών του στο Πανεπιστήμιο όπου και σπούδασα.

Ευχαριστώ επίσης, θερμά τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση στην προσπάθεια που επιχείρησα κάτω από τις συνεχείς προκλήσεις του επαγγελματικού μου βίου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 2.1.: Ισολογισμός της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» στις 31.12.2009	25
Πίνακας 2.2.: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009	26
Πίνακας 2.3.: Κατάσταση Ταμειακών Ροών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009	27
Πίνακας 2.4.: Συνοπτική Κατάσταση Συνολικών Εσόδων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009	28
Πίνακας 2.5.: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» για τα έτη 2008, 2009	29
Πίνακας 3.1.: Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2009)	58
Πίνακας 3.2.: Μεριδία αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τύπου snack-sandwich	62
Πίνακας 3.3.: Πωλήσεις επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (2005-2009). Τα ποσά είναι σε Ευρώ	64
Πίνακας 3.4.: Αριθμοδείκτες ρευστότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)	83
Πίνακας 3.5.: Αριθμοδείκτες δραστηριότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)	87
Πίνακας 3.6.: Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)	91
Πίνακας 3.7.: Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)	96
Πίνακας 5.1.: Ευκαιρίες και Απειλές της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βάσει της ανάλυσης S.W.O.T.	139
Πίνακας 5.2.: Δυνάμεις και Αδυναμίες της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βάσει της ανάλυσης S.W.O.T.	143

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1.: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
Διάγραμμα 1.2.: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	10
Διάγραμμα 1.3.: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής	12
Διάγραμμα 2.1.: Το πακέτο δικαιόχρησης (franchise) της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»	23
Διάγραμμα 3.1.: Το Υπόδειγμα των Πέντε Παραγόντων του Michael Porter – Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού	45
Διάγραμμα 4.1.: Απλή Οργανωσιακή Δομή	111
Διάγραμμα 4.2.: Λειτουργική Οργανωσιακή Δομή	112
Διάγραμμα 4.3.: Οργανωσιακή Δομή κατά Τμήματα	112
Διάγραμμα 4.4.: Το Σύστημα Αξίας	118
Διάγραμμα 4.5.: Η Αλυσίδα Αξίας	119
Διάγραμμα 4.6.: Το Οργανόγραμμα της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα»	122

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΝΝΟΙΑ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	1
1.2. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	7
1.2.1. ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.3. ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	
2.1. ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	17
2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	18
2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	20
2.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	21
2.5. ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISE)	23
2.6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	24
2.7. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	
3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	33
3.1.1. ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	34
3.1.2. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	36
3.1.3. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	39
3.1.4. ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	39
3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	40
3.2.1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	42
3.2.1.1. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΤΑ MILES ΚΑΙ SNOW (1978)	43
3.2.1.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (PORTER, 1980)	44
3.2.1.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	44
3.2.1.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	44
3.2.1.2.3. Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΚΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	50

3.2.1.2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER	51
3.2.2. ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	52
3.2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	56
3.2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	57
3.2.4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	57
3.2.4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ BURGER, ΠΙΤΣΑ, ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΚΑΙ ΤΥΠΟΥ ΕΘΝΙΚ	59
3.2.4.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ SNACK-SANDWICH	61
3.2.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	62
3.2.5.1. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	63
3.2.5.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	66
3.2.5.3. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	66
3.2.5.4. ΟΡΑΜΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	68
3.2.5.5. ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	69
3.2.5.6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	73
3.2.5.7. ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	73
3.2.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	76
3.2.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ» ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	79
3.2.7.1. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	80
3.2.7.2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	84
3.2.7.3. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	88
3.2.7.4. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	93
3.2.8. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER ΓΙΑ ΤΗ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.» ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ SNACK-SANDWICH	97
3.2.8.1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	99
3.2.8.2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	100
3.2.8.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	102
3.2.8.4. ΑΠΕΙΛΗ-ΠΙΕΣΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	104
3.2.8.5. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	
4.1. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	110
4.1.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	111
4.1.2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	113
4.1.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	115
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN ANALYSIS)	117
4.3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	121
4.3.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	122

4.3.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	123
4.3.3. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	124
4.3.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	125
4.3.5. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	
5.1. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	129
5.1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	129
5.1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	132
5.1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	134
5.2. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	135
5.2.1. ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	136
5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	137
5.3.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.	137
5.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	139
5.3.2.1. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ	139
5.3.2.2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	143
5.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»	150
5.4.1. Η ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	151
5.4.2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	152
5.4.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ	155
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
	159
Βιβλιογραφία	
Ελληνική	162
Ξενόγλωσση	164

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

1.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΕΝΝΟΙΑ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Ετυμολογικά, η λέξη στρατηγική προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα (στρατός συν ηγούμαι) ενώ αναφορές στις βασικές αρχές της στρατηγικής έχουν εντοπιστεί σε κείμενα του Ευριπίδη και άλλων αρχαίων συγγραφέων, υποδηλώνοντας την ικανότητα σχεδιασμού και αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων στρατιωτικών δυνάμεων για την εξουδετέρωση του εχθρού.

Η έννοια της στρατηγικής σε στρατιωτικό ή πολιτικό πλαίσιο αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για πολλούς σημαντικούς συγγραφείς όπως οι Montesquieu, Kant, Hegel και Tolstoy, ενώ οι απόψεις τους χρησιμοποιήθηκαν από μια πλειάδα στρατιωτικών ηγετών και θεωρητικών όπως ο Napoleon, ο Machiavelli, ο Bismarck, ο Yamamoto και ο Hitler.

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, η ανάγκη για την ανάπτυξη αρχών στρατηγικής αναφορικά με τις επιχειρήσεις έγινε ιδιαίτερα έντονη, κυρίως εξαιτίας της μετάβασης από ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι πρώτοι σύγχρονοι συγγραφείς, οι οποίοι συνέδεσαν την έννοια της στρατηγικής με τις επιχειρήσεις ήταν οι Von Neumann και Morgenstern, το 1947, στο έργο τους "Theory of Games and Economic Behavior". Ο Drucker (1954)¹ αναφέρει: «Στρατηγική είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης και η αλλαγής αυτής, εφόσον κριθεί απαραίτητο. Αναπόσπαστο μέρος αυτής της διαδικασίας είναι ο καθορισμός των διαθέσιμων πόρων, αλλά και των απαιτούμενων για τη μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση».

¹ Drucker, P. 1954, "The Practice of Management", NY: Harper Brothers.

Ο Chandler (1962)² ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, την ανάληψη δράσης και την ανακατανομή των πόρων που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων αυτών». Χαρακτηριστική είναι η φράση “structure follows strategy”, με την οποία υπογραμμίζει τη σημασία των μακροπρόθεσμων στόχων ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία δομής στην επιχείρηση καθώς και για τη συγκέντρωση στην επίτευξή τους.

Ο Ansoff (1965)³ χαρακτηρίζει τη στρατηγική ως «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, πριν, τώρα και στο μέλλον». Σύμφωνα με τον Ansoff (1965), η μετάβαση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον αποδίδεται σε δύο παράγοντες: (α) στη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού με τον οποίο λαμβάνουν χώρα οι αλλαγές στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και (β) στην ταχεία εφαρμογή της επιστήμης και της τεχνολογίας στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Πλέον, αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά ενός καλού στελέχους η ικανότητα να προβλέπει τις αλλαγές, να επωφελείται από τις νέες ευκαιρίες και να λαμβάνει εγκαίρως τα απαραίτητα μέτρα, ώστε να αποφύγει η επιχείρηση ενδεχόμενες απειλές. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες αρχικά έστρεψαν το ενδιαφέρον των στελεχών και στη συνέχεια καθιέρωσαν την εφαρμογή αναλυτικών και σαφών προσεγγίσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίες συνέβαλλαν στην ορθότερη αντιμετώπιση του ολοένα και περισσότερο αβέβαιου μέλλοντος.

Οι Learned, Christensen, Andrews και Guth (1969)⁴ υπογραμμίζουν ότι η στρατηγική είναι «διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». Παρόμοιος είναι και ο ορισμός που έδωσαν οι Newman και Logan (1971)⁵, χαρακτηρίζοντας τη στρατηγική μιας επιχείρησης ως «μακρόπνοα σχέδια, τα οποία προβλέπουν την αλλαγή και αναλαμβάνουν δράση, ώστε να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες σύμφωνες με την αποστολή της επιχείρησης».

Δύο χρόνια αργότερα, οι Ackerman, Uyterhoeven και Rosenblum (1973)⁶, επιχειρώντας να καταστούν περιεκτικοί στις αναφορές τους περί στρατηγικής,

² Chandler, A. 1962, “Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise”, MIT Press.

³ Ansoff, I. 1965, “Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion”, McGraw-Hill.

⁴ Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., Guth, W. 1969, “Business Policy: Text and Cases”, McGraw Hill.

⁵ Newman, W., Logan, J. 1971, “Strategy, Policy, and Central Management”, South-western Pub. Co.

⁶ Ackerman, R., Uyterhoeven, H., Rosenblum, J. 1973, “Strategy and Organization: Text and cases in General Management”, Homewood, R. D. Irwin.

διατυπώνουν την άποψη πως η στρατηγική παρέχει τόσο κατευθυντήριες γραμμές όσο και συνοχή σε έναν οργανισμό, περιλαμβάνοντας αρκετά διαφορετικά βήματα: το στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης, τον στρατηγικό προγραμματισμό, τον έλεγχο των επιχειρησιακών πόρων, τη διερεύνηση πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος, την επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Ένα χρόνο αργότερα, ο Ackoff (1974)⁷ αναφέρει ότι η στρατηγική ασχολείται με τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και την ανεύρεση τρόπων πραγμάτωσης αυτών, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση ως σύνολο.

Στα ίδια πλαίσια κυμαίνεται και η άποψη των Paine και Naumes (1975)⁸ για τη στρατηγική, την οποία ορίζουν ως «το σύνολο συγκεκριμένων σημαντικών ενεργειών για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων». Οι McCarthy, Minichiello και Curran (1975)⁹ αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Στρατηγική είναι η ανάλυση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και η επιλογή εκείνων των εναλλακτικών, οι οποίες θα συνδυάσουν αποτελεσματικά τους επιχειρησιακούς πόρους με βαθμό κινδύνου αναλογικό με το κέρδος και τη βιωσιμότητα που προσφέρουν οι εναλλακτικές αυτές επιλογές».

Σύμφωνα με τον Glueck (1976)¹⁰ «στρατηγική είναι ένα ενοποιημένο, κατανοητό και ολοκληρωμένο πλάνο, σχεδιασμένο για να διασφαλίσει ότι οι βασικοί στόχοι ενός οργανισμού θα επιτευχθούν». Ο McNichols (1977)¹¹, συνδέει την στρατηγική με το σχεδιασμό της πολιτικής της επιχείρησης και υπογραμμίζει ότι «η στρατηγική περιλαμβάνει μια σειρά από αποφάσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον καθορισμό των βασικών επιχειρηματικών στόχων και την κατανομή των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξή τους».

Έναν πληρέστερο ορισμό της στρατηγικής έδωσαν οι Steiner και Miner (1977)¹²: «Στρατηγική είναι ο ορισμός της αποστολής της επιχείρησης, ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων υπό το πρίσμα των δυνάμεων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση συγκεκριμένων πολιτικών και στρατηγικών καθώς και η διασφάλιση της άριστης εφαρμογής τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης».

⁷ Ackoff, R. 1974, "Redesigning the Future", John Wiley & Sons Inc.

⁸ Paine, P., Naumes, W. 1975, "Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach", Philadelphia: Saunders Company.

⁹ McCarthy, D., Minichiello, R., Curran, J. 1975, "Business Policy and Strategy: Concepts and Readings", Homewood, R. D. Irwin.

¹⁰ Glueck, W. 1976, "Business Policy: Strategy Formation and Management Action", 2nd ed., McGraw Hill.

¹¹ McNichols, T. 1977, "Policy Making and Executive Action", 5th ed., McGraw Hill.

¹² Steiner, G., Miner, J. 1977, "Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases", Macmillan Publications.

Η δημοσίευση του βιβλίου “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” του Porter (1980)¹³ έφερε νέα δεδομένα όσον αφορά στο περιεχόμενο του όρου «στρατηγική». Ο νυν καθηγητής του Πανεπιστημίου Bishop William Lawrence κατάφερε να συνδέσει τις προγενέστερες προσεγγίσεις, προσφέροντας στα στελέχη μια εναλλακτική οπτική της στρατηγικής κυρίως από την πλευρά της επιχείρησης ως σύνολο και λιγότερο από την πλευρά της αγοράς. Αναφέρει ότι «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο». Πριν τον Porter, η στρατηγική μιας επιχείρησης κυρίως επικεντρωνόταν είτε στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων στόχων στην αγορά, είτε στη βελτίωση του μεριδίου αγοράς μέσω της μείωσης της τιμής του προϊόντος¹⁴.

Ο Porter (1980) υποστηρίζει ότι τα στελέχη δεν κατάφεραν να διακρίνουν τις δύο πλευρές του στρατηγικού προγραμματισμού, τη στρατηγική και τη λειτουργική, και υπήρξε σύγχυση και αποπροσανατολισμός¹⁵. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, οι υπάρχουσες θεωρίες δεν έβρισκαν πλέον εφαρμογή καθώς οι πελάτες έγιναν περισσότερο απαιτητικοί και οι αγορές μεταβάλλονταν ραγδαία. Έτσι, ένα νέο κύμα πιο ανατρεπτικής στρατηγικής σκέψης αναπτύχθηκε, για να αντικαταστήσει τους ξεπερασμένους πλέον κανόνες.

Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1996), είναι επιτακτικό για τις επιχειρήσεις να έχουν ξεκάθαρη εικόνα του μέλλοντος και να είναι δεκτικές σε αλλαγές, χωρίς να εμμένουν σε παραδοχές του παρελθόντος. Αναφέρουν επίσης, ότι παρόλο που όλοι αποδέχονται μια στρατηγική όταν αυτή αποδειχθεί επιτυχημένη στην εφαρμογή της, είναι πολύ δύσκολο να συλλάβουν την αρχική ιδέα. Η δημιουργία στρατηγικής δεν είναι μια απλή αναλυτική διαδικασία αλλά πολύπλευρη και περιλαμβάνει ανάληψη κινδύνου, διαισθητικότητα, διορατικότητα και αναλυτική σκέψη¹⁶.

Ο Hamel (1996) αναφέρει ορισμένες αρχές που θα πρέπει να ακολουθούν τα στελέχη, ώστε να καθορίσουν τη στρατηγική του οργανισμού που διοικούν¹⁷:

- i. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι περισσότερο μια διαδικασία προγραμματισμού, που περιλαμβάνει κυρίως πλάνα και καταληκτικές ημερομηνίες παρά κάτι προκλητικό και καινοτόμο.

¹³ Porter, M. 1980, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, N.Y. Free Press.

¹⁴ Chartered Management Institute April 2002, “Michael Porter: What is Strategy?”, Thinkers.

¹⁵ Porter, M. 1996, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61-78.

¹⁶ Hamel, G., Prahalad, C. 1996, “Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 237-242.

¹⁷ Hamel, G. 1996, “Strategy as revolution”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, pp. 69-82.

- ii. Η χάραξη στρατηγικής πρέπει να είναι ανατρεπτική, να αμφισβητεί το status quo και να τολμά το διαφορετικό.
- iii. Η δυσκολία εντοπίζεται συνήθως στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τα οποία αποτελούν τους σημαντικότερους υποστηρικτές των παραδοσιακών μεθόδων χάραξης στρατηγικής.
- iv. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι ανοικτά σε νέες ιδέες και προτάσεις.
- v. Η αλλαγή δεν αποτελεί πρόβλημα, αλλά η προσκόλληση σε ξεπερασμένες αντιλήψεις.
- vi. Η χάραξη της στρατηγικής θα πρέπει να είναι μια δημοκρατική διαδικασία, αφού η ικανότητα στρατηγικής σκέψης δεν ανήκει αποκλειστικά στα ανώτερα στελέχη.

Σύμφωνα με τους Levy, Alvesson και Willmott (2003), ο Mintzberg (1994, 1998) προτείνει πέντε ορισμούς της στρατηγικής: σχεδιασμός, προοπτική – στρατηγικό όραμα, θέση, πρότυπο και τέχνασμα. Μάλιστα, ο ορισμός της στρατηγικής ως τέχνασμα βασίζεται στην στρατιωτική ρίζα της στρατηγικής και υποδηλώνει ότι σε συνθήκες αλληλεξάρτησης, οι αποφάσεις του ενός θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αναμενόμενες αντιδράσεις των άλλων¹⁸. Με αυτή την έννοια, η στρατηγική μπορεί να αφορά σε παραπλανητικές και απρόβλεπτες κινήσεις με στόχο να προκαλέσει σύγχυση και να υπερκεράσει τους ανταγωνιστές.

Επιπροσθέτως, ο Mintzberg (1994) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αρκετές φορές αποτυγχάνει, διότι δεν είναι ταυτόσημη έννοια με τη στρατηγική σκέψη¹⁹. Ο σχεδιασμός αφορά στην ανάλυση, στον κατακερματισμό ενός στόχου σε επιμέρους βήματα, στη διαμόρφωση των βημάτων αυτών και τέλος, στην πρόβλεψη των συνεπειών που έπονται. Αντίθετα, η στρατηγική σκέψη σχετίζεται με τη σύνθεση και περιλαμβάνει προαίσθημα και δημιουργικότητα. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής σκέψης είναι μια ολοκληρωμένη προοπτική, είναι το όραμα και η κατεύθυνση που θα πρέπει να διαφαίνονται σε κάθε στιγμή και σε κάθε διαδικασία της οικονομικής μονάδας.

Την τελευταία εικοσαετία, το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται ραγδαία, γεγονός που καθιστά επιτακτική τη χάραξη στρατηγικής από τις επιχειρήσεις. Οι αλλαγές που έλαβαν χώρα καθώς και το γεγονός ότι πλέον οι ομάδες ενδιαφερόντων είναι περισσότερες (πελάτες, προμηθευτές, πιστωτές, εργαζόμενοι, κοινωνικές ομάδες

¹⁸ Levy, D., Alvesson, M., Willmott, H. 2003, "Critical Approaches to Strategic Management", in M. Alvesson and H. Willmott (eds), *Studying Management Critically*, pp. 92-110.

¹⁹ Mintzberg, H. 1994, "Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-114.

και άλλοι) απαιτούν από τις επιχειρήσεις ταχύτερη προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες, ώστε να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους. Με διαφορετική διατύπωση, η στρατηγική «περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της»²⁰.

Οι Thompson και Martin (2005)²¹ αναφέρουν ότι η στρατηγική αφορά στους στόχους που έχουν τεθεί από μια επιχείρηση και στα μέσα για την επίτευξή τους. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει, εφόσον η στρατηγική της είναι η κατάλληλη για τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, είναι εφικτή σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους της και επιθυμητή από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Ουσιαστικά, η στρατηγική αφορά στην εναρμόνιση ανάμεσα στους πόρους και στους στόχους της επιχείρησης και επιπλέον, στην ικανότητα να παραμένει διαχρονικά βιώσιμη ακόμα και κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Μια επιχείρηση αποτυγχάνει, όταν δεν καταφέρνει να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόντων. Για να επιτύχει μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά και να είναι αποδοτικότερη από τους αντιπάλους της σε ένα δυναμικό και συχνά παραχώδες περιβάλλον. Προκειμένου να το καταφέρει, θα πρέπει να εντοπίσει τους κατάλληλους τρόπους, για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία (added value) στους πελάτες της.

Ο ισχυρισμός ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης διασφαλίζει την απόλυτη επιτυχία χαρακτηρίζεται ως ανεδαφικός, σίγουρα όμως είναι απαραίτητη για την επιβίωσή της. Δίνει την κατεύθυνση και καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους δύναται να οδηγηθεί η επιχείρηση στην ολοκλήρωση της αποστολής της. Αποτελεί σημείο αναφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση και αποπροσανατολισμός. Ταυτόχρονα, μειώνει την αβεβαιότητα και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συσχετίσουν τις εσωτερικές τους δυνάμεις με το εξωτερικό περιβάλλον και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

²⁰ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

²¹ Thompson, J., Martin, F. 2005, "Strategic Management: Awareness and Change", 5th ed., Thomson Learning.

1.2. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μανάτζμεντ έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές και σημαντικό στον κόσμο των επιχειρήσεων για πληθώρα λόγων, κυρίως όμως διότι οι επιχειρήσεις κατανόησαν πως αυτό αποτελεί σημαντικό μέρος του δρόμου προς την επιτυχία τους. Είναι γεγονός ότι η πλειοψηφία των επιτυχημένων οργανισμών έχουν αναπτύξει στο εσωτερικό τους το στρατηγικό μανάτζμεντ σε αντίθεση με εκείνους που απέτυχαν. Το στρατηγικό μανάτζμεντ βοηθά μια επιχείρηση να εντοπίσει το πού βρίσκεται τώρα, το πού θέλει να πάει και τον τρόπο για να το κάνει. Καθορίζει, δηλαδή, τους στόχους της.

Στην παραπάνω διαδικασία μετέχουν τα ανώτερα στελέχη, τα οποία, θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους, καθορίζουν τη θέση που προσβλέπει η επιχείρηση να κατέχει μέσα στα επόμενα πέντε περίπου έτη. Ουσιώδες τμήμα αυτής της διαδικασίας αποτελεί η συνειδητοποίηση της παρούσας κατάστασης και των τάσεων της αγοράς, ο εντοπισμός των ανταγωνιστών καθώς και των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα επηρεάσουν οι ληφθείσες αποφάσεις τους καταναλωτές, αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Θα πρέπει να εξετάζονται οι επιθυμίες των καταναλωτών, ο βαθμός κατά τον οποίο μπορεί να ανταπεξέλθει η επιχείρηση και με ποιο τρόπο θα ηττηθεί ο ανταγωνισμός. Παράλληλα, πρωταγωνιστικός παράγοντας είναι οι μέτοχοι της εταιρείας. Ένα μεγάλο μέρος του στρατηγικού μανάτζμεντ αφορά στην εξισορρόπηση των στόχων του οργανισμού, των στόχων των μετόχων (βλέπε το σχετικό πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου στα πλαίσια των κανόνων της Εταιρικής Διακυβέρνησης) και των επιθυμιών των καταναλωτών.

Έχουν αναπτυχθεί πολλοί ορισμοί του στρατηγικού μανάτζμεντ. Ο David (2003)²² ορίζει το στρατηγικό μανάτζμεντ ως την «τέχνη και επιστήμη της χάραξης, εφαρμογής και αξιολόγησης αλληλοεπηρεαζόμενων αποφάσεων οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του». Με άλλα λόγια, ο συγκεκριμένος τύπος μανάτζμεντ επικεντρώνεται στην ενοποίηση των διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης και στοχεύει στη δημιουργία νέων ευκαιριών για το μέλλον.

²² David, F. 2003, "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Prentice Hall.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2009)²³, το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά στο σύνολο των αποφάσεων μιας επιχείρησης και των δράσεων που αναλαμβάνει, οι οποίες καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση του οργανισμού. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά ένα οργανισμό να είναι περισσότερο αποδοτικός μέσω του καλύτερου συντονισμού των διαφόρων δραστηριοτήτων και να αντιμετωπίζει με αυτό τον τρόπο αποτελεσματικότερα τις αβεβαιότητες τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την Coulter (2005)²⁴, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση αναλύει την παρούσα κατάσταση, αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές και τις εφαρμόζει στην πράξη, ενώ στη συνέχεια αξιολογεί αυτές τις στρατηγικές και προβαίνει στην τροποποίησή τους ή στην αλλαγή τους εφόσον αυτό απαιτείται.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής ενός οργανισμού, του οράματος και των στόχων του καθώς και τη σχεδίαση πολιτικών και πλάνων για την επίτευξή τους, ενώ στη συνέχεια καταπιάνεται με την κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των εν λόγω στόχων²⁵. Αφορά όχι μόνο στα στελέχη της επιχείρησης, αλλά και στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις ομάδες ενδιαφερομένων, ανάλογα με τη δομή κάθε οργανισμού. Οι Thompson και Martin (2005)²⁶ δίνουν ένα ευρύτερο ορισμό: «στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των διαδικασιών που αποσκοπούν στον καθορισμό του στόχου της επιχείρησης και των σκοπών της, στις δράσεις που θα πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, στην υλοποίηση αυτών των δράσεων και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων».

Ιδιαίτερη σημασία στο στρατηγικό μάνατζμεντ έχει ο σχεδιασμός. Συχνά, χρησιμοποιείται η ρήση: «αν αποτύχεις να σχεδιάσεις, τότε σχεδιάζεις να αποτύχεις»²⁷. Το στρατηγικό μάνατζμεντ λαμβάνει υπόψη το όραμα και την αποστολή ενός οργανισμού και μπορεί να επηρεάσει την επίδοσή του. Βοηθά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, αλλά και στην έκφραση, στην επικοινωνία και στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο, επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί αναγκαιότητα για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, αφού η βελτίωση του τρόπου διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί το κλειδί για την επιτυχία.

²³ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

²⁴ Coulter, M. 2005, "Strategic Management in Action", 3rd ed., Prentice Hall.

²⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management

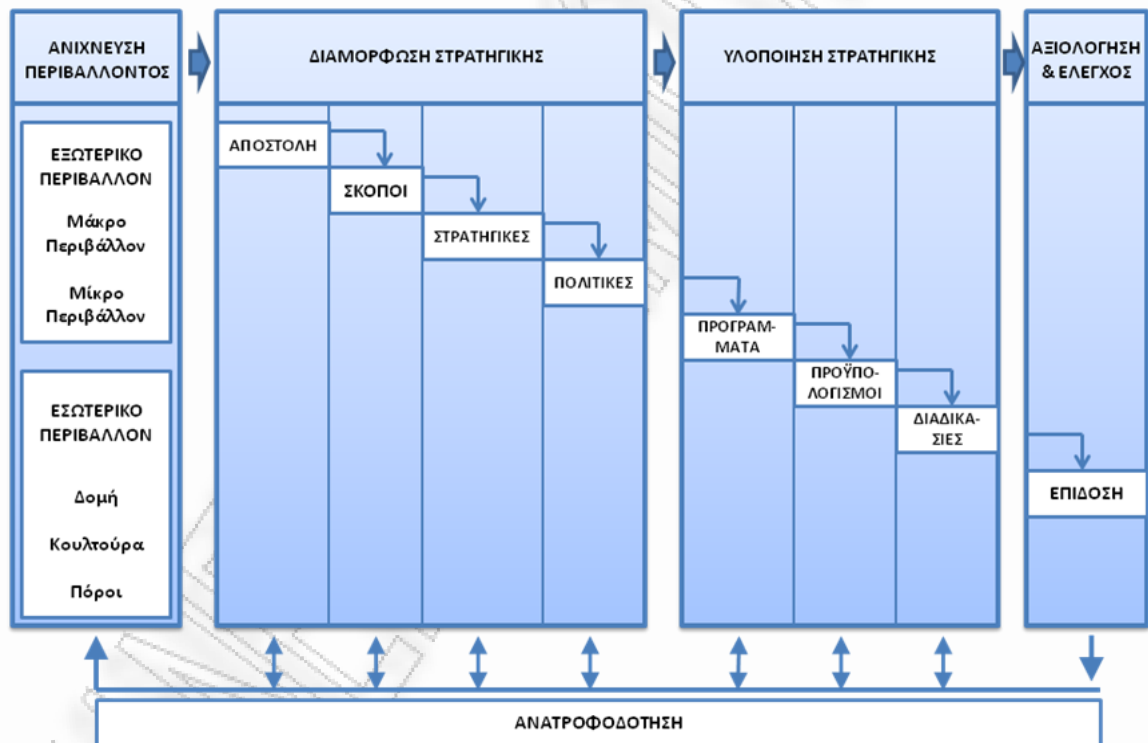
²⁶ Thompson, J., Martin, F. 2005, "Strategic Management: Awareness and Change", 5th ed., Thomson Learning.

²⁷ Benjamin Franklin (1706-1790): "if you fail to plan, you are planning to fail".

1.2.1. ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2009), το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (Διάγραμμα 1.1.)²⁸:

- Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος



Διάγραμμα 1.1.: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy"

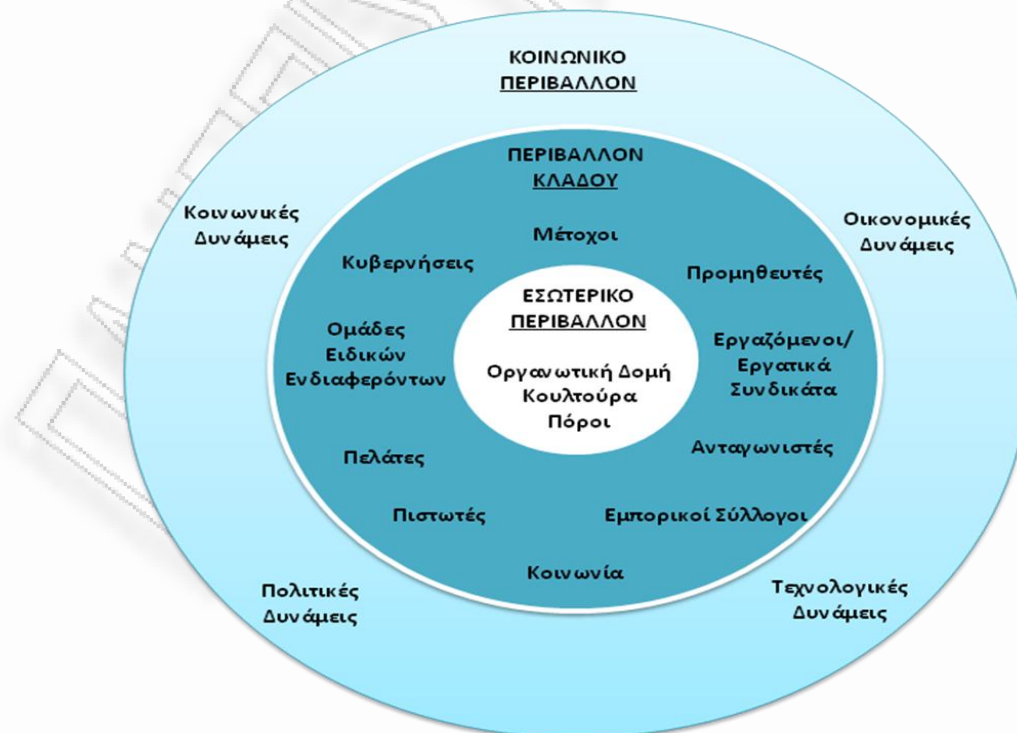
Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ ανιχνεύει το περιβάλλον της επιχείρησης, προσπαθώντας να εντοπίσει και να αναλύσει τόσο τις δυνάμεις και αδυναμίες στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και τις ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της. Στη συνέχεια, διαμορφώνεται η στρατηγική, η οποία περιλαμβάνει την

²⁸ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

αποστολή της επιχείρησης και τους σκοπούς της, καθώς και τις στρατηγικές και πολιτικές για την επίτευξή τους. Το επόμενο στάδιο αφορά στην υλοποίηση της στρατηγικής μέσω των διαδικασιών. Τέλος, ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα:

Η **Ανίχνευση του Περιβάλλοντος** αφορά στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση πληροφοριών τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχει ως στόχο τον εντοπισμό στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή στοιχείων που θα καθορίσουν το μέλλον του οργανισμού (Wheelen και Hunger, 2009). Για την ανίχνευση του περιβάλλοντος χρησιμοποιείται κυρίως η ανάλυση **SWOT** (**S**trengths-Δυνάμεις, **W**eaknesses-Αδυναμίες, **O**pportunities-Ευκαιρίες, **T**hreats-Απειλές).

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες (Strengths, Weaknesses) αφορούν σε μεταβλητές του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση, όπως η οργανωτική δομή της εταιρείας, οι πόροι που έχει στη διάθεσή της και η εταιρική κουλτούρα. Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές (Opportunities, Threats) είναι μεταβλητές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον, ήτοι στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο (αφορά σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους) ή στο μικρο-περιβάλλον (αφορά στον κλάδο που ανήκει η εταιρεία). Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σημαντικά τη δραστηριότητα της επιχείρησης και συνήθως είναι εκτός των ορίων ελέγχου της διοίκησής της (Διάγραμμα 1.2).



Διάγραμμα 1.2.: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy"

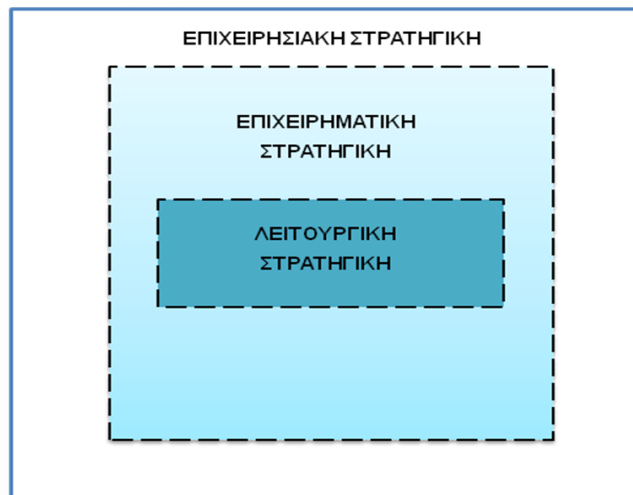
Η **Διαμόρφωση της Στρατηγικής**²⁹ αφορά στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων για τη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις δυνάμεις και αδυναμίες του ίδιου του οργανισμού. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της **αποστολής** (mission) της επιχείρησης, τον προσδιορισμό **αντικειμενικών σκοπών**, την ανάπτυξη **στρατηγικών** και τον ορισμό των κατευθυντήριων γραμμών **πολιτικής** της (Wheelen και Hunger, 2009).

Η αποστολή ενός οργανισμού ορίζεται ως ο λόγος ή η αιτία ύπαρξής του. Μια καλά σχεδιασμένη αποστολή καθορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό της επιχείρησης. Δίνει δηλαδή, μια σύντομη περιγραφή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να κάνουμε.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης καθορίζουν το τι πρέπει να επιτευχθεί και σε πόσο χρονικό διάστημα. Έχουν διαφορετική έννοια από τους στόχους, οι οποίοι είναι πιο γενικοί και αναφέρονται σε λιγότερο προσδιορισμένα αποτελέσματα. Μερικοί από τους τομείς στους οποίους δύναται να εντοπίζονται οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι εκείνοι της ανάπτυξης, της αποτελεσματικότητας, της κερδοφορίας, του μεριδίου αγοράς, των παροχών προς τους εργαζομένους και των παροχών προς την κοινωνία γενικότερα.

Η στρατηγική περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, όπου καθορίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης. Σε μια επιχείρηση συνήθως εντοπίζονται τρεις αλληλεξαρτώμενοι τύποι στρατηγικής (Διάγραμμα 1.3.): η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (Corporate Strategy), η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business or Competitive Strategy) και η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy).

²⁹ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.



Διάγραμμα 1.3.: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy"

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τους τύπους επιχειρηματικής δραστηριότητας στους οποίους θα επιδοθεί η επιχείρηση καθώς και με τη ροή των διαθέσιμων πόρων ανάμεσα σε αυτές τις δραστηριότητες. Επιπλέον, αφορά και στις σχέσεις της επιχείρησης με τις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της³⁰. Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Business Units) ή προϊόντος και επικεντρώνεται στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (κόστους ή διαφοροποίησης) σε καθεμία επιχειρηματική μονάδα ή προϊόν / υπηρεσία. Αυτού του είδους η στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική Διαφοροποίησης (differentiation strategy). Τέλος, η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική και στοχεύει στην άριστη κατανομή των διαθέσιμων πόρων στις επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης και στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

Οι πολιτικές είναι γενικές κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες συνδέουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Χρησιμοποιούνται προκειμένου να διευκολυνθεί η λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα και να διασφαλιστεί ότι κάθε ενέργεια που λαμβάνει χώρα υποστηρίζει την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς σκοπούς της και τις στρατηγικές της.

³⁰ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

Η **Υλοποίηση της Στρατηγικής** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Εκτός ειδικών εξαιρέσεων, πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης με τη χρήση:

- Προγραμμάτων (Programs): εκθέσεις που καθορίζουν και περιγράφουν αναλυτικά τις ενέργειες και τα βήματα που απαιτούνται, προκειμένου να επιτευχθεί ένα σχέδιο.
- Προϋπολογισμών (Budgets): είναι η απεικόνιση των προγραμμάτων σε χρηματικές μονάδες και η ανάλυσή τους από χρηματοοικονομική πλευρά. Ουσιαστικά, αποτελούν ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη.
- Διαδικασιών [Procedures ή Standard Operating Procedures (SOP)]: περιγράφουν λεπτομερώς τις ενέργειες που θα πρέπει να λάβουν χώρα, ώστε να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα.

Η **Αξιολόγηση** και ο **Έλεγχος** περιλαμβάνουν την καταγραφή των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στη συνέχεια, τη σύγκρισή τους με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας χρησιμοποιούνται από στελέχη όλων των επιπέδων, προκειμένου να πραγματοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες και να επιλυθούν τα διάφορα προβλήματα. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι θα πρέπει να υπάρχει επαρκής και έγκαιρη **Ανατροφοδότηση** (Feedback), η οποία πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάντζμεντ, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση. Συνεπώς, παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν τα τελευταία βήματα του υποδείγματος, ενδέχεται να εντοπιστούν αδυναμίες ή ακόμη και λανθασμένες αποφάσεις σε προηγούμενο στάδιο, οι οποίες να οδηγήσουν στην αναμόρφωσή του.

1.3. ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μάντζμεντ και έχει αναπτυχθεί μια πληθώρα ορισμών, στους οποίους ως κοινό σημείο εντοπίζεται η έννοια της «δημιουργίας αξίας». Ορίζεται ως η προϋπόθεση εκείνη, που επιτρέπει σε μια οικονομική μονάδα να λειτουργεί με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της και παράλληλα, οδηγεί σε σημαντικά οφέλη για την ίδια³¹. Είναι η θέση μιας εταιρείας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που της επιτρέπει η

³¹ http://www.investorwords.com/998/competitive_advantage.html

απόδοση των επενδύσεών της να είναι μεγαλύτερη από το αντίστοιχο κόστος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι μοναδικό και διατηρήσιμο³².

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την ικανότητα μιας επιχείρησης να συνδέει βασικές της ικανότητες με τις ευκαιρίες της αγοράς. Ουσιαστικά, είναι η ανωτερότητα που κερδίζει, όταν μπορεί να προσφέρει την ίδια αξία με τους ανταγωνιστές της σε χαμηλότερη τιμή ή να χρεώνει υψηλότερες τιμές με την παροχή διαφοροποιημένων προϊόντων³³. Παρόλα αυτά, υπάρχει διαφωνία σχετικά με το «σε ποιον» δημιουργείται η αξία και «πότε»³⁴. Είναι η αξία που δημιουργείται από ευνοϊκούς όρους συναλλαγών στις αγορές προϊόντων, όταν τα έσοδα υπερβαίνουν το κόστος; Η επίτευξη άριστων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων σε μια επιχείρηση; Ή μήπως είναι η διατήρηση της αξίας της μετοχής σε σχετικά υψηλά επίπεδα;

Ο Porter (1985)³⁵, αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο επίκεντρο των επιδόσεων μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικές αγορές» και μεταφράζεται σε χαμηλό κόστος, πλεονέκτημα στη διαφοροποίηση ή επιτυχημένη στρατηγική εστίασης. Οι Besanko, Dranove και Shanley (2000)³⁶ υπογραμμίζουν: «όταν μια εταιρεία επιτυγχάνει υψηλότερο ποσοστό οικονομικού κέρδους σε σχέση με το μέσο ποσοστό άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών στην ίδια αγορά, τότε η εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη αγορά». Το οικονομικό κέρδος ορίζεται ως «η διαφορά ανάμεσα στο κέρδος από την επένδυση ορισμένων πόρων σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και στο κέρδος που θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί, εάν οι ίδιοι πόροι είχαν επενδυθεί στην πλέον επικερδή εναλλακτική δραστηριότητα».

Οι Saloner, Shepard και Podolny (2001)³⁷ αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να έχει δύο μορφές: α) όταν μια επιχείρηση μπορεί να παράγει ένα προϊόν / υπηρεσία, το οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι έχει μεγαλύτερη αξία από το αντίστοιχο που προσφέρουν οι ανταγωνιστές ή β) όταν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει το προϊόν / υπηρεσία της σε τιμή χαμηλότερη από εκείνη που το προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Προκειμένου μια επιχείρηση να ακμάσει τόσο σε επίπεδο κερδών όσο και σε επίπεδο μεριδίου αγοράς θα πρέπει να καταφέρει να

³² http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage

³³ <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>

³⁴ Rumelt, R., Kunin, H., Kunin, E. 2003, "What in the World is Competitive Advantage?", The Anderson School at UCLA, [Policy Working Paper 105](#).

³⁵ Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

³⁶ Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. 2000, "Economics of Strategy", 2nd ed., John Wiley & Sons.

³⁷ Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. 2001, "Strategic Management", John Wiley & Sons.

διατηρεί την αξία που δημιουργεί. Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να έχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Barney (2002)³⁸ υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η δραστηριότητά της σε μια αγορά δημιουργεί οικονομική αξία και ταυτόχρονα, λίγες ανταγωνίστριες εταιρείες αναλαμβάνουν ανάλογες δράσεις. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται και με την επίδοση της επιχείρησης, διότι ένας οργανισμός επιτυγχάνει τη βέλτιστη επίδοση, όταν οι πόροι που χρησιμοποιεί δημιουργούν αξία μεγαλύτερη της αναμενόμενης.

Στο σύγχρονο πολυτάραχο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα στελέχη των οικονομικών μονάδων αποτελεί κρίσιμο σημείο για τη βιωσιμότητά τους. Στην πραγματικότητα, είναι ο λόγος για τον οποίο μια εταιρεία διατηρείται στην αγορά και οι καταναλωτές προτιμούν το προϊόν / υπηρεσία της έναντι των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν σημαίνει απλά είμαι διαφορετικός. Έχει να κάνει με την απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα, για την ενίσχυση της οποίας απαιτείται ομάδα στελεχών με άριστη γνώση και κατανόηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και των συμπεριφορών του. Η ομάδα αυτή, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει το όραμα της επιχείρησης, αναπτύσσοντας τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύοντας την ομαδική εργασία και την κριτική σκέψη.

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βοηθά την επιχείρηση να διατηρήσει και να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, καθώς επίσης να επιβιώσει απέναντι στον ανταγωνισμό. Πηγάζει από την ικανότητα της επιχείρησης να συνδυάζει τις μοναδικές δεξιότητές της με τους διαθέσιμους πόρους και να αναπτύσσει και να εφαρμόζει στρατηγικές, που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν. Με άλλα λόγια, αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχή προσοχή και ενδεχομένως τροποποιήσεις για να διατηρηθεί στο χρόνο.

³⁸ Barney, J. 2002, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2nd ed., Addison-Wesley Reading.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.
2. Ackerman, R., Uyterhoeven, H., Rosenblum, J. 1973, "Strategy and Organization: Text and cases in General Management", Homewood, R. D. Irwin.
3. Ackoff, R. 1974, "Redesigning the Future", John Wiley & Sons Inc.
4. Ansoff, I. 1965, "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion", McGraw-Hill.
5. Barney, J. 2002, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2nd ed., Addison-Wesley Reading.
6. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. 2000, "Economics of Strategy", 2nd ed., John Wiley & Sons.
7. Chandler, A. 1962, "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise", MIT Press.
8. Chartered Management Institute April 2002, "Michael Porter: What is Strategy?", Thinkers.
9. Coulter, M. 2005, "Strategic Management in Action", 3rd ed., Prentice Hall.
10. David, F. 2003, "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Prentice Hall.
11. Drucker, P. 1954, "The Practice of Management", NY:Harper Brothers.
12. Glueck, W. 1976, "Business Policy: Strategy Formation and Management Action", 2nd ed., McGraw Hill.
13. Hamel, G. 1996, "Strategy as revolution", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 4, pp. 69-82.
14. Hamel, G., Prahalad, C. 1996, "Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds", Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 237-242.
15. Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., Guth, W. 1969, "Business Policy: Text and Cases", McGraw Hill.
16. Levy, D., Alvesson, M., Willmott, H. 2003, "Critical Approaches to Strategic Management", in M. Alvesson and H. Willmott (eds), Studying Management Critically, pp. 92-110.
17. McCarthy, D., Minichiello, R., Curran, J. 1975, "Business Policy and Strategy: Concepts and Readings", Homewood, R. D. Irwin.
18. McNichols, T. 1977, "Policy Making and Executive Action", 5th ed., McGraw Hill.
19. Mintzberg, H. 1994, "Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, pp. 107-114.
20. Newman, W., Logan, J. 1971, "Strategy, Policy, and Central Management", South-western Pub. Co.
21. Paine, P., Naumes, W. 1975, "Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach", Philadelphia: Saunders Company.
22. Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.
23. Porter, M. 1996, "What is strategy?", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.
24. Porter, M. 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y. Free Press.
25. Rumelt, R., Kunin, H., Kunin, E. 2003, "What in the World is Competitive Advantage?", The Anderson School at UCLA, Policy Working Paper 105.
26. Saloner, G., Shepard, A., Pódolny, J. 2001, "Strategic Management", John Wiley & Sons.
27. Steiner, G., Miner, J. 1977, "Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases", Macmillan Publications.
28. Thompson, J., Martin, F. 2005, "Strategic Management: Awareness and Change", 5th ed., Thomson Learning.
29. Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.
30. http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage
31. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management
32. <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>
33. http://www.investorwords.com/998/competitive_advantage.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

2.1. ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.»³⁹ με διακριτικό τίτλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ιδρύθηκε το 1991 και εδρεύει στον Άλιμο Αττικής, σε μια έκταση 11.000 τ.μ. Προέρχεται από τη μετατροπή σε Ανώνυμη Εταιρεία της Ετερόρρυθμης Εταιρείας με επωνυμία «Γεωργάτος Γρηγόριος και ΣΙΑ Ε.Ε.», η οποία προϋπήρχε με τη μορφή αυτή από το 1987. Το όραμά της συνοψίζεται στην εξής φράση: «να προσφέρουμε την καλύτερη καθημερινή εμπειρία καφέ και μικρογευμάτων στον κόσμο».

Η δραστηριότητα της εταιρείας ξεκίνησε το 1972, υπό τη μορφή ατομικής επιχείρησης από τον νυν πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) της Α.Ε. κ. Γρηγόρη Γεωργάτο. Το πρώτο κατάστημα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ιδρύθηκε το 1972, στη Δάφνη Αττικής. Χρειάστηκε να περάσουν σχεδόν δύο δεκαετίες για να μετατραπεί η εταιρεία σε ανώνυμη και να αρχίσει η επέκταση του δικτύου από τη δεύτερη γενιά της οικογένειας.

Οι πρώτες συμβάσεις δικαιόχρησης⁴⁰ (franchise)⁴¹ υπογράφηκαν το 1994 και το 2000 η εταιρεία εισήχθη στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, όπως ονομαζόταν τότε (νυν Χρηματιστήριο Αθηνών Α.Ε.). Παράλληλα, ξεκίνησε η επέκταση του δικτύου στη Ρουμανία, με την ίδρυση θυγατρικής εταιρείας και τη δημιουργία μονάδας παραγωγής.

³⁹ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.», Αρχαίου Θεάτρου 8, 17456, Άλιμος, ΑΡ.Μ.Α.Ε. 25086/06/Β/91/58.

⁴⁰ <http://el.wikipedia.org/wiki/Δικαιόχρηση>

⁴¹ Μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μια σχέση συνεργασίας, στην οποία ο **δικαιοπάροχος** (franchisor) χορηγεί στο **δικαιοδόχο** (franchisee) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα ή/και υπηρεσίες που πρώτος έχει αναπτύξει. Ο δικαιοπάροχος είναι το νομικό πρόσωπο, συνήθως μια μεγάλη επιχείρηση, με «καλό» όνομα, τεχνογνωσία και κύρος στην αγορά, το οποίο επιθυμεί να διευρύνει το μερίδιό που κατέχει στην αγορά. Για το σκοπό αυτό παραχωρεί σε ένα άλλο πρόσωπο (δικαιοδόχο), νομικό ή φυσικό, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise. Ο δικαιοδόχος είναι ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας, στον οποίο παραχωρείται το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Η επιτυχημένη πορεία συνεχίστηκε με την είσοδό της στις κλειστές αγορές της Ελλάδας και της Ρουμανίας (Αεροδρόμιο, Σιδηροδρομικός Σταθμός και άλλες) και τη δημιουργία του “Coffeeright Concept Café”. Βέβαια, υπήρξαν και εμπόδια, όπως η συγχώνευση δια απορροφήσεως της αλυσίδας καφεστιατορίων «NEON»⁴². Επιπλέον, η εταιρεία εισήχθη στην αγορά της Κύπρου με την υπογραφή της σύμβασης Master Franchise για την Κύπρο το 2005. Η ανάπτυξη του δικτύου συνεχίστηκε με ταχείς ρυθμούς και το 2008 η εταιρεία έκανε το επόμενο βήμα της με τη λειτουργία καταστήματος στα Τίρανα, κάνοντας την αρχή για την επέκταση δικτύου και στην αγορά της Αλβανίας. Σήμερα, το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου Εταιρειών Εστίασης «Γρηγόρης» αριθμεί περισσότερα από 250 καταστήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Τον Απρίλιο του 2009, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» ανακοίνωσε ότι η Έκτακτη Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.) της εταιρείας αποφάσισε τη διαγραφή των μετοχών από το Χρηματιστήριο Αθηνών⁴³. Τον Ιούνιο του 2009, το Δ.Σ. της ανακοίνωσε την απόφαση να συγχωνεύσει με απορρόφηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2166/1993, την εταιρεία «PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ». Η συγχώνευση εγκρίθηκε από τις Γ.Σ. των Μετόχων των εταιρειών την 1^η Νοεμβρίου 2009 και καταχωρήθηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με αριθμό Κ2-15368/4.11.2009.

2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δραστηριοποιείται στο χώρο της παρασκευής και διάθεσης μικρογευμάτων και συναφών προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της ανάπτυξης δικτύου καταστημάτων γρήγορου φαγητού και της εμπορίας αντίστοιχων προϊόντων. Στόχος της είναι η άριστη ποιότητα και η βέλτιστη κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Τα καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» καλούνται να καλύψουν την ανάγκη του σύγχρονου ανθρώπου, ο οποίος βρίσκεται τις περισσότερες ώρες της ημέρας εκτός σπιτιού, για ποιοτικά και συγχρόνως γευστικά μικρογεύματα. Διαθέτουν μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, τα οποία τοποθετούνται σε ψυγεία ανοιχτού τύπου, ώστε ο πελάτης να έχει πλήρη αντίληψη της ποικιλίας και άμεση επαφή με το προϊόν. Επίσης,

⁴² Εφημερίδα «Ισοτιμία» ημερομηνίας 17/1/2009: «Εκείνη την περίοδο ο ανταγωνισμός έλεγε: «ο Γεωργάτος αγόρασε όχι εταιρεία, αλλά προβλήματα» και τελικά επιβεβαιώθηκε».

⁴³ “Πληροφοριακό Δελτίο Υποχρεωτικής Δημόσιας Πρότασης της «PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» προς τους μετόχους της «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.» για την Αγορά του Συνόλου των Κοινών μετά Ψήφου Μετοχών τους”, 23-01-2009.

προσφέρουν ποικίλα προϊόντα στην κατηγορία των ποτών και επιδορπίων. Παράλληλα, λειτουργούν τα "Coffeeright", τα οποία ανήκουν σε μια νέα κατηγορία καταστημάτων: τα fast-moving coffee bars. Τα "Coffeeright" διαθέτουν τη βασική ποικιλία καφέδων, χυμών και συνοδευτικών καφέ και χαρακτηρίζονται από πρωτότυπη διακόσμηση.

Στην αγορά της μαζικής εστίασης διακρίνονται τρεις τύποι αγορών: οι ανοικτές, οι κλειστές και οι ημίκλειστες αγορές. Στις ανοικτές αγορές περιλαμβάνονται εκείνες που απευθύνονται στο σύνολο των καταναλωτών, έχουν πρόσβαση σε αυτές όλοι οι καταναλωτές και κυρίως αναπτύσσονται «στο δρόμο». Οι κλειστές αγορές χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό και αφορούν σε καταστήματα που λειτουργούν σε συγκεκριμένους χώρους, όπως σε γραφεία εταιρειών ή μονάδες παραγωγής. Τέλος, οι ημίκλειστες αγορές συνδυάζουν χαρακτηριστικά των δύο προηγούμενων μορφών. Περιλαμβάνουν καταστήματα, τα οποία ενώ λειτουργούν σε συγκεκριμένους χώρους, απευθύνονται και στο ευρύτερο κοινό.

Ο Όμιλος Εταιρειών Εστίασης «Γρηγόρης» έχει παρουσία και στους τρεις τύπους αγορών. Σε ανοικτές αγορές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό λειτουργούν 193 καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και "Coffeeright". Επίσης, λειτουργούν 28 καταστήματα σε κλειστές αγορές, όπως σε κυλικεία επιχειρήσεων, σε σχολεία, σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σε κέντρα ενόπλων δυνάμεων και σε υπουργεία. Τέλος, η παρουσία του Ομίλου σε ημίκλειστες αγορές περιλαμβάνει 20 καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και "Coffeeright" σε Σταθμούς Εφοδιασμού Αυτοκινήτων (Σ.Ε.Α.), στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος» και σε μεγάλα Super Markets.

Η εταιρεία διαθέτει επτά κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα:

- Το «Γρηγόρης Μικρογεύματα», το οποίο χρησιμοποιείται ως επωνυμία των σημείων πώλησης.
- Το "Coffeeright", το οποίο χρησιμοποιείται ως επωνυμία των σημείων πώλησης του νέου concept στον τομέα των café.
- Το "Wok 88", το οποίο χρησιμοποιείται ως επωνυμία των εστιατορίων τύπου "fast casual" ασιατικής κουζίνας.
- Το «NEON».
- Το «CONFECTA Προϊόντα Ζύμης», το οποίο χρησιμοποιείται για τις πωλήσεις χονδρικής.

- Το «Μαύρο πρόβατο».
- Το «Νέον μαγειρέματα» που χαρακτηρίζει το concept της ελληνικής κουζίνας.

2.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Στόχος της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών της. Προκειμένου να διασφαλίζεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η εταιρεία εφαρμόζει ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων, σύμφωνα με τα διεθνή ποιοτικά πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 και ISO 22000:2005. Επιπλέον, μέσω του συστήματος αυτού, η εταιρεία στοχεύει στην αποδοτικότερη οργάνωση των λειτουργιών της και στη μείωση του λειτουργικού κόστους καθώς και στην επίτευξη του βέλτιστου εργασιακού κλίματος.

Η πολιτική της εταιρείας περιστρέφεται γύρω από τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων, παράλληλα με τη δημιουργία υπεραξίας για τους μετόχους και την ικανοποίηση των καταναλωτών και των συνεργατών της. Σημείο αναφοράς κάθε δραστηριότητας αποτελούν η ισχύουσα νομοθεσία, οι απαιτήσεις υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων (σύστημα HACCP), οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι περιβαλλοντικές πλευρές των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Ο συστηματικός έλεγχος κάθε επιμέρους διαδικασίας, αλλά και στο σύνολό τους, διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των ποιοτικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων της εταιρείας. Για την ομαλή διεξαγωγή του ελέγχου προαπαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου μηχανισμού παρακολούθησης στόχων και δεικτών καθώς και σαφής καταγραφή των διεργασιών και διαδικασιών. Επίσης, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα όρια των αρμοδιοτήτων της εκάστοτε θέσης εργασίας.

Η εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραπάνω δεσμεύσεις της. Αναλυτικά:

- Πραγματοποιείται συνεχής αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της και άμεση συμμόρφωση στις περιπτώσεις που εντοπίζεται ασυνέπεια.

- Οι στόχοι ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, όπως και οι περιβαλλοντικές επιδόσεις, αναθεωρούνται και βελτιώνονται σε διαρκή βάση.
- Ενσωματώνονται στο σχεδιασμό νέων δραστηριοτήτων τόσο οι τεχνολογικές εξελίξεις όσο και τα περιβαλλοντικά ζητήματα.
- Το προσωπικό της εταιρείας είναι άρτια εκπαιδευμένο σε θέματα ποιότητας, ασφάλειας τροφίμων και περιβάλλοντος, αλλά παραμένει συνεχής η επιμόρφωση και η παρακίνησή του.
- Ενθαρρύνεται με κάθε τρόπο η άμεση και ομαλή ροή της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Προκειμένου να είναι συνεπής απέναντι στους καταναλωτές της, η εταιρεία φροντίζει να αναπτύσσει και να προσφέρει συνεχώς νέα προϊόντα. Η διαδικασία που εφαρμόζεται στοχεύει στη δημιουργία σταθερών, ασφαλών προϊόντων, τα οποία θα είναι σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Έτσι, λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των πελατών, ο κύκλος ζωής των προϊόντων, οι κινήσεις του ανταγωνισμού, οι σχετικές κανονιστικές διατάξεις και η ισχύουσα νομοθεσία. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από προηγούμενους σχεδιασμούς προϊόντων, κυρίως σε ότι αφορά τεχνικούς περιορισμούς εξοπλισμού αλλά και υλικών, καθώς και οι νέες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί.

Το στάδιο της ανάπτυξης νέων προϊόντων περιλαμβάνει ένα σύστημα δοκιμών και ελέγχων, από γευστικές και πιλοτικές δοκιμές έως μικροβιολογικές αναλύσεις και προσδιορισμό διάρκειας ζωής του προϊόντος, ώστε να πληρούνται οι προκαθορισμένες απαιτήσεις. Τα νέα προϊόντα αποτελούν σημαντικό εργαλείο, δεδομένου ότι μπορούν να ενισχύσουν την εικόνα της εταιρείας, αυξάνοντας την ικανοποίηση των καταναλωτών.

2.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ο Όμιλος Εταιρειών Εστίασης «Γρηγόρης» έχει εντάξει στην επιχειρηματική στρατηγική του την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) μέσω ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δράσεων. Οι βασικοί τομείς δραστηριοποίησής του σε θέματα Ε.Κ.Ε. αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και περιλαμβάνουν τους τομείς: εργαζόμενοι, αγορά, περιβάλλον, κοινωνία.

Το πρόγραμμα Ε.Κ.Ε. της εταιρείας φέρει τον τίτλο «Δε χορταίνεις να ζεις!» και τοποθετεί στο επίκεντρο των ενεργειών της το σύγχρονο άνθρωπο και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του. Μέσα επίτευξης του στόχου αποτελούν αφενός η δράση της εταιρείας και αφετέρου η αφύπνιση των ανθρώπων που συναλλάσσονται μαζί της, ώστε να συμμετέχουν όλοι σε μια κοινή προσπάθεια.

Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος Εταιρειών Εστίασης «Γρηγόρης» έχει αναλάβει συγκεκριμένες δράσεις με στόχο την προστασία των αδύναμων κοινωνικών ομάδων, αλλά και έχει ενισχύσει, στα πλαίσια της προαγωγής του πολιτισμού, αξιόλογες πολιτιστικές και καλλιτεχνικές ομάδες. Παράλληλα, έχει συμπεριλάβει στο πρόγραμμά του δράσεις που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος, είτε απευθείας, είτε μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της ευαισθητοποίησης του καταναλωτικού κοινού. Οι ενέργειες που ως τώρα έχουν λάβει χώρα, αφορούν στην εξοικονόμηση ενέργειας, στη χρήση οικολογικών υλικών, αλλά και στη γενικότερη προστασία του φυσικού μας πλούτου. Οι σημαντικότερες από τις περιβαλλοντικές δράσεις του ομίλου περιλαμβάνουν⁴⁴:

- Αντικατάσταση της συμβατικής πλαστικής σακούλας με φιλική προς το περιβάλλον σε όλο το δίκτυο καταστημάτων.
- Εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης συσκευασιών και χαρτιού.
- Συμμετοχή στην προσπάθεια της ΑΦΗΣ⁴⁵ με την ανακύκλωση μπαταριών στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και στο μεγαλύτερο μέρος του δικτύου καταστημάτων.
- Αντικατάσταση των συμβατικών χάρτινων συσκευασιών με συσκευασίες από ανακυκλωμένο χαρτί, όπου είναι εφικτό, σύμφωνα πάντα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.
- Καθημερινό καθαρισμό της Νήσου «Χρυσή»⁴⁶, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και του κεδροδάσους, το οποίο είναι ιδιαίτερα σπάνιο σε έκταση και σε δομή για τον Ελλαδικό χώρο.

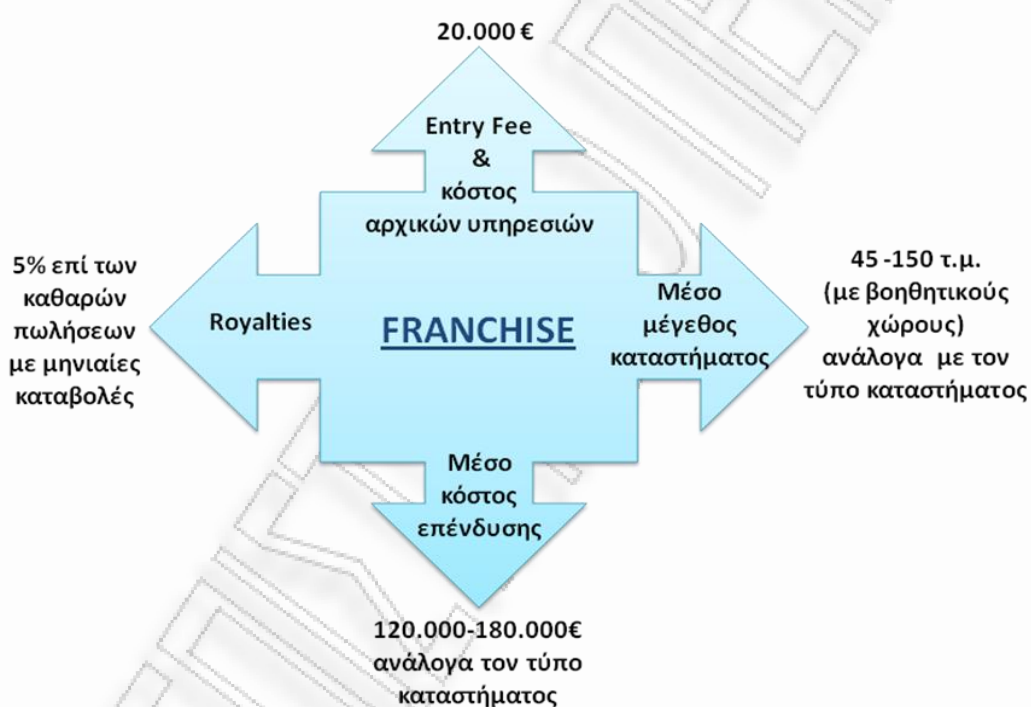
⁴⁴ <http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=33>

⁴⁵ Η ΑΦΗΣ (Ανακύκλωση Φορητών Ηλεκτρικών Σητλών) είναι το Σύστημα Εναλλακτικής Διαχείρισης Φορητών Ηλεκτρικών Σητλών που έχει εγκριθεί από το πρώην Υπουργείο ΠΕΧΩΔΕ δυνάμει του Ν. 2939/2001 (Φ.Ε.Κ. 179Α/06.08.2001) και του Π.Δ. 115/2004 (Φ.Ε.Κ. 80Α/05.03.2004) με την υπ. αριθ. 106155/7.7.2004 απόφαση του Υπουργού ΠΕΧΩΔΕ (Φ.Ε.Κ. 1056Β/14.07.2004) για την εναλλακτική διαχείριση φορητών ηλεκτρικών σητλών (μέχρι 1.500 γραμμάρια).

⁴⁶ Η Νήσος «Χρυσή» βρίσκεται 8 μίλια νότια της Ιεράπετρας, δεν έχει μόνιμους κατοίκους, παρά μόνο επισκέπτες και διαθέτει ένα σπάνιο δάσος από αιωνόβιους κέδρους ηλικίας 200-300 ετών.

2.5. ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISE)

Τα καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και “Coffeeright” ανήκουν στο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα με πάνω από 250 σημεία πώλησης σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Αλβανία. Η εταιρεία προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο υποστήριξης σε όσους ενδιαφέρονται να συνεργαστούν μαζί της μέσω της μεθόδου της δικαιόχρησης (Διάγραμμα 2.1.) από την αρχή της συνεργασίας έως και την εκπαίδευση των συνεργατών.



Διάγραμμα 2.1.: Το πακέτο δικαιόχρησης (franchise) της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»⁴⁷

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας (<http://www.gregorys.gr>)

Η εταιρεία συμμετέχει στη διαδικασία εύρεσης και επιλογής σημείου για το νέο κατάστημα, όπως και στο σχεδιασμό του. Επίσης, υποστηρίζει το νέο συνεργάτη στην ανεύρεση του σωστού προσωπικού και αναλαμβάνει την εκπαίδευσή του. Παρέχει συμβουλές σε θέματα ανάπτυξης του σχεδίου μάρκετινγκ και σε ζητήματα προώθησης του νέου καταστήματος με την παροχή προωθητικού υλικού και διαφημιστικών εντύπων.

⁴⁷ Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες μάρκετινγκ και επικοινωνίας.

Κάθε νέος συνεργάτης συμμετέχει σε ένα πλήρες πρόγραμμα, που περιλαμβάνει εκπαίδευση σε θέματα ανάπτυξης του καταστήματος, χρηματοοικονομικά ζητήματα, θέματα διοίκησης προσωπικού, αλλά και γενικότερα λειτουργίας ενός καταστήματος, όπως εξυπηρέτηση πελατών, χειρισμός αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών και άλλα.

2.6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Το 2009 υπήρξε μια δύσκολη χρονιά για όλους του κλάδους της οικονομίας, εξαιτίας κυρίως της οικονομικής κρίσης και της αβεβαιότητας που επικράτησε. Παρόλα αυτά, για τη χρήση 2009, ο κύκλος εργασιών της «Γρηγόρης Μικρογέυματα Α.Β.Ε.Ε.» παρουσίασε αύξηση περίπου 0,9 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2008 και ανήλθε σε 41,8 εκατ. ευρώ έναντι 40,9 εκατ. ευρώ. Τα λοιπά λειτουργικά της έσοδα (οργανικά έσοδα χωρίς να λαμβάνονται υπόψη έσοδα προερχόμενα από τους επιμέρους λογαριασμούς Γενικής Λογιστικής «Πωλήσεις») άγγιξαν τα 5,2 εκατ. ευρώ έναντι 3,9 εκατ. ευρώ το 2008, ενώ τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν σε 26,6 εκατ. ευρώ από 24,2 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρήση.

Τα λειτουργικά κέρδη (προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων) ανήλθαν σε 3,6 εκατ. ευρώ το 2009, αυξημένα κατά 0,1 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2008 (3,5 εκατ. ευρώ), ενώ τα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 6,2 εκατ. ευρώ, περίπου 1,1 εκατ. ευρώ παραπάνω από το 2008 (5,1 εκατ. ευρώ).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κυριότερες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της «Γρηγόρης Μικρογέυματα Α.Β.Ε.Ε.» και ορισμένοι από τους πλέον σημαντικούς αριθμοδείκτες της εταιρείας για το 2009 συγκριτικά με τους αντίστοιχους του προηγούμενου έτους. Επισημαίνεται ότι οι εν λόγω καταστάσεις καταρτίστηκαν σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), αποκλείοντας κατ' αυτό τον τρόπο ουσιώδεις ανακρίβειες, που θα οφείλονταν είτε σε απάτη είτε σε λάθη.

Πίνακας 2.1.: Ισολογισμός της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» στις 31.12.2009

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ		
της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» στις 31.12.2009		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31.12.2009	31.12.2008
Μη κυκλοφοριακά Στοιχεία Ενεργητικού		
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	10.855.356	11.141.248
Ασώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	23.514.096	6.032.554
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες & λοιπές συνδ/νες επιχ.	3.498.143	5.926.261
Λοιπές μακροχρόνιες απαιτήσεις	2.007.081	2.095.268
	39.874.676	25.195.331
Κυκλοφοριακά Περιουσιακά Στοιχεία		
Αποθέματα	1.028.203	1.224.144
Απαιτήσεις από πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	4.600.929	5.674.239
Απαιτήσεις από συνδεδεμένες εταιρείες του Ομίλου	2.323.322	1.096.589
Λοιπές απαιτήσεις	914.129	1.304.851
Διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	1.355.177	569.122
	10.221.760	9.868.945
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	50.096.436	35.064.276
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Ίδια Κεφάλαια		
Μετοχικό κεφάλαιο	2.453.851	9.501.131
Αποθεματικό από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	4.504.395	4.504.395
Αποθεματικά κεφάλαια	699.859	701.660
Υπόλοιπο κερδών εις νέο	3.923.940	-2.036.996
Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους της Μητρικής	11.582.045	12.670.190
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων	11.582.045	12.670.190
Υποχρεώσεις		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	891.281	359.327
Υποχρ. παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την Υπηρεσία	197.005	257.443
Μακροπρόθεσμες Δανειακές Υποχρεώσεις σε Τράπεζες	21.124.969	5.925.424
Μακροπρ. Υποχρεώσεις σε Εταιρείες Χρημ/μικής Μίσθωσης	40.092	40.092
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	679.119	571.703
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	22.932.466	7.153.989
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	9.308.707	7.802.242
Βραχυπρόθεσμες Δανειακές Υποχρεώσεις	4.429.199	4.419.260
Υποχρεώσεις σε συνδεδεμένες εταιρείες του Ομίλου	-	12.877
Λοιπές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.645.266	2.668.773
Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις	198.753	336.945
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	15.581.925	15.240.097
Σύνολο υποχρεώσεων	38.514.391	22.394.086
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	<u>50.096.436</u>	<u>35.064.276</u>

Πίνακας 2.2.: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ		
της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.»		
01.01.2009 – 31.12.2009		
	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Κύκλος εργασιών	41.806.170	40.872.713
Κόστος πωλήσεων	<u>-16.772.774</u>	<u>-17.128.844</u>
Μικτά κέρδη	25.033.396	23.743.869
Λοιπά λειτουργικά έσοδα	<u>5.172.901</u>	<u>3.981.420</u>
	30.206.297	27.725.289
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	-17.461.496	-16.393.022
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-8.221.798	-7.303.282
Έξοδα ερευνών και ανάπτυξης	-87.377	-81.747
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	<u>-835.112</u>	<u>-475.792</u>
Κέρδη προ Φόρων και Χρηματοδοτικών Αποτελεσμάτων	3.600.514	3.471.446
Κόστος χρηματοδότησης	-4.071.676	-757.405
Κέρδη από επανεκτίμηση ακινήτων	-	-
Κέρδη προ φόρων	-471.162	2.714.041
Φόροι	-616.983	117.988
Κέρδη μετά από φόρους	-1.088.145	2.832.029
Κατανεμημένα σε:		
Μετόχους της μητρικής	-1.088.145	2.832.029
Δικαιώματα μειοψηφίας	-	-
Κέρδη / (Ζημιές) ανά μετοχή	-0,1862	0,1252
Μέσος σταθμικός αριθμός μετοχών βασικός	5.842.502	22.621.740
Αποτελέσματα προ φόρων Χρηματοδοτικών και Επενδυτικών Αποτελεσμάτων και Αποσβέσεων	6.194.965	5.110.269

Πίνακας 2.3.: Κατάσταση Ταμειακών Ροών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ		
της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.»		
01.01.2009 – 31.12.2009		
	2009	2008
Λειτουργικές Δραστηριότητες		
Κέρδη προ φόρων	-471.162	2.714.041
Πλέον / μείον προσαρμογές για:		
Αποσβέσεις	1.880.501	1.638.823
Απομειώσεις ενσώματων & άυλων πάγιων περ. στοιχείων	367.512	-
Προβλέψεις	2.834.992	-
Αποτελέσματα επενδυτικής δραστηριότητας	-84.884	-73.555
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	1.643.559	757.405
Μείωση / (Αύξηση) αποθεμάτων	195.941	222.019
Μείωση / (Αύξηση) απαιτήσεων	969.842	-2.467.317
Μείωση τρεχουσών υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)	1.426.238	1.690.090
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβλημένα	-1.672.004	-785.936
Φόροι καταβλημένοι	-933.769	-699.922
<u>Σύνολο ταμειακών εισροών από λειτουργικές δραστηριότητες</u>	<u>6.156.766</u>	<u>2.995.648</u>
Επενδυτικές Δραστηριότητες		
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περιουσιακών στοιχείων	-1.693.134	-1.065.025
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων	793.739	588.598
Τόκοι εισπραχθέντες	28.445	28.532
<u>Σύνολο εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες</u>	<u>-870.950</u>	<u>-447.895</u>
Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες		
Εισπράξεις από δάνεια	21.500.000	600.000
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοοικ. μισθώσεις (χρεολύσια)	-66.301	-12.861
Εξοφλήσεις δανείων	-25.933.460	-3.274.128
<u>Σύνολο εισροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες</u>	<u>-4.499.761</u>	<u>-2.686.989</u>
Καθαρή αύξηση / μείωση στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης	786.055	-139.236
Διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα έναρξης χρήσης	569.122	708.358
Διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα λήξης χρήσης	<u>1.355.177</u>	<u>569.122</u>

Πίνακας 2.4.: Συνοπτική Κατάσταση Συνολικών Εσόδων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.», για τη χρήση 01.01.2009 - 31.12.2009

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ		
της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.»		
01.01.2009 – 31.12.2009		
	<u>01.01.2009 -</u>	<u>01.01.2008 -</u>
	<u>31.12.2009</u>	<u>31.12.2008</u>
Κέρδη / (Ζημιές) περιόδου μετά από φόρους	-1.088.145	2.832.029
Συναλλαγματικές διαφορές	-	-
Αποτελέσματα εις Νέον από απορρόφηση της PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε.	-180.619	-
Λοιπά συνολικά έξοδα μετά από φόρους	-	-
Συγκεντρωτικά έσοδα / (έξοδα) μετά από φόρους	-1.268.764	2.832.029
Τα συνολικά κέρδη / (ζημιές) κατανέμονται σε:		
Μετόχους της μητρικής εταιρείας	-1.268.764	2.832.029
Δικαιώματα μειοψηφίας	-	-

Πίνακας 2.5.: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» για τα έτη 2008, 2009

	2009	2008
Δείκτες Κερδοφορίας		
Περιθώριο Μεικτού Κέρδους (μεικτό κέρδος / πωλήσεις) X 100	% 59,88	58,09
Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (λειτουργικό περιθώριο / πωλήσεις) X 100	% 72,25	67,83
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (κέρδη προ φόρων / πωλήσεις) X 100	% 8,61	8,49
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους EBITDA (EBITDA / πωλήσεις) X 100	% 14,82	12,50
Δείκτες Αποδοτικότητας		
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (κέρδη προ φόρων / ίδια κεφάλαια) X 100	% 31,09	27,40
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων (κέρδη προ φόρων / παθητικό) X 100	% 7,19	9,90
Δείκτες Ρευστότητας		
Γενική Ρευστότητα (κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)	0,66	0,65
Ειδική Ρευστότητα [(απαιτήσεις + ταμείο, τράπεζες) / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις]	0,59	0,57
Δείκτες Χρηματοοικονομικής Διάρθρωσης		
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια (σύνολο υποχρεώσεων / ίδια κεφάλαια)	4,33	2,77

2.7. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τα τελευταία χρόνια, η εταιρεία έχει εφαρμόσει επιτυχημένα το θεσμό της δικαιόχρησης. Στους στόχους της για το 2010 περιλαμβάνεται η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων της με σταθερό ρυθμό μέσω αυτής της μεθόδου. Η εταιρεία στρέφεται

κυρίως στις ανοικτές αγορές εκτός Απτικής, δεδομένου ότι διαθέτει την πείρα και τη τεχνογνωσία και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια γεωγραφικής κάλυψης. Επιπλέον, στα σχέδιά της ενσωματώνεται η διεύρυνση των συνεργασιών σε κλειστές αγορές αλλά και η σύναψη νέων συμφωνιών. Με τη δραστηριοποίησή της σε επιλεγμένα σημεία σταθμών μαζικής μεταφοράς, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και στο δημόσιο τομέα, η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί ότι υπάρχει η απαιτούμενη εμπειρία για την περαιτέρω επέκταση σε κλειστές αγορές.

Παράλληλα, οι στόχοι για την επόμενη πενταετία περιλαμβάνουν προσπάθειες περαιτέρω ανάπτυξης στις αγορές του εξωτερικού. Η παρουσία της θα ενισχυθεί στις χώρες που ήδη δραστηριοποιείται, ήτοι Ρουμανία, Κύπρο και Αλβανία, με επέκταση του δικτύου καταστημάτων κυρίως μέσω του πακέτου δικαιόχρησης. Επιπλέον, η εταιρεία σκοπεύει να επιδιώξει την είσοδό της και σε άλλες χώρες της Βαλκανικής, δεδομένου βέβαια ότι πληρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ετήσια Οικονομική Έκθεση έτους 2009 της «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.».
2. Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.
3. Πληροφοριακό Δελτίο Υποχρεωτικής Δημόσιας Πρότασης της «PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» προς τους μετόχους της «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.» για την Αγορά του Συνόλου των Κοινών μετά Ψήφου Μετοχών τους, 23-01-2009.
4. Garrison, R., Noreen, E. 2003, "Managerial Accounting", 10th ed., McGraw – Hill.
5. Εφημερίδα «Ισοτιμία» της 17/1/2009.
6. <http://el.wikipedia.org/wiki/Δικαιόχρηση>
7. <http://greece.capitallink.gr/>
8. <http://www.ase.gr/>
9. <http://www.franchise.gr/>
10. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/index.asp>
11. <http://www.franchising.gr/>
12. <http://www.gregorys.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=33>
13. <http://www.imerisia.gr/default.asp>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

Η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έγκειται στην απόκτηση και χρήση πληροφοριών, που αφορούν σε γεγονότα, τάσεις και σχέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η εν λόγω γνώση είναι πιθανό να βοηθήσει τη διοίκηση στο σχεδιασμό των μελλοντικών δράσεων του οργανισμού (Aguilar, 1967. Choo και Auster, 1993).

Οι οργανισμοί αναλύουν το περιβάλλον, ώστε να κατανοούν τις εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής και να αποκτούν τη δυνατότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών τρόπων αντίδρασης, οι οποίοι θα διασφαλίσουν ή θα βελτιώσουν τη θέση τους στο μέλλον. Οι οργανισμοί πρέπει να ανιχνεύσουν το εξωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστες εκπλήξεις (μείωση περιβαλλοντικής αβεβαιότητας), να αναγνωρίσουν δυνητικές απειλές και ευκαιρίες, να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και να βελτιώσουν το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό τους (Sutton, 1988).

Στο βαθμό που η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στο εξωτερικό του περιβάλλον βασίζεται στη γνώση και στην ερμηνεία των εξωτερικών αλλαγών, η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και στην ενσωμάτωση της γνώσης από τον ίδιο τον οργανισμό. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τόσο την ανάλυση υπαρχόντων πληροφοριών όσο και την αναζήτηση νέων πληροφοριών με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Choo, 2001). Έτσι, παρέχεται στην επιχείρηση μια σύνοψη εκείνων των παραγόντων, που είναι κρίσιμοι για τον οργανισμό στο σύνολό του ή σε κάποιο μεμονωμένο τμήμα του. Ταυτόχρονα, υποδεικνύει εάν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αυτούς τους παράγοντες ή εάν μπορεί μόνο να τους κατανοήσει και να εκτιμήσει την ενδεχόμενη επιρροή τους στον οργανισμό.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εντοπίζει σημαντικές μεταβλητές, που επηρεάζουν την επιλογή στρατηγικής. Όπως συνοπτικά αναφέρθηκε στην υποενότητα 1.2.1., το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-

περιβάλλον και στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά κυρίως τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της. Αντίθετα, το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνες τις μεταβλητές, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αλλά επηρεάζονται και από αυτή. Συνήθως, το μικρο-περιβάλλον ταυτίζεται με τον βιομηχανικό κλάδο, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες, που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια οικονομία. Ο αριθμός των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις δράσεις μιας επιχείρησης, είναι πολύ μεγάλος, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη ότι κάθε χώρα δύναται να έχει το δικό της σύνολο τέτοιων παραγόντων. Οι παράγοντες που συνθέτουν το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνονται στις εξής κατηγορίες: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοπολιτιστικοί και Τεχνολογικοί (**Political, Economic, Sociocultural, Technological** ή αλλιώς **PEST**)⁴⁸.

Αναλυτικότερα:

- **Πολιτικοί:** καθορίζουν το νομικό και πολιτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.
- **Οικονομικοί:** συνθέτουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και περιλαμβάνουν τα βασικά οικονομικά μεγέθη και τις εξελίξεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, άμεσα ή έμμεσα.
- **Κοινωνικοπολιτιστικοί:** αναφέρονται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα ιδανικά της κοινωνίας.
- **Τεχνολογικοί:** αφορούν στο τεχνολογικό επίπεδο και μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον η επιχείρηση τους εκμεταλλευτεί κατάλληλα, άλλα και σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα εάν η επιχείρηση δεν φροντίσει να προσαρμοστεί στις εκάστοτε νέες τεχνολογικές εξελίξεις.

⁴⁸ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

3.1.1. ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον αφορά στην πολιτική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στο νομικό πλαίσιο που υπάρχει σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητάς της. Η σταθερότητα στην οικονομία και το εύρος του κινδύνου που πιθανόν υπάρχει, συνδέονται άμεσα με το πολιτικό κλίμα που επικρατεί και καθιστούν τις επενδύσεις ελκυστικές ή ριψοκίνδυνες. Ο πιο σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει το μέγεθος της αμφιβολίας σχετικά με το πολιτικό περιβάλλον είναι το αποτέλεσμα των εκλογών⁴⁹. Μια ενδεχόμενη αλλαγή της κυβέρνησης οδηγεί συνήθως σε αλλαγή της στάσης του κράτους απέναντι στις επιχειρήσεις. Επίσης, διαφοροποιείται η κρατική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, το περιβάλλον και άλλους τομείς, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις.

Το νομοθετικό περιβάλλον αφορά στη νομοθεσία τη σχετική με τον κλάδο ή τη δραστηριότητα στην οποία επιδίδεται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει τόσο γενικούς νόμους, κανόνες και διατάγματα (ανάπτυξη, φορολογικά κίνητρα και άλλα) όσο και ειδικότερες ρυθμίσεις που αφορούν αποκλειστικά στις επιχειρήσεις του σχετικού κλάδου. Για τον κλάδο γρήγορης εστίασης, το νομικό πλαίσιο έχει δύο βασικές πτυχές. Η πρώτη αφορά στη νομοθεσία περί ασφάλειας τροφίμων και η δεύτερη στις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν τις συμβάσεις δικαιόχρησης.

- **Νομικό πλαίσιο ασφάλειας τροφίμων**

Το νομικό πλαίσιο για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και στη διακίνηση προϊόντων διατροφής είναι πολύ αυστηρό, δεδομένου ότι ελλοχεύουν κίνδυνοι για την υγεία των καταναλωτών. Οι κανόνες αφορούν στο στάδιο πριν την παραγωγή, στην ποιότητα των πρώτων υλών, στην υγιεινή του χώρου παραγωγής, στους χώρους αποθήκευσης του προϊόντος, ως και στη σωστή συντήρησή του μέχρι την τελική διανομή στον καταναλωτή. Επίσης, έχει θεσπιστεί ειδική ρύθμιση αναφορικά με την απαγόρευση χρήσης γενετικά μεταλλαγμένων προϊόντων στην παραγωγή τροφίμων.

⁴⁹ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

Συγκεκριμένα, από την 01/01/2006 έχει τεθεί σε ισχύ ο κανονισμός 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την υγιεινή των τροφίμων σε όλες τις χώρες της Ε.Ε.⁵⁰. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του συστήματος HACCP. Το ακρωνύμιο HACCP αντιστοιχεί στον όρο Hazard Analysis Critical Control Point (στα ελληνικά προτείνεται ο όρος Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Το σύστημα HACCP στοχεύει στην έγκαιρη αναγνώριση των κινδύνων σε κάθε στάδιο της αλυσίδας, από την παραγωγή, την αποθήκευση και τη διακίνηση, μέχρι να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Στη συνέχεια, προβλέπει την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου, αποσκοπώντας στην παραγωγή υγιεινών και ασφαλών προϊόντων.

Επίσης, σε ισχύ είναι ο κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων. Στην Ελλάδα, αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.)⁵¹, ο οποίος συστάθηκε το 1999 (Φ.Ε.Κ. 199/1999) και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης.

- **Νομικό πλαίσιο συμβάσεων δικαιόχρησης**

Η ανάπτυξη του δικτύου των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εστίασης βασίζεται κυρίως στο θεσμό της δικαιόχρησης. Η δικαιόχρηση⁵² ορίζεται ως η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος), παραχωρεί στον δικαιοδόχο έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου franchising», δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Η σύμβαση δικαιόχρησης αποτελεί έναν συγκερασμό

⁵⁰ <http://kepka.org/>

⁵¹ <http://www.efet.gr>

⁵² <http://www.franchise.gr>

περισσότερων συμβάσεων. Πρόκειται δηλαδή για μία σύμβαση-πλαίσιο, στην οποία βρίσκουμε στοιχεία περισσότερων συμβατικών τύπων που όμως ρυθμίζουν μία ενιαία συναλλακτική σχέση.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία που να διέπει τις συμβάσεις δικαιόχρησης. Τα ενδεχόμενα προβλήματα από τη λειτουργία μιας τέτοιας σύμβασης επιλύονται με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού Κώδικα, του Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, του Ν. 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, του Ν. 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή και του Ν. 1973/1987 για τη Μεταφορά Τεχνολογίας. Επιπλέον, ισχύουν για όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., συνεπώς και για τη χώρα μας, ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. αναφορικά με τις συμφωνίες δικαιόχρησης⁵³ και ο Κανονισμός 2790/1999 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθώς επίσης και οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ερμηνεία των όρων τους⁵⁴.

3.1.2. ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια οικονομία, ανεξαρτήτως μεγέθους. Οι εξελίξεις σε μια οικονομία είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και για το λόγο αυτό το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί αποφασιστικής σημασίας παράγοντα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη χάραξη στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τα κυριότερα μεγέθη που εξετάζονται στα πλαίσια ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος είναι⁵⁵:

- Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) και το κατά κεφαλήν εισόδημα.
- Τα επίπεδα ανεργίας.
- Η προσφορά χρήματος.
- Ο πληθωρισμός.
- Το επίπεδο των μισθών.
- Η διαθεσιμότητα ενέργειας και το σχετικό κόστος.
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών.

⁵³ <http://www.lawnet.gr>

⁵⁴ <http://www.bizhelp365.com>

⁵⁵ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που άρχισε το 2007 στη Βόρεια Αμερική σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών οδήγησε σε πλειάδα αντιδράσεων, τύπου «ντόμινο», στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Οι θεσμικοί, αλλά και οι ιδιώτες επενδυτές, σε μια κρίση πανικού, απέσυραν κεφάλαια, ενώ η εμπιστοσύνη στο χρηματοπιστωτικό σύστημα κλονίστηκε σε τέτοιο βαθμό που υποβαθμίστηκε η πιστοληπτική ικανότητα των τραπεζών. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μείωση της ρευστότητας των τραπεζών και σε συνδυασμό με το γενικότερο αρνητικό κλίμα, επήλθε μείωση της παγκόσμιας ζήτησης καθώς και πτώση στις επενδύσεις, την παραγωγή και την απασχόληση.

Η οικονομία του ευρώ επηρεάστηκε ιδιαίτερα από την παγκόσμια οικονομική κρίση, κάτι που αποδεικνύεται τόσο από τη ραγδαία μείωση του Α.Ε.Π. της Ευρωζώνης κατά 4,1% το 2009, όσο και από τους αργούς ρυθμούς εξόδου από την κρίση⁵⁶. Η ελληνική οικονομία καθυστέρησε την είσοδό της στην παγκόσμια ύφεση και ανάλογη καθυστέρηση προβλέπεται και για την έξοδό της από αυτή. Επιβραδυντικός παράγοντας στις προσπάθειες εξόδου της χώρας από την κρίση είναι η περιοριστική πολιτική που έχει υιοθετηθεί από την κυβέρνηση, κατόπιν συμφωνιών με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και την Ε.Ε.

Ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής του Α.Ε.Π. της Ελλάδας υποχώρησε κατά 2% το 2009, έναντι αύξησης 2% το 2008 και 4,2% για την περίοδο 2000-2007. Η έναρξη της ύφεσης στην ελληνική οικονομία εντοπίζεται στο τελευταίο τρίμηνο του 2008, όπου σημειώθηκε πτώση του Α.Ε.Π. κατά 0,7%, συγκριτικά με το προηγούμενο τρίμηνο⁵⁷. Η πτώση αυτή συνεχίστηκε καθ' όλη τη διάρκεια του 2009, με τους τριμηνιαίους ρυθμούς να διαμορφώνονται στο -1%, -0,3%, -0,5% και -0,8%. Ο κύριος παράγοντας κάμψης του ρυθμού μεταβολής του είναι η καθίζηση της εγχώριας ζήτησης, η οποία παρουσίασε μείωση 2,2% το 2009, έναντι αύξησης 3,7% κατά μέσο όρο για την περίοδο 2000-2008.

Η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά και το διαθέσιμο εισόδημα, τον πλούτο και την καταναλωτική συμπεριφορά των νοικοκυριών. Παρόλο που, για το 2009, οι συνολικές αμοιβές των απασχολούμενων σημείωσαν μεγαλύτερη άνοδο από τον πληθωρισμό, υπήρξαν παράγοντες, όπως η μείωση των εισοδημάτων από κέρδη και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίοι άσκησαν σημαντικά αρνητικές πιέσεις στην ιδιωτική κατανάλωση. Επιπλέον, η αύξηση της ανεργίας σε συνδυασμό με τα αυστηρότερα κριτήρια που υιοθετήθηκαν από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την χρηματοδότηση

⁵⁶ Περιοδικό «Οικονομικές Εξελίξεις», Κέντρο Προγραμματισμού & Οικονομικών Ερευνών, Τεύχος 12, Μάιος 2010.

⁵⁷ «Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2009», Αθήνα, Απρίλιος 2010.

των νοικοκυριών επιβάρυναν ακόμη περισσότερο την εξέλιξη της ιδιωτικής κατανάλωσης. Ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της ιδιωτικής κατανάλωσης διαμορφώθηκε στο -1,8% για το 2009, έναντι 4% για την περίοδο 2000-2008.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής των επενδύσεων διαμορφώθηκε στο -13,9% για το 2009, από -7,4% το 2008 και 5,2% κατά μέσο όρο την περίοδο 2000-2007. Βασικός παράγοντας στην κάμψη των επενδύσεων υπήρξε η μείωση των επενδύσεων σε κατοικίες (-21,7%) και η υποχώρηση των λοιπών επενδύσεων εκτός των κατασκευών (-16,8%).

Ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός διαμορφώθηκε στο 1,3% για το 2009, έναντι 4,2% για το 2008. Σημειώνεται ότι από τον Αύγουστο του 2008 έως και το Σεπτέμβριο του 2009, ο πληθωρισμός παρουσίαζε συνεχώς πτωτικές τάσεις. Όμως, τον Οκτώβριο του 2009, η σημαντική άνοδος στις τιμές των καυσίμων, οδήγησε σε νέα άνοδο του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή, που έφτασε το Δεκέμβριο του 2009 στο 2,6%⁵⁸. Επιπλέον, ανοδικές πιέσεις στο πληθωρισμό θα ασκήσουν οι αυξήσεις στους συντελεστές του Φ.Π.Α. και η αύξηση των Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης σε καύσιμα, τσιγάρα και ποτά.

Δύο ακόμη σημαντικοί δείκτες της ελληνικής οικονομίας, αυτοί της απασχόλησης και της ανεργίας, παρουσιάζουν σημαντικές πτωτικές και ανοδικές τάσεις αντίστοιχα. Η απασχόληση μειώθηκε κατά -2,5% από το τέλος του 2008 έως το τέλος του 2009, ποσοστό που αντιστοιχεί σε απώλεια περίπου 110.000 θέσεων εργασίας. Αντίστροφα κινήθηκε η ανεργία, η οποία ανήλθε στο 10,5% του εργατικού δυναμικού το 2009 έναντι 7,3% το 2008. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι αυξήθηκε ο αριθμός των μακροχρόνια ανέργων⁵⁹ από 185.000 το τρίτο τρίμηνο του 2008 σε 220.700 στο τέλος του 2009.

Ωστόσο, η μείωση της απασχόλησης διαφέρει ανάμεσα στους κλάδους. Στο διάστημα 2008-2009 τις μεγαλύτερες απώλειες θέσεων εργασίας παρουσίασε η μεταποίηση και οι κατασκευές, ενώ αντίθετα κέρδη στην απασχόληση παρουσίασε ο κλάδος της ενέργειας, τα νοικοκυριά ως εργοδότες και ο πρωτογενής τομέας. Τέλος, θετική ήταν η εξέλιξη της απασχόλησης στον κλάδο των ξενοδοχείων και εστιατορίων, όπως και στην εκπαίδευση.

⁵⁸ <http://www.statistics.gr>

⁵⁹ Πάνω από 12 μήνες συνεχόμενης ανεργίας.

3.1.3. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των μελών μια κοινωνικής ομάδας που τη διακρίνουν από κάποια άλλη. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στα ιδανικά των μελών της εκάστοτε ομάδας. Η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της το τι είναι κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό καθώς και να προσαρμόζεται στις μεταβολές του τρόπου ζωής και των κοινωνικών συνθηκών που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων.

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές στις καθημερινές συνήθειες και στις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού. Οι ρυθμοί ζωής έχουν αλλάξει σημαντικά και ο αριθμός των καταναλωτών που περνούν συνεχώς περισσότερο χρόνο εκτός σπιτιού έχει αυξηθεί ιδιαίτερα, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη που παρουσίασε ο κλάδος της γρήγορης εστίασης την τελευταία δεκαετία. Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις και η μείωση του διαθέσιμου χρόνου συνέβαλαν στην αύξηση της ζήτησης για έτοιμο και γρήγορο φαγητό. Πλέον, οι καταναλωτές, επιδιώκοντας την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας, στρέφονται στην αγορά έτοιμου φαγητού, ενώ ταυτόχρονα, δεν είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν εκπτώσεις στην παρεχόμενη ποιότητα, αφού θεωρούν ότι πρέπει να είναι εφάμιλλο με αυτό που στερούνται σπίτι τους.

Επιπλέον, οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για τα συστατικά των τροφών που αγοράζουν και επιλέγουν καταστήματα που προσφέρουν γεύματα σύμφωνα με την τάση της υγιεινής διατροφής που επικρατεί. Η ποιότητα των πρώτων υλών και οι υγιεινοί συνδυασμοί τροφών αποτελούν κριτήριο επιλογής για ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Ταυτόχρονα, αναζητούν τον άριστο συνδυασμό ποιότητας-τιμής-ποσότητας, δηλαδή με τα ίδια χρήματα καλύτερης ποιότητας γεύματα και σε μεγαλύτερη ποσότητα.

3.1.4. ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάθε επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και να είναι δεκτική στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών, προκειμένου να εκμεταλλευτεί ενδεχόμενες

ευκαιρίες για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μεταβλητές που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει θέματα που αφορούν σε βελτιώσεις της διαδικασίας παραγωγής, σε μεθόδους αυτοματοποίησης, σε αλλαγές στις μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων και γενικότερα σε καινοτομίες της επιστήμης. Η επιχείρηση θα πρέπει να ενημερώνεται για τις αλλαγές αυτές και να φροντίζει να τις ενσωματώνει επιλεκτικά στο σύνολο των λειτουργιών της. Η προσαρμογή της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται άμεσα και προγραμματισμένα, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος να μετατραπεί μια νέα τεχνολογία σε απειλή κατόπιν υποτίμησής της.

Όσον αφορά στον κλάδο γρήγορης εστίασης, η τεχνολογία εστιάζεται στις μεθόδους παραγωγής και προετοιμασίας των γευμάτων, αλλά κυρίως στις μεθόδους ασφάλειας των τροφίμων οι οποίες ακολουθούνται. Οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να διασφαλίζουν το ενδεδειγμένο επίπεδο ελέγχου της ασφάλειας των τροφίμων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία καθώς και να παρέχουν στο καταναλωτικό κοινό ασφαλή προϊόντα, που δεν εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία του ούτε παρουσιάζουν επιπλοκές.

Δεδομένου ότι η ασφάλεια των τροφίμων σχετίζεται στενά με την υγεία των καταναλωτών, είναι απαραίτητο το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας, που έχει κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ή στη διακίνηση τροφίμων, να είναι σύμφωνο με το σύστημα HACCP. Για τις εν λόγω εταιρείες, η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί πρωταρχικό καθήκον και δέσμευση απέναντι στους καταναλωτές, ενώ θα πρέπει να στοχεύουν, πέρα από τη συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις, στην πρόληψη της εμφάνισης κινδύνων καθώς και στη συνεχή βελτίωση της παραγωγής και επεξεργασίας των τροφίμων. Ανεξάρτητα από το μέγεθός της, κάθε επιχείρηση οφείλει να διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει μέσω κατάλληλων προγραμμάτων διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων.

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Κατά κανόνα, οι παράγοντες του περιβάλλοντος συνεχώς αλληλεπιδρούν με την οικονομική μονάδα και ταυτόχρονα, συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση κάθε συστατικού στοιχείου του εκάστοτε κλάδου (ή αγοράς) και εν γένει της κάθε οικονομίας.

Συνεπώς, ο αρχικός προσανατολισμός της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έγκειται στον κατάλληλο συντονισμό και στον εύστοχο συνδυασμό των παραγόντων του περιβάλλοντος με απώτερη κατάληξη την άντληση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αφού μέσα σε αυτό η εταιρεία ενεργεί και εξελίσσεται, κερδίζοντας αλλά και χάνοντας πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δυνάμεις και αδυναμίες. Εντός αυτού του περιβάλλοντος συναντούμε διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) περιλαμβάνουν τους μετόχους (shareholders), τις κυβερνήσεις, τους προμηθευτές, τις τοπικές κοινωνίες, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πάσης φύσεως πιστωτές, τις εργατικές ενώσεις, τους διάφορους συλλόγους και άλλα. Επισημαίνεται ότι το μικρο-περιβάλλον κάθε οικονομικής μονάδας αποκαλείται διαφορετικά και «βιομηχανικός κλάδος» (industry) και είναι το μοναδικό κομμάτι του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο δύναται εν μέρει η οικονομική μονάδα να επηρεάσει. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού και της αγοράς.

Όταν τα όρια του κλάδου έχουν αναγνωρισθεί, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» πρέπει να αναλύσει τους παράγοντες του ανταγωνισμού, ομαδοποιώντας τους, ώστε να αναγνωρισθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές. Για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, σημαντικό είναι η κάθε επιχείρηση να κατανοήσει τα στοιχεία, τα οποία καθορίζουν τόσο τη δομή του κλάδου όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σ' αυτή.

Η συγκεκριμένη ενότητα (3.2.) δομείται ως εξής: αρχικά, εξετάζονται από θεωρητική βάση τα κυριότερα σημεία ενδιαφέροντος περί του μικρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, παρατίθενται μελέτες οι οποίες αποπειράθηκαν να δημιουργήσουν είδη τυποποίησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων, δηλαδή τυπολόγια που θα ερμήνευαν τις κινήσεις τους εντός αγορών, με ιδιαίτερη έμφαση στο υπόδειγμα Porter. Στη συνέχεια, ισχυροποιώντας τις βάσεις για να αιτιολογηθεί η σημαντικότητα της χρήσης υποδείγματος για την εξέταση του κλάδου των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στην πράξη, επιχειρείται εκτενής βιβλιογραφική αναφορά προς επιβεβαίωση της θετικής σχέσης μεταξύ εταιρικής αποδοτικότητας και ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακολούθως, η εμπειρική ανάλυση έχει ως αφετηρία την κατηγοριοποίηση του υπό εξέταση κλάδου στα πλαίσια της ανάλυσης της αγοράς. Πραγματοποιείται αναφορά στους παράγοντες και στα μεγέθη της αγοράς,

παραθέτοντας τις κατηγορίες αυτής με ιδιαίτερη έμφαση στην κατηγορία εστιατορίων όπου δραστηριοποιείται η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» (snack-sandwich). Αμέσως μετά πραγματοποιείται η ανάλυση ανταγωνισμού – περιλαμβάνει μεταξύ άλλων αναφορές στο όραμα (vision) και στους βασικούς στόχους (goals) των ανταγωνιστών, στοιχεία για το προσωπικό τους, τα οργανογράμματά τους και άλλα – ενώ ακολουθεί η ανάλυση των καταναλωτών. Πριν ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη ενότητα, πραγματοποιείται χρηματοοικονομική αξιολόγηση τόσο της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όσο και των κυριότερων ανταγωνιστών της με χρήση αριθμοδεικτών για την τελευταία οκταετία. Χρησιμοποιώντας ως γνώση το σύνολο της προηγηθείσας ανάλυσης, τελικά αξιολογούνται επί του πρακτέου οι παράγοντες ανταγωνισμού του υποδείγματος Porter για τον υπό εξέταση κλάδο.

3.2.1. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι αποδεκτό ότι η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας και τις δυνατότητες επιβίωσης που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητά του εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων, που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2006).

Στα πλαίσια της ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος, οι Miles και Snow (1978) αρχικά ανίχνευσαν τέσσερις τύπους ανταγωνιζόμενων εταιρειών βάσει της ακολουθούμενης στρατηγικής τους, ενώ ακολούθησαν οι Miller και Friesen (1978), που επιβεβαίωσαν τα σημαντικότερα συμπεράσματά τους. Αργότερα, ο Porter (1980) ήταν ουσιαστικά ο πρώτος που αναφέρθηκε στη σημασία της έντασης του ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις του κάθε συγκεκριμένου κλάδου. Έτσι, διαμορφώθηκε αρχικά ένα υπόδειγμα πέντε Παραγόντων, το οποίο είναι ακόμη και σήμερα αναμφισβήτητα σημαντικό εργαλείο στην εκτίμηση του μικρο-περιβάλλοντος, παρά τις όποιες κριτικές έχει δεχθεί.

3.2.1.1. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΖΟΜΕΝΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΤΑ MILES ΚΑΙ SNOW (1978)

Αναλυτικότερα, οι εργασίες των Miles και Snow (1978) καθώς και των Miller και Friesen (1978) αντιπροσωπεύουν προσπάθειες προσέγγισης των εννοιών της στρατηγικής και της οργανωσιακής δομής από μια πολυδιάστατη οπτική. Προσπαθώντας να μετρήσουν την ικανότητα των οργανισμών να προσαρμόζουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι Miles και Snow (1978) ανίχνευσαν τέσσερις τύπους ανταγωνιζόμενων οργανισμών βάσει της ακολουθούμενης στρατηγικής τους, δηλαδή υπερασπιστές (defenders), αντιδρώντες (reactors), αναλυτές (δραστηριοποιούμενοι σε τουλάχιστον δύο αγορές – analysts) και αναζητητές (εντάσεως καινοτομίας – prospectors)⁶⁰, τονίζοντας ότι κανένας τύπος δεν είναι εκ φύσεως καλύτερος ή χειρότερος από κάποιον άλλον. Στη συνέχεια, έδειξαν με ποιους τρόπους αυτοί οι τέσσερις τύποι εταιρειών επιλέγουν μοναδικές στρατηγικές προσαρμογής στο εκάστοτε περιβάλλον τους και επίσης, πώς αυτές οι επιλογές δύνανται να επηρεάσουν τόσο τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία όσο και την οργανωσιακή δομή.

Ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας των Miles και Snow (1978) επιβεβαιώθηκαν εκ των υστέρων εμπειρικά, στη μελέτη των Miller και Friesen (1978), οι τύποι των επιχειρήσεων προήλθαν από μια εμπειρική ταξινόμησή τους. Κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω μελετών αποτελεί το γεγονός ότι εξετάζονται υιοθετούμενες στρατηγικές καθώς και η συσχέτισή τους με την οργανωσιακή δομή και το περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, εστιάζουν στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, αγνοώντας το περιεχόμενό της αυτό καθαυτό, ήτοι τα δομικά συστατικά της στρατηγικής. Μάλιστα, η μελέτη των Miles and Snow (1978) επικεντρώνεται περισσότερο στην καινοτομία και στο εύρος της γραμμής παραγωγής, χωρίς να δίνονται λεπτομέρειες για τις λειτουργίες του μάρκετινγκ, της παραγωγής της Έρευνας και Ανάπτυξης, της καθετοποίησης καθώς και των στρατηγικών διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων⁶¹.

⁶⁰ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

⁶¹ Miller, D. 1986, "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 233-249.

3.2.1.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (PORTER, 1980)

3.2.1.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

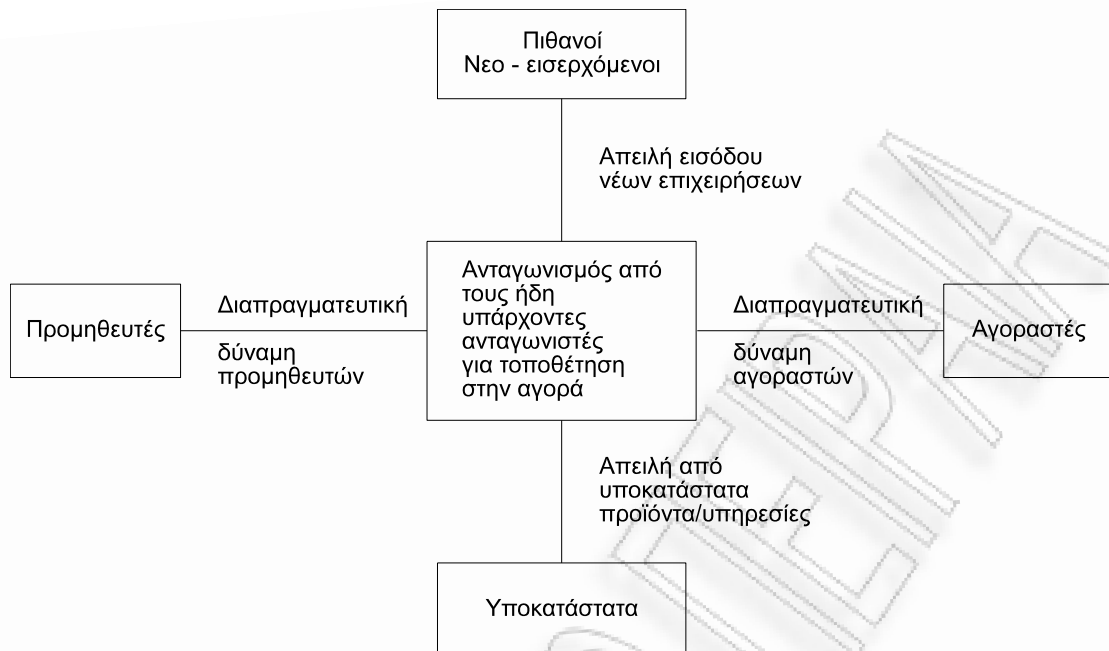
Μετά από περίπου δύο χρόνια, κάποιοι μελετητές με πιο εξέχοντα τον Porter (1980) εξήγαγαν πειστικά και θεμελιώδη τυπολόγια καθώς και εμπειρικές ταξινομήσεις των στρατηγικών, επικεντρωμένοι σε μεταβλητές που κέντριζαν την προσοχή στελεχών των επιχειρήσεων. Αυτές οι μεταβλητές είχαν την ιδιότητα να επηρεάζουν την εταιρική αποδοτικότητα και ταυτόχρονα, να μπορούν να επηρεαστούν από την επιχείρηση μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών.

3.2.1.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Ο Porter (1980) αναφέρει πως η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού, που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά, εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται «παράγοντες ανταγωνισμού». Αρχικά, σχεδιάστηκε ένα υπόδειγμα για την εξυπηρέτηση των σκοπών (objectives) του μάρκετινγκ, προκειμένου να εξεταστούν οι παράγοντες και οι λόγοι βάσει των οποίων προσελκύονται οι οικονομικές μονάδες από και σε συγκεκριμένη κάθε φορά αγορά καθώς και να βοηθήσει τις ενέργειες για την ανάπτυξη γενικότερης επιχειρηματικής στρατηγικής. Στο υπόδειγμα του Porter (1980) αναφέρονται οι εξής πέντε κύριοι παράγοντες ανταγωνισμού:

- η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- η απειλή-πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, και
- η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες αυτοί εμφανίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα (3.1.) και κατόπιν, ακολουθεί εκτενέστερη παράθεση αυτών των κύριων παραγόντων ανταγωνισμού:



Διάγραμμα 3.1.: Το Υπόδειγμα των Πέντε Παραγόντων του Michael Porter – Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού

Πηγή: Porter, M. March/April 1979, “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review

Όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, ενδεχόμενοι-πιθανοί ανταγωνιστές (potential competitors) είναι εταιρείες, οι οποίες δεν ανταγωνίζονται ούτε δραστηριοποιούνται προς το παρόν στον κλάδο, αλλά έχουν τη δυνατότητα να το πράξουν, αν το επιλέξουν. Κατά κανόνα, η εν λόγω απειλή μεγεθύνεται, όταν η απόδοση κεφαλαίου είναι υψηλότερη από το κόστος του και όταν τα δυνητικά περιθώρια κέρδους χαρακτηρίζονται ως ικανοποιητικά. Αυτή η εικόνα του εκάστοτε εξεταζόμενου κλάδου δημιουργεί προϋποθέσεις για προσέλκυση νέων επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις που ήδη ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο (established companies), συχνά προσπαθούν να αποθαρρύνουν δυνητικούς ανταγωνιστές να εισέλθουν στο συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό είναι αναμενόμενο, διότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των οικονομικών μονάδων που δραστηριοποιούνται, τόσο δυσκολότερο καθίσταται για τις από καιρό δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις, να προστατεύσουν το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους. Επίσης, ανασχετικός παράγοντας για κάποιον νεοεισερχόμενο αποτελεί η όποια εξάρτηση του κλάδου από την πορεία άλλων κλάδων καθώς και από φαινόμενα όπως η κυκλικότητα και η εποχικότητα (για παράδειγμα, βιομηχανίες παγωτού και εταιρείες με εκτενής ανάλωση πετρελαιοειδών).

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι⁶²:

- *Οικονομίες Κλίμακας.* Αξίζει να σημειωθεί πως οι μεγάλες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν σχετικά χαμηλό κόστος όχι μόνο λόγω διευρυμένου όγκου παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών αλλά και από τη τυχόν επιτυχημένη μακροχρόνια παρουσία τους στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται, γεγονός που τους προσδίδει βαθιά γνώση της αγοράς, εμπειρία, ευκολότερη και αμεσότερη πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι το γεγονός ότι καθώς αυξάνεται η ποσότητα των πωληθέντων μονάδων, το μέσο ή ανά μονάδα κόστος μειώνεται, εξαιτίας:
 - α) της χρησιμοποίησης του υπάρχοντος εξοπλισμού από μια σειρά διαδικασίες συνδεδεμένες μεταξύ τους,
 - β) του ότι οι οικονομίες μεγάλων διαστάσεων, για πολλές μορφές κεφαλαιακού εφοδιασμού τόσο κατά την εγκατάσταση όσο και κατά τη λειτουργία τους, ωθούν τις δαπάνες λειτουργίας προς τα πάνω με ρυθμό μικρότερο από ότι είναι το δυναμικό τους,
 - γ) των οικονομιών της εξειδίκευσης, όταν γίνεται χρήση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού και κεφαλαιακού εξοπλισμού με προοπτική δημιουργίας μοναδικότητας στο προϊόν / υπηρεσία,
 - δ) χρήσης πιο εξελιγμένων μεθόδων, όπως αυτοματοποίηση διαδικασιών ή βελτιωμένης οργάνωσης της προσφοράς των προϊόντων / υπηρεσιών,
 - ε) των οικονομιών χονδρικής αγοράς πρώτων υλών, εφοδίων και λοιπών απαραίτητων για τη λειτουργία στοιχείων,
 - στ) οικονομιών μάρκετινγκ που προκύπτουν από τη χρήση μαζικής διαφημιστικής καμπάνιας και μεγαλύτερης συχνότητας απασχόλησης των δυνάμεων πώλησης,
 - ζ) των οικονομιών που προκύπτουν από την ικανότητα μεγάλων εταιρειών να αυξήσουν το κεφάλαιό τους με όρους πιο κερδοφόρους, και
 - η) των διευθυντικών οικονομιών από τη χρήση ειδικών μεθόδων διοίκησης, όπως μεθοδολογίες εργασίας, λειτουργική έρευνα και ανάλυση κρίσιμων βημάτων προόδου. Βέβαια, καθώς οι απαιτήσεις των πελατών για βελτιωμένη ποιότητα και αυξημένο εύρος και βάθος προϊόντων / υπηρεσιών διαχρονικά αυξάνονται, οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται απειλούνται με συρρίκνωση.
- *Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο.* Αν μια επιχείρηση εξετάζει την περίπτωση να απασχοληθεί σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, τότε οφείλει να

⁶² Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

εξετάσει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για παράδειγμα, η δημιουργία και λειτουργία πυρηνικού εργοστασίου αναμφισβήτητα απαιτεί τόσο σε θέματα εξειδικευμένου εξοπλισμού όσο και σε θέματα αυξημένης ασφάλειας ιδιαίτερα υψηλά κεφάλαια, γεγονός που δημιουργεί ισχυρότατο φραγμό εισόδου για νέους ανταγωνιστές.

- *Διαφοροποίηση Παρεχόμενων Προϊόντων / Υπηρεσιών.* Όσο το προϊόν / υπηρεσία ποικίλει ουσιαστικά ή υφίσταται κάποια αξιοπρόσεκτη διαφορά μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών ή απλά υφίσταται μια αντιληπτή διαφοροποίηση, τόσο τα εμπόδια εισόδου αυξάνουν.
- *Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής - προσιτότητα στην υποδομή της αγοράς (Access to Market Infrastructure).* Η δυνατότητα πρόσβασης στα υφιστάμενα δίκτυα διανομής και η αδυναμία δημιουργίας νέων αποτελούν υποψήφια εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- *Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος.* Κατά κανόνα, τα πλεονεκτήματα που έχουν ήδη αποκτήσει οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα της καμπύλης εμπειρίας, της γνώσης, της τεχνολογίας (know-how), της δυνατότητας πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας αγορές υλικών και υπηρεσιών με χαμηλές τιμές ακόμα και της δυνατότητας πρόσβασης σε καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Συμπερασματικά, η απουσία των παραπάνω πλεονεκτημάτων στις υποψήφιες νέες επιχειρήσεις δημιουργεί ένα σχετικό μειονέκτημα κόστους.
- *Κυβερνητική Πολιτική.* Η κυβερνητική πολιτική επιδρά στον ανταγωνισμό μέσω της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, στα εμπόδια εισόδου μέσω απαιτήσεων αδειοληψίας και άλλα. Γενικότερα, συνδέεται κατά ένα σημαντικό μέρος ως παράγοντας με το μακρο-περιβάλλον, ενώ η παράλειψη αναφοράς του ως σημαντικού παράγοντα στο αρχικό υπόδειγμα του Porter, αναγνωρίστηκε αργότερα ως μειονέκτημα, οδηγώντας στην προσθήκη του (βλέπε παρακάτω την έκτη Δύναμη).

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, προμηθευτές γενικά είναι όλοι αυτοί, τα προϊόντα των οποίων χρειάζεται μια οικονομική μονάδα, για να πραγματοποιήσει την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών, σύμφωνα με τα νομοθετικά πλαίσια και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, ιδιαίτερα όταν υπάρχει μικρός αριθμός τους, όταν υπάρχουν καλές

ποιότητας υλικά, ή όταν το κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές είναι εξαιρετικά υψηλό.

Γενικότερα, οι προμήθειες είναι ένα κομμάτι ιδιαίτερα ευαίσθητο για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Αρκετές φορές, οι σχέσεις με τους προμηθευτές διαπνέονται από το μάρκετινγκ σχέσεων, που χαρακτηρίζει κατά βάση τις τακτικές των επιχειρήσεων, των οποίων οι αγοραζόμενες πρώτες ύλες αποτελούν σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών, τόσο συρρικνώνονται τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, όταν μια επιχείρηση διαθέτει ισχυρό όνομα (brand name) και μεγάλο μέγεθος (για παράδειγμα, υψηλό κύκλο εργασιών ή/και σχετικά μεγάλη αναλογία Ιδίων Κεφαλαίων συγκριτικά με τις υποχρεώσεις προς τρίτους) συγκεντρώνει αυξημένες πιθανότητες να έχει ικανοποιητική διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των προμηθευτών.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αυτή δεν είναι ίδια σε κάθε επιχείρηση, αλλά εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων. Οι κυριότεροι από αυτούς παρατίθενται παρακάτω⁶³:

- *Εύρος γκάμας πελατών.* Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης δύνανται να προσφέρονται σε μεγάλη ή μικρή γκάμα πελατών. Συνεπώς, αν το προϊόν ή η υπηρεσία απευθύνεται σε πολλούς δυνητικούς καταναλωτές, ο κάθε πελάτης αποτελεί ένα μικρό κομμάτι (αν όχι το μικρότερο) του συνόλου χωρίς ιδιαίτερη δύναμη (περιορισμένη αγοραστική δύναμη σε ατομική βάση). Η κατάσταση αντιστρέφεται, όταν οι καταναλωτές εμφανίζονται οργανωμένοι σε ομάδες. Τότε αποτελούν έναν περισσότερο σημαντικό πελάτη και έτσι, παρουσιάζουν μεγαλύτερη δύναμη από αυτή που διέθεταν σε διαφορετική περίπτωση, μιας που μπορούν πολλές φορές να διαπραγματευτούν συμβόλαια αγοράς και μακροπρόθεσμες συμφωνίες αγοράς αυξημένων ποσοτήτων.
- *Υπαρξη ή μη των ενδιάμεσων.* Αναλύοντας το επίπεδο της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, πρέπει να διερευνηθεί η ύπαρξη ή μη ενδιάμεσων και πρακτόρων. Αγοραστής δεν είναι αποκλειστικά και μόνο ο τελικός καταναλωτής, όπου πάνω του συγκεντρώνεται όλη η διαπραγματευτική δύναμη. Εάν υφίστανται ενδιάμεσοι και παράλληλα μπορούν να προσφέρουν στον αγοραστή τη δυνατότητα να ερευνήσει για καλύτερες συμφωνίες ή τιμές με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ή αν μπορούν να τον «κατευθύνουν» – με ή χωρίς

⁶³ David, F. 2003, "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Prentice Hall.

τη χρήση αμφιλεγόμενων μέσων – προς συγκεκριμένη εταιρεία, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όποιοι και αν είναι αυτοί, διευρύνεται. Υπόδειγμα ενδιάμεσων που εν μέρει κατευθύνουν την αγοραστική δύναμη αποτελούν οι Υπεραγορές (για παράδειγμα, οι αλυσίδες Super-Markets).

- *Γνώση του κόστους παραγωγής και των καναλιών διανομής.* Όταν ο αγοραστής γνωρίζει κάθε φορά το μέσο κόστος του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, δύναται να συμμετάσχει στη τελική διαμόρφωση του περιθωρίου κέρδους, αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική του δύναμη. Επιπλέον, υφίσταται θετική αναλογία ανάμεσα στη γνώση της ποσότητας των καναλιών διανομής και στο μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.

Όσον αφορά την απειλή-πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, ανταγωνιστές σε μια αγορά ονομάζονται αυτοί που εξυπηρετούν τις ίδιες ανάγκες πελατών με προϊόντα / υπηρεσίες τα οποία είναι υποκατάστατα μεταξύ τους και εξίσου διαθέσιμα για τους ίδιους δυνητικούς καταναλωτές. Κατά κανόνα, όταν υφίσταται διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων, μειώνονται οι τιμές και συρρικνώνονται τα περιθώρια κέρδους στο συγκεκριμένο κλάδο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών στρέφουν τους αγοραστές προς αυτά, όταν οι τιμές σε ένα συγκεκριμένο προϊόν αυξηθούν πάνω από ορισμένο επίπεδο. Επιπροσθέτως, η εν λόγω απειλή βαίνει αυξανόμενη, όταν υφίστανται ισχυρά κίνητρα για την Έρευνα και Ανάπτυξη υποκατάστατων. Με άλλα λόγια, εάν το πρόσθετο όφελος από τη χρησιμοποίηση του υποκατάστατου υπερβαίνει το πρόσθετο κόστος που επιβαρύνει τον αγοραστή, είναι λογικό να αυξάνεται η ροπή προς το υποκατάστατο προϊόν. Αυτό το όφελος έγκειται όχι μόνο στην τιμή ως χρηματικές μονάδες αλλά και στην ευκολία υποκατάστασης – όπως επίπεδο λειτουργικότητας – ενώ το κόστος σχετίζεται και με το λεγόμενο «κόστος αλλαγής» (switching cost). Παράδειγμα αποτελεί η χρήση κάποιων ειδών πλαστικού έναντι των κατασκευών από σίδηρο. Για να εντοπιστούν πιθανά υποκατάστατα, πρέπει να γίνει αναδρομή στις ανάγκες του κάθε υποψήφιου πελάτη, τις οποίες ικανοποιεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, και να παρατηρηθεί αν αυτές είναι δυνατό να ικανοποιηθούν διαφορετικά.

Όσον αφορά την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων ενός κλάδου, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου (Rate of Industry Growth) αλλά και των προϊόντων αυτού παρουσιάζει επιπτώσεις στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Όταν αυτός παρουσιάζει βραδύτερους ρυθμούς ανάπτυξης ή σταθεροποίηση, ο ανταγωνισμός για μερίδιο αγοράς είναι εντονότερος και

οδηγεί σε οξύτερες ανταγωνιστικές επιθέσεις. Επιπλέον, η ανταγωνιστική ισορροπία (competitive balance) σε μια βιομηχανία επηρεάζεται από τον αριθμό των ανταγωνιστών και ακόμη πιο σημαντικά από την κατανομή μεριδίου αγοράς ανάμεσα σε αυτούς. Οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του εν λόγω ανταγωνισμού πραγματεύονται με το ύψος του σταθερού κόστους, το επίπεδο διαφοροποίησης, την ποικιλία των ανταγωνιστών, τις στρατηγικές συμμαχίες και τα εμπόδια εισόδου και εξόδου των υφισταμένων επιχειρήσεων.

Αρκετές φορές, καθοριστικό ρόλο για την εταιρεία διαδραματίζουν οι προσωπικές επαφές και πωλήσεις. Η επαφή με τους πελάτες της θεωρείται αναγκαία, προκειμένου να υπάρχει απέναντί τους συνέπεια και εξυπηρέτηση, έτσι ώστε να διατηρηθεί το κύρος και να εξασφαλιστεί το μερίδιο αγοράς της. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό.

3.2.1.2.3. Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΚΤΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Το υπόδειγμα των Πέντε Παραγόντων του Porter αμφισβητήθηκε από ακαδημαϊκούς και ειδικούς της στρατηγικής όπως ο Stewart Neill. Οτιδήποτε και αν ο Porter (1980) περιέγραψε, περιορίζεται σε στρατηγικές επιλογές και δεν είναι στρατηγική⁶⁴. Επίσης, οι Kevin P. Coyne⁶⁵ και Somu Subramaniam⁶⁶ δήλωσαν ότι υποβόσκουν του εν λόγω υποδείγματος τρεις αμφιλεγόμενες υποθέσεις: πρώτον, οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές δεν συσχετίζονται, δεν αλληλεπιδρούν και δεν προβαίνουν σε «συμφωνίες κυρίων». Με διαφορετική διατύπωση, το υπόδειγμα δεν αναγνωρίζει τη δυνατότητα συνεργασίας, για παράδειγμα με παροχές συμπληρωματικών προϊόντων. Δεύτερον, η πηγή της αξίας είναι δομικό πλεονέκτημα (structural advantage), που δημιουργεί εμπόδια εισόδου. Τρίτον, η αβεβαιότητα είναι χαμηλή, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες στην αγορά να σχεδιάζουν και να αντιδρούν σε ανταγωνιστικές συμπεριφορές.

⁶⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis#Criticisms

⁶⁵ Διδάσκων στο "Goizueta Business School" του Πανεπιστημίου Emory.

⁶⁶ Διευθυντής του παραρτήματος της εταιρείας "McKinsey & Company" στη Νέα Υόρκη.

Επιπροσθέτως, ο Grove (1996)⁶⁷ εξέθεσε ότι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα / υπηρεσίες είναι δυνατό να θεωρηθούν ως η έκτη Δύναμη, που επηρεάζει τον κλάδο, μέσω της επίδρασης που έχουν οι όποιες εσωτερικές αλλαγές σε αυτές τις επιχειρήσεις (για παράδειγμα, ενσωμάτωση νέων τεχνικών, προσεγγίσεων ή/και τεχνολογίας).

Σε συνέχεια των παραπάνω, άλλοι μελετητές θεωρούν ότι η έκτη Δύναμη σχετίζεται με την κυβέρνηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και γενικότερα τις ομάδες επιρροής τόσο εντός της επιχείρησης (για παράδειγμα, οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι) όσο και εκτός αυτής (για παράδειγμα, το κοινωνικό σύνολο)⁶⁸.

Συνεπώς, γεγονός είναι ότι το αρχικό υπόδειγμα του Porter (1980) αγνοεί την κυβέρνηση ως δύναμη, ενώ χαρακτηρίζεται ως στατικό, χωρίς να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη δυναμική των αλλαγών. Τέλος, θεωρείται πως χρειάζεται προσαρμογή για να εφαρμοσθεί σε ορισμένα περιβάλλοντα (για παράδειγμα, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί).

3.2.1.2.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER

Συμπερασματικά, παρά τις κριτικές που ασκήθηκαν, το υπόδειγμα των Πέντε Παραγόντων του Porter αντιπροσωπεύει και περιγράφει ικανοποιητικά τη μικρογραφία του κάθε κλάδου αγοράς και θα χρησιμοποιηθεί σε επόμενο σημείο αυτού του κεφαλαίου, ώστε να ανιχνευτούν οι προοπτικές και η δυναμική της ελληνικής αγοράς των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εστίασης. Πρακτικά, με την ανίχνευση και την εξέταση των πέντε ανταγωνιστικών Παραγόντων, ο αναλυτής μπορεί να αποκτήσει γενική και ουσιαστική αντίληψη της προσφοράς και της ζήτησης στην οποιαδήποτε αγορά, συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων που εμπλέκονται, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, ενώ δύναται γενικά να προστεθεί και μια έκτη Δύναμη στο αρχικό υπόδειγμα του Porter, αυτό δεν θα πραγματοποιηθεί στο εμπειρικό μέρος, διότι όχι μόνο δεν είναι

⁶⁷ Grove, A. 1996, *Only the Paranoid Survive*, 1st ed. New York: Currency Doubleday, a division of Random House, Inc.
⁶⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Forces_Model και Gordon, P. 1997, "Ten Strategic Audit Questions", *Business Horizons*, Vol. 40, No. 5, pp. 7-14.

ξεκάθαρο το ποια είναι αυτή η έκτη Δύναμη αλλά και ο προσδιορισμός της ανά κλάδο διέπεται από έντονη υποκειμενικότητα. Ακόμα και αν επιτευχθεί η απομόνωση ενός μοναδικού παράγοντα που θα μπορέσει να τεθεί ως η έκτη Δύναμη, η ανάπτυξη αυτής της Δύναμης μπορεί ικανοποιητικά να ερμηνευτεί και να απορροφηθεί κατ' αυτό τον τρόπο από τουλάχιστον μία άλλη Δύναμη εκ των γνωστών πέντε (για παράδειγμα, η κυβερνητική πολιτική ταιριάζει να ενταχθεί, κάτι που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, στα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών).

Προκειμένου να εμπεδωθεί το υπόδειγμα του Porter, αρκεί να το αντιπαραβάλλουμε με μια «πίτα κερδών», με μια υπεραξία. Στη διανομή αυτής της «πίτας» συμμετέχουν όλοι οι προαναφερθέντες κύριοι παράγοντες του μικρο-περιβάλλοντος, ήτοι ανταγωνιστές, προμηθευτές, αγοραστές, νεοεισερχόμενοι και παροχείς υποκατάστατων. Η καθολική συμμετοχή όλων των προαναφερθέντων παραγόντων καθιστά την αγορά ανταγωνιστική και υγιής. Κοινός και έκδηλος στόχος όλων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών μέσω της διασφάλισης του μέγιστου μεριδίου από αυτή την υπεραξία. Όπλο του κάθε παράγοντα αποτελεί η διαπραγματευτική του δύναμη.

Η ανάλυση του κάθε τύπου εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών έχει εκτενώς αναλυθεί και αξιολογηθεί από πληθώρα ακαδημαϊκών και στελεχών του κόσμου των επιχειρήσεων, γεγονός που το καθιστά πρωταγωνιστικό παράγοντα στη μάχη για επιβίωση στις αγορές. Παρακάτω εξετάζεται μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης ο τρόπος που η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αυξάνει τις ανταγωνιστικές ικανότητες των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνοντας τους λόγους της τόσο αυξημένης ενασχόλησης των μελετητών με αυτό.

3.2.2. ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τις τελευταίες τρεις περίπου δεκαετίες, πληθώρα μελετών έχει ενασχοληθεί με το αν και σε ποιο βαθμό η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων βελτιώνει την επίδοσή τους και γενικότερα, τη θέση του οργανισμού στον εκάστοτε κλάδο. Οι Miller και Friesen (1977)⁶⁹ ανέλυσαν 81 μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων, κατηγοριοποιώντας αυτές σε δέκα γενικά πρότυπα –

⁶⁹ Miller, D., Friesen, P. 1977, "Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes", *Journal of Management Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 253-280.

έξι πρότυπα για τις επιτυχημένες και τέσσερα για τις αποτυχημένες επιχειρήσεις. Οι εν λόγω μελετητές κατέδειξαν πως ο παράγοντας «πληροφόρηση-ικανότητα σκέψης», ο οποίος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ανάλυση περιβάλλοντος, επικοινωνία, εμπειρία, προσαρμοστικότητα και έγκαιρη υιοθέτηση αλλαγών, ήταν με διαφορά ο σημαντικότερος παράγοντας διαχωρισμού των επιτυχημένων από τις αποτυχημένες επιχειρήσεις. Επίσης, ο παράγοντας «πληροφόρηση-ικανότητα σκέψης» κρίθηκε για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις ως ικανοποιητικός σε αντίθεση με τις αποτυχημένες.

Οι Newgren, Rasher και LaRoe (1984)⁷⁰ συνέκριναν την οικονομική επίδοση 28 οργανισμών, που επιδίδονται σε αναλύσεις εξωτερικού περιβάλλοντος, με 22 όμοιους τους οι οποίες δεν το αναλύουν. Όλοι οι υπό ανάλυση οργανισμοί έδρευαν στις Η.Π.Α. και η επίδοση μετρήθηκε για το χρονικό διάστημα 1975-1980 με χρήση του αριθμοδείκτη P/E (price/earning ratio) προσαρμοσμένο με το μέσο δείκτη του κλάδου. Η ανάλυση των στοιχείων έδειξε πως οι επιχειρήσεις του δείγματος, οι οποίες αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον, είχαν σημαντικά αυξημένη επίδοση συγκριτικά με τις αντίστοιχες που αγνοούσαν αυτή την ανάλυση τόσο για όλη την εξεταζόμενη πενταετία όσο και για το κάθε έτος ξεχωριστά. Η μελέτη των Newgren et al. (1984) συμπέρανε ότι η εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει θετική επίδραση στην εταιρική επίδοση ακόμα και των μικρών οικονομικών μονάδων.

Την ίδια χρονιά, ο Dollinger (1984)⁷¹ εστίαστηκε στην επίδοση 82 μικρών επιχειρήσεων και κατέληξε ότι η δραστηριότητα των επιχειρήσεων σχετίζεται στενά με την οικονομική επίδοση, όπου η δραστηριότητα μετρήθηκε μέσω ενός αριθμού αλληλεπιδράσεων της εκάστοτε επιχείρησης με δυνάμεις του μικρο-περιβάλλοντος, όπως πελάτες, ανταγωνιστές, επίσημοι έμποροι και κυβερνητικά στελέχη.

Σε συμφωνία με τους προηγούμενους ερευνητές και σε άμεση συνάφεια με τα όποια συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, ο West (1988)⁷² εξέτασε τη σχέση που έχει η επιχειρησιακή στρατηγική και η ανάλυση περιβάλλοντος με την επίδοση εταιρειών του κλάδου τροφίμων στις Η.Π.Α. Συγκεντρώνοντας στοιχεία από 65 εταιρείες κατά την περίοδο 1982-1986, κατηγοριοποίησε τη στρατηγική των επιχειρήσεων βάσει του τυπολογίου – διαφοροποίηση προϊόντος, ηγεσία κόστους και στρατηγική εστίασης –

⁷⁰ Newgren, K., Rasher, A., LaRoe, M. 1984, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Environmental Assessment and Corporate Performance", Paper read at Proceedings of the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, August 12-15, at Washington, DC.

⁷¹ Dollinger, M. 1984, "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 351-368.

⁷² West, J. 1988, "Strategy, Environmental Scanning, and Their Effect Upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food Service Industry", Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University (Ph.d. thesis).

του Porter (1985)⁷³. Η έρευνα απέδειξε πως η στρατηγική και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιδρούν σημαντικά και θετικά στην αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων καθώς και στο επίπεδο του κύκλου εργασιών των οικονομικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, ο West (1988) βρήκε ότι οι εταιρείες του δείγματος με υψηλή επίδοση επιδίδονται σε ανάλυση του περιβάλλοντος συγκριτικά με τις χαμηλής επίδοσης εταιρείες ανεξαρτήτως ακολουθούμενης στρατηγικής.

Συνεχίζοντας την παράθεση ερευνών που εξετάζουν τη σχέση επίδοσης των επιχειρήσεων και ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι Daft, Sormunen και Parks (1988)⁷⁴ επεσήμαναν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι εταιρειών αυξημένης επίδοσης, όπως αυτή μετριέται από τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας των περιουσιακών στοιχείων, έριχναν ιδιαίτερο βάρος στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όταν η προερχόμενη από αυτό αβεβαιότητα αυξανόταν.

Εξετάζοντας τη συσχέτιση μεταξύ της ανάλυσης του περιβάλλοντος και της επίδοσης των εταιρειών που απαρτίζουν το Δείκτη "US Fortune 500", οι Subramanian, Fernandes και Harper (1993)⁷⁵ υποστήριξαν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ επίδοσης, όπως αυτή μετριέται από την κερδοφορία και τους δείκτες ανάπτυξης, και ανεπτυγμένων συστημάτων ανάλυσης του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα είχαν υψηλότερους δείκτες ανάπτυξης και κερδοφορίας συγκριτικά με εκείνες που δεν διέθεταν τέτοια συστήματα.

Ένα χρόνο αργότερα, οι Subramanian, Kumar και Yauger (1994) μελέτησαν περισσότερα από 600 νοσοκομεία της Αμερικάνικης Ένωσης Νοσοκομείων, καταλήγοντας ότι τα νοσοκομεία με τα πιο εξεζητημένα συστήματα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είχαν πολύ μεγαλύτερη επίδοση, όπως αυτή μετριέται με τους δείκτες πληρότητας κλινών και με τις δαπάνες ανά κλίνη, συγκριτικά με εκείνα που χρησιμοποιούσαν λιγότερες μεθόδους ελέγχου του περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικά θεωρείται ως προϋπόθεση για τον σχεδιασμό επιτυχημένων επιχειρηματικών στρατηγικών. Επιπλέον, η αποτελεσματική ανίχνευση του εν λόγω περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη ευθυγράμμιση των ανταγωνιστικών στρατηγικών με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος

⁷³ Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

⁷⁴ Daft, R., Sormunen, J., Parks, D. 1988, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139.

⁷⁵ Subramanian, R., Fernandes, N., Harper, E. 1993, "Environmental Scanning in US Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", *Management International Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 271-286.

και με τις προϋποθέσεις για την επίτευξη αυξημένης επίδοσης. Ο Beal (2000)⁷⁶, αναλύοντας μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η απόκτηση πληροφόρησης για διάφορους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος – για παράδειγμα, πελάτες, ανταγωνιστές και προμηθευτές – αυξάνει τις πιθανότητες επιλογής της ορθής ανταγωνιστικής στρατηγικής από την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, ο Beal (2000) υποστηρίζει πως η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στην επιχείρηση να μάθει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται καθώς και να αποφεύγει γεγονότα και καταστάσεις που απειλούν την ίδια την ύπαρξή της (Bourgeois, 1980. Lang, Calatone και Gudmundson, 1997).

Οι Garg, Walters και Priem (2003)⁷⁷ υποστήριξαν πως τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να καταναίμουν τον περιορισμένο χρόνο τους, προκειμένου να ανιχνεύσουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεών τους. Εξετάζοντας 105 διευθύνοντες συμβούλους ισάριθμων παραγωγικών επιχειρήσεων με μία δραστηριότητα, αναγνωρίστηκαν οι τομείς του περιβάλλοντος που χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής και κατηγοριοποιήθηκαν τα περιβάλλοντα σε δυναμικά και σταθερά. Οι Garg et al. (2003) κατέληξαν στο ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε οποιοδήποτε περιβάλλον (ασταθές ή μη) πρέπει να κατευθύνουν την προσοχή τους προς τους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την επίδοσή τους.

Συμπερασματικά, γίνεται φανερό πως υφίστανται ισχυρές ερευνητικές ενδείξεις ότι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών, προκειμένου να βελτιώσουν την εταιρική επίδοση. Ωστόσο, αυτή καθεαυτή η πρακτική της ανίχνευσης δεν διασφαλίζει αναγκαστικά αυξημένη επίδοση, διότι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να προσαρμόζεται στη στρατηγική και η αποκτούμενη μέσω της ανίχνευσης περιβάλλοντος πληροφόρηση πρέπει να αξιοποιείται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

⁷⁶ Beal, R. 2000, "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.

⁷⁷ Garg, V., Walters, B., Priem, R. 2003, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 725-744.

3.2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Στην περιεκτική επισκόπηση των κυριότερων σημείων της βιβλιογραφίας παραπάνω, έγινε κατανοητή η σημαντικότητα της συνείδησης, που είναι υποχρεωμένη να επιδεικνύει η κάθε οικονομική μονάδα στην άληκτη μάχη εναντίον του ανταγωνισμού, δηλαδή εναντίον του θανάτου της οικονομικής μονάδας όπως αυτός γλαφυρά παρουσιάζεται από τον καθηγητή Henderson (1989)⁷⁸ του Πανεπιστημίου του Vanderbilt. Με ένα μέρος της προσοχής στραμμένο στα προηγηθέντα ευρήματα, συμπεράσματα και κατευθύνσεις, θα επιχειρηθεί παρακάτω αλλαγή κατεύθυνσης της επιτελούμενης προσπάθειας αυτής της έρευνας μέσω πρακτικής ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και αρχής γενομένης από την κατηγοριοποίηση που παρουσιάζει σήμερα ο κλάδος στην ημεδαπή.

Όπως είναι γνωστό, η παρούσα μελέτη εστιάζεται στη διερεύνηση της αγοράς εστίασης, η οποία δραστηριοποιείται μέσω αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Αν και ο συγκεκριμένος κλάδος αρχικά συνδέθηκε με εστιατόρια «αμερικάνικου τύπου» με βάση το burger, η αυξημένη ζήτηση για «γρήγορο» φαγητό αλλά και η επακόλουθη ανάγκη για ποικιλία γεύσεων διεύρυνε τον κλάδο. Σήμερα δραστηριοποιούνται αλυσίδες εταιρειών στις κατηγορίες⁷⁹:

- του burger,
- της πίτσα,
- του snack-sandwich, και
- της κουζίνας με βάση το σουβλάκι και τύπου ethnic (παραδοσιακή ελληνική ή ξένη).

Κάθε μία από τις τέσσερις προαναφερόμενες κατηγορίες εστίασης μέσω καταστημάτων γρήγορης εξυπηρέτησης παρουσιάζει το δικό της ιστορικό εξέλιξης, τις δικές της ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Χωρίς να λαμβάνονται υπόψη όλες οι δραστηριότητες του συνόλου των θυγατρικών της, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δραστηριοποιείται σχεδόν αποκλειστικά στην κατηγορία του snack-sandwich και σε αυτή θα εστιαστεί η προσοχή στην παρούσα μελέτη.

⁷⁸ Henderson, B. 1989, "The Origins of Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 139-143.

⁷⁹ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

3.2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ, ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

3.2.4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Μέχρι και πριν από περίπου δύο δεκαετίες, ο χώρος της γρήγορης εξυπηρέτησης στην εστίαση παρουσίαζε έντονο κατακερματισμό. Ουσιαστικά, απουσίαζαν οι εκτενείς αλυσίδες και κυριαρχούσαν κατά κύριο λόγο τα μεμονωμένα καταστήματα, που προσέφεραν κυρίως γεύματα με βάση το σουβλάκι ή το burger, πίτσες και πίτες. Ωστόσο, οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν από τις σύγχρονες συνθήκες και τους ακόμα πιο γρήγορους ρυθμούς ζωής, οδήγησαν τις επιχειρήσεις του κλάδου σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους με τη διανομή έτοιμου φαγητού στο σπίτι ή/και στο χώρο εργασίας.

Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης ξεκίνησε με την υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης, ο οποίος έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να μετατραπούν από μικρές μονάδες συνοικιακού χαρακτήρα με «ανώνυμα» προϊόντα, σε οργανωμένες αλυσίδες με ενιαίο εμπορικό σήμα και με εκτενή παρουσία.

Η τάση, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω, είχε ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. Προκειμένου οι εταιρείες να αντεπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις, τα τελευταία χρόνια δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στη διεύρυνση των προσφερομένων μενού, στη βελτίωση των συνθηκών και της ταχύτητας εξυπηρέτησης, στην προσεκτικότερη διαμόρφωση των χώρων των καταστημάτων καθώς και στην αναβάθμιση της ποιότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των γευμάτων. Στα πλαίσια αυτά, ορισμένες αλυσίδες διεύρυναν τις δραστηριότητές τους, συγκροτώντας ισχυρούς ομίλους, που πλέον καλύπτουν το σύνολο των σταδίων παραγωγής και διανομής τροφίμων, παράλληλα δε επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

Όσον αφορά την εξέλιξη του συνολικού μεγέθους της αγοράς, στον Πίνακα 3.1. δίδεται η εκτίμηση του συνολικού μεγέθους (σε αξία) της εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης. Τα εμφανιζόμενα μεγέθη

προέρχονται από τις γνωστές αλυσίδες, που δραστηριοποιούνται στις τέσσερις προαναφερόμενες κατηγορίες γρήγορης εστίασης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αλυσίδες, από τις οποίες έχει προκύψει το συγκεκριμένο μέγεθος αγοράς, διαθέτουν τουλάχιστον τέσσερα καταστήματα με το ίδιο εμπορικό σήμα, περιλαμβανομένων και των καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα της δικαιόχρησης.

Πίνακας 3.1.: Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2009)

Πηγή: ICAP A.E. – Εκτιμήσεις αγοράς

Έτος	Μέγεθος Αγοράς	Ρυθμός Μεταβολής
1992	76,3	-
1993	111,5	46,1%
1994	148,2	32,9%
1995	190,8	28,7%
1996	226,0	18,4%
1997	249,4	10,4%
1998	293,5	17,7%
1999	340,5	16,0%
2000	394,1	15,7%
2001	431,7	9,5%
2002	558,1	29,3%
2003	587,9	5,3%
2004	606,5	3,2%
2005	609,7	0,5%
2006	614,5	0,8%
2007	667,4	8,6%
2008	726,0	8,8%
2009	698,0	-3,9%

Η αγορά γρήγορης εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1992-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 15,1%. Αντίθετα, το 2009, η συνολική αγορά εστίασης παρουσίασε πτώση της τάξεως του 4% (σχεδόν 700 εκατ. Ευρώ), γεγονός που οφείλεται στη μείωση της «κίνησης» στα καταστήματα αλλά και στη στροφή μέρους των καταναλωτών σε πιο «οικονομικές» λύσεις. Η τάση περιορισμού της κατανάλωσης γενικά από πλευράς των καταναλωτών, λόγω της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας, έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και τον εξεταζόμενο κλάδο.

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, η πτώση των εσόδων του κλάδου προβλέπεται να συνεχιστεί και το τρέχον έτος με ρυθμούς ανάλογους του 2009. Βέβαια, η μείωση του μεγέθους της αγοράς δεν συνδέεται αποκλειστικά με ανάλογη μείωση του όγκου

της κατανάλωσης, αλλά και με συγκράτηση ή μείωση, ως ένα βαθμό, των τιμών για ορισμένα από τα προσφερόμενα είδη⁸⁰.

3.2.4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ BURGER, ΠΙΤΣΑ, ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΚΑΙ ΤΥΠΟΥ ΕΘΝΙΚ

Τα εστιατόρια τύπου burger ήταν τα πρώτα όλων των κατηγοριών του κλάδου, τα οποία δημιούργησαν αλυσίδες. Αυτή η τόσο μεγάλη ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στην ιδιαίτερη απήχηση που είχαν στις νεότερες ηλικίες, οι οποίες ανέκαθεν επηρεάζονται από μόδα και τάσεις, ως τόποι συνάντησης και τρόπος διασκέδασης. Ενώ μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70 λειτουργούσαν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις συνοικιακού χαρακτήρα, η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά το 1975, όταν ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Goody's. Σε μικρό χρονικό διάστημα από τότε, η Goody's άρχισε να αναπτύσσει με γρήγορους ρυθμούς το δίκτυο των καταστημάτων της, ανταγωνιζόμενη αποτελεσματικά τις όποιες εκ των υστέρων προσπάθειες αλλοδαπών αλυσίδων εστιατορίων burger (McDonald's, Hambro, Wendy's, Lebel) για είσοδο στον κλάδο. Βασικό χαρακτηριστικό της κατηγορίας των εστιατορίων τύπου burger είναι ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών. Η σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων, που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς, ο έμμεσος ανταγωνισμός από τις υπόλοιπες κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εστίασης καθώς και οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες μαρτυρούν την ένταση του ανταγωνισμού, την αναγκαστική διεύρυνση των μενού καθώς και την επικράτηση λίγων και μεγάλων αλυσίδων-εμπορικών σημάτων. Βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, αξίζει να σημειωθεί ότι τα 259 εκατ. Ευρώ από τα σχεδόν 700 εκατ. Ευρώ της συνολικής αγοράς εστίασης δαπανήθηκαν το 2009 στην αγορά burger. Επιπλέον, τα δύο μεγαλύτερα δίκτυα καταστημάτων εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν από κοινού το 93% περίπου της συνολικής αγοράς των συγκεκριμένων αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης το 2009⁸¹.

Όσον αφορά την αγορά των εστιατορίων πίτσα, κύριο χαρακτηριστικό της είναι ο κατακερματισμός της αγοράς. Στο συγκεκριμένο χώρο υφίσταται παρουσία σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, αρκετές από τις οποίες αρχικά

⁸⁰ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

⁸¹ Η αλυσίδα Goody's (όμιλος Vivartia) εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο της τάξης του 81%, ενώ μερίδιο 11,5% περίπου εκτιμάται ότι κατέλαβε η McDonald's.

διέθεταν πιτσαρίες συνοικιακού χαρακτήρα, στη συνέχεια δε επέκτειναν τα δίκτυά τους μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης. Με την είσοδο των ξένων αλυσίδων, οξύνθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του χώρου και επήλθαν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι συγκεκριμένες αλυσίδες προσφέρουν συνήθως μεγάλο αριθμό διαφορετικών γευμάτων, βασισμένων κυρίως στην ιταλική κουζίνα, με όπλα την κατ' οίκον παράδοση (delivery) και την ταχεία εξυπηρέτηση. Όπως συμβαίνει και στα εστιατόρια τύπου burger, το κόστος επένδυσης για τη δημιουργία εστιατορίου πίτσα είναι σχετικά μικρό και δει για εκείνα χωρίς χώρο εστίασης (αποκλειστικά κατ' οίκον παράδοση). Βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, περίπου 155 εκατ. Ευρώ από τα σχεδόν 700 εκατ. Ευρώ της συνολικής αγοράς εστίασης δαπανήθηκαν το 2009 στην αγορά πίτσα. Επιπλέον, σε αυτή την αγορά υφίστανται έξι αλυσίδες που συγκέντρωσαν από κοινού το 92% περίπου της συνολικής αγοράς των συγκεκριμένων αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης το 2009. Πιο συγκεκριμένα, η "Roma Pizza" συγκέντρωσε το 24,5%, η "Pizza Hut" το 21,5%, η "Domino's Pizza" το 13%, η "L'Artigiano" το 12%, η "Pizza Fan" το 11% και η "Benvenuto" το 10%.

Όσον αφορά τις αλυσίδες εστιατορίων με βάση το σουβλάκι, επικρατούσα τάση είναι η εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού από συνοικιακά ψητοπωλεία. Ωστόσο, ορισμένες επιχειρήσεις του χώρου επεδίωξαν την τυποποίηση μέσω της προσφοράς επώνυμου προϊόντος σε πανελλαδική κλίμακα και της δημιουργίας χώρων εστίασης παράλληλα με υπηρεσίες κατ' οίκον παράδοσης. Οι εν λόγω αλυσίδες αντιμετωπίζουν συνεχή ανταγωνισμό από τα συνοικιακά ψητοπωλεία, παρά την έντονη διαφημιστική προβολή και τη μεγέθυνση των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Επίσης, σχετικά πρόσφατη εξέλιξη στον κλάδο εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, είναι οι αλυσίδες εστιατορίων τύπου ethnic, οι οποίες προσφέρουν πιάτα βασισμένα σε ξένες κουζίνες (κινέζικη, μεξικάνικη, λιβανέζικη και άλλες). Σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες, η ethnic κουζίνα συνδυάζεται από τους Έλληνες καταναλωτές με την έξοδο (φαγητό εκτός σπιτιού) και όχι τόσο με την καθημερινή ανάγκη εστίασης μέσω γρήγορης εξυπηρέτησης. Βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου 38 εκατ. Ευρώ από τα σχεδόν 700 εκατ. Ευρώ της συνολικής αγοράς εστίασης δαπανήθηκαν στην αγορά εστιατορίων το 2009 με βάση το σουβλάκι και σε αυτά με ξένες κουζίνες. Επιπλέον, στο συγκεκριμένο κλάδο εκτιμάται ότι τρεις αλυσίδες συγκέντρωσαν από κοινού το 94% της συνολικής αγοράς των συγκεκριμένων αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης το 2009. Πιο συγκεκριμένα, βάσει της κατανομής των μεριδίων, η εταιρεία «Πίττα του Παππού» κατέλαβε το 61% της αγοράς, η «Κοντοσούβλι Μαλλιώρας» το 20% και η «Πίττα Παν» το 13%.

3.2.4.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ SNACK-SANDWICH

Τα εστιατόρια της κατηγορίας όπου ανήκει και η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» καλύπτουν διατροφικές ανάγκες, που σχετίζονται όχι τόσο με την παροχή ολοκληρωμένων γευμάτων αλλά με την ικανοποίηση παρορμητικών αναγκών για γρήγορο φαγητό μεταξύ των κύριων γευμάτων. Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις και η διεύρυνση του χρόνου εργασίας, ενισχύουν τη ζήτηση για τα προϊόντα των αλυσίδων εστιατορίων snack-sandwich, τα οποία προσφέρουν είδη σφολιάτας, σάντουιτς, τoστ, σαλάτες και άλλα μικρά γεύματα κατάλληλα για γρήγορη κατανάλωση.

Η εν λόγω αγορά παρουσιάζει έντονο κατακερματισμό με πληθώρα διασπαρμένων καταστημάτων. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαχρονικά σταθερή τάση για συγκέντρωση υψηλού μεριδίου της αγοράς πανελλαδικώς γύρω από λίγες οργανωμένες αλυσίδες με εκτεταμένη χρήση του θεσμού της δικαιόχρησης. Εκτός αυτής, αρωγοί της τάσης για υψηλή συγκέντρωση στην αγορά στάθηκαν το είδος του προϊόντος, που είναι εύκολα καταναλώσιμο σε ποικίλα σημεία πώλησης, καθώς και η σχετικά μικρή σε απαιτήσεις για κεφάλαια επένδυση όσον αφορά κυρίως το κόστος εξοπλισμού και τη συνολική απαιτούμενη επιφάνεια σε τ.μ.

Η ελκυστικότητα των εστιατορίων snack-sandwich ενισχύεται αποφασιστικά από την κατάλληλη επιλογή του σημείου τοποθέτησης του καταστήματος. Επιλέγονται κυρίως σημεία με έντονη εμπορικότητα, καθώς τα καταστήματα απευθύνονται σε διερχόμενους ή εργαζόμενους της εκάστοτε περιοχής. Αυτές οι αλυσίδες παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη επέκταση σε «κλειστές αγορές», αντικαθιστώντας τα συμβατικά κυλικεία σε μεταφορικά μέσα και σταθμούς επιβατών (πλοία, τρένα, αεροδρόμια), εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά και εντός επιχειρήσεων.

Σημειώνεται επίσης, ότι η συγκεκριμένη κατηγορία γρήγορου φαγητού πέρα από τον έμμεσο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει από τις υπόλοιπες κατηγορίες, ανταγωνίζεται άμεσα τις αλυσίδες αρτοποιειών και καφέ, οι οποίες παράλληλα ενδέχεται να διαθέτουν πρόχειρα γεύματα τύπου snack-sandwich στα καταστήματά τους.

Βάσει εκτιμήσεων της αγοράς, η κατηγορία snack-sandwich κατέλαβε το 2009 τη δεύτερη θέση – με μικρή διαφορά από εκείνη του burger – όσον αφορά το μερίδιο αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, οι καταναλωτές γρήγορου φαγητού δαπάνησαν 224 εκατ. Ευρώ από τα σχεδόν 700 εκατ. Ευρώ της συνολικής αγοράς για snack-sandwich.

Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων με βάση το snack- sandwich, παρατηρείται και εδώ ιδιαίτερα υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, καθώς τρεις αλυσίδες εκτιμάται ότι συγκέντρωσαν από κοινού το 94,5% της συνολικής αγοράς των συγκεκριμένων αλυσίδων εστιατορίων. Αυτή η αρχική διαπίστωση είναι υψηλής σημαντικότητας όσον αφορά τελικά την εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής ομάδας στην οποία ανήκει η «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Η διάρθρωση των μεριδίων αγοράς παρατίθεται στον Πίνακα 3.2.:

Πίνακας 3.2.: Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τύπου snack-sandwich

Πηγή: ICAP A.E. – Εκτιμήσεις αγοράς

Εταιρείες	Ποσοστά
EVEREST	≈ 50%
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	33,5%
OLYMPIC CATERING (EVEREST)	≈ 11%
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ	≈ 2,5%
ΛΟΙΠΟΙ	3%
Σύνολο	100%

3.2.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όσον αφορά στη δομή και στη διάρθρωση, στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να διακριθούν, όπως προαναφέρθηκε, σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες.

Μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, οι οποίες έχουν στην ιδιοκτησία τους τα διάφορα εμπορικά σήματα, παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις ως προς τη σύνθεση των πωλήσεών τους και το ουσιαστικό αντικείμενο δραστηριότητας. Σε ορισμένες από αυτές, ο κύκλος εργασιών προέρχεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό του από πωλήσεις προς δικαιοδόχους ή την είσπραξη δικαιωμάτων, ενώ σε άλλες αφορά κυρίως την απ' ευθείας εκμετάλλευση εταιρικών εστιατορίων. Ο βαθμός στον οποίο κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί το θεσμό της δικαιόχρησης – και κατ' επέκταση η σύνθεση του κύκλου

εργασιών καθεμίας – διαφέρει ανάλογα με την έκταση του δικτύου της κάθε αλυσίδας, το χρονικό διάστημα παρουσίας της στη συγκεκριμένη αγορά και την πολιτική γεωγραφικής επέκτασης που εφαρμόζει.

Η αδυναμία απομόνωσης των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης – ειδικότερα όσων ανήκουν σε αλυσίδες – από τον ευρύτερο κλάδο των επιχειρήσεων εστίασης δεν επιτρέπει την εξέταση και παρουσίαση στατιστικών στοιχείων που αφορούν αποκλειστικά την εξεταζόμενη δραστηριότητα. Τέλος, σημειώνεται ότι την περίοδο 2007-2010 διαπιστώνεται μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων τόσο συνολικά όσο και μεμονωμένα – σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη καθώς και Πειραιά⁸².

3.2.5.1. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Σε αυτή την υποενότητα παρουσιάζεται η εξέλιξη του συνολικού κύκλου εργασιών για το χρονικό διάστημα 2002-2006, των επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης που υποχρεούνται, λόγω της νομικής τους μορφής, να δημοσιεύουν οικονομικά στοιχεία. Επισημαίνεται πως σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζονται και πωλήσεις για το 2009, οι οποίες προέρχονται από δηλώσεις των υπευθύνων των εταιρειών.

Σημειώνεται ότι, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παρουσιάζονται αναπτύσσουν τα δίκτυά τους μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης. Ως εκ τούτου, ο κύκλος εργασιών τους διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από έσοδα από την παροχή του δικαιώματος χρήσης του σήματος, έσοδα από χονδρικές πωλήσεις προς δικαιοδόχους και άλλα. Επομένως, οι πωλήσεις των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων δεν μπορούν να θεωρηθούν απόλυτα αντιπροσωπευτικές για την πορεία και το μέγεθος της αξίας του κλάδου. Άλλωστε, οι εμφανιζόμενες πωλήσεις αφορούν μόνο τις αντίστοιχες δικαιοπαρόχους εταιρείες και δεν αποτελούν τον κύκλο εργασιών του συνολικού δικτύου τους. Μεταξύ των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων υπάρχουν ορισμένες οι οποίες είναι κάτοχοι των αντίστοιχων εμπορικών σημάτων, χωρίς να έχουν έσοδα από την εκμετάλλευση εστιατορίων (για παράδειγμα, EVEREST όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω). Αντίθετα, σε άλλες περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του συστήματος της

⁸² Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

δικαιόχρησης ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα, οι λιανικές πωλήσεις μέσω εταιρικών εστιατορίων συμβάλλουν σε ποσοστό υψηλότερο του 50% του συνολικού κύκλου εργασιών, ενώ δεν λείπουν και οι περιπτώσεις εταιρειών που ασχολούνται εξ ολοκλήρου με τη λειτουργία των καταστημάτων της αλυσίδας τους. Λόγω των συγκεκριμένων διαφορών, τα μεγέθη του Πίνακα 3.3. δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμα από εταιρεία σε εταιρεία.

Στον εν λόγω Πίνακα αναφέρεται η (παιλιότερη) Goody's A.E., η οποία είχε την εκμετάλλευση του ομώνυμου εμπορικού σήματος μέχρι το 2006, οπότε απορροφήθηκε από τη Vivartia A.B.E.E. Για το διάστημα 2006-2009 αναγκαστικά παρατίθενται οι συνολικές πωλήσεις της Vivartia A.B.E.E., οι οποίες όμως στο μεγαλύτερο μέρος τους αφορούν δραστηριότητες διαφορετικές από τις εξεταζόμενες στην παρούσα μελέτη. Περαιτέρω, αναφέρονται οι πωλήσεις των εταιρειών Δροσοπηγή Α.Ε. και Πατριδογευσία Α.Ε., οι οποίες είχαν την εκμετάλλευση των αντιστοίχων εμπορικών σημάτων μέχρι τις αρχές του 2007. Ακόμα, αναφέρεται η Frianderie La A.E.B.E., η οποία είχε την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος "Snackers Place" μέχρι το 2006, δραστηριότητα που μέχρι τις αρχές του 2010 διατηρούσε η εταιρεία Κατσέλης Συμμετοχών Α.Ε. Τέλος, αναφέρεται η International Catering A.E., η οποία μέχρι το 2007 είχε την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος "Corner".

Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών, για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα μεγέθη τόσο για το 2009 όσο και το 2008, μειώθηκαν κατά 5,2% το 2009 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος⁸³.

Πίνακας 3.3.: Πωλήσεις επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (2005-2009). Τα ποσά είναι σε Ευρώ

Πηγή: ICAP / Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Επωνυμία	2005	2006	2007	2008	2009
VIVARTIA A.B.E.E. ⁸⁴	-	466.458.000	598.089.000	630.232.000	585.835.000
OLYMPIC CATERING A.E.	43.572.000	48.437.000	58.687.000	62.459.000	59.703.000
FOOD PLUS A.E.B.E.	36.459.598	36.825.862	40.078.696	42.174.729	41.209.009
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	38.219.697	38.293.449	37.691.085	40.872.713	41.806.170
MCDONALD HELLAS Ε.Π.Ε.	13.965.062	16.820.257	18.770.040	20.461.406	24.763.708
ΠΙΤΤΑ ΤΟΥ	Μ.Δ. ⁸⁵	Μ.Δ.	Μ.Δ.	11.952.371	Μ.Δ.

⁸³ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

⁸⁴ Αναφέρονται μόνο οι πωλήσεις από το 2006 και έπειτα, μετά την απορρόφηση της Goody's A.E. Μέχρι τότε, η τιπλόχος δεν ασχολείτο με την συγκεκριμένη δραστηριότητα.

ΠΑΠΠΟΥ Ε.Π.Ε.					
L' ARTIGIANO Α.Ε.	5.324.075	7.236.243	8.327.539	9.649.464	8.255.757
ANATRON FOOD SERVICES Α.Ε.	4.915.559	6.357.764	7.520.796	8.337.561	8.542.789
ΤΣΙΩΛΑ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε.	4.773.924	5.174.991	5.551.544	6.327.932	5.722.898
EVEREST Α.Ε. ⁸⁶	3.007.000	3.290.000	4.152.000	5.552.000	-
ΠΙΤΣΑ ΦΑΝ ΝΤΕΛΙΒΕΡΙ Α.Ε.	6.478.984	4.959.134	5.150.580	3.776.981	5.715.545
ROMA PIZZA Α.Ε.Β.Ε.	4.197.745	4.341.816	3.722.745	3.587.316	3.553.224
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	2.548.127	2.560.567	3.391.362	2.922.284	1.300.000 ⁸⁷
Α Β Κ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ Α.Ε. ⁸⁸	-	-	1.864.036	2.794.413	4.159.465
BENVENUTO Ε.Π.Ε.	2.086.139	2.059.846	2.554.865	2.425.026 ⁸⁹	1.285.058 ⁹⁰
DELIFAST Α.Ε.	861.688	810.638	893.856	895.310	881.594
ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ⁹¹	-	-	1.376.040	529.018	784.000
CREPA – CREPA Α.Ε. ⁹²	-	-	237.666	237.128	218.095
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ⁹³	-	-	-	Μ.Δ.	6.212.000
ΓΙΟΒΑΝΗΣ Π. Α.Ε. ⁹⁴	-	-	-	-	3.697.475
YUM-YUM Ε.Π.Ε. ⁹⁵	-	-	-	-	1.300.000 ⁹⁶
ΤΡΙΑ ΕΛ (3L) Α.Ε.	6.856.446	5.824.602	5.426.118	Μ.Δ.	Μ.Δ.
ΣΠΕΣΙΑΛΙΣΤΑΣ Ε.Π.Ε.	1.600.459	1.555.077	1.329.763	Μ.Δ.	Μ.Δ.
FRIANDERIE LA Α.Ε.Β.Ε. ⁹⁷	1.552.656	228.845	-	-	-
ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ Α.Ε. ⁹⁸	907.515	183.914	-	-	-
GOODY'S Α.Ε. ⁹⁹	21.404.000	-	-	-	-
ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ Α.Ε. ¹⁰⁰	4.707.130	-	-	-	-
INTERNATIONAL CATERING Α.Ε.	2.792.867	-	-	-	-
Σύνολο	206.230.671	651.418.005	804.814.731	855.186.652	804.944.787

⁸⁵ Μη Διαθέσιμο.

⁸⁶ Η χρήση κάθε έτους αφορά την περίοδο 01/07-30/06 του επόμενου. Στις 15/01/2009 απορροφήθηκε από την EVEREST Α.Ε.

⁸⁷ Κατά δήλωση.

⁸⁸ Ιδρύθηκε το 2006. Η διαχειριστική χρήση του 2007 αφορά την περίοδο 01/01/2006-31/12/2007.

⁸⁹ Κατά δήλωση.

⁹⁰ Κατά δήλωση.

⁹¹ Ιδρύθηκε το 2006. Η διαχειριστική χρήση του 2007 αφορά την περίοδο 03/04/2006-31/12/2007. Από το Μάρτιο του 2010 δεν εκμεταλλεύεται κάποια αλυσίδα.

⁹² Ιδρύθηκε το 2006. Η διαχειριστική χρήση του 2007 αφορά την περίοδο 27/04/2006-31/12/2007.

⁹³ Ιδρύθηκε το 2008. Στις 15/01/2009 απορρόφησε την εταιρεία EVEREST Α.Ε.

⁹⁴ Το 2008 μετατράπηκε σε Α.Ε. Η χρήση του 2009 αφορά την περίοδο 01/01/2008-31/12/2009.

⁹⁵ Ιδρύθηκε το 2008.

⁹⁶ Κατά δήλωση.

⁹⁷ Η τιλούχος αδράνησε στα μέσα του 2006. Η διαχειριστική χρήση του 2006 αφορά την περίοδο 01/01/2006-31/07/2006.

⁹⁸ Η τιλούχος είχε την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος «ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ» μέχρι την άνοιξη του 2007.

⁹⁹ Η τιλούχος απορροφήθηκε το 2006 από τη Vivartia Α.Β.Ε.Ε.

¹⁰⁰ Η τιλούχος είχε την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος «ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ» μέχρι την άνοιξη του 2007.

3.2.5.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Στα πλαίσια ανάλυσης των ανταγωνιστών και προκειμένου να βελτιωθεί η αντίληψη και η κατανόηση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» για το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θεμιτή είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Με αυτό τον τρόπο, εντοπίζεται εκείνο το υποσύνολο του κλάδου, στο οποίο ανήκουν οικονομικές μονάδες παρόμοιων στρατηγικών με παρόμοιους τρόπους εφαρμογής τους. Έτσι, αφού πραγματοποιήθηκε εκτενής αναφορά στην ανίχνευση του εξεταζόμενου κλάδου καθώς και αναγνώριση τεσσάρων βασικών κατηγοριών, έπεται η διάκριση των κύριων-άμεσων ανταγωνιστών σε «πρώτου» και «δεύτερου» βαθμού.

Από τους κυριότερους ανταγωνιστές, «πρώτου» βαθμού θεωρούνται οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης με βάση το snack-sandwich σχετικά μεγάλου χρηματοοικονομικού μεγέθους, οι οποίες δραστηριοποιούνται εκτενώς σε αγορές όπου ήδη η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει κάνει αισθητή την παρουσία της. Οι εταιρείες που συγκεντρώνουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η «EVEREST A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ» (μαζί με την ελεγχόμενη από αυτή εταιρεία «OLYMPIC CATERING A.E.») και η «ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.».

«Δευτέρου» βαθμού κύριοι ανταγωνιστές θεωρούνται οι εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου, των οποίων το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών προέρχεται από δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την παρασκευή και διάθεση snack-sandwich αλλά με κάποια άλλη κατηγορία γρήγορης εστίασης (για παράδειγμα, οι εταιρείες Goody's, ΠΙΤΣΑ ΦΑΝ από τον παραπάνω Πίνακα). Συνεπώς, το βλέμμα της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» πρέπει να στραφεί στις οικονομικές μονάδες που χαρακτηρίζονται ως κύριοι ανταγωνιστές «πρώτου» βαθμού, ήτοι στον όμιλο EVEREST και στη ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ.

3.2.5.3. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η εταιρεία «EVEREST A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ» ιδρύθηκε το 1990 με έδρα την Αθήνα και την επωνυμία «Έβερεστ Γ. Μαλτεζόπουλος Α.Ε.Β.Ε.», την οποία

άλλαξε το 1998 στη σημερινή, ενώ το 1999 εισήχθη στο (νυν) Χρηματιστήριο Αθηνών. Η EVEREST εκμεταλλεύεται την ομώνυμη αλυσίδα καταστημάτων snack-sandwich και το πρώτο κατάστημα λειτούργησε το 1965 στο Κολωνάκι. Μέχρι το 2008, αποτελούσε την κύρια εταιρεία του ομίλου EVEREST, ο οποίος εκμεταλλεύεται και άλλα σήματα εστίασης (βλέπε δύο υποενότητες παρακάτω).

Στις 7 Νοεμβρίου 2008 εγκρίθηκε από το Δ.Σ. της EVEREST καθώς και από το Δ.Σ. της μητρικής της εταιρείας «ΑΛΚΜΗΝΗ CATERING ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ Α.Ε.» το σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης δια απορροφήσεως της πρώτης από τη δεύτερη, ενώ στις 21 Νοεμβρίου του ίδιου έτους δημοσιεύθηκε η περίληψη του εν λόγω σχεδίου. Επισημαίνεται ότι με την από 15 Μαΐου 2008 Απόφασή της, η Επιτροπή Ανταγωνισμού (Τμήμα Α') επέτρεψε την προαναφερθείσα απόκτηση ελέγχου επί της εταιρείας «EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ» και της θυγατρικής της εταιρείας «OLYMPIC CATERING Α.Ε.» από την εταιρεία VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε.

Το δίκτυο καταστημάτων της αλυσίδας EVEREST αναπτύσσεται, χρησιμοποιώντας το θεσμό της δικαιόχρησης τόσο σε ανοιχτές όσο και σε κλειστές αγορές. Όσον αφορά στις κλειστές αγορές, η αλυσίδα διαθέτει καταστήματα σε αεροδρόμια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσα μαζικής μεταφοράς, κυλικεία ιδιωτικών επιχειρήσεων καθώς και εντός πολυχώρων εστίασης επί αυτοκινητοδρόμων. Επιπλέον, σημειώνεται ότι είχε αναλάβει την τροφοδοσία και εκμετάλλευση 72 σημείων πώλησης σε 25 πλοία της ακτοπλοΐας μέσω της θυγατρικής Olympus Plaza Catering Ε.Π.Ε.¹⁰¹. Παράλληλα, η θυγατρική Olympus Plaza Α.Ε. εκμεταλλεύεται τους πολυχώρους εστίασης και αναψυχής "Olympus Plaza Food Parks", οι οποίοι βρίσκονται σε αυτοκινητόδρομους και στους οποίους λειτουργούν τα περισσότερα σήματα του ομίλου.

Η δραστηριοποίηση της αλυσίδας στο εξωτερικό περιλαμβάνει έξι καταστήματα στην Κύπρο (Λευκωσία, Λάρνακα, Λεμεσό, Αγία Νάπα). Οι όροι της σύμβασης δικαιόχρησης αφορούν κατάστημα εμβαδού 60-150 τ.μ., με βοηθητικούς χώρους 50 τ.μ. Το μέσο κόστος κατασκευής, διαμόρφωσης και εξοπλισμού του καταστήματος ανέρχεται από € 175.000 έως € 220.000 και το entry fee σε € 30.000, ενώ η εταιρεία εισπράττει 4% ως royalties και 2% ως marketing fee (διαφημίσεις) επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως. Η διάρκεια του συμβολαίου είναι 12ετές¹⁰².

¹⁰¹ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Φεβρουάριος 2008).

¹⁰² <http://www.everestgroup.gr/>

Όσον αφορά την εταιρεία ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, ιδρύθηκε πριν από 35 χρόνια. Ο κος Ιπποκράτης Βάνιας ξεκίνησε μια ατομική επιχείρηση παραγωγής και πώλησης Ελληνικής πίπτας με παραδοσιακές συνταγές. Η επιλογή και χρησιμοποίηση αγνών και φυσικών υλικών και η επιμέλεια στο ψήσιμο και σερβίρισμα της πίπτας έφεραν την επιτυχία και τη διεύρυνση της επιχείρησης με την παράλληλη πλέον συμμετοχή όλης της οικογένειας με τη μορφή της ομόρρυθμης εταιρείας. Την εποχή των πολυεθνικών και της έξαρσης των αλλοδαπών επιγραφών, ο κος Ιπποκράτης Βάνιας εφεύρε και καθιέρωσε το διακριτικό τίτλο ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ. Από τις αρχές του 1983, η επιχείρηση λειτουργεί ως Α.Ε. Το 1990, η ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε., όπως αργότερα μετονομάστηκε, μεταφέρεται σε σύγχρονες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 3.900 τ.μ., όπου πληρούνται έκτοτε όλοι οι κανονισμοί της Ε.Ε.

Σήμερα, εκτός από τα δεκατρία καταστήματα της Θεσσαλονίκης, και τα δυο καταστήματα στην περιοχή της Αττικής (Πειραιάς και Ομόνοια), λειτουργούν καταστήματα σε Κέρκυρα, Πρέβεζα, Κατερίνη, Σκύδρα Πέλλης, Καβάλα, Δράμα, Λαγκαδά, Διδυμότειχο, Ορεστιάδα, Μουδανιά Χαλκιδικής, Γουμένισσα Κιλκίς, Αξιούπολη, Μυτιλήνη, Λήμνο και σε άλλα μέρη, φτάνοντας το 2005 τα 27. Το 2009 η εταιρεία διέθετε συνολικά 40 καταστήματα εκ των οποίων 34 αναπτύχθηκαν με το σύστημα δικαιόχρησης. Η γεωγραφική αυτή κάλυψη υποδεικνύει την αποδοχή των προϊόντων της ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ όχι μόνο σε κεντρικές πόλεις αλλά και στην επαρχία. Η επιτυχία αυτή είναι βασισμένη στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων, στις προσιτές τιμές καθώς και στο ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον¹⁰³.

Οι όροι της σύμβασης δικαιόχρησης για την απόκτηση της διακριτικής επωνυμίας ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ αφορούν κατάστημα μέσου εμβαδού 70 τ.μ., ενώ απαιτούνται περίπου € 100.000 ως κεφάλαιο προς επένδυση. Επίσης, το entry fee ανέρχεται στα € 15.000 και τα royalties που καταβάλλει μηνιαίως ο αγοράζων την επωνυμία αγγίζει τα € 300.

3.2.5.4. ΟΡΑΜΑ, ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Όσον αφορά τον όμιλο EVEREST, όραμά της είναι να προσφέρει στους πελάτες μια ολοκληρωμένη εμπειρία απόλαυσης, ενέργειας και χαράς, άμεσα και εύκολα, κάθε

¹⁰³ http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1313:2010-06-03-11-36-44&catid=65:2010-03-28-20-22-06&Itemid=578

στιγμή της μέρας, σε κάθε γωνιά της περιοχής όπου δραστηριοποιείται. Επιπλέον, στόχος της είναι να ανακαλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών πριν από αυτούς και να τις καλύπτει με τον καλύτερο τρόπο καθώς και να παρέχει συνεχώς προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, διατηρώντας την ηγετική της θέση στην αγορά. Ο όμιλος EVEREST θέτει πολύ ψηλά τον πήχη των αξιών, τόσο στην ποιότητα των προϊόντων και υλικών παρασκευής τους, όσο και στις συνεργασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, την εμπιστοσύνη των μετόχων. Λέξεις-κλειδιά που καθορίζουν τις αξίες της εταιρείας και δίνουν νόημα στις δραστηριότητές της είναι η ποιότητα, το πάθος, ο σεβασμός, η καινοτομία, η ικανότητα, η προσαρμοστικότητα και η επιχειρηματικότητα¹⁰⁴.

Η εταιρεία ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ έχει ως όραμα την παραγωγή και προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας με παραδοσιακό φύλλο και σφολιάτα όπως, μπουγάτσα Θεσσαλονίκης, πίτες, σιροπιαστά, κρουασάν, ζύμες και άλλα μέσα από τα καταστήματά της καθώς επίσης, και μέσω αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα. Κάτω από τις αυστηρότερες προδιαγραφές και με σεβασμό προς το περιβάλλον, την παράδοση και τους καταναλωτές της, παρασκευάζονται όλα τα προϊόντα σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην Θεσσαλονίκη. Η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ προσκαλεί και ενθαρρύνει την συνεργασία ιδιωτών, επαγγελματιών και εμπόρων μέσω δικαιόχρησης¹⁰⁵.

3.2.5.5. ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Οι εταιρείες που ελέγχονται από τον όμιλο EVEREST και παράλληλα, αποτελούν ισχυρά εμπορικά σήματά του είναι οι εξής:

- OLYMPIC CATERING A.E.
- GLORIA JEAN'S COFFEES
- LA PASTERIA
- KUZINA
- PAPAGALLINO
- OLYMPUS PLAZA FOOD PARKS

Η OLYMPIC CATERING A.E. ελέγχεται από τον όμιλο EVEREST, συστάθηκε το έτος 1976, έχει έδρα στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» και έχει

¹⁰⁴ <http://www.everestgroup.gr/>

¹⁰⁵ <http://www.vanias.gr>

αντικείμενο εργασιών αφενός την τροφοδοσία αεροσκαφών (In-Flight Catering) και αφετέρου την εκμετάλλευση χώρων εστίασης εντός αεροδρομίων και άλλων κλειστών αγορών, ήτοι το βιομηχανικό catering. Επίσης, διαχειρίζεται καταστήματα μαζικής εστίασης και καφέ σε κλειστούς χώρους (σε αεροδρόμια και στον σταθμό Λαρίσης του Ο.Σ.Ε.)¹⁰⁶. Η OLYMPIC CATERING A.E. είναι μια ελληνική εταιρεία με μακρόχρονη εγχώρια και διεθνή εμπειρία στο χώρο της μαζικής εστίασης. Από το πιο μικρό έδεσμα μέχρι το πιο πλήρες μενού πτήσης και μαζικής εστίασης, έχει καταφέρει όλα αυτά τα χρόνια να διατηρήσει τον ελληνικό της χαρακτήρα, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα να προσαρμόζεται τόσο στις διεθνείς εξελίξεις της αγοράς όσο και στις γαστρονομικές προτιμήσεις των πελατών της. Εδώ και τρεις δεκαετίες, τα προϊόντα της OLYMPIC CATERING A.E. διακρίνονται στην ελληνική και διεθνή αγορά χάρη στην υψηλή ποιότητα παραγωγής τους. Σήμερα διαθέτει μία από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Ευρώπη με δυνατότητα παρασκευής 30.000 μερίδων φαγητού ημερησίως. Το αεροπορικό catering (In Flight Catering and In Flight Catering Ramp Handling) είναι τομέας, στον οποίο η OLYMPIC CATERING A.E. κατέχει 63% μερίδιο αγοράς στο «Ελ. Βενιζέλος». Η εταιρεία συνεργάζεται με μερικές από τις μεγαλύτερες ελληνικές και διεθνείς αεροπορικές εταιρείες, στις οποίες παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι εταιρείες Olympic Airlines, British Airways, Gulf Air, Hellas Jet, Uzbekistan Airlines, Armavia, CSA Czech Airlines, Viking Airlines, AirZena Georgian Airlines, Eurocypria Airlines, Alexandair, Air Moldova, InterJet, Sky Europe και άλλες.

Το 2007, η EVEREST απέκτησε βάσει συμφωνίας δικαιώματα κύριας δικαιόχρησης (master franchise agreement) από την Αυστραλιανή εταιρεία "GLORIA JEANS Coffees International Pty Ltd" για την ανάπτυξη της αλυσίδας καφέ ονόματι "GLORIA JEAN'S COFFEES" στην Ελλάδα. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στις 2 Μαρτίου 2008. Η αλυσίδα GLORIA JEAN'S COFFEES είναι η δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα καφέ παγκοσμίως και ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους οργανισμούς. Ιδρυθείσα το 1979, η εταιρεία γνωρίζει αξιόλογη ανάπτυξη τα τελευταία επτά χρόνια. Μετρώντας ήδη περισσότερα από 784 καταστήματα σε 26 χώρες, έχει θέσει ως στόχο να διπλασιάσει τον αριθμό των καταστημάτων της μέσα στην επόμενη πενταετία. Η εμπειρία της GLORIA JEAN'S COFFEES σε ότι αφορά τον καφέ και η ευρεία ποικιλία ζεστών και κρύων ροφημάτων καφέ, τα υψηλής ποιότητας επιδόρπια και σνακ, σε συνδυασμό με τη ζεστή ατμόσφαιρα των καταστημάτων, προσελκύουν ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε δρόμους υψηλής κυκλοφορίας, εμπορικά κέντρα και αεροδρόμια. Η επιφάνεια των

¹⁰⁶ http://www.epant.gr/img/x2/apofaseis/apofaseis523_1_1226395918.pdf

καταστημάτων κυμαίνεται από 30 τ.μ. (κιόσκια) ως 250 τ.μ. Είναι ζεστά και άνετα, προσφέροντας στους πελάτες «εμπειρία καφέ». Δύο καταστήματα βρίσκονται στο κέντρο της Αθήνας (Πατησίων και Σόλωνος) και τρία στο «Ελ. Βενιζέλος»¹⁰⁷.

Το πρώτο εστιατόριο LA PASTERIA άνοιξε το 1995 στο Κολωνάκι, το 2001 πραγματοποιήθηκε φιλική εξαγορά της εταιρείας από τον όμιλο EVEREST, ενώ μέχρι σήμερα έχει πετύχει να αναπτύξει ένα δίκτυο 19 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Από αυτά, τα 13 λειτουργούν στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, 3 στην περιοχή της βορείου Ελλάδας, ένα στην Πάρο, ένα στο Βόλο και ένα στην Κύπρο. Η LA PASTERIA, στα πλαίσια συνεχούς ανάπτυξης του δικτύου καταστημάτων της, ετοιμάζει δύο νέα εστιατόρια στην Αθήνα. Τα τελευταία τρία χρόνια, η LA PASTERIA έχει αποκτήσει και «διεθνή υπηκοότητα» μετά την υπογραφή εκχώρησης της κύριας δικαιόχρησης σε κυπριακό όμιλο. Σήμερα λειτουργούν δύο εστιατόρια LA PASTERIA στην Κύπρο, ένα στη Λευκωσία και ένα στη Λεμεσό, ενώ στο μέλλον αναμένεται η επέκταση του δικτύου και σε λοιπές πόλεις. Η LA PASTERIA, με πληθώρα αυθεντικών ιταλικών γεύσεων αλλά και εξειδίκευση στα μυστικά της αυθεντικής ιταλικής σάλτσας, συνδυάζει την άριστη ποιότητα με τις προσιτές τιμές, γι' αυτό και πρωταγωνιστεί τα τελευταία χρόνια στο χώρο της καθημερινής εξόδου για απογευματινό και βραδινό φαγητό (casual dining)¹⁰⁸.

Την άνοιξη του 2006, ένας νέος χώρος δημιουργήθηκε στο Θησείο, με την επωνυμία KUZINA. Στόχος του πρώτου εστιατορίου ήταν εξ αρχής η προσέγγιση της ελληνικής κουζίνας, αναδεικνύοντας μερικά από τα πιο γνωστά τοπικά της χαρακτηριστικά με τον πλέον ανατρεπτικό τρόπο. Η ιδέα και η προσέγγιση του συγκεκριμένου εστιατορίου ενισχύονται από τη θέα που διαθέτει το κατάστημα Θησείου στην Ακρόπολη. Σε ένα τόσο ατμοσφαιρικό περιβάλλον, οι απαιτήσεις για ανάλογης ποιότητας γευστικές προτάσεις είναι υψηλές. Η συνεργασία με γνωστό σεφ καθώς και το μενού, που είναι γεμάτο αναφορές σε τοπικά και παλαιότερα πιάτα, συνθέτουν μια εικόνα επιτυχίας. Στα εστιατόρια KUZINA, το φαγητό εναρμονίζεται με το περιβάλλον, με αποτέλεσμα ένα εμπνευσμένο πάντρεμα μοντέρνων και παραδοσιακών ελληνικών στοιχείων. Στον εσωτερικό χώρο κυριαρχεί το λευκό χρώμα με έντονα ρουστίκ στοιχεία, ενώ η ανοικτή προς το κοινό κουζίνα, που ξυπνάει μνήμες ελληνικής παράδοσης, δημιουργούν μια χαλαρή και φιλική ατμόσφαιρα. Πέρα από το χώρο του εστιατορίου στο Θησείο, το KUZINA διαθέτει την αίθουσα τέχνης «ΠΟΡΤΑ», η οποία βρίσκεται στο δεύτερο επίπεδο και φιλοξενεί έργα διαφόρων καλλιτεχνών, καθώς και το χώρο "TARAZZA"

¹⁰⁷ http://www.epant.gr/apofasi_details.php?Lang=gr&id=284&nid=523&page=5 και <http://www.everestgroup.gr/>

¹⁰⁸ <http://www.everestgroup.gr/>

στην ταράτσα του κτιρίου με θέα την Ακρόπολη, ο οποίος αποτελεί ιδανικό χώρο για ένα ποτό. Το εστιατόριο KUZINA δίνει έτσι μια νέα διάσταση στη νυχτερινή διασκέδαση, συνδυάζοντας αρμονικά τη γεύση με τη διασκέδαση. Μετά την επιτυχημένη του πορεία στην Αθήνα, εστιατόριο KUZINA άνοιξε και στη Μύκονο, στην παραλία Ορνού στο ξενοδοχείο Ammos Mykonos¹⁰⁹.

Το πρώτο κατάστημα PAPAGALLINO ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1984 στην περιοχή της Νέας Σμύρνης, εισάγοντας μια σειρά καινοτομιών στην αγορά των ζαχαροπλασθειών. Για πρώτη φορά παρουσιάστηκαν στο ελληνικό κοινό ελαφριές, απολαυστικές γεύσεις, με φροντίδα στην επιλογή ποιοτικών πρώτων υλών και έμφαση στην ελκυστική παρουσίαση των τελικών προϊόντων. Σήμερα, τα PAPAGALLINO απαριθμούν 26 καταστήματα. Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί σοβαρή υπόθεση για τα εν λόγω ζαχαροπλασθεία. Οι υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες σε συνδυασμό με τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής και συντήρησης εγγυώνται προϊόντα υψηλών προδιαγραφών και γεύσεων. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής των προϊόντων PAPAGALLINO είναι πιστοποιημένες με Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και Ασφάλειας ISO και HACCP¹¹⁰.

Οι εταιρείες OLYMPUS PLAZA FOOD PARKS αποτελούν «καρπό» της συνεργασίας του ομίλου EVEREST με την εταιρεία Μακεδονικά Ναυτιλιακά Πρακτορεία Α.Ε. Είναι ακόμα μια καινοτομία στο χώρο της μαζικής εστίασης, γιατί πρόκειται για αλυσίδα πολυχώρων εστίασης και αναψυχής, η οποία δραστηριοποιείται στην εκμετάλλευση κομβικών σημείων των ελληνικών αυτοκινητοδρόμων καθώς και άλλων σημείων με αυξημένη τουριστική κίνηση, όπως το «Ελ. Βενιζέλος». Στο δίκτυο των ελληνικών αυτοκινητοδρόμων, τα καταστήματα της OLYMPUS PLAZA FOOD PARKS παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, τόσο για τον ταξιδιώτη αναψυχής όσο και για τον επαγγελματία οδηγό, σε συνεργασία με εταιρείες πετρελαιοειδών όπως η Shell, η BP και η ΕΚΟ. Τα περισσότερα συγκροτήματα στεγάζονται σε εγκαταστάσεις Σταθμών Εξυπηρέτησης Αυτοκινητιστών (Σ.Ε.Α.) και είναι σχεδιασμένα βάσει υψηλών προδιαγραφών ποιότητας και αισθητικής. Στους χώρους των OLYMPUS PLAZA FOOD PARKS λειτουργούν καταστήματα EVEREST, PAPAGALLINO, LA PASTERIA και άλλα. Επίσης, τα περισσότερα συγκροτήματα διαθέτουν σύγχρονα “business centers” με τηλέφωνα, φαξ, φωτοτυπικά μηχανήματα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ασύρματο Internet, ενώ δεν απουσιάζουν οι χώροι ατομικής υγιεινής και καθαριότητας, τα κέντρα

¹⁰⁹ <http://www.kuzina.gr/> και <http://www.everestgroup.gr/>

¹¹⁰ <http://www.papagallino.gr/> και <http://www.everestgroup.gr/>

τουριστικών πληροφοριών, οι παιδότητοι καθώς και οι εγκαταστάσεις για άτομα με ειδικές ανάγκες¹¹¹.

3.2.5.6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Όλες οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων του ομίλου EVEREST έχουν ως πυρήνα τους τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος θεωρείται σημαντικός για την επιτυχία οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης. Γι' αυτό προγραμματίζεται, επιλέγεται και αξιοποιείται με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και φροντίδα¹¹². Στο τέλος του 2007, στα καταστήματα της αλυσίδας EVEREST (εταιρικά και δικαιόχρησης) απασχολούνταν συνολικά 1.118 άτομα, ενώ σήμερα ο όμιλος απασχολεί περίπου 3.000 άτομα. Η άρτια εκπαιδευτική κατάρτιση και το αξιολογικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Performance Appraisal) δημιουργούν αρκετές προοπτικές καριέρας τόσο στην εταιρεία EVEREST όσο και στις θυγατρικές του ομίλου.

Με βάση δηλώσεις στελεχών της εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πρόσωπο της ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ στις καθημερινές συναλλαγές με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία εκπαιδεύει, στηρίζει και ενθαρρύνει τους εργαζομένους, ώστε να δίνουν όσο το δυνατό πιο συχνά τον καλύτερο εαυτό τους. Πρακτικά, τα παραπάνω μετουσιώνονται μέσω δημιουργίας άψογου εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω παροχών, επιβραβεύσεων καθώς και αξιολογικών μεθόδων αξιολόγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση, η εξειδίκευση και η εναρμόνιση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου με το όραμα της εταιρείας συνθέτουν τη συνταγή της επιτυχίας. Η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ απασχολούσε 75 άτομα στα τέλη του 2009¹¹³.

3.2.5.7. ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Γενικά, στους σημερινούς καιρούς οικονομικής δυσπραγίας, οι επιλογές των καταναλωτών γίνονται σαφώς προσεκτικότερες και η έννοια της πιστότητας (των

¹¹¹ <http://www.olympusplaza.gr/> και <http://www.everestgroup.gr/>

¹¹² <http://www.everestgroup.gr/>

¹¹³ <http://www.vanias.gr>

επαναλαμβανόμενων αγορών) αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κάθε μορφή αγοράς μαζικής εστίασης. Η δόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη είναι δυσχερής, ενώ αρκετές εταιρείες του χώρου προσεγγίζουν τους πελάτες μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων επιβράβευσης πιστών πελατών (για παράδειγμα, η κάρτα “Friday’s Club” από την αλυσίδα “T.G.I. Friday’s”). Πάντως, τα μηνύματα που έρχονται από την παγκόσμια αγορά δείχνουν ότι η αγορά της μαζικής εστίασης (με έμφαση στο “fast food”) αναμένεται να βγει κερδισμένη από την οικονομική κρίση, δίνοντας στους πελάτες οικονομικές και ποιοτικές επιλογές¹¹⁴.

Συγκεκριμένα, ακολουθούμενη τακτική του ομίλου EVEREST είναι η πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων, προκειμένου να έχει παρουσία σε όσο το δυνατόν περισσότερες εκφάνσεις της γαστρονομικής κατανάλωσης (γρήγορη εστίαση, ζαχαροπλαστεία, εστίαση σε εθνικές οδούς, ιταλικά εστιατόρια και άλλα). Αυτό το συμπέρασμα είναι έκδηλο και από την οργανωτική δομή του ομίλου, όπως αυτή παρουσιάζεται στον ιστότοπό του:



Βασικοί παράγοντες της επιτυχίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων του ομίλου EVEREST είναι η¹¹⁵:

- ανάπτυξη σε συσχετισμένες δραστηριότητες,
- αναζήτηση και αξιοποίηση υγιών επωνυμιών,
- αξιοποίηση συνεργιών,
- αναζήτηση και αξιοποίηση ικανών στελεχών, και
- επιλογή εταιρειών με κατάλληλη κουλτούρα.

¹¹⁴ <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=1>

¹¹⁵ http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aquialli.pdf

Η εταιρεία EVEREST ακολουθεί τακτικές με σκοπούς την αύξηση των επαναλαμβανόμενων αγορών (πιστότητα πελάτη) και την αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών. Μάλιστα, κατά τη διάρκεια της διετίας 2006-2007 πραγματοποιήθηκαν από την εταιρεία επενδύσεις ύψους € 7.500.000 σε ανακαινίσεις και νέα καταστήματα. Στα μελλοντικά σχέδιά της περιλαμβάνεται η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων καθώς και η έμφαση στην ανάπτυξη της επωνυμίας GLORIA JEAN'S COFFEES μέσω δικαιόχρησης¹¹⁶ – η τελευταία δεν ετέθη σε εφαρμογή μέχρι και το τέλος του 2009.

Το θέμα πιστότητας του πελάτη απασχολεί την εταιρεία EVEREST και προσπαθεί να την κερδίσει μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών από το ειδικευμένο προσωπικό. Υψηλόβαθμο στέλεχος της εταιρείας δήλωσε πριν περίπου ενάμισι χρόνο ότι «Εφαρμόζουμε ένα από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα στοχοποίησης του προσωπικού μας, γιατί πιστεύουμε ότι εκπαιδευμένο και ικανοποιημένο προσωπικό είναι αυτό που σε μακροπρόθεσμη βάση θα φέρει και πιστούς πελάτες. Για μας κάθε συναλλαγή στα EVEREST είναι πάνω από όλα μια ανθρώπινη συναλλαγή. Παράλληλα, όσον αφορά στη LA PASTERIA, η εταιρεία εφαρμόζει τακτικές εντατικής παρακολούθησης της πελατειακής βάσης και προσεγγίζει προσεκτικά ειδικά κοινά, όπως για παράδειγμα οι φοιτητές, διαμορφώνοντας μενού ειδικά σχεδιασμένα για το φοιτητικό κοινό σε ειδικές τιμές. Τέλος, αναβαθμίζει το μενού της, το οποίο πλέον επιμελείται ο βραβευμένος ιταλός σεφ Ettore Botrini. Για εμάς, ο ικανοποιημένος πελάτης θα είναι και πιστός πελάτης. Άρα, έμφαση δίνουμε στις ενέργειες που αναβαθμίζουν ποιοτικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας». Επιπροσθέτως, η αναβάθμιση προσφερομένων υπηρεσιών έγκειται στη μεγάλη ποικιλία γαστρονομικών προτάσεων με εστίαση στην υγιεινή διατροφή. Το ίδιο στέλεχος αναφέρει τα εξής: «Σήμερα, στα καταστήματά μας μπορεί κανείς να επιλέξει από μια ποικιλία φρέσκων και υγιεινών προτάσεων: από φρέσκιες σαλάτες και σάντουιτς με χαμηλά λιπαρά μέχρι γιαούρτι και φρέσκους χυμούς και όλα αυτά με υλικά της επιλογής τους. Πρόσφατα δε, δημιουργήσαμε ειδικό σημείο πώλησης σαλάτας εντός των καταστημάτων μας, ένα καινοτόμο για τα ελληνικά δεδομένα concept, όπου ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει τα υλικά που θα συνθέσουν τη σαλάτα του, ακολουθώντας τη λογική του φρέσκου σάντουιτς που μας καθιέρωσε στην αγορά. Παράλληλα, από τα τέλη του 2008, έχουμε προβεί στη διαθρεπτική ανάλυση των βασικών μας προϊόντων με βάση τη μέθοδο της Συνιστώμενης Ημερήσιας Ποσότητας (GDA's - Guideline Daily Amount), σε συνεργασία με γνωστή εταιρεία συμβούλων-διατροφολόγων. Επιπλέον, στα

¹¹⁶ Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Φεβρουάριος 2008).

καταστήματά μας έχουν τοποθετηθεί φυλλάδια στα ειδικά σημεία με την ένδειξη “Info”, στα οποία μπορεί κανείς να βρει τις αναλύσεις των προϊόντων μας καθώς και άλλες διατροφικές πληροφορίες χρήσιμες για μια ισορροπημένη διατροφή»¹¹⁷.

3.2.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της ανάλυσης των κυριότερων ανταγωνιστών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», έπεται η εξέταση ορισμένων σημαντικών παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν ή/και δημιουργούν την τάση προς προϊόντα / υπηρεσίες, που προσφέρονται από τις αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εστίασης. Βέβαια, σημειώνεται ότι αν και οι παράγοντες του κλάδου ενδέχεται να επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό τις επιμέρους κατηγορίες των αλυσίδων οι οποίες εξετάζονται (burger, πίτσα, snack-sandwich, σουβλάκι-ethnic), υφίστανται κάποιοι που επηρεάζουν ομοίως όλους αυτούς τους επιμέρους υποκλάδους.

Κατ’ αρχάς, παρατηρείται θετική αντίδραση των αγοραστών προς τα προϊόντα των επώνυμων αλυσίδων γρήγορης εστίασης. Βάσει δηλώσεων του εμπορικού Διευθυντή του ομίλου EVEREST, η τάση των καταναλωτών είναι προς τα επώνυμα προϊόντα και τις νέες ιδέες. Συγκεκριμένα, διατυπώνει πως «μια τάση που διαφαίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο και φυσικά χαρακτηρίζει και την αγορά της εστίασης είναι η στροφή από τις ανώνυμες προς τις επώνυμες υπηρεσίες εστίασης. Βλέπουμε λοιπόν, τη συνολική επώνυμη αγορά γρήγορης εστίασης να αναπτύσσεται, ενώ την ίδια ώρα η ανώνυμη αγορά παρουσιάζει σημαντική πτώση. Σε συνδυασμό με την επωνυμία είναι σαφές πια ότι ο καταναλωτής αναζητά καλή σχέση ποιότητας και τιμής, το γνωστό “value for money”. Έτσι, σήματα με μεγάλη αναγνωρισιμότητα αποτελούν μια από τις πρώτες επιλογές τόσο των καταναλωτών όσο και των υποψηφίων franchisees»¹¹⁸.

Η ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες. Διατροφικά σκάνδαλα που έχουν κατά καιρούς λάβει εκτεταμένη δημοσιότητα, τείνουν όχι μόνο να απομακρύνουν για ορισμένο χρονικό διάστημα τους αγοραστές γενικότερα από τη μαζική εστίαση, αλλά και να επηρεάζουν τη ζήτηση μεταξύ εμπορικών σημάτων (για παράδειγμα, μετακίνηση καταναλωτών από αλυσίδες που διαθέτουν κυρίως προϊόντα με βάση το κοτόπουλο προς αλυσίδες που

¹¹⁷ <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=3>

¹¹⁸ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>

διαθέτουν προϊόντα από βοδινό κρέας), καθώς και μεταξύ των πιάτων που προσφέρονται από την ίδια αλυσίδα. Σύμφωνα με δημοσίευμα του περιοδικού μηνιαίας κυκλοφορίας “FOOD SERVICE” (τεύχος Ιουνίου 2006), το 67% των καταναλωτών στην ημεδαπή τρέφουν αμφιβολίες για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων που διακινούνται στη λιανική αγορά ή σερβίρονται σε χώρους μαζικής εστίασης, ενώ το 61% δεν κρύβει την ανασφάλειά του για τη συνολική ποιότητα των τροφών που φτάνει στο τραπέζι τους.

Για την αντιμετώπιση ανάλογων φαινομένων, αρκετές αλυσίδες επιδιώκουν τόσο τη διαφοροποίηση των μενού ώστε να βασίζονται σε μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων κρέατος, όσο και την ένταξη πιάτων που να ανταποκρίνονται σε πρότυπα υγιεινής διατροφής (προϊόντα με λίγα λιπαρά, χαμηλές θερμίδες, πλούσια σε χορταρικά ή ακόμη η πολύ πρόσφατη καθιέρωση της χρήσης ελαιολάδου στην παρασκευή των γευμάτων από τη GOODY’S και άλλα). Σε κάθε περίπτωση, οι αλυσίδες του κλάδου φροντίζουν, ώστε τα προσφερόμενα προϊόντα να ικανοποιούν προδιαγραφές ποιότητας και οι διαδικασίες υγειονομικού ελέγχου και επιλογής πρώτων υλών να κοινοποιούνται προς το καταναλωτικό κοινό (για παράδειγμα, «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και EVEREST)¹¹⁹.

Πλέον και ως συνέπεια των παραπάνω, η υγιεινή και θρεπτική ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή¹²⁰ του προϊόντος αξιολογούνται από τους περισσότερους καταναλωτές ως οι σημαντικότεροι παράγοντες για την τελική επιλογή κάποιου διατροφικού αγαθού. Ως εκ τούτου, οι καταναλωτές αναπτύσσουν όλο και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τις επώνυμες αλυσίδες, οι οποίες διαθέτουν πιστοποιήσεις για την ασφάλεια των τροφίμων τους, οι σημαντικότερες απ’ τις οποίες είναι το διεθνές Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP) και ISO.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει τους καταναλωτές έτοιμου και γρήγορου φαγητού όσον αφορά την επιλογή καταστήματος, είναι το πλήθος και η επιλεκτική τοποθέτησή τους στην Επικράτεια, δηλαδή ο βαθμός ευκολίας στην αναζήτηση. Ο Διευθυντής Λειτουργίας του Δικτύου της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», στην ερώτηση ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση, απαντά χαρακτηριστικά: «Κατ’ αρχήν, η ζήτηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το γενικότερο οικονομικό πλαίσιο. Ωστόσο,

¹¹⁹ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

¹²⁰ Βάσει στοιχείων ICAP, οι βασικοί δείκτες οικονομικής εφemerίας της χώρας κινήθηκαν ανοδικά μέχρι το 2008, ενώ η εξέλιξη της τελικής καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών ξεπέρασε τον ρυθμό μεταβολής του καθαρού εθνικού διαθέσιμου εισοδήματος. Ωστόσο, το 2009 διαπιστώνεται (μικρή) υποχώρηση των σχετικών δεικτών, για πρώτη φορά.

παρατηρείται ότι ειδικά για το χώρο της μαζικής εστίασης, σημαίνουσα βαρύτητα έχει η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ καταναλωτή και σημείων πώλησης. Η ποιότητα, η συνέπεια, η φιλικότητα είναι παράγοντες που συντελούν στο χτίσιμο σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τελικά καθορίζουν τη ζήτηση»¹²¹.

Όσον αφορά την τοποθεσία των καταστημάτων, η αναγνώριση των σημαντικών ομάδων καταναλωτών είναι νευραλγικής σημασίας. Από πολύ νωρίς και πριν ακόμα την εμφάνιση των οργανωμένων αλυσίδων, τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης (κυρίως εστιατόρια τύπου burger), αναδείχθηκαν σε τόπους συνάντησης για τη νεολαία. Η συγκέντρωση στους χώρους τους δεν γίνεται μόνο για την κατανάλωση κάποιου γεύματος, αλλά αποτελούν και τρόπο διασκέδασης για τις μικρότερες ηλικίες, σημείο συγκέντρωσης πριν ή μετά τη νυχτερινή έξοδο, τόπο διαλείμματος για φοιτητές, μαθητές φροντιστηρίων και άλλους. Οι μεγάλες αλυσίδες του χώρου, μέσω των κατάλληλων στρατηγικών προώθησης και προβολής, καθώς και μέσω της προσεκτικής διαμόρφωσης των μενού, φρόντισαν για την ενίσχυση της «νεανικής» εικόνας τους, η οποία συνέβαλε στην περαιτέρω αύξηση της ζήτησης από τις συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες.

Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν και την ίδρυση καταστημάτων σε περιοχές όπου λειτουργούν εκπαιδευτικά ιδρύματα, πέρα από τη λειτουργία καταστημάτων εντός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων («κλειστές» αγορές), καθώς και σε περιοχές όπου διαμένουν πολλοί φοιτητές (για παράδειγμα, Ζωγράφου και Ιλίσια). Συχνά, καταστήματα του κλάδου, τα οποία βρίσκονται κοντά σε ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, λειτουργούν σύμφωνα με το ωράριο των συγκεκριμένων σχολών. Πέρα από τους φοιτητές και γενικότερα τη νεολαία, το σύνολο σχεδόν αυτών των αλυσίδων προσπαθεί να δημιουργήσει μια ελκυστική εικόνα των καταστημάτων του για τα παιδιά. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την καθιέρωση παιδικών μενού, τα οποία συχνά συνοδεύονται από κάποια μικρά δώρα, τη δημιουργία χώρων για παιδιά με μικρές παιδικές χαρές και τη διάθεση χώρων των καταστημάτων για παιδικά πάρτι, γενέθλια και άλλα¹²².

Σύμφωνα με μελέτη του διεθνούς οίκου Hartman Group, η σημαντικότερη τάση (hot-trend) που πρόκειται να αλλάξει τα δεδομένα στη διεθνή αγορά τροφίμων είναι η παγκοσμιοποίηση των γεύσεων, μέσω της άνθησης του “ethnic food” αλλά και της ευρείας αποδοχής προϊόντων τοπικών παραγωγών, τα οποία θεωρούνται κατά βάση

¹²¹ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>

¹²² Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Φεβρουάριος 2008).

υγιεινά. Αντιπροσωπευτικό δείγμα αυτής της στροφής προς μια «εναλλακτική» γρήγορη διατροφή, θεωρούνται οι ιδιαίτερα δημοφιλείς σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική «ελαφριές» ethnic κουζίνες. Στην Ελλάδα, τα “sushi bars” και τα εστιατόρια κινέζικου ή ταϊλανδέζικου φαγητού έχουν πολλαπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια. Ως μια σημαντική και αναδυόμενη τάση αναδεικνύεται και η ασιατική κουζίνα, με ιδιαίτερη έμφαση στις υπηρεσίες delivery όχι μόνο για το σπίτι αλλά και για το γραφείο. Ο λόγος για την αποδοχή της ασιατικής κουζίνας από το καταναλωτικό κοινό είναι κυρίως η ολοένα αυξανόμενη τάση για υγιεινή διατροφή, δεδομένου ότι τα πιάτα τους είναι ελαφριά, χωρίς πολλά λιπαρά και μπορούν να φαγωθούν άνετα τόσο στα εστιατόρια όσο και στο σπίτι ή την εργασία. Εντούτοις, οι δυνητικοί επενδυτές θα πρέπει να εξετάζουν με ιδιαίτερη προσοχή αυτή την ιδιαίτερα δυναμική αγορά, που προσφέρει ευκαιρίες αλλά έχει και αρκετές ιδιαιτερότητες¹²³.

3.2.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ» ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Στην παρούσα υποενότητα πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και των βασικότερων ανταγωνιστών για την περίοδο 2002-2009 σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά τους στοιχεία – εξαίρεση αποτελεί η OLYMPIC CATERING A.E. γιατί η ενασχόλησή της με τον εξεταζόμενο κλάδο καλύπτει διαχρονικά ποσοστό μικρότερο του 50% του ετήσιου κύκλου εργασιών της. Περιοριστικός παράγοντας στην παρούσα χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί το γεγονός ότι δεν μπορούν να γίνουν αξιόπιστες συγκρίσεις μεταξύ επιμέρους επιχειρήσεων λόγω της διαφορετικής «προέλευσης» των οικονομικών τους στοιχείων. Για παράδειγμα, το δείγμα περιλαμβάνει εταιρείες που λειτουργούν οι ίδιες κάποια εταιρικά καταστήματα, ενώ παράλληλα εφαρμόζουν και το σύστημα της δικαιόχρησης, το δε ποσοστό μεταξύ των δύο αυτών πρακτικών διαφοροποιείται από εταιρεία σε εταιρεία – η EVEREST αναπτύσσεται σχεδόν αποκλειστικά μέσω δικαιόχρησης σε ανοιχτές αγορές ενώ σχεδόν το 75% των καταστημάτων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν είναι εταιρικά.

Την προαναφερόμενη ανομοιογένεια μεταξύ των δραστηριοτήτων των εξεταζόμενων εταιρειών «επιδεινώνει» περαιτέρω και η μέθοδος τροφοδοσίας των καταστημάτων της

¹²³ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>

κάθε αλυσίδα. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη δραστηριότητα, διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων του δείγματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η τροφοδοσία γίνεται από τις ίδιες τις εταιρείες (ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ), επηρεάζοντας ανάλογα τα δημοσιευόμενα οικονομικά στοιχεία, ενώ σε άλλες ανατίθεται σε συγγενείς επιχειρήσεις catering (όμιλος EVEREST). Επίσης, η συγκρισιμότητα μεταξύ των στοιχείων δυσχεραίνεται και από την ύπαρξη διαφορετικών κατηγοριών εστίασης, η δραστηριοποίηση σε καθεμία από τις οποίες συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ως προς τη χρηματοοικονομική διάρθρωση των επιχειρήσεων και τη σύνθεση των επί μέρους δεικτών.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που ακολουθεί γίνεται με την εξέταση 18 βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών που ανήκουν σε τέσσερις κατηγορίες για τις εταιρείες «Γρηγόρης Μικρογέυματα», EVEREST (εταιρεία και όμιλος) και ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ (ετήσιοι δείκτες και μέσοι όροι) καθώς και με την εξέταση του μέσου όρου των δεικτών του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, για το χρονικό διάστημα 2002-2009.

3.2.7.1. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ένας από τους σκοπούς της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της καθημερινής μετατροπής των αποθεμάτων της σε πωλήσεις, των πωλήσεων σε απαιτήσεις και των απαιτήσεων σε μετρητά. Η ύπαρξη ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι αν τα κυκλοφοριακά στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να πληρώσει τις υποχρεώσεις της¹²⁴.

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας (liquidity ratios) που υπολογίζονται για τον προσδιορισμό της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογέυματα» και των κυριότερων ανταγωνιστών της – για όποια χρόνια υπάρχουν στοιχεία και δύναται η πραγματοποίηση υπολογισμών για την περίοδο 2002-2009 – είναι οι κάτωθι:

- Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας (ή κεφαλαίου κίνησης)

¹²⁴ Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.

- Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας
- Αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας

Οι εν λόγω αριθμοδείκτες υπολογίζονται ως κάτωθι:

$$\text{Γεν.Ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφ.Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρ.Υποχρεώσεις}},$$

$$\text{Ειδ.Ρευστότητα} = \frac{\text{Κυκλοφ.Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρ.Υποχρεώσεις}} \text{ και}$$

$$\text{Ταμ.Ρευστότητα} = \frac{\text{Ρευστ.Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρ.Υποχρεώσεις}},$$

όπου το Κυκλοφορούν Ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των Αποθεμάτων, των Απαιτήσεων και των Ρευστών Διαθεσίμων και οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις αποτελούνται από τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους, οι οποίες καθίστανται ληξιπρόθεσμες μέχρι και το τέλος της επόμενης οικονομικής χρήσης κάθε φορά, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι κάθε είδους προκαταβολές χρεωστών. Οι εν λόγω αριθμοδείκτες δεν υπολογίζονται όταν οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις είναι μηδενικές.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας*, αυτός δεν δείχνει μόνο το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης αλλά και το περιθώριο ασφαλείας, που διατηρεί η διοίκησή της, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Αν η ροή των κεφαλαίων είναι ομαλή και συνεχής και υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ των εισερχόμενων κεφαλαίων και των εξοφλούμενων υποχρεώσεων, τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να διατηρεί υψηλό περιθώριο ασφαλείας σε κεφάλαια κίνησης. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, παρατηρείται ότι ο εν λόγω αριθμοδείκτης είναι σταθερά μικρότερος της μονάδας τόσο για τη «Γρηγόρης Μικρογέυματα» όσο και για την ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ και μάλιστα, υπάρχει η τάση οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις να διπλασιαστούν από το συνολικό κυκλοφορούν Ενεργητικό. Γι' αυτό τον λόγο, κρίνεται απαραίτητος ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων παρακάτω. Ο χαμηλός αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δεν παρέχει ασφάλεια στις επιχειρήσεις, διότι υφίσταται κίνδυνος να μην τις χορηγηθούν περαιτέρω βραχυχρόνιες πιστώσεις και επιπλέον, να μην δύναται να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Πιθανό είναι, οι προαναφερόμενες εταιρείες να μην έχουν προχωρήσει σε ορθολογική

κατανομή των κυκλοφοριακών στοιχείων τους σε σχέση με το βαθμό ρευστότητάς τους. Η εταιρεία EVEREST παρουσιάζει διαχρονικά αριθμοδείκτη μεγαλύτερο της μονάδας με εξαίρεση το έτος 2009. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι η EVEREST διαθέτει μεγαλύτερη επάρκεια σε κεφάλαια κίνησης, γεγονός που πιθανό να προέρχεται από τις αυξημένες πωλήσεις της ως ηγέτης του τομέα των snack-sandwich.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας*, αυτός επινοήθηκε για να περιλάβει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία μετατρέπονται εύκολα και γρήγορα σε ρευστά και αγνοεί όλα εκείνα τα στοιχεία του κυκλοφορούντος Ενεργητικού, τα οποία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά. Όλα τα περιλαμβανόμενα στον αριθμητή του κλάσματος στοιχεία είναι δυνατό να μετατραπούν γρήγορα σε χρήμα, στην ονομαστική τους αξία, δηλαδή στην αξία που αναγράφονται στα βιβλία της επιχείρησης, πλην των απαιτήσεων που συχνά δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμες σε χρήμα. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, παρατηρείται ότι ο εν λόγω αριθμοδείκτης είναι μικρότερος από το μισό της μονάδας τόσο για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όσο και για την ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, γεγονός που δεν προσδίδει καλή τρέχουσα οικονομική κατάσταση. Μάλιστα, αν στις απαιτήσεις περιλαμβάνονται επισφαλείς ή ανεπίδεκτες εισπράξεως απαιτήσεις και η περίοδος είσπραξης των απαιτήσεων είναι μεγαλύτερη από εκείνη της πληρωμής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ θα περιέλθουν σε ακόμα πιο δυσμενή οικονομική κατάσταση.

Συνεπώς, και οι δύο επιχειρήσεις εξαρτούνται από τις μελλοντικές τους πωλήσεις, προκειμένου να εξασφαλίσουν επαρκή ρευστότητα. Αν προβλέπεται κάποια μείωση των μελλοντικών πωλήσεων, θα πρέπει να αναζητηθούν νέα κεφάλαια, είτε με έκδοση νέων τίτλων μετοχών, είτε με προσφυγή στο δανεισμό. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας της EVEREST είναι ίδιος με εκείνον της ειδικής. Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω εταιρεία δεν διατηρεί σχεδόν καθόλου αποθέματα και οι προμηθευτές την εφοδιάζουν μόνο τη χρονική στιγμή που χρειάζεται το εκάστοτε στοιχείο. Το γεγονός αυτό αυξάνει μεν το επίπεδο ρευστότητάς της, αποδυναμώνει δε την επιχείρηση από την επίτευξη καλύτερης τιμής ανά μονάδα προϊόντος λόγω έλλειψης αποθεματοποίησης και μαζικών αγορών.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ταμειακής ρευστότητας*, αυτός δίνει την εικόνα της επάρκειας ή όχι μετρητών στην επιχείρηση σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές της ανάγκες. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Βάσει των

όποιων διαθεσίμων στοιχείων, παρατηρείται ότι ο εν λόγω αριθμοδείκτης τείνει στο μηδέν τόσο για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όσο και για την ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες αναμένουν γρήγορη ρευστοποίηση των απαιτήσεών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η EVEREST διαθέτει αρκετά υψηλότερη ταμειακή ρευστότητα, η οποία ωστόσο διαχρονικά φθίνει.

Ο ανά έτος υπολογισμός των αριθμοδεικτών ρευστότητας των εταιρειών «Γρηγόρης Μικρογεύματα», EVEREST και ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ για την περίοδο 2002-2009 καθώς και ο μέσος όρος αυτών παρατίθεται στον Πίνακα 3.4.

Πίνακας 3.4.: Αριθμοδείκτες ρευστότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)

Πηγή: ICAP / Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	0,55	0,92	0,35	0,41	0,52	0,63	0,65	0,66	0,59
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	0,69	0,69
EVEREST Α.Ε. ^{II}	1,56	2,23	1,56	1,73	2,93	1,32	1,15	-	1,78
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	0,73	0,55	0,52	0,48	0,51	-	-	-	0,56

ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	0,43	0,76	0,28	0,32	0,41	0,51	0,57	0,59	0,48
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	0,69	0,69
EVEREST Α.Ε. ^{II}	1,56	2,23	1,56	1,73	2,93	1,32	1,15	-	1,78
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	0,55	0,42	0,37	0,37	0,41	-	-	-	0,42

ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	0,02	0,31	0,03	0,02	0,05	0,06	0,04	0,09	0,08
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	0,06	0,06
EVEREST Α.Ε. ^{II}	0,23	0,47	0,53	0,24	1,45	0,25	0,10	-	0,47
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	0,08	0,09	0,06	0,06	0,09	-	-	-	0,08

I. Ιδρύθηκε το 2008. στις 15/01/2009 απορρόφησε την εταιρεία EVEREST Α.Ε.

II. Στις 15/01/2009 απορροφήθηκε από την EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.

3.2.7.2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης ενδιαφέρει τόσο τη διοίκησή της όσο και εκείνους που ενδιαφέρονται γι' αυτήν. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι που μπορούν να μετρήσουν την παραγωγικότητα και το βαθμό χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Γενικά, όσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των στοιχείων μιας οικονομικής μονάδας τόσο τούτο αποβαίνει προς όφελός της. Η χρησιμοποίηση αριθμοδεικτών δραστηριότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού μετατροπής ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (αποθεμάτων, απαιτήσεων) σε ρευστά διαθέσιμα¹²⁵.

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας (activity ratios) που υπολογίζονται για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας και του βαθμού χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας «Γρήγορης Μικρογεύματα» και των κυριότερων ανταγωνιστών της – για όποια χρόνια υπάρχουν στοιχεία και δύναται η πραγματοποίηση υπολογισμών για την περίοδο 2002-2009 – είναι οι κάτωθι:

- Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων
- Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων
- Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων
- Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας απασχολουμένων (ξένων) κεφαλαίων

Οι εν λόγω αριθμοδείκτες υπολογίζονται ως κάτωθι:

$$\text{Ταχ.Είσπραξ.Απαιτήσεων} = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{επί} - \text{Πιστώσει}}{\text{Συν.Πωλήσεις}} \times 365 ,$$

$$\text{Ταχ.Εξόφλ.Βραχυπρ.Υποχρεώσεων} = \frac{\text{Βραχυπρ.Υποχρεώσεις}}{\text{Κόστ.Πωληθέντων}} \times 365 ,$$

$$\text{Κυκλοφ.Ταχυτ.Αποθεμάτων} = \frac{\text{Μ.Ο.Αποθεμάτων}}{\text{Κόστ.Πωληθέντων}} \times 365 \text{ και}$$

$$\text{Κυκλοφ.Ταχυτ.Απασχ.Κεφαλαίων} = \frac{\text{Συν.Πωλήσεις}}{\text{Παθητικό}} \times 365 ,$$

¹²⁵ Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.

όπου οι πωλήσεις επί πιστώσει αποτελούν το άθροισμα των αξιών των λογαριασμών πάσης φύσεως βραχυπροθέσμων απαιτήσεων και γραμματίων εισπρακτέων, οι οποίοι προήλθαν από πωλήσεις, οι συνολικές πωλήσεις είναι απαλλαγμένες από πάσης φύσεως εκπτώσεις και επιστροφές, ενώ ο μέσος όρος των αποθεμάτων είναι ο απλός μέσος όρος του αρχικού και του τελικού αποθέματος εμπορευμάτων χρήσεως. Οι εν λόγω αριθμοδείκτες δεν υπολογίζονται, όταν ο αριθμητής ή ο παρανομαστής είναι μηδενικός.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων*, αυτός δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης ή αλλιώς, αντιστρέφοντας το κλάσμα και πολλαπλασιάζοντάς το με το 365, ποια είναι η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση, μέχρις ότου εισπραχθούν. Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση αποτελεί το χρονικό διάστημα, μέσα στο οποίο η επιχείρηση περιμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, δηλαδή από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι τη στιγμή που αυτή θα μετατραπεί σε μετρητά. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει τη μικρότερη διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων συγκριτικά με τις εξεταζόμενες εταιρείες, γεγονός που την καθιστά ως την εταιρεία που μπορεί να χρηματοδοτήσει το κόστος κεφαλαίων των πωλήσεων ευκολότερα. Έτσι, της δίνεται η δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει το κόστος ευκαιρίας και να επενδύσει τις εισπράξεις αποδοτικά κάπου αλλού ή να παραμείνει συνεπής απέναντι σε πιστωτές. Η ΘΕΙΟΣ BANIAS εισπράττει με περίπου 50% μεγαλύτερη καθυστέρηση, ενώ η υπερβολικά μεγάλη διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην EVEREST υποδηλώνει την προνομιακή μεταχείριση των χρεωστών, προσφέροντάς τους μεγάλα χρονικά περιθώρια αποπληρωμής, θέτοντας ωστόσο σε κίνδυνο τη μελλοντική ρευστότητα της εταιρείας.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ταχύτητας εξόφλησης βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων*, αυτός δείχνει πόσες φορές μέσα στη χρήση ανανεώθηκαν οι ληφθείσες από την επιχείρηση πιστώσεις ή αλλιώς, αντιστρέφοντας το κλάσμα και πολλαπλασιάζοντάς το με το 365, ποιος είναι ο αριθμός των ημερών που οι υποχρεώσεις της επιχείρησης παραμένουν απλήρωτες. Η παρακολούθηση του αριθμοδείκτη αυτού για μια σειρά ετών δείχνει την πολιτική της επιχείρησης ως προς τη χρηματοδότηση των αγορών της. Μια μεταβολή του αριθμοδείκτη διαχρονικά υποδεικνύει ότι η επιχείρηση αλλάζει την πιστοληπτική της πολιτική. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει τη μεγαλύτερη διάρκεια εξόφλησης βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων συγκριτικά με τις εξεταζόμενες εταιρείες.

Ως εκ τούτου, χρειάζεται να διατηρεί τα μικρότερα ποσά σε κυκλοφοριακά στοιχεία συγκριτικά με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες εταιρείες, δεχόμενη ένα είδος χρηματοδότησης από τους πιστωτές της. Συγκρίνοντας αυτό τον αριθμοδείκτη με εκείνον της είσπραξης απαιτήσεων, η ΘΕΙΟΣ BANIAS – και σε εντονότερο βαθμό η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» – φαίνεται πως πρώτα εισπράττει τις απαιτήσεις και κατόπιν καθίστανται ληξιπρόθεσμες οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων*, αυτός δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση ή αλλιώς, αντιστρέφοντας το κλάσμα και πολλαπλασιάζοντάς το με το 365, ποιος είναι ο αριθμός ημερών που παραμένουν τα αποθέματα στην επιχείρηση μέχρι που πωληθούν. Ο υπολογισμός αυτού του αριθμοδείκτη γίνεται για να διαπιστωθεί η ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα διατέθηκαν και αντικαταστάθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσεως. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων του παρακάτω Πίνακα, φαίνεται πως η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και η ΘΕΙΟΣ BANIAS διαθέτουν περίπου ίδια ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων, ανανεώνοντας τα στοκαρισμένα αποθέματα τουλάχιστον οκτώ φορές κατά μέσο όρο εντός της κάθε χρήσης. Ο αριθμός των ημερών που εξάγεται μέσω του αριθμοδείκτη είναι σχετικά μικρός αλλά και αναμενόμενος, λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλά αποθέματα της εταιρείας είναι ευπαθή (για παράδειγμα, φρούτα, λαχανικά, τυροκομικά, ψωμί και άλλα) και συνεπώς, αναγκαστικά ανανεώνονται σχετικά γρήγορα.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη ταχύτητας απασχολούμενων κεφαλαίων*, αυτός δείχνει πόσες φορές οι υποχρεώσεις της επιχείρησης τόσο απέναντι στους συνιδιοκτήτες όσο και απέναντι σε τρίτους είναι μεγαλύτερες σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση ή αλλιώς, αντιστρέφοντας το κλάσμα και πολλαπλασιάζοντάς το με το 365, ποιος είναι ο αριθμός ημερών που παραμένουν ξένα κεφάλαια στην επιχείρηση μέχρι που μετατραπούν σε κύκλο εργασιών. Όσο λιγότερες είναι οι φορές που το Παθητικό χωρά στις Πωλήσεις, τόσο ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης χρηματοδοτείται λιγότερο από ξένα κεφάλαια και περισσότερο από ίδια. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βρίσκεται στο μέσο όρο χρήσης ξένων κεφαλαίων, χρησιμοποιώντας τα στο ελάχιστο.

Ο ανά έτος υπολογισμός των αριθμοδεικτών δραστηριότητας των εταιρειών «Γρηγόρης Μικρογεύματα», EVEREST και ΘΕΙΟΣ BANIAS για την περίοδο 2002-2009 καθώς και ο μέσος όρος αυτών παρατίθεται στον Πίνακα 3.5.

Πίνακας 3.5.: Αριθμοδείκτες δραστηριότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)

Πηγή: ICAP / Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	87	81	22	33	29	45	62	40	50
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	541	541
EVEREST Α.Ε. ^{II}	474	420	355	403	329	397	436	-	402
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	75	58	82	73	90	-	-	-	76

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	145	202	195	181	210	174	161	-	181
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	85	100	105	121	217	-	-	-	125

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	77	102	41	37	40	35	26	22	48
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	36	29	55	46	55	-	-	-	44

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	0,62	0,62	0,95	1,00	1,15	1,11	1,17	0,83	0,93
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	0,05	0,05
EVEREST Α.Ε. ^{II}	0,09	0,07	0,06	0,09	0,10	0,12	0,13	-	0,09
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	1,67	1,92	1,26	1,32	1,04	-	-	-	1,44

I. Ιδρύθηκε το 2008. στις 15/01/2009 απορρόφησε την εταιρεία EVEREST Α.Ε.

II. Στις 15/01/2009 απορροφήθηκε από την EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.

3.2.7.3. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ανάλυση της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Κ.Α.Χ.) έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Τούτο διότι, κατά κανόνα, όλες οι οικονομικές μονάδες έχουν ως στόχο το κέρδος και κατά συνέπεια, οι ενδιαφερόμενοι δίδουν μεγάλη σημασία στο πόσο αποδοτική υπήρξε αυτή από απόψεως κερδών, ως και ποιες είναι οι προοπτικές της για το μέλλον. Η ανταμοιβή των επενδυτών και των πιστωτών για τα κεφάλαια που έχουν τοποθετήσει και για τους κινδύνους που έχουν αναλάβει, μετράται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης, η οποία αντανάκλα την ικανότητά της να πραγματοποιεί κέρδη. Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια, όπως η πορεία του όγκου των πωλήσεων, της παραγωγής, των κερδών και άλλα. Τα κριτήρια όμως αυτά, για να αποκτήσουν ουσιαστική σημασία, πρέπει να συσχετιστούν τόσο μεταξύ τους όσο και με άλλα μεγέθη, που έχουν σχέση με την επιχείρηση¹²⁶.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (profitability ratios) που υπολογίζονται για τον προσδιορισμό των σχέσεων απόδοσης μεταξύ κερδών, απασχολουμένων κεφαλαίων και πωλήσεων της εταιρείας «Γρήγορης Μικρογεύματα» και των κυριότερων ανταγωνιστών της – για όποια χρόνια υπάρχουν στοιχεία και δύναται η πραγματοποίηση υπολογισμών για την περίοδο 2002-2009 – είναι οι κάτωθι:

- Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους
- Αριθμοδείκτης λειτουργικού περιθωρίου ή λειτουργικού κέρδους
- Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους
- Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους βάσει EBITDA
- Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων
- Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολουμένων κεφαλαίων

Οι εν λόγω αριθμοδείκτες υπολογίζονται ως κάτωθι:

$$\text{Μικτ.Περιθώριο} = \frac{\text{Μικτ.Κέρδος}}{\text{Συν.Πωλήσεις}} \times 100 ,$$

$$\text{Λειτουργ.Περιθώριο} = \frac{\text{Αποτελ.Εκμετάλλευσης}}{\text{Συν.Πωλήσεις}} \times 100 ,$$

¹²⁶ Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.

$$\text{Καθ.Περιθώριο} = \frac{\text{Κέρδη}_\text{προ}_\text{Φόρων}}{\text{Συν.Πωλήσεις}} \times 100 ,$$

$$\text{Καθ.Περιθώριο(EBITDA)} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Συν.Πωλήσεις}} \times 100 ,$$

$$\text{Αποδοτικ ότ.Ιδ.Κεφάλαια ίων} = \frac{\text{Κέρδη}_\text{προ}_\text{Φόρων}}{\text{Ιδ.Κεφάλαια}} \times 100 \text{ και}$$

$$\text{Αποδοτικ ότ.Απασχολ .Κεφάλαια ίων} = \frac{\text{Κέρδη}_\text{προ}_\text{Φόρων}}{\text{Παθητικό}} \times 100 ,$$

όπου το EBITDA ισούται με το άθροισμα του Αποτελέσματος Εκμετάλλευσης, των Χρηματοοικονομικών Δαπανών και των Κοστολογηθειών Αποσβέσεων Χρήσεως, τα Ίδια Κεφάλαια αποτελούν τον απλό μέσο όρο των Ιδίων Κεφαλαίων αρχής και τέλους χρήσεως, ενώ οι εν λόγω αριθμοδείκτες δεν υπολογίζονται όταν ο παρανομαστής είναι μηδενικός.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου*, αυτός δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, καθώς και την πολιτική τιμών αυτής. Ο υπολογισμός του μικτού κέρδους είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις, γιατί παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητάς τους. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και τα άλλα έξοδά της και συγχρόνως, να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα Ίδια Κεφάλαια που απασχολεί. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από απόψεως κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους των πωλουμένων προϊόντων της. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερος του 61%, χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικός και χωρίς αξιόλογες διακυμάνσεις διαχρονικά, ενώ είναι πολύ μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του ανταγωνιστή της (ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ).

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη λειτουργικού περιθωρίου*, αυτός δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από το σύνολο των οργανικών της εσόδων και εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο εν λόγω αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση από τις κύριες δραστηριότητές της. Είναι χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχείρησης επί του προβλεπόμενου ύψους οργανικών εσόδων και του ποσοστού καθαρού κέρδους εκμετάλλευσης. Βάσει των

όποιων διαθεσίμων στοιχείων, το περιθώριο λειτουργικού κέρδους για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι πολύ χαμηλό, γεγονός που δύναται να οφείλεται σε κάποια διαχρονική αύξηση του κόστους παραγωγής. Αντίθετα, η EVEREST διαθέτει πολύ υψηλότερο αριθμοδείκτη λειτουργικού περιθωρίου.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου*, αυτός δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους προ φόρων που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από το σύνολο των εσόδων και εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο εν λόγω αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, παρόμοια εικόνα παρατηρείται και για αυτό τον αριθμοδείκτη. Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα», προκειμένου να μην καταλήξει να έχει αρνητικό αριθμοδείκτη όπως η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, πρέπει να επιδιώξει την αύξηση του ρυθμού πωλήσεων, αξιοποιώντας την ηγετική θέση της ανάμεσα στις εταιρείες snack-sandwich.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου (EBITDA)*, αυτός υπολογίζει ό,τι και ο προηγούμενος με τη διαφορά ότι χρησιμοποιείται μια εναλλακτική προσέγγιση του καθαρού περιθωρίου. Το EBITDA προσφέρει μια εναλλακτική λύση για τις λειτουργικές ταμειακές ροές, προκειμένου να αξιολογηθεί η εταιρική απόδοση, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στο κεφάλαιο κίνησης, όπως άλλωστε και οι λειτουργικές ταμειακές ροές. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, ο εν λόγω αριθμοδείκτης βρέθηκε υπερ-δεκαπλάσιος του αντίστοιχου του λειτουργικού περιθωρίου, φανερώνοντας το μεγάλο ύψος των χρηματοοικονομικών δαπανών και των κοστολογηθεισών αποσβέσεων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Σε αντίθεση με εκείνο της εταιρείας EVEREST, το επίπεδο του δείκτη δεν ικανοποιεί. Η αύξηση του ρυθμού πωλήσεων είναι επιβεβλημένη, επιβεβαιώνοντας το συμπέρασμα από την παράθεση του προηγούμενου αριθμοδείκτη.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων*, αυτός απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη τού κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, έκδηλο είναι ότι ο έντονα αρνητικός αριθμοδείκτης της ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ την καθιστά προβληματική σε τουλάχιστον έναν τομέα (για παράδειγμα, ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα και άλλα). Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαθέτει αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων, η οποία προσεγγίζει εκείνη της EVEREST, προσφέροντας ένδειξη ότι η εταιρεία αξιοποιεί κατάλληλα τα καταβεβλημένα κεφάλαια των μετόχων.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη αποδοτικότητας απασχολουμένων κεφαλαίων*, αυτός δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της. Επίσης, δείχνει: πρώτον, την ικανότητά της για πραγματοποίηση κερδών και δεύτερον, το βαθμό επιτυχίας της διοίκησής της στη χρησιμοποίηση των Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων. Με άλλα λόγια, ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά την κερδοφόρα δυναμικότητα του συνόλου των απασχολουμένων στην επιχείρηση κεφαλαίων και μπορεί να υπολογιστεί είτε για το σύνολο μιας επιχείρησης είτε για τμήματα αυτής. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μπορεί εύκολα να μηδενιστεί, σε περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίσει περίοδο κρίσεως. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων και λαμβάνοντας υπόψη τις δυσχέρειες της σύγχρονης οικονομικής συγκυρίας, η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αφού ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης βαίνει μειούμενος από το 2006 και τελικά, το 2009 παίρνει αρνητικό πρόσημο. Η EVEREST παρουσιάζεται με ελαφρώς καλύτερα μεγέθη για την εξεταζόμενη περίοδο. Όσο αυξάνεται ο εν λόγω αριθμοδείκτης, τόσο πιο αποδοτικά αξιοποιούνται τα κεφάλαια στην προσπάθεια για αύξηση των μέσων δράσεως και δημιουργία επενδύσεων.

Ο ανά έτος υπολογισμός των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας των εταιρειών «Γρηγόρης Μικρογεύματα», EVEREST και ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ για την περίοδο 2002-2009 καθώς και ο μέσος όρος αυτών παρατίθεται στον Πίνακα 3.6.

Πίνακας 3.6.: Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)

Πηγή: ICAP / Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	55,68	62,20	63,42	64,34	64,06	60,49	58,09	59,88	61,02
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. [!]	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVEREST Α.Ε. ^{!!}	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	18,05	15,62	28,16	35,12	40,62	-	-	-	27,51

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-12,39	-15,94	5,99	0,59	9,89	7,90	6,64	8,61	1,41
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. [!]	-	-	-	-	-	-	-	108,56	108,56

EVEREST Α.Ε. ^{II}	137,50	119,80	152,37	26,70	53,28	69,20	81,88	-	91,53
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-6,52	-11,50	-12,91	-4,89	-1,52	-	-	-	-7,47

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-12,71	-4,45	5,99	0,59	9,89	7,90	6,64	-1,13	1,59
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	90,02	90,02
EVEREST Α.Ε. ^{II}	136,69	118,13	132,21	-24,58	145,68	155,73	155,12	-	117,00
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-6,38	-14,07	-6,91	-2,98	-0,40	-	-	-	-6,15

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	4,70	1,74	15,90	11,23	18,16	14,41	12,50	14,82	11,68
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	111,35	111,35
EVEREST Α.Ε. ^{II}	151,64	145,58	50,88	50,88	70,12	77,77	86,67	-	90,51
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-0,18	-4,84	-1,41	6,12	5,58	-	-	-	1,05

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-19,85	-6,86	39,36	4,55	42,28	30,27	21,42	-4,07	13,39
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	17,29	17,29
EVEREST Α.Ε. ^{II}	13,46	13,46	13,20	-3,51	20,54	23,91	26,17	-	15,32
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-43,02	-	-176,39	-182,65	-7,10	-	-	-	-102,29

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-7,87	-2,76	5,69	0,59	11,36	8,79	7,74	-0,94	2,83
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	4,14	4,14
EVEREST Α.Ε. ^{II}	11,70	8,22	8,55	-2,13	14,48	19,15	20,35	-	11,47
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-10,69	-27,07	-8,72	-3,93	-0,42	-	-	-	-10,17

I. Ιδρύθηκε το 2008. στις 15/01/2009 απορρόφησε την εταιρεία EVEREST Α.Ε.

II. Στις 15/01/2009 απορροφήθηκε από την EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.

3.2.7.4. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΕΩΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Εκτός από την εκτίμηση της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην εξόφληση των τρεχουσών υποχρεώσεων, είναι δυνατό να προσδιοριστεί η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης από μακροχρόνια σκοπιά. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει της ανάλυση της διάρθρωσης των κεφαλαίων της. Λέγοντας διάρθρωση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, εννοούνται τα διάφορα είδη και οι μορφές των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί για τη χρηματοδότησή της (Ίδια Κεφάλαια, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις). Επιπλέον, οι διάφορες μορφές δανειακών κεφαλαίων περικλείουν και διαφορετικά ποσοστά κινδύνου για τους πιστωτές της. Η σπουδαιότητα της διάρθρωσης των κεφαλαίων απορρέει από την ουσιαστική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των Ίδιων και των Δανειακών Κεφαλαίων¹²⁷.

Οι αριθμοδείκτες διάρθρωσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας (financial structure and viability ratios) της εταιρείας «Γρήγορης Μικρογέυματα» και των κυριότερων ανταγωνιστών της – για όποια χρόνια υπάρχουν στοιχεία και δύναται η πραγματοποίηση υπολογισμών για την περίοδο 2002-2009 – είναι οι κάτωθι:

- Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια
- Αριθμοδείκτης Παγίου Ενεργητικού προς Ίδια Κεφάλαια (Παγιοποίηση)
- Αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών εξόδων
- Αριθμοδείκτης βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς Ίδια Κεφάλαια
- Αριθμοδείκτης βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς Πωλήσεις

Οι εν λόγω αριθμοδείκτες υπολογίζονται ως κάτωθι:

$$\text{Ξέν.Κεφάλαια} / \text{Ίδ.Κεφάλαια} = \frac{\text{Βραχυπρ.Υποχρ.} + \text{Μακροπρ.Υποχρ.}}{\text{Ίδ.Κεφάλαια}},$$

$$\text{Παγιοποίηση} = \frac{\text{Πάγ.Ενεργητικό}}{\text{Ίδ.Κεφάλαια}} \times 100,$$

$$\text{Καλ.Χρηματοοικ.Εξόδων} = \frac{\text{Καθ.Κέρδη} - \text{προ} - \text{Χρηματοοικ.Εξόδων}}{\text{Χρηματοοικ.Εξόδα}},$$

$$\text{Βραχ.Τραπεζ.Δανεισμός} / \text{Ίδ.Κεφάλαια} = \frac{\text{Βραχ.Δάνεια}}{\text{Ίδ.Κεφάλαια}} \times 100 \text{ και}$$

¹²⁷ Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.

$$\text{Βραχ.Τραπεζ. Δανεισμός} / \text{Πωλήσεις} = \frac{\text{Βραχ. Δάνεια}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100 .$$

Οι εν λόγω αριθμοδείκτες δεν υπολογίζονται όταν ο παρανομαστής δεν είναι θετικός.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια*, αυτός χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μια επιχείρηση και εκφράζει τη σχέση μεταξύ Ξένων και Ιδίων Κεφαλαίων. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Αν είναι μεγαλύτερος της μονάδας, τότε οι φορείς της επιχείρησης συμμετέχουν σε αυτή με λιγότερα κεφάλαια απ' ό,τι οι πιστωτές της. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η σχέση, τόσο μικρότερη ασφάλεια παρέχεται στους πιστωτές της επιχείρησης. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, ο εν λόγω αριθμοδείκτης της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι αρκετά υψηλός. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα υποχρεώσεων καλύπτεται από πολύ λιγότερες μονάδες Ιδίων Κεφαλαίων και ως εκ τούτου, υπάρχει πολύ περιορισμένη εξασφάλιση των πιστωτών της εταιρείας. Το φαινόμενο αυτό είναι πολύ πιο έντονο για τη ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, η οποία πιθανότατα ακολουθεί κάποια επιθετική πολιτική επέκτασης. Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι δύο εταιρείες προτιμούν τον τραπεζικό δανεισμό από την προσφυγή στην κεφαλαιαγορά για άντληση κεφαλαίων. Αυτή η διαπίστωση επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι καμία από τις εταιρείες του δείγματος δεν είναι πλέον εισηγμένη σε οργανωμένη κεφαλαιαγορά. Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» εκτίθεται στον κίνδυνο της αύξησης των επιτοκίων δανεισμού.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη Παγίου Ενεργητικού προς Ίδια Κεφάλαια*, αυτός χρησιμοποιείται, για να δειχθεί το κομμάτι εκείνο του Παγίου Ενεργητικού το οποίο χρηματοδοτείται από κεφάλαια των συνιδιοκτητών μεγάλης διάρκειας. Η χρηματοδότηση του Παγίου Ενεργητικού από βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι επικίνδυνη για την επιχείρηση, αφού είναι δυσχερής η άμεση εκμετάλλευση των Παγίων με ταυτόχρονη δημιουργία ταμειακών εισροών. Βάσει των όποιων διαθέσιμων στοιχείων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» χρηματοδοτεί κατά μέσο όρο το Πάγιο Ενεργητικό της κατά 78% από κεφάλαια των συνιδιοκτητών, ακολουθώντας την αρχή της χρηματοδότησης των βραδέως κινούμενων στοιχείων του Ενεργητικού από κεφάλαια μακράς παραμονής στην επιχείρηση (για παράδειγμα, Ίδια Κεφάλαια).

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών εξόδων*, αυτός δείχνει πόσες φορές αυτά τα έξοδα καλύπτονται από τα καθαρά κέρδη της. Με άλλα λόγια, ο αριθμοδείκτης αυτός εκφράζει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης

και των χρηματοοικονομικών εξόδων, με τα οποία επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια. Επίσης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρο της δανειακής κατάστασης μιας επιχείρησης σε σχέση με την κερδοφόρα δυναμικότητά της. Ο αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών εξόδων χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο σήμερα, λόγω του γεγονότος ότι πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να ενοικιάζουν αντί να αγοράζουν ορισμένα πάγια περιουσιακά στοιχεία, χρησιμοποιώντας δανειακά κεφάλαια. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, τόσο οι μακροχρόνιοι πιστωτές της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όσο και οι εκμισθωτές τύπου leasing απολαμβάνουν ασφάλεια, καθόσον εμφανίζεται ικανή η επιχείρηση για εξόφληση των τόκων των Ξένων Κεφαλαίων από τα κέρδη της. Παρομοίως, ο κίνδυνος αθέτησης της εξόφλησης των υποχρεώσεων από τόκους και από ενοικίαση παγίων στοιχείων είναι μηδαμινός για την EVEREST.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς Ίδια Κεφάλαια*, αυτός δείχνει το μέρος των Ιδίων Κεφαλαίων που μπορεί να ενεχυριαστεί ή να υποθηκευτεί, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι πιστωτές. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ βρίσκεται σε δυσχερή θέση, διότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τα Ίδια Κεφάλαιά της. Συνεπώς, η εν λόγω εταιρεία είναι υποχρεωμένη να αυξήσει τις πωλήσεις της ή/και να προβεί σε είσπραξη όσο το δυνατόν περισσότερων απαιτήσεων της για την κάλυψη του βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού. Σε διαφορετική περίπτωση, η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ κινδυνεύει με πτώχευση, εάν, για παράδειγμα, δεν προβεί έγκαιρα σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών. Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βρίσκεται σε καλύτερη θέση, ωστόσο οι άμεσα ληξιπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις αποτελούν το 77% των Ιδίων Κεφαλαίων της. Αυτό το εύρημα δεν είναι ανησυχητικό, εάν η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει ορθά προβλέψει την αύξηση των πωλήσεων τοις μετρητοίς ή/και την έγκαιρη είσπραξη απαιτήσεων.

Όσον αφορά στον *αριθμοδείκτη βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς πωλήσεις*, αυτός δείχνει το μέρος των πωλήσεων με το οποίο μπορούν να καλυφθούν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρείας. Βάσει των όποιων διαθεσίμων στοιχείων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» παρουσιάζει μέγεθος αριθμοδείκτη κατά μέσο όρο ίσο με 10,41% περίπου. Οπότε, απαιτείται διαχρονικά τουλάχιστον το 10,41% της αξίας του κύκλου εργασιών να εισπράττεται τοις μετρητοίς, προκειμένου να καλύπτονται πλήρως οι βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις. Ενώ το όριο αυτό δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί από την εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα», η EVEREST παρουσιάζεται ως υπερβολικά δανεισμένη – το 2009 ο όμιλος EVEREST

είχε βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις υπερδιπλάσιες σε αξία συγκριτικά με τον κύκλο εργασιών του – πιθανώς λόγω των κινήσεων της εκείνη την περίοδο για ανακαίνιση πολλών καταστημάτων της, πιστεύοντας σε έσοδα από περαιτέρω αύξηση των συμβάσεων δικαιόχρησης.

Ο ανά έτος υπολογισμός των αριθμοδεικτών διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας των εταιρειών «Γρηγόρης Μικρογεύματα», EVEREST και ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ για την περίοδο 2002-2009 καθώς και ο μέσος όρος αυτών παρατίθεται στον Πίνακα 3.7.

Πίνακας 3.7.: Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης με βάση το snack-sandwich (2002-2009)

Πηγή: ICAP / Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	1,52	1,49	5,92	6,77	2,72	2,44	1,77	3,33	3,25
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	3,18	3,18
EVEREST Α.Ε. ^{II}	0,15	0,64	0,54	0,65	0,42	0,25	0,29	-	0,42
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	3,02	28,68	19,22	45,43	15,93	-	-	-	22,46

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗ) (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-	-	-	82,68	79,76	76,52	71,85	79,60	78,08
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	91,15	91,15
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	-	-	79,59	76,31	77,43	75,94	-	77,32
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-	0,07	2,35	1,12	3,63	4,54	4,58	-	2,72
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	9,95	7,88	-	15,01	35,21	62,51	-	26,11
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-	-	-	-	0,87	-	-	-	0,87

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	86,17	67,24	204,81	128,13	28,26	28,76	34,84	38,24	77,06
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	41,73	41,73
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	-	6,42	8,52	-	8,73	14,42	-	9,52
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	160,23	-	-	-	-	-	-	-	160,23

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ (%)									
Επωνυμία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Μ.Ο.
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ	-	-	-	16,53	6,61	7,51	10,80	10,59	10,41
EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜ. & ΕΠΕΝΔ. ^I	-	-	-	-	-	-	-	217,32	217,32
EVEREST Α.Ε. ^{II}	-	-	-	59,73	-	56,86	85,45	-	67,35
ΕΒΙΠΕ ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ Α.Ε.	-	-	-	-	-	-	-	-	-

I. Ιδρύθηκε το 2008. στις 15/01/2009 απορρόφησε την εταιρεία EVEREST Α.Ε.

II. Στις 15/01/2009 απορροφήθηκε από την EVEREST Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.

3.2.8. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER ΓΙΑ ΤΗ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.» ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ SNACK-SANDWICH

Βάσει των όσων σχετικών με τον εξεταζόμενο κλάδο προαναφέρθηκαν, παρουσιάζεται μια δυναμική από το 1990 και μετά, ιδιαίτερα κατόπιν της διάδοσης της δικαιόχρησης. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, οι αγοραστές καταναλώνουν όλο και μεγαλύτερο μέρος από το διαθέσιμο εισόδημά τους στην αγορά της γρήγορης εστίασης (βλέπε υποενότητα 3.2.4.1.), γεγονός που οφείλεται στη σχετικά υψηλή εκτίμηση του προϊόντος από τους αγοραστές, παρά το γεγονός ότι τα τελευταία έξι έτη επικρατεί φθίνουσα οριακή αύξησή του. Επιπλέον, αυτή η αύξηση του τζίρου των εταιρειών του κλάδου, η οποία εν μέρει οφείλεται και στη διεύρυνση του αριθμού των καταναλωτών του προϊόντος της γρήγορης εστίασης λόγω του όλο και πιο έντονου ρυθμού ζωής των ανθρώπων εκτός οικίας, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συσσώρευση εμπειρίας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, οικονομίες κλίμακας, εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα, ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος των υφιστάμενων εταιρειών.

Από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας μέχρι σήμερα, αρκετές αλυσίδες, τόσο ελληνικές όσο και ξένες, πραγματοποίησαν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά, με διαφορετικά όμως αποτελέσματα για την κάθε μία, καθώς ορισμένες αποσύρθηκαν, άλλες παρουσιάζουν σχετική στασιμότητα ή και μείωση όσον αφορά τους ρυθμούς εξέλιξής τους (για παράδειγμα, αριθμός καταστημάτων, κύκλος εργασιών και άλλα), ενώ άλλες γνωρίζουν αξιόλογη ανάπτυξη. Η πορεία λοιπόν, της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» εξαρτάται σημαντικά από τη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει απέναντι σε κάθε ανταγωνιστικό παράγοντα του εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντός της.

Πριν πραγματοποιηθεί ανάλυση των Πέντε Παραγόντων του υποδείγματος του Porter, η αναγνώριση του σταδίου του Κύκλου Ζωής της εξεταζόμενης αγοράς είναι επιβεβλημένη. Γενικά, ο Κύκλος Ζωής περιγράφει τα διάφορα στάδια της εξέλιξης μιας αγοράς ή ενός βιομηχανικού κλάδου, ενώ όσο εξελίσσεται μια αγορά – με διαφορετική διατύπωση, όσο αυτή διέρχεται τα διάφορα στάδια του Κύκλου Ζωής – τα εμπόδια εισόδου και τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά της μεταβάλλονται. Η έννοια του Κύκλου Ζωής αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, με το οποίο παρακολουθούνται και αναλύονται οι επιδράσεις της εξέλιξης της αγοράς στα χαρακτηριστικά και τους παράγοντες του ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ένταση του κάθε ένα από τους πέντε ανταγωνιστικούς παράγοντες του μοντέλου του Porter αλλάζει, ακολουθώντας την εξέλιξη της αγοράς¹²⁸.

Ο Κύκλος Ζωής αποτελείται από πέντε σαφή στάδια που το κάθε ένα αντιστοιχεί σε κάποιο διαφορετικό περιβάλλον μιας αγοράς. Το πρώτο από τα πέντε στάδια είναι το εμβρυώδες (embryonic), το οποίο ακολουθείται από το στάδιο της ανάπτυξης (growth), του κλονισμού (shakeout), της ωριμότητάς (maturity) και της παρακμής (decline). Αντίστοιχα ορίζονται και οι αγορές ανάλογα με το ποιο στάδιο διέρχονται τη δεδομένη χρονική περίοδο. Το κομμάτι της αγοράς των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στο οποίο υπάγεται η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει περάσει από το στάδιο του κλονισμού και η αγορά χαρακτηρίζεται πλέον ως ώριμη, αφού είναι πλήρως κορεσμένη – το σύνολο της ζήτησης είναι ζήτηση αντικατάστασης.

¹²⁸ Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών: πανεπιστημιακές σημειώσεις των διδασκουσών Μπουτσούκη Χριστίνα, Πλακογιαννάκη Εμμανουέλλα, και Τσακρίδου Ευθυμία (η επικαλούμενη πηγή βρίσκεται στον Ιστότοπο http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/Axiologisiesoterikoukaixoterikouepicheirimatikouperivallontos_F4746.pdf).

3.2.8.1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ο βαθμός ελκυστικότητας της εξεταζόμενης αγοράς επηρεάζεται από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και δει από εταιρείες με σχετική εμπειρία στον κλάδο στην αλλοδαπή.

Γενικά, ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα (όσον αφορά κυρίως τις μεμονωμένες επιχειρήσεις) διότι, σε γενικές γραμμές δεν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια εισόδου στην αγορά. Στο χώρο των οργανωμένων και «επώνυμων» (branded) αλυσίδων γρήγορης εστίασης, η είσοδος κάποιας νέας αλυσίδας δεν θεωρείται εύκολη, καθώς το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι σημαντικό. Επιπλέον, το κόστος ανάπτυξης δικτύου καταστημάτων κρίνεται ιδιαίτερα υψηλό, δεδομένης της έλλειψης επαγγελματικών χώρων σε υψηλής εμπορικότητας περιοχές ή κεντρικά σημεία των αστικών κέντρων της χώρας, με ανάλογες συνέπειες στις τιμές των ζητούμενων ενοικίων. Επιπλέον, οι καινούργιες εταιρείες που επιθυμούν να έχουν περιφερειακή ή εθνική παρουσία πρέπει να αντιμετωπίσουν το brand name των εδραιωμένων εταιρειών του κλάδου και τη φήμη που τις συνοδεύει¹²⁹.

Όσον αφορά στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αυτή διαθέτει ισχυρές *οικονομίες κλίμακας* και αποτελέσματα εμπειρίας, καθιστώντας την είσοδο φιλόδοξης αλυσίδας στον κλάδο πολύ δυσκολότερη. Αυτό συμβαίνει, επειδή απαιτείται πολύτιμος χρόνος για την απόκτηση όγκου παραγωγής και εμπειρίας από έναν νεοεισερχόμενο, προκειμένου να μειωθεί το μοναδιαίο κόστος παραγωγής του κάθε προϊόντος, σε μια χρονική περίοδο στην οποία η τιμή των προϊόντων αποτελεί – μαζί με την ποιότητα – σημαντικότερο κριτήριο επιλογής για τους καταναλωτές. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι ήδη καθιερωμένη προς τα πίσω μέσω θυγατρικών εταιρειών, όπως θα αναφερθεί και στην υποενότητα που εξετάζει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η είσοδος νέων ανταγωνιστών γίνεται ακόμη περισσότερο δαπανηρή. Επιπλέον, σε συνδυασμό με τις υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις για δημιουργία αλυσίδας εφάμιλλης της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» (η πλέον δαπανηρή κίνηση είναι η διαμόρφωση των καταστημάτων), ο νεοεισερχόμενος θα αντιμετωπίσει τη διαφοροποίηση του προϊόντος και των μενού, όπως αυτή τονίστηκε στην ανάλυση αγοραστών.

¹²⁹ Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

Συνεχίζοντας την εξέταση παραγόντων εκτίμησης του βαθμού ελκυστικότητας της εξεταζόμενης αγοράς για νεοεισερχόμενους, αναφέρεται πως η *ανάπτυξη της αγοράς* είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος εξετάζεται τόσο από τους υποψήφιους νεοεισερχόμενους όσο και από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Όπως εκ των προτέρων ειπώθηκε, λαμβάνοντας ως δεδομένο το στάδιο του Κύκλου Ζωής, η εξεταζόμενη αγορά χαρακτηρίζεται ως ώριμη. Σε συνδυασμό με την άσχημη οικονομική συγκυρία, ο τωρινό ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς όσο και οι προβλέψεις για τον μελλοντικό ρυθμό δεν είναι ευοίωνες. Κατά συνέπεια, το καθολικά ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό της στασιμότητας της ανάπτυξης σε μια αγορά απωθεί τους όποιους νεοεισερχόμενους.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι μεγαλύτερες σε μέγεθος αγορές, όπως είναι αυτή της γρήγορης εστίασης, προσφέρουν στην επιχειρήσεις περισσότερες ευκαιρίες για τμηματοποίηση της ίδιας αγοράς. Τόσο οι μεγάλες επιχειρήσεις όσο και αυτές που διαπνέονται από έντονη επιχειρηματικότητα είναι συνήθως εκείνες που θεωρούν τις μεγάλες σε μέγεθος αγορές ελκυστικές¹³⁰. Συνεπώς, οι μεγάλες αγορές ελκύουν ανταγωνιστές με σημαντικούς πόρους και οι οποίοι αποτελούν κίνδυνο για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

Επίσης, τόσο το λειτουργικό περιθώριο κέρδους των τελευταίων τριών ετών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», το οποίο χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικό, όσο και η μη απαιτούμενη εξειδικευμένη εκπαίδευση του προσωπικού, είναι γεγονότα που προσδίδουν έναν ακόμα βαθμό ελκυστικότητας. Επισημαίνεται ότι ο εξεταζόμενος κλάδος δεν διέπεται από φαινόμενα εποχικότητας ή κυκλικότητας των πωλήσεων.

3.2.8.2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ο βαθμός ελκυστικότητας της εξεταζόμενης αγοράς επηρεάζεται από την ισχύ των προμηθευτών. Οι σημαντικότεροι προμηθευτές είναι οι αλυσίδες παραγωγής και εισαγωγής των πρώτων υλών για την παρασκευή των προϊόντων, οι προμηθευτές μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού καθώς και οι ιδιοκτήτες καταστημάτων, τα οποία

¹³⁰ Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών: πανεπιστημιακές σημειώσεις των διδασκουσών Μπουτσούκη Χριστίνα, Πλακογιαννάκη Εμμανουέλλα. και Τσακρίδου Ευθυμία (η επικαλούμενη πηγή βρίσκεται στον Ιστότοπο http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/Axiologisiesoterikoukaixoterikouepicheirimatikouperivallontos_F4746.pdf).

χρειάζεται η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και οι δικαιούχοι, προκειμένου να τα λειτουργήσουν ως επαγγελματικούς χώρους.

Γενικά, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έχουν εδραιωμένο όνομα στην αγορά, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και καθορίζουν τις τιμές των πρώτων υλών, επηρεάζοντας το κόστος παρασκευής των τελικών προϊόντων. Μάλιστα, προκειμένου κάποιες αλυσίδες να μειώσουν το κόστος από τις πρώτες ύλες, προχώρησαν στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών, που είναι επιφορτισμένες με την προμήθεια της αλυσίδας με τα αναγκαία προϊόντα¹³¹.

Όσον αφορά στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», το υψηλό μερίδιο αγοράς που κατέχει και η εδραιωμένη θέση της στην εξεταζόμενη αγορά, την καθιστούν ισχυρή απέναντι στους προμηθευτές της. Ο αριθμός των προμηθευτών της καταλήγει να είναι μικρός, ωστόσο αυτός προκύπτει κατόπιν διενέργειας μειοδοτικών διαγωνισμών με τη συμμετοχή πληθώρας εταιρειών και αφού ποσότητες και τιμές «κλειδώσουν». Η ίδια η εταιρεία είναι αυτή που σε σημαντικό βαθμό προσδιορίζει τους χρόνους παράδοσης των υλικών, τους όρους πώλησής τους καθώς και το χρόνο εξόφλησης των προμηθευτών, επιδιώκοντας την άμεση πώληση. Το τελευταίο αντανακλάται και μέσω των αριθμοδεικτών δραστηριότητας, όπως αυτοί υπολογίστηκαν παραπάνω. Οι προμηθευτές της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν φαίνεται να επηρεάζουν το κόστος παραγωγής της και άρα, ούτε το μέγεθος των περιθωρίων κέρδους.

Ενισχύοντας τα παραπάνω συμπεράσματα, η συγκέντρωση των προμηθευτών απουσιάζει. Η αγορά των προμηθευτών παρουσιάζεται κατακερματισμένη, με πληθώρα επιχειρήσεων να δραστηριοποιούνται στους χώρους των φρούτων, των λαχανικών, της ζύμης, του καφέ, της εμπορίας μηχανημάτων και εξοπλισμού επίπλων καθώς και στους λοιπούς τομείς. Η εκάστοτε αγορά για τους προμηθευτές της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποφέρει την πλειοψηφία των εσόδων τους. Οπότε, λαμβάνοντας υπόψη τις μαζικές παραγγελίες στις οποίες προβαίνει, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι σημαντικός αγοραστής για εκείνους. Όπως και οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» έχει προβεί σε *καθετοποίηση* μέσω της ίδρυσης θυγατρικών για την εξασφάλιση της απερίσπαστης ροής πρώτων υλών, αποκτώντας πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές προμηθειών. Επίσης, τόσο η προσφορά εργατικού δυναμικού όσο και η εκπαίδευσή του είναι παράγοντες ασυσχέτιστοι με την ύπαρξη προμηθευτών, αφού σε καμία περίπτωση δεν απαιτείται εξειδίκευση και

¹³¹ Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

ενημέρωση των εργαζομένων μέσω γνώσης που κατέχεται αποκλειστικά και μόνο από τους προμηθευτές. Όσον αφορά την υψηλή ποιότητα που απαιτείται για τις πρώτες ύλες, η επέκταση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα αναιρεί το κόστος αλλαγής προμηθευτών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και οι επιπλέον εξυπηρετήσεις και εγγυήσεις των προμηθευτών προς αυτήν θεωρούνται ως δεδομένες¹³².

Εν τούτοις, η γενικότερη, όπως προαναφέρθηκε, σχετικά συρρικνωμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, προσδίδει στην αγορά μια αυξημένη ελκυστικότητα (για παράδειγμα, για τους νεοεισερχόμενους), η οποία δύναται να αποβεί εις βάρος των ήδη δραστηριοποιούμενων οικονομικών μονάδων.

Όσον αφορά στους προμηθευτές-ιδιοκτήτες χώρων, οι συγκεκριμένοι έχουν σχετικά ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Η έλλειψη μεγάλων χώρων προς μίσθωση σε κομβικά και κεντρικά σημεία καθώς και σε περιοχές υψηλού επαγγελματικού ενδιαφέροντος, ωθεί τα μισθώματα σε υψηλά επίπεδα και συνεπώς, η επίτευξη του νεκρού σημείου για το κάθε κατάστημα δυσκολεύει.

3.2.8.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Ο βαθμός ελκυστικότητας της εξεταζόμενης αγοράς προσδιορίζεται από την ισχύ των αγοραστών. Οι σημαντικότερες αγορές-στόχοι είναι τα άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία συγκεντρώνονται σε καταστήματα γρήγορης εστίασης καταναλώνοντας τα προϊόντα τους ως τρόπο διασκέδασης, οι σπουδαστές εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, τα μονομελή νοικοκυριά καθώς και τα άτομα που ζουν σε έντονους ρυθμούς και παράλληλα, απουσιάζουν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας από το σπίτι τους.

Γενικά, σχεδόν όλοι οι άνθρωποι είναι δυνητικοί αγοραστές των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Οι καταναλωτές δεν διαθέτουν άμεση διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, λόγω της υπερπροσφοράς επιχειρήσεων εστίασης και των πολλών διαφορετικών κατηγοριών (σε μενού και τιμές), οι καταναλωτές έχουν την ευχέρεια επιλογής της λύσης εκείνης που τους προσφέρει την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής ανάλογα με τις οικονομικές τους δυνατότητες¹³³.

¹³² Η διαπίστωση αυτή εμπνεύστηκε και εκ των υστέρων επιβεβαιώθηκε πρακτικά για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» από το άρθρο των Καραγιαννόπουλος Γ. και Γεωργόπουλος Ν. 2003, «Μπορεί η Επανεκτίμηση των Στρατηγικών του Porter λόγω Internet να Προκαλέσει την Διόγκωση του Κλάδου;», *Σπουδαί*, Vol. 53, No. 4, pp. 107-125.

¹³³ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

Όσον αφορά στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αυτή διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των αγοραστών της. Τα προϊόντα που εμπορεύεται αποτελούν ένα μικρό ποσοστό των συνολικών εξόδων των καταναλωτών, ενώ η ηγετική της θέση στον κλάδο σε συνδυασμό με το ισχυρό εμπορικό σήμα καθιστά αδύνατη την όποια σοβαρή προσπάθεια καθετοποίησής τους (για παράδειγμα, μέσω οργάνωσης δικών τους δικτύων καταστημάτων). Ακόμα, το όλο και αυξανόμενο βάθος και εύρος των προϊόντων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» την καθιστά ανταγωνιστική, ικανοποιώντας τους καταναλωτές και δημιουργώντας τους κόστος αλλαγής.

Όπως διατυπώθηκε παραπάνω, ο καταναλωτής αναζητά καλή σχέση ποιότητας και τιμής, το γνωστό “value for money”. Αν και οι αγοραστές δεν είναι σε θέση να πιέζουν τις τιμές των προϊόντων προς τα κάτω ή/και να οδηγούν τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις σε πόλεμο μεταξύ τους, η δυσχερής οικονομική συγκυρία επιφέρει η ίδια την προς τα κάτω προσαρμογή των τιμών αρκετών προϊόντων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Οπότε, αυτός ο περιορισμός του περιθωρίου κέρδους δεν άγεται από κάποια επιτυχημένη πελατειακή επίδραση, αφού η πλειοψηφία των οικονομικών μονάδων – μαζί και η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» – έχει αναγκαστεί να προσαρμοστεί, λίγο έως και πολύ, στις σφοδρές μεταβολές του σύγχρονου μακρο-περιβάλλοντος.

Επίσης, η όποια διαπραγματευτική δύναμη διέθεταν οι πελάτες απέναντι στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε κάποιους τομείς, έχει καμφθεί σημαντικά. Λόγω της πληθώρας των (κατά κανόνα μικρών) επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, ο εκάστοτε πελάτης αναζητά επίμονα την εξυπηρέτησή του από καταστήματα γρήγορης εστίασης, τα οποία να βρίσκονται «στο δρόμο του». Το μεγάλο πλήθος των καταστημάτων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» καθώς και η επιλεκτική τοποθέτησή τους, εξυπηρετεί ακόμα και τους πιο απαιτητικούς υποψήφιους πελάτες. Επίσης, η πολύπλευρη ενημέρωση των πελατών για διατροφικά ζητήματα, μετουσιώνεται σε απαίτησή τους για ποιοτική και υγιεινή διατροφή, η οποία συναντά στο μέγιστο βαθμό τη φιλοσοφία της εταιρείας για παροχή θρεπτικών και ποιοτικών γεύσεων σε συνδυασμό με τη γενικότερη άγνοια του κοινού για το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές προς τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ενισχύεται και από το γεγονός ότι επιδεικνύουν θετική αντίδραση προς τα προϊόντα των επώνυμων αλυσίδων γρήγορης εστίασης, κάτι το οποίο αφαιρεί διαπραγματευτική ισχύ από τους πελάτες.

3.2.8.4. ΑΠΕΙΛΗ-ΠΙΕΣΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο βαθμός ελκυστικότητας της εξεταζόμενης αγοράς ενδέχεται να απειλείται από τη διάθεση υποκατάστατων προϊόντων / υπηρεσιών. Τα σημαντικότερα υποκατάστατα είναι τα έτοιμα φαγητά.

Γενικά, έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών, εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα, και τα οποία αποτελούν πλήρη γεύματα. Τα έτοιμα φαγητά που διατίθενται κυρίως από Σούπερ Μάρκετ, αποτελούν άμεσο υποκατάστατο του φαγητού στα εστιατόρια γρήγορης εστίασης. Το ίδιο ισχύει και για τα γεύματα που, σε πολύ μεγάλη ποικιλία, προσφέρονται για κατ' οίκον παράδοση, αν και σε αυτή την τελευταία δραστηριότητα ειδικεύονται και μερικές από τις αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Τα έτοιμα φαγητά γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Έτοιμα Φαγητά» της ICAP A.E. (Μάρτιος 2010), το σύνολο της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών (σε αξία) παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο της τάξεως του 10% κατά το διάστημα 2000-2009¹³⁴.

Όσον αφορά στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αυτή θίγεται από τα υποκατάστατα, υπό την έννοια ότι έχουν ουσιαστική επίδραση στα επίπεδα του κύκλου εργασιών της. Το χαρακτηριστικό στοιχείο των ετοιμών φαγητών είναι τα ισχυρά δίκτυα διανομής, των οποίων τον ρόλο καλούνται έμμεσα να διαδραματίσουν οι αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ. Η ισχυρή παρουσία των εν λόγω ομίλων λιανεμπορίου προσφέρει ώθηση καθώς και προβολή στα υποκατάστατα. Κατά συνέπεια, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» καλείται κατά βάθος να ανταγωνιστεί όχι τα έτοιμα φαγητά αυτά καθαυτά, αλλά τους παροχείς τους στην αγορά. Εάν το πρόσθετο όφελος από την κατανάλωση ετοιμού φαγητού υπερβαίνει το πρόσθετο κόστος που επιβαρύνει τον πελάτη, είναι λογικό να αυξάνεται η ροπή προς το υποκατάστατο προϊόν. Δυνατό σημείο της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποτελεί το γεγονός ότι τα προϊόντα της εξυπηρετούν ουσιαστικά παρορμητικές ανάγκες στον ελάχιστο δυνατό χρόνο. Τα έτοιμα φαγητά, αφού αγοραστούν από το οποιοδήποτε κατάστημα, απαιτούν – έστω και υποτυπώδη – προγραμματισμό από τον καταναλωτή, γιατί μεσολαβεί σχετικά αρκετός χρόνος από τη στιγμή της δημιουργίας

¹³⁴ Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

της ανάγκης για βρώση μέχρι και την παράδοση, το ζέσταμα ή το ψήσιμο του έτοιμου φαγητού.

Ως υποκατάστατα των snack-sandwich μπορούν να θεωρηθούν και τα προϊόντα που προσφέρουν οι λοιπές κατηγορίες των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (burger, πίτσα, σουβλάκι και κουζίνα ethnic). Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες κατηγορίες μέσω της υιοθέτησης «δυσεύρετων» χαρακτηριστικών, όπως η υγιεινή διατροφή, οι ενημερωτικές πινακίδες για τα ακριβή περιεχόμενα του κάθε προϊόντος καθώς και τα σάντουιτς κατά παραγγελία του πελάτη. Με διαφορετική διατύπωση, υπερτονίζει τη διαφορετικότητα των συστατικών των προϊόντων της καθώς και της προετοιμασίας του γρήγορου φαγητού συγκριτικά με εκείνα των υπόλοιπων κατηγοριών.

Ένας επιπλέον κίνδυνος που ελλοχεύει είναι αυτός που προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο διασκεδάζουν οι νεότερες κατά κανόνα ηλικίες. Αφού έγινε δεκτό πως ο τρόπος διασκέδασης συνδέεται με την ανάπτυξη αρκετών αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εστίασης, αναπόφευκτη είναι η αποδοχή αυτού του τρόπου ως προσδιοριστικού παράγοντα της ζήτησης snack-sandwich (και όχι μόνο). Συνεπώς, εάν η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αγνοήσει τον παράγοντα «διασκέδαση νεότερων ηλικιακών ομάδων», αυτός θα εκδηλωθεί ως υποκατάστατο των προϊόντων της, όντας στενά συνδεδεμένο συμπληρωματικό της γρήγορης εστίασης εν γένει. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος, που οι αλυσίδες του εξεταζόμενου κλάδου δαπανούν σεβαστά χρηματικά ποσά, προκειμένου να διατηρήσουν το διακριτικό χαρακτηριστικό της «νεανικότητας» των καταστημάτων.

3.2.8.5. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς των snack-sandwich επηρεάζεται έντονα από την αναλογία δυνάμεων ανάμεσα στις ήδη ανταγωνιζόμενες οικονομικές μονάδες. Κυριότεροι ανταγωνιστές «πρώτου» βαθμού είναι (περισσότερο) ο όμιλος EVEREST και (λιγότερο) η ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, όπως επισημάνθηκε στην υποενότητα της ανίχνευσης των κυριότερων ανταγωνιστών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

Γενικά, η αγορά αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης κρίνεται έντονα ανταγωνιστική τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι αλυσίδες επιδιώκουν την ισχυροποίηση της θέσης τους στην εξεταζόμενη αγορά και την ενίσχυση της «αναγνωρισιμότητας» του εμπορικού σήματός τους. Η μεγάλη ποικιλία του μενού, η εισαγωγή νέων γευμάτων, η ποιότητα των προσφερόμενων πιάτων, η ταχύτητα των υπηρεσιών, η πολιτική των προσφορών και η ανταγωνιστική τιμή είναι στοιχεία, που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα μιας αλυσίδας. Πολλές αλυσίδες διευρύνουν το μενού τους, θέλοντας να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και δυναμώνοντας τη θέση τους στην αγορά. Σε περιόδους δύσκολες οικονομικά, αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε συγκράτηση ή και μείωση τιμών (επιλεκτικά) ή προσφορές, ώστε να συγκρατήσουν την πελατεία τους και να σταθεροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Παράγοντες της αγοράς σημειώνουν ότι σε κάποιες κατηγορίες αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης παρατηρούνται ήδη φαινόμενα κορεσμού, γεγονός που επιτείνει τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια κατηγορία εστίασης, αλλά και από καταστήματα με διαφορετικό «προσανατολισμό». Παράλληλα, η παρουσία πολλών μεμονωμένων εστιατορίων τοπικού κυρίως χαρακτήρα, επιτείνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό¹³⁵.

Όσον αφορά στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και όπως εξήχθη στην εξέταση της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς βαίνει συνεχώς μειούμενος. Η έλλειψη διεκδίκησης και υποστήριξης ικανοποιητικών περιθωρίων κέρδους φαίνεται πως προσφέρει μελλοντικά λιγότερες δυνατότητες ανάπτυξης στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην εντατικοποίηση του πολέμου τιμών, η οποία έχει ήδη αρχίσει να διαφαίνεται το τελευταίο ένα έτος, καθώς και στην όξυνση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Επιπλέον, συνεπές με τον Κύκλο Ζωής Προϊόντος, στην υπό εξέταση ώριμη αγορά της γρήγορης εστίασης έχει δημιουργηθεί υψηλός βαθμός συγκέντρωσης (επικράτηση συνθηκών συγκεντρωμένου ανταγωνισμού. Βλέπε και Πίνακα 3.2.), ενώ λειτουργεί πληθώρα μικρών επιχειρήσεων και οι πελάτες είναι μικροί με περιορισμένη αγοραστική δύναμη. Αυτή η έντονη συγκέντρωση σε μια σχετικά μεγάλη και ώριμη αγορά, που, δυνητικά τουλάχιστον, απευθύνεται στη συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού, δημιουργεί την αίσθηση ότι η ένταση του ανταγωνισμού θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια ελλείψει εύκολα ανιχνεύσιμων τρόπων ανάπτυξης για τις

¹³⁵ Κλαδική Μελέτη της ICAP A.E. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

μεγάλες αλυσίδες καθώς και εκμετάλλευσης επενδυτικών ευκαιριών από μικρότερες οικονομικές μονάδες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.
2. Καραγιαννόπουλος Γ. και Γεωργόπουλος Ν. 2003, «Μπορεί η Επανεκτίμηση των Στρατηγικών του Porter λόγω Internet να Προκαλέσει την Διόγκωση του Κλάδου;», Σπουδαί, Vol. 53, No. 4, pp. 107-125.
3. «Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2009», Αθήνα, Απρίλιος 2010.
4. Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Φεβρουάριος 2008).
5. Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).
6. Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7η Έκδοση.
7. Περιοδικό «Οικονομικές Εξελίξεις», Κέντρο Προγραμματισμού & Οικονομικών Ερευνών, Τεύχος 12, Μάιος 2010.
8. Aguilar, F. 1967, "Scanning the Business Environment", NY: Macmillan Co.
9. Beal, R. 2000, "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
10. Choo, C. 2001, "Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning", Information Research, Vol. 7, No. 1, paper 112.
11. Choo, C., Auster, E. 1993, "Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Managers", Annual Review of Information Science and Technology, edited by M. E. Williams. Medford, NJ: Learned Information, Inc. For the American Society for Information Science.
12. Daft, R., Sormunen, J., Parks, D. 1988, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study", Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139.
13. David, F. 2003, "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Prentice Hall.
14. Dollinger, M. 1984, "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2, pp. 351-368.
15. Garg, V., Walters, B., Priem, R. 2003, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 8, pp. 725-744.
16. Gordon, P. 1997, "Ten Strategic Audit Questions", Business Horizons, Vol. 40, No. 5, pp. 7-14.
17. Grove, A. 1996, "Only the Paranoid Survive", 1st ed. New York: Currency Doubleday, a division of Random House, Inc.
18. Henderson, B. 1989, "The Origins of Strategy", Harvard Business Review, November-December, pp. 139-143.
19. Miles, R., Snow, C. 1978, "Organizational Strategy, Structure, and Process". NY: McGraw-Hill.
20. Miller, D. 1986, "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 233-249.
21. Miller, D., Friesen, P. 1977, "Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes", Journal of Management Studies, Vol. 14, No. 3, pp. 253-280.
22. Miller, D., Friesen, P. 1978, "Archetypes of Strategy Formulation", Management Science, Vol. 24, pp. 921-933.
23. Newgren, K., Rasher, A., LaRoe, M. 1984, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Environmental Assessment and Corporate Performance", Paper read at Proceedings of the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, August 12-15, at Washington, DC.
24. Porter, M. 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y. Free Press.
25. Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.
26. Subramanian, R., Fernandes, N., Harper, E. 1993, "Environmental Scanning in US Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", Management International Review, Vol. 33, No. 3, pp. 271-286.

27. Sutton, H. 1988, "Competitive Intelligence", NY: The Conference Board.
28. West, J. 1988, "Strategy, Environmental Scanning, and Their Effect Upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food Service Industry", Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University (Ph.d. thesis).
29. Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.
30. http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis#Criticisms
31. http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Forces_Model
32. <http://www.everestgroup.gr/>
33. http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1313:2010-06-03-11-36-44&catid=65:2010-03-28-20-22-06&Itemid=578
34. <http://www.vanias.gr>
35. http://www.epant.gr/img/x2/apofaseis/apofaseis523_1_1226395918.pdf
36. http://www.epant.gr/apofasi_details.php?Lang=gr&id=284&nid=523&page=5
37. <http://www.kuzina.gr/>
38. <http://www.papagallino.gr/>
39. <http://www.olympusplaza.gr/>
40. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=1>
41. <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=3>
42. http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aquialli.pdf
43. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>
44. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>
45. <http://kepka.org/>
46. <http://www.efet.gr>
47. <http://www.franchise.gr>
48. <http://www.lawnet.gr>
49. <http://www.bizhelp365.com>
50. <http://www.statistics.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

4.1. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης επικεντρώνεται στον εντοπισμό εκείνων των εσωτερικών μεταβλητών, που μπορούν να οδηγήσουν σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εντοπίζει, δηλαδή, η επιχείρηση τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αντίθετα, να θέσουν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι δυνάμεις αφορούν σε βασικές ικανότητες της επιχείρησης, στους πόρους και σε άλλα πλεονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι αδυναμίες περιλαμβάνουν περιορισμούς, τους οποίους αντιμετωπίζει η επιχείρηση κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής της.

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η εκάστοτε οικονομική μονάδα δύναται να διακρίνει εκείνες τις δραστηριότητες που εκτελεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει πλεονέκτημα διαφοροποίησης, ή εκείνες που εκτελεί πιο οικονομικά και να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους. Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών θα πρέπει να είναι τόσο προσανατολισμένη στην αγορά όσο και πελατοκεντρική, αφού θα έχει ικανοποιητικό αποτέλεσμα μόνο εάν βοηθήσει την επιχείρηση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της.

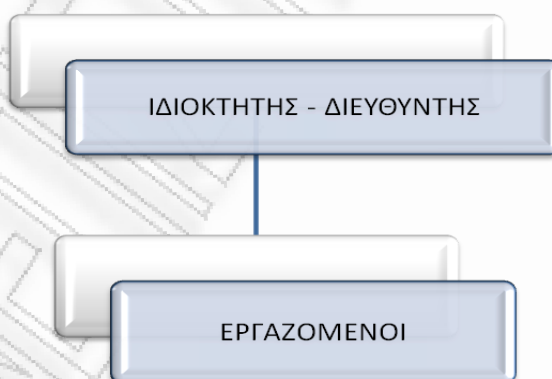
Τα στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και εξετάζονται, προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) της.

4.1.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης¹³⁶. Γραφικά, η δομή μιας επιχείρησης παρουσιάζεται με το οργανόγραμμα.

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι δομών: η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure). Τα τελευταία χρόνια αναφέρεται και η δομή κατά στρατηγικά επιχειρησιακά τμήματα (strategic business units structure), η οποία στην ουσία αποτελεί τροποποίηση της δομής κατά τμήματα. Αναλυτικότερα:

Απλή δομή: χαρακτηρίζεται από έλλειψη λειτουργικών κατηγοριών ή κατηγοριών προϊόντων. Είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις με μία ή δύο γραμμές παραγωγής, οι οποίες λειτουργούν σε ένα σχετικά μικρό και εύκολα αναγνωρίσιμο τμήμα της αγοράς (Διάγραμμα 4.1.).

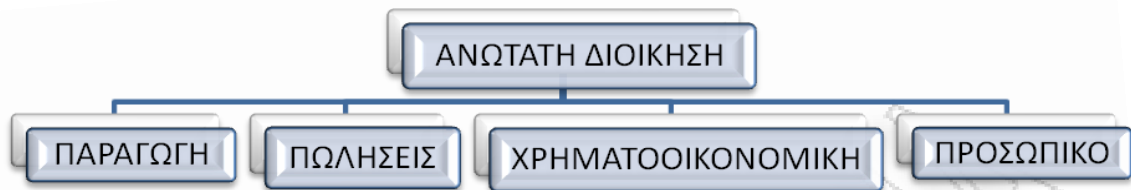


Διάγραμμα 4.1.: Απλή Οργανωσιακή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Λειτουργική δομή: είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που διαθέτουν ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι ανά λειτουργία (παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική λειτουργία, ανθρώπινοι πόροι), ενώ οι επικεφαλείς των τμημάτων αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή (Διάγραμμα 4.2.).

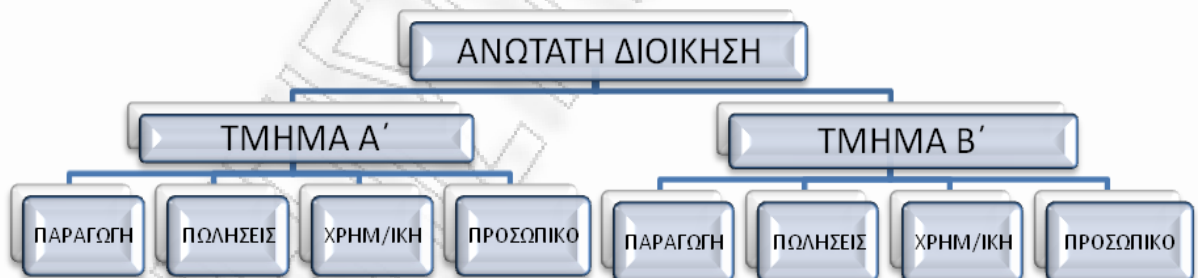
¹³⁶ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.



Διάγραμμα 4.2.: Λειτουργική Οργανωσιακή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Δομή κατά τμήματα: είναι κατάλληλη για μεγάλους οργανισμούς, με πολλές γραμμές παραγωγής προϊόντων, σε αρκετούς σχετικούς κλάδους. Σε κάθε τμήμα του οργανισμού εντοπίζονται λειτουργικές περιοχές. Όπως και στη λειτουργική δομή, οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στις επιμέρους λειτουργίες, αλλά τοποθετημένοι σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Σε αυτή τη μορφή δομής, είναι χαρακτηριστική η ύπαρξη ανταγωνισμού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα αναφορικά με την κατανομή των περιορισμένων χρηματοοικονομικών πόρων. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη είναι επιφορτισμένα με την επίτευξη ισορροπίας και συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα, προκειμένου να εκμεταλλευτούν κατάλληλα και έγκαιρα τις ενδεχόμενες συνέργιες (Διάγραμμα 4.3.).



Διάγραμμα 4.3.: Οργανωσιακή Δομή κατά Τμήματα

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν μια ενδεχόμενη αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης συμβαδίζει με την υπάρχουσα δομή, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες υλοποίησης της στρατηγικής. Σε άλλη περίπτωση, η διοίκηση της επιχείρησης έχει δύο εναλλακτικές επιλογές: να τροποποιήσει τη δομή ή να αλλάξει τη στρατηγική.

4.1.2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Γενικά, η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες των ιδρυτών της επιχείρησης, καθώς και την αποστολή της και προσδίδει στην επιχείρηση ταυτότητα. Για το λόγο αυτό, η κουλτούρα συχνά αποκαλείται ως «ο χαρακτήρας της επιχείρησης». Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας¹³⁷. Ως σύστημα κοινών αξιών, η επιχειρησιακή κουλτούρα αντανάκλα ένα κλίμα, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τα ίδια πράγματα και εφαρμόζουν τις ίδιες αξίες, για να ωφελήσουν την εταιρεία ως σύνολο¹³⁸.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναγνωριστεί ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική επιχειρησιακή απόδοση¹³⁹ και ρητά ή σιωπηρά, τεκμαίρεται ότι επηρεάζει σημαντικά τη συνολική χρηματοοικονομική απόδοση ενός οργανισμού¹⁴⁰. Το κρίσιμο σημείο που διακρίνει τη χρήση της επιχειρησιακής κουλτούρας από άλλες μορφές διοίκησης είναι το γεγονός ότι η κουλτούρα μεταφέρεται στους συμμετέχοντες μέσω της έκφρασης των συναισθημάτων, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών¹⁴¹.

Όσον αφορά στην ανώτατη διοίκηση, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η ανάπτυξη και η διοχέτευση της κουλτούρας στους εργαζομένους, με τέτοιο τρόπο που θα τους παρέχει κατευθυντήριες γραμμές, σύμφωνες με το σύστημα αξιών της επιχείρησης. Οι επιπτώσεις της κουλτούρας μιας επιχείρησης μπορεί να είναι όχι μόνο θετικές αλλά και αρνητικές στους στόχους που έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση, ενώ αποτελεί γεγονός ότι οι απόψεις της διοίκησης δεν είναι πάντα αποδεκτές από όλους. Θα πρέπει λοιπόν, να πραγματοποιούνται συνειδητές προσπάθειες, ώστε να συμβαδίζει η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης με την κουλτούρα της. Με άλλα λόγια, οι πιθανές επιπτώσεις της κουλτούρας θα πρέπει να εκτιμώνται προσεκτικά, ώστε να επιτευχθεί εσωτερική

¹³⁷ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

¹³⁸ Χυτήρης, Λ. 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS.

¹³⁹ Siehl, K., Martin, J. 1990, "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 241-281.

¹⁴⁰ Kotter, J., Heskett, J. 1992, "Corporate Culture and Performance", *The Free Press*, New York.

¹⁴¹ Pfeffer, J. 1981, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, JAI Press.

των επιθυμητών αξιών και κανόνων. Αυτή η εσωτερίκευση θα καταστήσει στη συνέχεια τη συνεχή επίβλεψη των εργαζομένων περιττή¹⁴².

Κάθε συνιστώσα της επιχειρησιακής κουλτούρας εκτελεί σημαντικό ρόλο και ενθαρρύνει τους εργαζομένους αρχικά να αποδεχθούν και στη συνέχεια να ενστερνιστούν τους στόχους και τις αξίες των ηγετών της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα, προάγει σε όλους τους συμμετέχοντες την αίσθηση ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού και ανήκουν σε αυτόν¹⁴³. Υπάρχουν πολλοί τομείς, όπου η επιχειρησιακή κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και τη λήψη αποφάσεων. Παρόλα αυτά, υπάρχουν τέσσερις βασικοί τομείς, των οποίων τις επιδράσεις της κουλτούρας και των αξιών πρέπει κάθε οργανισμός να εκτιμήσει: η διαχείριση πελατών, η διαχείριση του προσωπικού, τα πρότυπα της οργανωσιακής απόδοσης και η υπευθυνότητα. Οι τομείς αυτοί είναι κοινοί για κάθε οργανισμό. Φυσικά, υπάρχουν πολλές άλλες περιοχές της οργανωσιακής απόδοσης που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, οι οποίες όμως σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε επιχείρησης. Ενδεικτικά, οι περιοχές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν πεποιθήσεις αναφορικά με την καινοτομία, την κοινωνική υπευθυνότητα, τη δεκτικότητα στην αλλαγή και άλλα¹⁴⁴.

Οι O' Reilly και Chatman (1996)¹⁴⁵ χαρακτηρίζουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης ως «ισχυρή», όταν το σύστημα των κοινών αξιών και κανόνων, που καθορίζουν τόσο το τι είναι σημαντικό όσο και τις αρμόζουσες συμπεριφορές, είναι ευρέως διαδεδομένο και κοινά αποδεκτό από τα άτομα-μέλη της επιχείρησης. Η επίδοση των επιχειρήσεων με ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα είναι υψηλή σε σχετικά σταθερά περιβάλλοντα. Όμως, καθώς η μεταβλητότητα αυξάνεται, τα οφέλη μειώνονται σημαντικά. Η άποψη αυτή είναι σύμφωνη και με τη θεωρία του March (1991)¹⁴⁶, ο οποίος αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις με ισχυρή κουλτούρα υπερέχουν στην εκμετάλλευση υπαρχόντων ικανοτήτων, αλλά εντοπίζουν δυσκολίες στην αναζήτηση και ανακάλυψη νέων, οι

¹⁴² Pfeffer, J. 1981, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 3, pp. 1-52.

¹⁴³ Smith, G., Steadman, L. 1981, "The Present Value of Corporate History", Harvard Business Review, Vol. 59, No. 6, pp. 164-173.

¹⁴⁴ Flamholtz, E. 2001, "Corporate Culture and the Bottom Line", European Management Journal, Elsevier Science Ltd., Vol. 19, No. 3, pp. 268-275.

¹⁴⁵ O'Reilly, C., Chatman, J. 1996, "Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment", in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 18, pp. 157-200.

¹⁴⁶ March, J. 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

οποίες θα ταίριαζαν ενδεχομένως καλύτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον¹⁴⁷.

Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται η κουλτούρα μιας επιχείρησης να οδηγήσει σε «στρατηγική μυωπία», δηλαδή σε μια κατάσταση όπου τα ανώτατα στελέχη δεν έχουν πλέον την ικανότητα να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών, επειδή «τυφλώνονται» από τα ισχυρά κοινά πιστεύω. Σε αυτή την περίπτωση, η ισχυρή κουλτούρα μετατρέπεται σε εμπόδιο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει δύναμη αλλά και αδυναμία, ανάλογα με το αν συμβαδίζει ή όχι με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική¹⁴⁸.

4.1.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία που διαθέτει μια επιχείρηση προς χρήση για την επίτευξη των στόχων της αποτελούν τους πόρους της και περιλαμβάνουν ένα σύνολο ικανοτήτων, διαδικασιών και γνώσεων. Ένας πόρος θεωρείται δύναμη της επιχείρησης, εφόσον δίνει το περιθώριο στην επιχείρηση να αποκτήσει με τη χρήση του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Αναλυτικότερα:

Χρηματοοικονομικοί πόροι: είναι απαραίτητοι σε κάθε οργανισμό τόσο για τη συνεχή λειτουργία του όσο και για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Περιλαμβάνουν τα ίδια και Ξένα Κεφάλαια που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Ένα από τα πλέον σημαντικά προβλήματα για μια επιχείρηση είναι η απόκτηση των αναγκαίων κεφαλαίων και η άριστη κατανομή αυτών στις επιμέρους ανταγωνιζόμενες δραστηριότητές της. Επιπλέον, τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχουν εάν οι διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι χρησιμοποιούνται ορθά. Για αυτό τον έλεγχο χρησιμοποιείται η ανάλυση αριθμοδεικτών. Η εκτίμηση των χρηματοοικονομικών πόρων και ο έλεγχός τους πραγματοποιούνται, προκειμένου να διαπιστώσει η επιχείρηση εάν έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει την ανάληψη μιας στρατηγικής ή όχι.

¹⁴⁷ Sørensen, J. 2002, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, pp. 70-91.

¹⁴⁸ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

Φυσικοί πόροι: περιλαμβάνουν τα ακίνητα, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η απόφαση σχετικά με την επιλογή του τόπου εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων της επιχείρησης, οι οποίες θα πρέπει να βρίσκονται σε περιοχές που επιτρέπουν τη βιομηχανική δραστηριότητα και έχουν εύκολη πρόσβαση σε εργατικό δυναμικό.

Τεχνολογικοί πόροι: περιλαμβάνουν την τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση, τις διάφορες πατέντες που ενδεχομένως υπάρχουν για ορισμένα προϊόντα της, καθώς και το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Κριτήρια για την επιλογή του τεχνολογικού επιπέδου σε μια επιχείρηση αποτελούν αφενός οι απαιτούμενες δεξιότητες του προσωπικού για τη χρήση της τεχνολογίας και αφετέρου οι ίδιοι οι στόχοι της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφοροποίησης (μέσω της ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων) ή κόστους (μέσω της ανάπτυξης βελτιωμένων διαδικασιών παραγωγής ή επεξεργασίας των υλικών σε κάθε παραγωγικό στάδιο).

Ανθρώπινοι πόροι: αποτελούν ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι είναι αυτοί που βοηθούν τους υπολοίπους διαθέσιμους πόρους να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: το εξειδικευμένο και το διοικητικό προσωπικό. Το εξειδικευμένο προσωπικό κατέχει ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της εκάστοτε εργασίας που πρέπει να διεκπεραιώσει. Το διοικητικό προσωπικό περιλαμβάνει τα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία είναι υπεύθυνα για την ενοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να συνδυαστούν και να μετασχηματιστούν σε ικανότητες. Οι ικανότητες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις βασικές (core competencies)¹⁴⁹ και τις διακεκριμένες ή μοναδικές (distinctive competencies). Βασικές θεωρούνται εκείνες οι ικανότητες, που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές και μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Αντίθετα, τις διακεκριμένες ικανότητες τις διαθέτει μόνο η συγκεκριμένη επιχείρηση και έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Barney ανέπτυξε ένα πλαίσιο τεσσάρων ερωτήσεων

¹⁴⁹ Αλλιώς ονομάζονται σημεία υπέροχης ή πυρήνας ανταγωνισμού.

(**VRIO framework**)¹⁵⁰, στις οποίες θα πρέπει να απαντήσει μια επιχείρηση ώστε να αξιολογήσει τις ικανότητές της.

Συγκεκριμένα:

- Αξία (**Value**): Προσθέτει αξία η συγκεκριμένη ικανότητα; Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Σπανιότητα (**Rareness**): Είναι σπάνια; Τη διαθέτουν άλλοι ανταγωνιστές;
- Δυνατότητα μίμησης (**Imitability**): Αντιγράφεται εύκολα; Πόσο κοστίζει στους ανταγωνιστές η αντιγραφή της;
- Συμφωνία με την οργάνωση (**Organization**): Υποστηρίζεται από τον οργανισμό; Είναι η επιχείρηση οργανωμένη με τέτοιο τρόπο, που να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί αυτή την ικανότητα;

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση, ακόμη και στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους και τους εκμεταλλεύεται κατάλληλα, ώστε να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι θα διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα και μελλοντικά. Για να μπορέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο, θα πρέπει να έχει υψηλό κόστος αντιγραφής για τους ανταγωνιστές και να στηρίζεται σε διαρκείς πόρους.

4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN ANALYSIS)

Η έννοια της προστιθέμενης αξίας (value added) μέσω της αλυσίδας αξίας (value chain) αναπτύχθηκε αρχικά από τον Porter (1985)¹⁵¹ και παραμένει μέχρι και σήμερα ισχυρό εργαλείο για έναν οργανισμό, προκείμενου να επιτύχει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

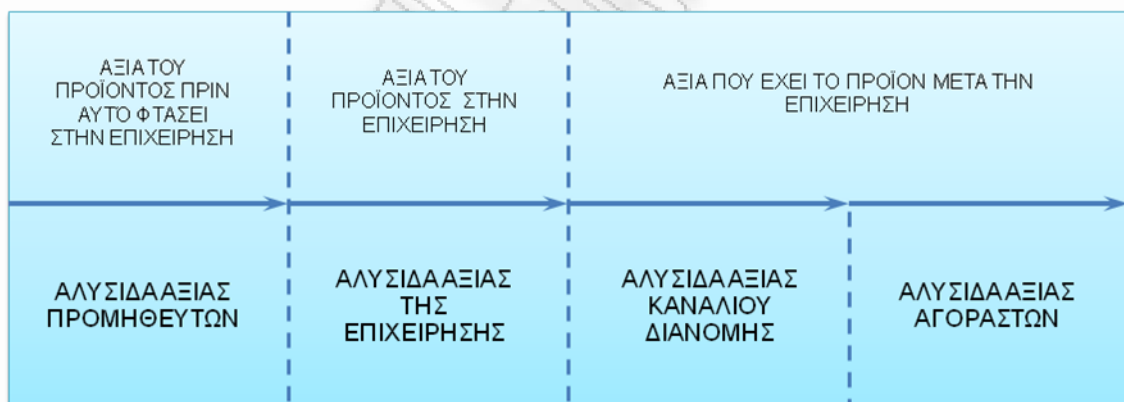
Όλοι οι οργανισμοί αποτελούνται από αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες, που συνδέονται μεταξύ τους ώστε να μεγαλώσει η αξία κάθε οργανισμού. Αυτές οι δραστηριότητες σχηματίζουν την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και περιλαμβάνουν τις διαδικασίες αγορών, την παραγωγή, τη διανομή και το μάρκετινγκ προϊόντων και

¹⁵⁰ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

¹⁵¹ Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

υπηρεσιών¹⁵². Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας στοχεύει στον εντοπισμό των ανωτέρω δραστηριοτήτων, ώστε να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της αξίας με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στην ικανότητα ενός οργανισμού να εκτελεί σημαντικές δραστηριότητες κατά μήκος της αλυσίδας αξίας του αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές του.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος της αλυσίδας αξίας ολόκληρου του συστήματος για την παραγωγή και διάθεση στον καταναλωτή του τελικού προϊόντος. Το σύστημα αξίας αποτελείται από τις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από την εξεταζόμενη επιχείρηση, καθώς και από τις αλυσίδες αξίας εκείνων που βρίσκονται μετά. Περιλαμβάνει, δηλαδή, την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών που παρέχουν τις πρώτες ύλες στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης καθώς και την αλυσίδα αξίας των καναλιών διανομής (Διάγραμμα 4.4.). Το να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από την κατανόηση όχι μόνο της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και της σχέσης που έχει η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης με το ολικό σύστημα αξίας¹⁵³.



Διάγραμμα 4.4.: Το Σύστημα Αξίας

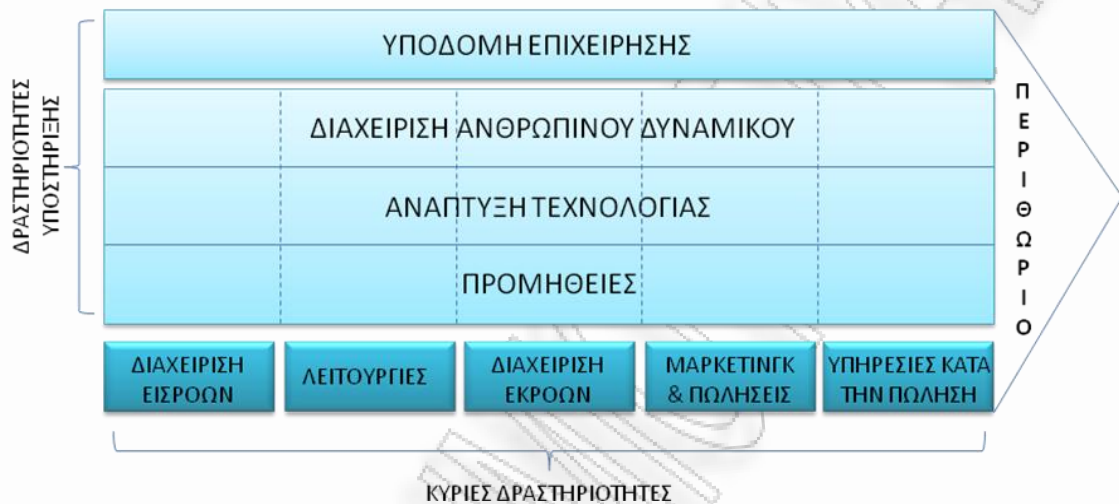
Πηγή: Ευθύμογλου Π. 1990, «Επιχειρησιακή Στρατηγική»

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας ουσιαστικά συντεπάγεται τη σύνδεση δύο περιοχών. Αρχικά, συνδέει την αξία των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με τα βασικά λειτουργικά του τμήματα, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιείται αξιολόγηση της συμμετοχής κάθε τμήματος στη συνολική προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, διερευνάται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν «δυνατά σημεία», στα οποία μπορεί να βασιστεί και να τα αναπτύξει περαιτέρω, αλλά

¹⁵² Lynch, R. 2003, "Corporate Strategy", 3rd ed., Financial Times / Prentice Hall.

¹⁵³ Ευθύμογλου, Π. 1990, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Τεύχος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

και «αδύνατα σημεία» που χρήζουν προσοχής και διόρθωσης. Προκειμένου να διεξαχθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας, η επιχείρηση διαιρείται σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες (Διάγραμμα 4.5.). Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται με την παραγωγή ενώ οι υποστηρικτικές παρέχουν το υπόβαθρο που απαιτείται, ώστε να είναι η επιχείρηση αποτελεσματική και αποδοτική όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.



Διάγραμμα 4.5.: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Αναλυτικά:

Κύριες δραστηριότητες:

- **Διαχείριση Εισροών** (Inbound Logistics): περιλαμβάνει επιμέρους δραστηριότητες, που σχετίζονται με την παραλαβή υλικών από προμηθευτές, την αποθήκευσή τους (είτε χρησιμοποιώντας μέσα της ίδιας της επιχείρησης, είτε με ανάθεση σε κάποιον τρίτο – outsourcing) και τη συνολική διαχείρισή τους. Επιπλέον, αφορά σε θέματα διαχείρισης αποθεμάτων ώστε να επιτευχθεί το άριστο επίπεδο αποθέματος, που θα καλύπτει ενδεχόμενες μεταβολές της ζήτησης και θα λαμβάνει υπόψη χρονικές ή τεχνολογικές απαξιώσεις των προϊόντων.
- **Λειτουργίες** (Operations): περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αφορούν σε θέματα κατασκευής, μηχανολογικού εξοπλισμού, συντήρησης των μηχανημάτων, συναρμολόγησης, συσκευασίας και ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων. Οποιαδήποτε βελτίωση στις επιμέρους διαδικασίες αλλά και στον τρόπο που αλληλοσυνδέονται, οδηγεί είτε σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας,

είτε σε μείωση του κόστους και συνεπώς, συμβάλει στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Διαχείριση Εκροών** (Outbound Logistics): περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διανομή του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας στους καταναλωτές. Αφορά σε θέματα αποθήκευσης των τελικών προϊόντων, διαχείρισης παραγγελιών, μεταφοράς των προϊόντων και παράδοσης των προϊόντων σε ενδιαμέσους αγοραστές (χονδρεμπόρους, λιανοπωλητές). Η επιχείρηση, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης των εκροών της, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνοντας το κόστος διανομής και αυξάνοντας το βαθμό ανταπόκρισης προς τους πελάτες της.
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις** (Marketing and Sales): οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία αφορούν στην ανάλυση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών και στην παρακίνηση των καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν της επιχείρησης. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η έρευνα αγοράς, η διαφήμιση, η προβολή του προϊόντος, οι ενέργειες του προσωπικού πωλήσεων, η εκλογή του καναλιού διανομής καθώς και η κοστολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- **Υπηρεσίες κατά την πώληση** (Service): η κατηγορία αυτή αφορά σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης για τη διατήρηση και την επαύξηση της αξίας του προϊόντος. Περιλαμβάνει δραστηριότητες και διαδικασίες όπως εγγυήσεις, επιδιορθώσεις, ενημέρωση και εκπαίδευση των αγοραστών καθώς και ανταπόκριση σε συγκεκριμένες ανάγκες και παράπονα των τελικών καταναλωτών. Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί ένα σημαντικό μέσο ανταγωνισμού σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζει τις μελλοντικές προτιμήσεις των πελατών όσον αφορά στις αγορές τους από την επιχείρηση.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες:

- **Προμήθειες** (Procurement): η λειτουργία αυτή είναι υπεύθυνη για τις διαδικασίες αγοράς των υλικών που απαιτούνται για την όσο το δυνατόν αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των διάφορων κυρίων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης (ανταλλακτικά, εξοπλισμός). Η αποτελεσματικότητα του τμήματος προμηθειών κρίνεται από την ικανότητά του να προμηθεύει την επιχείρηση με υψηλής ποιότητας υλικά σε χαμηλό κόστος.

- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας** (Technology Development): η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δομής μιας επιχείρησης και επηρεάζει την οργάνωση και τις μεθόδους εργασίας, την ποιότητα των υπηρεσιών και των παραγόμενων προϊόντων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχείρηση. Οι τεχνολογικές καινοτομίες και η σχετική εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι θέματα ζωτικής σημασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού** (Human Resources Management): περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη στρατολόγηση, εκπαίδευση, εξέλιξη και αποζημίωση του προσωπικού. Υποστηρίζει αφενός τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης και αφετέρου ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.
- **Υποδομή Επιχείρησης** (Firm Infrastructure): αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική και τα πληροφοριακά συστήματα. Αντίθετα με τις λοιπές υποστηρικτικές δραστηριότητες, η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες δραστηριότητες.

Ο Porter (1985) χρησιμοποιεί τον όρο «περιθώριο» για να περιγράψει τη διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία και στο κόστος που φέρει η εκτέλεση των σχετικών δραστηριοτήτων. Εδώ, η αξία νοείται ως η τιμή που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν σε μια δεδομένη προσφορά¹⁵⁴. Ο Lynch (2003) χρησιμοποιεί για τον ίδιο σκοπό τον όρο «προστιθέμενη αξία» (added value). Σε κάθε περίπτωση, η ανάλυση περιλαμβάνει διεξοδική έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο κάθε λειτουργία της επιχείρησης συνεισφέρει στην προστιθέμενη αξία καθώς και τις διαφορές της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό.

4.3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

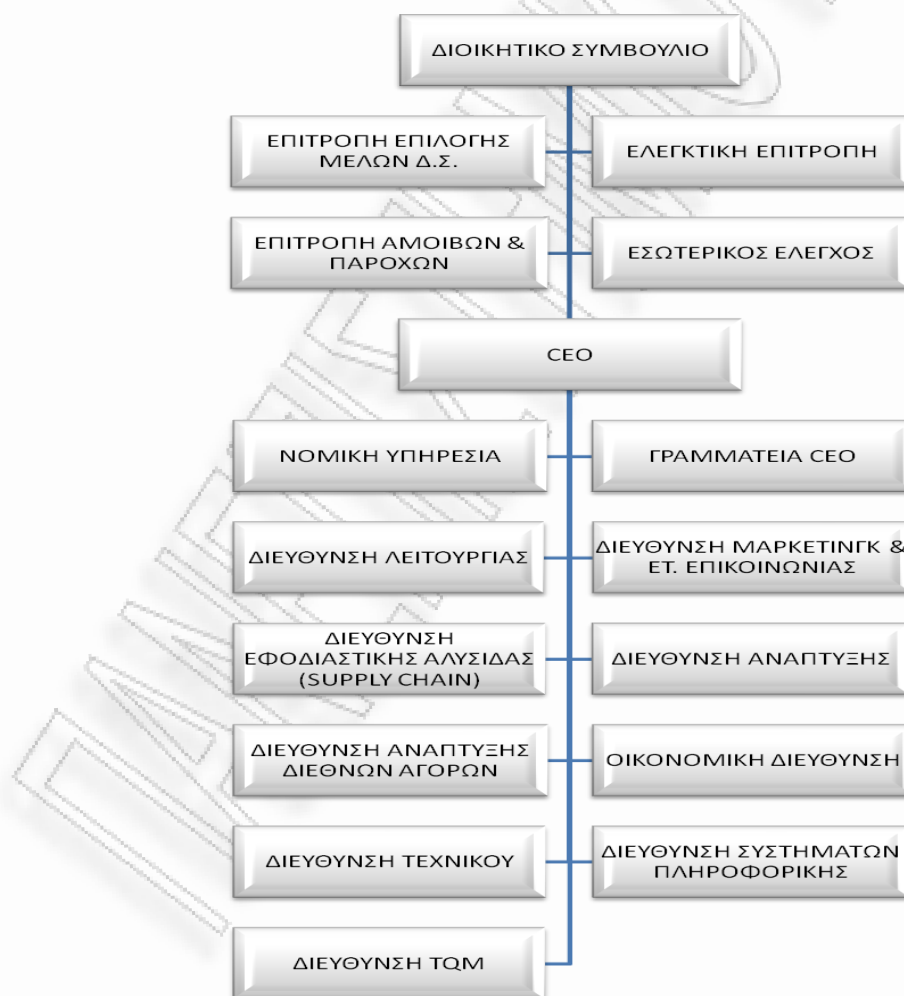
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», δηλαδή η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

¹⁵⁴ Macmillan, H., Tampoe, M. 2000, "Strategic Management", Oxford University Press.

4.3.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι λειτουργική και για κάθε λειτουργία της επιχείρησης υπάρχει ξεχωριστή διεύθυνση. Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα (Διάγραμμα 4.6.), η εταιρεία έχει οργανώσει ξεχωριστό τμήμα για θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη διεθνών αγορών, δεδομένου ότι δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη του δικτύου της στο εξωτερικό.

Το Δ.Σ. της εταιρείας είναι επταμελές και μετέχουν σε αυτό τρία μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων δύο είναι ανεξάρτητα. Στο έργο του Δ.Σ. συνδράμουν τρεις επιτροπές: η Επιτροπή Επιλογής Μελών Δ.Σ., η Ελεγκτική Επιτροπή και η Επιτροπή Αμοιβών και Παροχών. Επιπλέον, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου απευθύνεται απευθείας στο Δ.Σ.



Διάγραμμα 4.6.: Το Οργανόγραμμα της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Πηγή: Ιστοσελίδα της εταιρείας (<http://www.gregorys.gr>)

4.3.2. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», όπως και όλοι οι εργαζόμενοι των εταιρειών του ομίλου, έχουν κοινές αξίες και δρουν με κοινό στόχο την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Η δέσμευση της διοίκησης για συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών της επιδόσεων, ταυτόχρονα με τη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών της, αποδεικνύεται μέσα από τις δράσεις που αναλαμβάνει (για παράδειγμα, βλέπε δεύτερο κεφάλαιο).

Το ενιαίο διαχειριστικό σύστημα που εφαρμόζει η εταιρεία, της επιτρέπει να εντοπίζει και να αναλύει διεξοδικά τους κινδύνους που ελλοχεύουν αναφορικά με την ασφάλεια των τροφίμων. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα έγκαιρης και καλύτερης αναγνώρισης των περιβαλλοντικών πλευρών των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διενεργείται συνεχής έλεγχος των επιμέρους διεργασιών, μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. Στα πλαίσια αυτού του ελέγχου, έχουν αναπτυχθεί μηχανισμοί παρακολούθησης και ανασκόπησης των στόχων της εταιρείας και των δεικτών αξιολόγησής τους. Επίσης, πραγματοποιείται σαφής καταγραφή των διεργασιών, διαδικασιών και οδηγιών εργασίας καθώς και σαφής προσδιορισμός των υπευθυνότητων και αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας.

Η εταιρεία εφαρμόζει το πιστοποιημένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου HACCP με οδηγίες εργασίας για θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων, το οποίο συμμορφώνεται με τα Πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 22000:2005 και ISO 14001:2004. Δεδομένου ότι η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, πραγματοποιούνται συνεχώς αυστηροί έλεγχοι της ποιότητας και της ασφάλειας των προϊόντων όπως και του τρόπου εφαρμογής των σχετικών διαδικασιών.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δραστηριοποίηση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όσον αφορά σε θέματα Ε.Κ.Ε. Το πρόγραμμα Ε.Κ.Ε. της εταιρείας επικεντρώνεται στην προστασία του περιβάλλοντος και στην ποιότητα ζωής του σύγχρονου Έλληνα. Όμως, πέρα από τη δραστηριοποίηση της ίδιας της εταιρείας, επιδιώκεται και η συνεργασία με φορείς και άτομα που συναλλάσσονται μαζί της, προκειμένου να αναληφθούν από κοινού σημαντικές ευρύτερες δράσεις.

4.3.3. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» επιδιώκει, μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ που εφαρμόζει, να διατηρήσει την ηγετική της θέση στον κλάδο, αλλά και να αυξάνει συνεχώς το μερίδιο αγοράς της. Στοχεύει στην οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τον πελάτη, τόσο μέσω της ανίχνευσης των αναγκών των καταναλωτών και της διάθεσης ποιοτικών προϊόντων, όσο και μέσω προσεκτικά σχεδιασμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ.

Το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας περιλαμβάνει:

Προϊόν: Τα καταστήματα «Γρηγόρης Μικρογεύματα – Coffeeright» συνδυάζουν σε ένα χώρο δύο κατηγορίες της μαζικής εστίασης: την αγορά των μικρογευμάτων και την αγορά του “café takeaway”. Αυτό το μοντέλο καταστήματος αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας πολλών πολιτών. Σε καθένα κατάστημα συνυπάρχουν τρία διαφορετικά καταστήματα: ένα κατάστημα τυροπιτοειδών ευρείας ποικιλίας, ένα κατάστημα φρέσκων σάντουιτς και ένα εξειδικευμένο café. Τα προϊόντα περιλαμβάνουν μεγάλη γκάμα γεύσεων όπως τυρόπιτες, μπουγάτσες, σπανακόπιτες, κρουασάν, κρύα και ζεστά σάντουιτς, πληθώρα διαφορετικών καφέ καθώς και άλλων ζεστών και κρύων ροφημάτων.

Στην οικογένεια των προϊόντων των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα – Coffeeright» προστέθηκε από τις αρχές του έτους μια νέα πρόταση στη διατροφή με τίτλο «Διατροφή & Ισορροπία». Η σειρά περιλαμβάνει σάντουιτς μπαγκετίνι με Ω3, γευστικές σαλάτες, μικρό γεύμα γιαουρτιού και χυμούς φρέσκων φρούτων. Η ιδιαιτερότητα αυτής της σειράς έγκειται τόσο στις γεύσεις όσο και στα διατροφικά συστατικά των γευμάτων.

Διανομή: Η διανομή των προϊόντων γίνεται μέσω του εκτεταμένου δικτύου που διαθέτει η εταιρεία, το οποίο αναπτύσσεται συνεχώς τόσο μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων όσο και μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης. Το δίκτυο καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα – Coffeeright» αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα στην Ελλάδα και αριθμεί περισσότερα από 250 σημεία πώλησης σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Αλβανία.

Προβολή: Η προβολή των προϊόντων γίνεται κυρίως με διαφημιστικό υλικό, όπως αφίσες, φυλλάδια και διαφημιστικά σταντ. Όσον αφορά στις διαφημίσεις, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης κυριαρχούν οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες και περιοδικά και πολύ λιγότερο στην τηλεόραση και στο ραδιόφωνο. Ο σχεδιασμός και η παραγωγή των φυλλαδίων γίνονται από διαφημιστικές εταιρείες σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ και επικοινωνίας της εταιρείας. Άλλες προωθητικές ενέργειες αφορούν σε ειδικές τιμές για νέα προϊόντα τις πρώτες ημέρες διάθεσής τους ή στην προσφορά δωρεάν συνοδευτικού με την αγορά καφέ. Χαρακτηριστική είναι η προωθητική ενέργεια με τίτλο “Happy Hour”, όπου οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν επιλεγμένα προϊόντα στη μισή τιμή κατά την τελευταία ώρα λειτουργίας των καταστημάτων.

Πέρα από τη γεύση των προϊόντων, το στοιχείο εκείνο που προβάλλεται, είναι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, έως ότου φτάσει το προϊόν στον καταναλωτή. Έτσι, προβάλλεται ο τρόπος παρασκευής των προϊόντων, τα χρησιμοποιούμενα υλικά, η καθαριότητα των χώρων και η εξυπηρέτηση των πελατών.

Τιμολόγηση: Η τιμολόγηση των προϊόντων αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι τιμές των προϊόντων θα πρέπει να κυμαίνονται σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να είναι προσιτές στους πελάτες αλλά παράλληλα, να δημιουργούν ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση. Προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική τιμολόγησης της εταιρείας, πέρα από το περιθώριο συνεισφοράς του εκάστοτε προϊόντος, εξετάζονται επιπλέον δύο σημαντικά στοιχεία: το κόστος παραγωγής κάθε προϊόντος και η τιμή στην οποία πουλάει ο ανταγωνισμός.

Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» εστιάζει στις τιμές και επιδιώκει την προσφορά προϊόντων με άριστη σχέση ποιότητας – τιμής, λαμβάνοντας υπόψη τις πιέσεις που ασκούνται στο οικογενειακό εισόδημα. Σε αυτό το πλαίσιο, δεν έχει προχωρήσει σε αύξηση των τιμών της τα δύο τελευταία χρόνια και απορρόφησε πλήρως τις αυξήσεις του Φ.Π.Α., χωρίς να υπάρξει καμιά μετακύλιση στις λιανικές τιμές των προϊόντων της.

4.3.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας, ο οποίος, με τη συμπεριφορά και την παρουσία

του, παρέχει στην εταιρεία μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τους λόγους αυτούς, η διοίκηση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» φροντίζει για τη συνεχή εκπαίδευση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς και τη δημιουργία προοπτικών εξέλιξης για κάθε εργαζόμενο. Επιπλέον, επιδιώκει την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού τόσο ανάμεσα στην εταιρεία και στο προσωπικό, όσο και ανάμεσα στο ίδιους τους εργαζομένους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του ελκυστικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και της αμφίδρομης επικοινωνίας που χαρακτηρίζει την εταιρεία.

Για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα διοίκησης, μέσω των οποίων ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται η ανάληψη πρωτοβουλιών. Σήμερα, η εταιρεία αριθμεί ανθρώπινο δυναμικό 307 ατόμων για τις ανάγκες των γραφείων της διοίκησης και των ιδιόκτητων καταστημάτων.

4.3.5. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Μέσα από ένα σύστημα συνεχών δοκιμών και ελέγχων, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» φροντίζει για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ώστε να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Στόχος της είναι να προσφέρει συνεχώς νέα και οικονομικώς προσιτά προϊόντα στους πελάτες της. Για να πετύχει αυτό, ελέγχει και βελτιώνει διαρκώς τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην παραγωγή των προϊόντων, προκειμένου να επιτευχθούν πιο οικονομικοί και αποτελεσματικοί τρόποι παραγωγής. Επίσης, η επιλογή των πρώτων υλών που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή ανέκαθεν γίνεται με κριτήριο την εύρεση των υλικών εκείνων που θα διαθέτουν τον βέλτιστο συνδυασμό ποιότητας και τιμής. Τέλος, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» λαμβάνει συνεχώς υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ώστε να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται άμεσα στις αλλαγές των προτιμήσεών τους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω αποτελεί η σειρά προϊόντων με τίτλο «Διατροφή & Ισορροπία», η οποία αναπτύχθηκε έπειτα από μελέτη και έρευνα μιας επιστημονικής ομάδας της ίδιας της εταιρείας σε συνεργασία με διατροφολόγους. Αυτή η καινοτόμος για τον χώρο της γρήγορης εστίασης σειρά απευθύνεται σε εκείνους τους καταναλωτές, που αναζητούν καθημερινά την ισορροπημένη διατροφή. Για τη σειρά προϊόντων «Διατροφή & Ισορροπία», η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» απέσπασε το

πρώτο βραβείο στην κατηγορία «Καινοτομία στην Εξυπηρέτηση Πελατών» του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών (Ε.Ι.Ε.Π.).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.
2. Ευθύμογλου, Π. 1990, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Τεύχος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
3. Χυτήρης, Λ. 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», 3^η Έκδοση, Εκδόσεις INTERBOOKS.
4. Flamholtz, E. 2001, "Corporate Culture and the Bottom Line", European Management Journal, Elsevier Science Ltd., Vol. 19, No. 3, pp. 268-275.
5. Kotter, J., Heskett, J. 1992, "Corporate Culture and Performance", The Free Press, New York.
6. Lynch, R. 2003, "Corporate Strategy", 3rd ed., Financial Times / Prentice Hall.
7. Macmillan, H., Tampoe, M. 2000, "Strategic Management", Oxford University Press.
8. March, J. 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
9. O'Reilly, C., Chatman, J. 1996, "Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment", in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 18, pp. 157-200.
10. Pfeffer, J. 1981, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 3, pp. 1-52.
11. Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.
12. Siehl, K., Martin, J. 1990, "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 241-281.
13. Smith, G., Steadman, L. 1981, "The Present Value of Corporate History", Harvard Business Review, Vol. 59, No. 6, pp. 164-173.
14. Sørensen, J. 2002, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 1, pp. 70-91.
15. Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.
16. <http://www.gregorys.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

5.1. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ¹⁵⁵

Σε μια διευρυμένη και πολυτμηματική επιχείρηση, όπως είναι η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και η EVEREST για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούν να διακριθούν τρία γενικά, αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό ή ανταγωνιστικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). Η περιγραφή του κάθε επιπέδου στρατηγικής αποτελεί αντικείμενο ανάπτυξης της παρούσας υποενότητας (5.1.).

5.1.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, στις οποίες ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική. Με διαφορετική διατύπωση, επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων, που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους.

Ο Barney (2006)¹⁵⁶ αναφέρει ότι η επιχειρησιακή στρατηγική σχετίζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει την εφαρμογή των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει, και που την οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περισσότερους κλάδους και αγορές. Παρόμοιος είναι και ο ορισμός

¹⁵⁵ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ. εκτός και αν αναφέρεται διαφορετικά.

¹⁵⁶ Barney J. 2006, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 3rd ed., Prentice Hall.

των Collis και Montgomery (1997)¹⁵⁷, που ορίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική ως τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί οικονομική αξία μέσω της εξάπλωσής της σε πολλές αγορές και κλάδους και μέσω του συντονισμού όλων αυτών των δραστηριοτήτων. Οι Collis και Montgomery (1997) δίνουν έμφαση σε τρία κύρια σημεία: Πρώτον, στη δημιουργία οικονομικής αξίας, που πρέπει να αποτελεί τον τελικό σκοπό κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής. Δεύτερον, στην εξάπλωση της επιχείρησης σε άλλους κλάδους, στους τρόπους η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Τρίτον, στον τρόπο συντονισμού των διαφορετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι διαφορετικά και συνήθως περισσότερο πολύπλοκα από εκείνα που αφορούν επιχειρήσεις που έχουν μόνο μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κλάδο. Η επιχειρησιακή στρατηγική απαιτεί διευθυντικά στελέχη που διαμορφώνουν μια κατανοητή, καλο-οριζόμενη κατεύθυνση, η οποία οδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναφέρεται στην αναγνώριση ευκαιριών και κατανομή πόρων για την ανάπτυξη και επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.

Μια καλοσχεδιασμένη επιχειρησιακή στρατηγική υποστηρίζει τις προσπάθειες των ανώτατων στελεχών να διαχειρίζονται το χαρτοφυλάκιο των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων, περίπου όπως ένα χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων, στο οποίο οι χρηματοοικονομικοί διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις, για το τι χρεόγραφα να αγοράσουν, ποια να διατηρήσουν και τι να πουλήσουν. Η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζεται στο χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών μονάδων και όχι στο χαρτοφυλάκιο των μετοχών ή ομολογιών.

Γενικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε δύο βασικές ερωτήσεις: πρώτον, σε τι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και δεύτερον, πώς τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες.

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι οικονομικές μονάδες γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους, προκειμένου να αυξήσουν την αξία του οργανισμού σαν σύνολο, κάτι το οποίο οι μέτοχοι από μόνοι τους δεν μπορούν να έχουν. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση

¹⁵⁷ Collis, D., Montgomery, C. 1997, "Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm", Irwin, IL.

αυτούς τους στόχους, η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο, ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

- Το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment). Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy).
- Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν την στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy).
- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική (parenting strategy).

Σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνσης υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών, που μπορούν να ακολουθηθούν από την επιχείρηση, ανάλογα με τη θέση της και την κατάσταση του περιβάλλοντος: στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθερότητας και στρατηγικές περισυλλογής. Η κατηγορία των στρατηγικών περισυλλογής δεν αντιβαίνουν στον κανόνα της συνεχούς αναζήτησης για μακροχρόνια κερδοφορία.

Όσον αφορά στη στρατηγική του χαρτοφυλακίου, αυτή σχετίζεται περισσότερο με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζεται αρκετά στη χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου (για παράδειγμα, ο πίνακας «Ρυθμού Ανάπτυξης Μεριδίου Αγοράς» του Boston Consulting Group).

Όσον αφορά στη γονική στρατηγική, αυτή εστιάζεται αρκετά σε σύγχρονα θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου έχει το μειονέκτημα ότι δεν μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές, στις οποίες ο οργανισμός δεν δραστηριοποιείται. Αυτό το κενό, μεταξύ άλλων, καλύπτεται από τη γονική στρατηγική, η οποία βλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν.

5.1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής (ή ανταγωνιστικής ή βασικής) στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση: «πώς μπορούμε να ανταγωνισθούμε στον κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως, πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία;». Ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση σε ποιους κλάδους ολόκληρος ο οργανισμός θα δραστηριοποιηθεί, η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση πώς ο οργανισμός – όταν δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο – ή η ΣΕΜ θα πρέπει να ανταγωνισθεί στον κλάδο.

Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται, όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος / υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει την επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά στη διακίνηση του προϊόντος / υπηρεσίας προς τον αγοραστή. Τελικά, αναγνωρίζονται τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

Η συνολική στρατηγική της επιχείρησης (επιχειρησιακή και επιχειρηματική) περιλαμβάνει τον καθορισμό του εάν θα:

- επικεντρωθεί σε μία μόνο επιχειρηματική δραστηριότητα ή πολλές (diversification),
- εξυπηρετήσει ένα μεγάλο εύρος πελατών ή θα επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη θέση (niche),
- αναπτύξει μια ευρεία ή όχι γραμμή προϊόντος, ή
- αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που βασίζεται:
 - I. στο χαμηλό κόστος ή
 - II. στην ανωτερότητα υπηρεσίας ή
 - III. και στα δύο.

Εξαιρετικής σπουδαιότητας και σημασίας για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι η ανταγωνιστική της θέση και κυρίως, οι «Δυνάμεις» της στον ανταγωνισμό και οι «Αδυναμίες» των ανταγωνιστών¹⁵⁸.

Σύμφωνα με τον Porter, καμία επιχείρηση δεν μπορεί επιτυχώς να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου με το να «κάνει λίγο απ' όλα». Προτείνει ότι τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν μια στρατηγική, που μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία, που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή, είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν / υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν / υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερέχει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Όσον αφορά στην ηγεσία κόστους, επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια, ανταγωνιστική τιμή. Η δυνατότητα αυτή συνήθως προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά, μεγάλο μερίδιο αγοράς. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής.

Όσον αφορά στη στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation strategy), αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος / υπηρεσίας ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνει την προσφορά προϊόντων / υπηρεσιών μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και η εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερομένων υπηρεσιών, οι τεχνολογικές καινοτομίες και άλλα.

¹⁵⁸ Porter, M. 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y. Free Press.

Συχνά, η διαφοροποίηση έχει ως αποτέλεσμα την προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε υψηλότερη τιμή σε σχέση με την ποιότητά του. Όμως, σε άλλες περιπτώσεις είναι δυνατόν και τα δύο να επιτευχθούν, δηλαδή υψηλές τιμές και μοναδικότητα προϊόντος. Εκείνο που πρέπει να γίνει αντιληπτό για τη στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι το προϊόν (ή η υπηρεσία) που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι, ή θεωρείται ότι είναι, από τους πελάτες μοναδικό. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης – και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή – αγοραστές. Επομένως, οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, επειδή είναι ικανοποιημένοι.

Όσον αφορά στη στρατηγική της εστίασης (*focus strategy*), αυτή αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες), κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης στο κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση) ή και τα δύο γι' αυτό το μέρος της αγοράς. Η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς.

5.1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική (*functional strategy*) αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η λειτουργική στρατηγική δίνει την απάντηση στην ερώτηση: «πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική;». Έτσι, τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα χρηματοοικονομικής και άλλα, αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση, από την

επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Συνοψίζοντας, η λειτουργική στρατηγική:

- έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων καθώς και τη βέλτιστη χρήση τους.
- αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική.
- συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

5.2. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ¹⁵⁹

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών, που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού πλάνου. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης τίθενται σε λειτουργία με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί εξίσου σημαντικό κομμάτι του στρατηγικού μάντζμεντ με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής αποτελούν ουσιαστικά τις «δύο όψεις του ίδιου νομίσματος».

Πριν ξεκινήσει η υλοποίηση της στρατηγικής, τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα άτομα στον οργανισμό που θα υλοποιήσουν τη στρατηγική;
- Τι μέτρα θα πρέπει να ληφθούν και ποιες αλλαγές θα πρέπει να λάβουν χώρα, ώστε οι λειτουργίες της επιχείρησης να οδηγήσουν στην επιδιωκόμενη κατεύθυνση;
- Με ποιο τρόπο θα πρέπει να διοικείται η επιχείρηση, για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική της;

Τα παραπάνω ερωτήματα θα πρέπει να έχουν απαντηθεί τη στιγμή που αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών στρατηγικών και θα πρέπει να επανεξεταστούν πριν τη διαμόρφωση της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Αν η διοίκηση

¹⁵⁹ Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις, τότε η στρατηγική θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι πλέον συνήθεις δυσκολίες που παρουσιάζονται στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής είναι:

- Η υλοποίηση διαρκεί περισσότερο χρόνο από τον αρχικά προγραμματισμένο.
- Οι επιμέρους δραστηριότητες δεν είναι σωστά συντονισμένες.
- Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες.
- Μη ελεγχόμενοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργούν προβλήματα.
- Η ηγεσία και η κατεύθυνση από τους προϊσταμένους των τμημάτων είναι ανεπαρκής.
- Βασικές δραστηριότητες του σταδίου της υλοποίησης δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια.

5.2.1. ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική της επιχείρησης υλοποιείται από ένα πιο ευρύ σύνολο ατόμων συγκριτικά με εκείνους που τη διαμόρφωσαν. Σε έναν μεγάλο οργανισμό, τα άτομα που υλοποιούν εντοπίζονται σε όλα τα επίπεδα. Η διοίκηση και τα στελέχη συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, ώστε να καθορίσουν και να θέσουν σε εφαρμογή πλάνα υλοποίησης της στρατηγικής. Στη συνέχεια, καθορίζονται πλάνα για κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά. Έτσι, όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει με κάποιο τρόπο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής, της επιχειρηματικής και της λειτουργικής στρατηγικής του οργανισμού.

Όμως, σε πολλές περιπτώσεις, τα άτομα που καλούνται να υλοποιήσουν τις στρατηγικές της επιχείρησης έχουν μικρή έως καθόλου ανάμιξη στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής αλλά και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το αποτέλεσμα είναι να εναντιώνονται σε κάθε πιθανή αλλαγή, εξαιτίας κυρίως της άγνοιας που έχουν για την προσπάθεια που καταβλήθηκε στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχει ενημέρωση από την πλευρά της διοίκησης για θέματα στρατηγικών και πολιτικών που θα ακολουθηθούν, τονίζοντας ταυτόχρονα την

αναγκαιότητα της εφαρμογή τους και τα οφέλη που θα αποκομίσει ο οργανισμός. Με τον τρόπο αυτό και με τη συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία, θα αποτελέσει όραμα όλων η αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Για να υλοποιηθεί η στρατηγική, απαιτείται η διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα

Είναι το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, προκειμένου να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Στην πραγματικότητα, τα προγράμματα κατευθύνουν και προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Προϋπολογισμός

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων ακολουθεί η διαδικασία κατάρτισης των προϋπολογισμών. Οι προϋπολογισμοί είναι η απεικόνιση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Ο σχεδιασμός ενός προϋπολογισμού ουσιαστικά αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο της δυνατότητας εφαρμογής μιας στρατηγικής στην πράξη.

Διαδικασίες

Το τελευταίο στάδιο μετά τα προγράμματα και τους προϋπολογισμούς είναι ο καθορισμός των διαδικασιών. Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα από συνεχόμενα βήματα ή τεχνικές, που περιγράφουν λεπτομερώς τις εργασίες και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, ώστε να ολοκληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Ο βαθμός ανάλυσης των διαδικασιών εξαρτάται από τις επιδιώξεις του εκάστοτε οργανισμού, αν και θεωρείται ότι η βέλτιστη επιλογή για την επιχείρηση είναι να καθοδηγεί τους εργαζομένους της και ταυτόχρονα, να αφήνει περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών.

5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

5.3.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ερευνητικών έργων και επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Περιλαμβάνει τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών της οικονομικής μονάδας ή του έργου μέσω της ανίχνευσης σημαντικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι βοηθούν ή εμποδίζουν την επίτευξη αυτών των σκοπών. Η τεχνική της ανάλυσης S.W.O.T. αποδίδεται στον Albert Humphrey (1926-2005), που, ως σύμβουλος οργανισμών, διηύθυνε στο Πανεπιστήμιο του Stanford ομάδα εργασίας για την ανάλυση στοιχείων των εταιρειών που απάρτιζαν το Δείκτη "Fortune 500" τις δεκαετίες του '60 και του '70¹⁶⁰.

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα και οι προηγηθείσες αναλύσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σκιαγραφούν το υπό ανάλυση επιχειρηματικό περιβάλλον. Η απόπειρα συνδυασμού του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται ως ανάλυση S.W.O.T. ή αλλιώς ανάλυση Δ.Α.Ε.Α. και αποτελεί το αρκτικόλεξο από τα αρχικά των λέξεων "Strengths" (Δυνάμεις ή Δυνατά σημεία), "Weaknesses" (Αδυναμίες ή Αδύνατα σημεία), "Opportunities" (Ευκαιρίες) και "Threats" (Απειλές).

Επικεντρώνοντας στις χρηστικές της δυνατότητες, η ανάλυση S.W.O.T. ομαδοποιεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση, εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και τη διαχείριση του περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Επίσης, προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, απομονώνοντας τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με ανάλυση των τεσσάρων στοιχείων. Η ανάλυση S.W.O.T. βοηθά τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» στη διαμόρφωση στρατηγικών, λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Αντικειμενικοί σκοποί της είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν, για να διασφαλιστούν οι Δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των Αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να εκμεταλλευτεί η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» τις Ευκαιρίες και να αποφύγει τις Απειλές στο μέλλον¹⁶¹.

¹⁶⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis και http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S_Humphrey

¹⁶¹ Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αναφέρονται αποκλειστικά στο εξωτερικό της περιβάλλον και συγκεκριμένα, στη αγορά όπου δραστηριοποιείται, ήτοι των snack-sandwich, και όχι στο σύνολο των κατηγοριών του κλάδου των εστιατορίων γρήγορης εστίασης.

5.3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

5.3.2.1. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται στο μακρο- και στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Αφού αναφερθούν επιγραμματικά οι Ευκαιρίες και οι Απειλές (Πίνακας 5.1.) της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα», έπεται η ανάλυση αυτών των σημείων.

Πίνακας 5.1.: Ευκαιρίες και Απειλές της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βάσει της ανάλυσης S.W.O.T.

Ευκαιρίες για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα»
<ol style="list-style-type: none">1. Η πλειοψηφία των πωλήσεων πραγματοποιείται με μετρητά.2. Αλλαγές στις προτιμήσεις των αγοραστών.
Απειλές εναντίον της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»
<ol style="list-style-type: none">1. Παγκόσμια οικονομική κρίση.2. Αύξηση φορολογίας.3. Αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού.4. Εξαγορά του κύριου ανταγωνιστή (EVEREST) από ισχυρό Όμιλο.5. Δυσκολία εξεύρεσης και μακροχρόνιας διατήρησης προσωπικού.6. Ανησυχία για δημοσιεύματα περί «διατροφικών σκανδάλων».7. Ύπαρξη στενών υποκατάστατων.

Ευκαιρίες για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Όσον αφορά στον τρόπο και στους όρους πραγματοποίησης των πωλήσεων προϊόντων στους τελικούς αγοραστές, σημαντική Ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του κλάδου γρήγορης εστίασης – η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν αποτελεί εξαίρεση αυτής της διαπίστωσης – είναι η **υψηλή συγκέντρωση μετρητών κατά την πώληση**. Ο κος Τρύφος, Γενικός Διευθυντής PIZZA FAN, επισημαίνει την καθημερινή χρηματοροή ως το βασικότερο πλεονέκτημα του κλάδου της εστίασης: «Ένα κατάσταση στον κλάδο της εστίασης βασίζεται σε μια πρωτογενή και καθημερινή ανάγκη των καταναλωτών – την ανάγκη σίτισης – και έτσι, χτίζεται ένα πελατολόγιο με

μηδαμινή επισφάλεια, ειδικά όταν συνοδεύεται από ισχυρή διαφήμιση και επιθετική πολιτική marketing»¹⁶².

Ακόμα μία Ευκαιρία αποτελεί η επιτυχημένη ανίχνευση και ικανοποίηση των **μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των αγοραστών**. Η εκάστοτε επιχείρηση, προκειμένου να είναι μακροχρόνια βιώσιμη, υποχρεούται να είναι ανταγωνιστική. Μια πτυχή της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται με τον κοινωνικό παράγοντα των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αυτές οι προτιμήσεις μεταβάλλονται και αποτελούν τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα, που καθορίζει το ύψος και το είδος της ζήτησης σε κάθε κλάδο. Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» παρουσιάζει υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας στις σύγχρονες ανάγκες των αγοραστών (βλέπε υποενότητα 3.2.8.3.), στοχεύοντας έγκαιρα τις κατάλληλες ομάδες με τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες (για παράδειγμα, η νέα πρόταση στη διατροφή με τίτλο «Διατροφή & Ισορροπία»). Κατ' αυτό τον τρόπο, η εξεταζόμενη εταιρεία αμβλύνει με σχετική επιτυχία το χαρακτηριστικό του κλάδου, το οποίο αφορά στην υπερπροσφορά επιχειρήσεων εστίασης πολλών διαφορετικών κατηγοριών (σε μενού και τιμές).

Απειλές εναντίον της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Η **παγκόσμια οικονομική κρίση**, που άρχισε το 2007 στη Βόρεια Αμερική, δεν άφησε ανεπηρέαστη την Ελλάδα (βλέπε υποενότητα 3.1.2.) και αποτελεί μόνιμη πλέον Απειλή. Η επίσημη έκκληση για άμεση οικονομική βοήθεια στις αρχές του τρέχοντος έτους τόσο από το Δ.Ν.Τ. όσο και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα της Ε.Ε. αποτελούν αδιαμφισβήτητους παράγοντες υποστήριξης δυσοίωνων προβλέψεων για τα οικονομικά τόσο της χώρας όσο και των πολιτών αυτής. Η οικονομική κρίση είναι ο «φυσικός αυτουργός» της μείωσης του Α.Ε.Π., της συρρίκνωσης του διαθέσιμου προς δαπάνη εισοδήματος καθώς και της δημιουργίας κλίματος δυσπιστίας και ανασφάλειας. Τα παραπάνω απαιτούν την προσαρμογή της κάθε επιχείρησης μέσω της ανάκλησης στόχων, της ματαίωσης επενδυτικών σχεδίων, της μείωσης της παραγωγής και άλλα.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω και στα πλαίσια τόσο της κυβερνητικής πολιτικής όσο και της **αύξησης της φορολογίας**, το πλέον πρόσφατο και οδυνηρό για τον επιχειρηματικό κόσμο νομοσχέδιο της ονομαζόμενης «Περαίωσης» κατατέθηκε στη Βουλή στις 28 Σεπτεμβρίου 2010. Αυτό το νομοσχέδιο ήταν αποτέλεσμα προσπάθειας των αρμόδιων πολιτικών φορέων προς αναζήτηση λύσης, έστω και εφήμερης, ως

¹⁶² <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>

φοροεισπρακτικό μέτρο αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης. Επιπροσθέτως, η συνεχής αύξηση του συντελεστή Φ.Π.Α., του κυριότερου φόρου στα πλαίσια της έμμεσης φορολογίας, και η σοβαρή εξέταση του ενδεχομένου για εισαγωγή ενιαίου ποσοστού στο 23% ακόμα και στα είδη πρώτης ανάγκης (για παράδειγμα, τρόφιμα), μειώνει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ή/και τα καθαρά κέρδη τους (για παράδειγμα, απορρόφηση του Φ.Π.Α. από τις επιχειρήσεις).

Όσον αφορά στα επίπεδα ανταγωνισμού του εξεταζόμενου κλάδου, μέχρι το 1975, οπότε δημιουργήθηκε η πρώτη αλυσίδα Goody's στην Ελλάδα, ο ανταγωνισμός ήταν ουσιαστικά σχεδόν ανύπαρκτος (βλέπε υποενότητα 3.2.4.2.). Πολλά καταστήματα τύπου burger λειτουργούσαν κυρίως σε περιοχές όπου σύχναζε η νεολαία, με την επιτυχία τους να εξαρτάται κυρίως από την εμπορικότητα του σημείου όπου λειτουργούσαν καθώς και από την «εισαγόμενη» μόδα. Η ίδρυση του πρώτου εστιατορίου Goody's αποτέλεσε την απαρχή της εποχής των αλυσίδων. Από τότε, το εξωτερικό περιβάλλον συνεχώς διευρύνεται και παρουσιάζεται εδώ και αρκετά χρόνια ως διεθνοποιημένο. Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 3.2.8.1., οι μεγάλες επιχειρήσεις διαπνέονται από έντονη επιχειρηματικότητα και είναι συνήθως εκείνες που θεωρούν τις μεγάλες σε μέγεθος αγορές, όπως αυτή της γρήγορης εστίασης, ελκυστικές. Συνεπώς, τόσο η είσοδος νέων επιχειρήσεων όσο και η σημαντική επέκταση των παλαιότερων αλυσίδων επιφέρουν ως αποτέλεσμα την **αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού και του επιχειρηματικού κινδύνου.**

Όσον αφορά στην EVEREST, αυτή ανήκει εξ ολοκλήρου στη VIVARTIA A.B.E.E. Η τελευταία δημιουργήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2006 και είναι η νέα εταιρεία που προήλθε με την απορρόφηση των εταιρειών «ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ», «CHIPITA», «GOODY'S» και «ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ» από τη «ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ». Με ηγετική θέση στην αγορά τροφίμων, η VIVARTIA A.B.E.E. είναι πρώτη στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα και απευθύνεται σε μια περιφερειακή αγορά 1 δισεκατομμυρίου ατόμων με 2,5 δισεκατομμύρια προϊόντα της να καταναλώνονται κάθε μέρα. Διαθέτει 26 παραγωγικές μονάδες και απασχολεί περίπου 13.000 άτομα. Συνολικά, έχει παρουσία σε 29 χώρες, ενώ παράγει μεγάλη γκάμα από επώνυμα προϊόντα-μάρκες διατροφής, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις στον κλάδο τους. Στην Ελλάδα, 9 στα 10 νοικοκυριά καταναλώνουν τα προϊόντα της και το 99% των καταναλωτών αναγνωρίζουν τα σήματά της¹⁶³.

¹⁶³ <http://www.epr.gr/company/12717/>

Τον Μάιο του 2008, η «EVEREST A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ» επισήμως περνά υπό το μετοχικό έλεγχο της VIVARTIA A.B.E.E. (βλέπε υποενότητα 3.2.5.3.), ενώ στα τέλη του επόμενου έτους υπεγράφη δεσμευτική συμφωνία μεταξύ της VIVARTIA A.B.E.E. και του κ. Λαυρέντιου Φρέρη – κατείχε το υπόλοιπο 49% του μετοχικού κεφαλαίου τότε – ώστε να προχωρήσει η εξαγορά του συνόλου του Ομίλου EVEREST. Η VIVARTIA A.B.E.E. απέβλεπε στην ενίσχυση της θέσης της στην αγορά μαζικής εστίασης καθώς και στη διόγκωση των οικονομικών μεγεθών της. **Ο έλεγχος του κυριότερου ανταγωνιστή της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» από ισχυρό Όμιλο εταιρειών**, ο οποίος στοχεύει παρόμοια αγορά με στενά υποκατάστατα προϊόντα, δυσχεραίνει τις προσπάθειες ανάπτυξης, αυξάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και εντείνει τον ανταγωνισμό.

Ένα συχνό πρόβλημα, που έχει λάβει διαστάσεις Απειλής για το σύνολο των δραστηριοποιούμενων στον εξεταζόμενο κλάδο επιχειρήσεων, είναι το γεγονός ότι **οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την εργασία στον κλάδο ως προσωρινή «λύση ανάγκης» και όχι ως μόνιμη απασχόληση**, με συνέπεια τη συνεχή φυγή εργαζομένων και την αναγκαστική πρόσληψη νέων. Η εν λόγω διαπίστωση αναφέρεται ως Απειλή, διότι αποτελεί εμπόδιο για τη διαχρονική διατήρηση της κουλτούρας των οργανισμών, δημιουργεί όλο και μεγαλύτερη ανάγκη εξεύρεσης πόρων για εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων και μειώνει την αποτελεσματικότητα αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων ελλείπει πείρας από τους εργαζόμενους (για παράδειγμα, διαχείριση συγκρούσεων εργαζομένων και πελατών σε ώρα αιχμής).

Όσον αφορά στην Απειλή που προέρχεται από τα **διατροφικά σκάνδαλα**, όπως τονίστηκε στην υποενότητα 3.2.6., αυτά τείνουν όχι μόνο να απομακρύνουν για ορισμένο χρονικό διάστημα τους αγοραστές γενικότερα από τη μαζική εστίαση, αλλά και να επηρεάζουν τη ζήτηση μεταξύ εμπορικών σημάτων. Ενώ η επίδραση ενός τέτοιου σκανδάλου μπορεί να ήταν παροδική κατά το παρελθόν, στη σύγχρονη εποχή, το αγοραστικό κοινό παρουσιάζεται διαρκώς εξαιρετικά επιφυλακτικό. Μολονότι το όνομα της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν έχει ποτέ εμπλακεί σε πάσης φύσεως σκάνδαλο, οι δυνητικοί αγοραστές παρουσιάζονται διστακτικοί ως προς την κατανάλωση προϊόντων γρήγορης εστίασης, πλήττοντας αδιακρίτως την κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά snack-sandwich.

Ακόμα ένας εξωτερικός και ανεξέλεγκτος από τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» παράγοντας, που θέτει σε κίνδυνο την αποστολή της επιχείρησης, είναι η **ύπαρξη στενών υποκατάστατων**. Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 3.2.8.4., τα σημαντικότερα υποκατάστατα είναι τα έτοιμα φαγητά. Η αυξητική τάση των πωλήσεών τους κατά 10% ετησίως την τελευταία δεκαετία δύναται να αποφέρει μειωμένα έσοδα στη «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

5.3.2.2. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται κυρίως από την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης. Αφού αναφερθούν επιγραμματικά οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» (Πίνακας 5.2.), έπεται η ανάλυση αυτών των σημείων.

Πίνακας 5.2.: Δυνάμεις και Αδυναμίες της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» βάσει της ανάλυσης S.W.O.T.

Δυνάμεις της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ισχυρό όνομα στον κλάδο. 2. Εκτενή και διαφορετικά δίκτυα καταστημάτων-διανομής, επίτευξη οικονομιών κλίμακας. 3. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και εξαγορών. 4. Υγιής χρηματοοικονομική κατάσταση. 5. Ελκυστικότητα της ατμόσφαιρας των καταστημάτων. 6. Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. 7. Νέες σειρές προϊόντων. 8. Υψηλή ποιότητα μέσω τυποποίησης και πιστοποιητικών ISO.
Αδυναμίες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Διαγραφή από το Χρηματιστήριο Αθηνών. 2. Έλλειψη στρατηγικών συμμαχιών. 3. Δυσκολία εξεύρεσης ακινήτων σε κεντρικά σημεία και υψηλό κόστος διαμόρφωσης. 4. Δραστηριοποίηση αποκλειστικά στην αγορά του snack-sandwich. 5. Μη κατοχή θέσης ηγέτη στην αγορά.

Δυνάμεις της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Κατ' αρχάς, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαθέτει **ισχυρό όνομα στον εξεταζόμενο κλάδο**, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την πληθώρα σημείων πώλησης καθώς και από το μερίδιο αγοράς στην κατηγορία snack-sandwich (βλέπε υποενότητες 3.2.4.3. και 4.3.3.). Οι καταναλωτές γρήγορης εστίασης είναι εκπαιδευμένοι να αναζητούν τα επώνυμα καταστήματα φαγητού, για να ικανοποιήσουν τις διατροφικές τους ανάγκες, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», που θα πρέπει να επιβεβαιώσει, όπως και κάθε εταιρεία του κλάδου, ότι το προϊόν που θα προσφέρει στην αγορά θα έχει διάρκεια. Το αποτέλεσμα της υψηλής αναγνωρισιμότητας τόσο του ονόματος όσο και του σήματός της οδηγεί σε αυξανόμενη ζήτηση. Αποτελεί παρακαταθήκη ικανοποιητικών ταμειακών εισροών και γενικά, σημαντικό κεφάλαιο για την ίδια την επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, είναι χαρακτηριστικό ότι η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» μπορεί να χρεώνει υψηλότερη τιμή πώλησης και να βελτιώνει τα περιθώρια κέρδους σε μεγαλύτερο βαθμό από μια, ενδεχομένως τοπικού βεληνεκούς, επιχείρηση που πωλεί παρόμοια προϊόντα, χωρίς όμως να διαθέτει το ανάλογο ισχυρό όνομα. Παράλληλα, οι καταναλωτές δείχνουν πρόθυμοι να αγοράσουν συγκριτικά ακριβότερα προϊόντα γρήγορης εστίασης, εφόσον πεισθούν για την υψηλή ποιότητά τους και εφόσον η αναγνωρισιμότητά τους παραμένει υψηλή στην αγορά λόγω του ισχυρού ονόματός τους¹⁶⁴. Επίσης, το όνομα της υπό ανάλυση εταιρείας δεν έχει βρεθεί ποτέ στο στόχαστρο δικαστικών ερευνών ή/και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, λόγω, για παράδειγμα, κάποιου διατροφικού σκανδάλου. Επιπλέον, η υψηλή αναγνωρισιμότητα περιορίζει την ανάγκη για διαφημιστικές καμπάνιες, αφού οι καταναλωτές έχουν έρθει πολλάκις σε επαφή με το προϊόν, σχηματίζοντας θετική αντίληψη για αυτό.

Αρκετές φορές, η ενημέρωση και η γνώση των καταναλωτών για τη μάρκα (brand awareness) λαμβάνεται εσφαλμένα ως κάτι δεδομένο. Μάλιστα, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 248 επιλεγμένες επιχειρήσεις (68 εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, 113 παροχής υπηρεσιών και 67 εταιρείες με διάφορες άλλες δραστηριότητες) ανά τον κόσμο¹⁶⁵. Οι βασικοί ερωτώμενοι ήταν διοικητές και στελέχη αυτών των επιλεγμένων επιχειρήσεων. Οι αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας ήταν να κατονομαστούν με σειρά σημαντικότητας, οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν περισσότερο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sustainable

¹⁶⁴ Γεωργιάδης, Ν. 2004, «Η Επίδραση του "Brand Name" στη Διαδικασία Αποτίμησης των Εισηγμένων Εταιριών», *Investment Research & Analysis Journal*, Νοέμβριος.

¹⁶⁵ Aaker, D. 1995, "Strategic Market Management", 4th ed., John Wiley & Sons Inc., pp. 173-213, 260-277.

Competitive Advantage, S.C.A.), αρχίζοντας από τον παράγοντα με τη μεγαλύτερη σημαντικότητα και συνεχίζοντας μέχρι εκείνον με τη μικρότερη. Βάσει των αποτελεσμάτων, η αναγνωρισιμότητα του ονόματος (name recognition) ισοβαθμούσε στη δεύτερη θέση μαζί με την επίτευξη παραγωγής χαμηλού κόστους (low-cost production) από άποψη σημαντικότητας ανάμεσα σε 32 παράγοντες. Συμπερασματικά, ο σχετικά μεγάλος αριθμός των διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που αναγνωρίστηκαν από τα συμμετέχοντα στην έρευνα στελέχη, υποδηλώνει την ύπαρξη ευρείας γκάμας απόψεων όσον αφορά στον τρόπο απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, η υψηλή θέση που κατέλαβε ο παράγοντας «αναγνωρισιμότητα του ονόματος» από τα περισσότερα στελέχη των 248 επιχειρήσεων, καθίσταται δυναμικά σημαντική πηγή για απόκτηση δύναμης στη μάχη των εταιρειών στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ένα ακόμα Δυνατό σημείο της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι τα **εκτενή και διαφορετικά δίκτυα καταστημάτων-διανομής**. Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 4.3.3., το δίκτυο καταστημάτων του Ομίλου Εταιρειών Εστίασης «Γρηγόρης» αριθμεί σήμερα περισσότερα από 250 καταστήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό υπό διαφορετικά διακριτικά, εμπορικά σήματα («Γρηγόρης Μικρογεύματα», "Coffeeright" και "Wok 88"). Η κομβική τοποθεσία των καταστημάτων βοηθά στην εύκολη ανίχνευση των προϊόντων της εταιρείας, ενισχύοντας τις παρορμητικές αγορές των καταναλωτών. Μάλιστα, το μεγάλο πλήθος των καταστημάτων, σε συνδυασμό με την περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (βλέπε υποενότητα 3.2.8.2.), συνεπικουρεί στην επίτευξη **οικονομιών κλίμακας** μέσω της μείωσης του κόστους των πρώτων υλών λόγω των μαζικών παραγγελιών για την κάλυψη όλων των καταστημάτων. Τα διαφορετικά δίκτυα καταστημάτων (concepts) αυξάνουν τις πιθανότητες βιωσιμότητας του Ομίλου, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος και προσφέροντας μεγαλύτερη ποικιλία μέσω ελαχιστοποίησης του κινδύνου κανιβαλισμού.

Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι εξαγορές στις οποίες έχει προβεί η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ενισχύουν τις δυνατότητές της. Κατά δήλωση του συνιδιοκτήτη και Διευθύνοντος Συμβούλου του Βλάση Γεωργάτου, το "Wok 88" είναι μια νέα πρωτοποριακή αλυσίδα κινέζικων εστιατορίων που δημιουργήθηκε αρχικά (έτος 2000) από την «Ασιατικά Εστιατόρια Α.Ε.», η οποία γεννήθηκε από τη στρατηγική συνεργασία του Ομίλου «Γρηγόρης» και της αλυσίδας ασιατικών εστιατορίων "Golden Phoenix"¹⁶⁶.

¹⁶⁶ <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=786>

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια των στρατηγικών ανάπτυξης, η εταιρεία είχε προχωρήσει στην εξαγορά της ομοειδούς αλυσίδας καταστημάτων «ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ–ΤΟ ΜΑΥΡΟ ΠΡΟΒΑΤΟ Α.Ε.» (βλέπε υποενότητα 2.2.) τη χρονιά εισαγωγής της στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών (έτος 2000). Η «ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ – ΤΟ ΜΑΥΡΟ ΠΡΟΒΑΤΟ Α.Ε.» αριθμούσε δέκα καταστήματα σε κεντρικά σημεία της Αθήνας. Η κίνηση αυτή εντασσόταν στα γενικότερα σχέδια της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» για περαιτέρω διείσδυση στην αγορά του ελαφρού γεύματος, προσθέτοντας στο δίκτυό της σημεία πώλησης με υψηλή κίνηση. Το κόστος της επένδυσης ανήλθε περίπου στα 3,9 εκατομμύρια Ευρώ. Πέρα από το παραδοσιακό δίκτυο καταστημάτων που προαναφέρθηκε, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαθέτει και οργανωμένο δίκτυο χονδρικής πώλησης με την επωνυμία CONFECTA και με πελατολόγιο που ξεπερνά τα 250 σημεία πώλησης. Το δίκτυο αυτό αφορά στην προώθηση προϊόντων της σε τρίτους, όπως είναι τα παραδοσιακά καταστήματα προϊόντων snack, τα αρτοποιεία και άλλα¹⁶⁷.

Επιπλέον, Δύναμη της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποτελεί η **υγιής χρηματοοικονομική της κατάσταση**. Η εξεταζόμενη εταιρεία πραγματοποίησε πωλήσεις που άγγιξαν τα 42 εκατομμύρια Ευρώ με περίπου 2,8 εκατομμύρια Ευρώ καθαρό κέρδος μετά φόρων το 2009. Όσον αφορά στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, αυτές μειώνονται συνεχώς, ενώ καίριες αποφάσεις για την οικονομική διαχείριση της εταιρείας λαμβάνονται από τα ίδια πρόσωπα που ευθύνονται αποκλειστικά για την επιτυχημένη πορεία της εξ ιδρύσεώς της. Επιπλέον, τόσο η ανάλυση του δείκτη πιστοληπτικής ικανότητας της μελέτης της ICAP Α.Ε. (2010) όσο και η ανάλυση των αριθμοδεικτών διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας, όπως αυτή παρατέθηκε στο τρίτο Κεφάλαιο, επιβεβαιώνουν την ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα της «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Κατά συνέπεια, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι πιο πρόθυμα στη χρηματοδότηση επιχειρηματικών σχεδίων και εν γένει επενδύσεων των εταιρειών με υγιή χρηματοοικονομική κατάσταση, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη διασφάλιση επιτυχίας και κερδοφορίας της επιχείρησης.

Επίσης, ο υψηλός βαθμός **ελκυστικότητας της ατμόσφαιρας των καταστημάτων** της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» αποτελεί Δυνατό σημείο για την ενίσχυση των πωλήσεων της επιχείρησης. Ο όρος «ατμόσφαιρα» (atmospherics) αναφέρεται στα χαρακτηριστικά (διαστάσεις) τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού του

¹⁶⁷ http://www.euro2day.gr/dm_documents/grigoris-by-omega.pdf

καταστήματος, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν συναισθήματα, που θα οδηγήσουν σε αγορά¹⁶⁸. Προκειμένου η εκάστοτε επιχείρηση να επιβιώσει μέσα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, απαιτείται πελατοκεντρική φιλοσοφία. Αυτός ο προσανατολισμός δύναται εν μέρει να επιτευχθεί για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» μέσω της διαμόρφωσης ατμόσφαιρας στα καταστήματα, ώστε να ελκύεται η προσοχή των πελατών, να διοχετεύονται επιθυμητά μηνύματα και να δημιουργούνται συναισθήματα που συνεισφέρουν θετικά στην πιθανότητα αγοράς. Η κομβική τοποθεσία των καταστημάτων, ιδιόκτητων και εταιρικών, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω των προσεγγμένων πρώτων υλών, της κατάλληλης επεξεργασίας τους και του προσωπικού πωλήσεων, η διαφήμιση της αλυσίδας καθώς και η αίσθηση νεανικότητας που καλλιεργείται από τη διακόσμηση, είναι ορισμένα από τα κυριότερα στοιχεία που διαμορφώνουν τη θετική εικόνα των καταναλωτών για τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

Συνεχίζοντας την ανάλυση των Δυνάμεων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», **το προσωπικό των καταστημάτων της εταιρείας είναι έμπειρο και εξειδικευμένο**. Κατέχει υψηλής στάθμης τεχνογνωσία και υπόκειται σε συνεχή εξειδικευμένη εκπαίδευση μέσα σε ευχάριστο περιβάλλον, παράγοντες που συντελούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ίδρυση και η λειτουργία της επιχείρησης από το 1972 εγγυάται τη γνώση και την εμπειρία του αντικείμενου, τις οποίες συστηματικά μεταδίδει υπό μορφή εκπαίδευσης στους εργαζομένους.

Η υιοθέτηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας δεν βρίσκει εφαρμογή μόνο στη διαμόρφωση θετικής εικόνας των καταστημάτων και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Δυνατό σημείο της εξεταζόμενης εταιρείας αποτελεί και η καινοτομία μέσω των **νέων σειρών προϊόντων**, που δεν διατίθενται από εφάμιλλες επιχειρήσεις, βρισκόμενη πολλές φορές μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα των παραπάνω αποτελεί η κατάκτηση του πρώτου βραβείου στην κατηγορία «Καινοτομία στην Εξυπηρέτηση Πελατών» από το δίκτυο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» για τη νέα σειρά προϊόντων «Διατροφή & Ισορροπία», στην τελετή βράβευσης των Εθνικών Βραβείων Εξυπηρέτησης Πελατών, την οποία διοργάνωσε το Ε.Ι.Ε.Π. στις 30 Ιουνίου 2010 (βλέπε υποενότητα 4.3.5.).

Μία ακόμα Δύναμη της εξεταζόμενης εταιρείας αποτελεί η επίτευξη υψηλής ποιότητας προσφερόμενων γευμάτων και σνακ καθώς και **η πλήρης διασφάλιση αυτής της ποιότητας μέσω τυποποίησης και δηλώσεων συμμόρφωσης τύπου ISO**. Η TUV

¹⁶⁸ Kotler, P. 1974, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.

AUSTRIA HELLAS πιστοποίησε τον Όμιλο «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο EN ISO 9001:1994 τον Σεπτέμβριο 2001. Επίσης, ο όμιλος έλαβε και πιστοποιητικό συμμόρφωσης HACCP σύμφωνα με την κοινοτική οδηγία 93/43 και τον Codex Alimentarius (για εκτενέστερη ανάλυση βλέπε και υποενότητα 2.3.). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Όμιλος, μετά την επιτυχή έκβαση των ελέγχων από την ομάδα των επιθεωρητών της TUV AUSTRIA HELLAS, θα λάβει δύο ξεχωριστά πιστοποιητικά του παγκοσμίου συνδέσμου πιστοποιήσεων TUV-CERT, τα οποία βεβαιώνουν συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.

Ο Όμιλος «Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε.» πιστοποιήθηκε για τους τομείς της παραγωγής κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, εμπορίας κατεψυγμένων, νωπών και κανονικών συνθηκών υλικών καθώς και για την παρασκευή και εμπορία μικρογευμάτων με βάση τα παραπάνω. Οι πιστοποιήσεις αυτές έρχονται να επιβεβαιώσουν την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων από πλευράς της οικονομικής μονάδας, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας σε μια ιδιαίτερα κρίσιμη χρονική περίοδο για όλη τη βιομηχανία των τροφίμων. Ειδικότερα, για τον τομέα της πιστοποίησης του HACCP – σύμφωνα με την κοινοτική οδηγία 93/43 και τον Codex Alimentarius – η TUV AUSTRIA HELLAS χορηγεί ξεχωριστό πιστοποιητικό TUV-CERT μετά από επιτυχή έκβαση της επιθεώρησης πιστοποίησης. Σύμβουλος ανάπτυξης των Συστημάτων ISO και HACCP ήταν η γνωστή εταιρεία συμβούλων ποιότητας STEDIMA/DMC¹⁶⁹.

Αδυναμίες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»

Η συμμετοχή στρατηγικού επενδυτή στο μετοχικό ή εταιρικό κεφάλαιο της εκάστοτε οικονομικής μονάδας προσφέρει περαιτέρω ασφάλεια από κινδύνους-απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενισχυτικά στοιχεία αυτής της ασφάλειας είναι τόσο η εισαγωγή μιας Α.Ε. σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά όσο και οι εκ των υστέρων αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου για άντληση χρηματικών πόρων, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν επενδύσεις και δαπάνες της. Παρόλα αυτά, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» **δεν είναι πλέον εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ούτε υφίσταται στη μετοχική της σύνθεση στρατηγικός επενδυτής¹⁷⁰**, αναιρώντας τα όποια πλεονεκτήματα αρχικά παρουσιάστηκαν.

¹⁶⁹ www.gregorys.gr και <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>

¹⁷⁰ Όπως προαναφέρθηκε, ο πρώην κύριος μέτοχος της εταιρείας EVEREST, διαφοροποιώντας τελείως την επιχειρηματική του λογική συγκριτικά με εκείνη της οικογένειας Γεωργιάτου (βλέπε επόμενη παράγραφο), παρέδωσε πλήρως το διοικητικό και μετοχικό έλεγχο στον Όμιλο VIVARTIA.

Όπως επισημάνθηκε στην υποενότητα 2.1., τον Απρίλιο του 2009, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ανακοίνωσε ότι η Έκτακτη Γ.Σ. της εταιρείας αποφάσισε τη διαγραφή των μετοχών από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Η κίνηση αυτή αποτέλεσε την κατάληξη της από 22 Δεκεμβρίου 2008 υποχρεωτικής δημόσιας πρότασης για την απόκτηση του συνόλου των κοινών, ονομαστικών μετά ψήφου μετοχών της από την εταιρεία PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε. Η εν λόγω εταιρεία ήταν¹⁷¹ συμφερόντων της οικογένειας Γεωργάτου (Βλάση Γεωργάτος, Άρτεμις Γεωργάτου, Ασάνια Γεωργάτου), η οποία έλεγχε το 47%¹⁷² περίπου των μετά ψήφου μετοχών εκείνη τη χρονική στιγμή¹⁷³. Η απόφαση από την οικογένεια Γεωργάτου, προκειμένου να αποκτήσει εκ νέου τον πλήρη έλεγχο της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», ελήφθη καιρό πριν, καθώς η οικογένεια εκτίμησε ότι η παραμονή στο Χρηματιστήριο Αθηνών δεν έχει να προσφέρει κάτι ουσιαστικό στην εταιρεία. Αντιθέτως, τα κόστη που απορρέουν από την παρουσία της θεωρούν ότι είναι δυσβάστακτα. Μάλιστα, τα μέλη της οικογένειας αναφέρουν πως η επιστροφή στις ρίζες θα βοηθήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, με τη διοίκηση να ασκείται από την ίδια τη δεδομένη περίοδο¹⁷⁴.

Παρόλο που η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαθέτει αξιοζήλευτο δίκτυο καταστημάτων για εταιρεία εστίασης, η εξεύρεση, μίσθωση και αξιοποίηση αδιάθετων χώρων σε κεντρικά ή εμπορικά σημεία (κυρίως) πόλεων καθιστά την **επέκταση του δικτύου δυσχερής και πολυδάπανη**. Όχι μόνο **οι ανάγκες για διαμόρφωση χώρων είναι σχετικά μεγάλες** – αναφέρθηκε στην υποενότητα 3.2.8.1. στα πλαίσια διαμόρφωσης των καταστημάτων – αλλά επίσης, τα μισθώματα διαχρονικά κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Αυτή η αύξηση των σταθερών εξόδων – ή αλλιώς, με λογιστική αποτύπωση, η αύξηση τόσο των λειτουργικών εξόδων όσο και των κεφαλαιοποιηθέντων εξόδων πρώτης εγκατάστασης – δημιουργεί άμεσα την ανάγκη για διάθεση περισσότερων χρηματικών πόρων καθώς και πίεση, προκειμένου να αυξηθεί το περιθώριο κέρδους. Ωστόσο, υφίσταται ο κίνδυνος οι τακτικές, που θα ακολουθηθούν για την εκτόνωση των προαναφερθέντων πιέσεων, να οδηγήσουν σε μείωση ελκυστικότητας και έλλειψη ανταγωνιστικότητας έναντι «ανώνυμων» καταστημάτων τύπου snack-sandwich.

Οι δραστηριότητες της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» εντοπίζονται **σχεδόν αποκλειστικά στην αγορά snack-sandwich**¹⁷⁵. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές

¹⁷¹ Η εταιρεία «Γρηγόρης Μικρογεύματα» συγχώνευσε με απορρόφηση την PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ Α.Ε. Η συγχώνευση εγκρίθηκε από τις Γ.Σ. των μετόχων των εταιρειών την 1^η Νοεμβρίου 2009.

¹⁷² Το υπόλοιπο 53% ελεγχόταν από περίπου 2.000 μετόχους.

¹⁷³ <http://www.capital.gr/news.asp?Details=643730>

¹⁷⁴ <http://www.capital.gr/news.asp?details=644026>

¹⁷⁵ Βλέπε αναφορά στο τέλος της υποενότητας 3.2.3.

δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στην ελληνική κουζίνα, σε αντίθεση με ότι συνέβη την προηγούμενη δεκαετία με την εισβολή της «ξένης» κουζίνας. Η ελληνική κουζίνα έχει αλλάξει μορφή και έχει εμπλουτιστεί γευστικά, χωρίς όμως να χάσει την ταυτότητα και την ιδιαιτερότητά της, διαπιστώσεις που αξιολογούνται θετικά από τους καταναλωτές¹⁷⁶.

Τέλος και σε άμεση σύνδεση με την παρακάτω υποενότητα, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» **δεν κατέχει θέση ηγέτη στην αγορά**, γεγονός που αποτελεί πολύτιμη διαπίστωση τόσο για την αναγνώριση όσο και για την αιτιολόγηση του βαθμού επιτυχίας της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής.

5.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.»

Γενικά, το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες πριν ακόμα πραγματοποιηθεί κάποιου είδους δραστηριότητα, στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία σκέψης. Τα στελέχη που εμπλέκονται με αυτήν τη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να διακρίνονται από αναλυτική ικανότητα, κρίση και διαίσθηση.

Από την άλλη πλευρά, η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία, κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου, στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι μια διαδικασία λειτουργική. Τα στελέχη, που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού, πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες διοικητικές ικανότητες και κίνητρα¹⁷⁷.

Αφού πρώτα ανιχνευτεί η επιχειρηματική στρατηγική, μέσω της οποίας η εξεταζόμενη εταιρεία επιχειρεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακολουθεί η αποτίμηση του βαθμού επιτυχίας, όπως αυτός προκύπτει από την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής.

¹⁷⁶ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>

¹⁷⁷ Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

5.4.1. Η ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Πριν την αξιολόγηση της στρατηγικής της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε επιχειρηματικό επίπεδο, εύλογο είναι το γεγονός της εύρεσης αυτής της στρατηγικής, που επιλέχθηκε να ακολουθηθεί. Η εν λόγω επιλογή υποστηρίζεται από παράγοντες και γνωρίσματα της εξεταζόμενης εταιρείας, τα οποία έχουν αναλυθεί σε προηγούμενες υποενότητες και συνοπτικά παρατίθενται στην παρούσα.

Το γεγονός και μόνο ότι η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δραστηριοποιείται στην αγορά του snack-sandwich συνιστά μια άχρωμη και καθολικά γνωστή πραγματικότητα, η οποία δεν βοηθά στη διαφοροποίηση του προϊόντος ούτε και στη μείωση του κόστους και άρα, η δραστηριότητα αυτή καθεαυτή δεν οδηγεί σε βασική ανταγωνιστική ικανότητα (core competence). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, εδώ και μισό αιώνα περίπου, ο Levitt (1960)¹⁷⁸ είχε προειδοποιήσει για τους κινδύνους που ελλοχεύουν, όταν ορίζονται οι επιχειρήσεις μόνο με βάση τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουν. Ο Levitt (1960) υποστηρίζει ότι αυτό είναι μωπική αντιμετώπιση, από τη στιγμή που η ζήτηση για ένα δεδομένο προϊόν είναι πολύ πιθανό να μεταβληθεί. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν περισσότερο ως «διαδικασία ικανοποίησης πελατών» απ' ό,τι ως «διαδικασία παραγωγής προϊόντων»¹⁷⁹.

Από τις τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Προκειμένου να το επιτύχει, αρχική και θεμελιώδης προϋπόθεση είναι η δημιουργία σημείων υπεροχής βάσει αλυσίδας αξίας (εσωτερικό περιβάλλον), τα οποία εν μέρει συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα και στα πλαίσια ανίχνευσης των σημαντικότερων βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων, παρατηρείται πως η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ενδιαφέρεται να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της μέσω της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, που προσπαθούν να καλύψουν τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε αγοράς-στόχου, όπως αυτές οριοθετούνται στην υποενότητα 3.2.8.3.

¹⁷⁸ Levitt, T. 1960, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August.

¹⁷⁹ Βέβαια, οι απόψεις του Levitt έχουν δεχτεί αρκετή κριτική ως ελλιπείς και με διαφορετικό περιεχόμενο (Grant, 1999).

Το καταναλωτικό κοινό αντιλαμβάνεται τα προϊόντα υγιεινής διατροφής της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» (για παράδειγμα, η νέα πρόταση «Διατροφή & Ισορροπία») ως μοναδικά – τουλάχιστον επί του παρόντος και μέχρι να αντιγραφούν. Επιπλέον, όλα τα σάντουιτς και τα λοιπά μικρογεύματα χαρακτηρίζονται ως φρέσκα, καλύπτοντας σε εύρος και βάθος τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των δυνητικών αγοραστών. Κατ' αυτό τον τρόπο, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» παρουσιάζεται ως ιδιαίτερη και με περισσότερα από 250 καταστήματα, προσθέτοντας αξία στους αγοραστές. Επίσης, η τυποποίηση των προϊόντων (βλέπε υποενότητα 2.3.), το ευρέως αναγνωρίσιμο σήμα του ονόματος «Γρηγόρης Μικρογεύματα» (βλέπε υποενότητα 3.2.6.) καθώς και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και καινοτομία στις υπηρεσίες της ικανοποίησης των επιθυμιών των αγοραστών (βλέπε υποενότητες 3.1.4. και 5.3.3.2.) αποτελούν αντιπροσωπευτικά σημεία μιας ακολουθούμενης από την εξεταζόμενη εταιρεία στρατηγικής διαφοροποίησης. Τέλος, η σχετικά αυξημένη τιμή των προϊόντων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» συγκριτικά με τα αντίστοιχα των «ανώνυμων» ανταγωνιστών της (υπερτίμηση) δικαιολογείται λόγω διαφοροποίησης και αυξημένης προσφερόμενης αξίας.

5.4.2. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στα πλαίσια της προσπάθειας για εύρεση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» παρουσιάζεται ως μια εταιρεία με επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης στον κλάδο του snack-sandwich. Ωστόσο, η πιο ενδελεχής αξιολόγηση της ακολουθούμενης επιχειρηματικής στρατηγικής αποκαλύπτει μειονεκτήματα, περιορισμούς και «κενά» στρατηγικής. Όπως είναι γνωστό, σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι γενικά να βρει η οποιαδήποτε εταιρεία μια θέση στον κλάδο, όπου θα μπορεί καλύτερα να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να μπορέσει να τις επηρεάσει για δικά της οφέλη. Με διαφορετική διατύπωση, το ένα μέρος της προσοχής πρέπει να είναι στραμμένο στη στρατηγική πυρήνα και το άλλο μέρος στον κυριότερο ανταγωνιστή «πρώτου» βαθμού» (EVEREST).

Κρίνεται λοιπόν, ότι, αφού εντοπίστηκε το είδος της επιχειρηματικής στρατηγικής, η αποτελεσματικότητα ή μη εφαρμογής της διαφοροποίησης εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντίστοιχα, διαπίστωση που προκύπτει από: πρώτον, τη σύγκριση της εξεταζόμενης εταιρείας με την EVEREST και δεύτερον, τη

θετική ή αρνητική απάντηση του πλαισίου ερωτήσεων τύπου VRIO των βασικών ανταγωνιστικών ικανοτήτων στα πλαίσια ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Ακολουθεί εκτενής εξέταση των δύο προαναφερθέντων κριτηρίων περί του βαθμού αποτελεσματικότητας εφαρμογής της διαφοροποίησης.

Όπως παρουσιάστηκε στον Πίνακα 3.2., η EVEREST κατέχει το 50% της αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τύπου snack-sandwich, με τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» να ελέγχει μόλις το 33,5% περίπου. Δεδομένου ότι η εξεταζόμενη αγορά είναι στο ώριμο στάδιο, τα μερίδια αγοράς μεταβάλλονται με σχετικά μεγάλη δυσχέρεια. Σε συνδυασμό με την αρκετά μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εταιρείας EVEREST κατά την περίοδο 2002-2009 (βλέπε Πίνακα 3.6.), η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» διαδραματίζει τελικά, τον ρόλο του «διεκδικητή» (challenger)¹⁸⁰. Αναλυτικότερα, για να είναι σε θέση η εξεταζόμενη εταιρεία να επιτεθεί με αξιώσεις στην EVEREST, πρέπει ως διεκδικητής να πληροί τρεις κύριες προϋποθέσεις¹⁸¹:

Να διαθέτει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» θα πρέπει να κατέχει ένα ξεκάθαρο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ηγέτη μέσω κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Όσον αφορά την αγορά τύπου snack-sandwich, η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν παρουσιάζεται επιτυχώς διαφοροποιημένη απέναντι στην EVEREST. Αυτό διατυπώνεται υπό την έννοια ότι, αν ήταν, τότε θα πετύχαινε την κατάληψη της ηγετικής θέσης. Τουλάχιστον επί του παρόντος, το σημαντικό κέρδος μεριδίου αγοράς δεν στηρίζεται σε κάποιες πατέντες ή εμπορικά μυστικά, που μπορεί η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» να υπερασπιστεί, αφού το εκάστοτε τελικό προϊόν αντιγράφεται άμεσα και με ακρίβεια από τον ηγέτη. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, η EVEREST διαθέτει πολύ περισσότερα χρηματικά διαθέσιμα, προκειμένου να υποστηρίξει ενδεχόμενες επιθετικές πολιτικές εμπλουτισμού του εύρους ή/και του βάθους των προϊόντων της (βλέπε Πίνακα 3.4.).

Να έχει εγγύτητα σε άλλες δραστηριότητες

¹⁸⁰ Αρχικά, αυτός ο όρος χρησιμοποιούταν από τον Γερμανό θεωρητικό του πολέμου Carl von Clausewitz (1780-1831).

¹⁸¹ Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.

Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» πρέπει να έχει τρόπο να εξουδετερώσει (μερικώς ή ολικώς) τα υπάρχοντα πλεονεκτήματα του ηγέτη. Από τη στιγμή που η εξεταζόμενη επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης στις ίδιες αγορές, όπου δραστηριοποιείται και η EVEREST, πρέπει να αντισταθμίσει τις οικονομίες κλίμακας του ηγέτη και οτιδήποτε άλλο την κάνει ηγέτη. Ωστόσο, δεν υφίσταται άμεσος και ξεκάθαρος τρόπος κάμψης των πλεονεκτημάτων της EVEREST, τα οποία σχετίζονται τόσο με τη διαφοροποίηση των προϊόντων (σε μικρότερο βαθμό) όσο και με τις οικονομίες κλίμακας (σε μεγαλύτερο βαθμό). Μάλιστα, ενώ τα διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα των δύο εταιρειών είναι περίπου ίσα σε εταιρικό επίπεδο¹⁸², τα αντίστοιχα διαθέσιμα της EVEREST είναι πολύ περισσότερα από εκείνα των εταιρειών Γρηγόρης σε επίπεδο Ομίλων¹⁸³. Συνεπώς, ο Όμιλος EVEREST έχει τη δυνατότητα να προπληρώνει περισσότερα χρήματα, να παραγγέλνει περισσότερες ύλες προς μεταποίηση, ενώ το επίπεδο του επιχειρηματικού κινδύνου είναι αντιστρόφως ανάλογο με το επίπεδο διακράτησης ταμειακών ισοδύναμων. Επιπροσθέτως, ο Όμιλος EVEREST δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς μέσω διαφορετικών ΣΕΜ (βλέπε υποενότητες 3.2.5.3. και 5.3.3.1.), ενώ η επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου εταιρειών Γρηγόρης περιορίζεται αποκλειστικά σε αγορές εστίασης (βλέπε υποενότητα 5.3.3.2. για εξαγορές της «Γρηγόρης Μικρογεύματα»).

Να έχει άμυνες σε περίπτωση αντεκδικήσεων από τον ηγέτη

Γενικά, ο διεκδικητής πρέπει να διαθέτει κάποια μέσα, για να αμβλύνει αντεκδικήσεις του ηγέτη. Η EVEREST δύναται να επιτεθεί μέσω των πόρων της. Μάλιστα, σε άμεση συσχέτιση με το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον της χώρας, η EVEREST επιδίδεται επί του παρόντος σε πόλεμο τιμών μέσω γενναίων προσφορών σε πολλά προϊόντα¹⁸⁴, διατηρώντας το μερίδιό της διαχρονικά περιχαρακωμένο.

Από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα πως η στρατηγική της διαφοροποίησης της εταιρείας «Γρηγόρης Μικρογεύματα» δεν φαίνεται να οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του συνόλου των ανταγωνιστών της. Συνεπώς, αυτή η «θολή» διαφοροποίηση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» προσθέτει μεν αξία στους αγοραστές, υφίστανται δε και άλλοι ανταγωνιστές που προσφέρουν τουλάχιστον ίδιου επιπέδου αντιλαμβανόμενη αξία. Επίσης, η σπανιότητα τόσο των

¹⁸² Βάσει των Ισολογισμών της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2009, η EVEREST διαθέτει καταθέσεις 1,03 εκατομμυρίων Ευρώ έναντι 1,35 εκατομμυρίων της «Γρηγόρης Μικρογεύματα».

¹⁸³ Βάσει των Ισολογισμών της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2009, ο Όμιλος EVEREST διαθέτει καταθέσεις 10,8 εκατομμυρίων Ευρώ έναντι 1,6 εκατομμυρίων του Ομίλου εταιρειών «Γρηγόρης».

¹⁸⁴ <http://www.everest.com.gr/#/L1Directory/2/TextOnly/34/Document/286?Language=gr>

χαρακτηριστικών των προϊόντων όσο και της γνώσης των στελεχών της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αν υφίσταται, εξαφανίζεται ως χαρακτηριστικό ικανοτήτων της, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην ίδια τη φύση του παρεχόμενου προϊόντος. Άμεση συνέπεια της παραπάνω διαπίστωσης είναι η ευχέρεια μίμησης των προϊόντων σε σύντομο χρονικό διάστημα, αφού η κάθε ιδέα είναι δυνατό να αντιγραφεί και μάλιστα, ο εκάστοτε ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα (διαφοροποίηση εναντίον διαφοροποίησης) για την εξυπηρέτηση του ίδιου σκοπού. Για παράδειγμα, η EVEREST μπορεί να προσφέρει το δικό της αντίστοιχο μενού με περισσότερα ή/και διαφορετικά διατροφικά συστατικά ως απάντηση στη νέα πρόταση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ονόματι «Διατροφή & Ισορροπία».

Συνεπώς, η εκμετάλλευση των ικανοτήτων της οδηγεί τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» σε βραχυχρόνιας διάρκειας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που τείνουν να εξουδετερωθούν κάθε φορά από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης χρήζει συνεχούς επανεξέτασης, προκειμένου να προηγείται η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» του ανταγωνισμού.

Τελικά, στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η απεξάρτηση μιας οικονομική μονάδας από τις υπόλοιπες ομοειδείς της και ταυτόχρονα, η δημιουργία ξεχωριστής στρατηγικής ομάδας – στα πλαίσια χαρτογράφησης του εξωτερικού περιβάλλοντος – είναι εξεζητημένη. Η «Γρηγόρης Μικρογεύματα» ανήκει στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, ο οποίος φαίνεται πως δεν ανέχεται – μακροπρόθεσμα τουλάχιστον – μονοπωλιακές καταστάσεις οφειλόμενες σε επιχειρηματικές στρατηγικές.

5.4.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επιχειρώντας την παράκαμψη της τροχοπέδης που προκύπτει από την ανταγωνιστική θέση της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», όπως αυτή ανιχνεύτηκε από τις δύο προηγούμενες υποενότητες, αναφέρεται ότι η οποιαδήποτε επιχείρηση, είτε μικρή είτε μεγάλη, είναι αυτονόητο ότι πρέπει να πλεονεκτήσει. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιβίωση, η απώλειά του με το «θάνατο» των

επιχειρήσεων. Μακροπρόθεσμα βιώσιμη επιλογή, που δεν σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν υπάρχει για τις σύγχρονες οικονομικές μονάδες.

Στα πλαίσια πρότασης για περαιτέρω έρευνα, εκεί που φαίνεται πως ολοκληρώνεται η ανίχνευση της επιχειρηματικής στρατηγικής της «Γρηγόρης Μικρογεύματα», αναδύονται οι ομοιότητες μεταξύ του πολέμου των στρατών και της μάχης για επιβίωση των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια, βρίσκουν εφαρμογή οι θέσεις του Peter Drucker¹⁸⁵. Σειρά έχει η εξέταση των στρατηγικών μάρκετινγκ και συγκεκριμένα, το πώς η «Γρηγόρης Μικρογεύματα», εφαρμόζοντας επιθετικές στρατηγικές, θα επιτύχει διάσπαση των γραμμών υπεράσπισης της EVEREST, πριν η τελευταία επιτεθεί κατά μέτωπο – η χείριστη στρατηγικά κατάσταση για την εταιρεία με τους συγκριτικά περιορισμένους πόρους, δηλαδή τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Η στρατηγική διαφοροποίησης στον κλάδο που εξετάστηκε σε συνδυασμό με τακτική εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ δύναται να αυξήσει κέρδη και πωλήσεις – επαύξηση δημιουργίας αξίας μέσω της αλυσίδας αξίας.

Πρακτικά, οι ως άνω συστάσεις μετουσιώνονται σε στόχους όπως επανατοποθέτηση του προϊόντος στη συνείδηση της κάθε αγοράς-στόχου μέσω εντατικοποίησης της διαφοροποίησης. Η διεύρυνση και επανατοποθέτηση της έννοιας της αγοράς εξυπηρετεί τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα» μέσω, για παράδειγμα, συνεργιών και πώλησης των προϊόντων της στα ίδια σημεία με τα υποκατάστατα (έτοιμο φαγητό στις υπεραγορές) ή/και πώληση αδειών δικαιόχρησης όχι μόνο για ίδρυση καταστημάτων αλλά και για παραγωγή προϊόντων σε παραγωγικές μονάδες τρίτων. Επίσης, η προβολή πρέπει να στραφεί προς τα νέα σημεία πώλησης και τα νέα είδη δικαιόχρησης και όχι τόσο προς τα προσφερόμενα προϊόντα αυτά καθαυτά – η αναγνωρισιμότητά τους είναι ήδη ικανοποιητικά υψηλή.

Η εντατικοποίηση της τμηματοποίησης, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ καθώς και τα νέα είδη τοποθέτησης των προϊόντων στην καρδιά και στο μυαλό του δυνητικού αγοραστή αποτελούν μέρος στρατηγικών μάρκετινγκ στην αέναη επιμονή για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, κατόπιν του εγχειρήματος διαβεβαίωσης της «Γρηγόρης Μικρογεύματα» για το πόσο υγιεινά είναι τα προϊόντα της (βλέπε πρόταση «Διατροφή & Ισορροπία»), μπορεί μελλοντικά να

¹⁸⁵ «Επειδή ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης είναι η δημιουργία πελατών, η οικονομική μονάδα έχει δύο και μόνο δύο βασικές λειτουργίες: μάρκετινγκ και καινοτομία. Το μάρκετινγκ και η καινοτομία παράγουν αποτελέσματα. Όλα τα υπόλοιπα απλά δημιουργούν επιπλέον κόστος. Το μάρκετινγκ είναι η μοναδική και ξεχωριστή λειτουργία κάθε επιχείρησης».

ακολουθήσει προσπάθεια για ταύτιση του σπιτικού φαγητού με τα πάσης φύσεως μικρογεύματα.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργιάδης, Ν. 2004, «Η Επίδραση του “Brand Name” στη Διαδικασία Αποτίμησης των Εισηγμένων Εταιριών», *Investment Research & Analysis Journal*, Νοέμβριος.
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.
3. Aaker, D. 1995, “Strategic Market Management”, 4th ed., John Wiley & Sons Inc., pp. 173-213, 260-277.
4. Barney J. 2006, “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 3rd ed., Prentice Hall.
5. Collis, D., Montgomery, C. 1997, “Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm”, Irwin, IL.
6. Grant, C. 1999, “Theodore Levitt’s Marketing Myopia”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 18, No. 4, pp. 397-406.
7. Kotler, P. 1974, “Atmospherics as a Marketing Tool”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
8. Levitt, T. 1960, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, July-August.
9. Porter, M. 1985, “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The Free Press.
10. Porter, M. 1980, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, N.Y. Free Press.
11. http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis
12. http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S_Humphrey
13. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>
14. <http://www.epr.gr/company/12717/>
15. <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=786>
16. http://www.euro2day.gr/dm_documents/grigoris-by-omega.pdf
17. www.gregorys.gr
18. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>
19. <http://www.capital.gr/news.asp?Details=643730>
20. <http://www.capital.gr/news.asp?details=644026>
21. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>
22. <http://www.everest.com.gr/#/L1Directory/2/TextOnly/34/Document/286?Language=gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής, ο κλάδος των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό και επικεντρώνεται κυρίως σε σημεία όπως η τιμή, η ποιότητα, το μενού, το όνομα, οι προσφορές, οι εκπτώσεις, η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η ευκολία πρόσβασης στα καταστήματα.

Επίσης, ο ανταγωνισμός εντείνεται από την ισχυρή παρουσία των «ανώνυμων» καταστημάτων, τα οποία προσφέρουν αντίστοιχα προϊόντα με αυτά των οργανωμένων αλυσίδων. Ο κλάδος αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια μέσω συμβάσεων δικαιόχρησης, ίδρυσης νέων επιχειρήσεων και ένταξης μεμονωμένων καταστημάτων σε επώνυμες αλυσίδες¹⁸⁶.

Όσον αφορά στις προοπτικές για τα μεγέθη του κλάδου, εκτιμάται ότι, σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, η αξία της συνολικής εγχώριας αγοράς εστίασης προβλέπεται ότι θα κινηθεί καθοδικά και το τρέχον έτος, ως αποτέλεσμα κυρίως της οικονομικής ύφεσης που βρίσκεται σε εξέλιξη. Ειδικότερα, για το 2010 προβλέπεται μείωση της αγοράς με ρυθμούς ανάλογους της περιόδου 2008-2009. Η εκτίμηση αυτή αποδίδεται, από παράγοντες του κλάδου, στη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Παράλληλα, οι συνεχείς αυξήσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις του κλάδου (για παράδειγμα, αύξηση Φ.Π.Α., φόρων, τελών και άλλα) οδηγούν στην αύξηση του λειτουργικού κόστους, γεγονός που πλήττει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και την κερδοφορία στην ημεδαπή¹⁸⁷.

Επιπλέον, η σύγχρονη τάση για υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής αναμένεται να ισχυροποιηθεί ακόμη περισσότερο, καθώς αυξάνεται η ενημέρωση του καταναλωτή σε θέματα υγείας και διατροφής. Παράλληλα, τα κατά καιρούς διατροφικά σκάνδαλα αν και έχουν πρόσκαιρα αρνητική επίπτωση στις πωλήσεις του κλάδου, ισχυροποιούν σε μερίδα του κοινού την τάση να στραφεί στην υγιεινή διατροφή. Στα πλαίσια αυτά, οι εταιρείες του κλάδου ανταποκρίνονται, αφενός διασφαλίζοντας την ποιότητα των γευμάτων τους (για παράδειγμα, εφαρμογή HACCP, επώνυμες πρώτες ύλες και άλλα)

¹⁸⁶ http://www.hellastat.com/resources/fastfood_el.pdf

¹⁸⁷ Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

και αφετέρου εισάγοντας καινοτομίες (για παράδειγμα, γεύματα με χαμηλά λιπαρά, μεσογειακή διατροφή, παιδικά γεύματα και άλλα).

Όσον αφορά τη «Γρηγόρης Μικρογεύματα», κατέστη αντιληπτό ότι, ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τόσο της κατηγορίας τύπου snack-sandwich όσο και της ευρύτερης αγοράς των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εστίασης, διαθέτει επιχειρηματική στρατηγική και πιο συγκεκριμένα, υιοθετεί ουσιαστικά σχεδόν το σύνολο των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει για την εκτέλεση στρατηγικής διαφοροποίησης. Ωστόσο, ο βαθμό επιτυχίας δεν εξάγεται μόνο από τα αποτελέσματα (όπως αυτά μετρώνται από μερίδια αγοράς, αποδοτικότητα Ενεργητικού, πωλήσεις, κέρδη και άλλα) της ίδιας της εταιρείας αλλά και από τη σύγκρισή της με τον κυριότερο ανταγωνιστή, δηλαδή την εταιρεία EVEREST, λαμβάνοντας υπόψη κυρίως τη φύση του παρεχόμενου προϊόντος, τον Κύκλο Ζωής του Προϊόντος καθώς και την ηγετική θέση της τελευταίας στην κατηγορία αγοράς τύπου snack-sandwich.

Τελικά, παρά τη σχετικά επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί επί του παρόντος η «Γρηγόρης Μικρογεύματα», πρακτικά απαιτείται η εντατικοποίηση της χρήσης επιπλέον επιχειρηματικών όπλων μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ, ώστε να εξασφαλιστεί μακροπρόθεσμα η όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητά της απέναντι στον ηγέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).
2. http://www.hellastat.com/resources/fastfood_el.pdf

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (Βιβλία)

Γεωργόπουλος, Ν. 2006, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου Γ.

Ευθύμογλου, Π. 1990, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Τεύχος Α, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Νιάρχος, Ν. 2004, «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, 7^η Έκδοση.

Χυτήρης, Λ. 2001, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», 3^η Έκδοση, Εκδόσεις INTERBOOKS.

Ελληνική (Άρθρα)

Γεωργιάδης, Ν. 2004, «Η Επίδραση του “Brand Name” στη Διαδικασία Αποτίμησης των Εισηγμένων Εταιριών», Investment Research & Analysis Journal, Νοέμβριος.

Καραγιαννόπουλος Γ. και Γεωργόπουλος Ν. 2003, «Μπορεί η Επανεκτίμηση των Στρατηγικών του Porter λόγω Internet να Προκαλέσει την Διόγκωση του Κλάδου;», Σπουδαί, Vol. 53, No. 4, pp. 107-125.

Ελληνική (Άρθρα Εφημερίδων)

Εφημερίδα «Ισοτιμία» της 17/1/2009.

Ελληνική (Λοιπή Βιβλιογραφία)

«Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2009», Αθήνα, Απρίλιος 2010.

Ετήσια Οικονομική Έκθεση έτους 2009 της «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.».

Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Φεβρουάριος 2008).

Κλαδική Μελέτη της ICAP Α.Ε. «ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ» (Ιούλιος 2010).

Περιοδικό «Οικονομικές Εξελίξεις», Κέντρο Προγραμματισμού & Οικονομικών Ερευνών, Τεύχος 12, Μάιος 2010.

Πληροφοριακό Δελτίο Υποχρεωτικής Δημόσιας Πρότασης της «PRIME ΚΕΦΑΛΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» προς τους μετόχους της «ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε.» για την Αγορά του Συνόλου των Κοινών μετά Ψήφου Μετοχών τους, 23-01-2009.

Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)

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

<http://www.bizhelp365.com>

<http://www.capital.gr/news.asp?Details=643730>

<http://www.capital.gr/news.asp?details=644026>

<http://www.efet.gr>

<http://www.epr.gr/company/12717/>

http://www.euro2day.gr/dm_documents/grigoris-by-omega.pdf

<http://el.wikipedia.org/wiki/Δικαιόχρηση>

http://www.epant.gr/img/x2/apofaseis/apofaseis523_1_1226395918.pdf

http://www.epant.gr/apofasi_details.php?Lang=gr&id=284&nid=523&page=5

<http://www.everest.com.gr/#/L1Directory/2/TextOnly/34/Document/286?Language=gr>

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

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

http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1313:2010-06-03-11-36-44&catid=65:2010-03-28-20-22-06&Itemid=578

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/index.asp>

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=324&pstring=207,210,116>

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=791&pstring=299,302,243>

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

<http://greece.capitallink.gr/>

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

http://www.hellastat.com/resources/fastfood_el.pdf

<http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=786>

<http://www.imerisia.gr/default.asp>

<http://kepka.org/>

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

<http://www.lawnet.gr>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=1>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&arID=22080&pg=3>

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

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

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=1040>

<http://www.statistics.gr>

http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/epix_polit_strat/aquialli.pdf

<http://www.vanias.gr>

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

Aaker, D. 1995, "Strategic Market Management", 4th ed., John Wiley & Sons Inc., pp. 173-213, 260-277.

Ackerman, R., Uytterhoeven, H., Rosenblum, J. 1973, "Strategy and Organization: Text and cases in General Management", Homewood, R. D. Irwin.

Ackoff, R. 1974, "Redesigning the Future", John Wiley & Sons Inc.

Aguilar, F. 1967, "Scanning the Business Environment", NY: Macmillan Co.

Ansoff, I. 1965, "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion", McGraw-Hill.

Barney, J. 2002, "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2nd ed., Addison-Wesley Reading.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. 2000, "Economics of Strategy", 2nd ed., John Wiley & Sons.

Chandler, A. 1962, "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise", MIT Press.

Collis, D., Montgomery, C. 1997, "Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm", Irwin, IL.

Coulter, M. 2005, "Strategic Management in Action", 3rd ed., Prentice Hall.

David, F. 2003, "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Prentice Hall.

Drucker, P. 1954, "The Practice of Management", NY:Harper Brothers.

Garrison, R., Noreen, E. 2003, "Managerial Accounting", 10th ed., McGraw – Hill.

Glueck, W. 1976, "Business Policy: Strategy Formation and Management Action", 2nd ed., McGraw Hill.

Grove, A. 1996, "Only the Paranoid Survive", 1st ed. New York: Currency Doubleday, a division of Random House, Inc.

Kotter, J., Heskett, J. 1992, "Corporate Culture and Performance", The Free Press, New York.

Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., Guth, W. 1969, "Business Policy: Text and Cases", McGraw Hill.

Lynch, R. 2003, "Corporate Strategy", 3rd ed., Financial Times / Prentice Hall.

Macmillan, H., Tampoe, M. 2000, "Strategic Management", Oxford University Press.

McCarthy, D., Minichiello, R., Curran, J. 1975, "Business Policy and Strategy: Concepts and Readings", Homewood, R. D. Irwin.

- McNichols, T. 1977, "Policy Making and Executive Action", 5th ed., McGraw Hill.
- Miles, R., Snow, C. 1978, "Organizational Strategy, Structure, and Process". NY: McGraw-Hill.
- Newman, W., Logan, J. 1971, "Strategy, Policy, and Central Management", South-western Pub. Co.
- Paine, P., Naumes, W. 1975, "Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach", Philadelphia: Saunders Company.
- Porter, M. 1985, "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press.
- Porter, M. 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", N.Y. Free Press.
- Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. 2001, "Strategic Management", John Wiley & Sons.
- Steiner, G., Miner, J. 1977, "Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases", Macmillan Publications.
- Sutton, H. 1988, "Competitive Intelligence", NY: The Conference Board.
- Thompson, J., Martin, F. 2005, "Strategic Management: Awareness and Change", 5th ed., Thomson Learning.
- Wheelen, T., Hunger, D. 2009, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 12th ed., Prentice Hall.

Ξερόγλωσση (Άρθρα)

- Beal, R. 2000, "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", Journal of Small Business Management, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
- Choo, C. 2001, "Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning", Information Research, Vol. 7, No. 1, paper 112.
- Choo, C., Auster, E. 1993, "Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Managers", Annual Review of Information Science and Technology, edited by M. E. Williams. Medford, NJ: Learned Information, Inc. For the American Society for Information Science.
- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D. 1988, "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study", Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139.
- Dollinger, M. 1984, "Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 2, pp. 351-368.
- Flamholtz, E. 2001, "Corporate Culture and the Bottom Line", European Management Journal, Elsevier Science Ltd., Vol. 19, No. 3, pp. 268-275.
- Garg, V., Walters, B., Priem, R. 2003, "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 8, pp. 725-744.
- Gordon, P. 1997, "Ten Strategic Audit Questions", Business Horizons, Vol. 40, No. 5, pp. 7-14.

- Grant, C. 1999, "Theodore Levitt's Marketing Myopia", Journal of Business Ethics, Vol. 18, No. 4, pp. 397-406.
- Hamel, G. 1996, "Strategy as revolution", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 4, pp. 69-82.
- Hamel, G., Prahalad, C. 1996, "Competing in the New Economy: Managing Out of Bounds", Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 237-242.
- Henderson, B. 1989, "The Origins of Strategy", Harvard Business Review, November-December, pp. 139-143.
- Kotler, P. 1974, "Atmospherics as a Marketing Tool", Journal of Retailing, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
- Levitt, T. 1960, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, July-August.
- March, J. 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Miller, D. 1986, "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 233-249.
- Miller, D., Friesen, P. 1977, "Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes", Journal of Management Studies, Vol. 14, No. 3, pp. 253-280.
- Miller, D., Friesen, P. 1978, "Archetypes of Strategy Formulation", Management Science, Vol. 24, pp. 921-933.
- Mintzberg, H. 1994, "Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1, pp. 107-114.
- O'Reilly, C., Chatman, J. 1996, "Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment", in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 18, pp. 157-200.
- Pfeffer, J. 1981, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", in Cummings, L.L. and Staw, B. (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 3, pp. 1-52.
- Porter, M. 1996, "What is strategy?", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.
- Rumelt, R., Kunin, H., Kunin, E. 2003, "What in the World is Competitive Advantage?", The Anderson School at UCLA, Policy Working Paper 105.
- Smith, G., Steadman, L. 1981, "The Present Value of Corporate History", Harvard Business Review, Vol. 59, No. 6, pp. 164-173.
- Sørensen, J. 2002, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 1, pp. 70-91.
- Subramanian, R., Fernandes, N., Harper, E. 1993, "Environmental Scanning in US Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance", Management International Review, Vol. 33, No. 3, pp. 271-286.

Ξερόγλωσση (Άρθρα σε Διεθνή Συνέδρια)

- Newgren, K., Rasher, A., LaRoe, M. 1984, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Environmental Assessment and Corporate Performance", Paper read at Proceedings of the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, August 12-15, at Washington, DC.

Ξενόγλωσση (Διατριβές)

West, J. 1988, "Strategy, Environmental Scanning, and Their Effect Upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food Service Industry", Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University (Ph.d. thesis).

Ξενόγλωσση (Κεφάλαια σε Βιβλία)

Levy, D., Alvesson, M., Willmott, H. 2003, "Critical Approaches to Strategic Management", in M. Alvesson and H. Willmott (eds), *Studying Management Critically*, pp. 92-110.

Siehl, K., Martin, J. 1990, "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 241-281.

Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)

Chartered Management Institute April 2002, "Michael Porter: What is Strategy?", Thinkers.

<http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S_Humphrey

http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage

http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis#Criticisms

http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management

http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Forces_Model

http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

http://www.investorwords.com/998/competitive_advantage.html