

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΒ
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ**

Αδάμ Γεώργιος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2016

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**BEST COST AND DIFFERENTIATION STRATEGY OF
THE COMPANY AB VASSILOPOULOS**

By

Adam Georgios

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2016

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω πάρα πολύ τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Πολλάλη Ιωάννη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του, τόσο στην αρχική επιλογή του θέματος, όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης και συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις γνώσεις και τις αξίες που μου πρόσφεραν και ιδιαίτερα την αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Φαφαλιού Ειρήνη και τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Βοζίκη Αθανάσιο, που με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή μου.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην κ. Καλαμπαλίκη Δήμητρα, στην κ. Κοντομίχαλου Άννα, στον κ. Δοδόπουλο Αλέξανδρο και στον κ. Πιπερόπουλο Μάνο, στελέχη της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια, που συνεχίζουν να πιστεύουν ακόμη σ' εμένα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Σημαντικοί όροι: Επιχειρησιακή στρατηγική, Ανάλυση περιβάλλοντος, Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Στρατηγική βέλτιστου κόστους, Στρατηγική διαφοροποίησης.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η στρατηγική βέλτιστου κόστους και διαφοροποίησης που εφαρμόζει η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, που αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, προσεγγίζεται θεωρητικά η επιχειρησιακή στρατηγική που περιλαμβάνει, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, την παρουσίαση των στρατηγικών επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το θεωρητικό υπόβαθρο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, που απαιτείται για τη μελέτη περίπτωσης του έβδομου κεφαλαίου.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας που αποτελείται από πέντε κεφάλαια, αρχικά γίνεται μια παρουσίαση της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος. Ακολουθεί μια ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρείας, σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας και στη συνέχεια στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζονται δύο μελέτες περιπτώσεων (case studies), σχετικά με την στρατηγική βέλτιστου κόστους και διαφοροποίησης που εφαρμόζει η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια έρευνα σχετικά με την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών της ΑΒ Βασιλόπουλος. Από τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας και την ανάλυση των δεδομένων της, μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 17, εξάγονται συμπεράσματα τόσο για την συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας, όσο και ειδικότερα για την ικανοποίησή τους σχετικά με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και τα καταστήματα ΑΒ shop & go στα πρατήρια της Shell.

BEST COST AND DIFFERENTIATION STRATEGY OF THE COMPANY AB VASSILOPOULOS

Keywords: Business strategy, Environmental analysis, Competitive advantage achievement strategies, Best cost strategy, Differentiation strategy.

Abstract

The scope of the present work is to examine the best cost and differentiation strategy that is implemented by the company AB Vassilopoulos. The work is divided into two parts. In the first part, which consists of four chapters, there is a theoretical approach of the said strategy that contains the analysis of both the company's internal and external environments, the presentation of the competitive advantage achievement strategies, as well as the theoretical background of private label products, which is required for the seventh chapter's case study.

In the work's second part that consists of five chapters, initially, there is a presentation of the company AB Vassilopoulos. The above stated are followed by an analysis of the company's business environment, on the basis of the theoretical framework established in the study's first part and in continue, in the chapters seven and eight, are presented two case studies regarding the optimum cost and differentiation strategy that is implemented by the company AB Vassilopoulos.

Finally, in the ninth chapter is presented a research concerning the measurement of AB Vassilopoulos customers' satisfaction. From the conduct of the aforesaid research in conjunction with its data analysis, through the SPSS 17 statistical software, come the corresponding results, as far as the company customers' overall satisfaction is concerned and in specific their satisfaction regarding private label products and the AB Shop & Go stores located inside Shell gas stations.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxi

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή Στην Επιχειρησιακή Στρατηγική

1.1 Ορισμός.....	1
1.2 Η στρατηγική και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..	3
1.3 Η στρατηγική μιας εταιρείας ως προληπτική δράση και αντίδραση.....	5
1.4 Παράγοντες που καθιστούν μια στρατηγική επιτυχή.....	6
1.5 Οι πέντε φάσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής μιας εταιρείας.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάλυση Περιβάλλοντος

2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	11
2.1.1 Το γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον της επιχείρησης.....	13
2.1.2 Το άμεσο ή μικρο - περιβάλλον της επιχείρησης.....	16
2.1.2.1 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου.....	19
2.1.2.2 Συμπεράσματα από τη χρήση των χαρτών στρατηγικών Ομάδων.....	22
2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	23

2.2.1 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	24
2.2.2 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.....	27
2.2.3 Η έννοια της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας.....	29
2.2.3.1 Κύριες δραστηριότητες.....	31
2.2.3.2 Υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	32
2.2.4 Συγκριτική αξιολόγηση.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού

Πλεονεκτήματος

3.1 Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	35
3.2 Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	37
3.2.1 Κύριες μέθοδοι επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους.....	38
3.2.2 Κίνδυνοι μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους.....	42
3.3 Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης.....	43
3.3.1 Κύριες μέθοδοι επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ευρείας διαφοροποίησης.....	44
3.3.2 Κίνδυνοι μιας στρατηγικής διαφοροποίησης.....	46
3.4 Στρατηγική βέλτιστου κόστους.....	48
3.4.1 Περιπτώσεις υψηλής απόδοσης της στρατηγικής βέλτιστου κόστους.....	49
3.4.2 Κίνδυνος μιας στρατηγικής βέλτιστου κόστους.....	50
3.5 Εστιασμένες στρατηγικές.....	50
3.5.1 Εστιασμένη στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	51
3.5.2 Εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης.....	52
3.5.3 Κίνδυνοι των εστιασμένων στρατηγικών.....	52
3.6 Υβριδική στρατηγική.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

4.1 Εισαγωγή στην έννοια των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.....	55
4.1.1 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη.....	56
4.1.2 Η Ελλάδα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	58
4.1.3 Η Παγκόσμια αγορά και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	59
4.2 Στρατηγική σημασία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.....	60
4.2.1 Οφέλη για τον παραγωγό.....	60
4.2.2 Οφέλη για τον λιανέμπορο.....	61
4.3 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας vs. επώνυμα προϊόντα.....	63

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση Της Εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος

5.1 Η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος.....	67
5.1.1 Ιστορικό ίδρυσης - εξέλιξής της.....	67
5.1.2 Αποστολή και όραμα.....	69
5.2 Ανθρώπινο δυναμικό.....	70
5.2.1 Ανώτατη διοίκηση.....	71
5.2.2 Τα τμήματα της εταιρείας.....	72
5.3 Υπηρεσίες και προμηθευτές.....	76
5.4 Οικονομικά στοιχεία.....	77
5.4.1 Κύκλος εργασιών (πωλήσεις).....	78
5.4.2 Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA).....	79
5.4.3 Καθαρά κέρδη.....	81
5.5 Ανταγωνισμός και μερίδια αγοράς.....	82
5.5.1 Παρουσίαση των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου.....	83

5.5.2 Μερίδια αγοράς με βάση την κερδοφορία και τον κύκλο εργασιών.....	86
5.6 Ο όμιλος Delhaize.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση Περιβάλλοντος Της ΑΒ Βασιλόπουλος

6.1 Ανίχνευση κοινωνικού ή μακρο - περιβάλλοντος.....	93
6.1.1 Οικονομικές δυνάμεις.....	94
6.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις.....	94
6.1.3 Πολιτικές και νομοθετικές δυνάμεις.....	95
6.1.4 Κοινωνικές δυνάμεις.....	96
6.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου ή μικρο - περιβάλλοντος.....	96
6.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου - υπόδειγμα Porter.....	98
6.2.2 Ανάλυση (SWOT).....	103
6.2.3 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων.....	109
6.3 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	111
6.3.1 Βασική οργανωτική δομή.....	111
6.3.2 Κουλτούρα.....	112
6.3.3 Πόροι και Ικανότητες της εταιρείας.....	113
6.4 Η αλυσίδα αξίας της ΑΒ Βασιλόπουλος.....	117
6.5 Ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση.....	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους Της ΑΒ

Βασιλόπουλος

7.1 Μελέτη περίπτωσης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της ΑΒ Βασιλόπουλος.....	123
7.1.1 Παρουσίαση των προϊόντων της εταιρείας.....	124

7.1.2 Καθαρές πωλήσεις	130
7.1.3 Συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις.....	131
7.2 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με τα επώνυμα της AB Βασιλόπουλος.....	132
7.3 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστικών αλυσίδων.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Στρατηγική Διαφοροποίησης Της AB

Βασιλόπουλος

8.1 Μελέτη περίπτωσης των καταστημάτων AB Shop & Go στα πρατήρια της Shell.....	139
8.1.1 Σύμπραξη της AB Βασιλόπουλος με τη Coral A.E.....	139
8.1.2 Παρουσίαση των καταστημάτων.....	141
8.1.3 Στόχοι και κατηγορίες πελατών.....	143
8.1.4 Διακινήσεις και έσοδα για την AB Βασιλόπουλος.....	144
8.2 Ανταγωνισμός.....	145
8.3 Μελλοντικοί στόχοι.....	147

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος

9.1 Ερευνητική μεθοδολογία.....	149
9.1.1 Στόχος της έρευνας.....	149
9.1.2 Μέθοδος μέτρησης.....	150
9.1.3 Επιλογή δείγματος και συλλογή στοιχείων.....	151
9.1.4 Ανάλυση στοιχείων της έρευνας.....	151
9.2 Περιγραφική ανάλυση.....	152

9.2.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	152
9.2.2 Γενικές ερωτήσεις.....	155
9.2.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....	159
9.2.4 Εξυπηρέτηση πελατών.....	160
9.2.5 Επώνυμα προϊόντα.....	161
9.2.6 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας AB.....	161
9.2.7 Καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell.....	163
9.2.8 Συνολική ικανοποίηση.....	166
9.3 Συσχέτιση μεταξύ τιμής και ποιότητας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.....	167
9.4 Αξιολόγηση επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των καταναλωτών.....	168
9.5 Συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go.....	170
9.6 Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go.....	172
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	175
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	177
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	183

Κατάλογος Πινάκων

2.1 Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων.....	26-27
5.1 Πωλήσεις της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.....	78
5.2 Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA).....	80
5.3 Καθαρά κέρδη της εταιρείας.....	81
5.4 Καθαρά κέρδη των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market) το 2014.....	86
5.5 Κύκλος εργασιών των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market) το 2014.....	88
6.1 Συγκριτική αξιολόγηση των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market).....	120
7.1 Καθαρές πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.....	130
7.2 Ποσοστιαία συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις....	131
7.3 Καθαρές πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επώνυμων προϊόντων.....	133
8.1 Καταστήματα AB Shop & Go στα πρατήρια της Shell.....	141-142
9.1 Κατανομή δείγματος ανά φύλο.....	152
9.2 Κατανομή δείγματος ανά μηνιαίο μεικτό εισόδημα.....	153
9.3 Κατανομή δείγματος ανά απασχόληση.....	153
9.4 Κατανομή δείγματος ανά ηλικία.....	154
9.5 Κατανομή δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης.....	154
9.6 Κατανομή δείγματος με βάση τον βαθμό αγοράς προϊόντων.....	155
9.7 Κατανομή δείγματος με βάση τη συχνότητα αγοράς προϊόντων.....	156
9.8 Ικανοποίηση πελατών από το προσωπικό του AB Βασιλόπουλου.....	159
9.9 Βαθμός ικανοποίησης των πελατών με βάση την εξυπηρέτησή τους.....	160
9.10 Ικανοποίηση των πελατών της AB Βασιλόπουλος ως προς τα επώνυμα προϊόντα.....	161
9.11 Ικανοποίηση των πελατών της AB Βασιλόπουλος ως προς προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	162
9.12 Επισκεψιμότητα των καταστημάτων AB shop & go.....	163
9.13 Συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.....	166
9.14 Συσχέτιση μεταξύ τιμής και ποιότητας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.....	168
9.15 Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική ανταπόκριση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις ανάγκες των πελατών της εταιρείας και ανεξάρτητες μεταβλητές την ποικιλία, την ποιότητα, και την τιμολογιακή πολιτική τους.....	169

9.16	Συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go.....	170
9.17	Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go.....	172

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Απεικόνιση της στρατηγικής μιας εταιρείας ως συνδυασμός προληπτικών πρωτοβουλιών και αντιδραστικών προσαρμογών.....	6
1.2 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.....	10
2.1 Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	12
2.2 Διαγραμματική απεικόνιση του ευρύτερου μακρο - περιβάλλοντος.....	15
2.3 Διαγραμματική απεικόνιση του υποδείγματος Porter.....	18
2.4 Συγκριτικές θέσεις επιλεγμένων αλυσίδων λιανικής πώλησης στην αγορά: μια εφαρμογή του χάρτη στρατηγικών ομάδων.....	21
2.5 Απεικόνιση μιας αντιπροσωπευτικής αλυσίδας αξίας.....	30
3.1 Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	36
5.1 Οργανόγραμμα της εταιρείας.....	72
5.2 Διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου εργασιών της εταιρείας.....	79
5.3 Διαγραμματική απεικόνιση κερδών (EBITDA).....	80
5.4 Διαγραμματική απεικόνιση των καθαρών κερδών της εταιρείας.....	82
5.5 Διαγραμματική παρουσίαση των μεριδίων αγοράς του κλάδου με βάση την κερδοφορία των εταιρειών.....	87
5.6 Διαγραμματική παρουσίαση μεριδίων αγοράς του κλάδου με βάση τον κύκλο εργασιών των εταιρειών.....	89
6.1 Διαγραμματική απεικόνιση των περιβαλλοντικών μεταβλητών της AB Βασιλόπουλος.....	93
6.2 Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter για τον κλάδο των (super market).....	99
6.3 Διαγραμματική απεικόνιση της ανάλυσης (SWOT).....	104
6.4 Διαγραμματική απεικόνιση των θέσεων των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου λιανικής πώλησης.....	110
6.5 Διαγραμματική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας της AB Βασιλόπουλος.....	117
6.6 Διαγραμματική απεικόνιση συγκριτικής απόδοσης των ανταγωνιστών του κλάδου.....	121
7.1 Ποσοστιαία συμμετοχή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις.....	132
7.2 Διαγραμματική απεικόνιση καθαρών πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επώνυμων προϊόντων.....	134

7.3 Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης (SWOT) για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος.....	138
8.1 Διακινήσεις προϊόντων των καταστημάτων AB Shop & Go.....	145
8.2 Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης (SWOT) για τα καταστήματα AB Shop & go...	146
9.1 Συχνότητα αγορών από τον AB Βασιλόπουλο.....	157
9.2 Απεικόνιση του επηρεασμού των αγορών από την οικονομική κρίση στον AB Βασιλόπουλο.....	158
9.3 Πρόθεση ανεφοδιασμού οχήματος στα πρατήρια της Shell σε συνδυασμό με αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop & go.....	164
9.4 Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών των καταστημάτων AB shop & go από την 24ωρη λειτουργία τους ή το διευρυμένο ωράριο.....	165
9.5 Διαγραμματική απεικόνιση της συνολική ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.....	167
9.6 Συσχέτιση βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go.....	171
9.7 Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go.....	173

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή Στην Επιχειρησιακή Στρατηγική

1.1 Ορισμός

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά, σε ένα βιβλίο του William H. Newman (1951). Η λέξη στρατηγική βέβαια, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Οι στρατηγοί στη αρχαία Ελλάδα αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας, αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία. Ίσως ήταν και οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.¹

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction), το εύρος (scope) και το είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.²

Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι το σχέδιο δράσης της διοίκησης για τη λειτουργία της επιχείρησης και την επιτέλεση των λειτουργιών της. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής αντιπροσωπεύει τη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης για την επιδίωξη ενός συγκεκριμένου συνόλου δράσεων με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης, την προσέλκυση και την ικανοποίηση των πελατών, των επιτυχή ανταγωνισμό, τη διεξαγωγή των λειτουργιών και τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας και της απόδοσης στην αγορά.

Συνεπώς, η στρατηγική μιας εταιρείας έχει να κάνει με το πώς σκοπεύει η διοίκηση να αναπτύξει την επιχείρηση, πώς θα δημιουργήσει πιστή πελατεία και θα ξεπεράσει τους

¹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (5η έκδοση 2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α΄: θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα., σ.30.

² Johnson Gerry, Kevan Scholes and Whittington Richard (8th edition 2007), *Exploring corporate strategy: Text and Cases*, published under the Financial Times Prentice Hall., pp. 6-9.

ανταγωνιστές, πως θα πραγματοποιηθεί η διαχείριση κάθε λειτουργικού τμήματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας (έρευνα και ανάπτυξη, δραστηριότητες αλυσίδας εφοδιασμού, παραγωγή, πωλήσεις, διανομή, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι) και πως θα αυξηθεί η απόδοση. Κατά την επιλογή μιας στρατηγικής, η διοίκηση ουσιαστικά λέει, «Μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών προσεγγίσεων και τρόπων ανταγωνισμού που θα μπορούσαμε να είχαμε επιλέξει, αποφασίσαμε να εφαρμόσουμε το συγκεκριμένο συνδυασμό ανταγωνιστικών και λειτουργικών προσεγγίσεων για τον προσανατολισμό της εταιρείας στην επιδιωκόμενη κατεύθυνση, ενισχύοντας τη θέση της στην αγορά και την ανταγωνιστικότητά της και αυξάνοντας την απόδοσή της».³

Για την επίτευξη των στόχων των εταιρειών για αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς εις βάρος των ανταγωνιστών, τα διευθυντικά στελέχη κατά κανόνα προτιμούν επιθετικές στρατηγικές, λανσάροντας συχνά κάθε λογής νέες πρωτοβουλίες προκειμένου να καταστήσουν την προσφορά προϊόντος της εταιρείας πιο ευδιάκριτη και ελκυστική για τους αγοραστές.

Στην πραγματικότητα, τα διευθυντικά στελέχη μιας εταιρείας, συνήθως επιχειρούν να κάνουν στρατηγικές επιλογές σχετικά με τα βασικά συστατικά μέρη της στρατηγικής που διαφέρουν από τις επιλογές των ανταγωνιστών, όχι εξολοκλήρου, αλλά τουλάχιστον διαφορετικές ως προς αρκετές σημαντικές πτυχές. Μια στρατηγική έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας όταν στηρίζεται σε δράσεις, επιχειρηματικές προσεγγίσεις και ανταγωνιστικές κινήσεις που αποσκοπούν σε προσέλκυση αγοραστών, κατά τρόπους που διακρίνουν μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά.

Η απλή αντιγραφή του τρόπου δράσης επιτυχημένων εταιρειών του κλάδου και η απόπειρα μίμησης της θέσης τους στην αγορά, σπανίως έχει αποτελέσματα. Αντιθέτως, η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει κάποιο ευδιάκριτο στοιχείο διαφοροποίησης που να προσελκύει τους πελάτες και να παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πανομοιότυπες στρατηγικές μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου, συνιστούν την εξαίρεση παρά τον κανόνα.

³ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (16η Αμερικάνικη έκδοση 2008 - 1η Ελληνική έκδοση 2010), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής: Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα, σ. 3.

1.2 Η στρατηγική και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η καρδιά οποιασδήποτε στρατηγικής, είναι οι δράσεις και οι κινήσεις στην αγορά που αναλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη για τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, καθώς και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.⁴

Μια δημιουργική, ξεχωριστή στρατηγική που διακρίνει μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές και αποδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι το πιο αξιόπιστο εισιτήριο μιας εταιρείας για τη δημιουργία υψηλών κερδών. Ο συναγωνισμός στην αγορά, διαθέτοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τείνει να είναι πιο επικερδής σε σχέση με το συναγωνισμό χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σχεδόν σίγουρο ότι μια εταιρεία θα αποκτήσει σημαντικά υψηλότερα κέρδη, όταν απολαμβάνει του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκριτικά με περιπτώσεις κατά τις οποίες παραλύει λόγω του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

Επιπλέον, αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπόσχεται διάρκεια και βιωσιμότητα, τόσο το καλύτερο για τη στρατηγική και για τη μελλοντική κερδοφορία της εταιρείας. Αυτό που καθιστά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκές και όχι εφήμερο, είναι οι δράσεις και τα στοιχεία της στρατηγικής που ωθούν μεγάλο αριθμό αγοραστών να επιδεικνύουν διαρκή προτίμηση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το κλειδί για την υψηλή κερδοφορία και χρηματοοικονομική απόδοση, γιατί οι ισχυρές προτιμήσεις των αγοραστών για την προσφορά προϊόντος μιας εταιρείας, μεταφράζονται σε υψηλότερους όγκους πωλήσεων και στην ικανότητα επιβολής υψηλότερης τιμής. Ως εκ τούτου, αυξάνονται τα κέρδη, η απόδοση επενδύσεων και άλλα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Τέσσερις από τις πιο συχνά εφαρμοσμένες και αξιόπιστες στρατηγικές προσεγγίσεις, για τη διάκριση μιας εταιρείας από τους ανταγωνιστές, για τη δημιουργία ισχυρής αφοσίωσης πελατών και για την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:⁵

1. Απόπειρα ηγεσίας κόστους στον κλάδο, αποσκοπώντας ως εκ τούτου σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο κόστος έναντι των ανταγωνιστών. Η επίτευξη χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές μπορεί να δημιουργήσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να εξομοιώσουν την προσέγγιση του ηγέτη κόστους για τη μείωση των εξόδων της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

⁴ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ. , 2010), ό.π., σ. 6.

⁵ ό.π., σσ. 7-8.

2. Υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών βάσει χαρακτηριστικών διαφοροποίησης, όπως ανώτερη ποιότητα, ευρύτερη συλλογή προϊόντων, προστιθέμενη απόδοση, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, ελκυστικότερη εμφάνιση προϊόντων, τεχνολογική υπεροχή ή ασυνήθιστα καλή σχέση ποιότητας - κόστους (value for the money). Οι στρατηγικές διαφοροποίησης μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά εργαλεία, εφόσον μια εταιρεία είναι σε ικανό βαθμό καινοτόμα ώστε να ανατρέψει ευφυείς ανταγωνιστές, όσον αφορά στην εξεύρεση τρόπων αντιγραφής ή κατά το δυνατό μίμησης των χαρακτηριστικών της προσφοράς προϊόντων, εταιρειών που εφαρμόζουν με επιτυχία στρατηγικές διαφοροποίησης.

3. Εστίαση σε περιορισμένο τμήμα της αγοράς και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπερέχοντας έναντι των ανταγωνιστών, όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών και προτιμήσεων των αγοραστών που συνιστούν το εν λόγω τμήμα της αγοράς.

4. Ανάπτυξη τεχνογνωσίας και δυνατών σημείων όσον αφορά στους πόρους, που παρέχουν στην εταιρεία ανταγωνιστικές δυνατότητες, που δεν είναι εύκολο να μιμηθούν ή να ξεπεράσουν οι ανταγωνιστές με τις δυνατότητες που διαθέτουν. Πολύ συχνά, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών στρέφεται περισσότερο γύρω από τη δημιουργία ανταγωνιστικά πολύτιμης τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων, παρά γύρω από τη δημιουργία ευδιάκριτου προϊόντος. Οι ευφυείς ανταγωνιστές μπορούν σχεδόν πάντοτε να αντιγράψουν τις ιδιότητες ενός δημοφιλούς ή καινοτόμου προϊόντος, αλλά είναι σημαντικά δυσκολότερο για τους ανταγωνιστές να επιτύχουν την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τις εξειδικευμένες ανταγωνιστικές δυνατότητες που έχει αναπτύξει και τελειοποιήσει μια εταιρεία μέσα σε μια μακρά χρονική περίοδο και η αντιγραφή τους χρειάζεται πολύ περισσότερο χρόνο.

Όσο μεγαλύτερο και διαρκές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο καλύτερες είναι οι προοπτικές ηγεσίας της εταιρείας στην αγορά και η απόκτηση υψηλότερων μακροπρόθεσμων κερδών σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η απουσία στρατηγικής που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει σαν αποτέλεσμα μια εταιρεία να διακινδυνεύει να χάσει από ισχυρότερους ανταγωνιστές ή να περιοριστεί σε μέτρια χρηματοοικονομική απόδοση.

1.3 Η στρατηγική μιας εταιρείας ως προληπτική δράση και αντίδραση

Η εξελισσόμενη φύση της στρατηγικής μιας εταιρείας, σημαίνει ότι η τυπική στρατηγική μιας εταιρείας είναι ένας συνδυασμός: (α) προληπτικών δράσεων για τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας και τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και (β) των εκάστοτε απαιτούμενων αντιδράσεων σε απροσδόκητες εξελίξεις και νέες συνθήκες της αγοράς. Το μεγαλύτερο τμήμα της τρέχουσας στρατηγικής μιας εταιρείας, πηγάζει από δράσεις που είχαν ξεκινήσει κατά το παρελθόν και επιχειρηματικές προσεγγίσεις που αποδίδουν αρκετά καλά, ώστε να χρήζουν χρηματοοικονομικής απόδοσης και υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών.⁶

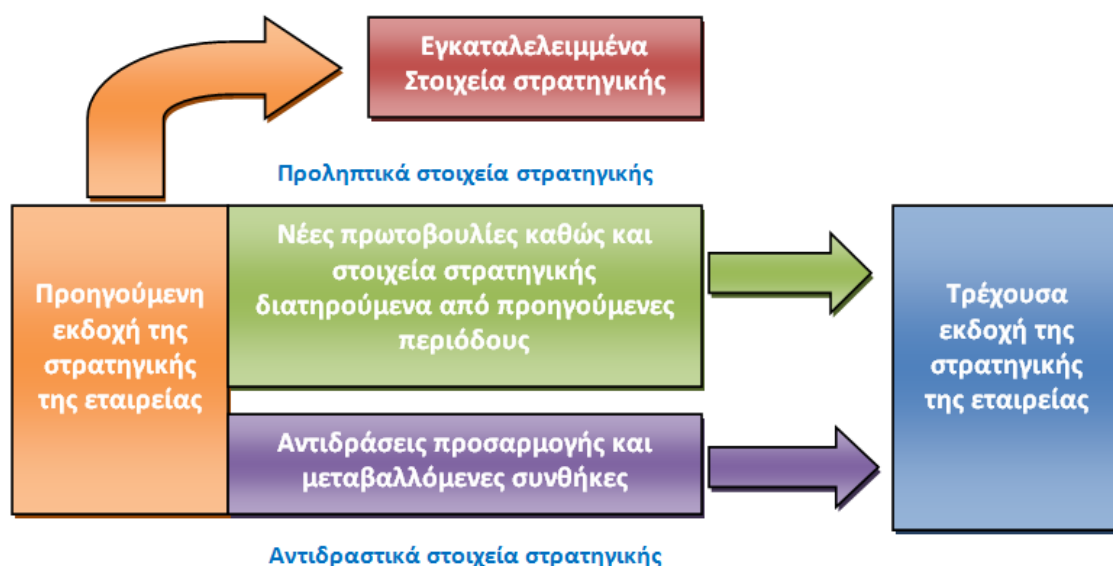
Κατά κανόνα, τα διευθυντικά στελέχη μεταβάλλουν προληπτικά κάποια πτυχή της στρατηγικής τους καθώς τίθενται στη διάθεσή τους νέα δεδομένα, όσον αφορά στο ποια μέρη της στρατηγικής έχουν λειτουργήσει επιτυχώς και ποια όχι και βρίσκουν νέες ιδέες για τη βελτίωση της στρατηγικής. Αυτό το τμήμα του σχεδίου δράσης της διοίκησης για τη λειτουργία της εταιρείας, είναι σκόπιμο και προληπτικό και ενεργεί ως το τρέχον προϊόν των τελευταίων και καλύτερων στρατηγικών ιδεών της διοίκησης.

Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι πάντοτε διατεθειμένα να συμπληρώσουν ή να τροποποιήσουν όλα τα προληπτικά στοιχεία στρατηγικής με τις εκάστοτε απαιτούμενες αντιδράσεις σε απροσδόκητες εξελίξεις. Αναπόφευκτα, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι συνθήκες της αγοράς και οι συνθήκες ανταγωνισμού παίρνουν απροσδόκητη τροπή, απαιτώντας κάποια στρατηγική αντίδραση ή προσαρμογή.

Επομένως, τμήματα της στρατηγικής μιας εταιρείας αναπτύσσονται πάντοτε στην πορεία, ως αποτέλεσμα νέων στρατηγικών ελιγμών εκ μέρους των ανταγωνιστικών εταιρειών, απροσδόκητων μεταβολών στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών, ταχέως μεταβαλλόμενων τεχνολογικών εξελίξεων, νεοεμφανιζόμενων ευκαιριών της αγοράς, μεταβαλλόμενου πολιτικού ή οικονομικού κλίματος ή άλλων απροσδόκητων συμβάντων. Αυτές οι προσαρμοστικές ρυθμίσεις της στρατηγικής διαμορφώνουν τα στοιχεία στρατηγικής που λειτουργούν αντιδραστικά.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.1, η στρατηγική μιας εταιρείας εξελίσσεται από τη μία εκδοχή στην άλλη, καθώς τα διευθυντικά στελέχη εγκαταλείπουν απαρχαιωμένα ή αναποτελεσματικά στοιχεία στρατηγικής, καταλήγουν σε ένα σύνολο προληπτικών/επιδιωκόμενων στοιχείων στρατηγικής.

⁶ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σ. 12.



Πηγή: Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (2010).

Διάγραμμα 1.1

Απεικόνιση της στρατηγικής μιας εταιρείας ως συνδυασμός προληπτικών πρωτοβουλιών και αντιδραστικών προσαρμογών

Στη συνέχεια προσαρμόζουν τη στρατηγική, καθώς διαμορφώνονται οι νέες περιστάσεις, δημιουργώντας έτσι αντιδραστικά/προσαρμοστικά στοιχεία στρατηγικής. Η στρατηγική μιας εταιρείας τείνει κατά συνέπεια να αποτελεί έναν συνδυασμό προληπτικών και αντιδραστικών στοιχείων. Στην πορεία μερικά στοιχεία στρατηγικής τελικά εγκαταλείπονται, γιατί έχουν καταστεί απαρχαιωμένα ή αναποτελεσματικά.

1.4 Παράγοντες που καθιστούν μια στρατηγική επιτυχή

Μια επιτυχής στρατηγική, πρέπει να ανταποκρίνεται στην εξωτερική και εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης, να δημιουργεί διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας. Τα παρακάτω ερωτήματα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξέταση της αξίας μιας στρατηγικής έναντι μιας άλλης και τη διάκριση μιας επιτυχούς στρατηγικής από μία ημιτελή ή ατελή στρατηγική:⁷

⁷ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ. , 2010), ό.π., σσ. 17-19.

1. Πόσο καλά ανταποκρίνεται η στρατηγική στην κατάσταση της εταιρείας; Για να χαρακτηριστεί επιτυχής, μια στρατηγική πρέπει να ανταποκρίνεται καλά στις συνθήκες του κλάδου και στις συνθήκες ανταγωνισμού, στις βέλτιστες ευκαιρίες της αγοράς και σε άλλες πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα δυνατά σημεία της εταιρείας, όσον αφορά στους πόρους και τις αδυναμίες της, στις ικανότητές της και στις ανταγωνιστικές της δυνατότητες. Μόνο αν μια στρατηγική επιδεικνύει στενή προσαρμογή τόσο στις εξωτερικές, όσο και στις εσωτερικές πτυχές της συνολικής κατάστασης μιας εταιρείας, μπορεί να παράγει τα βέλτιστα δυνατά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

2. Συμβάλλει η στρατηγική στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία; Οι επιτυχείς στρατηγικές παρέχουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο πιο μεγάλο και διαρκές είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη δημιουργία του οποίου συμβάλλει η στρατηγική, τόσο πιο ισχυρή και ελκυστική είναι αυτή.

3. Οδηγεί η στρατηγική σε καλύτερη απόδοση της εταιρείας; Μια καλή στρατηγική αυξάνει την απόδοση της εταιρείας. Δύο είδη βελτιώσεων όσον αφορά στην απόδοση, αποδεικνύουν περισσότερο το εύρος της στρατηγικής μιας εταιρείας: (α) αύξηση της κερδοφορίας και της χρηματοοικονομικής δύναμης και (β) αύξηση της ανταγωνιστικής δύναμης και της θέσης της εταιρείας στην αγορά.

Μόλις δεσμευτεί μια εταιρεία σε μια συγκεκριμένη στρατηγική και παρέλθει αρκετός χρόνος, για την αποτίμηση του βαθμού ανταπόκρισής της στην υφιστάμενη κατάσταση και εάν προσφέρει πράγματι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση, μπορεί κανείς να καθορίσει πόσο επιτυχημένη είναι η συγκεκριμένη στρατηγική. Στρατηγικές που υπολείπονται σε ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω ερωτήματα, είναι απλώς λιγότερο ελκυστικά συγκριτικά με στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερες επιτυχείς και στις τρεις δοκιμασίες.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν επίσης τα ίδια ερωτήματα για να επιλέξουν μεταξύ εναλλακτικών στρατηγικών δράσεων. Μια εταιρεία που αξιολογεί ποια από τις διάφορες στρατηγικές επιλογές πρέπει να εφαρμόσει, μπορεί να αξιολογήσει σε ποιο βαθμό κάθε επιλογή ανταποκρίνεται σε καθένα από τα τρία ερωτήματα. Η στρατηγική επιλογή με της υψηλότερες μελλοντικές βαθμολογίες και στα τρία ερωτήματα μπορεί να θεωρηθεί ως η καλύτερη ή η ελκυστικότερη στρατηγική εναλλακτική λύση.

Άλλα κριτήρια για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων μιας συγκεκριμένης στρατηγικής περιλαμβάνουν: την εσωτερική συνέπεια και ενότητα μεταξύ όλων των τμημάτων στρατηγικής, το βαθμό κινδύνου που θέτει η στρατηγική σε σχέση με εναλλακτικές στρατηγικές και το βαθμό στον οποίο είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτά τα κριτήρια είναι ουσιώδη και χρήζουν εξέτασης, σπανίως όμως προέχουν της σημασίας των τριών ερωτημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

1.5 Οι πέντε φάσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής μιας εταιρείας

Το στάδιο της διαμόρφωσης και του σχεδιασμού της στρατηγικής από τη διοίκηση της εταιρείας, πάνω στην οποία θα βασιστεί είναι πολύ σημαντικό. «Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού».⁸

Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της στρατηγικής μιας εταιρείας αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενες και ολοκληρωμένες φάσεις:⁹

1. Ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος (strategic vision), για την κατεύθυνση προς την οποία χρειάζεται να στραφεί η εταιρεία και ποια θα πρέπει να είναι η μελλοντική της εστίαση σε προϊόντα, αγορές, πελάτες και τεχνολογία. Για να λειτουργήσει ένα στρατηγικό όραμα, ως ένα πολύτιμο διοικητικό εργαλείο πρέπει:
 - Να καθιστά κατανοητό, ποιο είναι το επιχειρηματικό προφίλ της εταιρείας.
 - Να προσφέρει στα διοικητικά στελέχη ένα σημείο αναφοράς, για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την προετοιμασία της εταιρείας για το μέλλον.
 - Θα πρέπει να λέει, κάτι οριστικό σχετικά με το πώς σκοπεύουν να αναβαθμίσουν την εταιρεία οι ηγέτες της.

Ένα καλό όραμα χρειάζεται να είναι πάντα λίγο πιο πάνω από τις δυνατότητες μιας εταιρείας, αλλά αυτό που ενώνει τις προσπάθειες του προσωπικού της εταιρείας είναι η πορεία προς το όραμα.

2. Καθορισμός στόχων και χρησιμοποίησή τους, ως μέτρο σύγκρισης για την μέτρηση της απόδοσης και της εξέλιξης της εταιρείας. Είναι απαραίτητοι τόσο οι βραχυπρόθεσμοι, όσο

⁸ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007) , ό.π., σ. 195.

⁹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ. , 2010), ό.π., σσ. 26-27.

και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Κατά κανόνα, το σύνολο των οικονομικών και στρατηγικών αντικειμενικών στόχων μια εταιρείας θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο βραχυπρόθεσμους, όσο και μακροπρόθεσμους στόχους απόδοσης. Η ύπαρξη τριμηνιαίων και ετήσιων αντικειμενικών στόχων, εστιάζει την προσοχή στην επίτευξη άμεσης βελτίωσης της απόδοσης.

3. Σχεδιασμός μιας στρατηγικής, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να προχωρήσει η εταιρεία στη στρατηγική πορεία που έχει χαράξει η διοίκηση. Μια επιχείρηση που ειδικεύεται σε περισσότερους του ενός τομέα, έχει τέσσερα επίπεδα στρατηγικής: α) εταιρική στρατηγική (corporate strategy), που αποτελείται από τα είδη των πρωτοβουλιών που παίρνει η εταιρεία για να εδραιώσει την επιχειρηματική της θέση σε διαφορετικούς κλάδους, β) επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) για την εταιρεία ως σύνολο, γ) στρατηγικές λειτουργικής περιοχής (functional area strategies) για κάθε κύρια περιοχή του επιχειρηματικού τομέα και δ) στρατηγικές λειτουργίας (operating strategies), που αναλαμβάνονται από διευθυντικά στελέχη χαμηλότερων κλιμακίων για να εξειδικεύσουν τις στρατηγικά σημαντικές πτυχές των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών λειτουργικής περιοχής της εταιρείας.
4. Εφαρμογή και υλοποίηση, της επιλεγμένης στρατηγικής αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η καλή υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί συνεχή επιδίωξη λειτουργικής αριστείας. Είναι δουλειά όλης της διοικητικής ομάδας μιας εταιρείας και η επιτυχία εξαρτάται από τις δεξιότητες και τη συνεργασία των διευθυντών λειτουργίας, οι οποίοι μπορούν να προωθούν τις αναγκαίες αλλαγές στις οργανωτικές μονάδες τους και να αποκομίζουν καλά αποτελέσματα συστηματικά.
5. Αξιολόγηση της απόδοσης και εισαγωγή διορθωτικών ρυθμίσεων στην μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, τους αντικειμενικούς στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας ή την υλοποίησή της, με γνώμονα την τωρινή εμπειρία, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, τις νέες ιδέες και τις νέες ευκαιρίες.¹⁰

¹⁰ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (12th edition 2010), *Concepts in strategic management and business policy : achieving sustainability*, Pearson Prentice Hall Education, United States of America, pp. 262-265.



Πηγή: Wheelen Thomas L. and Hunger J. David, (2010).

Διάγραμμα 1.2

Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Λόγω του ότι το εξωτερικό περιβάλλον ειδικά είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, συχνά υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των επιδόσεων και των στόχων. Αυτό συμβαίνει γιατί κάποια στοιχεία αλλάζουν κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής. Σε αυτή την περίπτωση αναθεωρούνται τα πρότυπα επίδοσης και αξιολογούνται από την αρχή όλα τα στοιχεία του περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανάλυση Περιβάλλοντος

2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται από τα στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση, μακρο - περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) και από τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα, μικρο - περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον ή περιβάλλον κλάδου (task environment or industry).

Όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, εννοούμε όλους εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες και τις μεταβλητές που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τις αποφάσεις της και την επίδοσή της. Ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει κάθε επιχείρηση, η δραστηριότητά της εντάσσεται σε ένα γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Έτσι, πέρα από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε κλάδου, υπάρχουν κάποιοι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη στρατηγική της επιχείρησης.¹¹

Στη συνέχεια, θα αναφερθούν οι δυο τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το μακρο - περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο - περιβάλλον ή άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την προσεκτική μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποκτάται η δυνατότητα από τη σύγχρονη επιχείρηση άμεσης και γρήγορης ανταπόκρισης στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά της και ισχυροποιώντας τη θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά, αφού αποκτά τη δυνατότητα να εντοπίζει ευκαιρίες που με κατάλληλη στρατηγική μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, καθώς και τις απειλές, που θα πρέπει να αποκρούσει ή να μειώσει τον αντίκτυπό τους στη λειτουργία της.¹²

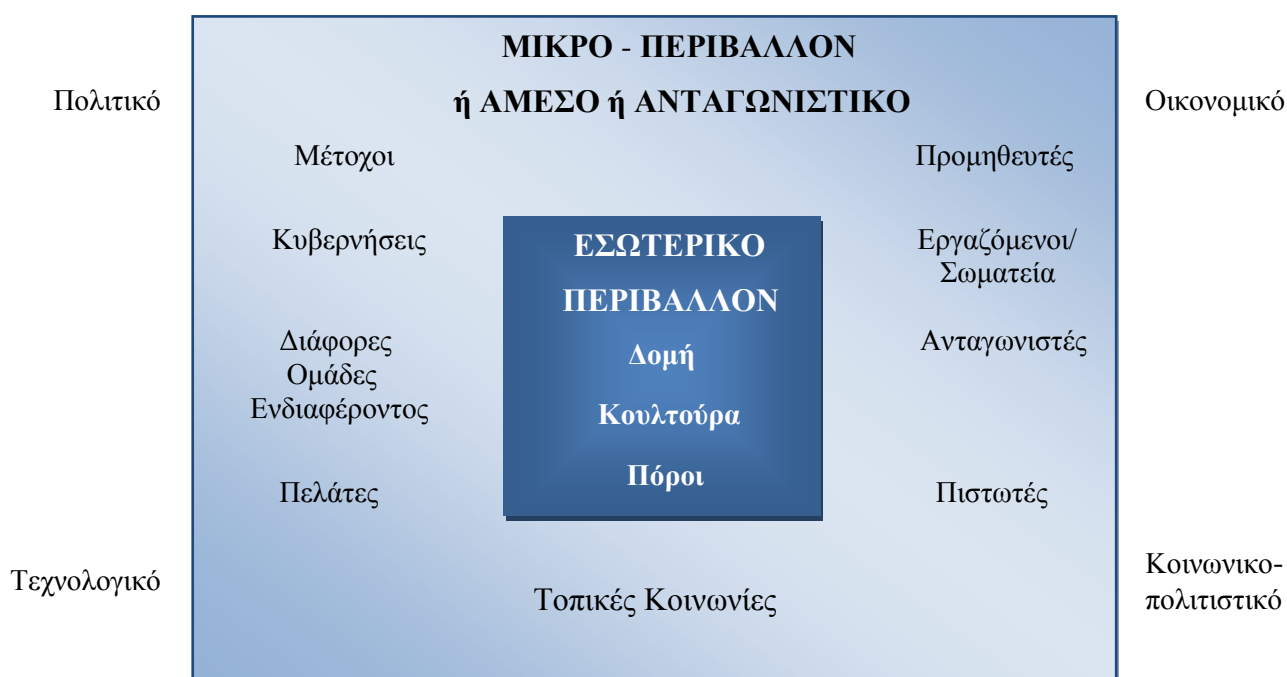
Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζονται όλες οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο βρίσκονται οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες,

¹¹ Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σ.73.

¹² ό.π., σ.74.

αυτοί που ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον, οι οποίοι δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και άλλους παράγοντες, που επηρεάζουν τη γενικότερη πορεία της οικονομίας και τους άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στο εσωτερικό παραλληλόγραμμο, βρίσκονται οι συγκεκριμένες μεταβλητές που επηρεάζουν πιο άμεσα την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον).

**ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ή
ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ**



Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2006).

**Διάγραμμα 2.1
Μεταβλητές του περιβάλλοντος**

Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι στατικοί, αλλά μεταβάλλονται συνεχώς. Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις μεταβολές αυτές και να προσαρμόζεται ανάλογα. Αντίθετα, εάν η επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα να εντοπίζει τις μεταβολές αυτές που επηρεάζουν είτε έμμεσα είτε άμεσα την επιχείρηση ή τις εντοπίζει μεν, αλλά τις αγνοεί στη λήψη των επιχειρησιακών της αποφάσεων, τότε μπορεί να φτάσει και στο σημείο να

διακινδυνεύει ακόμη και την επιβίωσή της. Κατά συνέπεια, η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική της, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί καθώς και στις αλλαγές οι οποίες συντελούνται σε αυτό.

Παράλληλα, είναι δυνατό νέες στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, να οδηγούν σε αλλαγές του περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Δηλαδή, η επίδραση μπορεί να είναι αμφίδρομη. Αυτό που αποδεικνύεται στην πράξη, είναι ότι η όποια επίδραση μπορεί να διαμορφωθεί είναι συνήθως από μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους με δύναμη αγοράς, που έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης είτε σε κρατικούς, είτε σε διεθνείς οργανισμούς. Πάντως, εκείνο το οποίο ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η αξιολόγηση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση.

Επιπλέον, η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι το περιβάλλον έχει γίνει πιο ασταθές σε σχέση με το παρελθόν, προκειμένου να διαμορφώνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές. «Διαφαίνεται επομένως μια περιβαλλοντική αβεβαιότητα, η οποία διαμορφώνεται από το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Ο βαθμός αλλαγής, αναφέρεται στο μέγεθος των αλλαγών που συντελούνται στο εκάστοτε περιβάλλον. Ο βαθμός πολυπλοκότητας, αναφέρεται στον αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά τα στοιχεία».¹³

2.1.1 Το γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον της επιχείρησης

Το μακρο - περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση και κάθε οργανισμό, κυρίως με έμμεσο τρόπο. Η επιρροή αυτή μάλλον αφορά τις στρατηγικές αποφάσεις σε μακροχρόνιο επίπεδο, παρά σε βραχυχρόνιο επίπεδο και στην καθημερινή τακτική ενός οργανισμού.¹⁴

Παραδείγματα τέτοιων μεταβλητών θα μπορούσαν να είναι: οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών κ.ά. Είναι δηλαδή, γενικότεροι παράγοντες έξω

¹³ Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), ό.π., σσ.78-79.

¹⁴ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (2010), op. cit., p. 73.

από την άμεση επίδραση της επιχείρησης, που μπορούν όμως να έχουν σημαντική επιρροή σε αυτή.

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης (P.E.S.T.-D.G.).¹⁵ Το γενικευμένο περιβάλλον διακρίνεται από τις εξής κατηγορίες:¹⁶

1. Πολιτικό/Νομικό περιβάλλον: Σε αυτό καθορίζεται το πολιτικό και νομικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής για μια επιχείρηση όπου λειτουργεί σε σταθερό πολιτικό και νομικό περιβάλλον, είναι ευκολότερη σε σύγκριση με μια επιχείρηση που διακρίνεται από αβεβαιότητα. Μερικά παραδείγματα που δημιουργούν αστάθεια στο πολιτικό/νομικό περιβάλλον είναι: αλλαγές στη φορολογική/νομισματική πολιτική και στο νομοθετικό πλαίσιο, μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος κ.ά.
2. Οικονομικό περιβάλλον: Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις που έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και τις ευρύτερες οικονομικές αλλαγές. Μερικά παραδείγματα είναι: το χρηματιστήριο, ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, η πολιτική επιτοκίων κ.ά. Στα πλαίσια μιας πολυεθνικής εταιρείας λαμβάνονται υπόψη και οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις, ώστε η επιχείρηση να μπορεί καλύτερα να διαμορφώσει τη στρατηγική της.
3. Κοινωνικό περιβάλλον: Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικά στον τρόπο ζωής. Κάποια παραδείγματα είναι: η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, ο καταναλωτισμός, η μόρφωση των καταναλωτών κ.ά.
4. Τεχνολογικό περιβάλλον: Στο τεχνολογικό περιβάλλον γίνονται ραγδαίες εξελίξεις τα τελευταία χρόνια. Η απόκτηση νέων τεχνολογιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία, είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της.
5. Δημογραφικό περιβάλλον: Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος. Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να

¹⁵ P.E.S.T.- D.G.: (Political/Legal, Economic, Social, Technological, Demographic & Global) ή Πολιτικό/Νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Δημογραφικό και Παγκόσμιο περιβάλλον.

¹⁶ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 60-65.

επιβιώσει και να αναπτυχθεί, θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές. «Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson, η οποία μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια διαφημιστική προσπάθεια, επανατοποθέτησε επιτυχημένα το παιδικό σαμπουάν ως κατάλληλο προϊόν και για ενήλικες».¹⁷



Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007).

Διάγραμμα 2.2

Διαγραμματική απεικόνιση του ευρύτερου μακρο - περιβάλλοντος

6. Παγκόσμιο περιβάλλον: Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα, όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς. Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε

¹⁷ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 63-64.

παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων, δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

Όπως βλέπουμε και στο Διάγραμμα 2.2, η ανάλυση (P.E.S.T.-D.G.) περιγράφει το γενικευμένο περιβάλλον που αποτελείται από: α) το πολιτικό - νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό περιβάλλον, δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.

2.1.2 Το άμεσο ή μικρο - περιβάλλον της επιχείρησης

Στο άμεσο περιβάλλον, εμφανίζονται όλα αυτά τα στοιχεία και οι δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, αφού είναι αυτά που καθορίζουν τον ανταγωνισμό και συνεπώς την κερδοφορία του κλάδου. Αυτά είναι η κοινωνία, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι κυβερνήσεις. Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του Porter (1985), το οποίο προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση και αποτελείται από πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.¹⁸

1. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου καθορίζεται από κάποιους παράγοντες της αγοράς, όπως ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων, το στάδιο του κύκλου ζωής, την παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τα υψηλά εμπόδια εξόδου και τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων καθορίζει, τη δομή του κλάδου και η έντασή του, την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.
2. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο όταν επεμβαίνουν στους όρους συνεργασίας που έχουν με την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να παρέμβουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην ποιότητά του και έτσι να επηρεάσουν τον κλάδο. Οι παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:
 - Ο μικρός αριθμός προμηθευτών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη, διότι είναι περιορισμένες οι πηγές προμήθειας προϊόντων ή πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις.
 - Η πρώτη ύλη ή τα προϊόντα των προμηθευτών, είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα.

¹⁸ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 70-78.

- Οι προμηθευτές διαθέτουν στις επιχειρήσεις προϊόντα τα οποία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας τους, δημιουργώντας σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τον προμηθευτή.
 - Η διάθεση από τους προμηθευτές διαφοροποιημένων προϊόντων.
 - Το κόστος μετάβασης σε άλλο προμηθευτή είναι μεγάλο, γι' αυτόν τον λόγο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή και δημιουργείται σχέση εξάρτησης.
 - Δυνατότητα καθετοποίησης του προμηθευτή προς τα εμπρός, έτσι ώστε να παρακάμπτει τον πελάτη του.
3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές ενός κλάδου επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο, αφού συνέχεια ασκούν πίεση για μείωση τιμών και όλο και καλύτερη ποιότητα. Όταν οι αγοραστές ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές. Έτσι μειώνονται τα περιθώρια κέρδους, με αποτέλεσμα ο κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Οι περιπτώσεις που αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:
- Μικρός αριθμός αγοραστών, ο οποίος αγοράζει μεγάλες ποσότητες του συνολικού μεγέθους της αγοράς.
 - Μικρό κόστος μετακίνησης των πελατών.
 - Το κόστος ανεύρεσης νέων αγοραστών.
 - Καλή πληροφόρηση των πελατών για τις συνθήκες της αγοράς.
4. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για τους ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και επομένως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου, όπως οικονομίες κλίμακας, μειονεκτήματα κόστους και πόρων που σχετίζονται με το μέγεθος των λειτουργιών, υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου, ύπαρξη ισχυρών εμπορικών ονομάτων (brand names) και αξιοπιστίας (brand loyalty) για προϊόντα του κλάδου, εξασφάλιση καναλιών διανομής, ανάπτυξη τεχνογνωσίας, διαφοροποίηση προϊόντος, νομικοί περιορισμοί - φραγμοί κ.ά.



Πηγή: Wheelen Thomas L. and Hunger J. David, (2010).

Διάγραμμα 2.3

Διαγραμματική απεικόνιση του υποδείγματος Porter

5. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων: Υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν, όταν μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται σημαντικά από τα υποκατάστατα, γιατί αυτά θέτουν όρια στις τιμές, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους. Το μέγεθος της ισχύς των ανταγωνιστικών πιέσεων από τους πωλητές υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από τρεις παράγοντες:
 - i. Εάν τα υποκατάστατα διατίθενται άμεσα και σε ελκυστική τιμή, δημιουργούν ανταγωνιστική πίεση βάζοντας πλαφόν στις τιμές που μπορούν να χρεώσουν τα

μέλη του κλάδου, ώστε να εμποδίσουν πελάτες τους να προτιμήσουν τα υποκατάστατα και να ρισκάρουν την κατακόρυφη πτώση των πωλήσεων.

- ii. Εάν οι αγοραστές θεωρούν τα υποκατάστατα συγκρίσιμα ή καλύτερα από άποψη ποιότητας και άλλων σχετικών ιδιοτήτων.
- iii. Εάν το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι αγοραστές επιλέγοντας τα υποκατάστατα είναι υψηλό ή χαμηλό. Το υψηλό κόστος της αλλαγής, αποτρέπει τη μεταστροφή προς τα υποκατάστατα, ενώ το χαμηλό κόστος της αλλαγής διευκολύνει τους πωλητές ελκυστικών υποκατάστατων να δελεάσουν τους αγοραστές με τα προϊόντα που προσφέρουν.¹⁹

Αξίζει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα του Porter, έχει εμπλουτιστεί και με μια έκτη δύναμη σύμφωνα με τον Freeman Edward R. (2010), η οποία ονομάζεται διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (stakeholders).

- 6. Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (stakeholders): Οι επιχειρήσεις του κλάδου επηρεάζονται και από άλλες ομάδες, οι οποίες ονομάζονται (stakeholders). Οι (stakeholders) περιλαμβάνουν τοπικούς φορείς, πιστωτές, μετόχους και τα συνδικάτα εργαζομένων.²⁰

Κλείνοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι η κριτική που ασκείται στο υπόδειγμα του Porter (1985), αφορά στο ότι οι διαφορές στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όλο και μειώνονται, οι διαφοροποιήσεις τείνουν να ομογενοποιούνται και να τυποποιούνται, τα μοναδικά χαρακτηριστικά τείνουν να γίνονται προαπαιτούμενα για επιβίωση, όπως για παράδειγμα η ποιότητα, ο χρόνος παράδοσης και τέλος η προσφορά πιο σύνθετων συνδυασμών προϊόντων και πρόσθετων υπηρεσιών.

2.1.2.1 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου

Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων, είναι μια τεχνική για την παρουσίαση των διαφόρων θέσεων που καταλαμβάνουν οι αντίπαλες εταιρείες στην αγορά ή στον κλάδο. Αφού οι συναγωνιζόμενες εταιρείες συνήθως πωλούν σε διαφορετικό φάσμα τιμής/ποιότητας, δίνουν έμφαση σε διαφορετικά κανάλια διανομής, ενσωματώνουν χαρακτηριστικά προϊόντων που προσελκύουν διαφορετικούς τύπους αγοραστών, έχουν διαφορετική γεωγραφική κάλυψη

¹⁹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 91-92.

²⁰ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (2010), op. cit., p. 82.

και ούτω καθεξής, είναι αυτονόητο ότι κάποιες εταιρείες απολαμβάνουν ισχυρότερες ή πιο ελκυστικές θέσεις στην αγορά σε σχέση με άλλες.²¹

Το να καταλάβει κανείς ποιες εταιρείες κατέχουν ισχυρή θέση και ποιες αδύναμη, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανάλυσης της ανταγωνιστικής δομής ενός κλάδου. Η καλύτερη τεχνική για την αποκάλυψη των θέσεων των ανταγωνιστών του κλάδου στην αγορά, είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Αυτό το εργαλείο ανάλυσης είναι χρήσιμο για την σύγκριση των θέσεων κάθε εταιρείας ξεχωριστά στην αγορά ή για την ομαδοποίησή τους σε παρόμοιες θέσεις, όταν ένας κλάδος διαθέτει τόσους πολλούς ανταγωνιστές που δεν μπορεί να εξεταστεί ο καθένας σε βάθος.

Η στρατηγική ομάδα αποτελείται από τα μέλη του κλάδου εκείνα που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά. Ένας κλάδος περιέχει μόνο μια στρατηγική ομάδα, όταν όλοι οι πωλητές ακολουθούν ουσιαστικά πανομοιότυπες στρατηγικές και κατέχουν παρεμφερείς θέσεις στην αγορά. Στο άλλο άκρο, ένας κλάδος μπορεί να περιέχει τόσες στρατηγικές ομάδες, όσος ο αριθμός των ανταγωνιστών όταν κάθε αντίπαλος ακολουθεί μια σαφώς διαφορετική ανταγωνιστική προσέγγιση και καταλαμβάνει μια σημαντικά διαφορετική θέση στην αγορά.

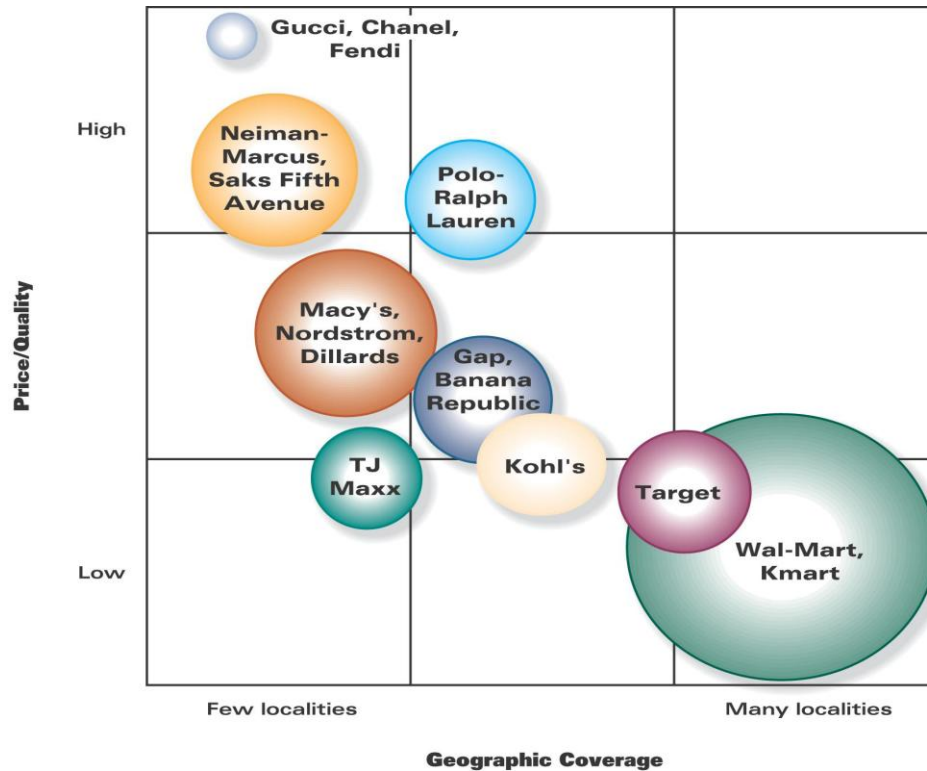
Η διαδικασία της δημιουργίας του χάρτη στρατηγικών ομάδων αποτελείται από τέσσερις παράγοντες:²²

1. Προσδιορισμός των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις εταιρείες στον κλάδο. Αντιπροσωπευτικές μεταβλητές αποτελούν το φάσμα τιμής/ποιότητας (ευρύ, μέτριο, περιορισμένο), η γεωγραφική κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική, παγκόσμια), ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης (μηδενική, μερική, πλήρης), το εύρος της σειράς προϊόντων (εκτεταμένο, περιορισμένο), η χρήση καναλιών διανομής (ένα, μερικά, όλα) και ο βαθμός των υπηρεσιών που προσφέρονται (βασικές προδιαγραφές, περιορισμένες, πλήρεις).
2. Αποτύπωση των εταιρειών σε ένα χάρτη δύο μεταβλητών, χρησιμοποιώντας ζεύγη αυτών των διαφοροποιητικών τους χαρακτηριστικών.
3. Κατάταξη στην ίδια στρατηγική ομάδα, των εταιρειών που συντάσσονται στον ίδιο περίπου στρατηγικό χώρο.

²¹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σ. 118.

²² ό.π., σσ. 118-119.

4. Σχεδίαση κύκλων γύρω από κάθε στρατηγική ομάδα, σε μέγεθος το οποίο αντιστοιχεί προς το μερίδιο της συμμετοχής της στα έσοδα από τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου.



Πηγή: Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (2010).

Διάγραμμα 2.4

Συγκριτικές θέσεις επιλεγμένων αλυσίδων λιανικής πώλησης στην αγορά: μια εφαρμογή του χάρτη στρατηγικών ομάδων

Για τη χαρτογράφηση των θέσεων των στρατηγικών ομάδων στον συνολικό στρατηγικό χώρο του κλάδου, πρέπει να δοθούν αρκετές κατευθυντήριες γραμμές:²³

- I. Πρώτον, οι δύο μεταβλητές που θα επιλεγούν ως άξονες του διαγράμματος δε θα πρέπει να έχουν υψηλή συσχέτιση. Στην αντίθετη περίπτωση, οι κύκλοι στον χάρτη θα σχηματίζουν μια διαγώνιο ώστε εκείνοι που χαράσσουν την στρατηγική δε θα μάθουν τίποτε περισσότερο, όσον αφορά τις σχετικές θέσεις των ανταγωνιστών απ' ότι θα μάθαιναν εξετάζοντας μία μόνο από τις μεταβλητές.

²³ ό.π., σσ.119-120.

- II. Δεύτερον, οι μεταβλητές που θα επιλεγούν ως άξονες του διαγράμματος θα πρέπει να αποκαλύπτουν μεγάλες διαφορές, ως προς το πώς οι αντίπαλοι προσδιορίζουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Αυτό φυσικά, σημαίνει ότι οι αναλυτές πρέπει να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις αντίπαλες εταιρείες και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις διαφορές ως μεταβλητές για τους άξονες και ως βάση για να αποφασίσουν σε ποια στρατηγική ομάδα ανήκει η κάθε εταιρεία.*
- III. Τρίτον, οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν ως άξονες δε χρειάζεται να είναι ούτε ποσοτικές ούτε συνεχείς. Αντίθετα, μπορούν να είναι ασυνεχείς μεταβλητές ή οριοθετημένες σε ξεχωριστές κατηγορίες και συνδυασμούς.*
- IV. Τέταρτον, η σχεδίαση του μεγέθους των κύκλων στον χάρτη ανάλογα με τις συνδυασμένες πωλήσεις των εταιρειών σε κάθε στρατηγική ομάδα, επιτρέπει στον χάρτη να αντικατοπτρίζει τα σχετικά μεγέθη κάθε στρατηγικής ομάδας.*
- V. Πέμπτον, εάν μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερες από δύο καλές ανταγωνιστικές μεταβλητές ως άξονες του διαγράμματος, μπορούν να σχεδιαστούν αρκετά διαγράμματα προκειμένου να αποκαλύψουν διαφορετικές πλευρές των σχέσεων ανταγωνιστικής τοποθέτησης που υφίστανται στη δομή ενός κλάδου.*

Το αποτέλεσμα είναι ένα δισδιάστατο διάγραμμα, όπως αυτό του κλάδου λιανικής πώλησης που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.4.

2.1.2.2 Συμπεράσματα από τη χρήση των χαρτών στρατηγικών ομάδων

Οι χάρτες στρατηγικών ομάδων είναι αποκαλυπτικοί από πολλές απόψεις. Η πιο σημαντική σχετίζεται με το ποιοι αντίπαλοι κατέχουν παρόμοιες θέσεις κι επομένως είναι κοντινοί αντίπαλοι και ποιοι είναι μακρινοί αντίπαλοι. Γενικά, όσο πιο κοντά βρίσκεται η μία στρατηγική ομάδα στην άλλη στο χάρτη, τόσο ισχυρότερος τείνει να είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων.

Αν και οι εταιρείες που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα είναι οι κοντινότεροι αντίπαλοι, οι αμέσως επόμενοι είναι εκείνοι που ανήκουν στις αμέσως γειτονικές ομάδες. Συχνά, όταν δυο στρατηγικές ομάδες είναι πολύ απομακρυσμένες η μια από την άλλη στον χάρτη, δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Το δεύτερο στοιχείο που μπορεί να συναχθεί από την χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων είναι ότι δεν είναι όλες οι θέσεις στον χάρτη το ίδιο ελκυστικές. Κάποιες θέσεις μπορεί να είναι πιο ελκυστικές από άλλες για δυο λόγους:²⁴

1. Οι επικρατούσες ανταγωνιστικές πιέσεις και οι κινητήριες δυνάμεις του κλάδου ευνοούν κάποιες στρατηγικές ομάδες και βλάπτουν άλλες. Αρκετά συχνά, η ισχύς του ανταγωνισμού ποικίλλει από ομάδα σε ομάδα. Επίσης, οι κινητήριες δυνάμεις του κλάδου μπορεί να αυξάνουν τη ζήτηση για τα προϊόντα των εταιρειών κάποιων στρατηγικών ομάδων και να συρρικνώνουν τη ζήτηση για τα προϊόντα των εταιρειών άλλων στρατηγικών ομάδων. Οι εταιρείες στρατηγικών ομάδων που επηρεάζονται δυσμενώς από έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις ή κινητήριες δυνάμεις, μπορεί να προσπαθήσουν να μεταπηδήσουν σε μια πιο ευνοϊκά τοποθετημένη ομάδα. Όμως η μεταπήδηση σε μια άλλη θέση στον χάρτη μπορεί να αποδειχτεί δύσκολη, όταν τα εμπόδια εισόδου για την στρατηγική ομάδα - στόχο είναι μεγάλα.
2. Η πιθανότητα κέρδους διαφορετικών στρατηγικών ομάδων ποικίλλει, λόγω των δυνατών και των αδύνατων σημείων της θέσης κάθε ομάδας στην αγορά. Οι προοπτικές κέρδους των εταιρειών διαφορετικών στρατηγικών ομάδων μπορεί να ποικίλλουν από καλές έως μέτριες ή φτωχές λόγω των διαφόρων ρυθμών ανάπτυξης, των βασικών αγοραστικών τμημάτων που εξυπηρετεί κάθε ομάδα, των διαφόρων βαθμών ανταγωνιστικής άμιλλας εντός των στρατηγικών ομάδων, των διαφόρων βαθμών ανταγωνιστικών κινδύνων από υποκατάστατα προϊόντα εκτός κλάδου και των διαφόρων βαθμών διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών ή των αγοραστών από ομάδα σε ομάδα.

Συνεπώς, ένα μέρος της ανάλυσης του χάρτη στρατηγικών ομάδων, πάντα συνεπάγεται εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το ποια είναι η «καλύτερη» θέση στον χάρτη και γιατί. Ποιες στρατηγικές ομάδες πρόκειται να ευημερήσουν λόγω της θέσης τους, ποιες στρατηγικές ομάδες φαίνεται ότι πρόκειται να παλέψουν λόγω της θέσης τους, πως κάποια μέρη του χάρτη είναι καλύτερα από άλλα.

2.2 Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Μια επιχείρηση προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία θα της προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, θα πρέπει

²⁴ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ. , 2010), ό.π., σσ. 121-122.

καταρχήν να είναι σε θέση να εντοπίζει τις κατάλληλες ευκαιρίες και απειλές στο λεγόμενο εξωτερικό περιβάλλον, όμως αυτό δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να μπει στη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού της περιβάλλοντος και να εντοπίσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες (internal strategic factors), δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν ως δυνάμεις και αδυναμίες και καθορίζουν αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.²⁵

Ένας παράγοντας μπορεί να λειτουργήσει σαν δύναμη για την επιχείρηση, όταν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γι' αυτήν. Μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες, προκειμένου να μπορεί να υλοποιήσει τη στρατηγική της. Αντίθετα, σαν αδυναμία λειτουργεί ένας παράγοντας, του οποίου η ύπαρξη λειτουργεί ανασταλτικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή ακόμη μπορεί να είναι και πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες, που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, δυσκολεύουν ή και εμποδίζουν πολλές φορές την υλοποίηση της σχεδιασμένης στρατηγικής.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας από μόνη της δεν προσφέρει κάτι. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνδυάζει τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής με τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, για να είναι σε θέση να αποφασίσει με ποια ανταγωνιστική στρατηγική θα κινηθεί στην αγορά (π.χ. επιδιώκοντας πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή πλεονέκτημα κόστους).²⁶

2.2.1 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις εν δυνάμει απειλές και να αξιοποιήσει τις εν δυνάμει ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να εντοπίζει μέσα από τη δραστηριότητά της, ποιους πόρους θα πρέπει να αναπτύξει έτσι ώστε να δημιουργήσει ικανότητες για ανταγωνισμό. Δηλαδή, ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία δυνάμεων και αδυναμιών και πως επηρεάζουν την εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης.

²⁵ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (2010), op. cit., p.106.

²⁶ Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), ό.π., σσ. 125-126.

Δομή μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος οργάνωσης της λειτουργίας της, δηλαδή ο τρόπος ροής της επικοινωνίας, της εξουσίας, της εργασίας, ο τρόπος διάταξης των ρόλων και των σχέσεων με βάση το σκοπό και την αποστολή της. Η δομή επίσης, θα πρέπει να συμφωνεί με τις κύριες κατευθύνσεις της στρατηγικής της επιχείρησης, διαφορετικά η σχεδιασμένη στρατηγική δεν είναι δυνατό να υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Μια γενική κατηγοριοποίηση των βασικών οργανωτικών δομών που συνήθως εφαρμόζονται, αναλύονται ακολούθως:

- **Απλή δομή (simple structure):** συνήθως εφαρμόζεται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, αφού δεν υπάρχουν επιμέρους κατηγορίες προϊόντων άρα και λειτουργικές κατηγορίες. Ο ιδιοκτήτης - διευθυντής, λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και έχει την ευθύνη της παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων.
- **Λειτουργική δομή (functional structure):** συνήθως συναντάται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, όπου υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες, για τις οποίες την ευθύνη έχουν οι αντίστοιχοι υπεύθυνοι. Οι υπεύθυνοι δεν λειτουργούν αυτόνομα, αλλά αναφέρονται απευθείας στο γενικό διευθυντή, ο οποίος έχει την ευθύνη των αποφάσεων για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάλογη εξειδίκευση, της αντίστοιχης λειτουργικής κατηγορίας στην οποία εργάζονται.
- **Δομή κατά τμήματα (divisional structure):** είναι κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως παράγουν μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος. Το κάθε τμήμα αφορά μια γραμμή προϊόντος. Σε κάθε τμήμα αναφέρονται διάφορες λειτουργικές κατηγορίες. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπίες λόγω της ύπαρξης ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων για την αξιοποίηση των περιορισμένων χρηματικών πόρων και παράλληλα επιδιώκουν τις συνέργειες μεταξύ των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάλογη εξειδίκευση της αντίστοιχης λειτουργικής κατηγορίας σε συνδυασμό με το είδος του τμήματος στο οποίο εργάζονται.²⁷

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης εμπεριέχει την αποστολή της και τον τρόπο που αυτή αποτυπώνεται στα πιστεύω, στις προσδοκίες, στις αξίες, στη στάση γενικότερα των εργαζομένων και των στελεχών. Έτσι, μπορεί να επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά της να αλλάζει στρατηγική. Μια ενδεχόμενη αλλαγή στην αποστολή ή στους σκοπούς ή στις στρατηγικές μιας επιχείρησης, εάν δεν είναι συμβατή με την κουλτούρα της, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να αποτύχει.

²⁷ ό.π., σ. 128.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε την κουλτούρα ως ένα αρμονικό σύνολο των εξής παραγόντων:

- 1) Ενθάρρυνση για καινοτομία και ανάληψη κινδύνου.
- 2) Προσοχή στη λεπτομέρεια.
- 3) Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και όχι μόνο στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και διαδικασίες.
- 4) Προσανατολισμός στον άνθρωπο.
- 5) Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία.
- 6) Επιθετικότητα και ανταγωνιστικότητα.
- 7) Ύπαρξη ή μη σταθερότητας στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πόροι είναι τα στοιχεία και μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους της. Κάθε εταιρεία διαθέτει πόρους οι οποίοι χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στους Υλικούς Πόρους (tangible) και στους Άυλους Πόρους (intangible).²⁸

Πίνακας 2.1

Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων

Υλικοί Πόροι (Tangible resources)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Δανειοληπτική ικανότητα. • Ικανότητα συγκέντρωσης εσωτερικών κεφαλαίων.
Φυσικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τοποθεσία εργοστασίου και αρτιότητα του εξοπλισμού. • Πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
Ανθρώπινοι πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, ευφυΐα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.
Οργανωτικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Δομή • της επιχείρησης, συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού.
Άυλοι Πόροι (Intangible resources)	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά). • Γνώση απαραίτητη για την υλοποίηση των πιο πάνω.

²⁸ Subhash C. Jain, (3η Ελληνική έκδοση 2003), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Στρατηγικός σχεδιασμός Marketing*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σ.σ. 85-86.

Πίνακας 2.1**Συνέχεια**

Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες. • Ερευνητικές εγκαταστάσεις.
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιληπτή ποιότητα προϊόντων, διάρκεια, αξιοπιστία). • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέση).

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης Μ., (2007).

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 2.1, οι Υλικοί πόροι αποτελούνται, από τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τους φυσικούς πόρους, τους ανθρώπινους πόρους και τους οργανωτικούς πόρους. Στους Άυλους πόρους κατατάσσονται, οι τεχνολογικοί πόροι, οι πόροι καινοτομίας και η φήμη.

2.2.2 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει οι πόροι (resources) να συνδυαστούν έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες (capabilities), δηλαδή σε ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.

Για την αξιολόγηση των πόρων υπάρχουν σύμφωνα με τον Barney Jay B. και Hesterly William S. (2006), τέσσερα κριτήρια:

1. Η αξία, αν παρέχουν δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (value).
2. Αν είναι σπάνιοι (rareness).
3. Αν μπορούν να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές (imitability).
4. Αν είναι οργανωμένη η επιχείρηση για να τους εκμεταλλευτεί (organization).

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες (threshold competencies/capabilities) και τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες (core competencies). Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που

δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα (strategic competitiveness).²⁹ Θα λέγαμε λοιπόν ότι, οι πόροι είναι πηγή για ικανότητες, οι οποίες οδηγούν σε θεμελιώδεις ικανότητες, που αποτελούν βάση για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

Ο ρόλος των πόρων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αν υποθέσουμε ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αποτέλεσμα των πόρων που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της, τότε η παρακάτω προσέγγιση σύμφωνα με τον Grant (2005), βοηθάει στη στρατηγική ανάλυση με:^{30 31}

1. Τον εντοπισμό και αξιολόγηση των πόρων υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών.
2. Το συνδυασμό των δυνάμεων με συγκεκριμένες δυνατότητες και θεμελιώδεις δεξιότητες.
3. Την εκτίμηση της προοπτικής κέρδους από αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες, στα πλαίσια της προοπτικής τους για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της δυνατότητας για αποκόμιση κέρδους από τη χρησιμοποίησή τους.
4. Την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις ικανότητες και δεξιότητες σε σχέση με τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
5. Τον εντοπισμό κενών στην αξιοποίηση των πόρων, προκειμένου να προσπελαστούν υπάρχουσες αδυναμίες.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει από πού πηγάζουν οι δεξιότητές της. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει μια χαρακτηριστική δεξιότητα:

- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο που έχει στη διάθεσή της, το οποίο να προέρχεται από την ίδρυσή της.
- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο, που έχει αποκτήσει από κάποια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή από συνεργαζόμενη επιχείρηση.
- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο, που η επιχείρηση μοιράζεται με κάποια άλλη.

²⁹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 107-109.

³⁰ Grant Robert M. (5th edition 2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, United Kingdom, pp. 132-135.

³¹ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (2010), op. cit., p.107.

- Μπορεί να είναι κάποιο στοιχείο, το οποίο έχει προκύψει ύστερα από μακροχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η δημιουργία και άντληση θεμελιώδους δεξιότητας, είναι ένας λόγος που πολλές επιχειρήσεις πλέον επιλέγουν να είναι οι εγκαταστάσεις τους κοντά στους ανταγωνιστές τους. Επιλέγουν, δηλαδή να εγκατασταθούν μέσα στα πλαίσια των λεγόμενων βιομηχανικών συνοικιών (clusters), που πρόκειται για δίκτυα γεωγραφικά συγκεντρωμένων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Porter (1951), τα (clusters) δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση για ευκολότερη πρόσβαση σε εργαζόμενους, προμηθευτές, εξειδικευμένη πληροφόρηση και συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν μια επιχείρηση είναι κοντά στον ανταγωνιστή της, είναι πιο εύκολο να συγκρίνει την επίδοσή της με την επίδοσή της δική του. Επομένως, ένας τρόπος δημιουργίας ικανοτήτων από την επιχείρηση, είναι να τις αντλήσει από το εξωτερικό της περιβάλλον, μέσα από τους πόρους που έχει στη διάθεσή της λόγω της συμμετοχής της σε δίκτυο (cluster).

Αυτό που αποδεικνύεται στην πράξη είναι ότι επιχειρήσεις με θεμελιώδεις δεξιότητες σπάνια επιλέγουν την εγκατάστασή τους στα πλαίσια ενός δικτύου, αφού ακριβώς δεν έχουν και πολλά να κερδίσουν. Αντίστροφα, επιχειρήσεις με περιορισμένες δυνατότητες σε τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους, πρόσβασης σε προμηθευτές και κανάλια διανομής, επιλέγουν την προοπτική ενός δικτύου, αφού έχουν πολλά να κερδίσουν από τους ανταγωνιστές τους.³²

2.2.3 Η έννοια της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας

Η αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας αντιστοιχεί στις κύριες δραστηριότητες που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και τις σχετικές υποστηρικτικές δραστηριότητες. Κάθε εταιρεία περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Όλες οι ποικίλες δραστηριότητες που διεξάγει εσωτερικά μια εταιρεία συνδυάζονται για να δημιουργήσουν μια αλυσίδα αξίας (value chain). Ονομάζεται έτσι επειδή, ο απώτερος σκοπός των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας είναι να κάνει πράγματα που τελικώς δημιουργούν αξία για τους αγοραστές.

Η αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας περιλαμβάνει επίσης, το περιθώριο κέρδους, επειδή αυτό προστιθέμενο στο κόστος της διεξαγωγής των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας, αποτελεί συνήθως μέρος της τιμής ή του συνολικού κόστους με το οποίο επιβαρύνονται οι αγοραστές.

³² Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (2010), op. cit., pp.107-108.

Αν μια εταιρεία δεν καταφέρει να δημιουργήσει και να αποδώσει επαρκή αξία στους αγοραστές ώστε να παραχθεί ένα ελκυστικό κέρδος, δεν μπορεί να επιβιώσει για πολύ.³³



Πηγή: Porter Michael E., (1985).

Διάγραμμα 2.5

Απεικόνιση μιας αντιπροσωπευτικής αλυσίδας αξίας

Οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες μιας εταιρείας, προσδιορίζουν τις σημαντικές συνιστώσες της δομής του κόστους της. Ο διαχωρισμός των λειτουργιών μιας εταιρείας σε διαφορετικούς τύπους κυρίων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, είναι το πρώτο βήμα για την κατανόηση της δομής του κόστους της. Κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας αυξάνει το κόστος και δεσμεύει στοιχεία του ενεργητικού. Ο καταμερισμός του λειτουργικού κόστους και των στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας σε κάθε μεμονωμένη δραστηριότητα της αλυσίδας, προσφέρει εκτιμήσεις κόστους και κεφαλαιακές απαιτήσεις, μια διαδικασία που οι λογιστές ονομάζουν «κοστολόγηση βάσει των δραστηριοτήτων».

Αρκετά συχνά, υπάρχει αυτή η σύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων ώστε ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται μια δραστηριότητα, να μπορεί να επηρεάσει το κόστος διεξαγωγής

³³ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ. , 2010), ό.π., σ. 158.

άλλων δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, ο τρόπος σχεδιασμού ενός προϊόντος έχει τεράστιο αντίκτυπο στον αριθμό των διαφορετικών συστατικών μερών και εξαρτημάτων, στο αντίστοιχο κόστος κατασκευής τους και τη δαπάνη για τη συναρμολόγηση των διαφόρων συστατικών μερών και εξαρτημάτων σε ένα τελικό προϊόν.

2.2.3.1 Κύριες δραστηριότητες

Στις κύριες δραστηριότητες συγκαταλέγονται οι εξής.³⁴

- Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με αγορά καυσίμων, ενέργειας, πρώτων υλών, εμπορευμάτων και αναλωσίμων από τους πωλητές, παραλαβή, αποθήκευση και διασπορά των εισροών από τους προμηθευτές, επιθεώρηση και απογραφή των εμπορευμάτων.
- Λειτουργίες: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν (παραγωγή, συναρμολόγηση, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις, λειτουργίες, εγγύηση ποιότητας, προστασία περιβάλλοντος).
- Διανομή: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που αφορούν τη φυσική διανομή των προϊόντων στους αγοραστές (αποθήκευση τελικών αγαθών, επεξεργασία παραγγελιών και συσκευασία, υπηρεσίες οχημάτων διανομής, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου εμπορών και διανομέων).
- Πωλήσεις και μάρκετινγκ: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τις προσπάθειες του εμπορικού τμήματος (πωλήσεων), τη διαφήμιση και την προώθηση, την έρευνα αγοράς, το σχεδιασμό και την υποστήριξη εμπορών/διανομέων.
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που συνδέονται με την παροχή βοήθειας στους αγοραστές, όπως εγκατάσταση, παράδοση ανταλλακτικών, συντήρηση κι επισκευή, τεχνική υποστήριξη, έρευνες προτιμήσεων και ικανοποίησης των αγοραστών και διαχείριση παραπόνων.

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση.

³⁴ Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press/Collier Macmillan, New York., pp. 39-40.

2.2.3.2 Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μπορούμε να διακρίνουμε:^{35 36}

- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογία και ανάπτυξη συστημάτων: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων, τη διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης, τη διαδικασία βελτίωσης του σχεδίου, το σχέδιο του εξοπλισμού, την ανάπτυξη λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα συστήματα τηλεπικοινωνιών, τη σχεδίαση με τη βοήθεια υπολογιστή και την ανάλυση, τις δυνατότητες των βάσεων δεδομένων και την ανάπτυξη αυτοματοποιημένων συστημάτων υποστήριξης.
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που συνδέονται με την προσέλκυση, την ενοικίαση, την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την αναπλήρωση όλων των τύπων του προσωπικού, τις εργασιακές σχέσεις και την ανάπτυξη βασισμένων στη γνώση δεξιοτήτων και θεμελιωδών ικανοτήτων.
- Γενική διοίκηση: δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με τη γενική διοίκηση, το λογιστήριο, τις νομικές και διακανονιστικές υποθέσεις, την ασφάλεια και προστασία, τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων, το σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών και τη συνεργασία με στρατηγικούς εταίρους καθώς και τις λοιπές γενικές λειτουργίες.

Κατά συνέπεια, αυτό που αποτελεί κύρια ή δευτερεύουσα δραστηριότητα, ποικίλλει σύμφωνα με την συγκεκριμένη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας εταιρείας, κάτι που σημαίνει ότι ο κατάλογος των κύριων δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων υποστήριξης που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.5, θα πρέπει να εκληφθεί ως ενδεικτικός κι όχι οριστικός.

Το συνδυασμένο κόστος όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας, καθορίζει την εσωτερική δομή του κόστους της εταιρείας. Επιπλέον, το κόστος κάθε δραστηριότητας συντελεί στο εάν το επίπεδο συνολικού κόστους της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές είναι ευνοϊκό ή όχι. Το έργο της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας και της συγκριτικής προτυποποίησης, είναι να αναπτυχθούν τα δεδομένα για τη σύγκριση των δαπανών μιας εταιρείας για κάθε δραστηριότητα, έναντι των δαπανών των βασικών ανταγωνιστών και να διαπιστωθεί ποιες εσωτερικές δραστηριότητες αποτελούν πηγή

³⁵ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π.,σ. 159.

³⁶ Porter Michael E. (1985), op. cit., pp. 40-43.

πλεονεκτήματος ή μειονεκτήματος κόστους. Το σχετικό επίπεδο κόστους μιας εταιρείας, αποτελεί συνάρτηση του συνολικού κόστους των δραστηριοτήτων της σε σύγκριση με το συνολικό κόστος των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών.

2.2.4 Συγκριτική αξιολόγηση

Η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking), είναι ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διαπιστώσει ποιες εταιρείες είναι καλύτερες στη διεξαγωγή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και για να εφαρμόσει ύστερα τις τεχνικές τους ή τις «βέλτιστες πρακτικές», προκειμένου να βελτιώσει το κόστος και την αποτελεσματικότητα των δικών της εσωτερικών δραστηριοτήτων. Οι τύποι της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης είναι πέντε:³⁷

1. Στρατηγικό (Benchmarking). Αυτός ο τύπος (Benchmarking) διαπερνά την παγκόσμια αγορά, αναζητώντας τις εταιρείες που εφαρμόζουν τις άριστες πρακτικές. Εφαρμόζεται στην Ιαπωνία και την Ανατολική Ασία διότι, οι εταιρείες αναζητούν μακροπρόθεσμα οφέλη. Διερευνάται η στρατηγική θέση της εταιρείας σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών στις κύριες παγκόσμιες αγορές, τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα και πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας είναι σε θέση να δημιουργήσει αξία.
2. Αποτελεσματικό (Performance Benchmarking). Αποτελεί βασικό τύπο ανάπτυξης της απόδοσης μιας εταιρείας. Συγκρίνονται κυρίως στοιχεία, όπως οι τιμές, η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών κ.ά. Η ύπαρξη στατιστικών χρονοσειρών είναι αναγκαία και αποτελεί βασικό εργαλείο των περισσότερων μεγάλων επιχειρήσεων.
3. Λειτουργικό (Functional Benchmarking). Στην περίπτωση αυτή συγκρίνονται οι αποδόσεις μιας συγκεκριμένης λειτουργίας, μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δεν είναι αναγκαίο να ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο μεγέθους. Η εφαρμογή της υπάρχουσας νομοθεσίας για παράδειγμα, για τις εργασιακές σχέσεις δεν ακολουθείται πιστά από όλες τις επιχειρήσεις. Η συγκριτική αξιολόγησή τους συνιστά λειτουργικό τύπο (Benchmarking).
4. Ανταγωνιστικό (Benchmarking). Συνιστά σύγκριση με τους βασικότερους ανταγωνιστές. Είναι η σύγκριση με τις πρακτικές, τεχνικές και διεργασίες των πιο επιτυχημένων ανταγωνιστών, προκειμένου να προσδιορισθεί η απόδοση της επιχείρησης και να μετρηθεί η διαφορά με τους άριστους.

³⁷ <http://prosperity.com.gr/arthra/benchmarking/>

Πολλές εταιρείες σήμερα αξιολογούν το κόστος της διεξαγωγής μιας δεδομένης δραστηριότητας συγκριτικά με το κόστος των ανταγωνιστών ή συγκριτικά με το κόστος ενός μη ανταγωνιστή που διεξάγει αποδοτικά και αποτελεσματικά σχεδόν την ίδια δραστηριότητα σε άλλον κλάδο. Η συγκριτική προτυποποίηση είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει σε μια εταιρεία να εκτιμά εάν η απόδοσή της σε μια συγκεκριμένη λειτουργία ή δραστηριότητα αντιπροσωπεύει τη «βέλτιστη πρακτική», όταν λαμβάνονται υπόψη τόσο το κόστος όσο και η αποτελεσματικότητα.³⁸

Οι αντικειμενικοί στόχοι της συγκριτικής προτυποποίησης είναι ο προσδιορισμός των βέλτιστων πρακτικών για τη διεξαγωγή μιας δραστηριότητας, η διαπίστωση του τρόπου με τον οποίο άλλες εταιρείες πέτυχαν χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα αποτελέσματα από τη διεξαγωγή των συγκριτικά αξιολογούμενων δραστηριοτήτων και η ανάληψη δράσης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας, όποτε η συγκριτική προτυποποίηση αποκαλύπτει ότι το κόστος και τα αποτελέσματα από τη διεξαγωγή μιας δραστηριότητας δεν είναι ίσα με εκείνα άλλων εταιρειών (ανταγωνιστικών ή μη).^{39 40}

Η συγκριτική προτυποποίηση του κόστους των εταιρικών δραστηριοτήτων έναντι των ανταγωνιστών, παρέχει απτές αποδείξεις για το κατά πόσο το κόστος μιας εταιρείας είναι ανταγωνιστικό. Το δύσκολο μέρος της συγκριτικής προτυποποίησης δεν είναι το εάν θα πραγματοποιηθεί, αλλά μάλλον η απόκτηση πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές και το κόστος των άλλων εταιρειών. Μερικές φορές η συγκριτική προτυποποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συλλογή πληροφοριών από δημοσιευμένες αναφορές, εμπορικούς συλλόγους, εταιρείες μελετών του κλάδου και από συνομιλίες με καλά πληροφορημένους αναλυτές, πελάτες και προμηθευτές.

Η ύπαρξη μιας ανεξάρτητης ομάδας για τη συγκέντρωση των πληροφοριών και την αναφορά τους με τρόπο που να συγκαλύπτονται τα ονόματα των μεμονωμένων εταιρειών, αποτρέπει την αποκάλυψη των ανταγωνιστικά ευαίσθητων δεδομένων και μειώνει το ενδεχόμενο ανήθικης συμπεριφοράς, εκ μέρους του εταιρικού προσωπικού κατά τη συγκέντρωση των δικών τους δεδομένων για τους ανταγωνιστές.

³⁸ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σ. 167.

³⁹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ.136-138.

⁴⁰ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 168-169.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

3.1 Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Μια ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τακτικής της διοίκησης για επιτυχή ανταγωνισμό και εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η υπεροχή έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών, ικανοποιώντας σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των αγοραστών.

Οι μεγαλύτερες και σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών συνοψίζονται: α) στο κατά πόσον η αγορά - στόχος μιας εταιρείας είναι ευρεία ή περιορισμένη και β) κατά πόσον η εταιρεία επιδιώκει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που συνδέεται με χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση προϊόντος. Διακρίνονται πέντε σαφείς προσεγγίσεις ανταγωνιστικής στρατηγικής:⁴¹

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους (low cost provider strategy). Η εταιρεία πασχίζει να επιτύχει χαμηλότερο συνολικό κόστος από τους ανταγωνιστές και στρέφεται σε ευρύτερο φάσμα πελατών, τιμολογώντας χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές.
2. Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης (broad differentiation strategy). Επιδιώκει τη διαφοροποίηση της προσφοράς προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών κατά τρόπους που θα προσελκύσουν ευρύ φάσμα αγοραστών.
3. Στρατηγική βέλτιστου κόστους (best cost provider strategy). Παρέχει στους πελάτες καλύτερη σχέση ποιότητας - κόστους, ενσωματώνοντας ικανοποιητικά έως άριστα γνωρίσματα προϊόντων σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Ο στόχος είναι η επίτευξη του χαμηλότερου - βέλτιστου κόστους και της χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τους ανταγωνιστές που προσφέρουν προϊόντα που διαθέτουν συγκρίσιμα γνωρίσματα.
4. Εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης (focused strategy based on differentiation). Η εταιρεία εστιάζει σε ένα περιορισμένο τμήμα αγοραστών και υπερέρχει έναντι των

⁴¹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 191-192.

ανταγωνιστών προσφέροντας στα μέλη του τμήματος της αγοράς προσαρμοσμένα γνωρίσματα προϊόντος που ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις τους από ότι τα ανταγωνιστικά προϊόντα.



Πηγή: Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (2010).

Διάγραμμα 3.1

Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Κάθε μια από αυτές τις πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές προσεγγίσεις, οριοθετεί μια διαφορετική θέση στην αγορά, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.1. Κάθε μία περιλαμβάνει ευδιάκριτες διαφορετικές προσεγγίσεις ανταγωνισμού και λειτουργίας της επιχείρησης.

Υπάρχει και μια έκτη στρατηγική που ονομάζεται «Υβριδική».⁴² Αυτή η στρατηγική αποτελεί ουσιαστικά ένα συνδυασμό της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Κατά τον Porter (1985), είναι σχεδόν ανέφικτη η επίτευξη ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης ταυτόχρονα. Οι υποστηρικτές της σχολής του Porter διατείνονται ότι συνήθως οι δυο αυτές στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, γιατί από τη μια πλευρά η

⁴² Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 357-358.

ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση, ενώ από την άλλη, η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος (εξαιτίας μικρών παρτίδων παραγωγής, υψηλών εξόδων μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, κ.ά.).

Έτσι, μια εταιρεία που υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης και προσπαθεί ταυτόχρονα να μειώσει και το κόστος, θα φθάσει κάποια στιγμή στο σημείο όπου μια επιπλέον μείωση του κόστους θα οδηγήσει σε απώλεια ορισμένων πηγών διαφοροποίησης. Το σημείο αυτό καθορίζει τα όρια της συμβατότητας μεταξύ των δυο στρατηγικών. Ωστόσο, αυτή η ασυμβατότητα δεν είναι απόλυτη. Σε πολλές περιπτώσεις, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

3.2 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός ηγέτη κόστους είναι το χαμηλότερο συνολικό κόστος από τους ανταγωνιστές. Οι επιτυχημένοι ηγέτες κόστους είναι εξαιρετικά ικανοί στο να βρίσκουν τρόπους να απομακρύνουν το κόστος από τις δραστηριότητές τους. Η απόπειρα να καταστεί μια εταιρεία καθολικός ηγέτης κόστους του κλάδου, συνιστά μια δυναμική ανταγωνιστική προσέγγιση σε αγορές με πολλούς αγοραστές ευαίσθητους στην τιμή (price sensitive buyers).⁴³

Μια εταιρεία επιτυγχάνει ηγεσία κόστους όταν καθίσταται ο προμηθευτής του κλάδου με το χαμηλότερο κόστος και δε συγκαταλέγεται μεταξύ ενδεχομένως αρκετών ανταγωνιστών με συγκριτικά χαμηλό κόστος. Ο στρατηγικός στόχος ενός προμηθευτή χαμηλού κόστους είναι ουσιαστικά χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές, όχι όμως απαραίτητα το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Κατά την προσπάθεια επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους έναντι των ανταγωνιστών, η διοίκηση πρέπει να μεριμνήσει να συμπεριλάβει γνωρίσματα και υπηρεσίες τις οποίες οι αγοραστές θεωρούν βασικές. «Μια εντελώς λιτή προσφορά προϊόντος σαμποτάρει την ελκυστικότητα του προϊόντος της εταιρείας και μπορεί να αποτρέψει τους αγοραστές ακόμη κι αν το προϊόν τιμολογείται χαμηλότερα από τα ανταγωνιστικά προϊόντα».⁴⁴

Για μέγιστη αποτελεσματικότητα, οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική ηγεσίας κόστους, πρέπει να επιτύχουν το πλεονέκτημα κόστους με τρόπους που είναι δύσκολο να

⁴³ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 192-193.

⁴⁴ ό.π., σ. 193.

αντιγράψουν ή να συναγωνιστούν οι ανταγωνιστές. Αν είναι σχετικά εύκολο ή φθινό για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν τις μεθόδους του ηγέτη κόστους, τότε το πλεονέκτημα του ηγέτη θα είναι πολύ πρόσκαιρο για να αποφέρει πολύτιμο προβάδισμα στην αγορά.

3.2.1 Κύριες μέθοδοι επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους

Προκειμένου να επιτύχει μια επιχείρηση προβάδισμα χαμηλού κόστους έναντι των ανταγωνιστών, το σωρευτικό κόστος της σε όλο το μήκος της συνολικής αλυσίδας αξίας, πρέπει να είναι χαμηλότερο από το σωρευτικό κόστος των ανταγωνιστών και τα μέσα επίτευξης του πλεονεκτήματος κόστους πρέπει να είναι διαρκή. Υπάρχουν δύο τρόποι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό:⁴⁵

- Οικονομικά αποδοτικότερη εκτέλεση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.
- Αναδόμηση της συνολικής αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, με σκοπό την εξάλειψη ή την παράκαμψη ορισμένων δαπανηρών δραστηριοτήτων.

Παρακάτω αναλύονται αυτοί οι δύο τρόποι εξασφάλισης πλεονεκτήματος κόστους.

Οικονομικά αποδοτική διαχείριση δραστηριοτήτων

Προκειμένου μια εταιρεία να διαχειριστεί οικονομικά αποδοτικότερα την αλυσίδα αξίας της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η διοίκηση πρέπει να επιδοθεί σε πιο συντονισμένη, συνεχιζόμενη προσπάθεια εξεύρεσης ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας. Πρέπει επίσης, να διερευνηθούν όλες οι μέθοδοι εκτέλεσης δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας με χαμηλότερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών.

Οι απόπειρες υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών σχετικά με το κόστος, κατά κανόνα περιλαμβάνουν ενέργειες όπως οι εξής:^{46 47}

1. Απόπειρα εντοπισμού και αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων οικονομιών κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από την ικανότητα μείωσης του κόστους ανά μονάδα, αυξάνοντας την κλίμακα της λειτουργίας. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου η λειτουργία μιας μεγάλης εργοστασιακής μονάδας, είναι πιο αποδοτική από μια μικρή ή μεσαία εργοστασιακή μονάδα ή όπου μια μεγάλη αποθήκη διανομής, είναι οικονομικά αποδοτικότερη από μια μικρή αποθήκη. Συχνά, μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες

⁴⁵ Porter Michael E. (1985), op. cit., pp. 97-98.

⁴⁶ Grant Robert M. (2005), op. cit., pp. 203-204.

⁴⁷ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 195-198.

κλίμακας στη διαδικασία της κατασκευής, με τη χρήση κοινών εξαρτημάτων και συστατικών μερών σε διαφορετικά μοντέλα ή με τη μείωση του αριθμού των προσφερόμενων μοντέλων και με προγραμματισμό στη συνέχεια μεγαλύτερων περιόδων παραγωγής για λιγότερα μοντέλα.

2. Πλήρης αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της καμπύλης μάθησης - εμπειρίας. Το κόστος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, μπορεί να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου καθώς εξελίσσονται οι γνώσεις και η εμπειρία του προσωπικού της εταιρείας. Μείωση του κόστους κατά μήκος της αλυσίδας αξίας αποδιδόμενη στην καμπύλη μάθησης, μπορεί να πηγάζει από τη διόρθωση λαθών και την τέλεια εκμάθηση νέων τεχνολογιών, τη χρήση των εμπειριών και προτάσεων των εργαζομένων για την επιλογή αποδοτικότερης διάταξης των εργοστασιακών μονάδων και αποδοτικότερου σχεδιασμού των διαδικασιών παραγωγής. Με συνεχή επανάληψη, η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο μειώνεται, αφού η επιχείρηση δρα σχεδόν αυτόματα.⁴⁸
3. Απόπειρα λειτουργίας εγκαταστάσεων σε πλήρη παραγωγική ικανότητα. Ο βαθμός κατά τον οποίο μια εταιρεία είναι σε θέση να λειτουργεί σε πλήρη ή σχεδόν πλήρη παραγωγική ικανότητα έχει μεγάλο αντίκτυπο στο κόστος της μονάδας, όταν η αλυσίδα αξίας της περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με σημαντικό σταθερό κόστος. Τα υψηλότερα ποσοστά εκμετάλλευσης της παραγωγικής ικανότητας, καθιστούν δυνατή την απόσβεση και την εξάπλωση του σταθερού κόστους σε μεγαλύτερο όγκο μονάδων, μειώνοντας ως εκ τούτου το σταθερό κόστος ανά μονάδα.
4. Επιδίωξη αύξησης του όγκου πωλήσεων. Με αυτό τον τρόπο πετυχαίνουμε εξάπλωση κόστους, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, η διαφήμιση, τα κόστη πωλήσεων και τα διοικητικά κόστη σε περισσότερες μονάδες.
5. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πολλές εταιρείες επιδιώκουν μείωση κόστους μέσω συνεταιρισμού με προμηθευτές για την απλούστευση της διαδικασίας παραγγελιών και αγορών μέσω (online) συστημάτων, τη μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων μέσω πρακτικών αποθεμάτων άμεσου χρόνου (just in time), την αποφυγή μεταφορών και χειρισμού υλικών και την εξεύρεση άλλων ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους.
6. Αντικατάσταση πρώτων υλών ή συστατικών μερών υψηλού κόστους με χαμηλού κόστους. Αν το κόστος των πρώτων υλών και των εξαρτημάτων είναι υψηλό, η εταιρεία μπορεί είτε

⁴⁸ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σ. 327.

να αντικαταστήσει τη χρήση τους με αντικείμενα χαμηλότερου κόστους ή να σχεδιάσει ακόμη και την εξαίρεση των εξαρτημάτων υψηλού κόστους από το προϊόν συνολικά.

7. Χρήση (online) συστημάτων και περίπλοκου λογισμικού για την επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Ο διαμοιρασμός δεδομένων, από τις παραγγελίες των πελατών μέχρι την παραγωγή συστατικών μερών, σε συνδυασμό με τη χρήση λογισμικού συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) και συστήματος διαχείρισης παραγωγής (MES), μπορεί να καταστήσει την ειδικά σχεδιασμένη παραγωγή τόσο φθηνή όσο η μαζική παραγωγή και ορισμένες φορές φθηνότερη.
8. Υιοθέτηση λειτουργικών μεθόδων μείωσης έργου. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εξοικονόμησης του κόστους του εργατικού δυναμικού για μια εταιρεία όπως: η εγκατάσταση τεχνολογίας μείωσης έργου, μεταφορά της παραγωγής σε περιοχές με χαμηλό εργατικό κόστος και χρήση συστημάτων προτρεπτικής αμοιβής που προάγουν την υψηλή παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.
9. Χρήση της διαπραγματευτικής ισχύος της εταιρείας απέναντι στους προμηθευτές για την επίτευξη εκπτώσεων. Μεγάλες επιχειρήσεις όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες χρησιμοποίησαν τη διαπραγματευτική επιρροή τους στην αγορά μεγάλων όγκων, για να πετύχουν καλύτερες τιμές στις αγορές τους από τους προμηθευτές. Η μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη από τους ανταγωνιστές, μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή πλεονεκτήματος κόστους.
10. Επαγρύπνηση όσον αφορά στα πλεονεκτήματα κόστους της εκχώρησης δραστηριοτήτων (outsourcing) και της κάθετης ολοκλήρωσης. Η εκχώρηση της εκτέλεσης ορισμένων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, μπορεί να είναι οικονομικότερη από την εσωτερική τους εκτέλεση, αν εξωτερικοί ειδικοί συνεργάτες μπορούν να εκτελέσουν τις δραστηριότητες σε χαμηλότερο κόστος.

Τα παραπάνω μέσα διατήρησης του κόστους σε χαμηλά επίπεδα τα οποία σχετίζονται με την στρατηγική, μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στο να καταστεί η εταιρεία, ηγέτης κόστους του κλάδου.

Αναδόμηση της αλυσίδας αξίας και εξάλειψη των περιττών δραστηριοτήτων

Σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους μπορούν να προκύψουν από την εξεύρεση καινοτόμων τρόπων μείωσης ή πλήρους παράκαμψης ορισμένων δαπανηρών δραστηριοτήτων της

αλυσίδα αξίας. Υπάρχουν έξι κύριοι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν πλεονεκτήματα κόστους αναδιαμορφώνοντας την αλυσίδα αξίας τους.⁴⁹

1. Κατάργηση των διανομέων και των αντιπροσώπων μέσω άμεσης πώλησης στους πελάτες.
 Η άμεση πώληση και η παράκαμψη των δραστηριοτήτων και του κόστους των διανομέων ή αντιπροσώπων μπορεί να περιλαμβάνει: α) δημιουργία δυναμικού άμεσων πωλήσεων της εταιρείας ή β) διεξαγωγή δραστηριοτήτων πωλήσεων στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Το κόστος στα τμήματα των χονδρικών/λιανικών πωλήσεων της αλυσίδα αξίας αντιπροσωπεύει συχνά το 30 με 35% της τελικής τιμής που πληρώνουν οι καταναλωτές. Μειώνοντας όλα αυτά τα κόστη και τις δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους και να εξακολουθήσουν να πωλούν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι θα χρέωναν οι έμποροι λιανικής πώλησης.
2. Αντικατάσταση ορισμένων δραστηριοτήτων της αλυσίδα αξίας με ταχύτερη και φθηνότερη (online) τεχνολογία. Η διαδικτυακή τεχνολογία έχει επιφέρει επανάσταση στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδα, μετατρέποντας πολλές χρονοβόρες δραστηριότητες εντάσεως εργασίας σε συναλλαγές χωρίς τη χρησιμοποίηση εντύπων που εκτελούνται στη στιγμή. Για παράδειγμα, μπορεί ταχύτατα να ελέγξει τα αποθέματα πρώτων υλών σε σύγκριση με τις εισερχόμενες παραγγελίες πελατών, τα αποθέματα των προμηθευτών, τις πρόσφατες τιμές εξαρτημάτων και συστατικών μερών και άλλες πολλές χρονοβόρες διαδικασίες.
3. Απλούστευση δραστηριοτήτων εξαλείφοντας εργασιακά βήματα και δραστηριότητες που είναι περιττές ή χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Πολλές αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν μειώσει σημαντικά τις διαδικασίες τεμαχισμού και κοπής κρέατος στο κατάστημα, επιλέγοντας κρέατα που έχουν κοπεί και συσκευαστεί στη μονάδα συσκευασίας κρέατος και στη συνέχεια παραδίδονται στα καταστήματα σε μορφές έτοιμες προς πώληση.
4. Μεταστέγαση των εγκαταστάσεων, με στόχο την ελάττωση των αναγκών μεταφοράς και των δραστηριοτήτων διακίνησης. Η στέγαση των εγκαταστάσεων των προμηθευτών κοντά στην εργοστασιακή μονάδα της εταιρείας ή η στέγαση της εργοστασιακής μονάδας ή των αποθηκών της εταιρείας κοντά στους πελάτες, μπορεί να συμβάλλει στην ελάττωση των εξόδων μεταφοράς και διακίνησης.
5. Προσφορά λιτού προϊόντος. Ο εσκεμμένος περιορισμός της προσφοράς προϊόντος της εταιρείας στα ουσιώδη, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των εξόδων της εταιρείας που

⁴⁹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 199-201.

σχετίζονται με κομψά χαρακτηριστικά και μια πλήρη γκάμα επιλογών και αξεσουάρ. Δραστηριότητες και έξοδα μπορούν επίσης, να εξαιρεθούν ενσωματώνοντας λιγότερα χαρακτηριστικά απόδοσης και ποιότητας στο προϊόν και προσφέροντας στους αγοραστές λιγότερες υπηρεσίες.

6. Προσφορά περιορισμένης γκάμας προϊόντων, αντί για πλήρη. Η επιλογή της εταιρείας να περικόψει αντικείμενα με χαμηλές πωλήσεις από τη γκάμα προϊόντων της και να αρκεστεί στην ικανοποίηση των αναγκών των περισσότερων αγοραστών, αντί για την ικανοποίηση των αναγκών όλων των αγοραστών, μπορεί να εξαλείψει δραστηριότητες και έξοδα που σχετίζονται με πολυάριθμες παραλλαγές προϊόντων και ευρεία επιλογή.

Αυτοί είναι οι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν πλεονέκτημα κόστους αναδιαμορφώνοντας την αλυσίδα αξίας τους, όπου το σωρευτικό κόστος του συνόλου της αλυσίδας αξίας, είναι χαμηλότερο από το σωρευτικό κόστος των ανταγωνιστών και αυτό το πλεονέκτημα είναι διαρκές.

3.2.2 Κίνδυνοι μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Οι κύριοι κίνδυνοι μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι τέσσερις και περιγράφονται παρακάτω:⁵⁰

1. Ο μεγαλύτερος ίσως κίνδυνος μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι να παρασυρθεί η εταιρεία προς μια υπερβολικά δυναμική μείωση τιμής και να καταλήξει με χαμηλότερη, αντί για υψηλότερη κερδοφορία. Ένα πλεονέκτημα χαμηλού κόστους/χαμηλής τιμής έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη κερδοφορία μόνο αν: α) η μείωση των τιμών είναι μικρότερη από το μέγεθος του πλεονεκτήματος κόστους ή β) τα προστιθέμενα κέρδη στις πωλήσεις μονάδων είναι αρκετά υψηλά, ώστε να αποφέρουν μεγαλύτερο συνολικό κέρδος παρά τα χαμηλότερα περιθώρια ανά μονάδα πώλησης.
2. Ένας δεύτερος μεγάλος κίνδυνος, είναι η στρατηγική να μην αποδίδει έμφαση σε μεθόδους πλεονεκτήματος κόστους που μπορούν να διατηρηθούν αποκλειστικές ή σε μεθόδους που οδηγούν τους ανταγωνιστές σε απόπειρες κάλυψης του εδάφους. Η αξία ενός πλεονεκτήματος κόστους εξαρτάται από τη βιωσιμότητά του. Η βιωσιμότητα, με τη σειρά της, στρέφεται γύρω από το κατά πόσον επιτυγχάνει η εταιρεία το πλεονέκτημα κόστους με τρόπους που είναι δύσκολο να αντιγράψουν ή να συναγωνιστούν οι ανταγωνιστές.

⁵⁰ ό.π., σ. 207.

3. Ένας τρίτος κίνδυνος είναι η στρατηγική να προσηλωθεί υπερβολικά στη μείωση του κόστους. Δεν πρέπει μια επιχείρηση να επιδιώκει το χαμηλό κόστος με τέτοιο ζήλο, ώστε να καταλήγει η προσφορά προϊόντος της ελλιπής, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά σε βαθμό που να μην προσελκύει τους αγοραστές. Επιπλέον, μια εταιρεία που πασχίζει να μειώσει τα κόστη της, πρέπει να μεριμνά ώστε να μην παρερμηνεύσει ή να αγνοήσει το αυξημένο ενδιαφέρον του αγοραστή για πρόσθετα χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες, να μην αρνηθεί την ευαισθησία του αγοραστή ως προς την τιμή ή τις νέες εξελίξεις που μεταβάλλουν σιγά σιγά τον τρόπο που χρησιμοποιούν οι αγοραστές το προϊόν. Μια εταιρεία απόλυτα προσηλωμένη στο χαμηλό κόστος διακινδυνεύει να χάσει έδαφος στην αγορά, αν οι αγοραστές ξεκινήσουν να επιλέγουν πιο προηγμένα ή πλούσια σε χαρακτηριστικά προϊόντα.
4. Τέλος, ένας ακόμη κίνδυνος είναι οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές.⁵¹ Δηλαδή, τα τεχνολογικά επιτεύγματα εξοικονόμησης κόστους ή η εμφάνιση μοντέλων με ακόμη χαμηλότερο κόστος αλυσίδας αξίας, μπορούν να εξουδετερώσουν μια θέση ηγεσίας κόστους. Ο τρέχων ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες ως προς την ταχεία μετάβαση σε νέες τεχνολογίες ή προσεγγίσεις της αλυσίδας αξίας, γιατί μεγάλες επενδύσεις τον περιορίζουν, τουλάχιστον προσωρινά στην τρέχουσα προσέγγιση της αλυσίδας αξίας.

Η προσφορά προϊόντος ενός ηγέτη κόστους, πρέπει πάντοτε να περιλαμβάνει αρκετά γνωρίσματα ώστε να καθίσταται το προϊόν ελκυστικό για υποψήφιους αγοραστές. Η χαμηλή τιμή από μόνη της δεν είναι πάντοτε ελκυστική για τους αγοραστές.

3.3 Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης (differentiation strategies) είναι ελκυστικές, όταν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των αγοραστών είναι ποικίλες και δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν πλήρως από ένα τυποποιημένο προϊόν ή από πωλητές με πανομοιότυπες δυνατότητες. Μια εταιρεία που επιχειρεί να επιτύχει μέσω της διαφοροποίησης πρέπει να μελετήσει προσεκτικά τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των αγοραστών προκειμένου να μάθει τι θεωρούν σημαντικό οι αγοραστές, τι πιστεύουν ότι έχει αξία και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό.

Στη συνέχεια η εταιρεία, πρέπει να ενσωματώσει στο προϊόν της ή στην προσφορά προϊόντος της, χαρακτηριστικά επιθυμητά από τους αγοραστές που θα την κάνουν να

⁵¹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σελ. 332.

ξεχωρίσει, σαφώς από τους ανταγωνιστές. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν επαρκής αριθμός αγοραστών δεθεί σε μεγάλο βαθμό με τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Η επιτυχής διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση:⁵²

- Να επιβάλλει πρόσθετη τιμή για το προϊόν της.
- Να αυξήσει τις πωλήσεις μονάδων, λόγω της διαφοροποίησης.
- Να κερδίσει την αφοσίωση των αγοραστών στο εμπορικό της σήμα (μερικοί αγοραστές προσκολλώνται στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και δένονται με την εταιρεία και τα προϊόντα της).

Η διαφοροποίηση ενισχύει την κερδοφορία, όταν η επιπλέον τιμή που επιβάλλεται στο προϊόν ξεπερνά το πρόσθετο κόστος για την επίτευξη της διαφοροποίησης. Οι εταιρικές στρατηγικές διαφοροποίησης, αποτυγχάνουν όταν οι αγοραστές δε θεωρούν πολύτιμη τη μοναδικότητα του εμπορικού σήματος και όταν η προσέγγιση διαφοροποίησης της εταιρείας μπορεί εύκολα να αντιγραφεί ή να τύχει συναγωνισμού από τους ανταγωνιστές της.

3.3.1 Κύριες μέθοδοι επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ευρείας διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από τη παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης, που είναι ηγέτης κόστους. Παρ' όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές σύμβολο κύρους (status).⁵³

⁵² Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σ. 208.

⁵³ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 332-334.

Συνήθως, η δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω διαφοροποίησης, περιλαμβάνει την εφαρμογή μίας εκ των τεσσάρων βασικών μεθόδων προσφοράς ανώτερης αξίας στους αγοραστές, οι οποίες αναλύονται παρακάτω:⁵⁴

- I.** Μία μέθοδος, είναι η ενσωμάτωση γνωρισμάτων προϊόντος και χαρακτηριστικά χρηστών, που ελαττώνουν το συνολικό κόστος χρήσης του προϊόντος της εταιρείας για τον αγοραστή. Ένα προϊόν μπορεί να καταστεί οικονομικότερο στη χρήση για τον αγοραστή μειώνοντας τις απώλειες πρώτων υλών, μειώνοντας τις απαιτήσεις υλικών για τον αγοραστή, αυξάνοντας τα διαστήματα συντήρησης και την αξιοπιστία του προϊόντος, ούτως ώστε να ελαττωθούν τα έξοδα επισκευής και συντήρησης για τον αγοραστή, χρησιμοποιώντας (online) συστήματα για τη μείωση του κόστους προμήθειας και επεξεργασίας της παραγγελίας του χρήστη και προσφέροντας δωρεάν τεχνική υποστήριξη.
- II.** Μια δεύτερη μέθοδος, είναι η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που αυξάνουν την απόδοση του προϊόντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με γνωρίσματα που παρέχουν στους αγοραστές μεγαλύτερη αξιοπιστία, ευκολία στη χρήση, άνεση ή ανθεκτικότητα. Άλλες επιλογές βελτίωσης της απόδοσης περιλαμβάνουν καθαρότερο, ασφαλέστερο, πιο αθόρυβο και με λιγότερα έξοδα συντήρησης προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με το εμπορικό σήμα των ανταγωνιστών.
- III.** Μια τρίτη μέθοδος επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στη διαφοροποίηση, είναι η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που ενισχύουν την ικανοποίηση του αγοραστή με μη οικονομικούς ή άυλους τρόπους. Για παράδειγμα ο σχεδιασμός ενός προϊόντος, χαρακτηριστικά του προϊόντος που σχετίζονται με τις επιθυμίες των αγοραστών για κύρος, εμφάνιση, γόητρο, υψηλή μόδα, ανώτερη δεξιοτεχνία και ότι καλύτερο προσφέρεται γενικά.
- IV.** Η τέταρτη μέθοδος, είναι η παροχή αξίας στους πελάτες μέσω διαφοροποίησης που βασίζεται σε ικανότητες και ανταγωνιστικές δυνατότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές ή δεν είναι σε θέση να συναγωνιστούν. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται η σημασία της βελτίωσης των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που προσθέτουν ισχύ στα δυνατά σημεία, όσον αφορά στους πόρους και στην ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας. Οι βασικές ή ξεχωριστές ικανότητες όχι μόνο ενισχύουν την ικανότητα μιας εταιρείας

⁵⁴ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 211-212.

να συμμετέχει με επιτυχία στον ανταγωνισμό της αγοράς, αλλά μπορούν επίσης να αποδειχθούν μοναδικές στην παροχή αξίας στους αγοραστές.

«Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του (core)».⁵⁵

3.3.2 Κίνδυνοι μιας στρατηγικής διαφοροποίησης

Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι αποτυχίας των στρατηγικών διαφοροποίησης, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:⁵⁶

1. Μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι πάντοτε καταδικασμένη όταν οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να αντιγράψουν γρήγορα τα περισσότερα ή όλα τα γνωρίσματα του προϊόντος που δημιουργεί μια εταιρεία και τα οποία προσελκύουν τους καταναλωτές. Η ταχεία μίμηση σημαίνει ότι καμία από τις ανταγωνίστριες εταιρείες δεν επιτυγχάνει διαφοροποίηση, καθώς όταν μια επιχείρηση λανσάρει κάποιο στοιχείο μοναδικότητας που προτιμάται από τους αγοραστές, οι μιμητές επαναφέρουν σε σύντομο χρονικό διάστημα την ομοιότητα. Γι' αυτό μια επιχείρηση πρέπει να αναζητά πόρους μοναδικότητας που είναι χρονοβόρο ή ασύμφορο για τους ανταγωνιστές να συναγωνιστούν, αν επιδιώκει να χρησιμοποιήσει τη διαφοροποίηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.
2. Ένας δεύτερος κίνδυνος, είναι να μην δημιουργήσει η στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρείας ενθουσιώδη υποδοχή στην αγορά, επειδή οι αγοραστές διακρίνουν μικρή αξία στα μοναδικά γνωρίσματα του προϊόντος μιας εταιρείας. Έτσι, ακόμη κι αν μια εταιρεία κάνει τα χαρακτηριστικά του εμπορικού της σήματος να ξεχωρίσουν από τα εμπορικά σήματα των ανταγωνιστών, η στρατηγική της μπορεί να αποτύχει, αφού η εταιρεία επιχειρεί να διαφοροποιηθεί βασιζόμενη σε κάτι που δεν προσφέρει επαρκή αξία στους αγοραστές.
3. Ο τρίτος μεγάλος κίνδυνος μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, είναι η υπερβολική δαπάνη για απόπειρες διαφοροποίησης της προσφοράς προϊόντος της εταιρείας, ελαττώνοντας την κερδοφορία. Οι απόπειρες επίτευξης διαφοροποίησης μιας εταιρείας σχεδόν πάντοτε

⁵⁵ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σ. 335.

⁵⁶ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 214-216.

προκαλούν δαπάνες. Το κόλπο για την επίτευξη μιας επικερδούς διαφοροποίησης είναι, είτε να διατηρηθούν τα έξοδα διαφοροποίησης σε χαμηλότερο επίπεδο από την πρόσθετη τιμή των γνωρισμάτων διαφοροποίησης, που μπορεί να επιβληθεί στην αγορά (αυξάνοντας έτσι το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα πώλησης) ή να αντισταθμιστούν τα μικρότερα περιθώρια κέρδους ανά μονάδα, με την πώληση αρκετών επιπλέον μονάδων ώστε να αυξηθούν τα συνολικά κέρδη. Αν μια εταιρεία παρασυρθεί ακολουθώντας δαπανηρές απόπειρες διαφοροποίησης και στη συνέχεια ανακαλύψει απροσδόκητα ότι οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα επαρκές επιπλέον ποσό επί της τιμής ώστε να καλυφθούν τα προστιθέμενα κόστη της διαφοροποίησης, καταλήγει με απaráδεκτα μικρά περιθώρια κέρδους ή ακόμη και με ζημία.

Άλλοι συνήθεις κίνδυνοι και λάθη κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης είναι οι εξής:

- Υπερβολική διαφοροποίηση σε βαθμό που η ποιότητα του προϊόντος ή τα επίπεδα εξυπηρέτησης υπερβαίνουν τις ανάγκες των αγοραστών. Ακόμη κι αν στους αγοραστές αρέσουν τα πρόσθετα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το προϊόν, υπάρχει πιθανότητα να μην τα βρίσκουν αρκετά πολύτιμα για τους σκοπούς τους, ώστε να πληρώσουν επιπλέον για να τα αποκτήσουν. Πολλοί αγοραστές αποφεύγουν να αγοράσουν τα κορυφαία προϊόντα γιατί δεν τους ενδιαφέρουν ιδιαίτερα όλα τα εντυπωσιακά χαρακτηριστικά. Γι' αυτούς, ένα λιγότερο πολυτελές μοντέλο ή στυλ έχει περισσότερο νόημα από οικονομικής σκοπιάς.
- Απόπειρα χρέωσης πολύ υψηλής πρόσθετης τιμής. Ακόμη κι αν οι αγοραστές θεωρούν ότι είναι ωραίο να έχει ένα προϊόν ορισμένα πρόσθετα ή πολυτελή χαρακτηριστικά, μπορεί να εξακολουθούν να πιστεύουν ότι το πρόσθετο κόστος είναι υπερβολικό σε σχέση με την αξία που αυτά προσδίδουν στο προϊόν. Μια εταιρεία που διαφοροποιείται πρέπει να είναι επιφυλακτική ώστε να μην απομακρύνει δυνητικούς αγοραστές εξαιτίας «καπελώματος» των τιμών. Κανονικά, όσο πιο μεγάλο είναι το επιπλέον ποσό επί της τιμής για τα πρόσθετα χαρακτηριστικά που προσφέρουν διαφοροποίηση, τόσο πιο δύσκολο είναι για μια εταιρεία να αποτρέψει τους αγοραστές να επιλέξουν προσφορές ανταγωνιστών με χαμηλότερη τιμή.
- Επιφύλαξη και ανεπαρκής προσπάθεια δημιουργίας σημαντικών χασμάτων, όσον αφορά στην ποιότητα ή την εξυπηρέτηση ή τα χαρακτηριστικά απόδοσης σε σχέση με τα προϊόντα ανταγωνιστών. Οι απειροελάχιστες διαφορές μεταξύ των προσφορών προϊόντων των ανταγωνιστών, μπορεί να μην είναι ορατές ή σημαντικές για τους αγοραστές. Αν μια

εταιρεία επιθυμεί να δημιουργήσει εξαιρετικά αφοσιωμένους πελάτες και περισσότερα κέρδη και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στη διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, τότε η στρατηγική της πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα ισχυρή και όχι αδύναμη διαφοροποίηση προϊόντος.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι μια στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να ξεπεράσει μια στρατηγική διαφοροποίησης, όταν οι αγοραστές ικανοποιούνται με ένα βασικό προϊόν και δε θεωρούν ότι τα πρόσθετα γνωρίσματα αξίζουν υψηλότερη τιμή.

3.4 Στρατηγική βέλτιστου κόστους

Οι στρατηγικές βέλτιστου κόστους αποσκοπούν στην παροχή στους πελάτες καλύτερης σχέσης ποιότητας/κόστους. Ο στόχος είναι η παροχή ανώτερης αξίας στους αγοραστές ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους για βασικά γνωρίσματα ποιότητας, χαρακτηριστικών, απόδοσης, εξυπηρέτησης, ξεπερνώντας τις προσδοκίες τους όσον αφορά στην τιμή, δεδομένων των χρεώσεων των ανταγωνιστών για τα ίδια σχετικά γνωρίσματα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός ηγέτη βέλτιστου κόστους είναι τα χαμηλότερα κόστη σε σχέση με τους ανταγωνιστές, όσον αφορά στην ενσωμάτωση ανώτερων γνωρισμάτων, τη δυνατότητα χρέωσης χαμηλότερων τιμών έναντι ανταγωνιστών, το προϊόν των οποίων διαθέτει παρεμφερή ανώτερα γνωρίσματα.⁵⁷ Όταν μια εταιρεία διαθέτει τις ανταγωνιστικές δυνατότητες και τα δυνατά σημεία, όσον αφορά στους πόρους που απαιτούνται για την ενσωμάτωση των εν λόγω ανώτερων γνωρισμάτων στην προσφορά του προϊόντος της σε χαμηλότερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών, απολαμβάνει καθεστώς βέλτιστου κόστους και είναι ο ηγέτης κόστους ενός ανώτερου προϊόντος.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ ενός ηγέτη κόστους και ενός ηγέτη βέλτιστου κόστους, καθώς τα πρόσθετα ανώτερα χαρακτηριστικά συνεπάγονται πρόσθετα κόστη, που ένας ηγέτης κόστους μπορεί να αποφύγει προσφέροντας στους αγοραστές ένα βασικό προϊόν με λίγες πολυτέλειες. Από τη σκοπιά της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, οι στρατηγικές βέλτιστου κόστους αποτελούν ένα υβρίδιο, εξισορροπώντας μια στρατηγική έμφαση στο χαμηλό κόστος έναντι μιας στρατηγικής έμφασης στη διαφοροποίηση.

Προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μια στρατηγική βέλτιστου κόστους, είναι στοιχείο καίριας σημασίας για μια εταιρεία το να διαθέτει τους πόρους και τις

⁵⁷ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 217-218.

δυνατότητες ενσωμάτωσης ανώτερων χαρακτηριστικών σε χαμηλότερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών. Η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση:

1. Να ενσωματώνει ελκυστικά χαρακτηριστικά σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα των οποίων διαθέτουν παρεμφερή χαρακτηριστικά.
2. Να κατασκευάσει προϊόν ικανοποιητικής έως άριστης ποιότητας σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, που διαθέτουν ικανοποιητική έως άριστη ποιότητα προϊόντος.
3. Να αναπτύξει ένα προϊόν που παρέχει ικανοποιητική έως άριστη απόδοση σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με ανταγωνιστές, τα προϊόντα των οποίων συνεπάγονται επίσης ικανοποιητική έως άριστη απόδοση.
4. Να παρέχει ελκυστική εξυπηρέτηση πελατών σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές που παρέχουν συγκρίσιμα ελκυστική εξυπηρέτηση πελατών.

Η αγορά στόχος ενός ηγέτη βέλτιστου κόστους, είναι οι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία αγοραστές, που αναζητούν πρόσθετα χαρακτηριστικά σε ελκυστικά χαμηλή τιμή. Η επιθυμία ικανοποίησης των συνειδητοποιημένων ως προς την αξία αγοραστών έναντι των συνειδητοποιημένων ως προς τον προϋπολογισμό αγοραστών, διακρίνει έναν ηγέτη βέλτιστου κόστους από έναν ηγέτη κόστους. Οι δύο στρατηγικές αποσκοπούν σε σαφώς διαφορετικές αγορές - στόχους.

3.4.1 Περιπτώσεις υψηλής απόδοσης της στρατηγικής βέλτιστου κόστους

Μια στρατηγική βέλτιστου κόστους αποδίδει καλύτερα σε αγορές όπου η πολυμορφία των αγοραστών καθιστά κανόνα τη διαφοροποίηση των προϊόντων και όπου πολλοί αγοραστές είναι ταυτόχρονα ευαίσθητοι στην τιμή και στην αξία.

Αυτό συμβαίνει, γιατί ένας ηγέτης βέλτιστου κόστους μπορεί να τοποθετηθεί κοντά στο μέσον της αγοράς, είτε διαθέτοντας ένα προϊόν μέσης ποιότητας σε τιμή κατώτερη του μέσου όρου, είτε διαθέτοντας ένα προϊόν υψηλής ποιότητας σε μέση ή ελαφρώς υψηλότερη τιμή. Συχνά, σημαντικός αριθμός αγοραστών προτιμά μέσα προϊόντα αντί για τα φτηνά, τα βασικά προϊόντα παραγωγών χαμηλού κόστους ή τα ακριβά προϊόντα κορυφαίων διαφοροποιημένων εταιρειών.⁵⁸

Αν μια εταιρεία διαθέτει τους πόρους, την τεχνογνωσία και τις δυνατότητες ενσωμάτωσης ανώτερων χαρακτηριστικών προϊόντος ή εξυπηρέτησης σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με

⁵⁸ ό.π., σσ. 218-219.

τους ανταγωνιστές, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής βέλτιστου κόστους είναι λανθασμένη. Μια ηγετική στρατηγική πρέπει πάντοτε να ταυτίζεται με τα δυνατά σημεία όσον αφορά στους πόρους και τις δυνατότητες μιας εταιρείας. Ένα παράδειγμα στρατηγικής βέλτιστου κόστους, είναι ο τρόπος με τον οποίο η Toyota έχει εφαρμόσει την παραπάνω στρατηγική στην παραγωγή και στο μάρκετινγκ του εμπορικού σήματος Lexus.

3.4.2 Κίνδυνος μιας στρατηγικής βέλτιστου κόστους

Το πιο τρωτό σημείο της εφαρμογής της στρατηγικής βέλτιστου κόστους είναι να συνθλιβεί μια εταιρεία από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικές χαμηλού κόστους και υψηλής διαφοροποίησης. Οι ηγέτες μπορούν να είναι σε θέση να απομακρύνουν τους πελάτες από το θέλγητρο της χαμηλότερης τιμής, παρά τα λιγότερο ελκυστικά γνωρίσματα του προϊόντος τους.

Εταιρείες υψηλής διαφοροποίησης μπορούν να κερδίζουν πελάτες χρησιμοποιώντας ως θέλγητρο τα καλύτερα χαρακτηριστικά προϊόντος, ακόμα και αν τα προϊόντα τους προσφέρονται σε υψηλότερη τιμή. Έτσι, προκειμένου να είναι επιτυχής, ένας ηγέτης βέλτιστου κόστους πρέπει να προσφέρει στους αγοραστές σημαντικά καλύτερα χαρακτηριστικά προϊόντος προκειμένου να είναι σε θέση να δικαιολογήσει ανώτερη τιμή, από αυτήν που χρεώνουν οι ηγέτες κόστους.

Επιπλέον, πρέπει να επιτύχει σημαντικά χαμηλότερο κόστος κατά την παροχή ανώτερων χαρακτηριστικών, ούτως ώστε να είναι σε θέση να ξεπεράσει εταιρείες υψηλής διαφοροποίησης βασιζόμενος σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή.

3.5 Εστιασμένες στρατηγικές

Αυτό που διακρίνει τις εστιασμένες στρατηγικές από τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης είναι η επικεντρωμένη προσοχή που αποδίδεται σε ένα περιορισμένο τμήμα του συνόλου της αγοράς. Το τμήμα - στόχος, ή νησίδα (niche), μπορεί να οριστεί βάσει της γεωγραφικής μοναδικότητας, βάσει εξειδικευμένων απαιτήσεων στη χρήση του προϊόντος ή βάσει ειδικών γνωρισμάτων προϊόντος που απευθύνονται αποκλειστικά στα μέλη του τμήματος της αγοράς.⁵⁹

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης, είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα, στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος γι’

⁵⁹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σ. 219.

αυτήν, αφού βέβαια ερευνήσει πρώτα τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης αυτού του τμήματος. Ορισμένα τμήματα, παρά το γεγονός ότι έχουν σαφείς ιδιαιτερότητες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση τμηματοποίησης, δεν προσφέρονται για την επιδίωξη μιας στρατηγικής εστίασης, είτε γιατί η επιχείρηση δεν έχει τις δυνατότητες να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτές, είτε γιατί τα εν λόγω τμήματα ικανοποιούνται επαρκώς από ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, είτε γιατί το μέγεθος και η δυναμική τους δεν υπόσχονται ικανοποιητικές πωλήσεις.⁶⁰

Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική, όσον αφορά την επιλογή του τμήματος, στο οποίο θα εστιάσει τις προσπάθειές της, γιατί η επιλογή αυτή θα παίξει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της. Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης, η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια.

3.5.1 Εστιασμένη στρατηγική ηγεσίας κόστους

Μια εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος, αποσκοπεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξυπηρετώντας αγοραστές του τμήματος - στόχου της αγοράς σε χαμηλότερο κόστος και με χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται, όταν μια επιχείρηση μπορεί να ελαττώσει σημαντικά τα κόστη της περιορίζοντας τη βάση πελατών της σε ένα καλά ορισμένο τμήμα αγοραστών.

Οι μέθοδοι επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους έναντι των ανταγωνιστών που εξυπηρετούν επίσης το τμήμα - στόχο της αγοράς, είναι οι ίδιες με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Διαχειριστική υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών, στη διατήρηση του κόστους των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας στο ελάχιστο, αναζήτηση καινοτόμων τρόπων αναδιαμόρφωσης της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και παράκαμψη ή ελάττωση ορισμένων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας.

Η μόνη ουσιαστική διαφορά μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και της εστιασμένης στρατηγικής ηγεσίας κόστους, είναι το μέγεθος της ομάδας αγοραστών που μια εταιρεία επιχειρεί να προσελκύσει. Η πρώτη περιλαμβάνει μια προσφορά προϊόντος που απευθύνεται ευρέως στις περισσότερες ομάδες αγοραστών και στα περισσότερα τμήματα της αγοράς, ενώ η δεύτερη αρκείται απλώς στην ικανοποίηση των αγοραστών ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς.

⁶⁰ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σσ. 339-340.

Οι εστιασμένες στρατηγικές ηγεσίας κόστους είναι αρκετά κοινές. Οι παραγωγοί προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) είναι σε θέση να επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος στην εξέλιξη προϊόντων, στο μάρκετινγκ, στη διανομή και στη διαφήμιση, μέσω της επικέντρωσης στη διαμόρφωση γενόσημων προϊόντων που μιμούνται επώνυμα εμπορεύματα και της άμεσης πώλησης σε αλυσίδες λιανικής πώλησης, που ζητούν μια βασική ιδιωτική εμπορική ονομασία, που θα απευθύνεται σε ευαίσθητους στην τιμή αγοραστές.⁶¹

3.5.2 Εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης

Μια εστιασμένη στρατηγική που βασίζεται στη διαφοροποίηση, αποσκοπεί στη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με μια προσφορά προϊόντος προσεκτικά σχεδιασμένη, ώστε να απευθύνεται στις μοναδικές προτιμήσεις και ανάγκες μιας περιορισμένης, αλλά και προσδιορισμένης ομάδας αγοραστών, έναντι μια στρατηγικής ευρείας διαφοροποίησης που στοχεύει σε πολλές ομάδες αγοραστών και τμήματα της αγοράς.

Η επιτυχής χρήση μιας εστιασμένης στρατηγικής διαφοροποίησης, εξαρτάται από την ύπαρξη μεριδίου αγοραστών που αναζητά ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊόντος ή δυνατότητες και από την ικανότητα μιας επιχείρησης να ξεχωρίζει από ανταγωνιστές της ίδιας νησίδας στόχου (market niche) της αγοράς. Οι περισσότερες αγορές περιλαμβάνουν ένα μερίδιο αγοραστών, που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν υψηλή πρόσθετη τιμή για τα καλύτερα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά, παρέχοντας έτσι στρατηγικό περιθώριο σε ορισμένους ανταγωνιστές, να ακολουθήσουν εστιασμένες στρατηγικές βασισμένες στη διαφοροποίηση, που στοχεύουν στην κορυφή της πυραμίδας της αγοράς.⁶²

3.5.3 Κίνδυνοι των εστιασμένων στρατηγικών

Η εστίαση ενέχει αρκετούς κινδύνους. Ένας από αυτούς, είναι η πιθανότητα οι ανταγωνιστές να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους συναγωνισμού των εστιασμένων δυνατοτήτων της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση του τμήματος - στόχου της αγοράς, δημιουργώντας προϊόντα ή εμπορικά σήματα ειδικά σχεδιασμένα να απευθύνονται σε αγοραστές του τμήματος - στόχου ή αναπτύσσοντας τεχνογνωσία και δυνατότητες που αντισταθμίζουν τα δυνατά σημεία της εταιρείας, που εφαρμόζει εστιασμένη στρατηγική. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω

⁶¹ Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ., 2010), ό.π., σσ. 221-222.

⁶² ό.π., σσ. 222-223.

της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη και σχεδόν πιστή αντιγραφή των προϊόντων.⁶³

Ένας δεύτερος κίνδυνος της χρήσης εστιασμένης στρατηγικής, είναι ότι υπάρχει το ενδεχόμενο οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των μελών του τμήματος της αγοράς να αλλάξουν με τον καιρό προς γνωρίσματα προϊόντος που επιθυμεί η πλειονότητα των αγοραστών. Μια άμβλυνση των διαφορών μεταξύ των τμημάτων των αγοραστών, ελαττώνει τους φραγμούς εισχώρησης σε ένα τμήμα της αγοράς, όπου δραστηριοποιείται μια εταιρεία που εφαρμόζει εστιασμένη στρατηγική και προσκαλεί ανοικτά τους ανταγωνιστές παρακείμενων τμημάτων να ξεκινήσουν τον ανταγωνισμό για τους πελάτες της εν λόγω εταιρείας.

Ένας τρίτος κίνδυνος είναι ότι το τμήμα της αγοράς, μπορεί να καταστεί τόσο ελκυστικό ώστε να «πλημμυρίσει» σύντομα ανταγωνιστές, εντείνοντας τον ανταγωνισμό και κατακερματίζοντας τα κέρδη του τμήματος (σμίκρυνση μεριδίου αγοράς).⁶⁴

3.6 Υβριδική στρατηγική

Η εταιρία που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική διατηρεί χαμηλή τιμή για τα προϊόντα της, τα οποία όμως προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει πως η εταιρεία έχει την ικανότητα να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών και να διαθέτει τις βάσεις, ώστε να διατηρεί το κόστος και συνεπώς την τιμή του προϊόντος χαμηλά.

Η στρατηγική αυτή έχει δεχτεί κριτική, καθώς εφόσον η επιχείρηση έχει επιτύχει διαφοροποίηση και προστιθέμενη αξία για τα προϊόντα της, δεν υπάρχει λόγος να τα χρεώνει σε χαμηλές για την αγορά τιμές. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτύχει κάτω από τις εξής προϋποθέσεις.⁶⁵

1. Η εταιρεία πρέπει να επιτυγχάνει όγκο πωλήσεων μεγαλύτερο των ανταγωνιστών, διατηρώντας χαμηλό το κόστος των προϊόντων της. Η Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, περνώντας σε αυτή τη στρατηγική, κατάφερε στα τέλη της δεκαετίας του '80 να επιτύχει καλύτερη θέση στην αγορά, κατασκευάζοντας αυτοκίνητα ακόμα καλύτερης ποιότητας και διατηρώντας την τιμή τους σε πολύ ανταγωνιστικά επίπεδα.
2. Η εταιρεία πρέπει να απευθύνεται σε ένα τμήμα της αγοράς που να διευκολύνει την επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής. Η IKEA για παράδειγμα, είναι μια σουηδική εταιρεία η οποία παράγει

⁶³ ό.π., σ. 226.

⁶⁴ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σ. 343.

⁶⁵ ό.π., σ. 358.

έπιπλα, τα οποία συναρμολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες της. Οι υποψήφιοι καταναλωτές επισκέπτονται τα καταστήματα της ΙΚΕΑ, επιλέγουν από μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων αυτό που τους αρέσει και το μεταφέρουν σπίτι τους σε πακέτα, έχοντας την εγγύηση της εταιρείας για προσφορά βοήθειας σε περίπτωση που παρουσιαστεί πρόβλημα κατά τη συναρμολόγηση.

3. Η εταιρεία πρέπει να εισέρχεται σε μια αγορά όπου υπάρχουν ήδη καθιερωμένοι ανταγωνιστές και να αναζητά το αδύνατο σημείο τους ώστε να τους ξεπεράσει σε αυτό, προσφέροντας ένα προϊόν υψηλής ποιότητας σε χαμηλή τιμή. Με τον τρόπο αυτό θα κατακτήσει μερίδιο αγοράς με την προϋπόθεση, ότι έχει μια ξεκάθαρη στρατηγική και ότι μπορεί πράγματι να διατηρήσει σε χαμηλά επίπεδα το κόστος των προϊόντων της.

Επομένως, μια υβριδική στρατηγική μπορεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δυνατός συνδυασμός.⁶⁶ Μία τέτοια περίπτωση είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία.

⁶⁶ Porter Michael E. (1985), op. cit., pp. 16-17.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

4.1 Εισαγωγή στην έννοια των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Προϊόντα λιανεμπορικής επωνυμίας ή αλλιώς ιδιωτικής ετικέτας, ονομάζονται τα εμπορεύματα εκείνα που φέρουν την επωνυμία του καταστήματος ή μια άλλη επωνυμία που ανήκει στην εμπορική επιχείρηση. Είναι προϊόντα τα οποία πλέον προσφέρουν υψηλή ποιότητα και σε πολλές περιπτώσεις υψηλότερη ακόμα και από επώνυμα προϊόντα, ενώ συνιστούν αφοσίωση και στην ετικέτα και στο κατάστημα.

Σε γενικές γραμμές τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δεν προβάλλονται, ούτε διαφημίζονται. Συνήθως, κατέχουν πλεονεκτική θέση στο ράφι σε σχέση με τα υπόλοιπα προϊόντα, ενώ παρόλο που πωλούνται σε χαμηλότερες τιμές από αυτά, παράλληλα αποδίδουν υψηλά μερίδια κέρδους για τους λιανέμπορους, οι οποίοι κατορθώνουν και επιτυγχάνουν χαμηλότερα επίπεδα κόστους.

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δημιουργηθούν εμπόδια εισόδου για τα (private label products) από τα επώνυμα προϊόντα, καθώς τα πρώτα λανσάρονται από τα ίδια κανάλια διανομής, που έχουν απευθείας έλεγχο στην εισαγωγή τους αλλά και στην τελική τιμή που θα προσφέρουν στον καταναλωτή. Αντιθέτως, τα επώνυμα προϊόντα θα πρέπει πρωτίστως να πείσουν και να έρθουν σε συμφωνία με τους λιανέμπορους, προκειμένου εκείνοι να τα αποθηκεύσουν και τελικά να τα προωθήσουν με αξιόλογο τρόπο μέσα στο κατάστημά τους.⁶⁷

Η βιομηχανία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αποτελεί μια πολύπλοκη βιομηχανία, η οποία έχει να κάνει με πολλές από τις έννοιες του μάρκετινγκ. Τα προϊόντα αυτά σκοπεύουν κυρίως στον ανταγωνισμό κόστους/αξίας με προϊόντα διεθνώς διαφημιζόμενων μαρκών (Brand). Οι λιανέμποροι ξεκίνησαν την παραγωγή τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που δέχονταν από τις ανεξέλεγκτες πλέον τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα τον εντονότερο ανταγωνισμό, τις μεγαλύτερες απαιτήσεις από μεριάς καταναλωτών και την ανάπτυξη ενός κλάδου του εμπορίου που δεν γνώριζε από γεωγραφικά σύνορα και χρονικά όρια, του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

⁶⁷ <https://wikimarkt.wikispaces.com/private+label+products>

ορίζονται ουσιαστικά, ως καταναλωτικά προϊόντα που παράγονται από ή εκ μέρους των λιανέμπορων και πωλούνται με την επωνυμία του λιανεμπορικού καταστήματος ή με άλλη επωνυμία η οποία ανήκει στην εμπορική επιχείρηση.⁶⁸

4.1.1 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη

Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας υπάρχουν από την αρχή του 20ου αιώνα, όπως τα (St. Michael) προϊόντα της αγγλέζικης αλυσίδας Marks & Spencer ή τα (Eight O’Clock Breakfast Coffee) της Αμερικανικής A&P. Συγκεκριμένα στις ΗΠΑ, με αρχικά αμελητέο επίπεδο το 1950 (οπότε σημειώνεται και η πρώτη επίσημη εμφάνιση των προϊόντων λιανεμπορικής επωνυμίας), οι πωλήσεις των προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος (store brands) έφτασαν μέχρι το 1993 να αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας και συγκεκριμένα το 18% της συνολικής αγοράς του λιανεμπορίου των ΗΠΑ.

Η μεγαλύτερη ανάπτυξη πάντως, σημειώθηκε τις δεκαετίες του '60, '70 και '80, που ήταν και η περίοδος που τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας άρχισαν να αναγνωρίζονται ως απειλή πλέον, για τους παραγωγούς. Οι γενιές στις οποίες μπορούν να διαχωριστούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κατά τη διάρκεια της εξελικτικής τους πορείας, αποδίδονται καλύτερα από τους Laaksonen H. και Reynolds J., (1994) και είναι οι εξής:

- Πρώτη γενιά - (generics): διαφορετικά λέγονται και «λευκά προϊόντα» και συνήθως δε συνδέονταν με κάποιο συγκεκριμένο όνομα ή εμπορικό σήμα. Επίσης, όπως αναφέρουν οι Dick Alan *et al.*, (1995), η συσκευασία τους χαρακτηριζόταν ως απλή, λευκή, με λίγη ή καθόλου πληροφόρηση σχετικά με τον παραγωγό. Τα προϊόντα αυτά ήταν περισσότερο δημοφιλή στα τέλη της δεκαετίας του '70 και αρχές του '80 και πιο πολύ ανάμεσα στα τμήματα των καταναλωτών που ήταν ευαισθητοποιημένα ως προς την τιμή (δίνοντάς τους μια εναλλακτική φθηνότερη επιλογή), καθώς τιμολογούνταν περίπου 20% χαμηλότερα από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα. Όσον αφορά στα προϊόντα αυτά καθαυτά, επρόκειτο για προϊόντα βασικά και λειτουργικά, που προκύπτουν μέσα από απλή παραγωγική διαδικασία. Η εικόνα και η ποιότητά τους ήταν υποδεέστερη από αυτή των επωνύμων, ενώ ο κύριος λόγος αγοράς τους ήταν η τιμή τους.

⁶⁸ Μπάλας Γεώργιος και Παπασταθοπούλου Πολίνα (1η έκδοση 2003), *Συμπεριφορά καταναλωτή*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

- Δεύτερη γενιά - (quasi brands):⁶⁹ τα προϊόντα της γενιάς αυτής διαθέτουν δική τους ετικέτα, ενώ οι λιανέμποροι ακολουθούν για αυτά στρατηγική κόστους, με στόχο την αύξηση των περιθωρίων κέρδους, την μείωση της δύναμης των κατασκευαστών θέτοντας την αρχική τιμή και την παροχή καλύτερων ποιοτικά προϊόντων. Η τιμή παραμένει και σε αυτή τη γενιά χαμηλότερη κατά 20% από αυτή των επωνύμων, που είναι και ο βασικός λόγος αγοράς τους.
- Τρίτη γενιά - (own brands): τα προϊόντα αυτής της γενιάς παράγονται με τεχνολογία που πλησιάζει αυτή των επωνύμων, ενώ και η ποιότητά τους είναι εξίσου ικανοποιητική. Οι λιανέμποροι ακολουθούν στρατηγική (me too), με στόχο τη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους της κατηγορίας, την ανάπτυξη της συλλογής προϊόντων, την παροχή μεγαλύτερης ποικιλίας στους καταναλωτές καθώς και το χτίσιμο της εικόνας του ίδιου του λιανέμπορου στα μάτια των καταναλωτών. Η τιμή τους κυμαίνεται σε επίπεδα 5% - 10% χαμηλότερα από αυτά των επωνύμων, ενώ βασικό κίνητρο για την αγορά τους αποτελεί πλέον ο συνδυασμός ποιότητας και τιμής.
- Τέταρτη γενιά - (extended own brands): Στην τελευταία αυτή γενιά, τα προϊόντα έχουν πλέον μια ισχυρή επωνυμία και ακολουθείται στρατηγική προστιθέμενης αξίας. Στόχοι των λιανέμπορων είναι η διατήρηση και αύξηση της πελατείας, η ενίσχυση των περιθωρίων κέρδους, η περαιτέρω βελτίωση της εικόνας και τέλος η διαφοροποίηση. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων είναι καινοτομική, ενώ η ποιότητά τους είναι ίδια και σε κάποιες περιπτώσεις, καλύτερη από αυτή των ηγετών. Το ίδιο ισχύει και για την τιμή, όπου είναι πλέον αντίστοιχη ή υψηλότερη από των επωνύμων. Κίνητρο για την αγορά τους, αποτελεί η επιθυμία των καταναλωτών για καλύτερα και μοναδικά προϊόντα.

Σήμερα, ως αποτέλεσμα της επιτυχίας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας παγκοσμίως και σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους, οι παγκόσμιες πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αγγίζουν το ένα τρισεκατομμύριο δολάρια το χρόνο, με αυξητική τάση. Μερικά από τα προϊόντα αυτά αποτελούν μάρκες πρότυπα, όπως η τροφή για σκύλους (Ol' Roy) της Wal-Mart, που είναι νούμερο ένα μάρκα ζωοτροφής στις Η.Π.Α.⁷⁰

⁶⁹ quasi brands: Οιονεί μάρκες ή κάτι σαν προϊόντα μάρκας.

⁷⁰ Kumar Nirmalya and Steenkamp Jan B. (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

4.1.2 Η Ελλάδα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Περιορισμένα περιθώρια για περαιτέρω μεγάλη ανάπτυξη στον τομέα των πωλήσεων των προϊόντων με την επωνυμία των λιανέμπορων, έδιναν το 2003 στελέχη αλυσίδων με πολύχρονη εμπειρία σε αυτά τα προϊόντα. Είχε εκτιμηθεί τότε πως η συμμετοχή των πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στον ετήσιο τζίρο δύσκολα θα μπορούσε να αυξηθεί σε επίπεδα άνω του 9%, ποσοστό το οποίο είχαν εξασφαλίσει ήδη οι περισσότερες αλυσίδες του κλάδου. Υποστηριζόταν πως όσοι από τους Έλληνες καταναλωτές επιλέγουν ιδιωτικής ετικέτας αγαθά πλέον είχαν ωριμάσει, με αποτέλεσμα ο εν λόγω τομέας να διαθέτει διαμορφωμένο και καλά διαβασμένο κοινό.

Παρόλα αυτά, λίγα χρόνια αργότερα το 2007, παράγοντες του κλάδου αναφερόμενοι στους λόγους για τους οποίους τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα στα επόμενα χρόνια θα εμφανίσουν νέα ανάπτυξη, αναφέρουν πως πέραν του χαμηλού κόστους απόκτησής τους από τα νοικοκυριά, σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν η περαιτέρω απαξίωση του οικογενειακού εισοδήματος και κυρίως οι συνεχείς προσπάθειες των αλυσίδων για τη βελτίωση της ποιότητας και της εμφάνισης των ιδιωτικών τους σημάτων.

Όπως έλεγαν χαρακτηριστικά, δεν υπάρχουν ουσιαστικά περιθώρια για (discount super market) για περαιτέρω μειώσεις τιμών, σε αντίθεση με τις αλυσίδες (super market), όπου τα περιθώρια παραμένουν μεγάλα, δεδομένων και των περιθωρίων βελτίωσης της λειτουργικότητας των συσκευασιών, του (labeling) των προϊόντων, της εξειδίκευσης των κωδικών και της επέκτασής τους σε λιγότερο ταχυκίνητες κατηγορίες αγαθών. Αυτές οι προβλέψεις επαληθεύτηκαν και μάλιστα σύμφωνα με μελέτη της ICAP την περίοδο 2007-2011 η εγχώρια αγορά (πωλήσεις σε αξία) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 11%.⁷¹

Αυτός ο θετικός ρυθμός αύξησης συνεχίστηκε έως το 2012. Το 2013 στο σύνολο σχεδόν των αλυσίδων (super market), διαπιστώθηκε μια σταθεροποίηση και σε πολλές περιπτώσεις, πτώση των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Αυτό οφειλόταν κυρίως στις προσφορές και στις μειώσεις τιμών που έκαναν οι παραγωγοί επώνυμων προϊόντων, οι οποίοι είδαν τις πωλήσεις τους, να πέφτουν κατακόρυφα από την έναρξη της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, αυξάνοντας και πάλι τα κέρδη τους.

Σήμερα, οι πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έχουν σταθεροποιηθεί και δείχνουν αυξητικές τάσεις. Οι λόγοι είναι κυρίως, πρώτων ότι τα περιθώρια μείωσης των

⁷¹ ICAP (2012), *Κλαδική μελέτη για τα σούπερ μάρκετ*, Icap Publications.

τιμών των επώνυμων προϊόντων έχουν εξαντληθεί και δεν μπορούν να ανταγωνιστούν το χαμηλότερο κόστος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (π.χ. κόστος διαφήμισης). Ένας άλλος σημαντικός λόγος θετικής πορείας των (private label product), είναι ότι οι καταναλωτές είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι απ' ό,τι πριν και γνωρίζουν ότι τα προϊόντα αυτά είναι το ίδιο ποιοτικά με τα επώνυμα και πολλές φορές ανώτερα σχετικά με την τιμή τους, αφού παράγονται από τους ίδιους παραγωγούς των επώνυμων προϊόντων.

4.1.3 Η Παγκόσμια αγορά και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας καταλαμβάνουν ολοένα μεγαλύτερο μερίδιο των πωλήσεων του λιανεμπορίου παγκοσμίως, ενώ η προοπτική περαιτέρω ανάπτυξης είναι αξιοθαύμαστη. Στη συνολική αυτή εικόνα των προϊόντων ιδιωτικού σήματος, φαίνεται πως η Ευρώπη έχει υπερισχύσει της Αμερικής, ανοίγοντας το δρόμο για πιο προηγμένα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, παρά το γεγονός ότι συνήθως αυτή που προηγείται σε εξελίξεις και τάσεις είναι η Αμερική.

Συγκεκριμένα, η περιοχή της Λατινικής Αμερικής είναι αυτή που παρουσιάζει τη μικρότερη ανάπτυξη στην αγορά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας παγκοσμίως. Σύμφωνα με την έρευνα της AC Nielsen (2005 a), η Ευρώπη διατηρεί τη θέση της περισσότερο ανεπτυγμένης, στα ιδιωτικής ετικέτας ετικέτας, με ένα συνολικό μερίδιο σε πωλήσεις της τάξης του 23% για το σύνολο των 17 Ευρωπαϊκών χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη δεύτερη θέση έρχεται όπως προαναφέρθηκε, η Βόρεια Αμερική με μερίδιο 16% και ανάπτυξη της τάξης του 7%. Οι αναπτυσσόμενες αγορές παρουσίασαν την ταχύτερη ανάπτυξη, της τάξης του 11% και μερίδιο αγοράς 6%.

Όσον αφορά σε ανάλυση ανά προϊόντική κατηγορία, η έρευνα έδειξε πως οι δύο πιο δημοφιλείς κατηγορίες στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παγκοσμίως, είναι τα τρόφιμα ψυγείου με μερίδιο 32% και τα χαρτικά και πλαστικά (Paper, Plastic and Wraps), με μερίδιο 31%. Τα τελευταία αποτελούσαν την πιο δημοφιλή κατηγορία των (private label product), σύμφωνα με την έρευνα της AC Nielsen (2005 b).

Οι λιγότερο δημοφιλείς κατηγορίες από την άλλη, ήταν και εξακολουθούν να είναι αυτές που έχουν να κάνουν με προϊόντα προσωπικής υγιεινής, καλλυντικών και παιδικών τροφών με μερίδια κάτω του 5%. Ως προς την τιμολόγηση, παγκοσμίως και στις 38 χώρες και σε 80 διαφορετικές προϊόντικές κατηγορίες που μελετήθηκαν, τα προϊόντα (private label) τιμολογούνταν κατά μέσο όρο, μέχρι και 31% χαμηλότερα από τα προϊόντα κατασκευαστή.

Είναι άξιο να σημειωθεί, πως η μικρότερη διαφορά τιμής ανάμεσα σε (private label product) και επώνυμα προϊόντα, παρατηρήθηκε σε χώρες με τη μικρότερη ανάπτυξη στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Αν θέλουμε να μιλήσουμε από την σκοπιά των προϊόντικών κατηγοριών, σύμφωνα με την ίδια έρευνα η κατηγορία που τιμολογείται με τη μεγαλύτερη διαφορά είναι αυτή των προϊόντων προσωπικής υγιεινής (-46%), ενώ αυτή με τη μικρότερη διαφορά τιμής είναι αυτή των κατεψυγμένων τροφίμων (-16%).

4.2 Στρατηγική σημασία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Είναι γεγονός πως η παραγωγή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας άλλαξε τη σχέση λιανέμπορων και παραγωγών, καθώς έθεσε νέες βάσεις ανταγωνισμού και αλληλεπίδρασης. Η αλλαγή αυτή επιφέρει οφέλη και για τις δύο πλευρές, τα οποία τα τελευταία χρόνια τα έχουν συνειδητοποιήσει και προσπαθούν να εκμεταλλευτούν αμφότερες.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αποτελούν στρατηγική διαφοροποίησης για τις αλυσίδες λιανικής πώλησης τροφίμων, κυρίως με διαφοροποίηση των τιμών, των πρόσθετων χαρακτηριστικών που προσφέρουν και της ανάπτυξης των διαφορετικών κατηγοριών.

4.2.1 Οφέλη για τον παραγωγό

Από την πλευρά του ο παραγωγός, αποφασίζοντας να μπει στην παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, δίνει στον εαυτό του την ευκαιρία για οικονομίες κλίμακας τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή. Οι βιομηχανίες παράγουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παράλληλα με την παραγωγή των επώνυμων προϊόντων τους. Έτσι, δεν χρειάζεται να αυξήσουν σημαντικά τα λειτουργικά τους έξοδα, για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Επίσης, το κόστος διακίνησης των επώνυμων προϊόντων είναι πολύ μεγαλύτερο για μια βιομηχανία, που πρέπει να διανείμει τα προϊόντα της σε εκατοντάδες σημεία πώλησης, από το κόστος που επωμίζεται όταν μεταφέρει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κατευθείαν στην αποθήκη μιας συγκεκριμένης αλυσίδας σούπερ μάρκετ. Με τον τρόπο αυτό, οι βιομηχανίες μπορούν να εκμεταλλευτούν την πλεονάζουσα τεχνολογία και την ικανότητά τους, προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους χωρίς ιδιαίτερη αύξηση των εξόδων (marketing). Παράλληλα, ενώ ουσιαστικά από την ίδια γραμμή παραγωγής παράγονται τόσο τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όσο και τα επώνυμα, ο παραγωγός μπορεί να τα τιμολογήσει

διαφορετικά, λόγω της διαφοροποίησης που υπάρχει ανάμεσα στην εικόνα των μεν και των δε.⁷²

Ένα ακόμα σημείο που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχουμε περάσει από την εποχή των προϊόντων ιδιωτικού σήματος στην εποχή των (Premium Private Label), τα οποία θεωρούνται ισάξια και σε κάποιες περιπτώσεις, ακόμη και καλύτερα από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη διατήρηση των χαμηλών τιμών τους έχει προσθέσει την ποιότητα σε ένα από τα βασικά κριτήρια των λιανέμπορων όσον αφορά στην επιλογή προμηθευτών, που με τη σειρά του μετατοπίζει τη διαπραγματευτική διαδικασία από επίπεδο τιμής σε επίπεδο ποιότητας, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ισχυρότερες σχέσεις, ακόμα και εξαρτήσεις μεταξύ παραγωγού και λιανέμπορου.⁷³

Σύμφωνα, με τους Dunne D. και Narasimhan C. (1999), ο παραγωγός μπορεί να εκμεταλλευτεί τη σχέση που έχει με τον λιανέμπορο για τον οποίο παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, προκειμένου να εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν, χωρίς όμως να επωμιστεί εξ' ολοκλήρου τον κίνδυνο και το κόστος λανσαρίσματός του, καθώς πλέον το προϊόν αποτελεί ευθύνη του λιανέμπορου.

4.2.2 Οφέλη για τον λιανέμπορο

Οι λιανέμποροι, όπως κάθε επιχειρηματίας κερδοσκοπικής φύσεως, εξαρτώνται για την επιβίωσή τους από το βαθμό κατά τον οποίο είναι ικανοί να προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους, όπως και να κατανοούν την αγορά με στόχο την καλύτερη ρύθμιση της προσφοράς τους στην υπάρχουσα ζήτηση. Η ολοένα και αυξανόμενη τάση από μέρους των επιχειρήσεων αυτών να εμπορεύονται τα δικά τους προϊόντα, οδήγησε τους λιανέμπορους να αναλάβουν νέες δραστηριότητες που μέχρι τότε ήταν αποκλειστικότητα των εταιρειών που βρίσκονταν πιο ψηλά στην αλυσίδα της διανομής, δηλαδή των παραγωγών. Οι δραστηριότητες αυτές, περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και έλεγχο των προϊόντων τους και των στρατηγικών τους, τον ποιοτικό έλεγχο αυτών, τον έλεγχο ότι είναι ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις, τη

⁷² Μπάλας Γεώργιος και Παπασταθοπούλου Πολίνα (2003), ό.π.

⁷³ Dunne D. and Narasimhan C. (1999), *The new appeal of private labels*, Harvard Business Review, Vol.77 (3), pp. 41-9.

διαφήμιση και πώληση, τον καθορισμό των προϊόντων που θα μοιράζονται χώρο στο ράφι μαζί με το δικό τους κ.ά.⁷⁴

Συνοπτικά, οι λόγοι για τους οποίους οι λιανέμποροι αποφασίζουν να εισάγουν και να προωθήσουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, είναι κυρίως να παράγουν πιστότητα στο κατάστημα, να αυξήσουν την κερδοφορία της αλυσίδας, να κερδίσουν έλεγχο επί του χώρου στο ράφι και να αναπτύξουν διαπραγματευτική δύναμη προς τους παραγωγούς.⁷⁵ Από τη μεριά των λιανέμπορων, η εισαγωγή και ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας θεωρείται ως μια στρατηγική για βελτίωση της εικόνας και της κερδοφορίας του καταστήματος. Συνήθως, η ιδιωτική μάρκα του καταστήματος προσφέρει συνδυασμό ποιότητας και τιμής, με αποτέλεσμα να αυξάνει τη συνολική ανταγωνιστικότητα τιμής της αλυσίδας.

Αναπτύσσοντας δηλαδή γραμμές ιδιωτικής ετικέτας, ο λιανέμπορος όχι μόνο προσφέρει ένα αποκλειστικό προϊόν το οποίο θα ενισχύσει την εικόνα του καταστήματος ως προς τις τιμές, αλλά και θα αυξήσει την ποικιλία και την επιλογή που προσφέρεται στον πελάτη (βλέπε Baltas, 1999). Ακόμη, οι λιανέμποροι εκμεταλλεύονται την εισαγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας στη διανομή και προώθηση σε επίπεδο καταστήματος.

Απώτερος στόχος τους, είναι να επιτύχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους τόσο όσον αφορά στη διαδικασία μάρκετινγκ των δικών τους προϊόντων, όσο και στη διανομή των επωνύμων, μέσω του χειρισμού του τιμολογιακού κενού και της ελαστικότητας ζήτησης στο ράφι ανά προϊόντικές κατηγορίες.⁷⁶ Χαμηλότερες τιμές για τον καταναλωτή και καλύτερα περιθώρια για τον λιανέμπορο, απαιτούν μια ικανοποιητικά χαμηλότερη τιμή ανεφοδιασμού.

Επιπλέον, μικρότερα κόστη διαφήμισης και προώθησης και πιθανές ποιοτικές διαφορές συνεπάγονται κι αυτά χαμηλότερη τιμή ανεφοδιασμού. Λόγω αυτών των χαμηλών δαπανών μάρκετινγκ και τιμών ανεφοδιασμού, οι λιανέμποροι μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ενώ παράλληλα να διατηρήσουν τιμές, τις οποίες δύσκολα θα ανταγωνιστούν οι μεγάλες μάρκες.

⁷⁴ Miquel S., Caplluire E.M. and Manzano J.A. (2002), The effect of personal involvement on the decision to buy store brands, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.11 (1), pp. 6-18.

⁷⁵ Batra R. and Sinha I. (2000), Consumer Level factors moderating the success of private label brands, *Journal of Retailing*, Vol.76 (2), pp. 175-191.

⁷⁶ Richardson P. (1997), Are store brands perceived to be just another brand?, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.6 (6), pp. 388-404.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι λιανέμποροι αποφασίζουν να ξεκινήσουν την εισαγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, είναι η διαφοροποίηση του καταστήματός τους από αυτά των ανταγωνιστών τους. Το γεγονός ότι τα (private label product) μπορούν να αγοραστούν μόνο από το συγκεκριμένο κατάστημα, είναι από μόνο του στοιχείο διαφοροποίησης, καθώς δεν μπορούν να υποκατασταθούν προϊόντα ενός άλλου καταστήματος.⁷⁷ Με τον τρόπο αυτό λοιπόν, ο λιανέμπορος αυξάνει την συχνότητα επισκέψεων των πελατών και την πιστότητά τους, καθώς και τη γενικότερη κίνηση του καταστήματος (store traffic).

Τέλος, δυνατές ιδιωτικές μάρκες μπορούν να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των λιανέμπορων στην αλυσίδα διανομής και να τους επιφέρουν καλύτερους όρους συνεργασίας με τους παραγωγούς. Αυτό συμβαίνει διότι πλέον, ο λιανέμπορος δεν είναι απλά διανομέας έτοιμων προϊόντων του παραγωγού, αλλά διαχειριστής δικών του προϊόντων και επομένως ελέγχει περισσότερους παράγοντες που αφορούν και τον παραγωγό επώνυμων προϊόντων, όπως για παράδειγμα τη θέση στο ράφι και τις προωθητικές ενέργειες για τα επώνυμα προϊόντα. Πέρα όμως από αυτά, οι λιανέμποροι είναι επιπλέον άμεσα υπεύθυνοι για την προστασία των προϊόντων και βρίσκονται σε πολύ στενή επαφή με όλους τους κρίκους της αλυσίδας τροφοδοσίας.⁷⁸

4.3 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας vs. επώνυμα προϊόντα

Οι ενέργειες μάρκετινγκ που ακολουθούνται τόσο στην περίπτωση που μιλάμε για επώνυμα όσο και για ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της άποψης των καταναλωτών για τις δύο αυτές κατηγορίες προϊόντων. Όπως αναφέρει ο Myers (1967), η διαφήμιση μιας μάρκας μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση καλύτερης ποιότητας, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να οδηγούνται έμμεσα στο συμπέρασμα πως τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, που δεν διαφημίζονται είναι χαμηλότερης ποιότητας.

Ομοίως, οι Livesey και Lennon (1978), συμφωνούν πως οι ενέργειες μάρκετινγκ και ειδικότερα η διαφήμιση, λειτουργούν ως στοιχεία διαφοροποίησης των μαρκών, προδιαθέτοντας μάλιστα

⁷⁷ Hoch Stephen J. and Lodish, Leonard M. (2001), Store brands and category management, *Working paper*, The Wharton School of the University of Pennsylvania No. 98-012.

⁷⁸ Willems Sabine, Roth Eva and Roekel Jan van (2005), Changing European Public and Private Food Safety and Quality Requirements: Challenges for Developing Country Fresh Produce and Fish Exporters, *The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank*, New York, pp. 34-39.

τους καταναλωτές θετικότερα ως προς τα επώνυμα (όσον αφορά στην ποιότητα κυρίως) σε σχέση με τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα. Τέλος, ο Morris (1979), σημειώνει πως οι μάρκες κατασκευαστή αν και ακριβότερες, δεν βασίζονται τόσο στον παράγοντα «τιμή» για την επιτυχία τους, όσο στον παράγοντα «διαφήμιση».

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας μάρκας μπορεί να συσχετιστεί, όπως υποστηρίζει ο Monroe (1976), με την τιμή των προϊόντων της. Στην άποψη αυτή, συμφωνεί και ο McGoldrick (1984), ο οποίος συμπεριλαμβάνει την τάση των καταναλωτών να συγχέουν την ποιότητα με την τιμή σημαντικά, όταν πρόκειται να μελετηθούν οι διαφορετικές εκτιμήσεις επώνυμων και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων. Με άλλα λόγια, μια μάρκα που πωλείται σε υψηλή τιμή αλλά έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά (όπως φυσικές γεύσεις, σακχαρόζη αντί για τεχνητές γλυκαντικές ουσίες, φυτικά χρώματα αντί για χημικές βαφές) αντιμετωπίζεται σαν να έχει μεγαλύτερο (value for money) από μια ανταγωνιστική μάρκα που πωλείται στην ίδια τιμή αλλά προσφέρει λιγότερο επιθυμητά χαρακτηριστικά.

Στην αξιολόγηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ο Richardson *et. al.*, (1994), εξέτασαν την επίδραση άσχετων με το ίδιο το προϊόν χαρακτηριστικών (όπως η συσκευασία και η τιμή) και βρήκαν πως η αξιολόγηση ήταν πολύ καλύτερη για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, όταν αυτά παρουσιάστηκαν στους καταναλωτές συσκευασμένα και τιμολογημένα όπως τα αντίστοιχα επώνυμα. Αντίστροφα, όταν τα επώνυμα προϊόντα παρουσιάστηκαν στους καταναλωτές σαν προϊόντα με λιανεμπορικό σήμα, αυτοί τα αξιολόγησαν πολύ χαμηλότερα.

Από τη μελέτη αυτή συμπεραίνουμε πως τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, άσχετα με το προϊόν αυτό καθαυτό, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της άποψης των καταναλωτών και στον καθορισμό της επιλογής ανάμεσα σε δύο προϊόντα ίδιας κατηγορίας, όπου το ένα είναι επώνυμο και το άλλο ιδιωτικής ετικέτας. Σχετικό με αυτό είναι και το συμπέρασμα από την έρευνα των AC Nielsen (2005 b), πως μια περισσότερο προσεγμένη συσκευασία στα προϊόντα με το σήμα της λιανεμπορικής αλυσίδας, προδιαθέτει διαφορετικά τον καταναλωτή, σε σχέση με μια λιγότερο προσεγμένη και φτηνή συσκευασία.

Ένα φαινόμενο που έχει παρατηρηθεί, είναι αυτό που σημειώνει ο Karferer (1996) και αφορά σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, που μιμούνται σε συσκευασία και ονοματολογία τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά τους επώνυμα προϊόντα, δημιουργώντας έτσι σύγχυση στον καταναλωτή. Ο τελευταίος οδηγείται έτσι άθελά του σε πολλές περιπτώσεις, στην αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, θεωρώντας πως αγοράζει ένα προϊόν του ίδιου κατασκευαστή ή αντίστοιχης απόδοσης. Γενικότερα, οι καταναλωτές θεωρούν πως τα επώνυμα προϊόντα

είναι ανώτερα από τα ιδιωτικής ετικέτας, όσον αφορά σε χαρακτηριστικά, όπως η συνολική ποιότητα, η γεύση, το άρωμα και η αξιοπιστία.

Τα επώνυμα προϊόντα θεωρείται πως προσφέρουν χρησιμότητα και ποιότητα, ενώ από την άλλη, τα προϊόντα ιδιωτικού σήματος είναι χαμηλά τιμολογημένα και φτωχά συσκευασμένα, δεν αναγνωρίζονται εύκολα από τους καταναλωτές και διαφημίζονται σπάνια. Συνοπτικά, τα επώνυμα προϊόντα έχουν κατοχυρώσει μια εικόνα και αναγνώριση που ξεπερνάει και την έννοια της ποιότητας και δεν αντισταθμίζεται από τη χαμηλότερη τιμή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.⁷⁹

Όλα τα παραπάνω, που δείχνουν τα επώνυμα προϊόντα να δέχονται μεγαλύτερης εκτίμησης από τους καταναλωτές, ως προς την ποιότητα και την συνολική εικόνα συγκρινόμενα με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αφορούν περισσότερο τις αρχικές έρευνες που είχαν γίνει για το συγκεκριμένο θέμα. Οι πιο πρόσφατες έρευνες, δείχνουν πως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν αρχίσει να γίνονται πολύ δημοφιλή, καθώς πλέον οι καταναλωτές εμπιστεύονται περισσότερο την ποιότητά τους. Η αλλαγή αυτή στην άποψη των καταναλωτών οφείλεται πιθανώς, στη μεγαλύτερη σημασία που δίνουν οι ίδιοι οι λιανέμποροι στη διατήρηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου ποιότητας, επενδύσεις που έχουν τελικά ως αποτέλεσμα αντίστοιχη και σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και καλύτερη ποιότητα από των επωνύμων.

Όπως προέκυψε και από την έρευνα των AC Nielsen (2005 a), τα 2/3 των ερωτηθέντων παγκοσμίως, θεωρούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μια καλή εναλλακτική σε σχέση με τις επώνυμες μάρκες, ενώ ένα 69% συμφωνούν πως αντιπροσωπεύουν ένα πολύ καλό (value for money). Παρόλα αυτά, ένα 41% συμφωνεί πως κάποια συγκεκριμένα προϊόντα δεν είναι κατάλληλα για παραγωγή ιδιωτικής ετικέτας. Τέλος, κάτι που αναφέρεται στην ίδια έρευνα είναι ότι όσο περισσότερο είναι οι καταναλωτές εκτεθειμένοι σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τόσο καλύτερη άποψη έχουν για αυτά.

Αντίθετα, σε αγορές που τα προϊόντα λιανεμπορικού σήματος είναι λιγότερο ανεπτυγμένα, οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν πολλά στοιχεία για αυτά και συνεπώς υποθέτουν από την συσκευασία και την τιμή τους, ότι είναι χαμηλότερης ποιότητας και ότι προορίζονται για καταναλωτές που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράζουν ακριβότερες μάρκες.

⁷⁹ Sethuraman R. (2000), What makes consumers pay more for national brands than for store brands: Image or Quality?, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Report No.00-110, Cambridge Massachusetts.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Παρουσίαση Της Εταιρείας AB Βασιλόπουλος

5.1 Η εταιρεία AB Βασιλόπουλος

Ο AB Βασιλόπουλος, είναι μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες στο χώρο εμπορίας τροφίμων, με 350 καταστήματα, από τα οποία 12 είναι Cash & Carry, 12 AB Shop & Go (Συνεργάτης), 77 Franchise, 19 AB City και 65 AB Food Market (Συνεργάτης) και απασχολεί πάνω από 12.500 εργαζόμενους. Τα καταστήματα ανάλογα με τα τετραγωνικά μέτρα που είναι και την ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν διακρίνονται σε Large, Medium, Small και City.

5.1.1 Ιστορικό ίδρυσης - εξέλιξής της

Η ιστορία της AB ξεκινάει το 1939, όταν τρία από τα επτά αδέρφια της οικογένειας Βασιλόπουλου, οι Γεράσιμος, Γιώργος και Χαράλαμπος, με καταγωγή από ένα χωριό της Ηλείας, αγοράζουν από έναν μακρινό θείο τους, ονόματι Παναγόπουλο, ένα μπακάλικο επί της οδού Βουλής, θέτοντας ουσιαστικά τις βάσεις γι' αυτό που αρκετά αργότερα θα ονομαζόταν (Super Market). Διψασμένοι για επιτυχία και καινοτομία, τα τρία αδέρφια θα προσθέσουν στο μπακάλικο τη δική τους φρέσκια και πρωτοποριακή πινελιά, μετατρέποντάς το σε ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία «ΑΦΟΙ Βασιλόπουλοι». Το κατάστημα αυτό, που διατηρήθηκε ως το 1966 με την ίδια επωνυμία, θα αποτελέσει σημείο αναφοράς μεταπολεμικά για την «καλή κοινωνία» της Αθήνας.⁸⁰

Σύντομα, στην παρέα των τριών αδερφών θα προστεθεί και ο μικρότερος γόνος της οικογένειας, ο Γιάννης, οπότε όλοι μαζί εξαργυρώνοντας τη φήμη που είχε αποκτήσει το κατάστημά τους, εξαγοράζουν το 1950 ένα κατάστημα τροφίμων στην οδό Σταδίου. Το ιστορικό αυτό κατάστημα (Delicatessen), το οποίο λειτουργεί ακόμη υπό άλλη διεύθυνση στην οδό Σταδίου 19, θα κάνει κυριολεκτικά θραύση, αφού θα καταστεί ο αγαπημένος προορισμός των Αθηναίων, οι οποίοι βρίσκουν ευρωπαϊκά προϊόντα υψηλών προδιαγραφών.

⁸⁰ <http://www.ab.gr/ourcompany/history>

Η φήμη του θα ενισχυθεί περισσότερο με την αναγνώρισή του ως επίσημου προμηθευτή της Βασιλικής Αυλής, καθώς και με τη βράβευσή του το 1956, ως το κατάστημα τροφίμων με την καλύτερη βιτρίνα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50, η γκάμα των προϊόντων των δύο καταστημάτων θα διευρυνθεί σημαντικά, καθώς οι αδερφοί Βασιλόπουλοι θα δημιουργήσουν εταιρεία αντιπροσωπειών/διανομών, η οποία θα εισάγει για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά, επώνυμες μάρκες όπως (Colgate, Uncle Ben's, Knorr, Kellogg's, Tide κ.ά.). Τη δεκαετία του '60, η ομάδα των τεσσάρων αδερφών θα διασπαστεί στα δύο, με τους Γεράσιμο και Χαράλαμπο Βασιλόπουλο, μαζί με άλλους συνεργάτες να ιδρύουν την ΑΒ Αφοί Βασιλόπουλοι ΕΠΕ, ανοίγοντας καταστήματα στη Βάρκιζα και την Κηφισιά, καθώς και ένα κατάστημα (self service) στο Παλαιό Φάληρο. Ήταν πλέον η εποχή που τα πράγματα στο χώρο του λιανεμπορίου άλλαξαν, καθώς το παραδοσιακό παντοπωλείο άρχισε σιγά σιγά να παραχωρεί τη θέση του σε ένα πρωτοεμφανιζόμενο τύπο καταστημάτων, τα (super market).

Τα δύο αδέρφια αντιλαμβάνονται τη νέα τάση και σπεύδουν το 1969, να ανοίξουν το κατάστημα που θα αποτελούσε τομή στο χώρο του λιανεμπορίου στο Φάρο Ψυχικού. Η «Μητρόπολη», όπως έμελλε να «βαφτιστεί» το παλαιότερο κατάστημα του ομίλου ΑΒ, ήταν ότι πιο σύγχρονο και πρωτοποριακό είχε να επιδείξει ο κλάδος των σούπερ μάρκετ σε όλα τα Βαλκάνια.



Ψυχικό, το παλιότερο κατάστημα του Ομίλου ΑΒ ή αλλιώς η «Μητρόπολη»

Η «Μητρόπολη» των 25.000 διαφορετικών προϊόντων, θα αναδεικνυόταν σε σημείο αναφοράς της επώνυμης Αθήνας, όπου θα συνέρρεαν οι κυρίες με τις γούνες, αλλά και οι

Φιλιππινέζες, οι οποίες το ίδιο απόγευμα της παραλαβής, θα «εξαφάνιζαν» τις ασιατικές εισαγωγές.

Σταθμός για την ΑΒ ήταν το 1992, όταν ο Γεράσιμος Βασιλόπουλος, διαβλέποντας τις παγκόσμιες εξελίξεις, μεταβιβάζει το 51% των μετοχών της ΑΒ στον πολυεθνικό εκ Βελγίου όμιλο Delhaize, διασφαλίζοντας σε ένα ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον την επέκταση και τη συνέχεια της εταιρείας, που με τόσο κόπο και μεράκι δημιούργησαν τα δύο αδέρφια. Το 1994, η ΑΒ ξεκινά την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνδυάζοντας την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές. Συνεχίζεται η εντός και εκτός Αττικής επέκταση του δικτύου πωλήσεων της εταιρείας, όπου το 2000, προβαίνει στην εξαγορά των εταιρειών ΤΡΟΦΟ και ΕΝΑ Cash & Carry, δημιουργώντας έτσι την δεύτερη σε μέγεθος αλυσίδα του ελληνικού λιανεμπορίου και το 2008, εξαγοράζει την Plus Hellas.

Σήμερα η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος έχει 350 καταστήματα και απασχολεί 12.500 εργαζόμενους. Ο ιθύνων νους αυτού του οικοδομήματος, το οποίο ανταγωνιστής από την πρώτη γενιά των επιχειρηματιών του κλάδου περιέγραψε ως «πρότυπο του ελληνικού λιανεμπορίου», ο Γεράσιμος Βασιλόπουλος πέθανε το 2006 σε ηλικία 89 ετών. Πάντως, λίγο πριν το θάνατό του πρόλαβε να πρωτοπορήσει για άλλη μία φορά, ιδρύοντας την «Τράπεζα Τροφίμων», ίδρυμα για την καταπολέμηση της πείνας και τον περιορισμό της σπατάλης, στο έργο της οποίας συνδράμουν σήμερα περισσότερες από 200 επιχειρήσεις.

5.1.2 Αποστολή και όραμα

Αποστολή της ΑΒ Βασιλόπουλος, είναι η παροχή θρεπτικών, υγιεινών, ασφαλών, οικονομικών και αειφόρων αγαθών. Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης, πραγματοποιείται με το κατάλληλο και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο έχει γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία. Επίσης, η σύμπραξη προϊόντων, υπηρεσιών, ανθρώπων και συστημάτων, βοηθούν για την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας. Τέλος, η αποστολή πραγματοποιείται και μέσω της παροχής υπηρεσιών, που ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών και προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλα τα στάδια της αγοράς των προϊόντων του ΑΒ Βασιλόπουλου.

Το όραμα της εταιρείας, είναι να γίνει η πρώτη αλυσίδα καταστημάτων σε προτίμηση στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο, όσον αφορά τον όμιλο Delhaize. «Μαζί, παρέχουμε ό,τι καλύτερο έχει να προσφέρει η Delhaize για πάντα. Μαζί, φιλοδοξούμε να βελτιώσουμε την ποιότητα ζωής των πελατών, των συνεργατών και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούμαστε με συνέπεια. Μαζί, προσφέρουμε ποικίλα θρεπτικά, υγιεινά και ασφαλή προϊόντα και

υπηρεσίες σε καθημερινή βάση και σε τιμές για κάθε πορτοφόλι. Διατηρούμε δεσμούς με τους συνεργάτες μας σε όλο τον όμιλο. Μαθαίνουμε, καλλιεργούμε τα ταλέντα και είμαστε πρωτοπόροι. Υποστηρίζουμε, σεβόμαστε, εμπνέουμε και εμπνεόμαστε από τους συναδέλφους μας». ⁸¹ Τέλος, τα κύρια χαρακτηριστικά της εταιρείας και των ανθρώπων που την απαρτίζουν, είναι η αποφασιστικότητα, η ταπεινοφροσύνη, το θάρρος, η ακεραιότητα και το χιούμορ.

5.2 Ανθρώπινο δυναμικό

Με προσωπικό που ανέρχεται στους 12.500 εργαζόμενους, η AB κατατάσσεται ανάμεσα στους σημαντικότερους εργοδότες στην Ελλάδα. ⁸²

Η φιλοσοφία της εταιρείας

Επένδυση - αξία στο ανθρώπινο δυναμικό. Πιστή στις αξίες και το όραμά της, η AB θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόσληψη ικανών ανθρώπων, καθώς και στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Πρόσληψη

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους όπως, προσωπικές συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, κέντρα αξιολόγησης, ασκήσεις προσομοίωσης, που στοχεύουν στην αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων και μελλοντικών εργαζόμενων στην AB.

Εκπαίδευση

Η AB παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται τόσο με τη συνεργασία στελεχών της εταιρείας, αξιοποιώντας την εταιρική τεχνογνωσία, όσο και με τη συνεργασία Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, καθώς και διεθνώς καταξιωμένων εκπαιδευτικών οργανισμών. Συνολικά για το 2012, πραγματοποιήθηκαν 135 εκπαιδευτικά προγράμματα διαφόρων θεματικών ενοτήτων, όπως (management), πωλήσεις και επικοινωνία, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική εκπαίδευση, εσωτερικές διαδικασίες, (marketing), (project management), (IFRS), πληροφορική, ξένες γλώσσες, υγιεινή - ασφάλεια, με τη συμμετοχή 6.198 εργαζόμενων, στα οποία επενδύθηκαν 142.881 ανθρωποώρες.

⁸¹ <http://www.ab.gr/ourcompany/our-vision>

⁸² <http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>

Εξέλιξη

Η AB εφαρμόζει ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (performance appraisal) και της συμμετοχής των εργαζόμενων σε εσωτερικά κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (in-house assessment & development centres). Ως αποτέλεσμα, σχεδιάζεται ένα ακριβές προσωπικό πλάνο καριέρας (career path) και παράλληλα η εταιρεία προχωρά στη δημιουργία πλάνων διαδοχής (succession planning), για τις θέσεις υψηλής ευθύνης του ομίλου, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

5.2.1 Ανώτατη διοίκηση

Όπως αναφέρθηκε, η AB Βασιλόπουλος είναι θυγατρική του ομίλου Delhaize. Παρακάτω αναφέρονται ιεραρχικά τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας:⁸³

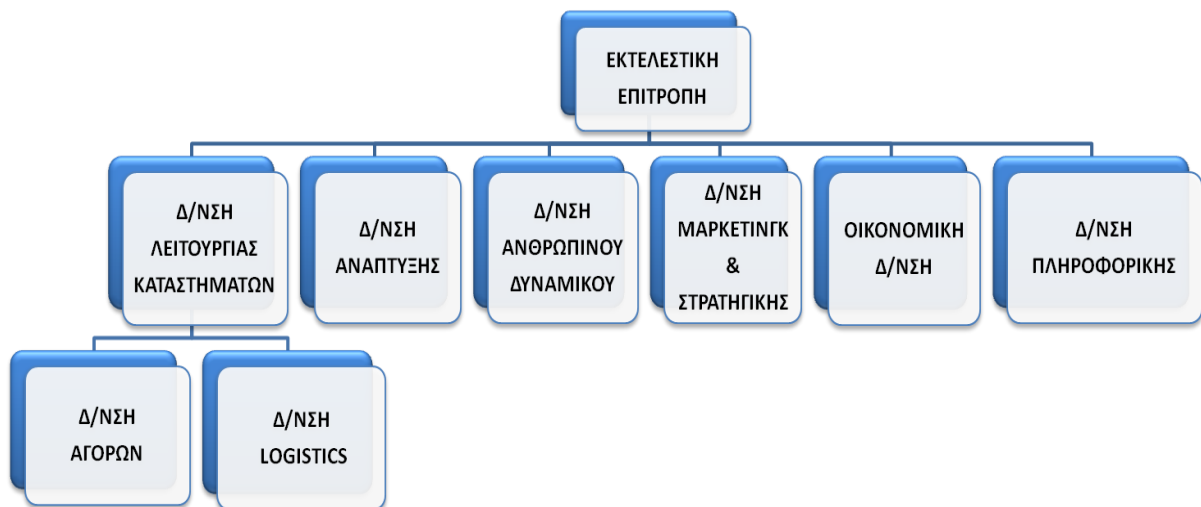
- Γενικός διευθυντής (Chief Operating Officer) είναι ο κύριος Βρεττάκος Λεωνίδας και ηγείται του Executive Committee της AB Βασιλόπουλος Α.Ε.
- Υπεύθυνη για νομικά θέματα (VP Legal Affairs) Νοτιοανατολικής Ευρώπης του Ομίλου Delhaize καθώς και της AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ είναι η κυρία Προβίδη Ελένη. Το 2010 έγινε μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής.
- Διευθυντής λειτουργίας καταστημάτων (SVP Operations Greece) είναι ο κύριος Πρίντζιος Δημήτρης.
- Εκτελεστικός διευθυντής αγορών (SVP Buying Greece) είναι ο κύριος Τραχανάς Πέτρος.
- Διευθυντής Logistics (SVP Logistics Greece) είναι ο κύριος Κυρούσης Σπυρίδων.
- Διευθυντής Ανάπτυξης (Vice President of Business Development) για την Ελλάδα είναι ο κύριος Κολιολιός Δημήτρης και έγινε μέλος του Executive Committee το 2011.
- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων (VP Human Resources/Organizational Development Greece) είναι ο κύριος Αρτικόπουλος Δημήτρης.
- Διευθύντρια μάρκετινγκ και στρατηγικής (VP Marketing and Strategy Greece) είναι η κυρία Χειμωνίδου Ζέτα.
- Οικονομικός διευθυντής (Senior Vice President & Chief Financial Officer Southeastern Europe & Greece) είναι ο κύριος Γιαννακού Σοφοκλής.
- Διευθυντής πληροφορικής (VP IT Southeastern Europe) είναι ο κύριος Βαλινδράς Δημήτρης.

⁸³ <http://www.ab.gr/ourcompany/executiveCommittee>

Κάθε διευθυντής από του προαναφερθέντες, διοικεί και ένα από τα βασικά τμήματα της εταιρείας, στα οποία θα αναφερθούμε παρακάτω.

5.2.2 Τα τμήματα της εταιρείας

Στο Διάγραμμα 5.1, παρουσιάζεται το οργανόγραμμα με όλα τα τμήματα του ΑΒ Βασιλόπουλου, τα οποία βοηθούν ώστε η εταιρεία να πραγματοποιήσει τους στόχους της.



Πηγή: <http://www.ab.gr/ourcompany/executiveCommittee>

Διάγραμμα 5.1
Οργανόγραμμα της εταιρείας

Στη συνέχεια, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των λειτουργιών κάθε τμήματος:

1. Διεύθυνση λειτουργίας καταστημάτων

Οι κύριες αρμοδιότητες αυτού του τμήματος είναι:

- Η ομαλή λειτουργία των καταστημάτων λιανεμπορίου και χονδρεμπορίου.
- Η επιλογή των συνεργατών (franchisees) καθώς και η παρακολούθηση των καταστημάτων του δικτύου δικαιόχρησης (franchise).
- Η επίτευξη των στόχων πωλήσεων και κερδοφορίας, βάσει του επιχειρηματικού πλάνου.

- Η διασφάλιση της λειτουργίας των καταστημάτων εντός των νομίμων πλαισίων, κανόνων υγιεινής, ασφάλειας και εταιρικών διαδικασιών, αλλά και συμμόρφωσης αυτών, βάσει των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών κοινωνιών.
- Ο έλεγχος των προϋπολογισμένων εξόδων και δαπανών λειτουργίας των καταστημάτων.
- Η συνεχής τεχνική εκπαίδευση και αξιοποίηση των συνεργατών των καταστημάτων, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.
- Ο έλεγχος της διαδικασίας ανοίγματος και λειτουργίας των νέων καταστημάτων, εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων.
- Η εφαρμογή των εμπορευματικών πολιτικών της εταιρείας καθώς και των διαφημιστικών και προωθητικών πλάνων.
- Η διασφάλιση της άψογης εξυπηρέτησης των πελατών.

2. Διεύθυνση αγορών

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Ο προγραμματισμός, συντονισμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων όλων των προϊόντικών κατηγοριών, με σκοπό την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων και των μικτών κερδών.
- Τον καθορισμό της ποικιλίας των προϊόντων, καθώς και την επιλογή των προμηθευτών.
- Τη διαχείριση των στοιχείων κόστους και πώλησης των προϊόντικών αποθεμάτων.
- Την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- Τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

3. Διεύθυνση Logistics

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Η οργάνωση και ο έλεγχος των κεντρικών αποθηκών Μάνδρας, Σίνδου και Οινοφύτων της εταιρείας.
- Ο έλεγχος, η παραλαβή και η αποθήκευση των προϊόντων στις κεντρικές αποθήκες.
- Η διακίνηση και διανομή των προϊόντων, ώστε να φτάνουν στα καταστήματα έγκαιρα στη σωστή ποσότητα και ποιότητα.
- Η εξασφάλιση του κατάλληλου αποθηκευτικού χώρου βάσει των εταιρικών αναγκών.
- Η διασφάλιση των κατάλληλων μέσων μεταφοράς των προϊόντων προς τα καταστήματα.
- Η προώθηση και ανάπτυξη νέων συστημάτων αλυσίδας προμήθειας (supply chain), καθώς και η ανάπτυξη νέων εταιρικών αποθηκών.
- Η διεκπεραίωση της αλυσίδας επιστροφής (προϊόντα και ανακυκλώσιμα υλικά).

4. Διεύθυνση ανάπτυξης

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Η υλοποίηση του επενδυτικού πλάνου της εταιρείας μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών.
- Η έρευνα και αξιολόγηση περιοχών σε όλη την χώρα, για τον εντοπισμό προσφερόμενων οικοπέδων ή κτιρίων, τα οποία θα λειτουργήσουν ως καταστήματα της εταιρείας ή αποθήκες.
- Η διαχείριση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας, προτείνοντας τις καλύτερες οικονομοτεχνικές λύσεις.
- Ο σχεδιασμός της εσωτερικής και εξωτερικής όψης των εταιρικών καταστημάτων, φροντίζοντας για την ισχυροποίηση της εταιρικής ταυτότητας.
- Η έκδοση όλων των απαιτούμενων αδειών.
- Η παρακολούθηση της εκτέλεσης κατασκευής όλων των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας (καταστήματα, αποθήκες και γραφεία).
- Η συντήρηση όλων των κτιριακών και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, καθώς και της υλοποίησης όλων των ανακαινίσεων των καταστημάτων.
- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι οποίες στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Η σωστή διαχείριση των δαπανών, που αφορούν ενοίκια και συντήρηση όλων των εγκαταστάσεων.

5. Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Η ανάπτυξη στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα διευκολύνει την εταιρεία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Η εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών της εταιρείας, που αφορούν σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εξασφάλιση της στελέχωσης των καταστημάτων, των αποθηκών και των υποστηρικτικών υπηρεσιών με τον κατάλληλο αριθμό συνεργατών, μέσω του προγραμματισμού, της προσέλκυσης και της επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για κάθε θέση.
- Η διασφάλιση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συνεργατών της εταιρείας, μέσω των ειδικά διαμορφωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός του κατάλληλου για κάθε θέση πακέτου αμοιβής και παροχών.
- Η έγκαιρη και σωστή καταβολή της μισθοδοσίας.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων για την υγεία των εργαζομένων.
- Η ανάπτυξη και διατήρηση των επαφών με τις αρχές (Υπουργεία, Διευθύνσεις Υγείας, Δήμους, Κοινότητες κ.ά.).

6. Διεύθυνση μάρκετινγκ και στρατηγικής

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής στρατηγικής της εταιρείας.
- Η υλοποίηση όλων των ενεργειών προώθησης και διαφήμισης.
- Η αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων μέσων και τεχνικών επικοινωνίας, τόσο για την προώθηση των ενεργειών, όσο και της δημόσιας εικόνας της εταιρείας.
- Ο σχεδιασμός και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- Η υλοποίηση όλου του φάσματος των θεμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- Η διαχείριση των σχέσεων με δημοσιογράφους και μέσα μαζικής ενημέρωσης.

7. Οικονομική διεύθυνση

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Η χάραξη της οικονομικής και χρηματοοικονομικής πολιτικής και ο προσδιορισμός της βέλτιστης κεφαλαιακής δομής.
- Η παροχή έγκαιρης και έγκυρης διοικητικής πληροφόρησης.
- Η παροχή οικονομικών αναλύσεων και αναφορών στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, με σκοπό τη λήψη σωστών λειτουργικών και στρατηγικών αποφάσεων.
- Η διασφάλιση απαραίτητων κεφαλαίων, για τη χρηματοδότηση των στόχων του ομίλου και την παρακολούθηση των ταμειακών ροών.
- Η παρακολούθηση του κόστους και της κερδοφορίας των επιχειρηματικών μονάδων και η λήψη κατάλληλων μέτρων.
- Η κανονιστική και φορολογική συμμόρφωση.
- Η οικονομική αξιολόγηση επενδύσεων, συγχωνεύσεων, εξαγορών και επενδυτικών πλάνων ανάπτυξης του ομίλου.

8. Διεύθυνση πληροφορικής

Οι κύριες αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών σε θέματα πληροφορικής.
- Ο εντοπισμός των κατάλληλων επιχειρηματικών ευκαιριών σε θέματα πληροφορικής και η διεξαγωγή ανάλυσης κόστους - οφέλους.
- Ο καθορισμός των κατάλληλων πληροφοριακών σχεδίων και ο προϋπολογισμός αυτών.
- Η εκτέλεση, ανάπτυξη και υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας.
- Η υποστήριξη και αναβάθμιση των εταιρικών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων.

- Η υποστήριξη των χρηστών και των τοπικών υποδομών σε θέματα πληροφορικής.
Αυτές λοιπόν, είναι οι βασικές λειτουργίες των τμημάτων της εταιρείας AB Βασιλόπουλος, τα οποία παρουσιάστηκαν και παραπάνω στο Διάγραμμα 5.1.

5.3 Υπηρεσίες και προμηθευτές

Υπηρεσίες

Η AB προσφέρει στους πελάτες της διάφορες υπηρεσίες, ώστε να προσδώσει αξία σ' αυτούς. Αυτές είναι: δωροεπιταγές, δυνατότητα αποστολής προϊόντων στο σπίτι, εξόφληση λογαριασμών, μεταφορά χρημάτων παγκοσμίως μέσω της Western Union, καθώς και επιστροφή μετρητών μέσω του συστήματος (Cash back).⁸⁴

Αποστολή στο σπίτι

Μία ακόμη ιστορική υπηρεσία της AB, που φροντίζει για όλους, είναι η δωρεάν αποστολή των αγορών του πελάτη της με όριο πάνω από 60€, στο σπίτι, στο γραφείο, ή όπου αλλού αυτός θέλει και φυσικά την ώρα που επιθυμεί. Αν παραγγείλει πριν τις 11:30 π.μ., η παράδοση γίνεται αυθημερόν. Με ένα απλό τηλεφώνημα, ένα φαξ ή επιλέγοντας το κοντινό κατάστημα και συμπληρώνοντας τη λίστα των προϊόντων στο (site) της εταιρείας, η υπηρεσία αποστολών αναλαμβάνει την άμεση υλοποίηση της παραγγελίας, προσπαθώντας να ικανοποιήσει κάθε επιθυμία του πελάτη.

Δωροεπιταγές

Οι δωροεπιταγές είναι μία πρόταση εύκολη, γρήγορη, χωρίς έξοδα αποστολής. Είναι δώρο ευπρόσδεκτο απ' όλους (συνεργάτες, συγγενείς, φίλους κλπ). Αποφασίζει την αξία των δωροεπιταγών που θέλει να προσφέρει και ο AB Βασιλόπουλος τις εκδίδει. Ως παραστατικά, μπορεί να πάρει απλή απόδειξη. Ο κάτοχος μπορεί να αγοράσει ότι θέλει από οποιοδήποτε κατάστημα AB και να πληρώσει με τη δωροεπιταγή στο ταμείο.

Επιστροφή μετρητών (Cash back)

Μια πρωτοποριακή υπηρεσία της Visa που δίνει τη δυνατότητα στους κατόχους καρτών Visa ή Visa Electron συγκεκριμένων Τραπεζών, να κάνουν ανάληψη μικρού ποσού μετρητών παράλληλα με την πραγματοποίηση αγορών στα AB.

⁸⁴ <http://www.ab.gr/services>

Western Union

Αφορά, ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων. Ο πελάτης της ΑΒ μπορεί να στείλει ή να λάβει χρήματα σε όλη την Ελλάδα ή οπουδήποτε στον κόσμο, με άμεση διαθεσιμότητα στον παραλήπτη, σε λίγα λεπτά, χωρίς τραπεζικό λογαριασμό. Αυτό πραγματοποιείται σε περισσότερα από 500.000 σημεία εξυπηρέτησης σε όλο τον κόσμο, σε περισσότερες από 200 χώρες, σε περισσότερα από 1.000 σημεία εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα και σε διευρυμένα ωράρια λειτουργίας.

Εξόφληση λογαριασμών

Ο πελάτης απευθύνεται στο Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, για να εξοφλεί το λογαριασμό του ηλεκτρικού ρεύματος και της Νονα γρήγορα και εύκολα.

Προμηθευτές

Η ΑΒ συνεργάζεται με πολλούς προμηθευτές, οι οποίοι έχουν επιλεγεί με αυστηρά κριτήρια. Η συνεργασία βασίζεται στη διαφάνεια, στο διάλογο και στο σεβασμό ανάμεσα στους παραγωγούς, στους εμπόρους και στους καταναλωτές. Η Διεύθυνση Αγορών επιλέγει και συνεργάζεται με τους καλύτερους ή σοβαρότερους, προωθώντας εκείνους που στοχεύουν στη δίκαιη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Επίσης, προωθεί κατά 65% τους τοπικούς προμηθευτές, εξασφαλίζοντας την κοινωνική και οικονομική σταθερότητα της χώρας και προστατεύοντας ταυτόχρονα το περιβάλλον, αφού μειώνονται οι ρύποι που εκλύονται στην ατμόσφαιρα κατά τη μεταφορά των προϊόντων από το σημείο παραγωγής στο σημείο πώλησης.⁸⁵

5.4 Οικονομικά στοιχεία

Σε αυτή την ενότητα γίνεται μια παρουσίαση των βασικών οικονομικών μεγεθών της εταιρείας, όπως είναι ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις), τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)⁸⁶ και τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους. Κάθε μέγεθος από τα προαναφερθέντα, συνοδεύεται από διαγραμματική απεικόνιση, τα παρουσιάζονται παρακάτω.

⁸⁵ <http://www.ab.gr/responsible/products/responsible-suppliers>

⁸⁶ (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization).

5.4.1 Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)

Ο κύκλος εργασιών είναι οι πωλήσεις ή ο «τζίρος» για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, π.χ. για ένα χρόνο. Πρόκειται για το χρηματικό ποσό που λαμβάνει μία επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της για μία «σεζόν».

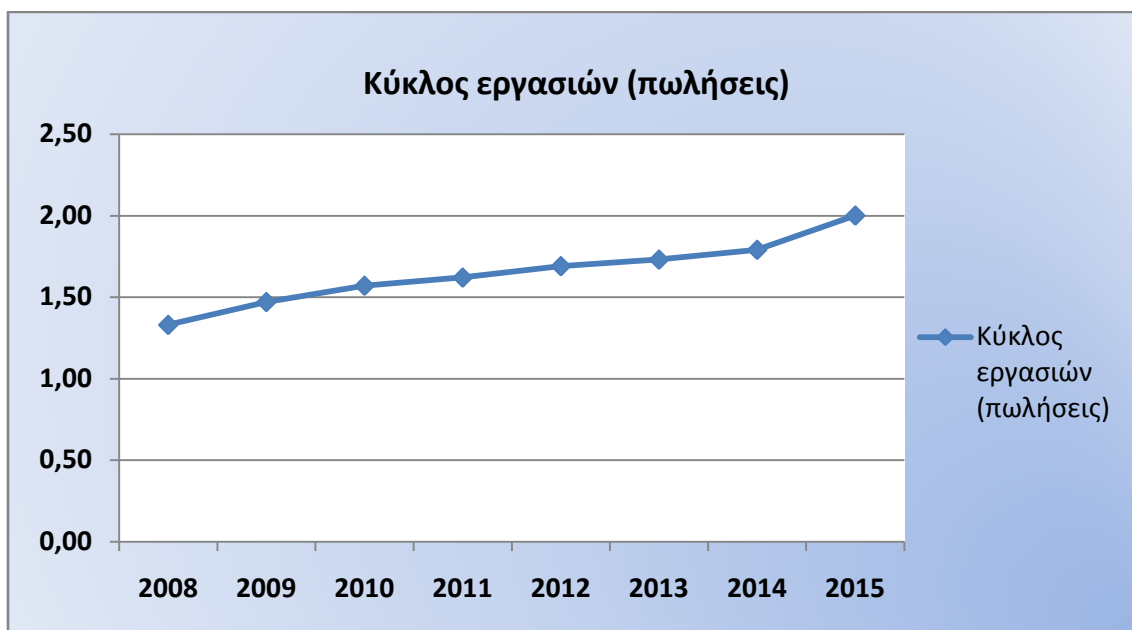
Πίνακας 5.1
Πωλήσεις της εταιρείας AB Βασιλόπουλος

Έτη	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Πωλήσεις	1,33*	1,47	1,57	1,62	1,69	1,73	1,79	2,00

*Τα ποσά είναι σε δισ. ευρώ, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρείας.

Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 5.1, οι πωλήσεις της εταιρείας AB Βασιλόπουλος από το έτος 2008 έως το έτος 2015, αυξάνονται σταθερά με θετικούς ρυθμούς. Αυτό είναι αξιοσημείωτο, λόγω του ότι, παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση και κυρίως την Ελληνική οικονομική κρίση, που έγινε αισθητή στη χώρα μας το 2009, η εταιρεία όχι μόνο δεν είχε μείωση στις πωλήσεις της, αλλά σταθερή αύξηση, φτάνοντας το 2015, περίπου στα 2 δισ. ευρώ.



Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Διάγραμμα 5.2

Διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου εργασιών της εταιρείας

Από το Διάγραμμα 5.2 διαπιστώνουμε επίσης, την ανοδική πορεία των πωλήσεων, κάτι που δεν ισχύει και για τους υπόλοιπους λιανοπωλητές του κλάδου, οι οποίοι είδαν τις πωλήσεις τους να παραμένουν σταθερές ή να μειώνονται, χάνοντας μερίδιο από την αγορά.

5.4.2 Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)

Το (EBITDA) είναι τα αρχικά του (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization), δηλαδή τα κέρδη μίας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν οι τόκοι, οι φόροι και οι αποσβέσεις. Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 5.2, τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), έχουν επίσης θετικούς ρυθμούς αύξησης από το 2008 έως το 2012, που έφτασαν τα 115,38 εκ. ευρώ.

Πίνακας 5.2

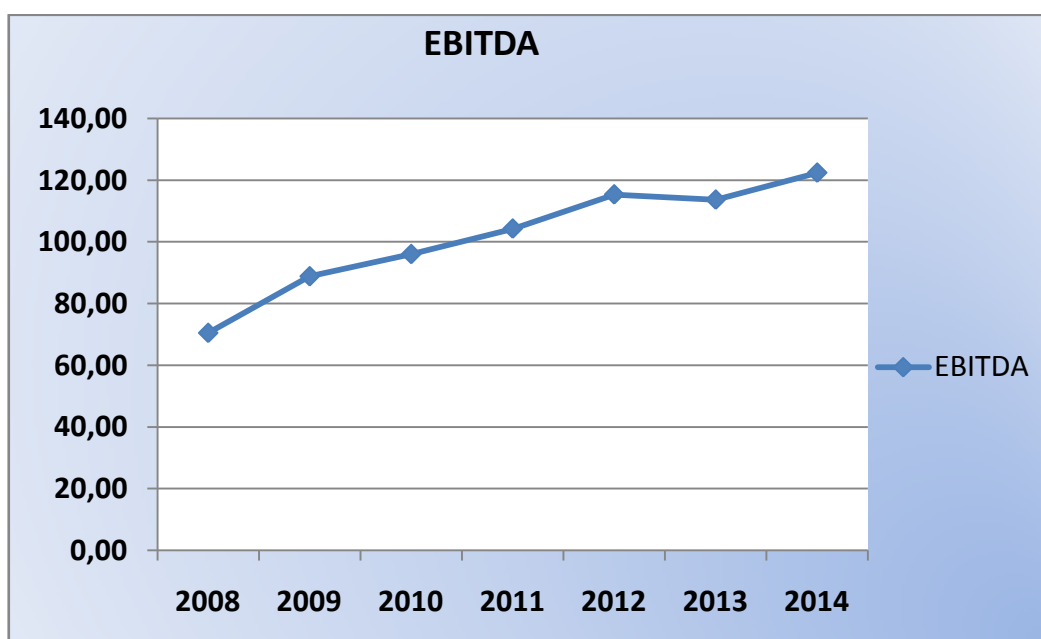
Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)

Έτη	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBITDA	70,54*	88,87	96,06	104,31	115,38	113,69	122,42

*Τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ, με τα δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρείας.

Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Το 2013 παρουσίασε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 113,69 εκ. ευρώ, έναντι αντίστοιχων κερδών 115,38 εκ. ευρώ έναν χρόνο πριν, μειωμένα κατά (-1,5%), ίσα προς το 12,75% των μέσων απασχολουμένων κεφαλαίων της χρήσης (13,4% το 2012). Τέλος, από το 2014 έως σήμερα ο (EBITDA) αυξάνεται και πάλι με σταθερούς ρυθμούς, ξεπερνώντας τα επίπεδα του 2014.



Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Διάγραμμα 5.3

Διαγραμματική απεικόνιση κερδών (EBITDA)

Όπως παρατηρούμε και από το Διάγραμμα 5.3, ο (EBITDA) αυξάνεται με θετικούς ρυθμούς, με εξαίρεση το έτος 2013. Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία του κλάδου λιανικής πώλησης εν μέσω οικονομικής κρίσης, να έχει συνεχώς αυξημένα ποσοστά (EBITDA), αφού χρησιμοποιείται από οικονομικούς αναλυτές, προκειμένου να καταλάβουν την ανάπτυξη και το πραγματικό κέρδος των επιχειρήσεων.

5.4.3 Καθαρά κέρδη

Τα καθαρά κέρδη/ζημιές μετά από φόρους της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, παρουσιάζονται παρακάτω για τα έτη 2008 έως 2014 σε πίνακα και διαγραμματικά.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 5.3, βλέπουμε ότι τα καθαρά κέρδη της ΑΒ Βασιλόπουλος, αυξάνονται σταθερά με εξαίρεση τα έτη 2009, που είχαμε μια πολύ μικρή μείωση και 2013, όπου μετά την πρόβλεψη για φόρους, τα καθαρά κέρδη ήταν 39,79 εκ. ευρώ, έναντι αντίστοιχων κερδών 53,94 εκ. ευρώ το 2012, μειωμένα κατά 26,2%.

Πίνακας 5.3
Καθαρά κέρδη της εταιρείας

Έτη	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Καθαρά κέρδη	32,69*	32,62	34,54	42,62	53,94	39,79	51,55

*Τα ποσά είναι σε εκ. ευρώ, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρείας.

Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Τα κέρδη του 2013, ενώ είναι ίσα προς το 2,3% των εσόδων (3,2% το 2012), αντιπροσωπεύουν απόδοση 10,3% των μέσων ιδίων κεφαλαίων της χρήσης, έναντι 18,3% το 2012. Το 2014 αυξάνονται πάλι, φτάνοντας τα 51,55 εκ. ευρώ.



Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρείας.

Διάγραμμα 5.4

Διαγραμματική απεικόνιση των καθαρών κερδών της εταιρείας

Η διαγραμματική απεικόνιση των καθαρών κερδών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.4, δείχνει μια αυξητική τάση μέχρι το 2012, η οποία ανακόπτεται το 2013 με κέρδη 39,79 εκ. ευρώ, μειωμένα κατά 26,2% σε σχέση με το 2012. Αυξάνονται πάλι το 2014, φτάνοντας τα 51,55 εκ. ευρώ.

5.5 Ανταγωνισμός και μερίδια αγοράς

Μετά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των αλυσίδων (super market), που έγιναν τα τελευταία δύο χρόνια, ο ανταγωνισμός σε αυτό τον κλάδο είναι πάρα πολύ έντονος. Κύριοι ανταγωνιστές της AB Βασιλόπουλος είναι οι εταιρείες Μαρινόπουλος, Σκλαβενίτης, Lidl Hellas, Μασούτης, Metro, Γαλαξίας και Market in.

Τη θέση «οδηγού» στον κλάδο διεκδικούν πλέον τρεις εταιρείες: Η Μαρινόπουλος ΑΕ, η AB Βασιλόπουλος ΑΕ, οι πωλήσεις της οποίας το 2015 ανήλθαν κοντά στα 2 δισ. ευρώ με συνεχή αύξηση τα τελευταία χρόνια (πάνω από 10% αύξηση σε σχέση με το 2010 και προσθήκη μόνο το 2014 άνω των 54 εκ. ευρώ στις πωλήσεις της) και πλέον η Σκλαβενίτης,

με τις αθροισμένες πωλήσεις Ι & Σ Σκλαβενίτη ΑΕ - Χαλκιάδακη ΑΕ - Μάκρο cash & carry ΑΕ να ανέρχονται σε 1,69 δισ. ευρώ.

Τα μεγαλύτερα καθαρά κέρδη το 2014, εμφάνισε με διαφορά η ΑΒ Βασιλόπουλος ΑΕ, με 51,55 εκ. ευρώ, αυξάνοντας τα κέρδη της κατά 11,30 εκ. ευρώ (+19,64%) και με τα κέρδη της αυτά να αποτελούν σχεδόν τα μισά (47,11%) των συνολικών κερδών των 56 αλυσίδων. Ακολούθησαν η Μασούτης ΑΕ με 16,78 εκ. ευρώ (+31,74%) και η Μετρό ΑΕΒΕ με 12,45 εκ. ευρώ (-10,44%).⁸⁷

5.5.1 Παρουσίαση των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου

Παρακάτω γίνεται μια παρουσίαση των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου λιανικής πώλησης (super market):

Μαρινόπουλος

Μέσω ενός συνεχώς αναπτυσσόμενου δικτύου περισσότερων από 823 καταστημάτων εκ των οποίων τα 798 βρίσκονται στην Ελλάδα και λειτουργούν υπό τις επωνυμίες Carrefour, Carrefour Μαρινόπουλος, Carrefour Express, OK Anytime Markets, Smile και Terra Market, ενώ τα 25 βρίσκονται στην Κύπρο και τη Βουλγαρία. Η εταιρεία απασχολεί περισσότερους από 12.500 εργαζόμενους.

Το ποσοστό των προμηθειών τροφίμων που πραγματοποιούνται από εγχώριους παραγωγούς και προμηθευτές φτάνει το 92% των συνολικών αγορών της εταιρείας. Διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων, παρ' όλα αυτά παρατηρείται συνεχόμενη απώλεια των μεριδίων αγοράς της, με την πάροδο του χρόνου. Επιπρόσθετα, υπάρχουν δυσκολίες στις πληρωμές των προμηθευτών, πολλοί από τους οποίους διέκοψαν τη συνεργασία τους και λόγω του ότι η Μαρινόπουλος Α.Ε. δεν έχει δημοσιεύσει ετήσιους ισολογισμούς για τα έτη 2012 έως 2015, δεν μπορεί να προβεί σε δανεισμό, προκειμένου να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις της.⁸⁸

Σκλαβενίτης

Ο Σκλαβενίτης είναι αλυσίδα σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Από άποψη συνολικού μεριδίου της αγοράς, είναι η τρίτη μεγαλύτερη αλυσίδα του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, πίσω από την Μαρινόπουλος και τη Βελγική ΑΒ Βασιλόπουλος. Η

⁸⁷ <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26525&subid=2&pubid=113813171>

⁸⁸ <http://www.carrefour.gr/content/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1>

εταιρεία ιδρύθηκε το 1954 από τους Ιωάννη Σκλαβενίτη (1924-1993), Σπύρο Σκλαβενίτη (1927-2006) και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο (1920 - 1999), αρχικά ως Χονδρέμπορος.

Τον Ιανουάριο του 2015, η επιχείρηση εισήλθε στην αγορά της Κρήτης, εξαγοράζοντας από τη Βερόπουλος, το 60% του συνόλου των μετοχών της αλυσίδας Χαλκιάδακης, η οποία διέθετε 38 καταστήματα, 27 στο Νομό Ηρακλείου, 7 στο Νομό Λασιθίου, 3 στο Νομό Χανίων και 1 στο Νομό Ρεθύμνου, απασχολώντας 940 Εργαζόμενους. Τον ίδιο μήνα, η επιχείρηση εξαγόρασε το 100% των μετοχών της Makro Cash & Carry Hellas Ελλάδος, η οποία λειτουργούσε 9 καταστήματα χονδρικής, 2 στην Αθήνα, 2 στη Θεσσαλονίκη, από 1 σε Βόλο, Ηράκλειο, Λάρισα, Ξάνθη και Πάτρα, απασχολώντας 1.073 εργαζόμενους.

Τον Ιανουάριο του 2016 ο όμιλος Σκλαβενίτης μετράει 158 καταστήματα (111 με την επωνυμία Σκλαβενίτης, 38 με την επωνυμία Χαλκιάδακης και 9 καταστήματα χονδρικής με την επωνυμία The Mart σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλο, Ηράκλειο, Λάρισα, Ξάνθη & Πάτρα και απασχολεί 11.000 εργαζόμενους.⁸⁹

Lidl Hellas

Στην Ελλάδα ξεκίνησε το 1999, ανοίγοντας υποκαταστήματα πρώτα στην επαρχία με έδρα στην Θεσσαλονίκη. Στην Κύπρο ξεκίνησε το 2010. Η Lidl Hellas δραστηριοποιείται στην Ελλάδα 15 χρόνια έχοντας υλοποιήσει επενδύσεις ύψους 1,2 δισ. ευρώ. Διαθέτει 226 καταστήματα και απασχολεί 4.800 εργαζόμενους. Η Lidl Hellas είναι Ο.Ε. και δεν υποχρεώνεται από το νόμο να δημοσιεύει ισολογισμό, οπότε κανείς στην αγορά δεν έχει ξεκάθαρη εικόνα για τον τζίρο, τα κέρδη ή τους φόρους που έχει πληρώσει η Γερμανική αλυσίδα (hard discount) στην Ελλάδα τα τελευταία 17 χρόνια, που δραστηριοποιείται στη χώρα.⁹⁰

Μασούτης

Το 1976, ο ιδρυτής της εταιρείας Διαμαντής Μασούτης εγκαινίασε το πρώτο κατάστημα της αλυσίδας στην οδό Κ. Κρυστάλλη, στην καρδιά της Θεσσαλονίκης. Σήμερα, η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στη Βόρεια Ελλάδα και σημαντική θέση στο χώρο του λιανικού εμπορίου, ενώ σε πανελλαδικό επίπεδο βρίσκεται ανάμεσα στις τέσσερις μεγαλύτερες αλυσίδες.

Με 258 καταστήματα, 239 σούπερ μάρκετ και 19 καταστήματα χονδρικής (Cash & Carry), καλύπτει γεωγραφικά όλες τις περιφέρειες της Μακεδονίας, της Θράκης, της Θεσσαλίας, της

⁸⁹ <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%BD>

⁹⁰ <http://www.lidl-hellas.gr/el/anazitisi-katastimatos.htm>

Ηπείρου, της Εύβοιας και τα νησιά Λήμνο και Λέσβο. Απασχολεί περισσότερους από 6.300 εργαζόμενους.⁹¹

Metro

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1976 με την επωνυμία METRO Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία ειδών Διατροφής και Οικιακής Χρήσεως και αποτελείται από το δίκτυο καταστημάτων χονδρικής METRO Cash & Carry, με 46 σημεία σε όλη την Ελλάδα και τα καταστήματα λιανικής My market, τα οποία έως το τέλος του 2015, αριθμούσαν 66 σημεία, κυρίως στην Αττική και τη Νότια Ελλάδα. Το Φεβρουάριο του 2016, η εταιρεία απέκτησε την αλυσίδα Βερόπουλος επεκτείνοντας την παρουσία της σε στρατηγικά σημεία σε όλη την Ελλάδα, φτάνοντας τα 250 σημεία πώλησης και τους 9.000 εργαζόμενους.⁹²

Γαλαξίας

Ο Γαλαξίας ξεκίνησε το ταξίδι του το 1971 όταν πέντε φίλοι, εργαζόμενοι ως υπάλληλοι σε διάφορους χώρους, αποφάσισαν να βάλουν τις οικονομίες τους και να ξεκινήσουν μια οικονομική δραστηριότητα στο χώρο των καταναλωτικών αγαθών και να ιδρύσουν το πρώτο κατάστημα. Διαθέτει 145 καταστήματα, εκ των οποίων τα 13 είναι (Cash & Carry), τα περισσότερα εξ' αυτών ιδιόκτητα με αυτοχρηματοδότηση, στα οποία απασχολούνται στο σύνολό τους περίπου 4.000 εργαζόμενοι.⁹³

MARKET IN

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1990 και παρά τις αντίξοες συνθήκες που υπήρχαν στην αγορά, κατά τα πρώτα χρόνια ζωής της MARKET IN, η εταιρεία πέτυχε μέσα σε 23 χρόνια να εδραιωθεί και να γίνει μια από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες (Super Market) στην Ελλάδα. Η αλυσίδα MARKET IN απαριθμεί συνολικά 137 καταστήματα, συμπεριλαμβανομένων και των αλυσίδων καταστημάτων, Daily's Convenience stores (8 καταστήματα) και Economy (3 καταστήματα). Στην εταιρεία MARKET IN, απασχολούνται περισσότεροι από 2.000 εργαζόμενοι.⁹⁴

⁹¹ <http://www.masoutis.gr/swift.jsp?CMCCode=2005&extLang=>

⁹² <http://www.metro.com.gr/Etaireia/I-istoria-mas.aspx>

⁹³ <http://www.5ae.gr/?q=Aboutus>

⁹⁴ <http://www.market-in.gr/company>

5.5.2 Μερίδια αγοράς με βάση την κερδοφορία και τον κύκλο εργασιών

Μερίδιο αγοράς βάσει κερδοφορίας

Σύμφωνα με τους ισολογισμούς του 2014 που εξέδωσαν οι έξι μεγάλοι ανταγωνιστές του κλάδου, τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.4.

Πίνακας 5.4

Καθαρά κέρδη των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market) το 2014

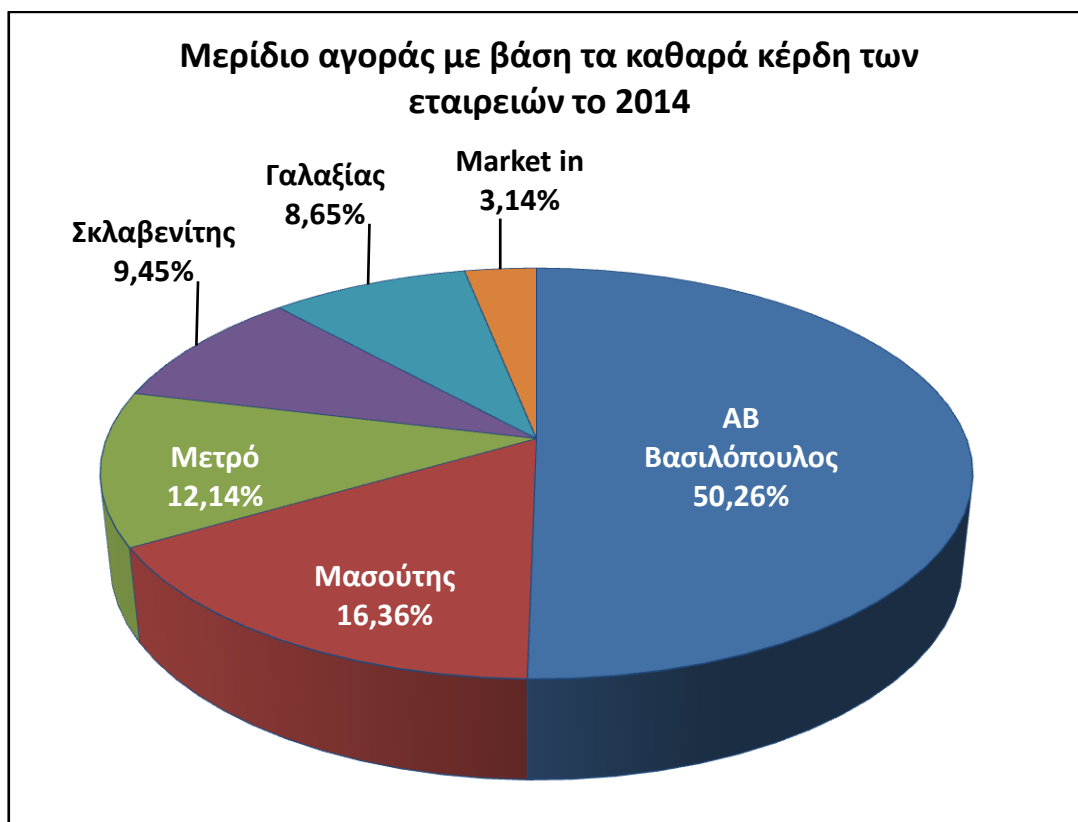
Εταιρεία	Καθαρά κέρδη μετά από φόρους	Ποσοστά καθαρών κερδών
ΑΒ Βασιλόπουλος	51,55*	50,26%
Μασούτης	16,78	16,36%
Μετρό	12,45	12,13%
Σκλαβενίτης	9,69	9,44%
Γαλαξίας	8,87	8,64%
Market in	3,22	3,13%
Σύνολο	102,56	100%

*Τα ποσά είναι υπολογισμένα σε εκ. ευρώ.

Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί των εταιρειών.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 5.4, την μεγαλύτερη κερδοφορία εμφανίζει η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος με (51,55 εκ. ευρώ), ακολουθεί η Μασούτης με (16,78 εκ. ευρώ), η Μετρό με (12,45 εκ. ευρώ), η Σκλαβενίτης με (9,69 εκ. ευρώ), ο Γαλαξίας με (8,87 εκ. ευρώ) και τέλος η εταιρεία MARKET IN με (3,22 εκ. ευρώ).

Η Μαρινόπουλος Α.Ε. δεν έχει δημοσιεύσει ετήσιους ισολογισμούς για τα έτη 2012 έως 2014 και η Lidl Hellas είναι Ο.Ε., δεν δημοσιεύει ισολογισμό, οπότε δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα για τα κέρδη ή τους φόρους που έχουν πληρώσει οι δύο εταιρείες, για το λόγο αυτό δεν περιλαμβάνονται στο Πίνακα 5.4.



Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί των εταιρειών.

Διάγραμμα 5.5

Διαγραμματική παρουσίαση των μεριδίων αγοράς του κλάδου με βάση την κερδοφορία των εταιρειών

Όπως βλέπουμε από το Διάγραμμα 5.5, τα μεγαλύτερα καθαρά κέρδη το 2014, εμφάνισε με διαφορά η ΑΒ Βασιλόπουλος, με ποσοστό 50,26%, ακολούθησαν η Μασούτης με 16,36% και η Μετρό με 12,14%. Στο δεύτερο γκρουπ ακολουθούν οι εταιρείες Σκλαβενίτης με ποσοστό 9,45%, ο Γαλαξίας με 8,65% και τέλος η MARKET IN με ποσοστό 3,14%.

Οι εταιρείες Μαρινόπουλος και Lidl Hellas δεν εμφανίζονται στο Διάγραμμα 6.5, γιατί δεν έχουν δημοσιεύσει ετήσιους ισολογισμούς. Παρ' όλα αυτά το μερίδιο της Lidl Hellas στην εγχώρια αγορά ανέρχεται σε πάνω από 10%, σύμφωνα με τον επικεφαλής της εταιρείας Georg Kroell.⁹⁵

⁹⁵ <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1184060/lidl-ta-shedia-gia-to-2014.html>

Μερίδιο αγοράς βάσει κύκλου εργασιών

Σύμφωνα με τους ισολογισμούς του 2014 που εξέδωσαν οι εταιρείες του κλάδου και με δημοσιεύσεις που έγιναν στον τύπο, οι πωλήσεις των οκτώ μεγαλύτερων αλυσίδων (super market) παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.5.

Πίνακας 5.5**Κύκλος εργασιών των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market) το 2014**

Εταιρεία	Κύκλος εργασιών	Ποσοστό επί των πωλήσεων
Μαρινόπουλος	2,00*	22,15%
ΑΒ Βασιλόπουλος	1,79	19,82%
Σκλαβενίτης	1,69	18,72%
Lidl Hellas	1,50	16,61%
Μασούτης	0,74	8,19%
Μετρό	0,69	7,64%
Γαλαξίας	0,46	5,09%
Market in	0,16	1,77%
Σύνολο	9,03	100%

*Τα ποσά είναι υπολογισμένα σε δισεκατομμύρια ευρώ.

Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί των εταιρειών.

Όπως βλέπουμε από το Πίνακα 5.5, τις μεγαλύτερες πωλήσεις κάνει ο Μαρινόπουλος (2 δισ. ευρώ), ακολουθεί ο ΑΒ Βασιλόπουλος με (1,79 δισ. ευρώ), ο Σκλαβενίτης με (1,69 δισ. ευρώ) και τα Lidl Hellas με (1,50 δισ. ευρώ).

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι τα ποσοστά του κύκλου εργασιών για τις εταιρείες Μαρινόπουλος και Lidl Hellas είναι ενδεικτικά, σύμφωνα με δηλώσεις που έγιναν από στελέχη των εταιρειών, μιας και δεν έχουν εκδώσει ισολογισμούς για το έτος 2014.^{96 97}

⁹⁶ <http://www.paraskhnio.gr/stin-proti-thesi-ton-soyper-market-i-ma/>

⁹⁷ <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1184060/lidl-ta-shedia-gia-to-2014.html>



Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί των εταιρειών.

Διάγραμμα 5.6

Διαγραμματική παρουσίαση μεριδίων αγοράς του κλάδου με βάση τον κύκλο εργασιών των εταιρειών

Όπως παρατηρούμε και από το Διάγραμμα 5.6, η εταιρεία Μαρινόπουλος έρχεται πρώτη σε πωλήσεις με ποσοστό 22,15% για το έτος 2014, ακολουθεί η ΑΒ Βασιλόπουλος με μικρή διαφορά με ποσοστό 19,82%, η Σκλαβενίτης με 18,87% και η Lidl Hellas με 16,61%. Οι υπόλοιπες εταιρείες έχουν αθροιστικά το 22,69% του συνόλου του κλάδου.

Επίσης, οι μεγαλύτερες πωλήσεις της εταιρείας Μαρινόπουλος, οφείλονται στο μεγαλύτερο αριθμό σημείων πώλησης (823 καταστήματα) και όχι στην καλύτερη προβολή της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο Μαρινόπουλος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα ρευστότητας και υποχρεώσεων προς προμηθευτές και αν δεν γίνει κάποια συνεργασία με κάποια εταιρεία του κλάδου, θα έχει πολύ σοβαρά προβλήματα στο μέλλον.

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος προχωρά με μικρά αλλά σταθερά βήματα, αυξάνοντας συνεχώς την κερδοφορία του και το μερίδιο στην αγορά (δίκτυο καταστημάτων) και όπως όλα δείχνουν, οδεύει προς την κορυφή, με πωλήσεις κοντά στα 2 δισ. ευρώ το 2015 και την μεγαλύτερη κερδοφορία στον κλάδο.

Ακολουθεί, ο Σκλαβενίτης με υψηλές πωλήσεις, μετά και από τις τελευταίες εξαγορές που έκανε (The Mart και Χαλκιαδάκης), αλλά με χαμηλή κερδοφορία, λόγω των ζημιών που είχαν οι εταιρείες που εξαγόρασε. Τα Lidl Hellas αυξάνουν σταθερά το μερίδιό τους, ακολουθώντας μια επιθετική στρατηγική. Τέλος, οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου, προσπαθούν να κρατήσουν τα μερίδιά τους και να ακολουθήσουν τους προπορευόμενους, όσο αυτό είναι εφικτό.

5.6 Ο όμιλος Delhaize

Η Delhaize Group είναι εταιρεία λιανικού εμπορίου τροφίμων με έδρα το Βέλγιο, ιδρύθηκε το 1867, δραστηριοποιείται σε επτά χώρες και σε τρεις ηπείρους και η κύρια δραστηριότητα του ομίλου Delhaize, είναι η λειτουργία των σούπερ μάρκετ τροφίμων. Το 1992 εξαγόρασε την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος, διαθέτει ένα δίκτυο 3.534 καταστημάτων σούπερ μάρκετ τροφίμων παγκοσμίως, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω ανά χώρα:⁹⁸

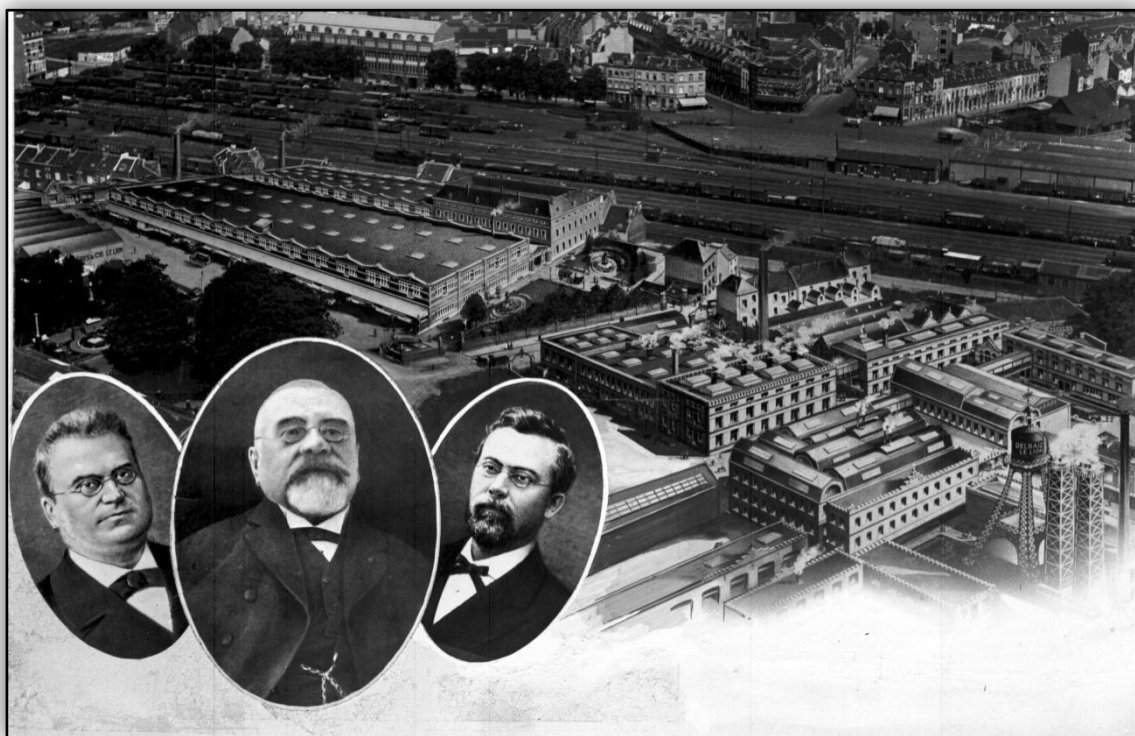
Ηνωμένες Πολιτείες

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο όμιλος Delhaize διαθέτει 1.295 καταστήματα, εκ των οποίων τα 1.108 έχουν την ονομασία (Food Lion) και 187 είναι (Hannaford). Απασχολεί 96.676 εργαζόμενους και κάθε εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική, όπου προσφέρει προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ανταγωνιστικές τιμές και εύκολη προσβασιμότητα στα καταστήματα.

Βέλγιο - Λουξεμβούργο

Η Delhaize Βελγίου έχει τοποθετηθεί δυνατά στην αγορά του Βελγίου. Διαθέτει 880 καταστήματα, εκ των οποίων 147 είναι (Delhaize Le Lion) που είναι από τα μεγαλύτερα σούπερ μάρκετ της αγοράς τους, 218 (AD Delhaize) που και αυτά έχουν μεγάλη επιτυχία και βοηθούν στην ανάπτυξη του ομίλου, 234 (Delhaize Proxy), 125 (Shop & Go) τα οποία τοποθετούνται σε πρατήρια βενζίνης για τη διευκόλυνση των πελατών τους, 13 Red market και 143 (Tom & Co), καταστήματα τα οποία πωλούν τροφή και αξεσουάρ για ζώα. Απασχολεί 16.271 εργαζόμενους.

⁹⁸ <http://www.delhaizegroup.com/en/Home/OurMarkets.aspx>



Οι τρεις ιδρυτές του Ομίλου Delhaize. Από αριστερά προς δεξιά: Jules Delhaize, Jules Vieujant και Edouard Delhaize. Στο βάθος, φαίνεται η εταιρεία Delhaize.

Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο «Alfa Beta Vassilopoulos» είναι από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές φαγητού, με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και μεγάλη ποικιλία καταστημάτων με βάση το μέγεθος τους. Διαθέτει 350 καταστήματα, από τα οποία 12 είναι Cash & Carry, 12 AB Shop & Go (Συνεργάτης), 77 Franchise, 19 AB City και 65 AB Food Market (Συνεργάτης) και απασχολεί πάνω από 12.500 εργαζόμενους.

Ρουμανία

Στη Ρουμανία ο Όμιλος έχει 402 καταστήματα, 200 (Mega Image) σούπερ μάρκετ και 210 (Shop & Go) και απασχολεί 8.166 εργαζόμενους.

Σερβία

Έχοντας συνολικά 387 καταστήματα στη Σερβία, ο Όμιλος αποτελεί τον ηγέτη (Leader) της αγοράς λιανεμπορίου τροφίμων. Διαθέτει 190 (Shop & Go), 170 (Maxi), 12 (Tempo) και 15 (Tempo Express). Το Tempo Express προσφέρει μικρή ποικιλία προϊόντων, όμως εξαιρετικά οικονομικά. Απασχολεί 10.815 εργαζόμενους.

Ινδονησία

Ο Όμιλος έχει 122 (Super Indo) σούπερ μάρκετ στην Ινδονησία. Η Delhaize έχει το 51% του (Super Indo) και απασχολεί 6.419 εργαζόμενους.



Στις 24 Ιουνίου του 2015, η Delhaize κατέληξε σε συμφωνία με την Ahold να συγχωνευθούν, σχηματίζοντας μια νέα μητρική εταιρεία την Ahold Delhaize. Ο (CEO) της Ahold Dick Boer, θα γίνει διευθύνων σύμβουλος της συγχωνευθείσας εταιρείας, με τον Frans Muller, διευθύνων σύμβουλος της Delhaize, να γίνει αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος και γενικός διευθυντής της ολοκλήρωσης. «Φέρνουμε μαζί δύο επιχειρήσεις παγκόσμιας κλάσης», τόνισε ο διευθύνων σύμβουλος της Ahold, Dick Boer.⁹⁹

Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, οι μέτοχοι της Ahold θα κατέχουν το 61% της νέας εταιρείας, ενώ οι μέτοχοι της Delhaize Group θα κατέχουν το υπόλοιπο 39%.

Ο συνδυασμός των δύο εταιρειών θα δημιουργήσει έναν κολοσσό λιανικής με περίπου 54 δισεκατομμύρια ευρώ καθαρές πωλήσεις, 6.500 καταστήματα σε ολόκληρο τον κόσμο, πάνω από 375.000 συνεργάτες που εξυπηρετούν περισσότερους από 50 εκατομμύρια πελάτες κάθε εβδομάδα στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες.¹⁰⁰

Η εταιρεία Ahold ξεκίνησε το 1887, με την ίδρυση ενός μακάλικου από τον Albert Heijn στην Oostzaan της Ολλανδίας. Η αλυσίδα παντοπωλείων επεκτάθηκε μέσα από το πρώτο μισό του 20ου αιώνα, και εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1948. Σήμερα, έχει 38,2 δισεκατομμύρια ευρώ καθαρές πωλήσεις, 3.253 καταστήματα και 236.000 συνεργάτες σε όλο τον κόσμο. Δραστηριοποιείτε σε Ολλανδία, Αμερική, Τσεχία και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας είναι ο Dick Boer.¹⁰¹

⁹⁹ <http://www.adcombined.com/en/disclaimer/?redirect=Kbef%2fZyHr2xcK2fbOPZmJw%3d%3d>

¹⁰⁰ <http://www.delhaizegroup.com/en/Home.aspx>

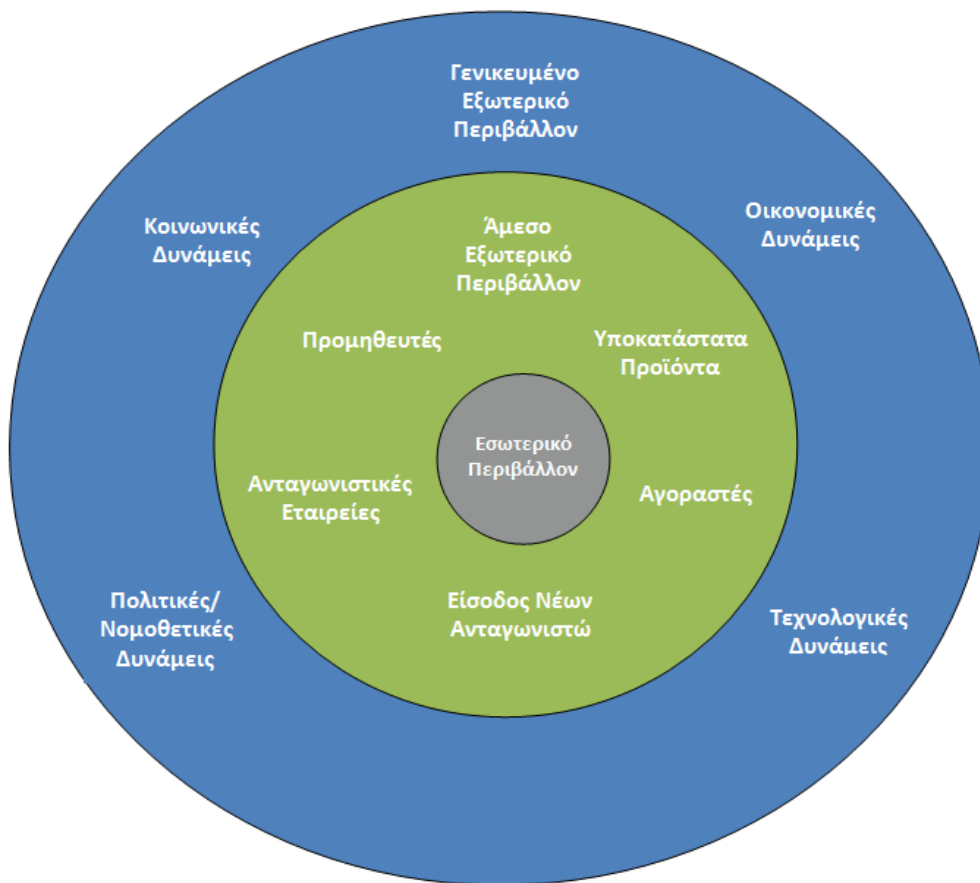
¹⁰¹ <https://www.ahold.com/Ahold.htm#!/About-us/Company-profile.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ανάλυση Περιβάλλοντος Της ΑΒ Βασιλόπουλος

6.1 Ανίχνευση κοινωνικού περιβάλλοντος ή μακρο - περιβάλλοντος

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που μελετάται.



Πηγή: Wheelen Thomas L. and Hunger J. David, (2010).

Διάγραμμα 6.1

Διαγραμματική απεικόνιση των περιβαλλοντικών μεταβλητών της ΑΒ Βασιλόπουλος

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον κλάδου ή άμεσο ή μικρο - περιβάλλον (task environment). Στην ενότητα αυτή θα γίνει ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος κλάδου για την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 6.1.¹⁰²

6.1.1 Οικονομικές δυνάμεις

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε ύφεση, για το λόγο αυτό, το υψηλότερο χρέος, ως ποσοστό του ΑΕΠ, εξακολουθεί να έχει η Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, επιβεβαιώνοντας ότι εντός της Ευρωζώνης οι δημοσιονομικές διαφορές είναι ακόμη τεράστιες, παρά το γεγονός ότι ο μέσος όρος των επιδόσεων βελτιώνεται. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το χρέος της ελληνικής κυβέρνησης αυξήθηκε το 2014 στο 177,1% του ΑΕΠ, από 175% του ΑΕΠ το 2013, ενώ το έλλειμμα του προϋπολογισμού μειώθηκε στο 3,5% του ΑΕΠ, από 12,3% το 2013.¹⁰³

Τα συνεχόμενα μέτρα λιτότητας λοιπόν, οι υποχρεώσεις της Ελλάδας προς τους δανειστές, οι νέοι φόροι στα εισοδήματα και στις ιδιοκτησίες, τα (Capital Controls), στις 29 Ιουνίου του 2015 και γενικότερα το ασταθές και αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας, είχε σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και κατ' επέκταση της κατανάλωσης, που είχε ως αντίκτυπο χαμηλότερες πωλήσεις για την ΑΒ Βασιλόπουλος.

Ωστόσο, η εταιρεία λόγω της υψηλής κερδοφορίας της και της μείωσης του κόστους προμήθειας εμπορευμάτων, επενδύει τα τελευταία χρόνια σταθερά, περίπου 100 εκ. ευρώ ανά έτος. Οι επενδύσεις αυτές ενισχύονται και από τη μητρική του ομίλου Delhaize, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη της.

6.1.2 Τεχνολογικές δυνάμεις

Ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, επηρεάζουν σημαντικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Λόγω του ότι η ΑΒ Βασιλόπουλος δεν έχει τμήμα παραγωγής, όλη η τεχνολογία

¹⁰² Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σ.73.

¹⁰³ <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/942908/eurostat-sto-1771-to-xreos-tis-elladas-to-2014>

έχει επενδυθεί σε προγράμματα αποφάσεων και διοίκησης που αφορούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο ΑΒ χρησιμοποιούσε το πρόγραμμα (ARTEMIS) για την εκτέλεση παραγγελιών, την παρακολούθηση αποθέματος και τη διανομή κάποιων προϊόντων της εταιρείας απευθείας στα καταστήματα.

Σήμερα, η εταιρεία έχει αντικαταστήσει αυτό το πρόγραμμα με το (SAP) το οποίο είναι πιο σύγχρονο και ευέλικτο για την ανάλυση δεδομένων, με απεριόριστες χρήσεις, μειώνοντας το χρόνο εργασίας και το κόστος. Η ΑΒ προχωρά επίσης, στη δημιουργία καταστημάτων, κάνοντας χρήση νέων τεχνολογιών που εξοικονομούν ενέργεια έως και 40%. Διαθέτει δύο πράσινα καταστήματα, ένα στη Σταμάτα και ένα στον Άγιο Δημήτριο, τα οποία είναι και τα πρώτα πράσινα καταστήματα στην Ελλάδα.

Ακόμη, το κεντροποιημένο σύστημα διακίνησης (logistics) της ΑΒ, είχε σαν αποτέλεσμα ο αριθμός παραδόσεων των εμπορευμάτων να μειωθεί δραστικά. Επίσης, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η περιβαλλοντική επιβάρυνση αλλά και να εξοικονομηθούν καύσιμα μεταφορών, τα φορτηγά της ΑΒ αφού παραδώσουν στα καταστήματα που βρίσκονται στις απομακρυσμένες περιοχές, επιστρέφουν στις κεντρικές αποθήκες μεταφέροντας εμπορεύματα που παράγονται σ' αυτές τις περιοχές.

Μια ακόμα τεχνολογική καινοτομία της εταιρείας είναι η εγκατάσταση αυτόματου πωλητή στο κατάστημα Χολαργού. Έτσι, μελλοντικά θα μειώσει το κόστος και το χρόνο συναλλαγής στα καταστήματα. Τέλος, σε όλα τα καταστήματα ΑΒ Βασιλόπουλος, έχουν εγκατασταθεί αυτόματες ζυγαριές στα ταμεία, μειώνοντας το κόστος της εταιρείας, αφού δεν χρειάζεται πλέον υπάλληλο στο τμήμα των λαχανικών.¹⁰⁴

6.1.3 Πολιτικές και νομοθετικές δυνάμεις

Σε ένα ασταθές και μεταβαλλόμενο πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον, όπως αυτό της Ελλάδας, μια επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, ως προς την χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής της.

Η αύξηση του Φ.Π.Α. στο 23%, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών και τη μείωση των πωλήσεων για τις εταιρείες του κλάδου των (super market). Ωστόσο, η ΑΒ Βασιλόπουλος μείωσε τις τιμές, απορροφώντας την πρόσθετη επιβάρυνση των καταναλωτών και αύξησε τις πωλήσεις της, παρά το αυστηρό φορολογικό καθεστώς και το γενικότερο πολιτικό κλίμα της χώρας μας.

¹⁰⁴ <http://www.ab.gr/>

Επίσης, όσον αφορά τα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος που έχουν νομοθετηθεί για τις επιχειρήσεις, όχι μόνο τηρεί τη νομοθεσία αλλά καινοτομεί με τα πρώτα πράσινα καταστήματα στην Ελλάδα, την ανακύκλωση, τη μείωση των καυσίμων των φορτηγών μεταφοράς, την εξοικονόμηση ενέργειας με την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων στα (super market) κ.ά.

6.1.4 Κοινωνικές δυνάμεις

Το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών και η υψηλή ανασφάλειά τους, λόγω της οικονομικής κρίσης, τους έχει στρέψει σε «έξυπνες αγορές», όπως αγορά προϊόντων σε προσφορά, οικονομικότερων προϊόντων και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτές αγοράζουν μόνο στις προσφορές πλέον και επίσης η τάση είναι να μην ψωνίζουν μεγάλες ποσότητες, αλλά να αναπληρώνουν κάθε φορά το νοικοκυριό τους.

Ένας άλλος κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει τις εταιρείες του κλάδου, είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία. Σήμερα, οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ιδιαίτερα αυτές που εργάζονται, τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ο χρόνος να είναι πολύ περιορισμένος π.χ. για τα ψώνια από το (super market). Έτσι, ο ΑΒ Βασιλόπουλος αφουγκραζόμενος τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή, δημιούργησε την υπηρεσία επιλογής και μεταφοράς τροφίμων στο σπίτι. Τέλος, μία άλλη υπηρεσία εξοικονόμησης χρόνου, είναι και η πληρωμή λογαριασμών στο κατάστημα ή η αποστολή και παραλαβή χρημάτων μέσω της Western Union.

6.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος κλάδου ή μικρο - περιβάλλοντος

Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αναπόφευκτα έχει επηρεάσει και το δυναμικό κλάδο των σούπερ μάρκετ, παρά το γεγονός ότι αυτός αποτελεί έναν από τους πιο ισχυρούς και ανθεκτικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Οι κυριότερες επιπτώσεις της κρίσης αποτυπώνονται στην αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και στη μείωση της αξίας του μέσου «καλαθιού» αγορών των νοικοκυριών. Οι καταναλωτές έχουν ελαχιστοποιήσει τις παρορμητικές αγορές, συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων στα καταστήματα, αναζητώντας το βέλτιστο συνδυασμό μεταξύ κόστους και αξίας (value for money).

Ως εκ τούτου, όπως επισημαίνεται στην κλαδική μελέτη που κυκλοφόρησε πρόσφατα από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP GROUP ΑΕ, η συνολική αγορά των (Super Markets) και (Cash & Carry) κινείται σε πτωτική τροχιά την τελευταία πενταετία, διαμορφούμενη στο ποσό των 11 δισ. ευρώ το 2014. Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο οξύνεται συνεχώς, ωθώντας τις εταιρείες στο να αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές ανάπτυξης, ακόμη και επιβίωσης.¹⁰⁵

Ο κλάδος των (Super Market) και (Cash & Carry), αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας και περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εταιρειών. Βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους, είναι ο αριθμός και το είδος των καταστημάτων τους (Super Market, Discount και Cash & Carry). Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης με ευρεία γεωγραφική κάλυψη και διαφορετικούς τύπους καταστημάτων. Οι μικρότερες αλυσίδες δραστηριοποιούνται συνήθως σε τοπικό επίπεδο, ενώ υπάρχουν και επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται μεμονωμένα καταστήματα. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες (super market) συχνά εντάσσονται σε Ομίλους κοινών αγορών, οι οποίοι αποτελούν «ασπίδα» προστασίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ή τα καταστήματά τους λειτουργούν κάτω από την «ομπρέλα» κάποιας μεγάλης αλυσίδας (franchise).

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερμάρκετ έχουν παρουσία σε όλες σχεδόν τις περιφέρειες. Σύμφωνα με την έρευνα - μελέτη της ICAP που πραγματοποιήθηκε σε σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, το 2014 οι 11 μεγαλύτερες αλυσίδες του κλάδου (βάσει κύκλου εργασιών) εκμεταλλεύονται συνολικά 2.080 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Η Αττική συγκεντρώνει τη μερίδα του λέοντος, ήτοι το 37,2% του συνόλου των καταστημάτων και ακολουθεί στη δεύτερη θέση η κεντρική Μακεδονία με 24,2%. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τα προϊόντα των σουπερμάρκετ εκτιμάται σε 262 ευρώ το 2014, μειωμένη κατά 9,7% σε σχέση με το 2013 και κατά 21,1% σε σύγκριση με το 2012, σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Όπως σημειώνει η διευθύντρια οικονομικών και κλαδικών μελετών της ICAP GROUP, κυρία Παντελαίου Σταματίνα, το 2010 ήταν η πρώτη χρονιά έπειτα από μια εικοσαετία ανοδικής πορείας, κατά την οποία η αξία της συνολικής αγοράς των (Super Markets και Cash & Carry) παρουσίασε αρνητικό ετήσιο ρυθμό μεταβολής (-1,4%). Η μείωση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου συνεχίστηκε με εντονότερο ρυθμό και την επόμενη τετραετία (μέσος

¹⁰⁵ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=698541>

ετήσιος ρυθμός μείωσης 3,7% την περίοδο 2011-2014). Η αξία της αγοράς ξεπέρασε το ποσό των 11 δισ. ευρώ το 2014.¹⁰⁶

Από την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού, ο οποίος συντάχθηκε βάσει δείγματος 58 επιχειρήσεων του κλάδου, προκύπτουν τα εξής: το σύνολο του ενεργητικού ανήλθε σε 4,03 δισ. ευρώ το 2013 εμφανίζοντας μείωση 1,8% σε σχέση με το 2012, λόγω της μείωσης της αξίας των απαιτήσεων (κυρίως) και των διαθεσίμων. Τα συνολικά ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 2,9% την ίδια περίοδο, ανερχόμενα στο ποσό των 1,3 δισ. ευρώ. Μείωση κατέγραψαν τόσο οι συνολικές μεσο - μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και προβλέψεις (κατά 3,4%), όσο και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (κατά 3,9%) το 2013.

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρήσεων διαπιστώνεται ότι: οι συνολικές πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε 7,41 δισ. ευρώ το 2013, μειωμένες κατά 1,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα συνολικά μικτά κέρδη υποχώρησαν κατά 2,9%. Ωστόσο, η μείωση των λοιπών λειτουργικών εξόδων (κατά 53,3 εκ. ευρώ ή 3,4%) οδήγησε σε βελτίωση του λειτουργικού αποτελέσματος (κατά 1,3%), το οποίο διαμορφώθηκε σε 156,3 εκ. ευρώ το 2013. Τελικά, το καθαρό αποτέλεσμα (προ φόρου) των συγκεκριμένων εταιρειών, αυξήθηκε κατά 3,7% το 2013 και ανήλθε σε 134,9 εκ. ευρώ. Αντίθετα, τα κέρδη (EBITDA) υποχώρησαν κατά 10,4%, διαμορφούμενα σε 302,3 εκ. ευρώ το ίδιο έτος.¹⁰⁷

6.2.1 Δομική ανάλυση κλάδου - υπόδειγμα Porter

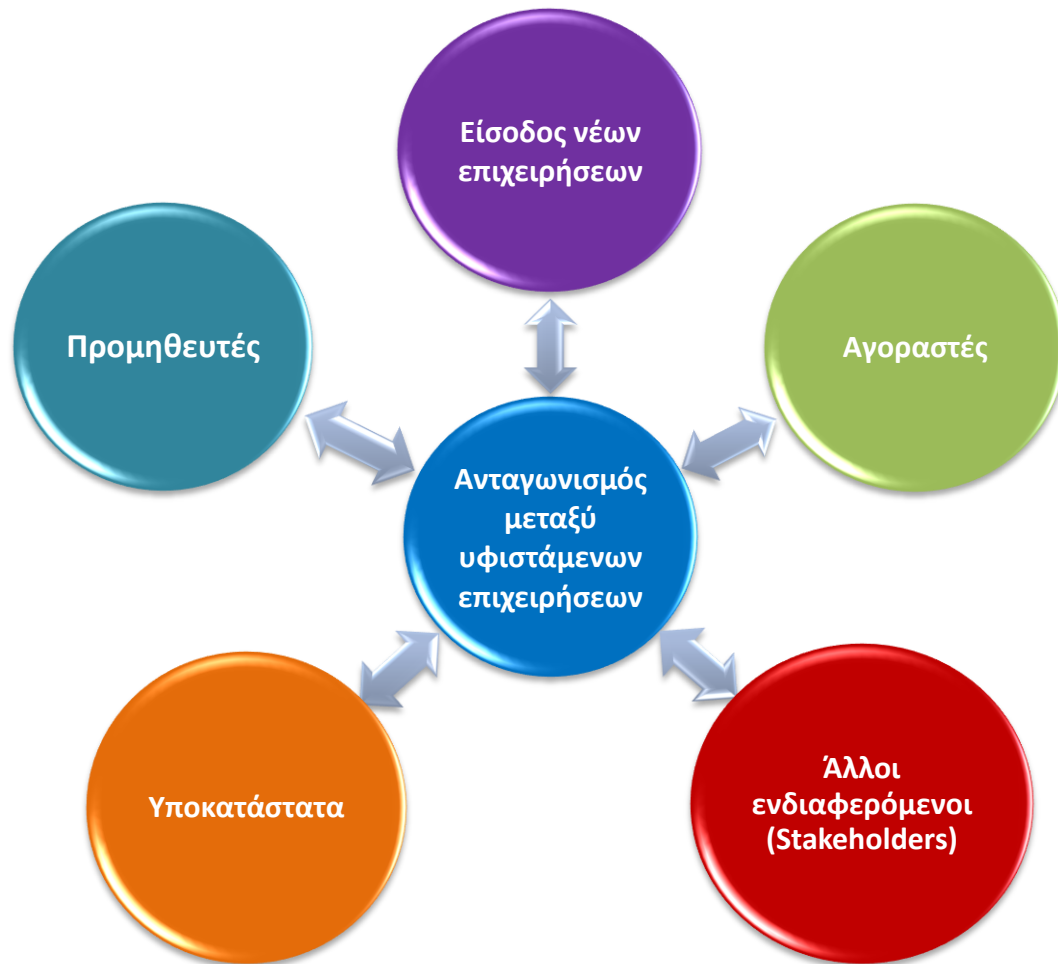
Σύμφωνα με τον Porter (1985), κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο υπάγονται και δραστηριοποιούνται. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.2. Η ένταση των πέντε δυνάμεων ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάξει καθώς ο κλάδος εξελίσσεται.

Η ένταση που προκύπτει από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει το τελικό δυνητικό κέρδος που μπορεί να παράξει ο κλάδος. Όταν η πίεση των πέντε δυνάμεων αυξάνει, τότε η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται και συνεπώς μειώνεται η ελκυστικότητά του. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία, γιατί επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου, στοιχεία που καθορίζουν το δυνητικό κέρδος. Αξίζει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα του Porter, έχει εμπλουτιστεί και με μια έκτη δύναμη

¹⁰⁶ <http://www.icap.gr/>

¹⁰⁷ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=698541>

σύμφωνα με τον Freeman Edward R. (2010), η οποία ονομάζεται διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων (stakeholders).



Πηγή: Wheelen Thomas L. and Hunger J. David, (2010).

Διάγραμμα 6.2

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter για τον κλάδο των (super market)

1. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών του κλάδου είναι καθοριστικής σημασίας, ώστε η κάθε η επιχείρηση να μπορεί να συγκριθεί και να αντιστοιχίσει τις κινήσεις της με αυτές των ανταγωνιστριών σε δραστηριότητα επιχειρήσεων. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο των (super market) είναι μεγάλος. Η αγορά της Ελλάδος είναι μια ώριμη αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης, γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο το

μεταξύ τους ανταγωνισμό. Έτσι, η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης γίνεται αναγκαστικά σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής, είναι ο «πόλεμος τιμών» μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, ο οποίος μπορεί να είναι επωφελής για τους καταναλωτές αλλά καταστροφικός για τις επιχειρήσεις.

Επιπλέον, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου είναι σχετικά χαμηλός, καθώς κατά το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, εντός λίγων μηνών λανσάρεται σχεδόν το ίδιο και από τους υπόλοιπους. Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι πολύ μεγάλη, έτσι καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συμπιέζουν τις τιμές των προϊόντων τους, το κέρδος όλο και μειώνεται. Αυτό φαίνεται ακόμη περισσότερο από τις προσπάθειες που κάνουν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους, επενδύοντας υπέρογκα ποσά στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση.

Επιπρόσθετα, οι μεγάλες πολυεθνικές που προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους, έχουν επεκταθεί τα τελευταία χρόνια έντονα και στη χώρα μας, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου λιανικής πώλησης τροφίμων είναι πολύ υψηλή.

2. Απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Η δραστηριοποίηση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο των (super market), αντιμετωπίζει υψηλά εμπόδια εισόδου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μεγάλα μερίδια αγοράς, είναι στα χέρια λίγων επιχειρήσεων και αυτοί διακινούν προϊόντα με (brands) και εταιρείες μεγάλης αναγνωρισιμότητας.

Επίσης, οι εγκαταστάσεις και οι προμηθευτές, είναι βασικά στοιχεία για την εκτίμηση του κόστους μιας νέας επιχείρησης, στοιχεία τα οποία αποτελούν απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν κάποια πλεονεκτήματα απέναντι στους νεοεισερχόμενους, τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια πορεία τους στον κλάδο. Τέτοια είναι το (know how), η πρόσβαση σε προμηθευτές, η εμπειρία και η γνώση του κλάδου.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των εταιριών, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδίδονται σε έναν αγώνα δρόμου λανσαρίσματος καινοτομικών προϊόντων και υψηλών δαπανών μάρκετινγκ, ώστε να διαφοροποιηθούν περισσότερο στο μυαλό του καταναλωτή, να κάνουν τις επιχειρήσεις τους πιο αναγνωρίσιμες και να δημιουργήσουν, όσο αυτό είναι δυνατό, κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές. Σχετικά με την πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου με στρατηγικής σημασίας κινήσεις, κατέχουν τα

ισχυρότερα κανάλια διανομής στις περισσότερες πόλεις της Ελλάδος, είτε μέσω εξαγορών εμπορικών εταιρειών, είτε επεκτείνοντας το δίκτυό τους. Επιπλέον, απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για επενδύσεις στην τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία, που είναι αδύνατο για έναν νεοεισερχόμενο να αποκτήσει, λόγω και της αδυναμίας δανεισμού κεφαλαίων από το τραπεζικό σύστημα.

Τέλος, η νομοθεσία είναι πάρα πολύ αυστηρή και πραγματοποιούνται συχνοί έλεγχοι. Αυτός είναι ένας ακόμη αποτρεπτικός παράγοντας ή απειλή για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, απειλούνται μόνο από νεοεισερχόμενες πολυεθνικές στην Ελλάδα, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή σε συναφή κλάδο στο εξωτερικό.

3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι στην αγορά, υπάρχει έντονη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Αντίθετα, όταν οι προμηθευτές είναι πολλοί, η διαπραγματευτική δύναμη είναι πολύ μικρή. Στον συγκεκριμένο κλάδο, η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών είναι μικρή, γιατί υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, εγχώριοι και από το εξωτερικό.

Οι πωλήσεις των προμηθευτών που έχουν ως συνεργάτες επιχειρήσεις του μεγέθους της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, αποτελούν ένα τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές, γεγονός που μειώνει αρκετά την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Επίσης, επειδή ο βαθμός διαφοροποίησης (κυρίως φαινομενικής) των προϊόντων των προμηθευτών είναι μεγάλος, υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα από τους προμηθευτές, επομένως οι αλυσίδες λιανικής έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη. Τέλος, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός, δηλαδή η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές είναι πάρα πολύ μικρή.

4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο λιανικής πώλησης, είναι οι αντιπρόσωποι που συνεργάζονται οι μεγάλες κυρίως εταιρείες, οι χονδρέμποροι, τα (super markets), οι χώροι εστίασης και οι ιδιώτες καταναλωτές.

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος είναι ένας από τους μεγαλύτερους αγοραστές, μαζί με τις υπόλοιπες αλυσίδες και η διαπραγματευτική του δύναμη είναι ισχυρή, δεδομένου ότι διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα καταστημάτων σε όλη τη χώρα και παρέχει προβολή στα προϊόντα που διαθέτει.

Τα (Super markets) και τα (Cash & Carry), έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών, καθώς και των προσφορών που διαθέτουν στα προϊόντα τους. Το γεγονός αυτό προσδίδει ολοένα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, σε σχέση με τις εταιρείες παραγωγής, αφού επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή παροχές στα προϊόντα.

Τέλος, η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών (Super markets) προς τα πίσω και η παραγωγή των προϊόντων που πωλούν, είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη, γιατί έχουν έλλειψη εμπειρίας αλλά και το κόστος μιας τέτοιας κίνησης, είναι πολύ υψηλό για να το αντέξει μια επιχείρηση.

5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα των προϊόντων μιας εταιρείας του κλάδου μπορούν να θεωρηθούν, προϊόντα άλλων αλυσίδων. Επομένως, υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα τόσο σε επίπεδο λιανοπωλητών, όσο και σε επίπεδο προϊόντων εντός της αλυσίδας (π.χ. επώνυμα και ιδιωτικής ετικέτας). Ωστόσο, η AB Βασιλόπουλος διαθέτει προϊόντα με τον καλύτερο συνδυασμό τιμής και ποιότητας, είτε αυτά είναι επώνυμα, είτε ιδιωτικής ετικέτας. Έτσι, υφίσταται μικρότερη απειλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου, αλλά και από τους ίδιους τους προμηθευτές της, αφού το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, παράγονται από τους προμηθευτές των επώνυμων προϊόντων.

Όσον αφορά την τιμή των προϊόντων, στις αρχές της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, παρατηρήθηκε μια στροφή των καταναλωτών προς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Λόγω των προσφορών όμως από τις εταιρείες επώνυμων προϊόντων, οι πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας μειώθηκαν. Παρόλα αυτά, διατηρούν το 30% του καλάθιού της νοικοκυράς, σύμφωνα με στελέχη της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.¹⁰⁸ Εξαιτίας του βέλτιστου κόστους (σχέση τιμής - ποιότητας) των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι πωλήσεις της σήμερα έχουν σταθερές αυξητικές τάσεις, παρά την προκατάληψη που υπάρχει στη χώρα μας για τα (private label product), κυρίως λόγω έλλειψης εκπαίδευσης του καταναλωτικού κοινού.

6. Υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (Other stakeholders)

Στο εξελιγμένο υπόδειγμα του Porter (1985), προστίθεται και μία έκτη δύναμη που είναι η δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων που βρίσκονται στο περιβάλλον του κλάδου. Αυτοί

¹⁰⁸ Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), (Business & Loyalty Insights Manager) και (Market & Categories Analyst Business Intelligence & Strategy Dpt), *Συνέντευξη με θέμα: Στρατηγική βέλτιστου κόστους και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, στην εταιρεία AB Βασιλόπουλος*, Γέρακας Αττικής.

είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι μέτοχοι και τα συμπληρωματικά προϊόντα. Η σημαντικότητα αυτών των ενδιαφερόμενων (stakeholders) διαφέρει από κλάδο σε κλάδο.¹⁰⁹

Στον κλάδο των (super market), η κυβέρνηση έχει άμεση επιρροή με την επιβολή φόρων και νομοθεσιών. Επίσης, τα προϊόντα πρέπει να είναι αποδεκτά από τις τοπικές κοινότητες και τα εργοστάσια, να είναι ευαίσθητοποιημένα ως προς το περιβάλλον, ώστε να μην δημιουργούν προβλήματα. Τέλος, όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.

6.2.2 Ανάλυση (SWOT)

Η ανάλυση (SWOT) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο (SWOT) προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κ.ά.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή εμφάνιση νέων αγορών, κ.ά.).¹¹⁰

Από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες, οι οποίοι παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6.3.

¹⁰⁹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), ό.π., σ. 81.

¹¹⁰ Hitt Michael A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E., (3^η Ελληνική έκδοση 2004), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Ανταγωνισμός και Παγκοσμιοποίηση: μελέτες περιπτώσεων*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σ.σ. 16-17.



Διάγραμμα 6.3

Διαγραμματική απεικόνιση της ανάλυσης (SWOT)

Παρακάτω, ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των βασικών δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών της AB Βασιλόπουλος, που εξάχθηκαν από την ανάλυση (SWOT):

Δυνάμεις - (Strengths)

1. Ισχυρό (Brand Name)

Η AB Βασιλόπουλος έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα στο χώρο του εμπορίου και ιδιαίτερα στο χώρο των (super market), να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και να εδραιωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Με την μακροχρόνια πορεία της έχει επενδύσει στην παράδοση, δημιουργώντας μία ισχυρή επωνυμία που της εξασφαλίζει «πιστούς» πελάτες και διαρκή μερίδια αγοράς. Η φήμη της εταιρείας είναι ισχυρή και της προσδίδει αξία, που μεταφράζεται σε αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα της.

2. Μεγάλη γκάμα προϊόντων

Η AB διακρίνεται για τη μεγάλη γκάμα των προϊόντων της, τόσο σε επώνυμα, όσο και σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία είναι εξειδικευμένα και καλύπτουν όλων των ειδών τις

προτιμήσεις. Επίσης, διαθέτει και προϊόντα (delikatesen), τα οποία προορίζονται κυρίως για επαγγελματίες.

3. Βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας

Η καλή ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα που προσδίδει κύρος και αξία σε αυτήν. Τα προϊόντα έχουν τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό τιμής - ποιότητας, αφού ακόμη και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή τα επώνυμα προϊόντα χαμηλότερου κόστους, δεν διαφέρουν ποιοτικά σε σχέση με τα υπόλοιπα, δεν γίνεται έκπτωση στην ποιότητα.

4. Ελεγμένοι, έμπιστοι προμηθευτές

Η εταιρεία λόγω της ισχυρής θέσης της στην αγορά, έχει τη δυνατότητα να επιλέγει τους προμηθευτές της με γνώμονα την διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων που διαθέτει. Κατά τη διάρκεια των χρόνων, η AB έχει δημιουργήσει συνεργασίες με έμπιστους προμηθευτές που ανταποκρίνονται στη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα, αφού όταν γνωστός προμηθευτής της δεν πληρούσε κάποια χρονιά τους κανόνες του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO), διέκοψε την συνεργασία μαζί του.

5. Πρώτη σε κερδοφορία

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η AB Βασιλόπουλος παρότι δεν διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στον κλάδο, έχει την μεγαλύτερη κερδοφορία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της τα τελευταία χρόνια. Αυτό οφείλεται στα χαμηλότερα κόστη λειτουργίας και προμήθειας προϊόντων.

6. Αναπτυγμένη κοινωνική ευθύνη

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί σημαντική παράμετρο του σχεδιασμού της επιχειρηματικής της στρατηγικής, αλλά και του μοντέλου διοίκησης της εταιρείας. Με αφορμή την κορύφωση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, τα τελευταία χρόνια, εύλογα μπορεί να αναρωτηθεί κανείς για το ρόλο των επιχειρήσεων, αν πραγματικά μπορούν να ανταποκριθούν ουσιαστικά στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κοινωνικής και περιβαλλοντικής προσφοράς. Με δεδομένο ότι ο υπεύθυνος αυτός ρόλος των εταιρειών δεν είναι πλέον μόνο αποδεκτός αλλά και αναμενόμενος από το κοινωνικό σύνολο, η AB Βασιλόπουλος όχι μόνο ανταποκρίνεται, αλλά ξεπερνά τις προσδοκίες.¹¹¹

¹¹¹ http://www.ab.gr/assets/pdf-files/2014_csr_ab.pdf

7. Πράσινη πολιτική

Ο περιορισμός του περιβαλλοντικού αντίκτυπου, αποτελεί βασική προτεραιότητα της εταιρείας. Οι προσπάθειες της επικεντρώνονται τόσο στη μείωση της κατανάλωσης καυσίμων για τις μεταφορές και τις υπηρεσίες διανομής των προϊόντων της όσο και στη μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας και του πετρελαίου, που απαιτείται για τη λειτουργία των καταστημάτων. Ο ζήλος της για την «υγεία» του περιβάλλοντος, την καθιστά πρωτοπόρα στις δράσεις της (π.χ. πράσινα καταστήματα κ.ά.).

8. Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, η AB Βασιλόπουλος εισήγαγε τα τελευταία δύο χρόνια το πρόγραμμα (SAP), εφάρμοσε νέες τεχνολογίες στα καταστήματα, όπως (συσκευές εξοικονόμησης ενέργειας, ζυγαριές στα ταμεία των καταστημάτων, αυτόματους πωλητές στα ταμεία κ.ά.). Όλα αυτά εξοικονόμησαν χρόνο και κόστος στην εταιρεία, όπως και καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Αδυναμίες - (Weaknesses)

1. Δεύτερη σε δίκτυο καταστημάτων

Η AB Βασιλόπουλος διαθέτει το δεύτερο δίκτυο καταστημάτων μετά την Μαρινόπουλος Α.Ε., άρα και μικρότερο μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, ο αριθμός των (super market & franchise), αυξάνεται συνεχώς και με μεγαλύτερη κερδοφορία από τους ανταγωνιστές.

2. Δεύτερη σε πωλήσεις

Αυτό κυρίως οφείλεται στα λιγότερα σημεία πώλησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και στην οικονομική δυσχέρεια της χώρας μας, που είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου.

3. Μίμηση στρατηγικής από τον ανταγωνισμό

Η βασική στρατηγική της εταιρείας, είναι η στρατηγική διαφοροποίησης και βέλτιστου κόστους. Διαφοροποίηση πετυχαίνει, κυρίως με τη μεγάλη γκάμα προϊόντων, κάποιες καινοτομίες (π.χ. καταστήματα AB Shop & Go, υπηρεσία αποστολής τροφίμων στο σπίτι κ.ά.). Η στρατηγική βέλτιστου κόστους, αφορά κυρίως την άριστη σχέση τιμής - ποιότητας που αναφέρθηκε παραπάνω. Έτσι, αν οι ανταγωνιστές είναι σε θέση να αντιγράψουν μέρος ή το σύνολο της στρατηγικής της, δεν θα διαθέτει πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα πρέπει να βρει νέες ιδέες να ξεχωρίσει.

4. Συγκρατημένες επενδύσεις (εξαγορές)

Η AB Βασιλόπουλος επενδύει σταθερά περίπου 100 εκ. ευρώ κάθε χρόνο τα τελευταία έτη. Κάνει στοχευμένες και προσεκτικές εξαγορές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό κατά βάση δεν είναι αρνητικό, αλλά αν συνυπολογίσουμε τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις των μεγάλων αλυσίδων του κλάδου που έγιναν το τελευταίο διάστημα, τα μερίδια αγοράς συρρικνώνονται με ταχύτατους ρυθμούς, οδηγώντας σε μελλοντική απειλή για την εταιρεία.

5. Ανήκει σε ξένο όμιλο

Η AB Βασιλόπουλος ανήκει στον όμιλο Delhaize, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες αντιλήψεις σε ότι σχετίζεται με την ελληνικότητα των προϊόντων, την χώρα παραγωγής και άλλα παρόμοια ζητήματα. Επίσης, από την έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας (Κεφάλαιο 9), διαπιστώθηκε ότι αρκετοί από τους μη πελάτες δεν έκαναν της αγορές τους από τον AB Βασιλόπουλο, γιατί είναι ξένων συμφερόντων. Επομένως, οι καταναλωτές πιθανόν να στραφούν σε άλλες ελληνικές επιχειρήσεις ή να λειτουργεί αποτρεπτικά για νέους πελάτες.

Ευκαιρίες - (Opportunities)

1. Ανάπτυξη δικτύου μέσω (Franchise) & εξαγορών

Η AB Βασιλόπουλος χάρη στο ισχυρό (Brand Name) που κατέχει, την υψηλή τεχνογνωσία, τις υποδομές και τις συνεργασίες που έχει αναπτύξει με προμηθευτές, δημιουργεί συνεχώς νέες ευκαιρίες ανάπτυξης των σημείων πώλησης. Αποτελεί δηλαδή μία ισχυρή επιλογή για συνεργασία, τόσο για τους υφιστάμενους επιχειρηματίες του κλάδου, όσο και για νέους επενδυτές. Επίσης, μέσω των εξαγορών μικρότερων αλυσίδων, κυρίως σε περιοχές που δεν έχει παρουσία ή μικρή, αυξάνει το δίκτυο καταστημάτων της.

2. Ανάπτυξη (Logistics)

Πρόσφατα, η εταιρεία προχώρησε σε κεντροποίηση του συστήματος διακίνησης (logistics), που είχε σαν αποτέλεσμα ο αριθμός παραδόσεων των εμπορευμάτων να μειωθεί δραστικά. Διαθέτει κεντρικές αποθήκες στις περιοχές, Μάνδρα Αττικής, Σίνδο Θεσσαλονίκης και Οινόφυτα. Έτσι, μια συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση στην αποθήκευση και διανομή των προϊόντων, θα μειώσει το χρόνο και το κόστος μεταφοράς των προμηθειών.

3. Ανάπτυξη των (on line) πωλήσεων

Η AB τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει μια διαδικτυακή αγορά για να διευκολύνει τους πελάτες της, να προσελκύσει άτομα που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους, μειώνοντας τα λειτουργικά έξοδα κάποιων καταστημάτων. Αυτό το ποσοστό των πωλήσεων

είναι πολύ μικρό, όπως έδειξε και η έρευνα του Κεφαλαίου 9 σε σχέση με το συνολικό. Παρόλα αυτά έχει προοπτικές εξέλιξης, αφού οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής, οδηγούν όλο και περισσότερους σε αγορές μέσω διαδικτύου, κερδίζοντας έτσι χρόνο και κόστος από την αγορά και μεταφορά των προϊόντων.

4. Νέες υπηρεσίες εξυπηρέτησης

Η εταιρεία δημιουργώντας καινούργιες υπηρεσίες εξυπηρέτησης, όπως την αποστολή στο σπίτι, την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, την πληρωμή λογαριασμών στο κατάστημα, όπως και την μεταφορά χρημάτων, μπορεί να εξυπηρετήσει ακόμα και δευτερεύουσες ανάγκες τους, διευρύνοντας έτσι τη βάση των καταναλωτών της.

5. Συγχώνευση ομίλου Delhaize & Ahold

Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης των δύο κολοσσών Delhaize & Ahold, η θυγατρική ΑΒ Βασιλόπουλος, θα αποκτήσει πρόσβαση σε περισσότερα κεφάλαια, προκειμένου να κάνει επενδύσεις και να αναπτύξει νέες ιδέες και φιλοσοφίες που έχουν επιτύχει στο εξωτερικό από την μητρική.

Απειλές - (Threats)

1. Οικονομική κρίση

Είναι γεγονός πως η οικονομική κρίση έχει πλήξει την ελληνική αγορά και όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Έτσι και στον κλάδο των (super market), αν και σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με άλλους τομείς, αυτή η οικονομική δυσχέρεια και αβεβαιότητα που πλήττει τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας, μπορεί να μειώσει περαιτέρω τις πωλήσεις, μειώνοντας έτσι και τα κέρδη της επιχείρησης, τα οποία είναι ήδη μειωμένα από την μείωση των τιμών των προϊόντων και τις προσφορές.

2. Ανταγωνισμός

Στην αγορά κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος ενισχύεται από τον «πόλεμο» τιμών που προβαίνουν οι μεγάλοι «παίκτες» του κλάδου, με προσφορές και χαμηλές τιμές προϊόντων, που πολλές φορές δεν είναι επωφελείς για τις αλυσίδες λιανικής πώλησης, αφού μειώνουν τα κέρδη στο ελάχιστο.

3. Συγκέντρωση μεριδίων αγοράς

Τα τελευταία χρόνια και κυρίως το 2015 και τη χρονιά που διανύουμε, έγιναν μεγάλες ανακατατάξεις όσον αφορά τα μερίδια αγοράς του κλάδου. Αυτό οφείλεται σε εξαγορές και συγχωνεύσεις μεγάλων αλυσίδων του κλάδου, πολλές από τις οποίες δεν άντεξαν τις

οικονομικές επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στη χώρας μας και πούλησαν τα μερίδιά τους ή συνεργάστηκαν με ανταγωνιστές.

Αυτές οι κινήσεις έχουν σαν αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς για τις μικρές αλυσίδες και την συγκέντρωσή τους σε λιγότερες και μεγαλύτερες αλυσίδες λιανικής πώλησης. Επίσης, υπάρχει η απειλή από μεγάλες πολυεθνικές του εξωτερικού που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων. Όσες εταιρείες δεν ακολουθήσουν τις εξελίξεις, μοιραία θα έρθουν σε δυσμενή θέση το επόμενο διάστημα.

6.2.3 Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων

Το να καταλάβει κανείς ποιες εταιρείες κατέχουν ισχυρή θέση και ποιες αδύναμη, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανάλυσης της ανταγωνιστικής δομής ενός κλάδου. Η καλύτερη τεχνική για την αποκάλυψη των θέσεων των ανταγωνιστών του κλάδου στην αγορά, είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων, όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος, είναι μια τεχνική για την παρουσίαση των διαφόρων θέσεων που καταλαμβάνουν οι αντίπαλες εταιρείες στην αγορά ή τον ανταγωνισμό.¹¹²

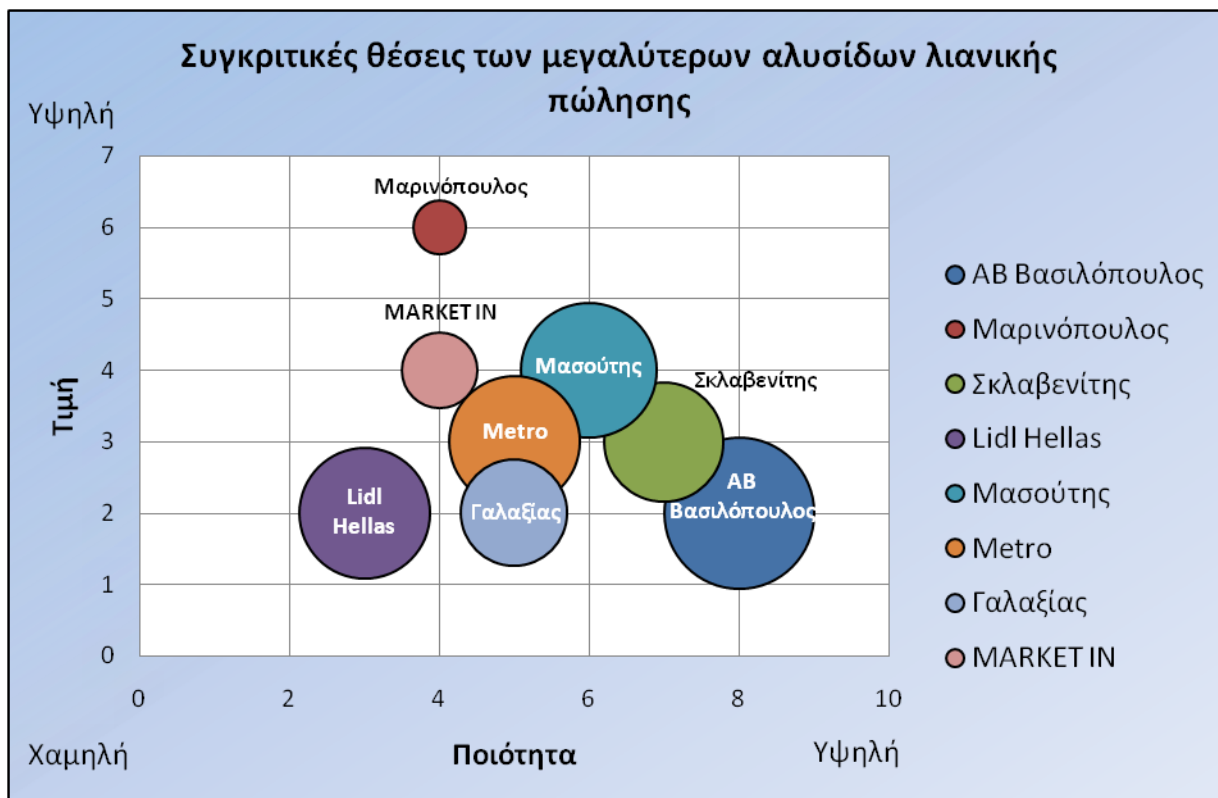
Οι δύο μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του χάρτη των στρατηγικών ομάδων στο Διάγραμμα 6.4 είναι, η τιμή και η ποιότητα των προϊόντων, δηλαδή η σχέση τιμής - ποιότητας. Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, όσο πιο κοντά βρίσκεται η μία στρατηγική ομάδα στην άλλη στον χάρτη, τόσο ισχυρότερος τείνει να είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων.

Στο Διάγραμμα 6.4, παρατηρούμε ότι το σύνολο σχεδόν των εταιρειών του κλάδου, βρίσκονται κοντά η μία στην άλλη. Αυτό υποδεικνύει έναν ισχυρό ανταγωνισμό μεταξύ των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου. Κύριοι ανταγωνιστές της ΑΒ Βασιλόπουλος, όσον αφορά τις συγκεκριμένες μεταβλητές είναι, ο Σκλαβενίτης και αμέσως μετά ακολουθεί ο Μασούτης, όπου όλοι μαζί αποτελούν μια ισχυρή στρατηγική ομάδα. Οι εταιρείες Metro, MARKET IN και Γαλαξίας, αποτελούν μια ξεχωριστή στρατηγική ομάδα, οι οποίες βρίσκονται κάπου στο μέσο του χάρτη, με λιγότερο βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας.

Οι εταιρείες Lidl Hellas και Μαρινόπουλος, αποτελούν δύο ξεχωριστές ομάδες και δεν ανήκουν σε κάποια στρατηγική ομάδα. Αυτό συμβαίνει, γιατί η εταιρεία Lidl Hellas έχει να

¹¹² Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (16η Αμερικάνικη έκδοση 2008 - 1^η Ελληνική έκδοση 2010), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής: Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα, σ. 118.

μεν, ίσως τις χαμηλότερες τιμές, αλλά η ποιότητα των προϊόντων είναι χαμηλότερη ή στερείται πρόσθετων χαρακτηριστικών που προσφέρουν οι υπόλοιπες αλυσίδες.



Σημείωση: Οι κύκλοι έχουν σχεδιαστεί με βάση την κερδοφορία των εταιρειών.

Διάγραμμα 6.4

Διαγραμματική απεικόνιση των θέσεων των βασικών ανταγωνιστών του κλάδου λιανικής πώλησης

Όσον αφορά τον Μαρινόπουλο, εξαιτίας της δυσμενούς θέσης στην οποία βρίσκεται, διαθέτει προϊόντα σε υψηλές τιμές σχετικά με την ποιότητά τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στην πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία και στο γεγονός ότι πολλοί προμηθευτές της, έχουν σταματήσει τη συνεργασία τους, αφού δεν έχει πληρώσει τις υποχρεώσεις της προς αυτούς.

Στο άμεσο μέλλον, θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, αποσπώντας πελάτες η μία από την άλλη και αυξάνοντας τα μερίδιά τους με κάποιες πιθανές συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Εταιρείες όπως η Lidl, που ακολουθούν μια επιθετική στρατηγική, όσον αφορά τις τιμές, θα επιδιώξουν να αποσπάσουν πελάτες από

τις υπόλοιπες στρατηγικές ομάδες, αυξάνοντας έστω φαινομενικά την ποιότητα των προϊόντων της, κάτι που ήδη συμβαίνει με διαφημίσεις Ελληνικών προϊόντων.

6.3 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Όπως αναφέραμε και στο Κεφάλαιο 2, η επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις εν δυνάμει απειλές και να αξιοποιήσει τις εν δυνάμει ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να εντοπίζει μέσα από τη δραστηριότητά της ποιους πόρους θα πρέπει να αναπτύξει έτσι ώστε να δημιουργήσει ικανότητες για ανταγωνισμό. Δηλαδή, ποιοι είναι οι παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τη δημιουργία δυνάμεων - αδυναμιών και την εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης. Οι βασικοί αυτοί παράγοντες, είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) της επιχείρησης, που αναλύονται παρακάτω.¹¹³

6.3.1 Βασική οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος είναι λειτουργική. Η επιχείρηση έχει θεσπίσει ένα σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των (Stakeholders) και την εδραίωση της αξιοπιστίας της, απέναντι σε αυτούς.

Ο Γενικός διευθυντής της εταιρείας είναι ο κύριος Βρεττάκος, ο οποίος πλαισιώνεται από τον Διευθυντή Λειτουργίας Καταστημάτων, το Διευθυντή Αγορών, το Διευθυντή των (Logistics), το Διευθυντή Ανάπτυξης και Τεχνικής Υποστήριξης, το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, το Διευθυντή Μάρκετινγκ, τον Οικονομικό Διευθυντή και το Διευθυντή Πληροφορικής. Στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας μετέχουν και μη εκτελεστικά όργανα. Σε σύνολο 10 μελών τα 6 μέλη είναι μη εκτελεστικά, από αυτά δε τα 3 είναι και ανεξάρτητα. Τα ανεξάρτητα μέλη εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και προέρχονται από χώρους μη ανταγωνιστικούς προς τους σκοπούς της εταιρείας.¹¹⁴

Το Διοικητικό Συμβούλιο βοηθούν στο έργο του οι επιτροπές Ελέγχου και Αμοιβών. Η επιτροπή Ελέγχου ή Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από 2 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά όργανα και στις δικαιοδοσίες της περιλαμβάνεται, μεταξύ των άλλων, η εποπτεία των

¹¹³ Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (12th edition 2010), *Concepts in strategic management and business policy: achieving sustainability*, Pearson Prentice Hall Education, United States of America, p.106.

¹¹⁴ <http://www.ab.gr/>

εργασιών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας αλλά και η έγκριση των ετησίων και εξαμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων πριν την υποβολή τους για έγκριση στο Δ.Σ. Η Επιτροπή Αμοιβών αποτελείται από 3 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και έχει ως κύριο καθήκον την υποβολή προτάσεων για τον καθορισμό των αποδοχών των μελών του Δ.Σ. που έχουν σχέσεις εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία, καθώς και των αμοιβών των ανώτατων στελεχών της εταιρείας.

Στην εταιρεία λειτουργεί Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του Δ.Σ., ενώ το έργο της είναι οι έλεγχοι τήρησης θεσμοθετημένων διαδικασιών λειτουργίας της εταιρείας καθώς και η διεξαγωγή διαχειριστικών ελέγχων σε διάφορους τομείς λειτουργίας της εταιρείας. Τέλος, ο ΑΒ Βασιλόπουλος έχει συγκροτήσει τη Διεύθυνση Επενδυτικών Σχέσεων, την Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων και την Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων για τη σωστή ενημέρωση και εξυπηρέτηση των μετόχων.¹¹⁵

6.3.2 Κουλτούρα

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

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων του. Γι' αυτό το λόγο, η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με αυστηρές προδιαγραφές. Επίσης, ο ΑΒ Βασιλόπουλος έχει δεσμευτεί να συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, η εταιρεία διοργανώνει εθελοντικές δράσεις καθαρισμού, δείχνοντας τη φιλική πλευρά της εταιρείας προς το περιβάλλον.

Τέλος, ο ΑΒ Βασιλόπουλος αποδίδει μεγάλη σημασία στο έμπυχο δυναμικό της και η μέριμνα για τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία, αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της κουλτούρας της. Θέματα αυξημένου ενδιαφέροντος για αυτήν, είναι η συνεχής

¹¹⁵ Τα στοιχεία δόθηκαν από την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος, (25/02/2016).

επιμόρφωση και εκπαίδευση των ανθρώπων της αλλά και η διασφάλιση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους εργασιακούς χώρους.

6.3.3 Πόροι και Ικανότητες της εταιρείας

Οι επιχειρησιακοί πόροι, είναι τα στοιχεία και μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους της και είναι διαθέσιμα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για να αποκτήσει η εταιρεία AB Βασιλόπουλος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει οι πόροι να συνδυαστούν έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε ικανότητες τις οποίες η εταιρεία εκτελεί καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.

Οι πόροι που διαθέτει η AB Βασιλόπουλος διακρίνονται σε Υλικούς και Άυλους. Οι Υλικοί πόροι σύμφωνα με τον Παπαδάκη Βασίλη Μ., (2007), περιλαμβάνουν τους: χρηματοοικονομικούς πόρους, τους φυσικούς και τους ανθρώπινους, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

1. Χρηματοοικονομικοί πόροι

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι μιας επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε στο Μέρος Α, περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία που της εξασφαλίζουν την ύπαρξή της και τη συνέχεια στην ανάπτυξή της. Ένα από τα κύρια ζητήματα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη κάθε επιχείρηση είναι η εξασφάλιση των αναγκαίων κεφαλαίων με συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η διάθεση και ο τρόπος διάθεσης των χρηματοοικονομικών πόρων.

Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία AB Βασιλόπουλος, έχει όπως αναφέρθηκε, την μεγαλύτερη κερδοφορία με διαφορά στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να επανεπενδύει τα κέρδη αυτά, με στόχο την ανάπτυξή της. Μία άλλη πηγή κεφαλαίων προέρχεται από το εξωτερικό και πιο συγκεκριμένα από τον όμιλο Delhaize. Έτσι, όχι μόνο έχει πρόσβαση σε επενδυτικά κεφάλαια, αλλά δεν επιβαρύνεται και με επιτόκια δανεισμού, εξοικονομώντας πρόσθετους πόρους.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας, είναι η σωστή κατανομή και η αποτελεσματική διαχείριση των κεφαλαίων. Η AB Βασιλόπουλος δεν προβαίνει σε άσκοπες και αβέβαιες επενδύσεις. Αντιθέτως, ενεργεί λαμβάνοντας υπόψη, τα αρνητικά σενάρια που μπορεί να προκύψουν και αποφασίζει αν την συμφέρει να προχωρήσει στην επένδυση, έστω και με τα λιγότερα δυνατά κέρδη. Επίσης, η εταιρεία δεν κάνει επενδύσεις μεγάλου μεγέθους, αλλά προβαίνει σε μικρότερες επενδύσεις ανά έτος, οι οποίες κατά μέσο όρο ανέρχονται στα 100

εκ. ευρώ. Με αυτό τον τρόπο, ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο από κάποιον εξωτερικό παράγοντα «σοκ», που δεν μπορεί να προβλέψει.

2. Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι, περιλαμβάνουν κυρίως τα πάγια στοιχεία που έχει η επιχείρηση για την εξασφάλιση της λειτουργίας της, καθώς και τα αποθέματα ή την πρόσβασή της σε φυσικές πρώτες ύλες. Πιο συγκεκριμένα η ΑΒ Βασιλόπουλος, διαθέτει τρεις υπερσύγχρονες κεντρικές αποθήκες στη Μάνδρα Αττικής, στη Σίνδο Θεσσαλονίκης και στα Οινόφυτα.

Επίσης, διαθέτει δύο πράσινα καταστήματα, ένα στη Σταμάτα και ένα στον Άγιο Δημήτριο, που εξοικονομούν το 40% της ενέργειας, σε σχέση με τα συμβατικά καταστήματα. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Γέρακα Αττικής και είναι κατάλληλα διαμορφωμένα, ώστε να εξυπηρετούν τις λειτουργίες της εταιρείας. Τα τμήματα της εταιρείας έχουν άμεση επικοινωνία μεταξύ τους και αυτό βοηθά την αποτελεσματική συνεργασία τους.

Όσον αφορά, τη βιωσιμότητα των προμηθευτών της εταιρείας και τα προϊόντα που αγοράζει από αυτούς, η ΑΒ Βασιλόπουλος στοχεύει στην προσφορά βιώσιμων επιλογών για τους καταναλωτές της και συνεργάζεται με φορείς και προμηθευτές που βελτιώνουν την βιωσιμότητα της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Η συμμετοχή των προμηθευτών και παραγωγών στο συγκεκριμένο πρόγραμμα έφθασε το 33%, ποσοστό που αντιπροσωπεύει το 70% των προϊόντων της ΑΒ Βασιλόπουλος.¹¹⁶

3. Ανθρώπινοι πόροι

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

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

¹¹⁶ <http://www.ab.gr/responsiblePage>

Το προσωπικό της AB Βασιλόπουλος σήμερα ανέρχεται σε 12.500 άτομα. Το 65% των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 35% είναι άντρες. Το προσωπικό πλήρους απασχόλησης αντιπροσωπεύει το 45%, ενώ το 55% είναι μερικής απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι στα κεντρικά γραφεία, κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο στον τομέα που εργάζονται, σε κάποιες περιπτώσεις και μεταπτυχιακό, πολύ καλή γνώση της Αγγλικής γλώσσας, καθώς και άριστη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή για τα καθημερινά τους καθήκοντα.¹¹⁷

Στους Άυλους πόρους της εταιρείας, περιλαμβάνονται οι τεχνολογικοί πόροι, οι πόροι καινοτομίας και η φήμη, που αναλύονται παρακάτω:

1. Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι, όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, περιλαμβάνουν τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, δηλαδή την ύπαρξη ενδεχόμενης πατέντας, την ύπαρξη έρευνας και ανάπτυξης και κατά πόσο η λειτουργία αυτή, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κόστους της εταιρείας.

Η AB Βασιλόπουλος έχει επενδύσει τα τελευταία χρόνια σε νέες τεχνολογίες, όπως το πρόγραμμα (SAP), η αυτοματοποίηση των αποθηκών της (Logistics), η εγκατάσταση αυτόματων ταμείων/πωλητών (κατάστημα Χολαργού), η εγκατάσταση αυτόματων ζυγαριών στα ταμεία των καταστημάτων και άλλες πολλές καινοτομίες που βελτιώνουν τη λειτουργία της εταιρείας και εξοικονομούν χρόνο και κόστος.

2. Πόροι καινοτομίας

Ένας σημαντικός πόρος της AB Βασιλόπουλος είναι όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα και πόρο καινοτομίας για την εταιρεία, ως έμπυχο δυναμικό με σημαντικές και εξειδικευμένες τεχνολογικές ικανότητες. Το σύνολο σχεδόν των εργαζόμενων στα κεντρικά γραφεία, έχει μακρόχρονη, εξειδικευμένη γνώση στο αντικείμενό του, την οποία αυξάνει και εμπλουτίζει μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το ίδιο ισχύει βέβαια και για τους εργαζόμενους στα καταστήματα της εταιρείας, οι οποίοι πρέπει να έχουν προηγούμενη εμπειρία στο αντικείμενο και να περάσουν επιτυχώς την αξιολόγηση που γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Έναν άλλο πόρο καινοτομίας, αποτελεί το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας που ασχολείται τόσο με τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών, όσο και με τα προϊόντα, τους προμηθευτές, τις λειτουργίες της εταιρείας κ.ά.

¹¹⁷ <http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>

3. Φήμη

Η φήμη της εταιρείας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της, καθώς είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσεις μια καλή φήμη. Όσον αφορά τη φήμη της εταιρείας προς τους πελάτες της, διαθέτει ισχυρό (brand name), υψηλή ποιότητα προϊόντων, βέλτιστο κόστος προϊόντων, υψηλή αξιοπιστία κ.ά.

Η φήμη της εταιρείας προς τους προμηθευτές της, διακρίνεται για την αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία/σχέση. Επίσης, η AB Βασιλόπουλος επιβραβεύει τους υπεύθυνους προμηθευτές και είναι πάντα φερέγγυα προς αυτούς. Βλέπει τους προμηθευτές περισσότερο ως συνεργάτες, αφού στοχεύει στο συνολικό όφελος, την ικανοποίηση και την κερδοφορία, αμφοτέρων των δύο πλευρών.

Ικανότητες της εταιρείας

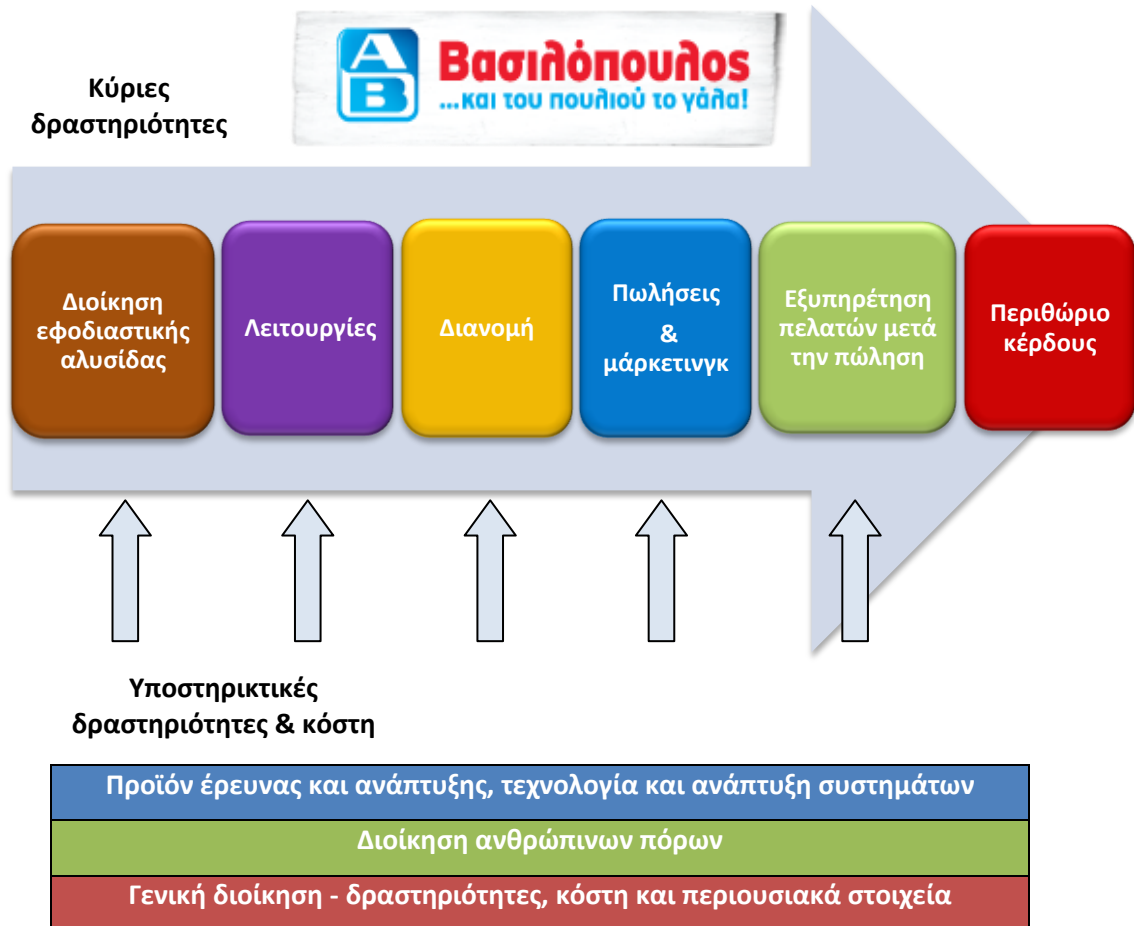
Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει οι πόροι να συνδυαστούν, έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες, δηλαδή σε ικανότητες τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.¹¹⁸ Πιο συγκεκριμένα, η AB Βασιλόπουλος δεν επαναπαύεται σε πόρους και καινοτομίες που διαθέτει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, γνωρίζοντας τον κίνδυνο από μια πιθανή μίμησή τους στο μέλλον. Εξετάζει δηλαδή, ποιος είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων της, που θα την οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων.

Βέβαια, οποιαδήποτε καινοτομία είναι καταδικασμένη να αποτύχει, αν δεν εφαρμόζεται σωστά. Η AB Βασιλόπουλος λοιπόν, δίνει μεγάλη βάση στη σωστή χρήση των πόρων που αναφέραμε παραπάνω, έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε ικανότητες για την εταιρεία, που θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επειδή, το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργιών της εταιρείας εκτελείται από τον ανθρώπινο παράγοντα, επενδύει πολύ στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αυτή είναι ίσως και η βασικότερη ικανότητα της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν επίσης, η συνεργασία της AB Βασιλόπουλος με την Coral, που έχει μετασχηματιστεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας των προϊόντων της και η υψηλή κερδοφορία της εταιρείας, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

¹¹⁸ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (5η έκδοση 2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα., σσ. 107-109.

6.4 Η αλυσίδα αξίας της ΑΒ Βασιλόπουλος

Η αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας όπως αναφέρθηκε στο Μέρος Α, αντιστοιχεί στις κύριες δραστηριότητες που δημιουργούν αξία για τον πελάτη και τις σχετικές υποστηρικτικές δραστηριότητες, που διευκολύνουν και ενισχύουν τη διεξαγωγή των κύριων δραστηριοτήτων.¹¹⁹



Πηγή: Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (2010).

Διάγραμμα 6.5

Διαγραμματική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας της ΑΒ Βασιλόπουλος

Οι κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της εταιρείας που απεικονίζονται στο Διάγραμμα 6.5, προσδιορίζουν τις σημαντικές συνιστώσες της δομής του κόστους της. Παρακάτω, γίνεται αναλυτική παρουσίαση όλων των δραστηριοτήτων της ΑΒ Βασιλόπουλος.

¹¹⁹ Hitt Michael A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E., (3^η Ελληνική έκδοση 2004), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Ανταγωνισμός και Παγκοσμιοποίηση: μελέτες περιπτώσεων*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, σ.σ. 16-17.

Κύριες δραστηριότητες

Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας

- Καταγραφή της παραλαβής και αποθήκευσης των εμπορευμάτων σε πραγματικό χρόνο.
- Αυτοματοποιημένες εγκαταστάσεις διανομής και κεντρικοποιημένες αποθήκες.
- Ιδιόκτητος στόλος φορτηγών για τις μεταφορές των εμπορευμάτων.
- Υπερσύγχρονα φορτηγά με ψυκτικούς θαλάμους πολλών θερμοκρασιών, για μεταφορά διαφορετικών προϊόντων που μειώνουν το κόστος μεταφοράς στο 40%, λόγω μείωσης οχημάτων, οδηγών, χιλιομέτρων, αναμονών για φόρτωση - εκφόρτωση και πληρότητα οχημάτων.

Λειτουργίες

- Καταγραφή πωλήσεων και αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο.
- Ελεγμένοι προμηθευτές και εγγύηση ποιότητας προϊόντων.
- Δραστηριότητες φιλικές προς το περιβάλλον (ανακύκλωση, εξοικονόμηση ενέργειας, χρήση φωτοβολταϊκών, πράσινα καταστήματα, ψυκτικά μηχανήματα χαμηλής κατανάλωσης, μείωση μεταφορών και κατανάλωσης καυσίμων).
- Λειτουργία 350 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα.
- Παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από προμηθευτές και αποφυγή κόστους παραγωγής.

Διανομή

- Γεμάτα φορτηγά κατά τη διανομή και επιστροφή τους στην αποθήκη.
- Διανομή 20.000 διαφορετικών προϊόντων και μεγάλος αριθμός προμηθευτών.

Πωλήσεις και μάρκετινγκ

- Βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας προϊόντων.
- Μεγάλη γκάμα προϊόντων.
- Πωλήσεις μέσω διαδικτύου.
- Μεγάλα καταστήματα.
- Διαφημιστικές καμπάνιες επώνυμων προϊόντων και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, όλο τον χρόνο.

Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση.

- Μεταφορά προϊόντων στο σπίτι του πελάτη.
- Έρευνα προτιμήσεων των καταναλωτών μέσω της κάρτας AB Plus.
- Έρευνα ικανοποίησης των καταναλωτών και διαχείριση παραπόνων.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογία και ανάπτυξη συστημάτων

- Ανεπτυγμένα πληροφοριακά συστήματα συνδεδεμένα με ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα (πρόγραμμα SAP).
- Αυτοματοποίηση διανομών.
- Πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στις πωλήσεις όλων των καταστημάτων.

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

- Εστίαση και ανάπτυξη των προσόντων κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά.
- Ανταγωνιστικοί μισθοί βάσει απόδοσης και (bonus).
- Εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζόμενων.

Γενική διοίκηση - δραστηριότητες, κόστη και περιουσιακά στοιχεία

- Εξισορροπημένη αξιολόγηση (Balanced Scorecard).
- Ξεχωριστό λογιστήριο καταστημάτων και εταιρείας.
- Νομική διεύθυνση που συνεργάζεται και με τον όμιλο της εταιρείας.
- Συνεργασία με στρατηγικούς εταίρους (π.χ. Coral A.E.).

Το συνδυασμένο κόστος όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της εταιρείας ΑΒ Βασιλόπουλος, καθορίζει την εσωτερική δομή του κόστους της εταιρείας, το οποίο είναι μικρότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου των (super markets). Οι δαπάνες για κάθε δραστηριότητα από αυτές που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας της εταιρείας, είναι χαμηλότερες σε σχέση με τις αντίστοιχες δαπάνες των ανταγωνιστών του κλάδου. Έτσι, ένας σημαντικός λόγος που η ΑΒ Βασιλόπουλος κατέχει την υψηλότερη κερδοφορία στον κλάδο τα τελευταία έτη, είναι η αποδοτική λειτουργία των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της εταιρείας.

6.5 Ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση

Όπως αναφέρθηκε στο Μέρος Α΄, το ανταγωνιστικό (Benchmarking), συνιστά σύγκριση με τους βασικότερους ανταγωνιστές, δηλαδή με τις πρακτικές, τις τεχνικές και τις διεργασίες των πιο επιτυχημένων ανταγωνιστών, προκειμένου να προσδιορισθεί η απόδοση της επιχείρησης και να μετρηθεί η διαφορά με τους άριστους. Παρακάτω, ακολουθεί μια ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση των οκτώ μεγαλύτερων αλυσίδων (super market), σε σχέση με πέντε μετρίσιμους βασικούς παράγοντες.

Πίνακας 6.1

Συγκριτική αξιολόγηση των μεγαλύτερων αλυσίδων (super market)

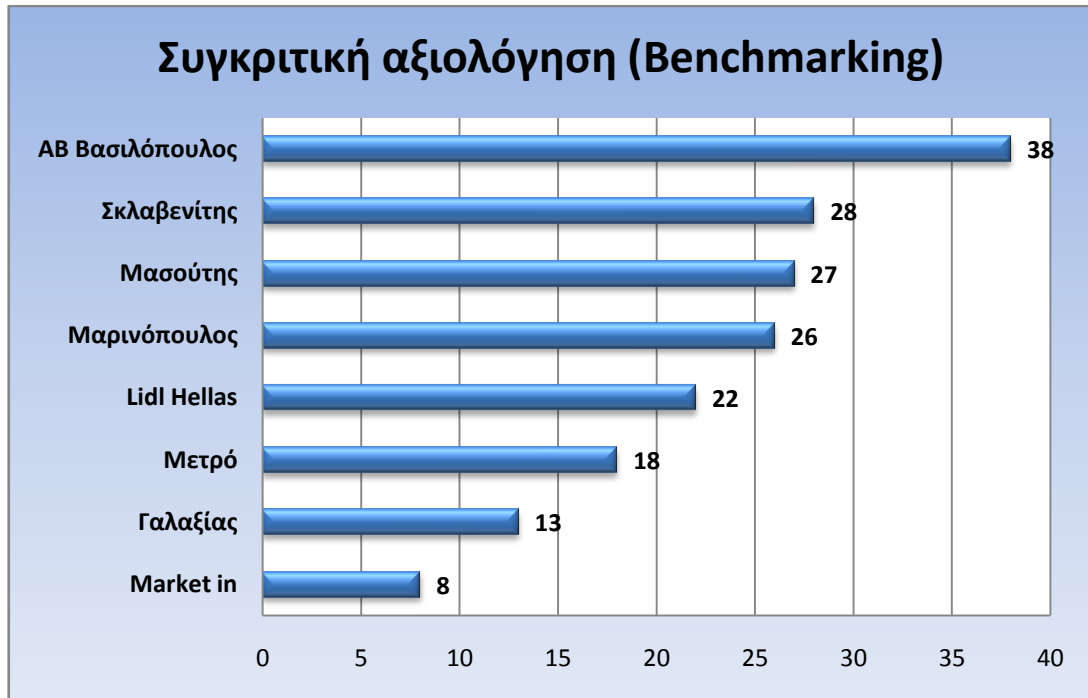
Εταιρεία	Κύκλος εργασιών	Κερδοφορία	Δίκτυο καταστημάτων	Σχέση τιμής/ ποιότητας προϊόντων	Γκάμα προϊόντων	Συνολική βαθμολογία
ΑΒ Βασιλόπουλος	7*	8	7	8	8	38
Γαλαξίας	2	2	3	4	2	13
Μαρινόπουλος	8	3	8	1	6	26
Μασούτης	4	7	6	6	4	27
Μετρό	3	6	1	5	3	18
Σκλαβενίτης	6	4	4	7	7	28
Lidl Hellas	5	5	5	2	5	22
Market in	1	1	2	3	1	8

* Βαθμός 8 = πρώτος και βαθμός 1 = τελευταίος.

Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένα στοιχεία και ισολογισμούς των εταιρειών.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 6.1, σε τρεις από τους πέντε παράγοντες σύγκρισης, η ΑΒ Βασιλόπουλος έρχεται πρώτη ως προς την κερδοφορία, τη σχέση τιμής/ποιότητας των προϊόντων και ως προς την γκάμα των προϊόντων. Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών και το δίκτυο καταστημάτων, πρώτος έρχεται ο Μαρινόπουλος.

Επίσης, από το Διάγραμμα 6.6 παρατηρούμε ότι την πρώτη θέση σχετικά με την απόδοση των παραγόντων που συγκρίθηκαν, καταλαμβάνει η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος με διαφορά. Ακολουθεί η εταιρεία Σκλαβενίτης και στη συνέχεια η εταιρεία Μασούτης.



Πηγή: Τα στοιχεία αντλήθηκαν από δημοσιευμένα στοιχεία και ισολογισμούς των εταιρειών.

Διάγραμμα 6.6

Διαγραμματική απεικόνιση συγκριτικής απόδοσης των ανταγωνιστών του κλάδου

Παρότι η εταιρεία Μαρινόπουλος έχει τα περισσότερα καταστήματα και τις μεγαλύτερες πωλήσεις έρχεται τέταρτη στη συνολική κατάταξη, αφού υστερεί στα υπόλοιπα συγκρίσιμα στοιχεία. Οι υπόλοιποι ανταγωνιστές έχουν αντίστοιχη θέση περίπου με το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, με εξαίρεση την εταιρεία Lidl Hellas που έρχεται πέμπτη μετά τον Μαρινόπουλο και τον Μασούτη, έχοντας μια μέτρια βαθμολογία στο σύνολο των συγκρίσιμων παραγόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους Της AB Βασιλόπουλος

7.1 Μελέτη περίπτωσης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία AB Βασιλόπουλος, είναι κυρίως ένας συνδυασμός στρατηγικών ανάλογα με το τμήμα της εταιρείας στο οποίο αναφερόμαστε. Αν έπρεπε να χαρακτηρίσουμε συνολικά την στρατηγική της AB Βασιλόπουλος, θα λέγαμε ότι ακολουθεί μια υβριδική στρατηγική, ένα συνδυασμό δηλαδή μεταξύ της στρατηγικής βέλτιστου κόστους και της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Όπως αναφέρει ο κ. Βρεττάκος Λεωνίδας, γενικός διευθυντής της AB Βασιλόπουλος, η στρατηγική της εταιρείας τα επόμενα χρόνια, κυρίως ενδυναμώνει το σλόγκαν «και του πουλιού το γάλα», τόσο από απόψεως ποικιλίας και ποιότητας προϊόντων, όσο και από απόψεως παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς πιστεύει ότι ο ρόλος της είναι να δίνει στους πελάτες της το καλύτερο, για τη διατροφή τη δική τους και της οικογένειάς τους. Στην AB Βασιλόπουλος δεν υπάρχει το άγχος του γιγαντισμού και η βασική της προτεραιότητα είναι να μην να επεκταθεί, αλλά μέσα από σταθερά βήματα και με τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες. Το προσωπικό της AB Βασιλόπουλος, αποτελεί το βασικότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και το σημαντικότερο στοιχείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες αλυσίδες.¹²⁰

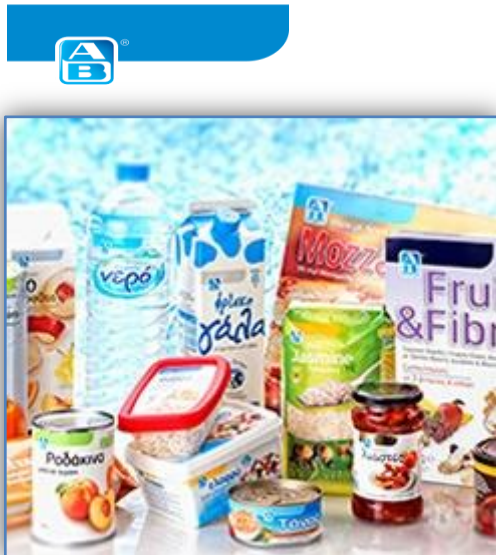
Ένα από τα καίρια παραδείγματα στρατηγικής βέλτιστου κόστους που ακολουθεί η AB Βασιλόπουλος, είναι αυτό των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία συνδυάζουν τη χαμηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα, δηλαδή το βέλτιστο κόστος (value for money) μεταξύ τιμής και παρεχομένων υπηρεσιών. Σε αυτό το Κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί μια μελέτη περίπτωσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος, η σχέση τους με τα επώνυμα προϊόντα της εταιρείας και τέλος η υπεροχή τους από αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας άλλων σούπερ μάρκετ.

¹²⁰ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=646540>

7.1.1 Παρουσίαση των προϊόντων της εταιρείας

Η εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος ξεκινά την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συνδυάζοντας την ποιότητα με τις ανταγωνιστικές τιμές το 1994. Σήμερα, διαθέτει 1.800 με 2.000 κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και 20.000 κωδικούς συνολικά ανά έτος, μαζί με τους εποχικούς που αποσύρονται και αλλάζουν.¹²¹

Η ΑΒ υπογράφει με το σήμα της, μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από όλες τις κατηγορίες, για την κάλυψη οποιασδήποτε καθημερινής ανάγκης των καταναλωτών. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προσφέρουν τα καταστήματα ΑΒ, ανήκουν σε περισσότερες από μια μάρκες ιδιωτικού σήματος και είναι τα εξής:¹²²



Με μεγάλη και πλούσια ποικιλία σε τρόφιμα, φρέσκες σαλάτες, προϊόντα ψυγείου, τυριά, αλλαντικά, αναψυκτικά, απορρυπαντικά, χαρτικά και καθαριστικά, τα προϊόντα της ΑΒ αποτελούν εδώ και δεκαετίες σταθερή και προσιτή αξία καλύπτοντας όλες τις ανάγκες του νοικοκυριού.

¹²¹ Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), *Συνέντευξη, ό.π.*

¹²² <http://www.ab.gr/products>



Εκλεκτές γεύσεις που παράγονται αποκλειστικά για τα ΑΒ στις πιο φημισμένες περιοχές της Ελλάδος. Μια τεράστια γκάμα παραδοσιακών προϊόντων από λάδι, όσπρια, ζυμαρικά, ξηρούς καρπούς, αφεινήματα, μέλι, ελιές, πάστα ελιάς, ρύζι, γλυκά του κουταλιού, μαστίχα Χίου πρώτης ποιότητας αυστηρά ελληνικής παραγωγής.



Προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας που είτε διακρίνονται για την ιδιαίτερη διαδικασία παραγωγής τους είτε για κάποιο συστατικό που περιέχουν. Κίτρινα και λευκά τυριά, αλλαντικά, κρέας, ψάρι, κατεψυγμένες πίτες, φρούτα και λαχανικά.



Βιολογικά προϊόντα με τη σφραγίδα της AB στις κατηγορίες των φρέσκων, τυποποιημένων και αλλοιώσιμων. Για την παραγωγή τους δεν χρησιμοποιούνται συνθετικά ή χημικά λιπάσματα, φυτοφάρμακα ή ορμόνες, αλλά πιο ήπιες μέθοδοι αγροπεριβαλλοντικής παραγωγής, φιλικές προς το περιβάλλον.



Η σειρά Nutrilife, περιλαμβάνει τρόφιμα που έχουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, χυμούς ψυγείου με extra βιταμίνες και ιχνοστοιχεία, αλλαντικά χωρίς γλουτένη, καλύπτοντας τις ανάγκες και τις σύγχρονες εξειδικευμένες διατροφικές απαιτήσεις.



Μεγάλη ποικιλία φρεσκοκομμένου και συσκευασμένου κρέατος για ευκολία και λύσεις στο καθημερινό τραπέζι. Βόειο, μοσχάρι γάλακτος, νεαρό μοσχάρι 8-12 μηνών, χοιρινό αλλά και γαλοπούλα με τις με τις πιο αυστηρές προδιαγραφές του Κύκλου Ποιότητας ΑΒ, δηλαδή συστηματικός και καθημερινός ποιοτικός έλεγχος σε όλα τα στάδια παραγωγής, από την προεπιλογή των προϊόντων μέχρι και μετά την πώλησή τους.



Η σειρά Terra Leaf περιλαμβάνει προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και εγκεκριμένα από τους αντίστοιχους οργανισμούς πιστοποίησης. Προϊόντα που παρασκευάζονται από φυσικές πρώτες ύλες χωρίς προσθήκη χημικών, βιοδιασπώμενα και βιοαποδομήσιμα. Η γκάμα περιλαμβάνει απορρυπαντικά, καθαριστικά, χαρτικά και σακούλες απορριμμάτων.


ΓΙΑ ΤΟ ΣΠΙΤΙ



Σειρά από έτοιμα γεύματα, για κάθε ώρα και στιγμή της ημέρας. Μαγειρεμένα με διαλεχτά υλικά και εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο. Συσκευασμένα σε προστατευτική ατμόσφαιρα, ώστε να κρατούν τη φρεσκάδα τους, νόστιμα, υγιεινά και με όλες τις πληροφορίες για τη διατροφική τους αξία.



Σειρά παιδικών προϊόντων στις κατηγορίες των τροφίμων και προϊόντων φροντίδας όπως, σαμπουάν αφρόλουτρα, παιδική οδοντόκρεμα κ.ά.



Προϊόντα καθημερινής χρήσης, καλής ποιότητας, πανευρωπαϊκής εμβέλειας, για εξοικονόμηση και έξυπνες αγορές 365 μέρες το χρόνο.



Προϊόντα προσωπικής περιποίησης και φροντίδας σώματος, μαλλιών, υγιεινής, ένδυσης και ειδών σπιτιού με πανευρωπαϊκές ποιοτικές προδιαγραφές και ανταγωνιστικές τιμές.

7.1.2 Καθαρές πωλήσεις

Με την έναρξη της κρίσης στη χώρα μας, παρατηρήθηκε μια απότομη αύξηση των πωλήσεων στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, στο σύνολο του κλάδου και πιο συγκεκριμένα στην ΑΒ Βασιλόπουλος.

Πίνακας 7.1
Καθαρές πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Καθαρές πωλήσεις (σε εκ. ευρώ).						
Έτη	2010	2011	2012	2013	2014	2015 [Ιαν-Νοε]
Πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	236	283	324	329	326	315

Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος.

Όπως με πληροφόρησαν ο κ. Δοδόπουλος Αλέξανδρος (Business & Loyalty Insights Manager) και η κ. Κοντομίχαλου Άννα (Market & Categories Analyst Business Intelligence & Strategy Dpt.) της ΑΒ Βασιλόπουλος, οι πωλήσεις πριν την κρίση ήταν χαμηλότερες. Ωστόσο, η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της ΑΒ Βασιλόπουλος, δεν οφειλόταν μόνο στην στροφή των καταναλωτών στα προϊόντα αυτά, αλλά και στην ανάπτυξη της γκάμας τους, που σήμερα αριθμεί έντεκα κατηγορίες, με προοπτική αύξησης στον μέλλον.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 7.1, είχαμε μια συνεχόμενη αύξηση των καθαρών πωλήσεων των (private label product), που έφτασε τα 329 εκ. ευρώ το 2013. Το 2014 παρατηρείται μια μικρή πτώση των πωλήσεων η οποία συνεχίζεται και το 2015. Η πτώση αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στις προσφορές που έκαναν οι παραγωγοί επώνυμων προϊόντων και στην μείωση των τιμών, αφού είδαν τις πωλήσεις τους να μειώνονται από την στροφή των καταναλωτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, που είχαν χαμηλότερο κόστος. Ένας άλλος παράγοντας που βοήθησε τα επώνυμα προϊόντα έναντι των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ήταν και οι διαφημίσεις των πρώτων, κάτι στο οποίο υστερούν τα (private label product), λόγω χαμηλού προϋπολογισμού (Budget).

7.1.3 Συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις

Η συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις της ΑΒ Βασιλόπουλος, καταλαμβάνουν κατά μέσω όρο το 22% περίπου. Είναι ένα μεγάλο ποσοστό, αν συνυπολογίσουμε τους κωδικούς ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με αυτούς των επώνυμων προϊόντων που είναι, 2.000 και 18.000 κωδικοί αντίστοιχα.

Πίνακας 7.2

Ποσοστιαία συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις

% Συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις						
Έτη	2010	2011	2012	2013	2014	2015 [Ιαν-Νοε]
Σύνολο (Private Label product)*	18%	20%	22,3%	22,1%	21,3%	21,2%
Προϊόντα 365	2,4%	3,1%	3,3%	3,1%	2,7%	2,4%

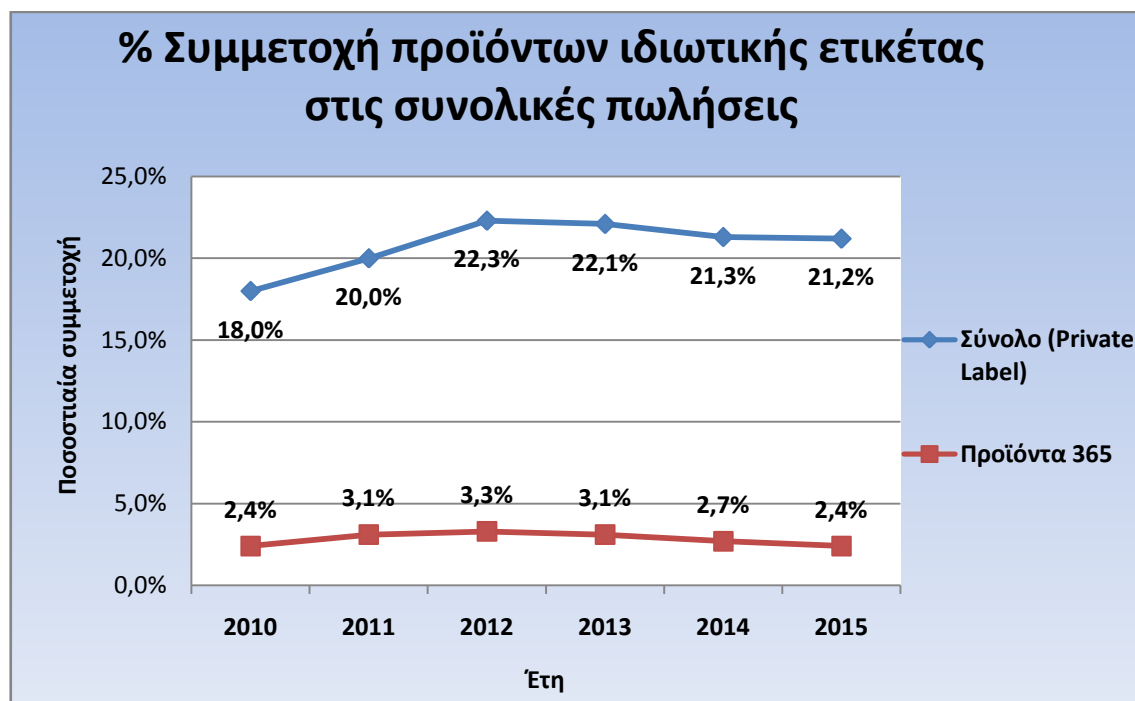
* Στο σύνολο των (Private Label product), συμπεριλαμβάνονται και τα προϊόντα (365).

Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 7.2, η ποσοστιαία συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας αυξάνεται συνεχώς από το 2010 έως το 2012. Το 2013 παρατηρείται μια μικρή μείωση της τάξης του 0,2% και συνεχίζει να μειώνεται, φτάνοντας το 2015 στο 21,2% των συνολικών πωλήσεων. Όπως αναφέραμε προηγουμένως, αυτή η πτώση οφείλεται στις προσφορές και στη μείωση των τιμών των επώνυμων προϊόντων.

Ωστόσο, τα τελευταία στοιχεία δείχνουν ότι το επόμενο διάστημα δεν θα έχουμε περαιτέρω πτώση του μεριδίου των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας, συνυπολογίζοντας ότι το 30% των προϊόντων του καλαθιού, είναι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.¹²³

¹²³ Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), *Συνέντευξη, ό.π.*



Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία AB Βασιλόπουλος.

Διάγραμμα 7.1

Ποσοστιαία συμμετοχή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις συνολικές πωλήσεις

Όπως παρατηρούμε και από το Διάγραμμα 7.1, η ποσοστιαία συμμετοχή των προϊόντων 365, ακολουθεί ανάλογη πορεία, φτάνοντας το 2015 στο 2,4% των συνολικών πωλήσεων, στα επίπεδα δηλαδή του 2010. Πρέπει να τονίσουμε όμως ότι ένα τέτοιο ποσοστό για μια μόνο κατηγορία από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι πολύ υψηλό.

Αν συγκρίνουμε τα έτη 2010 και 2015, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος μιας κατηγορίας από τις δέκα, των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας AB, καταλαμβάνει το 1,56% έναντι του 2,4% των προϊόντων 365 το 2010, ενώ το 2015 τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 1,88% και 2,4%. Υπάρχει επομένως, μια σταθερότητα στις πωλήσεις, όσον αφορά τα προϊόντα 365 και αύξηση των υπόλοιπων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας AB.

7.2 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με τα επώνυμα της AB Βασιλόπουλος

Οι ενέργειες μάρκετινγκ και ειδικότερα η διαφήμιση, λειτουργούν ως στοιχεία διαφοροποίησης των μαρκών, προδιαθέτοντας μάλιστα τους καταναλωτές θετικότερα ως προς τα επώνυμα προϊόντα (όσον αφορά στην ποιότητα κυρίως) σε σχέση με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Επίσης, οι μάρκες κατασκευαστή αν και ακριβότερες, δεν βασίζονται τόσο στον παράγοντα «τιμή» για την επιτυχία τους, όσο στον παράγοντα «διαφήμιση», όπου υπερτερούν λόγω της δυνατότητας να δαπανούν περισσότερα κεφάλαια στην προώθηση των προϊόντων τους.

Από την άλλη πλευρά, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, δεν επιβαρύνονται με το κόστος διαφήμισης, παραγωγής και θέσης στο ράφι, με αποτέλεσμα να υπερτερούν σε τιμή σε σχέση με τα επώνυμα προϊόντα. Όταν δε, συνδυάζονται και με καλή ποιότητα, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι ακόμη μεγαλύτερο. Ποιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος έχουν ένα βέλτιστο συνδυασμό τιμής - ποιότητας (value for money) και μια μεγάλη γκάμα προϊόντων. Ακολουθούν θα λέγαμε, μια «υβριδική στρατηγική», δηλαδή ένα συνδυασμό στρατηγικής βέλτιστου κόστους και στρατηγικής διαφοροποίησης.

Πίνακας 7.3

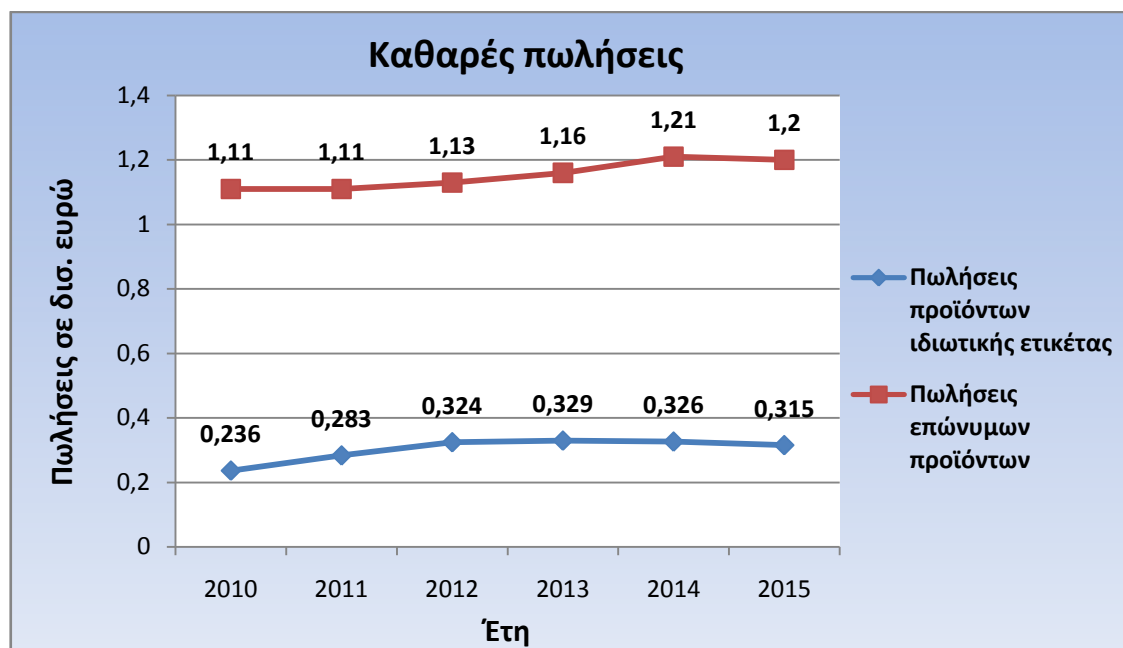
Καθαρές πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επώνυμων προϊόντων

Καθαρές πωλήσεις (σε δισ. ευρώ).						
Έτη	2010	2011	2012	2013	2014	2015 [Ιαν - Νοε]
Πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	0,236	0,283	0,324	0,329	0,326	0,315
Πωλήσεις επώνυμων προϊόντων	1,110	1,110	1,130	1,160	1,210	1,200

Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία AB Βασιλόπουλος.

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 7.3 και οι δύο κατηγορίες έχουν μια συνεχόμενη αύξηση των πωλήσεων από το έτος 2010 έως το 2013. Το 2014, παρατηρούμε μια μικρή μείωση στις πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και αύξηση των πωλήσεων των επώνυμων προϊόντων, κάτι που οφείλεται τόσο στη μείωση των τιμών των τελευταίων, όσο και στην αύξηση των προσφορών των προϊόντων αυτών, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

Παρατηρώντας το Διάγραμμα 7.2, βλέπουμε ότι και οι δύο κατηγορίες προϊόντων δεν έχουν ιδιαίτερες διακυμάνσεις στις πωλήσεις τους, ωστόσο οι συνολικές πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι φανερά χαμηλότερες από αυτές των επώνυμων προϊόντων.



Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία AB Βασιλόπουλος.

Διάγραμμα 7.2

Διαγραμματική απεικόνιση καθαρών πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επώνυμων προϊόντων

Αν συνυπολογίσει όμως κανείς, την αναλογία κωδικών προϊόντων σε σχέση με τις πωλήσεις θα διαπιστώσει, ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με 2.000 κωδικούς περίπου, έπρεπε να έχουν πωλήσεις αναλογικά με το σύνολο των κωδικών για το 2015, 151 εκ. ευρώ, ενώ έχουν 315 εκ. ευρώ (+ 164 εκ. ευρώ).

Αντίθετα, οι 18.000 περίπου κωδικοί επώνυμων προϊόντων θα έπρεπε να κάνουν πωλήσεις το 2015 1,36 δισ. ευρώ, ενώ έχουν πωλήσεις 1,2 δισ. ευρώ (-0,16 δισ. ευρώ) σε σχέση με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Επίσης, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος αντιπροσωπεύουν το 22% του συνολικού τζίρου της εταιρείας, ενώ ο μέσος όρος για το σύνολο των αλυσίδων του κλάδου είναι 15%. Τέλος, στον AB Βασιλόπουλο το 30% του καλαθιού είναι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.¹²⁴

¹²⁴ Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), *Συνέντευξη, ό.π.*

7.3 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστικών αλυσίδων

Η AB Βασιλόπουλος ξεκίνησε την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας το 1994 και ήταν από τις πρώτες αλυσίδες που εισήγαγε την κατηγορία αυτή στην Ελλάδα. Από τότε έχει εξελίξει τα προϊόντα αυτά σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, πλησιάζοντας τα πρότυπα του εξωτερικού, όπου τα ποσοστά είναι μεγαλύτερα.¹²⁵

Όσον αφορά, τις κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η AB Βασιλόπουλος υπερτερεί αριθμητικά έναντι των ανταγωνιστών τις, διαθέτοντας έντεκα μεγάλες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συμπεριλαμβανομένων και των προϊόντων 365, τα οποία αποτελούν αυτόνομα (Brands), που απευθύνονται σε εσωτερικούς πελάτες.

Η πιο καινοτόμος κατηγορία που αποτελεί ένα από τα στοιχεία διαφοροποίησης της AB Βασιλόπουλος είναι τα προϊόντα AB κοντά στην Ελληνική γη, που η εταιρεία προμηθεύεται απευθείας από τον παραγωγό και δεν τα διαθέτουν άλλες ανταγωνιστικές αλυσίδες. Επίσης, η εταιρεία AB Βασιλόπουλος διαθέτει τους περισσότερους κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενώ μόνο ο κωδικός «365» αριθμεί περισσότερα από 1.100 είδη σε όλες τις κατηγορίες των προϊόντων.¹²⁶

Το σημαντικότερο ίσως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας, είναι το χαμηλό κόστος σε σχέση με την ποιότητα που προσφέρουν. Σε όλες τις κατηγορίες, υπάρχει η βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας (value for money) σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές απολαμβάνουν το βέλτιστο κόστος θα λέγαμε από τις αγορές τους, κάτι που δεν προσφέρουν ανταγωνιστικές αλυσίδες σε παρόμοια προϊόντα. Η Lidl Hellas ή η εταιρεία Μαρινόπουλος για παράδειγμα, μπορεί σε κάποια προϊόντα να έχει ίδιες τιμές ή ελάχιστα χαμηλότερες, η ποιότητα των προϊόντων αυτών όμως, είναι χαμηλότερη ή προσφέρουν λιγότερα στον καταναλωτή.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος είναι προϊόντα ίδια σε ποιότητα με τα επώνυμα, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων, με εξαίρεση τα προϊόντα 365, παράγονται από τους προμηθευτές των επώνυμων προϊόντων. Η μόνη διαφορά έγκειται στην τιμή, η οποία είναι χαμηλότερη για δύο λόγους. Πρώτον, λόγω της εξοικονόμησης κόστους από την διαφήμιση των προϊόντων, την διανομή στους λιανοπωλητές και την διαπραγμάτευση

¹²⁵ <http://www.ab.gr/ourcompany/history>

¹²⁶ <http://www.dealnews.gr>

της θέσης των προϊόντων στο ράφι. Δεύτερον, η AB Βασιλόπουλος δεν έχει κόστη παραγωγής και συσκευασίας των προϊόντων, αφού με αυτά επιβαρύνεται ο παραγωγός και μπορεί να διαπραγματεύεται καλύτερα όσον αφορά τις τιμές αγοράς των προϊόντων, αφού έχει αποκλειστική συνεργασία με τους προμηθευτές της και αγοράζει μεγαλύτερες ποσότητες σε σχέση με άλλους λιανοπωλητές.

Ένα άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η εφαρμογή του προγράμματος AB Αγροδιασφάλιση που είναι ένα σύστημα επιλογής και ελέγχων προμηθευτών φρούτων και λαχανικών, που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές. Επίσης, με το πρόγραμμα «Κύκλος Ποιότητας AB», καλύπτει κάθε στάδιο της διακίνησης των προϊόντων αλλά και κάθε παράμετρο που μπορεί να ελεγχθεί, όπως την προαξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών, την παραλαβή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και την πώληση των προϊόντων αλλά και την παροχή εξυπηρέτησης μετά από αυτή.

Η συνεργασία της εταιρείας με όλους τους προμηθευτές και ιδιαίτερα με αυτούς που παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private brand), όπως τα 365, τα AB, τα AB κοντά στην Ελληνική Γη κ.ά., προϋποθέτει εκτός από την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και διαφάνειας στις σχέσεις τους, την αποδοχή των πολιτικών της AB για την παραγωγή των προϊόντων αυτών, την συμφωνία των προδιαγραφών τους και της προέλευσης των πρώτων υλών τους, με στόχο φυσικά την παραγωγή ασφαλών προϊόντων μόνο υψηλής ποιότητας.

Για την AB, η προεπιλογή, η αξιολόγηση και η τελική επιλογή των προμηθευτών της είναι έργο εξαιρετικά σημαντικό το οποίο στηρίζεται:¹²⁷

1. Στις σαφείς και αδιαπραγμάτευτες απαιτήσεις - πολιτικές της, που διέπουν την παραγωγή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
2. Στον καθορισμό των προδιαγραφών και παραμέτρων, που καθιστούν κάθε προϊόν ασφαλές και ποιοτικό.
3. Στην επικοινωνία και συμφωνία των προδιαγραφών αυτών με τους προμηθευτές και τη συμφωνία για τον τρόπο υλοποίησής τους.
4. Στην επαλήθευση της επάρκειας των εγκαταστάσεων, των υποδομών, των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών και των παραγωγικών διαδικασιών τους, μέσω των αναγνωρισμένων πιστοποιήσεων που πιθανώς διαθέτουν.

¹²⁷ <http://www.ab.gr/responsible/products/quality-cycle>

5. Στη διενέργεια επιτόπιων επιθεωρήσεων στις εγκαταστάσεις τους με προκαθορισμένη συχνότητα και στόχο την επιβεβαίωση της καταλληλότητας, να παράγουν ασφαλή τρόφιμα, αλλά και της έμπρακτης δέσμευσης τους για συνεχή βελτίωση, όπως έχει συμφωνηθεί.
6. Στη διενέργεια τακτικών απροειδοποίητων δοκιμών και ελέγχων (οργανοληπτικών, εργαστηριακών κ.ά.) στα ίδια τα προϊόντα με σκοπό την επαλήθευση της τήρησης των συμφωνημένων προδιαγραφών κατά την έναρξη της συνεργασίας.

Ακόμη, με το σύστημα (HACCP) που είναι ένα σύνολο διαδικασιών και συνεπακόλουθων ενεργειών, η εφαρμογή των οποίων αποσκοπεί στην διάθεση ασφαλών τροφίμων, η εταιρεία βασίζεται περισσότερο στην πρόληψη των κινδύνων και λιγότερο στην καταπολέμηση των αποτελεσμάτων της εμφάνισής τους.¹²⁸

Η βάση του συστήματος είναι η «μελέτη HACCP», μία εργασία η οποία βασίζεται σε επιστημονικά δεδομένα, εξετάζει όλα τα στάδια της δραστηριότητας μίας επιχείρησης, εντοπίζει τους κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν στα τρόφιμα (ανάπτυξη μικροοργανισμών, επιμόλυνση με υπολείμματα ανεπιθύμητων χημικών ουσιών, παρουσία ξένων σωμάτων κ.ά.) και προσδιορίζει τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα και τα σημεία ελέγχου τους.

Το 2010, ο πολύπλοκος μηχανισμός σχεδιασμού, ανάπτυξης και εγκατάστασης συστήματος για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων στα πλαίσια του (HACCP), καθώς και ο μηχανισμός επιτήρησης της ορθής εφαρμογής του από τα καταστήματα, επιβραβεύθηκε ως προς την πληρότητά του από ανεξάρτητο φορέα και πιστοποιήθηκε σύμφωνα με το Διεθνές πρότυπο (ISO 9001:2008).¹²⁹

Ανάλυση (SWOT)

Από την παραπάνω σύγκριση ανάμεσα στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της ΑΒ Βασιλόπουλος και των ανταγωνιστών της, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της εταιρείας, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω σε μια (SWOT) ανάλυση. Από την παρατήρηση του Διαγράμματος 7.3 συμπεραίνουμε ότι, η ΑΒ Βασιλόπουλος υπερτερεί συνολικά στα προϊόντα ιδιωτικής

¹²⁸ (Hazard Analysis and Critical Control Points) ή (Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου), είναι ένα απλό και αποτελεσματικό σύστημα, που έχει ως σκοπό τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων, ειδικότερα του τελικού προϊόντος.

¹²⁹ <http://www.ab.gr/responsible/products/quality-assurance>

ετικέτας έναντι των ανταγωνιστικών αλυσίδων και επενδύει καθημερινά σε αυτά, αλλά το σημαντικότερο πλεονέκτημά της, είναι οι χαμηλές τιμές σε σχέση με την ποιότητα ή τις παροχές που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.



Διάγραμμα 7.3

Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης (SWOT) για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος

Στόχος της στρατηγικής που ακολουθεί η AB Βασιλόπουλος για τα (private brands), είναι η διεύρυνση ακόμη περισσότερο της γκάμας προϊόντων, η διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς, 1 με 2% ετησίως χωρίς επιθετική ανάπτυξη σε σχέση με τους προμηθευτές των επώνυμων προϊόντων και των ανταγωνιστικών αλυσίδων.¹³⁰

¹³⁰ Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), *Συνέντευξη, ό.π.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Στρατηγική Διαφοροποίησης Της AB Βασιλόπουλος

8.1 Μελέτη περίπτωσης των καταστημάτων AB Shop & Go στα πρατήρια της Shell

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μία από τις βασικές στρατηγικές της εταιρείας AB Βασιλόπουλος είναι αυτή της διαφοροποίησης, η οποία εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς, όπως στα προϊόντα, στις υπηρεσίες προς τους καταναλωτές, στα καταστήματα, σε καινοτόμες και πρωτότυπες συμπράξεις κ.ά.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η δημιουργία των πρώτων πανελλαδικά 24ωρων καταστημάτων AB Shop & Go στα πρατήρια της Shell. Τρία από τα καταστήματα αυτά, λειτουργούν 24ωρο και τα υπόλοιπα με διευρυμένο ωράριο όλη την εβδομάδα. Η πρωτοτυπία αυτή ήρθε να ανατρέψει το παρελθόν, όπου για δεκαετίες ολόκληρες φορείς του λιανεμπορίου έρχονταν στο τραπέζι των συζητήσεων με υπουργούς Εμπορίου και αργότερα Ανάπτυξης και συζητούσαν το ενδεχόμενο επέκτασης του ωραρίου των σούπερ μάρκετ.

8.1.1 Σύμπραξη της AB Βασιλόπουλος με τη Coral A.E

Ο λόγος για να έρθουν σε επαφή οι δύο εταιρείες, ήταν η ανάγκη της Shell να έχει έναν προμηθευτή προϊόντων για τα καταστήματά της, αφού δεν μπορούσε να διαχειριστεί ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων και διαφορετικών προμηθευτών, καθώς και η ανάγκη διαφοροποίησης της AB Βασιλόπουλος από τον ανταγωνισμό, αυξάνοντας το μερίδιό της στον κλάδο. Το κέρδος της Shell, θυγατρικής της Coral A.E είναι μεγαλύτερο αν συνυπολογίσουμε ότι έπρεπε να διαπραγματεύεται σε καθημερινή βάση τιμές και προσφορές προϊόντων, κάτι που έως τότε δεν έκανε, με αποτέλεσμα να αγοράζει προϊόντα σε σταθερές τιμές, χωρίς να επωφελείται από το χαμηλότερο κόστος.

Η AB Βασιλόπουλος και η Coral A.E., δικαιούχος των σημάτων Shell στην Ελλάδα, στις 25 Ιουλίου του 2013, ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή εγκαινιάζουν το πρώτο κατάστημα AB Shop & Go πανελλαδικά, μέσα στο πρατήριο καυσίμων Shell στα Βριλήσσια. Η ενέργεια αυτή, η οποία έθεσε τα θεμέλια για μια

στρατηγική συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών, είχε ως στόχο να διαφοροποιήσει ακόμα περισσότερο τις υπηρεσίες που προσέφεραν έως τότε η Shell και η AB Βασιλόπουλος, στους πελάτες τους.



Εικόνα της εξωτερικής όψης του καταστήματος AB Shop & Go στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

«Προχωράμε ένα βήμα παραπέρα, καθιστώντας το πρατήριο καυσίμων Shell το μέρος όπου μπορούμε να καλύψουμε τις ανάγκες, όχι μόνο του αυτοκινήτου, αλλά και του σπιτιού μας. Με τη συνεργασία μας με την AB Βασιλόπουλος, μπορούμε να προσφέρουμε υψηλή ποιότητα και εξυπηρέτηση, ευκολία και ταχύτητα στις αγορές, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα», ανέφερε ο Γιώργος Θωμαΐδης, Γενικός Διευθυντής της Coral A.E.¹³¹

«Είναι στις στρατηγικές μας προτεραιότητες να εξυπηρετούμε τον πελάτη, ακολουθώντας τον ρυθμό της ζωής του, προσπαθώντας να του προσφέρουμε λύσεις στις ανάγκες του, είτε είναι κοντά στο σπίτι του, στην εργασία του, στις διακοπές του ή είναι σε κίνηση. Τα καταστήματα ευκολίας επιχειρούν να απαντήσουν σ' αυτήν την πρόκληση. Με τη στρατηγική συνεργασία με την Coral/Shell καινοτομούμε, επιχειρώντας να εντάξουμε το κανάλι των

¹³¹ http://www.coralenergy.gr/NewsItem.aspx?a_id=175&nc_id=11&ni_id=138

πρατηρίων καυσίμων στην οργανωμένη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών», τόνισε ο Λεωνίδας Βρεττάκος, Γενικός Διευθυντής της ΑΒ Βασιλόπουλος.

8.1.2 Παρουσίαση των καταστημάτων

Η ΑΒ Βασιλόπουλος αριθμεί αυτή τη στιγμή εννιά καταστήματα ΑΒ Shop & Go στα πρατήρια της Shell και θα ακολουθήσουν άλλα δύο στο πρώτο τρίμηνο του 2016. Το κάθε κατάστημα ΑΒ Shop & Go είναι 86 - 180 τ.μ. και διαθέτει 2.000 - 3.850 κωδικούς διαφόρων κατηγοριών όπως: γρήγορες λύσεις φαγητού, γαλακτοκομικά, αλλαντικά, παγωτά, επιδόρπια και κατεψυγμένα είδη, παγωμένα ροφήματα, προϊόντα κάβας και παγάκια, αλλά κι επιλεγμένα απορρυπαντικά, καθαριστικά, χαρτικά, είδη ατομικής υγιεινής και περιποίησης.¹³²

Παρακάτω, ακολουθεί παρουσίαση των καταστημάτων, όπου αναφέρεται η τοποθεσία, η ημερομηνία εγκαινίων και η χωρητικότητά τους.

Πίνακας 8.1

Καταστήματα ΑΒ Shop & Go στα πρατήρια της Shell

Περιοχή	Διεύθυνση καταστήματος	Εγκαίνια καταστήματος	Τ.Κ.	Χώρος πώλησης (σε τ.μ.)
Βριλήσσια	Αναπαύσεως 14 & Μητροπούλου	25/07/2013	15235	86
Κορωπί	8ο χλμ. Βάρης Κορωπίου	20/12/2013	19400	85
Αεροδρόμιο Σπάτων	Αττική οδός χώρος 42, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Ελ. Βενιζέλος	07/02/2014	19019	180
Χαϊδάρη	Λεωφ. Αθηνών Καβαλάς 292	08/04/2014	15124	75
Ηλιούπολη	Μαρίνου Αντύπα 19 - 21	31/10/2014	16345	80
Αγ. Αναργύροι	Αγ. Αναργύρων 40	01/05/2015	13561	90
Χαλάνδρι	Πλαταιών & Κηφισίας 356	12/06/2015	15233	100

¹³² Πιπερόπουλος Μάνος (25/02/2016), (Commercial Planning Manager Wholesale and Affiliate Retail), *Συνέντευξη με θέμα: Στρατηγικής διαφοροποίησης και καταστήματα ΑΒ shop & go, στην εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος, Γέρακας Αττικής.*

Πίνακας 8.1

Συνέχεια

Χαλάνδρι	Παπανικολή & Ζαν Μορέας	20/10/2015	15232	90
Χαλάνδρι	Πεντέλης 76	03/11/2015	15234	60

Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος.

Όλα τα καταστήματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.1, βρίσκονται στο Νομό Αττικής. Μέσα στο 2016 θα ανοίξουν άλλα δύο καταστήματα στην Αθήνα, ένα στην Αχαρνών 397 και ένα στη Λένορμαν 187-191. Τρία από τα καταστήματα, λειτουργούν όλη την ημέρα και όλη την εβδομάδα, ενώ τα υπόλοιπα με διευρυμένο ωράριο. Το κόστος εγκατάστασης του καταστήματος είναι 800 - 900 ευρώ ανά τετραγωνικό (συμπεριλαμβάνονται κόστη εξοπλισμού και διαμόρφωσης) και κάνει απόσβεση σε πέντε χρόνια το μέγιστο. Οι τιμές των προϊόντων δεν είναι ίδιες με αυτές που ισχύουν στα υπόλοιπα καταστήματα ΑΒ Βασιλόπουλος.



Εικόνα της εσωτερικής όψης του καταστήματος AB Shop & Go

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν 2.000 με 3.850 προϊόντα ανάλογα με το κατάστημα, από τα οποία τα 400 έχουν ίδια τιμή και τα υπόλοιπα είναι αυξημένα 6 - 8%, σε σχέση με τις τιμές των (super market). Παρόλα αυτά, έχουν χαμηλότερες τιμές από ανταγωνιστές, όπως

για παράδειγμα τα καταστήματα ψιλικών κλπ. Επίσης, στα καταστήματα AB Shop & Go διατίθενται τόσο επώνυμα προϊόντα, όσο και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με τα τελευταία να έχουν μικρότερη παρουσία.

8.1.3 Στόχοι και κατηγορίες πελατών

Στόχος της εν λόγω σύμπραξης, είναι να προσελκύσει πελάτες μιας νέας κατηγορίας, τους λεγόμενους αυτοκινητιστές πελάτες και τις οικογένειές τους, που ενδεχομένως βρίσκονται στο αυτοκίνητο. Ωστόσο, όταν ξεκίνησε η λειτουργία των πρώτων AB Shop & Go στα πρατήρια της Shell, οι δύο συνεργαζόμενες εταιρείες διαπίστωσαν ότι υπάρχουν και άλλες κατηγορίες πελατών, λόγω του διευρυμένου ωραρίου. Οι βασικές λοιπόν κατηγορίες πελατών των καταστημάτων AB Shop & Go που προέκυψαν είναι:

1. Αυτοκινητιστές πελάτες και οικογένεια ή πελάτες συμπληρωματικών αγορών (on the go).

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι κύριοι πελάτες - στόχοι, οι οποίοι ήταν και η αφορμή για αυτή την πρωτότυπη συνεργασία των δύο εταιρειών. Τα καταστήματα AB Shop & Go διαθέτουν όλα τα προϊόντα που είναι απαραίτητα για τους γονείς, τα παιδιά, τα βρέφη και ότι χρειάζεται για ένα ταξίδι. Λόγω του διευρυμένου ωραρίου σε όλα τα καταστήματα και της 24ωρης λειτουργίας τριών από αυτά, ο αριθμός των πελατών αυξάνει ακόμη περισσότερο.

2. Πελάτες απομακρυσμένων δικτύων.

Σε αυτή την κατηγορία έχουμε τοποθεσίες όπως:

- Το κατάστημα στο Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος και το κατάστημα στη Βάρης Κορωπίου. Στο κατάστημα του αεροδρομίου ειδικά, που είναι και το μεγαλύτερο σε μέγεθος, πέρα από τους αυτοκινητιστές πελάτες, έχει πελάτες που έρχονται για τουρισμό στη χώρα μας και ανεφοδιάζουν το αυτοκίνητό τους ή ακόμη και εργαζόμενους του αερολιμένα, που κάνουν τα ψώνια τους εκεί.
- Περιοχές με κατοικίες. Βασική προϋπόθεση είναι να μην υπάρχει κατάστημα της εταιρείας AB Βασιλόπουλος ή άλλης ανταγωνιστικής αλυσίδας σε απόσταση 500 μέτρων από το AB Shop & Go. Παρατηρήθηκε ότι σε απομακρυσμένες περιοχές που δεν υπήρχε (super market), οι κάτοικοι προτιμούσαν να κάνουν τις αγορές τους στα AB Shop & Go, όπου έβρισκαν μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και σε καλύτερες τιμές, απ' ό,τι σε κάποιο κατάστημα ψιλικών ή άλλο τοπικό κατάστημα. Και εδώ

βοήθησε το διευρυμένο ωράριο, καθώς και το γεγονός ότι δεν χρειαζόταν να μετακινηθούν μακριά για το πλησιέστερο (super market).

3. Μια τρίτη κατηγορία που προέκυψε ήταν οι «μόνοι άνθρωποι», ηλικιωμένοι και φοιτητές. Αυτή η κατηγορία πελατών κάνει όλα τα ψώνια αποκλειστικά από τα καταστήματα AB Shop & Go, κυρίως σε περιοχές που δεν έχουν κοντά κάποιο (super market). Λόγω της ζήτησης περισσότερων προϊόντων, αυτά τα καταστήματα διαθέτουν περισσότερα προϊόντα, όπως φρούτα, λαχανικά και διαφοροποιούνται από τα υπόλοιπα AB Shop & Go.

Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε ότι οι πωλητές των καταστημάτων αυτών περνούν τρίμηνη ειδική εκπαίδευση στον AB Βασιλόπουλο, ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις συνδυαστικές πωλήσεις καυσίμων και προϊόντων. Τέλος, υπάρχουν τρία ακόμη καταστήματα AB Shop & Go εκτός Shell, τα οποία δεν αναφέρθηκαν γιατί δεν αφορά την συγκεκριμένη μελέτη.

8.1.4 Διακινήσεις και έσοδα για την AB Βασιλόπουλος

Τα καταστήματα AB Shop & Go είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις (διαχειριστές πρατηρίων), συνεργαζόμενες με την Coral A.E., την Shell και την AB Βασιλόπουλος. Είναι μια τριγωνική συνεργασία Franchise (Shell), με Franchise (AB Shop & Go) και του ομίλου Coral. Η Shell δίνει μέρος των κερδών στην Coral και η Coral στον AB Βασιλόπουλο για τις διακινήσεις / αγορές προϊόντων που κάνει.

Ως εκ τούτου, δεν γνωρίζουμε ακριβώς τις πωλήσεις των καταστημάτων, αλλά τις αγορές που κάνουν οι επιχειρήσεις αυτές από την AB Βασιλόπουλος. Το 2013 αγόρασαν προϊόντα αξίας 50.000€ περίπου, το 2014 οι διακινήσεις έφτασαν τις 225.000€ και το 2015 τις 390.000€. Λόγω του μικρού αριθμού των καταστημάτων αλλά και του μικρού αριθμού προϊόντων που διακινούν, τα καταστήματα AB Shop & Go είχαν συμμετοχή στο τζίρο των καταστημάτων (Franchise), 0,05% το 2013, 0,25% το 2014 και 0,35% το 2015. Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι 2 με 2,5% και το περιθώριο κέρδους, μεταξύ τιμής προμήθειας των καταστημάτων και τιμής πώλησης περίπου 5 με 5,5%.¹³³

¹³³ Πιπερόπουλος Μάνος (25/02/2016), *Συνέντευξη, ό.π.*



Πηγή: Στοιχεία που δόθηκαν, από την εταιρεία AB Βασιλόπουλος.

Διάγραμμα 8.1

Διακινήσεις προϊόντων των καταστημάτων AB Shop & Go

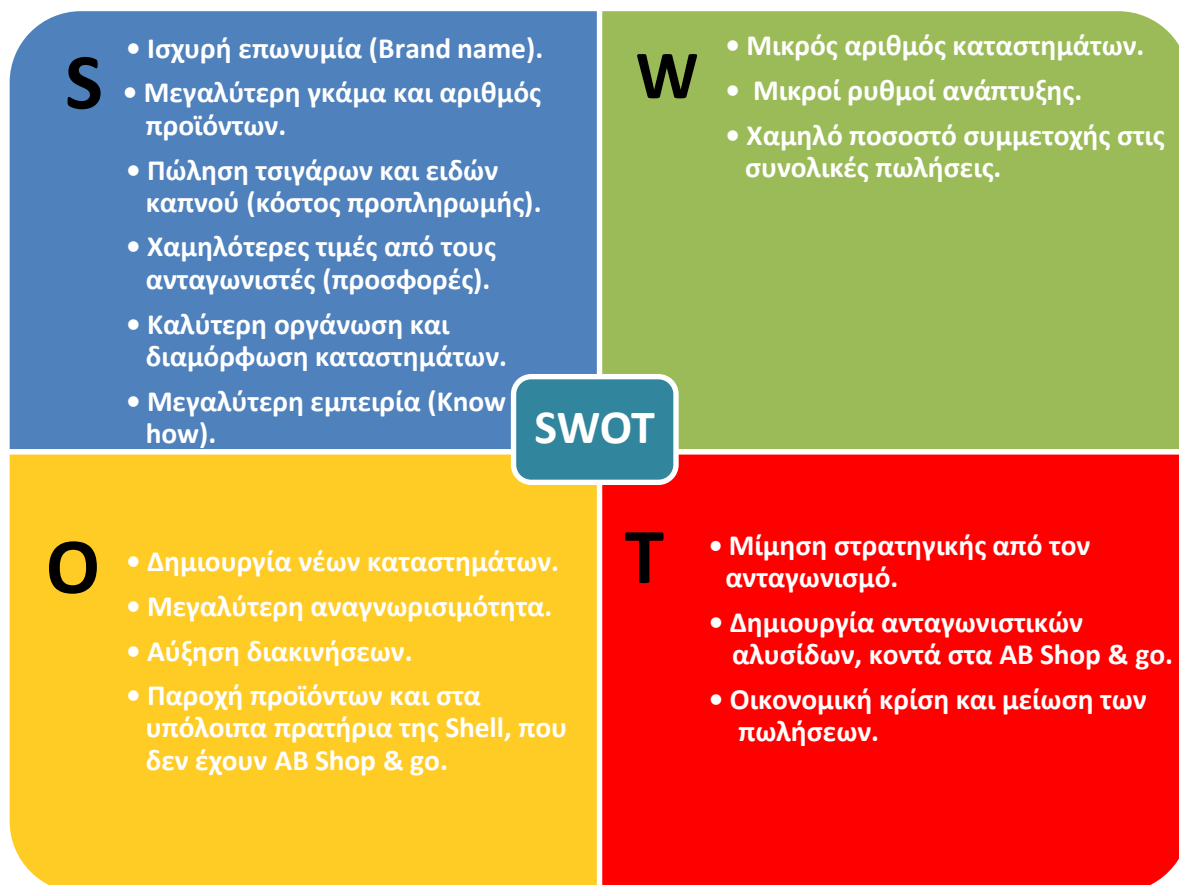
Όπως παρατηρούμε από το Διάγραμμα 8.1, οι αγορές προϊόντων αυξάνονται από τις 50.000€ το 2013, στις 225.000€ το 2014 και φτάνουν 390.000€ το 2015. Αυτή η απότομη αύξηση από έτος σε έτος, οφείλεται κυρίως στη δημιουργία νέων καταστημάτων αλλά και σε αύξηση των αγορών, της τάξης του 2 με 2.5%.

8.2 Ανταγωνισμός

Όπως αναφέραμε παραπάνω, υπάρχει αποκλειστική συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών, δηλαδή ούτε η AB Βασιλόπουλος, ούτε η Coral μπορούν να συνεργαστούν με άλλα πρατήρια και προμηθευτές αντίστοιχα. Επομένως, οι κύριοι ανταγωνιστές των καταστημάτων AB Shop & Go, είναι τα καταστήματα που βρίσκονται σε ανταγωνιστικά πρατήρια και τα (mini market) ή τα καταστήματα ψιλικών που είναι σε κοντινή απόσταση από τα πρατήρια της Shell.

Ωστόσο, λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθεί η AB Βασιλόπουλος με αυτή τη συνεργασία, ξεχωρίζει από τους άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές της με μια σειρά πλεονεκτημάτων/δυνατών σημείων, που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 8.2. Στο ίδιο

διάγραμμα αναλύονται επίσης, τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές που διατρέχει η συγκεκριμένη στρατηγική συνεργασία.



Διάγραμμα 8.2

Διαγραμματική απεικόνιση ανάλυσης (SWOT) για τα καταστήματα AB Shop & go

Μετά την AB Βασιλόπουλος, που έλαβε το «βάπτισμα του πυρός» στη συγκεκριμένη αγορά, σε συνεργασία με την Coral, δικαιούχο των σημάτων Shell στην Ελλάδα, μια ακόμη αλυσίδα διεκδικεί μερίδιο από την αναπτυσσόμενη αγορά εντός των πρατηρίων υγρών καυσίμων. Πρόκειται για την αλυσίδα σούπερ μάρκετ Μασούτης, η οποία σύμφωνα με στελέχη της, προχώρησε σε συνεργασία με την ΕΚΟ και πιο συγκεκριμένα, με τη θυγατρική της Καλυψώ.¹³⁴

¹³⁴ <http://www.eko.gr/pratiria/idiioleitourgoumeno-diktyo-kalypso/supermarket-caf/>

Η συμφωνία συνεργασίας αφορά στη δημιουργία εντός των πρατηρίων της ΕΚΟ, καταστημάτων της εταιρείας Μασούτης με την επωνυμία Express - Market.¹³⁵ Ήδη το πρώτο κατάστημα λειτουργεί εδώ και λίγο διάστημα στη Βόρειο Ελλάδα. Στο σχεδιασμό είναι η δημιουργία πάνω από πενήντα τέτοιων καταστημάτων, σε αντίστοιχα πρατήρια της ΕΚΟ στην περιοχή της Βορείου Ελλάδος έως και τη Θεσσαλία. Ωστόσο, η λειτουργία και ο σχεδιασμός των καταστημάτων αυτών, βρίσκεται σε πρώιμα στάδια και έχει μικρή παρουσία στην αγορά.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιανοπωλητών έχει μεταφερθεί και στα πρατήρια υγρών καυσίμων και αυτό γιατί μέσω των πρατηρίων, οι αλυσίδες απευθύνονται σε μια τελείως νέα αγορά, ενώ παράλληλα ξεπερνούν και το πρόβλημα του ωραρίου αλλά και των ημερών λειτουργίας.

8.3 Μελλοντικοί στόχοι

Όπως πληροφορήθηκα από τον κ. Πιπερόπουλο Μάνο (Commercial Planning Manager Wholesale and Affiliate Retail) της AB Βασιλόπουλος, ένας από τους μελλοντικούς στόχους της εταιρείας, όσον αφορά τα καταστήματα AB Shop & Go είναι η δημιουργία νέων καταστημάτων σε καίρια σημεία των πρατηρίων της Shell, με σκοπό την αύξηση των διακινήσεων και του μεριδίου αγοράς.

Επίσης, ένα εγχείρημα που θα οδηγήσει στην κατεύθυνση αυτή, είναι η παροχή προϊόντων στα πρατήρια της Shell που δεν έχουν AB Shop & Go, αλλά απλά καταστήματα και προμηθεύονται προϊόντα από διαφορετικούς προμηθευτές, με προβλήματα στη διαχείριση και υψηλότερο κόστος αγοράς. Αν επιτευχθεί μια τέτοια συμφωνία οι διακινήσεις θα αυξηθούν κατακόρυφα, αφού η Shell διαθέτει 230 καταστήματα τέτοιου τύπου.

Ακόμη, η απόκτηση εμπειριών από τη διαχείριση προϊόντων μικρότερης κλίμακας σε καθημερινή βάση είναι πολύ σημαντική, αφού στο μέλλον θα επιταχύνει τις διαδικασίες και θα βοηθήσει στην καλύτερη συνεργασία των δύο πλευρών. Ένας άλλος στόχος της εταιρείας είναι η σωστή επιλογή σημείων, όσον αφορά τα νέα καταστήματα AB Shop & Go και πιο εντατική συνεργασία μεταξύ των δύο εταιρειών.

Η AB Βασιλόπουλος επιδιώκει μέσω της συνεργασίας της με την Coral, να αναπτυχθεί ικανοποιώντας τους στόχους των συνεργατών της, οδηγώντας τη σύμπραξη αυτή σε μια κερδοφόρα πορεία και για τις δύο πλευρές. Η εταιρεία AB Βασιλόπουλος πέρα από τα

¹³⁵ <http://www.kathimerini.gr/780493/article/oikonomia/epixeirhseis/24wra-express---market-masoyths-se>

οικονομικά οφέλη, επιδιώκει κυρίως την αύξηση της αναγνωσιμότητας της και της καλής φήμης της, απευθυνόμενη σε μια εντελώς νέα αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος

9.1 Ερευνητική μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται σε θεωρητικό επίπεδο, ο τρόπος με τον οποίον μπορεί να διεξαχθεί μία έρευνα. Έπειτα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της έρευνας της παρούσας εργασίας, η οποία εξετάζει τη «Μέτρηση ικανοποίησης των πελατών της AB Βασιλόπουλος». Περιγράφεται λοιπόν, ο σκοπός αυτής, αναλύεται το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της, τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιούνται, το δείγμα του πληθυσμού που θα συμμετάσχει και η ανάλυση των στοιχείων της.

Τα πλαίσια και όρια ανάπτυξης της έρευνας, πρέπει να καθορίζονται εντός συγκεκριμένου μεθοδολογικού πλαισίου, για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, που θα προκύψουν από την ανάλυση των στοιχείων και δεδομένων, που θα συγκεντρωθούν κατά την ερευνητική διαδικασία. Η έρευνα αυτή στηρίζεται στην πρωτογενή έρευνα με τη συγκέντρωση ερωτηματολογίων.

9.1.1 Στόχος της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα, όπως προαναφέραμε, εξετάζει τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών της AB Βασιλόπουλος. Βασικός σκοπός είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι καταναλωτές της AB, είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες της. Παράλληλα, η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να εξετάσει:

- 1.** Το βαθμό που οι καταναλωτές γνωρίζουν την AB Βασιλόπουλος και αγοράζουν προϊόντα από αυτήν.
- 2.** Το βαθμό που η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει το αγοραστικό κοινό.
- 3.** Κατά πόσο το κοινό χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό κατάστημα της AB για την αγορά προϊόντων.
- 4.** Το βαθμό ικανοποίησης του κοινού, όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό της.
- 5.** Το βαθμό ικανοποίησης από την Εξυπηρέτηση Πελατών της AB.

6. Το βαθμό ικανοποίησης του κοινού όσον αφορά την ποιότητα, την ποικιλία και την τιμή των επώνυμων προϊόντων και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της AB Βασιλόπουλος.
7. Το βαθμό που οι καταναλωτές γνωρίζουν τα καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell.
8. Το βαθμό συνολικής ικανοποίησης των πελατών της AB Βασιλόπουλος.

Αυτά είναι και τα κύρια ζητήματα, τα οποία εξετάζει η εν λόγω έρευνα και προσπαθεί να βγάλει συμπεράσματα, για μια ενδεχομένως βελτίωση της ικανοποίησης των καταναλωτών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.

9.1.2 Μέθοδος μέτρησης

Για την εκπλήρωση του στόχου της έρευνας, ήταν απαραίτητο να καθοριστεί η τεχνική που θα έπρεπε να επιλεγθεί με σκοπό τη συλλογή όλων εκείνων των αναγκαίων πληροφοριών που θα χρειάζονταν, για να ολοκληρωθεί με επιτυχία η έρευνα και να οδηγηθεί σε αποτελέσματα.

Η τεχνική συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιήθηκε, ήταν η πρωτογενής έρευνα η οποία επιτυγχάνεται μέσω ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε διότι προσφέρεται για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με τις αντιλήψεις και απόψεις των υποκειμένων, οι οποίες δεν είναι εύκολο να παρατηρηθούν. Οι απαντήσεις που λαμβάνονται μέσω ενός ερωτηματολογίου, μετατρέπονται σε δείκτες των κοινωνικών φαινομένων που ερευνούνται, έτσι ώστε να είναι δυνατή η στατιστική τους επεξεργασία και η κατάδειξη εμπειρικών γενικεύσεων.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, κατασκευάστηκε έτσι ώστε να καλύπτει πλήρως το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας. Πιο αναλυτικά, η χρήση του ερωτηματολογίου πρόσφερε τα ακόλουθα πλεονεκτήματα σε σχέση με την εναλλακτική επιλογή της παρατήρησης ως μεθόδου συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων:

- Δυνατότητα άντλησης πολλών και ποικίλων δεδομένων.
- Άνεση του ερωτώμενου.
- Ακρίβεια δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την διεξαγωγή της διπλωματικής μελέτης, αποτελείται από 36 ερωτήσεις που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Γενικές ερωτήσεις
2. Ανθρώπινο δυναμικό
3. Εξυπηρέτηση πελατών
4. Επώνυμα προϊόντα

5. Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας AB
6. Καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell
7. Συνολική ικανοποίηση
8. Δημογραφικά στοιχεία

Τα δομημένα ερωτηματολόγια κρίθηκαν πιο κατάλληλα, αφού οι ερωτήσεις έχουν από πριν κατηγοριοποιηθεί, έτσι ώστε να είναι πιο ξεκάθαρα, σχηματοποιημένα και προσχεδιασμένα.

9.1.3 Επιλογή δείγματος και συλλογή στοιχείων

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας δειγματοληψίας, είναι ο ορισμός του πληθυσμού. Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ο πληθυσμός ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους:¹³⁶

1. Το στοιχείο (element): Όλοι οι άνθρωποι ανεξαρτήτως ηλικίας, οι οποίοι κατοικούν σε οποιαδήποτε περιοχή στην Ελλάδα.
2. Τη μονάδα δειγματοληψίας (sampling unit): Όλοι όσοι κατοικούν στην Ελλάδα.
3. Την έκταση (extent): Σε όλη την Ελλάδα.
4. Το χρόνο (time): κατά το χρονικό διάστημα 05/04/2016 έως 13/04/2016.

Στη συνέχεια ορίστηκε το μέγεθος του δείγματος (δόθηκαν 140 ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση). Το τελευταίο στάδιο της δειγματοληψίας είναι η εκτέλεση, δηλαδή η συλλογή στοιχείων από τα μέλη του πληθυσμού. Για τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η ηλεκτρονική συμπλήρωση (όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά). Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε μέσω (email) και μέσω κοινωνικών δικτύων και αυτοί με τη σειρά τους, ενημέρωσαν για την έρευνα και προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε γνωστά τους άτομα.

9.1.4 Ανάλυση στοιχείων της έρευνας

Για την τελική φάση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα από 140 ερωτηματολόγια. Όλα τα στοιχεία της έρευνας από τις κλειστές ερωτήσεις, κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν σε ένα αρχείο δεδομένων, έτσι ώστε να μπορέσουν στατιστικά να αναλυθούν και να επεξεργαστούν. Τα δεδομένα κατηγοριοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 17.¹³⁷ Η

¹³⁶ Κυριαζή Νότα (2011), *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.

¹³⁷ SPSS: (Statistical Package for the Social Sciences) ή Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες.

διαδικασία της ανάλυσης ξεκίνησε, με τον καθορισμό των μεταβλητών και την καταχώρηση όλων των πληροφοριών που αφορούσαν την κάθε μεταβλητή.

Εφαρμόστηκε η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής και η διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων. Έτσι, παρατίθενται στην αρχή τα πρώτα περιγραφικά στοιχεία που αναφέρονται στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και αμέσως μετά εξετάζουμε τις θέσεις των ερωτώμενων αναλυτικά για το κάθε ένα ερώτημα. Στη συνέχεια, έχοντας περιγράψει τις κύριες θέσεις των ερωτώμενων, προχωράμε στη ανάλυση των συσχετίσεων και παλινδρομήσεων, μεταξύ των στοιχείων που έχουμε συλλέξει.

9.2 Περιγραφική ανάλυση

Η περιγραφική ανάλυση χωρίζεται σε οχτώ μέρη, ακριβώς όπως είναι δομημένο και το ερωτηματολόγιο με οχτώ κατηγορίες ερωτήσεων, τις οποίες αναφέραμε παραπάνω. Για τη σύναψη και την παρουσίαση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία συχνοτήτων (Frequencies).

Από αυτή προέκυψαν οι πίνακες συχνοτήτων και οι γραφικές παραστάσεις. Η πρώτη στήλη κάθε πίνακα (Frequency) καταγράφει τη συχνότητα που εμφανίζεται η μεταβλητή μέσα στο δείγμα, ενώ το ποσοστό του συνολικού μεγέθους του δείγματος για κάθε μεταβλητή, εμφανίζεται στον πίνακα της σχετικής συχνότητας (Percent).

9.2.1 Δημογραφικά στοιχεία

Από τα 140 άτομα που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα, τα 136 είναι πελάτες της εταιρείας AB Βασιλόπουλος, λίγο έως πάρα πολύ, ενώ τέσσερα άτομα δεν ψωνίζουν ποτέ από τη συγκεκριμένη αλυσίδα. Συνεπώς, αυτά τα άτομα εξαιρέθηκαν από την μελέτη ως μη πελάτες.

Πίνακας 9.1
Κατανομή δείγματος ανά φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστιαία συχνότητα
Άνδρες	49	36%
Γυναίκες	87	64%
Σύνολο	136	100%

Παρατηρώντας τον Πίνακα 9.1, βλέπουμε ότι 36% των 136 ερωτηθέντων ήταν άνδρες (49 άτομα), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις γυναίκες έφθασε το 64% (87 άτομα).

Στη συνέχεια, κατανέμουμε το δείγμα μας, ανάλογα με το επίπεδο του μηνιαίου μεικτού εισοδήματος των ερωτηθέντων και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.2. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 9.2, η πλειοψηφία με ποσοστό 61%, απάντησε πως το μηνιαίο μεικτό εισόδημα είναι κάτω από 800 ευρώ, ενώ 40 ερωτώμενοι απάντησαν ότι το μηνιαίο μεικτό εισόδημά τους κυμαίνεται μεταξύ των 801 - 1500 ευρώ.

Πίνακας 9.2

Κατανομή δείγματος ανά μηνιαίο μεικτό εισόδημα.

Εισόδημα	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
< 800 €	83	61%
801 € - 1500 €	40	29,4%
1501 € - 3000 €	9	6,6%
> 3000 €	4	2,9%
Σύνολο	136	100%

Επίσης, κατανέμοντας το δείγμα με βάση την απασχόληση των ερωτηθέντων, παρατηρούμε πως η συντριπτική πλειοψηφία τους είναι εργαζόμενοι με ποσοστό 65,4%, σε αντίθεση με τους άνεργους που αποτελούν το 11,8%. Από τους υπόλοιπους, ένα 20,6% είναι σπουδαστές, ενώ το 0,7% ασχολούνται με τα οικιακά. Τέλος, από το δείγμα των 136 ερωτηθέντων μόνο δύο ήταν συνταξιούχοι.

Πίνακας 9.3

Κατανομή δείγματος ανά απασχόληση

Απασχόληση	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
Εργαζόμενος	89	65,4%
Άνεργος	16	11,8%
Οικιακά	1	0,7%
Σπουδές	28	20,6%
Συνταξιούχος	2	1,5%
Σύνολο	136	100

Προχωρώντας την δημογραφική ανάλυση, καταθέτουμε το δείγμα μας ανάλογα με την ηλικία των ερωτηθέντων και προκύπτει ο Πίνακας 9.4. Σύμφωνα με αυτόν, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών με ποσοστό 67,6%. Η αμέσως μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι αυτή των 24 ετών και κάτω με ποσοστό 22,8%, ενώ το μικρότερο ποσοστό έχουν οι ηλικιακές ομάδες των 45-54 ετών και των 55 ετών και άνω, με ποσοστά 3,7% και 1,5% αντίστοιχα.

Πίνακας 9.4
Κατανομή δείγματος ανά ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
< 24 ετών	31	22,8%
25-34 ετών	92	67,6%
35-44 ετών	6	4,4%
45-54 ετών	5	3,7%
>= 55 ετών	2	1,5%
Σύνολο	136	100%

Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, το τελευταίο κομμάτι στο οποίο αναφερόμαστε, είναι η κατανομή του δείγματος ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής του. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 9.5, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 44,1% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ / ΤΕΙ, ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού διπλώματος με ποσοστό 37,5%.

Πίνακας 9.5
Κατανομή δείγματος ανά επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
Απόφοιτος Γυμνασίου	-	-
Απόφοιτος Λυκείου	10	7,4%
Σχολή / ΙΕΚ	15	11%
Πτυχιούχος ΑΕΙ / ΤΕΙ	60	44,1%
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	51	37,5%
Σύνολο	136	100%

Τέλος, το 11% είναι κάτοχοι πτυχίου Σχολής/ΙΕΚ, το 7,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ στην κατηγορία των αποφοίτων Γυμνασίου, δεν ανήκει κανείς από τους 136 ερωτηθέντες.

9.2.2 Γενικές ερωτήσεις

Σε ερώτηση που έγινε σε δείγμα 140 ερωτηθέντων, σχετικά με το αν γνωρίζουν την εταιρεία AB Βασιλόπουλος, όλοι απάντησαν «ΝΑΙ». Αυτό δείχνει ότι ο AB Βασιλόπουλος είναι ευρέως γνωστός, τόσο στους πελάτες, όσο και στους μη πελάτες ή αυτούς που σπάνια τον επισκέπτονται.

Πίνακας 9.6

Κατανομή δείγματος με βάση τον βαθμό αγοράς προϊόντων

Αγορά προϊόντων από το AB Βασιλόπουλο	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
Καθόλου	9	6,4%
Λίγο	38	27,1%
Μέτρια	28	20%
Πολύ	31	22,1%
Πάρα πολύ	34	24,3%
Σύνολο	140	100%

Στην ανάλυση της συγκεκριμένης μεταβλητής, συμπεριλάβαμε το σύνολο του δείγματος (140 άτομα), αφού αποτελεί μια από τις ερωτήσεις που βασιστήκαμε, προκειμένου να εντοπίσουμε του μη πελάτες. Έτσι, όσον αφορά το βαθμό αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο, το 27,1% απάντησε λίγο, ενώ το 24,3% και το 22,1%, απάντησε πάρα πολύ και πολύ αντίστοιχα. Μέτρια απάντησε το 20% των ερωτηθέντων και Καθόλου το 6.4%, όπως βλέπουμε και από τον Πίνακα 9.6.

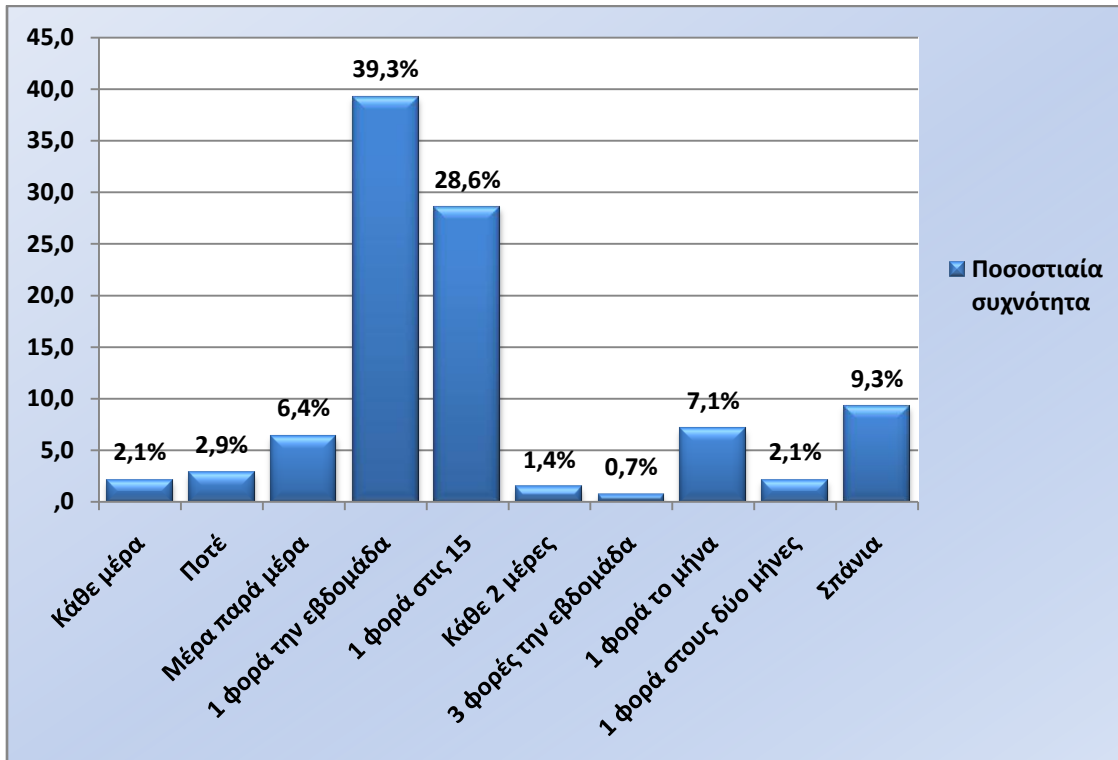
Παρατηρώντας τον Πίνακα 9.7, βλέπουμε ότι 55 άτομα από τους 140 ερωτώμενους, απάντησαν ότι αγοράζουν προϊόντα από τον AB Βασιλόπουλο μία φορά την εβδομάδα, ενώ 40 άτομα απάντησαν, μία φορά στις δεκαπέντε. Ακολούθησε η απάντηση σπάνια (13 άτομα), ενώ μία φορά το μήνα απάντησαν δέκα από τους 140 ερωτηθέντες. Τέλος, τέσσερα άτομα απάντησαν ποτέ, γι' αυτό εξαιρέθηκαν από το δείγμα ως μη πελάτες και στη συνέχεια όλες οι αναλύσεις θα αφορούν δείγμα 136 ατόμων.

Πίνακας 9.7

Κατανομή δείγματος με βάση τη συχνότητα αγοράς προϊόντων

Συχνότητα αγορών από τον ΑΒ Βασιλόπουλο	Συχνότητα	Ποσοστιαία Συχνότητα
Κάθε μέρα	3	2,1%
Μέρα παρά μέρα	9	6,4%
Κάθε δύο μέρες	2	1,4%
Τρεις φορές την εβδομάδα	1	0,7%
Μία φορά την εβδομάδα	55	39,3%
Μία φορά στις δεκαπέντε μέρες	40	28,6%
Μία φορά το μήνα	10	7,1%
Μία φορά στους δύο μήνες	3	2,1%
Σπάνια	13	9,3%
Ποτέ	4	2,9
Σύνολο	140	100%

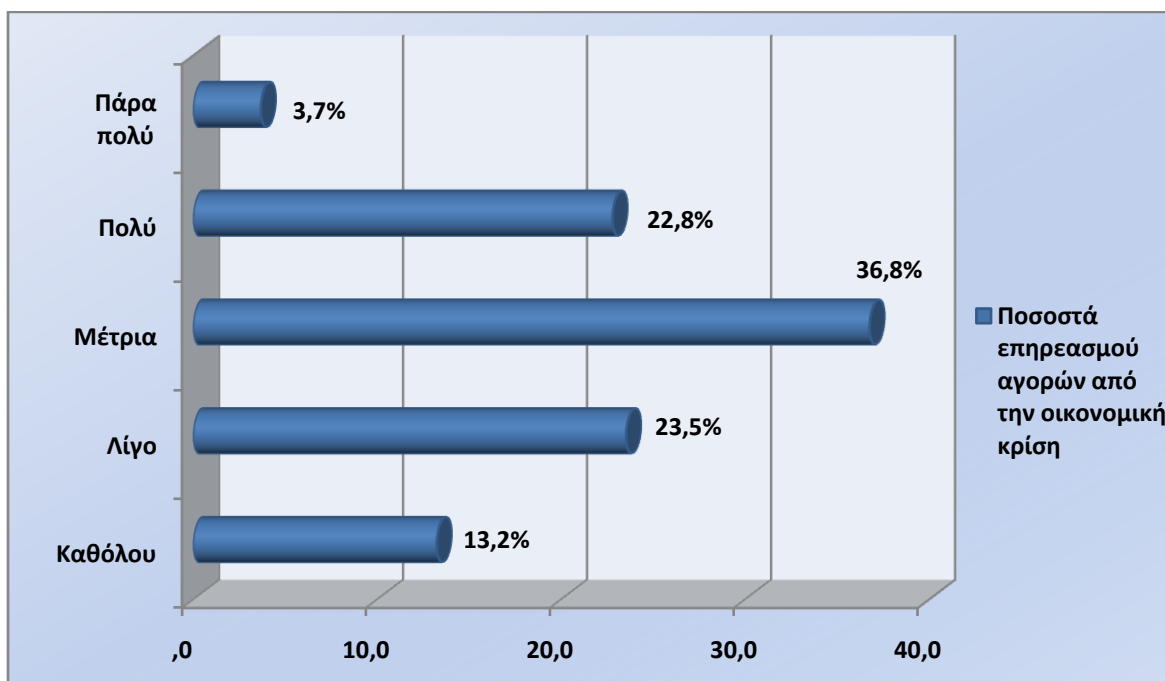
Όπως διακρίνουμε από το Διάγραμμα 9.1 το 39,3% των ερωτηθέντων αγοράζει προϊόντα από τον ΑΒ Βασιλόπουλο με συχνότητα, μία φορά την εβδομάδα, ενώ ακολουθούν με 28,6% οι ερωτώμενοι που απάντησαν μία φορά στις δεκαπέντε. Τέλος, το 9,3% απάντησε σπάνια, που σημαίνει ότι παρότι κάνουν τις αγορές τους κυρίως σε άλλα (super market), δεν μπορούμε να του θεωρήσουμε ως μη πελάτες, σε αντίθεση με το 2,9% που απάντησε ποτέ, οπότε εξαιρέθηκε και από την μελέτη.



Διάγραμμα 9.1

Συχνότητα αγορών από τον ΑΒ Βασιλόπουλο

Στην ερώτηση, κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις αγορές σας στον ΑΒ Βασιλόπουλο, το 36,8% απάντησε μέτρια, ενώ οι απαντήσεις πολύ και λίγο κατέλαβαν το 22,8% και 23,5% αντίστοιχα, όπως μπορούμε να διακρίνουμε και από το Διάγραμμα 9.2. Τέλος το 13,2% απάντησε καθόλου, ενώ το 3,7% πάρα πολύ. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι παρά την οικονομική ύφεση οι πελάτες της αλυσίδας έμειναν πιστοί στον ΑΒ Βασιλόπουλο, κυρίως λόγω των προσφορών και των χαμηλών τιμών.

**Διάγραμμα 9.2**

**Απεικόνιση του επηρεασμού των αγορών από την οικονομική κρίση
στον ΑΒ Βασιλόπουλο**

Τέλος, στην ερώτηση, «Χρησιμοποιείτε το ηλεκτρονικό κατάστημα της ΑΒ για την αγορά προϊόντων;», το 88,2% απάντησε καθόλου, το 6,6% λίγο, μέτρια και πολύ απάντησε το 2,2% και στις δύο κατηγορίες, ενώ το 0,7% απάντησε πάρα πολύ. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ελάχιστοι χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό κατάστημα της ΑΒ, κυρίως λόγω κουλτούρας και συνήθειας, πάρα το γεγονός ότι διευκολύνει πάρα πολύ άτομα που δεν έχουν χρόνο για τα ψώνια τους, με την αποστολή των προϊόντων στην περιοχή που θέλουν.

9.2.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Στον Πίνακα 9.8, παρουσιάζεται η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την ευγένεια - προθυμία, τις γνώσεις - εμπειρία, την εμφάνιση και τον επαγγελματισμό του προσωπικού της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.

Πίνακας 9.8

Ικανοποίηση πελατών από το προσωπικό του AB Βασιλόπουλου

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από:	Πολύ Δυσανε/μένος	Δυσανε/μένος	Ούτε Ικανοποιημένος/ ούτε Δυσανεστημένος	Ικανο/μένος	Πολύ Ικανο/μένος
Την ευγένεια-προθυμία;	-	2,9%	26,5%	49,3%	21,3%
Τις γνώσεις-εμπειρία;	0,7%	1,5%	38,2%	43,4%	16,2%
Την εμφάνιση;	-	3,7%	31,6%	47,8%	16,9%
Τον επαγγελματισμό;	0,7%	1,5%	27,2%	50,7%	19,9%

Από την ευγένεια - προθυμία οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι κατά 49,3%, από τις γνώσεις - εμπειρία είναι ικανοποιημένοι κατά 43,4%, ενώ όσον αφορά την εμφάνιση και τον επαγγελματισμό είναι ικανοποιημένοι κατά 47,8% και 50,7% αντίστοιχα. Παρατηρώντας τον Πίνακα 9.8, συμπεραίνουμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, συγκεντρώνει η απάντηση ικανοποιημένος. Αυτό δείχνει και την συνολική άποψη των πελατών της εταιρείας.

9.2.4 Εξυπηρέτηση πελατών

Στον Πίνακα 9.9, παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας, όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους σχετικά με επτά παράγοντες που αφορούν τα καταστήματα ΑΒ Βασιλόπουλος.

Πίνακας 9.9
Βαθμός ικανοποίησης των πελατών με βάση την εξυπηρέτησή τους

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από:	Πολύ Δυσανε/μένος	Δυσανε/μένος	Ούτε Ικανοποιημένος/ ούτε Δυσανεστημένος	Ικανο/μένος	Πολύ Ικανο/μένος
Την ταχύτητα εξυπηρέτησης;	2,2%	3,7%	29,4%	55,1%	9,6%
Την αμεσότητα ικανοποίησης παραπόνων	0,7%	2,2%	50,7%	36,8%	9,6%
Τον τρόπο συναλλαγών;	0,7%	-	11%	51,5%	36,8%
Την προσβασιμότητα στα καταστήματα;	1,5%	3,7%	16,9%	54,4%	23,5%
Τον χώρο στάθμευσης;	2,2%	7,4%	34,6%	36%	19,9%
Την διαρρύθμιση του χώρου;	0,7%	5,9%	33,1%	43,4%	16,9%
Τον αριθμό διαθέσιμων ταμείων;	2,9%	15,4%	30,9%	41,9%	8,8%

Όσον αφορά την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τον τρόπο συναλλαγών, την προσβασιμότητα των καταστημάτων, το χώρο στάθμευσης, την διαρρύθμιση του χώρου και τον αριθμό των διαθέσιμων ταμείων οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι στο μεγαλύτερο μέρος τους. Αντίθετα, το 50,7% του δείγματος θεωρεί ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένος/ούτε δυσαρεστημένος από την αμεσότητα ικανοποίησης παραπόνων, κάτι που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν είχε κάποια εμπειρία, προκειμένου να αξιολογήσει τη συγκεκριμένη ερώτηση.

9.2.5 Επώνυμα προϊόντα

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.10, όσον αφορά την ποικιλία και την ποιότητα των προϊόντων η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 57,4% και 61% αντίστοιχα.

Πίνακας 9.10

Ικανοποίηση των πελατών της AB Βασιλόπουλος ως προς τα επώνυμα προϊόντα

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από:	Πολύ Δυσανε/μένος	Δυσανε/μένος	Ούτε Ικανοποιημένος/ ούτε Δυσανεστημένος	Ικανο/μένος	Πολύ Ικανο/μένος
Την ποικιλία των προϊόντων;	0,7%	5,9%	13,2%	57,4%	22,8%
Την ποιότητα των προϊόντων;	-	1,5%	12,5%	61%	25%
Την τιμολογιακή πολιτική;	2,2%	14%	44,9%	32,4%	6,6%
Τις εκπτώσεις;	0,7%	10,3%	41,9%	39%	8,1%
Τις προσφορές;	0,7%	11%	35,3%	39,7%	13,2%

Ως προς την τιμολογιακή πολιτική και τις εκπτώσεις, δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσανεστημένοι κατά 44,9% και 41,9% αντίστοιχα. Τέλος, σχετικά με τις προσφορές των επώνυμων προϊόντων το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων, απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο σε ποσοστό 39,7%.

9.2.6 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας AB

Σε ερώτηση που έγινε σχετικά με την αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας AB, σε 136 ερωτώμενους που είναι πελάτες του AB Βασιλόπουλου, «πολύ» απάντησε το 29,4% των ερωτηθέντων που ήταν και το μεγαλύτερο, ακολούθησε η απάντηση «μέτρια» με ποσοστό 27,2% και η απάντηση «λίγο» με ποσοστό 18,4%. «Καθόλου» και «πάρα πολύ», απάντησε το 14,7% και το 10,3% αντίστοιχα.

Από τα παραπάνω ποσοστά συμπεραίνουμε ότι στον ΑΒ Βασιλόπουλο οι καταναλωτές εμφανίζουν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό προτίμησης προς τα προϊόντα αυτά, ενώ τα ποσοστά κάτω του μετρίου, δηλαδή οι απαντήσεις λίγο και καθόλου που αθροιστικά φτάνουν το 33,1%, οφείλονται κυρίως στην κουλτούρα των καταναλωτών προς τα προϊόντα αυτά, η οποία βέβαια έχει αλλάξει θετικά τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 9.11

Ικανοποίηση των πελατών της ΑΒ Βασιλόπουλος ως προς προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από:	Πολύ Δυσανε/μένος	Δυσανε/μένος	Ούτε Ικανοποιημένος/ ούτε Δυσανεστημένος	Ικανο/μένος	Πολύ Ικανο/μένος
Την ποικιλία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	1,5%	2,2%	40,4%	42,6%	13,2%
Την ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	0,7%	4,4%	37,5%	46,3%	11%
Την τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	0,7%	4,4%	39%	45,6%	10,3%
Την ανταπόκριση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ στις ανάγκες σας;	0,7%	2,9%	38,2%	47,1%	11%

Παρατηρώντας τον Πίνακα 9.11, συμπεραίνουμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά και για τους τέσσερις παράγοντες ικανοποίησης από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, συγκεντρώνει η απάντηση ικανοποιημένος, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό από όλες τις κατηγορίες παραγόντων, συγκέντρωσε η απάντηση ικανοποιημένος σχετικά με την ανταπόκριση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ στις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό δείχνει ότι οι πελάτες της εταιρείας συνολικά, είναι ικανοποιημένοι από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προσφέρει.

9.2.7 Καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell

Στα πλαίσια της έρευνας σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της AB Βασιλόπουλος, εντάχθηκε και μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με τα καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell. Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τα καταστήματα AB shop & go;», το 71,3% απάντησε «ΟΧΙ» και το 28,7% «ΝΑΙ». Δηλαδή, 39 άτομα από τους 136 ερωτηθέντες που είναι πελάτες της εταιρείας, δήλωσαν ότι γνωρίζουν τα καταστήματα AB shop & go.

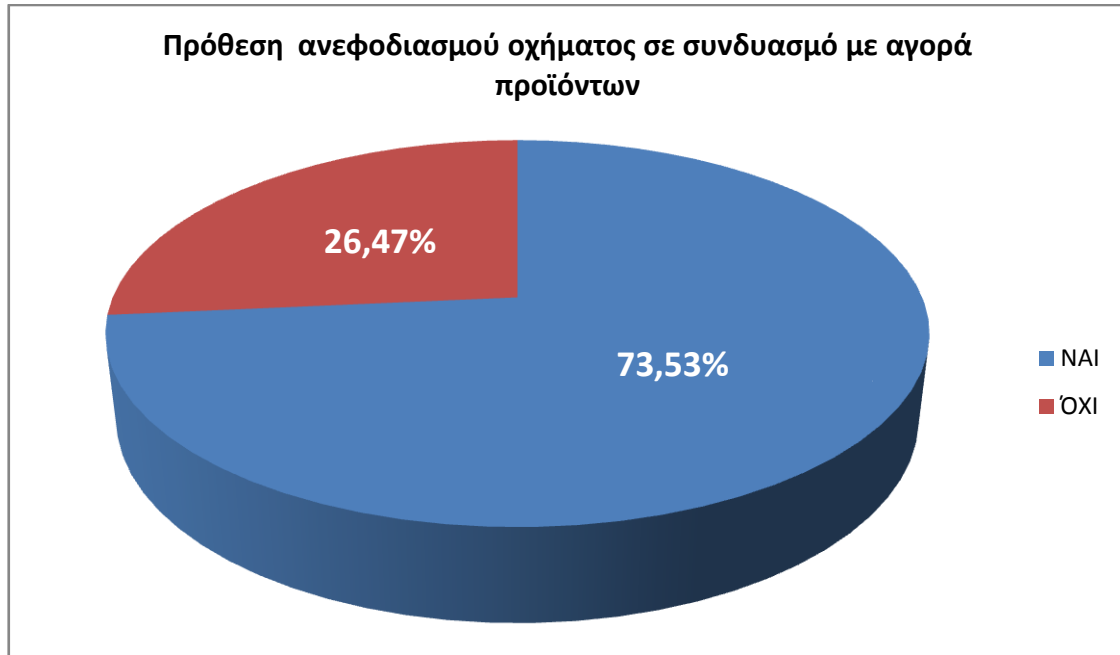
Πίνακας 9.12

Επισκεψιμότητα των καταστημάτων AB shop & go

Πόσες φορές έχετε επισκεφτεί τα καταστήματα AB shop & go;	Συχνότητα	Ποσοστιαία συχνότητα
Καμία	115	84,6%
Μία έως τρεις	20	14,7%
Πάρα πολλές	1	0,7%
Σύνολο	136	100%

Από τον Πίνακα 9.12, παρατηρούμε ότι το 84,6% δεν έχει επισκεφτεί καμία φορά τα καταστήματα αυτά, ενώ μόλις το 14,7% έχει πάει μία με τρεις φορές σε ένα κατάστημα AB shop & go. Τέλος, ένα άτομο από τους 136 πελάτες της εταιρείας, έχει επισκεφτεί τα καταστήματα αυτά πάρα πολλές φορές (περίπου 100), λόγω του ότι έκανε τα ψώνια από κοντινό κατάστημα στην οικία του, εκμεταλλευόμενο το διευρυμένο ωράριο. Τα χαμηλά ποσοστά επισκεψιμότητας, οφείλονται κυρίως στο μικρό αριθμό των καταστημάτων αυτών (εννιά σε όλη την Ελλάδα), καθώς ίσως και στην μικρή διαφήμιση που έχει γίνει για την συνεργασία της εταιρείας AB Βασιλόπουλος με τα πρατήρια της Shell.

Σε ερώτηση που έγινε σε δείγμα 136 ατόμων σχετικά με το αν θα συνδύαζαν τον ανεφοδιασμό του αυτοκινήτου τους σε κάποιο πρατήριο της Shell, που συστεγάζεται με κατάστημα AB shop & go και την αγορά προϊόντων από αυτά, το 73,53% (100 από τους 136 ερωτώμενους) απάντησαν θετικά, όπως βλέπουμε και από το Διάγραμμα 9.3.

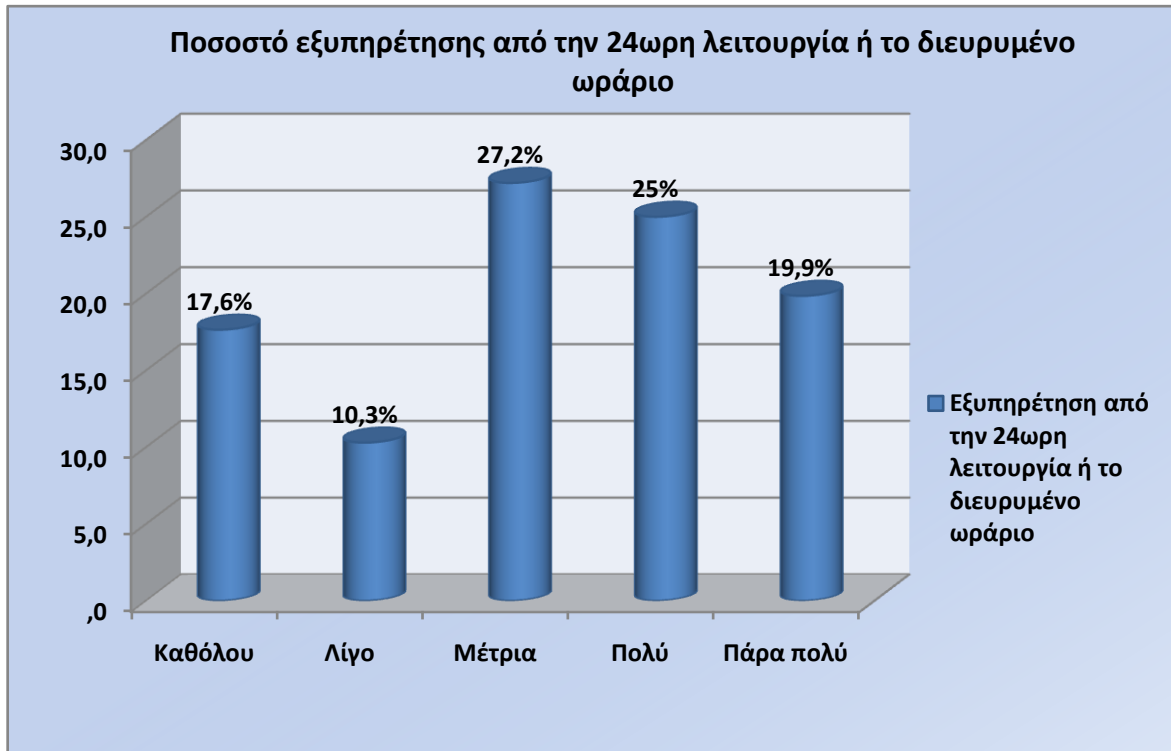


Διάγραμμα 9.3

Πρόθεση ανεφοδιασμού οχήματος στα πρατήρια της Shell σε συνδυασμό με αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop & go

Από τα παραπάνω ποσοστά που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 9.3, συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, θεωρεί ωφέλιμη την συνδυαστική αυτή αγορά και είναι πρόθυμο να αγοράσει προϊόντα από τα κατάστημα AB shop & go, ωφελούμενο από την εξοικονόμηση χρόνου και το 24ωρο ή διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων αυτών.

Στο Διάγραμμα 9.4, παρουσιάζεται σε ποσοστά η διευκόλυνση των πελατών ή μη από το ωράριο των καταστημάτων αυτών, που αποτελούν τα πρώτα 24ωρα καταστήματα πώλησης τροφίμων στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 9.4

Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού εξυπηρέτησης των πελατών των καταστημάτων AB shop & go από την 24ωρη λειτουργία τους ή το διευρυμένο ωράριο.

Τα δύο τελευταία ποσοστά αθροιστικά, δηλαδή οι απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα πολύ» φτάνουν το 44,9% που αποτελεί ένα πολύ μεγάλο ποσοστό. Επομένως, μια διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων AB shop & go, σε περιοχές που δεν έχει παρουσία και δεν βρίσκονται κοντά άλλες ανταγωνιστικές αλυσίδες, θα είναι επιτυχημένη και για τις δύο συνεργαζόμενες εταιρείες.

9.2.8 Συνολική ικανοποίηση

Η τελευταία ερώτηση της έρευνας αφορά την συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος. Παρακάτω, ακολουθεί ο Πίνακας 9.13, που παρουσιάζει την ποσοστιαία συχνότητα των απαντήσεων, από 136 ερωτηθέντες που είναι πελάτες της εταιρείας, καθώς επίσης και διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 9.13

Συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος

Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την AB Βασιλόπουλος;	Συχνότητα	Ποσοστιαία συχνότητα
Καθόλου	-	-
Λίγο	9	6,6%
Μέτρια	48	35,3%
Πολύ	64	47,1%
Πάρα πολύ	15	11%
Σύνολο	136	100%

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.13, 64 άτομα από τα 136 άτομα του δείγματος είναι πολύ ικανοποιημένα από την εταιρεία, ενώ 15 άτομα από τους 136 ερωτηθέντες, είναι πάρα πολύ ικανοποιημένα. Μέτρια ικανοποιημένοι, απάντησαν ότι είναι 48 άτομα και λίγο μόνο εννιά. Τέλος, την επιλογή καθόλου δεν επέλεξε κανείς από τους 136 ερωτηθέντες.



Διάγραμμα 9.5

Διαγραμματική απεικόνιση της συνολική ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος

Όπως διακρίνουμε και από το Διάγραμμα 9.5, τα μεγαλύτερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι απαντήσεις πολύ και μέτρια με ποσοστά 47,1% και 35,3% αντίστοιχα. Αθροιστικά, οι απαντήσεις λίγο και μέτρια αποτελούν το 41,9% που είναι μικρότερο από το 58,1% των ερωτηθέντων που απάντησαν ότι είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

9.3 Συσχέτιση μεταξύ τιμής και ποιότητας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Σκοπός της συγκεκριμένης συσχέτισης είναι να δείξει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Πριν φτάσουμε όμως σε αυτό το σημείο πρέπει να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών. Μετά από έλεγχο που έγινε σύμφωνα με τη μέθοδο (Kolmogorov - Smirnov), επειδή η τιμή του Sig = 0,000 είναι μικρότερη του 0,05, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, δεν μπορούμε δηλαδή να ισχυριστούμε με βεβαιότητα 95%, ότι το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή.¹³⁸

¹³⁸ Το Sig. προέρχεται από τον αγγλικό όρο (significance), που σημαίνει σημαντικότητα.

Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε το συντελεστή συσχέτισης Spearman (ρ). Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.14 που ακολουθεί, υπάρχει μια θετική και αρκετά ισχυρή συσχέτιση (λόγω του ρ που τείνει περισσότερο προς το 1 παρά στο 0) μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης των καταναλωτών ως προς την τιμή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, συγκριτικά με το βαθμό ικανοποίησής τους ως προς την ποιότητα των προϊόντων αυτών.

Πίνακας 9.14

Συσχέτιση μεταξύ τιμής και ποιότητας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Μεταβλητές συσχέτισης	Συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ)	Sig (2-tailed)
Βαθμός ικανοποίησης ως προς την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	0,632	0,000

Επίσης, η αντίστοιχη τιμή του Sig είναι ίση με $0,000 < 0,05$ που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας ως προς την τιμή των (private label product), δεν συνοδεύεται από μείωση της ικανοποίησης ως προς την ποιότητά τους, αλλά από αντίστοιχη αύξηση της ικανοποίησής τους και ως προς την ποιότητα. Αποδεικνύεται και στατιστικά λοιπόν μέσω των απαντήσεων των καταναλωτών, η βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της εταιρείας AB Βασιλόπουλος.

9.4 Αξιολόγηση επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε σχέση με την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των καταναλωτών

Ερευνώντας αν και κατά πόσο τα επιμέρους χαρακτηριστικά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, επηρεάζουν τη συνολική ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των πελατών της AB Βασιλόπουλος, εφαρμόσαμε μια πολλαπλή παλινδρόμηση. Εξαρτημένη μεταβλητή θεωρήσαμε τη συνολική ανταπόκριση των προϊόντων (private label) στις ανάγκες των πελατών της εταιρείας και ανεξάρτητες μεταβλητές την ποικιλία, την ποιότητα, και την τιμολογιακή πολιτική τους.

Πίνακας 9.15

Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική ανταπόκριση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις ανάγκες των πελατών της εταιρείας και ανεξάρτητες μεταβλητές την ποικιλία, την ποιότητα, και την τιμολογιακή πολιτική τους.

	B	Std. Error	Beta	T	Sig	R Square
Constant	0,293	0,183	-	1,600	0,000	0,726
Ποικιλία	0,267	0,066	0,285	4,039	0,000	
Ποιότητα	0,323	0,072	0,333	4,477	0,000	
Τιμολογιακή πολιτική	0,336	0,062	0,344	5,456	0,000	

Η ανάλυση αυτή μας έδωσε μια έντονη συσχέτιση ($R = 0,852$) μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών, ενώ μας φανέρωσε ότι το 72,6% (R Square) της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες. Από τους τρεις παράγοντες - επιμέρους χαρακτηριστικά, στατιστικά σημαντικοί είναι και οι τρεις παράγοντας με $Sig = 0,000 < 0,05$. Μεγαλύτερη επίδραση έχει ο παράγοντας «τιμή» με $Beta = 0,344$, ενώ ακολουθούν οι παράγοντες «ποιότητα» με $Beta = 0,333$ και «ποικιλία» με $Beta = 0,285$.

Συνεπώς, όσο πιο καλή άποψη έχουν οι καταναλωτές για την τιμή, την ποιότητα και την ποικιλία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τόσο θετικότερη στάση έχουν ως προς το βαθμό ανταπόκρισης των προϊόντων αυτών στις ανάγκες τους. Η εξίσωση που προκύπτει από την παλινδρόμηση είναι της μορφής:

$$Y = a + bX \quad (9.1)$$

Τα a και b είναι γνωστά ως συντελεστές παλινδρόμησης. Το b είναι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι το b είναι η μεταβολή του Y , όταν το X μεταβάλλεται κατά μία μονάδα. Αντικαθιστώντας στη σχέση (9.1) έχουμε:

Ανταπόκριση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις ανάγκες των καταναλωτών = $0,293 + 0,336 * (τιμή) + 0,323 * (ποιότητα) + 0,267 * (ποικιλία)$.

9.5 Συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go

Παρακάτω επιχειρείται μια ανάλυση του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go μέσω του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 . Έστω H_0 : δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και H_1 : υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Με ανάλυση που έγινε μέσω του (Chi-Square Tests), το Asymp. Sig. (2-sided) ήταν ίσο με $0,000 < 0,05$, που σημαίνει ότι απορρίπτουμε την H_0 και κατά συνέπεια υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Πίνακας 9.16

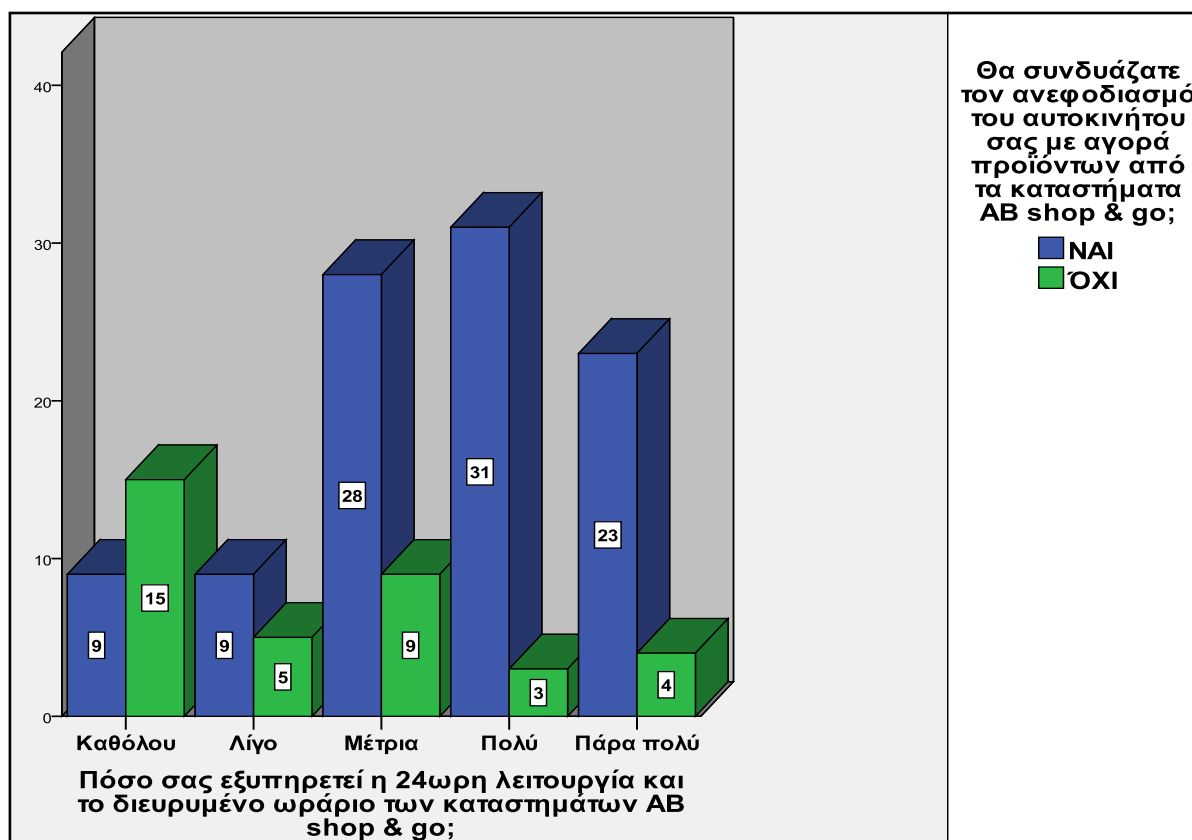
Συσχέτιση μεταξύ του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go

	Θα συνδυάζατε τον ανεφοδιασμό του αυτοκινήτου σας με αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop & go;		
Πόσο σας εξυπηρετεί η 24ωρη λειτουργία και το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go;	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Σύνολο
Καθόλου	37,5%	62,5%	100%
Λίγο	64,3%	35,7%	100%
Μέτρια	75,7%	24,3%	100%
Πολύ	91,2%	8,8%	100%
Πάρα πολύ	85,2%	14,8%	100%
Σύνολο	73,5%	26,5%	100%

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.16, το 37,5% των πελατών που δεν τους εξυπηρετεί η 24ωρη λειτουργία και το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go, θα έκαναν τις αγορές τους από αυτά μαζί με την αγορά καυσίμων, ενώ το 62,5% όχι. Όσο όμως αυξάνεται ο βαθμός εξυπηρέτησης από την 24ωρη λειτουργία ή το διευρυμένο ωράριο των

καταστημάτων αυτών, τόσο αυξάνεται ο βαθμός συνδυαστικών αγορών. Για παράδειγμα, η απάντηση «Πολύ» καταλαμβάνει το 91,2% των ατόμων που απάντησαν «ΝΑΙ» και μόλις το 8,8% των ατόμων, που απάντησαν ότι δεν θα συνδύαζαν την αγορά καυσίμων με την αγορά προϊόντων.

Αθροιστικά οι απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα πολύ» συγκέντρωσαν το 41,27% στην απάντηση «ΝΑΙ» και μόλις το 8,07% στην απάντηση «ΟΧΙ» (τα ποσοστά αυτά αντλήθηκαν από πίνακα του SPSS), κάτι που δείχνει ότι οι δύο παράγοντες σχετίζονται μεταξύ τους και η αύξηση του ενός, οδηγεί σε θετική απάντηση, όσον αφορά τον άλλο. Τέλος, το 73,5% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε θετικά σχετικά με τη συνδυαστική αγορά (ανεφοδιασμός αυτοκινήτου και αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop & go), ενώ μόλις το 26,5% απάντησε αρνητικά.



Διάγραμμα 9.6

Συσχέτιση βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go

Όπως βλέπουμε και από το Διάγραμμα 9.6, υπάρχει μια ομόρροπη σχέση μεταξύ του βαθμού επιδίωξης συνδυαστικών αγορών και του βαθμού εξυπηρέτησης από το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go. Το διευρυμένο ωράριο ή η 24ωρη λειτουργία των καταστημάτων AB shop & go στα πρατήρια της Shell, ενισχύει/αυξάνει την πρόθεση αγοράς προϊόντων.

9.6 Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go

Θέλοντας να ερευνήσουμε κατά πόσο ο βαθμός αγοράς προϊόντων από τους πελάτες της AB Βασιλόπουλος, επιδρά θετικά στην αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων AB shop & go, προβήκαμε σε έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 . Έστω ότι H_0 : δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και H_1 : υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Με ανάλυση που έγινε μέσω του (Chi-Square Tests), το Asymp. Sig. (2-sided) ήταν ίσο με $0,000 < 0,05$, που σημαίνει ότι απορρίπτουμε την H_0 και κατά συνέπεια υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 9.17.

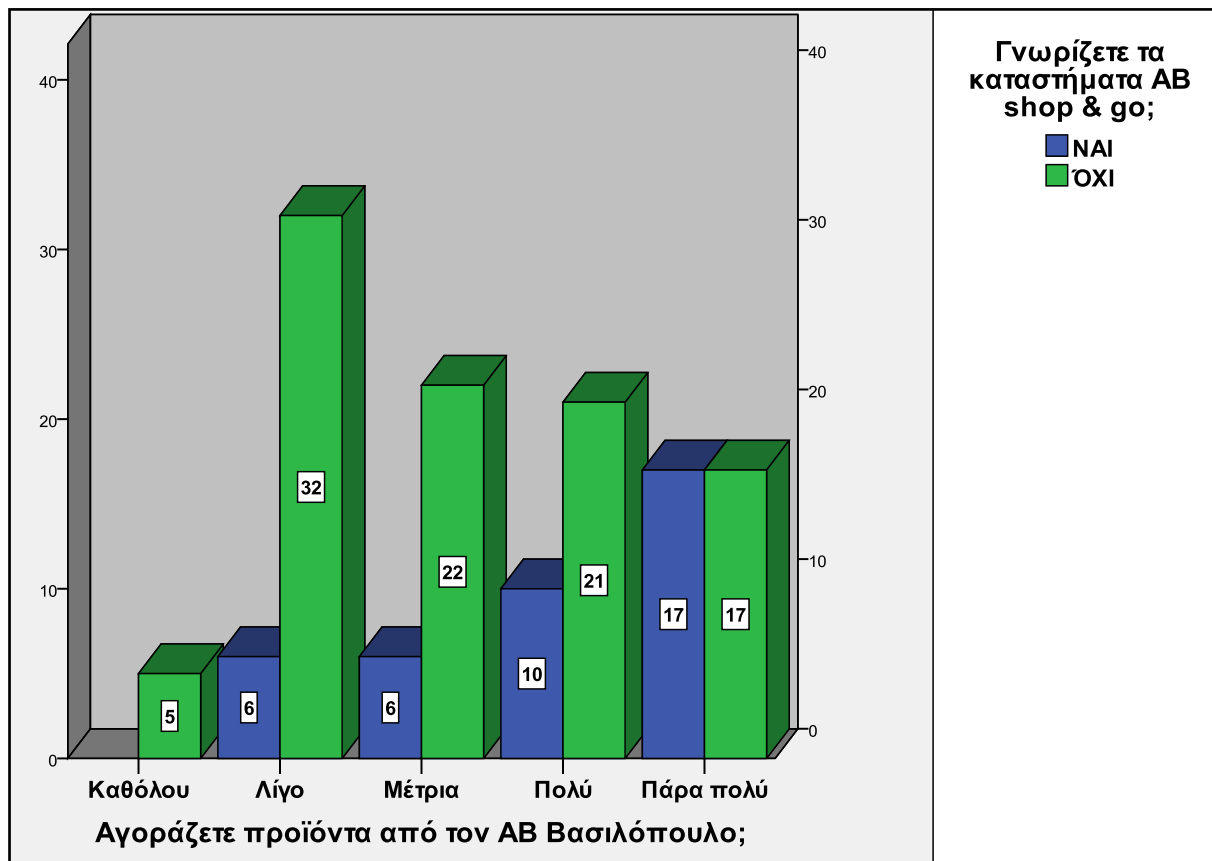
Πίνακας 9.17

Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go

Βαθμός αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο	Αναγνώριση καταστημάτων AB shop & go		
	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Σύνολο
Καθόλου	0%	100%	100%
Λίγο	15,8%	84,2%	100%
Μέτρια	21,4%	78,6%	100%
Πολύ	32,2%	67,7%	100%
Πάρα πολύ	50%	50%	100%
Σύνολο	28,7%	71,3%	100%

Όπως παρατηρούμε από τον Πίνακα 9.17, το 15,8% των πελατών που αγοράζουν προϊόντα από τον AB Βασιλόπουλο «Λίγο», γνωρίζουν τα καταστήματα AB shop & go, ενώ το 84,2% αυτών όχι. Όσο όμως αυξάνεται ο βαθμός αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο, τόσο αυξάνεται η αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων AB shop & go και μειώνεται το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν τα καταστήματα αυτά. Για παράδειγμα, η απάντηση «Πάρα πολύ» συγκέντρωσε το 50% των ατόμων που απάντησαν «ΝΑΙ» και το υπόλοιπο 50%, που απάντησαν «ΟΧΙ».

Τέλος, το 28,7% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησε θετικά σχετικά με τη αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων AB shop & go, ενώ το 71,3% απάντησε αρνητικά. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα καταστήματα AB shop & go δεν είναι ευρέως γνωστά, κυρίως λόγω του μικρού αριθμού τους και της μικρής προβολής τους (διαφήμιση).



Διάγραμμα 9.7

Ανάλυση της σχέσης μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον AB Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων AB shop & go

Υπάρχει επομένως, μια ομόρροπη σχέση μεταξύ του βαθμού αγοράς προϊόντων από τον ΑΒ Βασιλόπουλο και της αναγνώρισης των καταστημάτων ΑΒ shop & go, όπως παρατηρούμε και από το Διάγραμμα 9.7. Θα λέγαμε λοιπόν ότι, η αύξηση του βαθμού αγοράς προϊόντων, ενισχύει/αυξάνει την αναγνώριση των καταστημάτων ΑΒ shop & go στα πρατήρια της Shell.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο να μελετήσει τις δύο βασικές στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία AB Βασιλόπουλος, οι οποίες της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των υπόλοιπων αλυσίδων σούπερ μάρκετ του κλάδου.

Αρχικά έγινε μια ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρείας, από την οποία συμπεράναμε ότι υπερτερεί σε κερδοφορία, στις τιμές των προϊόντων σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ως προς την γκάμα προϊόντων και ως προς την εξοικονόμηση κόστους σε όλη την έκταση της αλυσίδας αξίας της, ενώ έρχεται δεύτερη με μικρή διαφορά, ως προς τις πωλήσεις και το δίκτυο καταστημάτων.

Στη συνέχεια, ακολούθησαν δύο μελέτες περιπτώσεων (case studies). Η μία αφορά την στρατηγική βέλτιστου κόστους που εφαρμόζει η εταιρεία στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label product) και η δεύτερη τη στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρείας με τα πρώτα 24ωρα καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell. Στην περίπτωση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας διαπιστώθηκε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας που την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του κλάδου, είναι η βέλτιστη σχέση τιμής - ποιότητας των προϊόντων αυτών και αμέσως μετά η μεγάλη γκάμα - ποικιλία τους. Όσον αφορά τα καταστήματα AB shop & go, η εταιρεία μέσω της σύμπραξής της με την Coral, πέτυχε την διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό, επεκτεινόμενη σε μια εντελώς νέα αγορά, αυξάνοντας έτσι σταδιακά το μερίδιό της.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης μελέτης, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της AB Βασιλόπουλος, η οποία περιλάμβανε και ερωτήσεις σχετικά με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και τα καταστήματα AB shop & go. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, συμπεραίνουμε πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την εταιρεία. Όσον αφορά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, οι πελάτες της εταιρείας απάντησαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, ότι είναι ικανοποιημένοι τόσο από τα επιμέρους χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα και η ποικιλία, όσο και από τη συνολική ανταπόκριση των προϊόντων αυτών στις ανάγκες τους. Σχετικά με τα καταστήματα AB shop & go, διαπιστώθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν τα γνωρίζει και δεν τα έχει επισκεφτεί. Ωστόσο, πάνω από το 73% των ερωτηθέντων, απάντησε ότι είναι πρόθυμο να συνδυάσει τον ανεφοδιασμό του αυτοκινήτου του, με την αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop &

go στα πρατήρια της Shell. Επίσης, το 44,9% των ερωτηθέντων απάντησε, ότι η 24ωρη λειτουργία ή το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων αυτών, τους εξυπηρετεί «Πολύ» και «Πάρα πολύ». Μέτρια ικανοποίηση διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, στην αμεσότητα ικανοποίησης παραπόνων, στις εκπτώσεις και την τιμολογιακή πολιτική των επώνυμων προϊόντων, ενώ όσον αφορά το ηλεκτρονικό κατάστημα της AB Βασιλόπουλος, διαπιστώθηκε ότι δεν το χρησιμοποιεί σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων.

Τα συμπεράσματα λοιπόν στα οποία καταλήξαμε τόσο από τη μελέτη, όσο και από την έρευνα, αποτελούν έναυσμα για την κατάθεση προτάσεων σχετικά με την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και την ικανοποίηση των πελατών της. Επομένως, η AB Βασιλόπουλος πρέπει να αυξήσει τη γκάμα και την ποικιλία των προϊόντων (private label) και να βελτιώσει την τιμολογιακή τους πολιτική. Επιπλέον, πρέπει να αυξήσει την διαφήμιση των καταστημάτων AB shop & go, καθώς επίσης και τον αριθμό τους, αφού στην πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν άγνωστα. Τέλος, σχετικά με την συνολική ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας, απαιτείται βελτίωση της τιμολογιακής πολιτικής και των εκπτώσεων.

Η παραπάνω μελέτη θα μπορούσε να επεκταθεί εξετάζοντας περισσότερους τομείς εφαρμογής, των δύο αυτών ανταγωνιστικών στρατηγικών που μελετήθηκαν. Επίσης, όσον αφορά την έρευνα, θα μπορούσε να αυξηθεί ο αριθμός των ερωτήσεων που λόγω του χρονικού περιορισμού, έγιναν μόνο οι πολύ βασικές, καθώς και η γεωγραφική κάλυψη και το μέγεθος του δείγματος.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι παρά την οικονομική κρίση και δυσχέρεια που πλήττει τη χώρα μας, η AB Βασιλόπουλος εξακολουθεί να είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και πρώτη σε κερδοφορία στον κλάδο της, που πρωταρχικός της στόχος είναι να διατηρήσει και να βελτιώσει περαιτέρω τη θέση της στο χώρο εμπορίας τροφίμων, δίνοντας έμφαση στο σύμπλεγμα (άνθρωπος - προϊόντα - περιβάλλον), διατηρώντας ένα κοινό σύνολο αξιών που ενισχύουν το ομαδικό αλλά και το ατομικό πνεύμα. Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η στρατηγική βέλτιστου κόστους που εφαρμόζει η εταιρεία AB Βασιλόπουλος στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, καθώς και η στρατηγική διαφοροποίησής της, σχετικά με τα καταστήματα AB shop & go στα πρατήρια της Shell, αποτελούν δύο πολύ επιτυχημένα παραδείγματα των στρατηγικών αυτών, παρά τον έντονο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας



Βασιλόπουλος
...και του πουλιού το γάλα!

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και έχει σκοπό την διεξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με την "Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας AB Βασιλόπουλος". Σας παρακαλώ πολύ να συμπληρώσετε αυτό το ανώνυμο ερωτηματολόγιο και όταν το ολοκληρώσετε, πατήστε (Υποβολή).

* Απαιτείται

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Γνωρίζετε τον AB Βασιλόπουλο; *

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

Αγοράζετε προϊόντα από τον AB Βασιλόπουλο; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

Πόσο συχνά κάνετε τις αγορές σας από τον AB Βασιλόπουλο; *

- Κάθε μέρα
 Μέρα παρά μέρα
 1 φορά την εβδομάδα
 1 φορά στις 15 μέρες
 Άλλο:

Κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις αγορές σας στον ΑΒ Βασιλόπουλο; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

Από τα ΑΒ, σπίτι σας με λίγα μόνο click

Μπείτε σήμερα στο www.ab.gr/eshop και ξεκινήστε τις αγορές σας!

Χρησιμοποιείτε το ηλεκτρονικό κατάστημα της ΑΒ για την αγορά προϊόντων; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από: *

	Πολύ δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιη
Την ευγένεια - προθυμία;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις γνώσεις - εμπειρία;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την εμφάνιση;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον επαγγελματισμό;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από: *

	Πολύ δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιη
Την ταχύτητα εξυπηρέτησης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την αμεσότητα ικανοποίησης παραπόνων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον τρόπο συναλλαγών (π.χ. μετρητά, πιστωτική κάρτα κλπ.);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την προσβασιμότητα στα καταστήματα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον χώρο στάθμευσης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την διαρρύθμιση του χώρου;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον αριθμό διαθέσιμων ταμείων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΕΠΩΝΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από: *

	Πολύ δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιη
Την ποικιλία των προϊόντων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ποιότητα των προϊόντων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την τιμολογιακή πολιτική;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις εκπτώσεις;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τις προσφορές;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΤΙΚΕΤΑΣ ΑΒ



Αγοράζετε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από: *

	Πολύ δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιη
Την ποικιλία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την ανταπόκριση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ΑΒ στις ανάγκες σας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ AB SHOP & GO ΣΤΑ ΠΡΑΤΗΡΙΑ ΤΗΣ SHELL



Γνωρίζετε τα καταστήματα AB shop & go; *

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

Πόσες φορές έχετε επισκεφτεί τα καταστήματα AB shop & go; *

- Καμία
 1 έως 3
 Άλλο:

Θα συνδυάζετε τον ανεφοδιασμό του αυτοκινήτου σας με αγορά προϊόντων από τα καταστήματα AB shop & go; *

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

Πόσο σας εξυπηρετεί η 24ωρη λειτουργία και το διευρυμένο ωράριο των καταστημάτων AB shop & go; *

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε συνολικά από την AB Βασιλόπουλος; *

- Καθόλου
 Λίγο
 Ούτε ικανοποιημένος / ούτε δυσαρεστημένος
 Πολύ
 Πάρα πολύ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- < 24 ετών
- 25-34 ετών
- 35-44 ετών
- 45-54 ετών
- > 55 ετών

Εκπαίδευση *

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Σχολή / ΙΕΚ
- Πτυχιούχος ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

Απασχόληση *

- Εργαζόμενος
- Άνεργος
- Οικιακά
- Σπουδές
- Συνταξιούχος

Μηνιαίο μικτό εισόδημα *

- < 800 €
- 801 € - 1500 €
- 1501 € - 3000 €
- > 3000 €

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Δοδόπουλος Αλέξανδρος και Κοντομίχαλου Άννα (25/02/2016), (Business & Loyalty Insights Manager) και (Market & Categories Analyst Business Intelligence & Strategy Dpt), *Συνέντευξη με θέμα: Στρατηγική βέλτιστου κόστους και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, στην εταιρεία AB Βασιλόπουλος*, Γέρακας Αττικής.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E., (3^η Ελληνική έκδοση 2004), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Ανταγωνισμός και Παγκοσμιοποίηση: μελέτες περιπτώσεων*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- ICAP (2012), *Κλαδική μελέτη για τα σούπερ μάρκετ*, Icap Publications.
- Κυριαζή Νότα (2011), *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
- Μπάλτας Γεώργιος και Παπασταθοπούλου Πολίνα (1^η έκδοση 2003), *Συμπεριφορά καταναλωτή*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Παπαδάκης Βασίλης Μ. (5^η έκδοση 2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Πιπερόπουλος Μάνος (25/02/2016), (Commercial Planning Manager Wholesale and Affiliate Retail), *Συνέντευξη με θέμα: Στρατηγικής διαφοροποίησης και καταστήματα AB shop & go, στην εταιρεία AB Βασιλόπουλος*, Γέρακας Αττικής.
- Subhash C. Jain, (3^η Ελληνική έκδοση 2003), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Στρατηγικός σχεδιασμός Marketing*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John E., (16^η Αμερικάνικη έκδοση 2008 - 1^η Ελληνική έκδοση 2010), Πολλάλης Γιάννης Α. (Επιμ.), *Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής: Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.

Ξένη

- AC Nielsen (2005 a), *The Power of Private Label, A Review of Growth Trends Around the world*, Executive News Report from AC Nielsen Global Services.
- AC Nielsen (2005 b), *The Power of Private Label, An insight into consumer attitudes*, Executive News Report from AC Nielsen Global Services.
- Baltas George (1999), Understanding and managing store brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 6 (3), pp. 175-187.
- Barney B. Jay and Hesterly S. William (2006), *Strategic management & competitive advantage*, Pearson Education/Prentice Hall, New Jersey.
- Batra R. and Sinha I. (2000), Consumer Level factors moderating the success of private label brands, *Journal of Retailing*, Vol.76 (2), pp. 175-191.
- Dick Alan, Jain Arun and Richardson Paul (1995), Correlates of store brand proneness, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.4, pp. 15-22.
- Dunne D. and Narasimhan C. (1999), *The new appeal of private labels*, Harvard Business Review, Vol.77 (3), pp. 41-9.
- Freeman Edward R. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Published in the USA by Cambridge University Press, New York.
- Grant Robert M. (1991), *The Resource - Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, University of California Management Review, Vol. 33 pp. 114-135.
- Grant Robert M. (5th edition 2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, United Kingdom.
- Hoch Stephen J. and Lodish, Leonard M. (2001), Store brands and category management, *Working paper*, The Wharton School of the University of Pennsylvania No. 98-012.
- Johnson Gerry, Kevan Scholes and Whittington Richard (7th edition 2005), *Exploring corporate strategy: Text and Cases*, published under the Financial Times Prentice Hall.
- Kapferer Jean N. (1996), *Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion between National Brands and Copycat Own - Label Products*, in *Researching Brands*, L. Caller (ed.), pp.121-133, Netherlands: Esomar.
- Kumar Nirmalya and Steenkamp Jan B. (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

- Laaksonen H. and Reynolds J. (1994), Own brands in food retailing across Europe, *Journal of Brand Management*, Vol. 2 (1), pp. 37-46.
- Livesey F. and Lennon P. (1978), Factors affecting consumers' choice between Manufacturer brands and Retailer own labels, *European Journal of Marketing*, Vol.12, pp.158-170.
- McGoldrick P.J. (1984), Grocery Generics-An Extension of the Store brands Concept, *European Journal of Marketing*, Vol.18 (1), pp.5-24.
- Miquel S., Caplluire E.M. and Manzano J.A. (2002), The effect of personal involvement on the decision to buy store brands, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.11 (1), pp. 6-18.
- Monroe K. B. (1976), The Influence of Price Differences and Brand Familiarity on Brand Preferences, *Journal of Consumer Research*, Vol.3, pp.42-48.
- Morris D. (1979), The strategy of own labels, *European Journal of Marketing*, Vol.13, pp.55-78.
- Myers J. G. (1967), Determinants of Store brands Attitude, *Journal of Marketing Research*, Vol.4, pp.73-81.
- Newman William H. (2nd edition 1963), *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice Hall Education, New York.
- Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press/Collier Macmillan, New York.
- Richardson P. S., Dick A. S. and Jain A. K. (1994), Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.28-36.
- Richardson P. S. (1997), Are store brands perceived to be just another brand?, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.6 (6), pp. 388-404.
- Sethuraman R. (2000), What makes consumers pay more for national brands than for store brands: Image or Quality?, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Report No.00-110, Cambridge Massachusetts.
- Wheelen Thomas L. and Hunger J. David (12th edition 2010), *Concepts in strategic management and business policy: achieving sustainability*, Pearson Prentice Hall Education, United States of America.
- Willems Sabine, Roth Eva and Roekel Jan van (2005), Changing European Public and Private Food Safety and Quality Requirements: Challenges for Developing Country Fresh Produce and Fish Exporters, *The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank*, New York, pp. 34-39.

Διαδικτυακοί Τόποι

<http://prosperity.com.gr/arthra/benchmarking/>

<http://www.5ae.gr/>

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

http://www.ab.gr/assets/pdf-files/2014_csr_ab.pdf

<http://www.ab.gr/ourcompany/executiveCommittee>

<http://www.ab.gr/ourcompany/history>

<http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>

<http://www.ab.gr/ourcompany/our-vision>

<http://www.ab.gr/products>

<http://www.ab.gr/responsiblePage>

<http://www.ab.gr/services>

<http://www.adcombined.com/en/disclaimer>

<http://www.carrefour.gr/content/>

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

<http://www.dealnews.gr>

<http://www.delhaizegroup.com/en/Home/OurMarkets.aspx>

<http://www.eko.gr/pratiria/idioleitourgoumeno-diktyo-kalypso/supermarket-caf/>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1184060/lidl-ta-shedia-gia-to-2014.html>

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

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26525&subid=2&pubid=113813171>

<http://www.kathimerini.gr/780493/article/oikonomia/epixeirhseis/24wra-express-market>

<http://www.lidl-hellas.gr/el/anazitisi-katastimatos.htm>

<http://www.market-in.gr/company>

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

<http://www.metro.com.gr/Etaireia/I-istoria-mas.aspx>

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/942908/eurostat>

<http://www.paraskhnio.gr/stin-proti-thesi-ton-soyper-market-i-ma/>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=646540>

<https://el.wikipedia.org>

<https://wikimarkt.wikispaces.com/private+label+products>

<https://www.ahold.com/Ahold.htm#!/About-us/Company-profile.htm>