



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ)**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΜΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ. Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΦΑΓΕ**

**MARKETING STRATEGIES FOR PRODUCT
DEVELOPMENT FROM A GREEK DAIRY COMPANY IN
THE WORLD MARKET. THE CASE OF FAGE**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: Γκελή Δήμητρα
Γκελή Ευαγγελία**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δορζιώτης Χρήστος

Αμαλιάδα 2011

Ευχαριστίες

Για τη βοήθεια, καθοδήγηση και πολύτιμες συμβουλές κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας, θερμά ευχαριστούμε τον εισηγητή καθηγητή κ. Χρήστο Δορζιώτη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	viii
ΓΛΩΣΣΑΡΙ	xii

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

ΕΝΝΟΙΑ, ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1	Εισαγωγή στο μάρκετινγκ	2
1.1.1	Τι είναι μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση	2
1.1.2	Το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση	4
1.2	Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	5
1.2.1	Ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος – Ανάλυση PEST-DG	6
1.2.1.1	Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης.	11
1.2.2	Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης	13
1.2.2.1	Ανάλυση του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter	14
1.2.2.2	Η Έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου	20
1.3	Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης	21
1.3.1	Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης	21
1.3.2	Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής	23
1.3.3	Μελέτη μιας επιχείρησης ως «αλυσίδα αξίας». Μια διαφορετική προσέγγιση στη διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος	25
1.3.4	Πλασματική Αλυσίδα Αξίας	27
1.3.5	Αλυσίδα αξίας και οργανωτική δομή της επιχείρησης-νέες προσεγγίσεις	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

2.1	Τι είναι στρατηγική	28
2.2	Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής	29
2.2.1	Στρατηγικές ανάπτυξης	29
2.2.2	Στρατηγικές διεθνοποίησης	30
2.3	Τρόποι στρατηγικής ανάπτυξης	31
2.3.1	Εξαγορές και συγχωνεύσεις	31
2.3.2	Στρατηγικές συμμαχίες	33
2.3.3	Κοινοπραξίες	34
2.4	Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	35
2.4.1	Εισαγωγή	35
2.4.2	Στρατηγικές σταθερότητας	35
2.4.3	Στρατηγικές ανάπτυξης	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

3.1	Στρατηγικός σχεδιασμός επιχείρησης	41
-----	------------------------------------	----

3.1.1	Αποστολή της επιχείρησης	41
3.2	Ανάλυση SWOT	41
3.2.1	Εξωτερικό περιβάλλον (Ανάλυση ευκαιριών και απειλών)	41
3.2.2	Εσωτερικό περιβάλλον (Δυνατά και αδύνατα σημεία)	44
3.3	Διατύπωση στόχων	45
3.3.1	Διαδικασία καθορισμού στόχων	45
3.4	Διαμόρφωση στρατηγικής	47
3.4.1	Οι γενικές στρατηγικές του Porter	48
3.4.2	Στρατηγικές συμμαχίες	51
3.5	Διαμόρφωση και υλοποίηση σχεδίων	52
3.6	Αναπληροφόρηση και έλεγχος	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1	Μάρκετινγκ και αξία για τον πελάτη	55
4.2	Η διαδικασία παροχής αξίας	55
4.3	Η αλυσίδα αξίας	58
4.4	Θεμελιώδεις ικανότητες	58
4.5	Προσανατολισμός στο ολιστικό Μάρκετινγκ και αξία για τον πελάτη	59
4.6	Ο κεντρικός ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1	Στρατηγικές προϊόντος	63
5.1.1	Προοπτικές για τις στρατηγικές προϊόντος	64
5.2	Στρατηγικές τιμολόγησης	69
5.2.1	Προοπτικές των στρατηγικών τιμολόγησης	71
5.3	Στρατηγικές διανομής	76
5.3.1	Χαρακτηριστικά των στρατηγικών διανομής	77
5.4	Στρατηγικές προώθησης	80
5.4.1	Προοπτικές των στρατηγικών προώθησης	81
5.5	Στρατηγικές παγκόσμιας αγοράς	84

Β' ΜΕΡΟΣ

Ερευνητικό: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΦΑΓΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΦΑΓΕ

6.1	Προφίλ επιχείρησης	87
6.2	Εγκαταστάσεις	87
6.3	Ιστορική αναδρομή	89
6.4	Δραστηριότητες στο εξωτερικό	90
6.4.1	Το ανταγωνιστικό προϊόν στο εξωτερικό	91
6.4.2	Η ΦΑΓΕ στις ΗΠΑ	91
6.4.3	Επέκταση στην Κίνα	92
6.5.	Οικονομικά στοιχεία ΦΑΓΕ	93
6.5.1	Διεθνείς πωλήσεις (2009)	93

6.6	Οικονομική πορεία ΦΑΓΕ σε σχέση με ανταγωνιστές	93
6.6.1	Οικονομική πορεία το 2007	93
6.6.2	Άνοδος πωλήσεων της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό... πτώση στο εσωτερικό το 2009	94
6.6.3	Οικονομικά στοιχεία για το 2009	95
6.6.4	Είσοδος ανταγωνιστών εταιρειών στο εξωτερικό	96
6.6.5	Προτάσεις για εξαγορά της ΦΑΓΕ	97
6.7	Διαδικτυακές αναβαθμίσεις στη ΦΑΓΕ	98
6.7.1	Αναβάθμιση υποδομών	98
6.7.2	Νέοι τρόποι συνεργασίας μέσω i@connect σε Ελλάδα και εξωτερικό	99
6.8	Κέντρο Διατροφικής Ενημέρωσης ΦΑΓΕ	99
6.9	Συμβολή της ΦΑΓΕ στην εκπαίδευση	100
6.10	Περιβαλλοντική πολιτική της ΦΑΓΕ	100
6.11	Η εικόνα της αγοράς γαλακτοκομικών το 2010	101
6.11.1	Μεγάλη συγκέντρωση	102
6.11.2	Τυροκομικά προϊόντα	103
6.11.3	Υποκατηγορίες τυριού	104
6.11.4	Τάσεις και προτιμήσεις	104
6.11.5	Μεγάλο ενδιαφέρον στον κλάδο τυροκομικών	105
6.11.6	Ανταγωνισμός στο γιαούρτι	106
6.11.7	Στροφή στις εξαγωγές	107
6.12	Εξελίξεις στην αγορά – Ανταγωνίστριες εταιρείες	107
6.12.1	VIVARTIA: Διάψευση διαπραγματεύσεων με ΜΕΒΓΑΛ	107
6.12.2	FRIESLAND CAMPINA HELLAS: Διεύρυνση γκάμας προϊόντων	108
6.12.3	ΚΡΙ ΚΡΙ: ανανέωση εικόνας	109
6.12.4	ΜΕΒΓΑΛ	110
6.12.5	Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ "ΟΛΥΜΠΟΣ"	111
6.12.6	Vivartia εταιρεία τροφίμων	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΑΓΕ

Συμπεράσματα	144
Προτάσεις	149
Βιβλιογραφία	152

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο	157
Ισολογισμός ΦΑΓΕ 2009	159
Οικονομική θέση ΦΑΓΕ 2009	160
Ισολογισμός 2008	161
Οικονομικά στοιχεία ΦΑΓΕ 2005-2009	162

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αλλαγές στο οικονομικοπολιτικό περιβάλλον στον διεθνή και ελληνικό χώρο τα τελευταία χρόνια έχει θέσει έντονο προβληματισμό σχετικά με το μέλλον των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, δεδομένου ότι πολλές από αυτές δεν επιβιώνουν στον σκληρό ανταγωνισμό.

Ο ρόλος του μάρκετινγκ και η συμπεριφορά των καταναλωτών έχουν αλλάξει. Το μάρκετινγκ είναι η επιχειρησιακή διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καταναλωτή, και καθορίζονται οι αγορές στις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί με επιτυχία άλλες επιχειρήσεις, σχεδιάζοντας τα κατάλληλα προϊόντα, υπηρεσίες και προγράμματα για την εξυπηρέτηση αυτών των αγορών. Το μάρκετινγκ είναι όμως κάτι παραπάνω από μια απλή διαδικασία: είναι περισσότερο η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους προγραμματισμένους στόχους της. Συνεπώς, κύριος στόχος του μάρκετινγκ είναι η επικερδής για την επιχείρηση ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών της, μέσω της δημιουργίας σχέσεων «προστιθέμενης αξίας» μ' αυτούς.

Έτσι η εταιρεία ΦΑΓΕ αναπτύσσοντας στρατηγικό μάρκετινγκ για να ανταποκριθεί στην παγκοσμιοποιημένη αγορά πραγματοποιεί ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, ανάλυση του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένες αγορές, ανάλυση των αδυναμιών και των δυνατοτήτων της, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται. Ενώ ακολουθεί στρατηγικές τιμολόγησης και προώθησης ανάλογες με τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς.

Ταυτόχρονα η εταιρεία ΦΑΓΕ επέλεξε να εισαχθεί στην παγκόσμια αγορά αξιολογώντας το ρίσκο και τις υποχρεώσεις της, εξετάζοντας ως παράγοντες τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το εξωτερικό μακροπεριβάλλον της αγοράς, ειδικότερα στους οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες και τη ζήτηση αλλά και το μοντέλο κατανάλωσης των πιθανών πελατών. Επίσης εξέτασε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, ειδικότερα το σημείο του κύκλου ζωής του προϊόντος καθώς επίσης και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και τις εσωτερικές επιχειρησιακές προοπτικές που επηρεάζουν την επιχειρησιακή επιλογή των πληροφοριών και της φυσικής απόστασης μεταξύ των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις μέσα στην επιχείρηση και των πελατών στους οποίους απευθύνονται.

ABSTRACT

Changes in economic policy environment of international and Greek in recent years has put intense debate on the future of business in Greece, since many do not survive the tough competition.

The role of marketing and consumer behavior has changed. Marketing is the business process through which the needs and desires of consumers, and set the markets on which a company can compete successfully with other companies, designing the right products, services and programs to serve these markets. But marketing is more than a simple process: it is more the philosophy that guides a company to enable it to achieve its planned objectives. Therefore, the main goal of marketing is profitable for the business needs and desires of its customers by creating relationships "added value" to them.

So the company FAGE developing strategic marketing to address the global market analysis makes internal and external business environment, analysis of competition in specific markets, analysis of vulnerabilities and capabilities, coupled with the opportunities and threats to the markets in which . Followed by pricing strategies and promotions similar to the results of market research.

Simultaneously the company FAGE chose to introduce the world market by assessing risks and liabilities, considering factors as product characteristics, external makroperivallon market, especially in economic and political factors and demand and the consumption patterns of potential customers. It also considered the firm's competitive position, notably in the life cycle of the product as well as the strengths and weaknesses of the company and the internal business perspective influencing choice of business information and the physical distance between people who make decisions within the company and the customers to whom they are addressed.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κ.λπ.) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κ.λπ.), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κ.λπ.).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχισή της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, δηλαδή το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, έχει μικρύνει πάρα πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Πόσοι θα αγόραζαν σήμερα αυτοκίνητο χωρίς air condition; Ποιος θα αγόραζε μεταχειρισμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή της προηγούμενης χρονιάς, όταν ο φετινός έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες με ελάχιστη διαφορά στην τιμή; Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη βρεθούν εκτός αγοράς. Εξ αιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στο marketing, με στόχο την διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά (Porter, 1987). Για να ξεκινήσουμε λοιπόν να διαμορφώνουμε τη στρατηγική της επιχείρησής μας -μικρής ή μεγάλης- θα πρέπει αρχικά να δώσουμε απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως: **Ποιους στόχους** θέτει ο επιχειρηματίας για το άμεσο και απώτερο μέλλον με βάση τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του; **Ποιες δυνατότητες** έχει η επιχείρηση από πλευράς πόρων για να πετύχει τους επιλεγθέντες στόχους; **Πώς ανταποκρίνεται** η εταιρεία στις απειλές και στις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που την πλαισιώνει; **Ποια είναι η θέση** της επιχείρησης σε ηθικά και κοινωνικά θέματα όπως η ανεργία, η μόλυνση του περιβάλλοντος κ.λπ.; Από τις παραπάνω

ερωτήσεις προκύπτει το αλληλοσυγκρουόμενο των αποφάσεων, που θα πρέπει ο επιχειρηματίας με τα στελέχη του να πάρουν από κοινού, προκειμένου να χαράξουν την πορεία της επιχείρησης. Έτσι, το θέλω (στόχοι) πιθανόν να έρθει σε σύγκρουση με το μπορώ (πόροι). Έχω σαν στόχο να διπλασιάσω τις πωλήσεις μου στα επόμενα πέντε χρόνια, αλλά δεν μπορώ γιατί μου λείπουν τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια. Είμαι σε θέση να ανταποκριθώ σε μια απειλή από κάποιο ανταγωνιστή μου, μειώνοντας την τιμή πώλησης και οδηγώντας τον στην χρεοκοπία. Όμως αντιμετωπίζω το ηθικό ζήτημα των ανέργων που θα προκύψουν -εξαιτίας μου- με το κλείσιμο της ανταγωνίστριας εταιρείας. Πώς θα αντιμετωπίσω την κοινωνική κατακραυγή; Θα έχει αυτό επιπτώσεις στην μελλοντική πορεία της επιχείρησής μου; Μήπως θα ήταν προτιμότερο να επιλέξω μια στρατηγική συμμαχίας με τον ανταγωνιστή μου;

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, τα απλά αρχικά ερωτήματα δημιουργούν μια αλυσίδα άλλων ερωτημάτων και υποθέσεων που, η επιτελική ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών του, καλείται να δώσει τη βέλτιστη λύση. Να εντοπίσει το σωστότερο συνδυασμό των πόρων και των ευκαιριών, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις όποιες απειλές και τα ηθικά θέματα που θα προκύψουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου. Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να εκφράσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα.

Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να επιχειρηθεί μία προσέγγιση στο χώρο του στρατηγικού μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις καθώς και των προϊόντων τους. Άλλωστε ο στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός, όπως προηγούμενα αναφέρθηκε, αποτελεί τη βασικότερη ίσως λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης αφού τη βοηθά να προσαρμόσει έγκαιρα τους στόχους της στην εκάστοτε πραγματικότητα, να αποφύγει σπατάλη χρήματος αλλά το κυριότερο σπατάλη χρόνου. Παράλληλα το ερευνητικό μέρος εξετάζει την

περίπτωση της γαλακτοβιομηχανίας ΦΑΓΕ, καθώς επίσης και ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ χρησιμοποιεί για την επικράτησή της στην Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Η πτυχιακή αυτή εργασία αποτελείται από δύο μέρη και ολοκληρώνεται σε 7 κεφάλαια. Στο 1ο μέρος αποτελεί το θεωρητικό στο οποίο αναπτύσσεται η θεωρία του στρατηγικού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ είναι η επιστήμη που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της διοίκησης των επιχειρήσεων και βοηθά τα στελέχη μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να προσαρμόσουν την όλη δραστηριότητα της επιχείρησης, στις ανάγκες των πελατών της. Επηρεάζει αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Έτσι, στο 1ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια, η φιλοσοφία και το περιβάλλον του μάρκετινγκ καθώς και η έρευνα αγοράς που ο βασικός της ρόλος είναι να βοηθήσει τους μάνατζερ του μάρκετινγκ στην ανάλυση, στην κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μάρκετινγκ και στον έλεγχο όλων των διαδικασιών του μάρκετινγκ.

Στο 2ο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι εταιρικές στρατηγικές. Πραγματεύεται τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής μονάδας, τη στρατηγική ανάπτυξης και διεθνοποίησης καθώς και τις στρατηγικές συμμαχίες. Επίσης αναλύονται η οριζόντια ολοκλήρωση που είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές και η κάθετη ολοκλήρωση που αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω στο σύστημα αξίας.

Το 3ο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα στάδια στρατηγικού σχεδιασμού που είναι η αποστολή της κάθε επιχείρησης, η ανάλυση SWOT που αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της δηλαδή την ανάλυση ευκαιριών και απειλών και το εσωτερικό περιβάλλον της, δηλαδή την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της, η διατύπωση των στόχων. Ακολουθεί ανάλυση για την διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει μία στρατηγική μάρκετινγκ, μια συμβατή στρατηγική για την τεχνολογία, και μια στρατηγική για τους πόρους, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι γενικές στρατηγικές του Porter.

Το 4^ο κεφάλαιο ασχολείται με το μάρκετινγκ και τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη καθώς και αναλύεται η έννοια της αλυσίδας αξίας και το ολιστικό μάρκετινγκ ως εργαλεία για την ανεύρεση τρόπων και ιδεών δημιουργίας περισσότερης αξίας για τον πελάτη.

Στο 5^ο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση της υλοποίησης και του ελέγχου της στρατηγικής. Αναφέρεται στις στρατηγικές προϊόντος που αντανακλούν την αποστολή των επιχειρησιακών μονάδων και τη δραστηριότητά τους, στις στρατηγικές τιμολόγησης οι οποίες ενδιαφέρουν τα πολύ υψηλά επίπεδα διοίκησης μιας εταιρείας και τις προοπτικές τους, τις

στρατηγικές διανομής που σχετίζονται με τη ροή των προϊόντων και των υπηρεσιών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές και τα χαρακτηριστικά τους, τις στρατηγικές προώθησης προϊόντος καθώς και τις στρατηγικές της παγκόσμιας αγοράς.

Το 2ο μέρος είναι το ερευνητικό. Το 6ο κεφάλαιο διαπραγματεύεται τις πληροφορίες για την γαλακτοβιομηχανία ΦΑΓΕ και τους ανταγωνιστές της, ενώ το 7ο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στην εταιρεία ΦΑΓΕ. Η μελέτη αυτή ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, τις προτάσεις, τις βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας και τέλος παρατίθεται το Παράρτημα που περιέχει το ερωτηματολόγιο και οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΦΑΓΕ Α.Ε.

ΓΛΩΣΣΑΡΙ

Αγορά στόχος (target market), το τμήμα της ικανής διαθέσιμης αγοράς που η εταιρεία αποφασίζει να καλύψει (Kotler & Keller, 2006).

Αγοραία ζήτηση (market demand), ο συνολικός όγκος που μπορεί να αγοραστεί από μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον μάρκετινγκ κάτω από ένα συγκεκριμένο σχέδιο μάρκετινγκ.

Αλυσίδα αξίας της μάρκας (brand value chain), μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση των πηγών και των αποτελεσμάτων της περιουσιακής αξίας μιας μάρκας και του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ δημιουργούν αξία στη μάρκα.

Άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing), η χρήση καναλιών άμεσης επικοινωνίας με τους καταναλωτές για την προσέγγισή τους και για την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες χωρίς τη χρήση μεσαζόντων μάρκετινγκ (Kotler & Keller, 2006).

Ανάλυση ευκαιριών της αγοράς, σύστημα που χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί η ελκυστικότητα και η πιθανότητα επιτυχίας.

Ανάπτυξη μάρκας, η “προικοδότηση” προϊόντων και υπηρεσιών με τη δύναμη της μάρκας.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανότητα μιας εταιρείας να λειτουργεί με έναν ή περισσότερους τρόπους, τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να μιμηθούν.

Διαφήμιση, κάθε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών, ή υπηρεσιών από ένα συγκεκριμένο χρηματοδότη.

Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιλαμβάνει την προμήθεια των σωστών εισροών (πρώτες ύλες, εξαρτήματα και κεφαλαιουχικός εξοπλισμός) τον αποδοτικό μετασχηματισμό τους σε τελικά προϊόντα, και την αποστολή τους στους τελικούς προορισμούς.

Διοίκηση του μάρκετινγκ, είναι η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών στόχων και της προσέλκυσης, της διατήρησης και της αύξησης του αριθμού των πελατών μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της επικοινωνίας ανώτερης αξίας στον πελάτη.

Εικόνα (image), το σύνολο των πεποιθήσεων, των ιδεών και των εντυπώσεων που ένα πρόσωπο έχει αναφορικά με ένα αντικείμενο.

Εικόνα μάρκας (brand image), οι αντιλήψεις και οι πεποιθήσεις των καταναλωτών, οι οποίες φαίνονται στους συνειρμούς που υπάρχουν στη μνήμη του καταναλωτή.

Έλεγχος μάρκετινγκ, μία περιεκτική, συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος, των στόχων, των στρατηγικών, και των δραστηριοτήτων που αφορούν το μάρκετινγκ μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Επικοινωνίες μάρκετινγκ, το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις αποπειρώνται να πληροφορήσουν, να πείσουν, και να υπενθυμίσουν στους καταναλωτές -άμεσα ή έμμεσα- ό,τι αφορά τα προϊόντα και τις μάρκες που πουλάνε.

Έρευνα μάρκετινγκ, ο συστηματικός σχεδιασμός, η συλλογή, η ανάλυση, και η αναφορά δεδομένων και ευρημάτων σχετικών με μια συγκεκριμένη κατάσταση μάρκετινγκ που αντιμετωπίζει η εταιρεία (Kotler & Keller, 2006).

Εταιρική κουλτούρα, οι κοινές εμπειρίες, οι ιστορίες, οι πεποιθήσεις και τα πρότυπα που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό.

Καινοτομία, κάθε αγαθό, υπηρεσία, ή ιδέα που εκλαμβάνεται από κάποιον ως καινούργια.

Κοινωνικό μάρκετινγκ, μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από έναν μη κερδοσκοπικό ή μη κυβερνητικό οργανισμό για την προώθηση ενός στόχου.

Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, μία μέθοδος που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, το προϊόν και των υπηρεσιών του οργανισμού.

Μάρκετινγκ σχέσεων, η δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών και μακροπρόθεσμων σχέσεων ανάμεσα στις κύριες πλευρές, για την ανάπτυξη και την διατήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους.

Μάρκετινγκ, η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό τη δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους (Kotler & Keller, 2006).

Οικονομίες κλίμακας, είναι ένας όρος των οικονομικών, που χαρακτηρίζει την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος. Ένα προϊόν λοιπόν παρουσιάζει (θετικές) οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του, όταν η αύξηση όλων των εισροών κατά X, αυξάνει την τελική παραγωγή κατά περισσότερο από X. Για παράδειγμα: αν ένα εργοστάσιο φτιάχνει 2 μολύβια την ημέρα, τότε, φτιάχνοντας ένα όμοιο εργοστάσιο δίπλα του θα αυξήσει την παραγωγή σε περισσότερα από 4 μολύβια την ημέρα (<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Οικονομίες κλίμακας παρατηρούνται στην παραγωγή των περισσότερων προϊόντων. Αυτό οδηγεί και στην σαφή τάση μεγέθυνσης των επιχειρήσεων και συγκέντρωσης της παραγωγής σε λίγους και πολύ μεγάλους παίκτες. Στις αυτοκινητοβιομηχανίες, για παράδειγμα, οι σημερινοί κολοσσοί, όπως οι Daimler, Chrysler και Ford, κατασκευάζουν τόσα αυτοκίνητα και δρέπουν τέτοιες οικονομίες κλίμακας, που δεν μπορεί να τους ανταγωνιστεί μια μικρή εταιρεία με ασήμαντη παραγωγή. Οι λόγοι που το μέγεθος φέρνει οφέλη είναι πολλοί:

- § Διαπραγματευτική δύναμη: Μεγαλύτερες εταιρείες έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να αγοράζουν σε καλύτερες τιμές.
- § Διοικητικές οικονομίες: Μέχρι κάποιο μέγεθος εταιρείας, το διοικητικό προσωπικό ανεβαίνει υπό-γραμμικά στο μέγεθος της εταιρείας. Δηλαδή μια εταιρεία με 100 εργάτες χρειάζεται 10 διοικητικούς υπαλλήλους, ενώ μια εταιρεία με 200 εργάτες χρειάζεται μόνο 18 διοικητές κ.ο.κ.
- § Οικονομίες προώθησης: Το κόστος για διαφημίσεις και προώθηση των προϊόντων μοιράζεται σε περισσότερα προϊόντα όσο πιο μεγάλη είναι η εταιρεία.
- § Οικονομίες έρευνας: Μια μεγαλύτερη εταιρεία έχει μεγαλύτερα κίνητρα να αποκτήσει τεχνογνωσία και να χρησιμοποιήσει εξειδικευμένους υπαλλήλους, καθώς τα επιτεύγματά τους μοιράζονται σε περισσότερα προϊόντα (<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Προώθηση πωλήσεων, ένα σύνολο εργαλείων παροχής κινήτρων, κυρίως βραχυχρόνιων, που έχουν σκοπό να παρακινήσουν την πιο γρήγορη ή τη μεγαλύτερη αγορά συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από τους καταναλωτές ή τους εμπόρους (Kotler & Keller, 2006).

Στοχευόμενη κοστολόγηση, αφαίρεση του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους από την τιμή στην οποία ένα προϊόν θα πουληθεί, δεδομένης της απήχυσής του και των τιμών των ανταγωνιστών.

Στρατηγική, ένα σχέδιο μιας εταιρείας για να πετύχει τους στόχους της.

Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ (strategic marketing plan), καθορίζει τις αγορές στόχους και την πρόταση αξίας που θα προσφερθεί, με βάση μια ανάλυση των καλύτερων ευκαιριών της αγοράς.

Χαρτοφυλάκιο επωνυμιών (brand portfolio), το σύνολο όλων των επωνυμιών και των σειρών μάρκας που μια ορισμένη επιχείρηση διαθέτει στους αγοραστές μιας ορισμένης κατηγορίας.

Χορηγία (sponsorship), οικονομική υποστήριξη μιας εκδήλωσης ή μιας δραστηριότητας, με αντάλλαγμα την αναγνώριση και τη γνωστοποίηση του χορηγού (Kotler & Keller, 2006).

Α' ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ, ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Εισαγωγή στο μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι η επιστήμη που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της διοίκησης των επιχειρήσεων και βοηθά τα στελέχη μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να προσαρμόσουν την όλη δραστηριότητα της επιχείρησης, στις ανάγκες των πελατών της. Έτσι, έχει αναπτυχθεί μια σειρά επιστημονικών μεθόδων, για τον εντοπισμό της αγοράς-στόχου της επιχείρησης και την αριστοποίηση του «μίγματος μάρκετινγκ», που αφορά αποφάσεις γύρω από το προϊόν, την τιμή του, την προβολή του και τη διάθεσή του. Το μάρκετινγκ επηρεάζει αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Ο μεγάλος αριθμός διαφορετικών θεμάτων και δραστηριοτήτων που εντάσσονται στην επιστήμη του μάρκετινγκ, για παράδειγμα έρευνα αγοράς, συμπεριφορά καταναλωτή, ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαφήμιση, στρατηγικό μάρκετινγκ, βιομηχανικό μάρκετινγκ, κ.ά. έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών επιμέρους ειδικοτήτων, η κάθε μια από τις οποίες στηρίζεται σε εξειδικευμένη επιστημονική βιβλιογραφία. Τέλος, το μάρκετινγκ ενδιαφέρει όχι μόνο τις κερδοσκοπικές μονάδες αλλά και τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, τους συλλογικούς και πολιτικούς φορείς και άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

1.1.1 Τι είναι μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση

Το μάρκετινγκ δεν είναι διαφήμιση. Η προβολή των προϊόντων είναι σημαντική αλλά είναι ένα μόνο μέρος της αποστολής του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ δεν είναι πωλήσεις. Οι πωλήσεις είναι ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς του μάρκετινγκ, αλλά το μάρκετινγκ είναι πολύ ευρύτερο και πολυπλοκότερο. Ο θόρυβος της άσκοπης διαφήμισης και η πίεση για συνεχή κατανάλωση που βλέπουμε στις σύγχρονες αγορές οφείλονται στο ότι πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν την λεγόμενη «αρχή των πωλήσεων». Η αρχή αυτή είναι μια φιλοσοφία που πρεσβεύει ότι ο πελάτης από μόνος του δεν πρόκειται να αγοράσει οτιδήποτε μια επιχείρηση παράγει. Πρέπει να υποβληθεί στην κατάλληλη παρότρυνση. Η αρχή των πωλήσεων αφορά την ικανοποίηση των αναγκών μιας επιχείρησης, η αρχή του Μάρκετινγκ αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (Ιωαννίδης, 2000, Odiorne, 1979).

Ένας από τους συντομότερους ορισμούς του μάρκετινγκ είναι: “Η ικανοποίηση αναγκών με επικερδή τρόπο” (Kotler, Keller, 2006).

Σύμφωνα με την American Marketing Association, το μάρκετινγκ είναι «η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της ανάπτυξης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα και οργανισμούς». Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης. Είναι ο τομέας που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη προϊόντων και για τις αποφάσεις τιμολόγησής τους, προβολής τους και διανομής τους, τα λεγόμενα «τέσσερα P» του Μάρκετινγκ: product, price, promotion, place- ή, προϊόν, προώθηση, προβολή και τόπος. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το μίγμα του Μάρκετινγκ (marketing mix). Τέλος, ο όρος «ικανοποίηση» στον παραπάνω ορισμό είναι ένδειξη της έμφασης του συγχρόνου μάρκετινγκ στον πελάτη και στην τοποθέτησή του στην κορυφή των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης. Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, στρατηγική και εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα τέσσερα P, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης (Kotler, Keller, 2006).

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση του καταναλωτή, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του μάρκετινγκ. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και ότι για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σε αυτό.

Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι με μια λέξη «έσοδα». Καμιά άλλη λειτουργία μιας επιχείρησης δεν έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία εσόδων. Ο ρόλος αυτός πέφτει μόνο στο μάρκετινγκ. Και βέβαια χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση. Ή όπως έχει παρατηρήσει και ο μεγάλος θεωρητικός του μανάτζμεντ Peter Ducker, «μόνο το μάρκετινγκ και η καινοτομία δίνουν αποτελέσματα, όλα τα άλλα είναι κόστος».

Από την άποψη της διοίκησης, το μάρκετινγκ είναι η διεργασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης, και της διανομής ιδεών, αγαθών, και υπηρεσιών με σκοπό τη δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους (Kotler, Keller, 2006).

Διοίκηση του μάρκετινγκ είναι η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών στόχων και της απόκτησης, διατήρησης, και ανάπτυξης πελατείας, μέσω της δημιουργίας, της παράδοσης, και της επικοινωνίας ανώτερης αξίας για τον πελάτη (Kotler, Keller, 2006). Οι μάρκετερ διαθέτουν δεξιότητα στο μανάτζμεντ της ζήτησης: Επιδιώκουν να επηρεάσουν το επίπεδο, το χρόνο, και τη σύνθεση της ζήτησης. Οι μάρκετερ συμμετέχουν στο μάρκετινγκ

πολλών κατηγοριών οντοτήτων: αγαθών, υπηρεσιών, εκδηλώσεων, εμπειριών, προσώπων, τόπων, ιδιοκτησιών, οργανισμών, πληροφοριών, και ιδεών. Επίσης δραστηριοποιούνται σε τέσσερις διαφορετικές αγορές: την καταναλωτική, την επιχειρηματική, τη διεθνή, και τη μη κερδοσκοπική (Ζαβλανός, 1998, Meicher, & Kerzner, 1988).

1.1.2 Το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση

Η επιχειρηματική φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση των επιχειρήσεων τουλάχιστον στην αμερικανική οικονομία τα τελευταία 30 χρόνια βασίζεται στη λεγομένη «αρχή του μάρκετινγκ», μια φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μιας επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και κάνει συντονισμένες προσπάθειες για να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Με αλλά λόγια, η αρχή του μάρκετινγκ έχει τέσσερα στοιχεία: δυνατό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό προσπαθειών, τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και κερδοφορία. Για τη σύγχρονη επιχείρηση όμως, η φιλοσοφία αυτή είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μερικές προκλήσεις και ευκαιρίες, συμπεριλαμβανομένων της παγκοσμιοποίησης, των επιπτώσεων της τεχνολογικής προόδου, και της απορρύθμισης των αγορών. Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε αυτές με τη ριζική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο διεξάγουν το μάρκετινγκ (Σαΐτη, 2000 & Κανελλόπουλος, 1990).

Υπάρχουν πέντε ανταγωνιζόμενες θεωρήσεις από τις οποίες οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν για να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα: οι θεωρήσεις της παραγωγής, του προϊόντος, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και του ολιστικού μάρκετινγκ. Η χρήση των τριών πρώτων είναι σήμερα περιορισμένη.

Η θεώρηση του ολιστικού μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάπτυξη, το σχεδιασμό, και την υλοποίηση προγραμμάτων, διεργασιών, και δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που αναγνωρίζουν το εύρος και την αλληλεξάρτησή τους. Το ολιστικό μάρκετινγκ αναγνωρίζει ότι "όλα έχουν σημασία" στο μάρκετινγκ και ότι μια πλατιά και ολοκληρωμένη άποψη είναι συνήθως απαραίτητη. Τα τέσσερα συστατικά του ολιστικού μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ σχέσεων, το ολοκληρωμένο μάρκετινγκ, το εσωτερικό μάρκετινγκ, και το μάρκετινγκ κοινωνικής ευθύνης (Goldstein, & Pfeifer, 1993).

Η διοίκηση του μάρκετινγκ γνωρίζει αρκετές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την υπεροχή στο μάρκετινγκ. Το σύνολο των καθηκόντων μιας

πετυχημένης διοίκησης μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων μάρκετινγκ, τη διασύνδεση με τους πελάτες, την ανάπτυξη ισχυρών επωνυμιών, τη διαμόρφωση των προσφορών στην αγορά, την παράδοση και την επικοινωνία της αξίας, την απόκτηση διορατικότητας και την επίδοση στο μάρκετινγκ, και τη δημιουργία των προϋποθέσεων για μια πετυχημένη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (Kotler, Keller, 2006).

1.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, ευρύτερο-μακροπεριβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον) και το μικροπεριβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο-μακροπεριβάλλον, έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον και δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Η ανάλυση PEST εστιάζει σε ορισμένα συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μακροπεριβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησία που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κ.λπ.). Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώνει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του 2 μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος (Δορζιώτης, 2005).

1.2.1 Ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος – Ανάλυση PEST-DG

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μακροπεριβάλλον, αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό ενέχει διαφορετικές και περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες είναι πάντοτε εύκολο να αναλυθούν και ακόμη περισσότερο να προβλεφθούν. Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές, θα πρέπει να καταλάβουν αυτή τη διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν.

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Μια σωστή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική τη βοηθά στην αναγνώριση των τάσεων αυτών και εκτιμά την πιθανότητα πραγματοποίησής τους στο μέλλον καθώς και την επίδραση που έχουν πάνω στην επιχείρηση (Kotler, Keller, 2006).

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι γνωστή και ως ανάλυση (Political, Economic, Social, Technological) περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις. Ο διαστάσεις αυτές είναι: α) πολιτική /νομική, β) η οικονομική, γ) η κοινωνικοπολιτιστική και τεχνολογική. Ακόμα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε τη δημογραφική διάσταση όπως και τη διάσταση της οικολογίας. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στην διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά (Δορζιώτης, 2005).

Πολιτική / Νομική διάσταση (Political)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο πολιτικό κύρια περιβάλλον το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή και φαρμάκων είναι δυνατόν να έχει μεγάλες συνέπειες για τη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μια διεθνή βάση. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική "πολιτική έκπληξη", είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη (Δορζιώτης, 2005).

Οικονομική διάσταση (Economic)

Στη διάσταση αυτή, η περιβαλλοντική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυνατή έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την οικονομική κατάσταση του 50ου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλοί που πραγματικά γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη (Δορζιώτης, 2005).

Κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση (Social)

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συνέβησαν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις, ο

τρόπος δηλαδή που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες του αιώνα μας, θα μπορούσε να βοηθήσει στη χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

Δύο δεκαετίες νωρίτερα ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, μπόρεσε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψουν ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικοπολιτιστικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησεογραφικού καναλιού (Kotler, Keller, 2006).

Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει. Το πρώτο περιβαλλοντολογικό γεγονός που ενδιαφέρει τους επιχειρηματίες είναι τα στοιχεία. Από αυτά τα πιο σημαντικά είναι η ηλικία, η μόρφωση καθώς και οι σημαντικότερες αλλαγές που τα τελευταία χρόνια έχουν συμβάλει στην αύξηση ή μείωση του πληθυσμού (Δορζιώτης, 2005).

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί μέσα από τις δραστηριότητες και επενδύσεις θα πρέπει να αναλύει το δημογραφικό της περιβάλλον και να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, όχι μόνο να ανακαλύπτει καινούριες ευκαιρίες τις οποίες θα εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει απειλές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο γνωστά προϊόντα της είναι το Johnson Baby Shampoo, το οποίο αρχικά στόχευε την αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των συνεργατών σε όλο τον ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται και επομένως η αγορά των παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, είδε την αλλαγή αυτή σαν μια σοβαρή απειλή για το

baby shampoo. Έτσι μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια απειλή, επανατοποθέτησε επιτυχημένα το baby σαμπουάν και για τους ενήλικες (Kotler, Keller, 2006).

Αντίθετα η εταιρεία Singer όφειλε να γνωρίζει από χρόνια ότι ο κλάδος των ραπτομηχανών της θα επηρεαζόταν αρνητικά από τις μικρές οικογένειες και την αύξηση του αριθμού των εργαζόμενων μητέρων. Παρ' όλα αυτά η ανταπόκρισή της στις νέες τάσεις ήταν μικρή, με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να πραγματοποιήσουν σημαντική μείωση.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη (Global), η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να τη στηρίξουν. Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις, όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρίες, έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να τρώνε σε εστιατόρια.

Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικροαγορές. Πολλές εταιρίες εγκαταλείπουν την τακτική που στρεφόταν αποκλειστικά προς το μυθικό "μέσο" καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικροαγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση μέσα από ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο συνεχώς εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον (Δορζιώτης, 2005).

Τεχνολογική Διάσταση (Technological)

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στις επιμέρους στρατηγικές της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια εναλλακτική τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική

απειλή για μια επιχείρηση, εάν αυτή δεν καταφέρει να αφομοιώσει τις καινούριες τεχνολογικές ανακαλύψεις και να προσαρμοστεί αρμονικά σε αυτές. Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιεία στη δεκαετία του 80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς καθώς η ίδια δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε στην αγορά η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz (την οποία σημειωτέον για πρώτη φορά παρουσίασαν στη διεθνή αγορά Ελβετοί επιστήμονες). Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από Ιαπωνία και Hong Kong και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια επανάκτησης της αγοράς από τους Ελβετούς, για να τους επιτρέψει να κυριαρχήσουν ξανά στη συγκεκριμένη αγορά.

Για το λόγο αυτό ο Philip Kotler πολύ εύστοχα χαρακτηρίζει κάθε καινούρια τεχνολογία ως μια δύναμη για "δημιουργική καταστροφή". Μια άλλη χαρακτηριστική απόδειξη των παραπάνω αποτελεί η βιομηχανία της καλωδιακής τηλεόρασης η οποία, μετά τη μαζική επένδυση σε συνδέσεις τηλεοράσεων στο σπίτι, δικαιολογημένα ανησυχεί με τα καινούργια τεχνολογικά συστήματα που σε λίγα χρόνια θα επιτρέπουν στους καταναλωτές να παίρνουν σήματα κατευθείαν από ειδικούς δορυφόρους (Kotler, Keller, 2006).

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Το να διοικήσει όμως η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν, τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας. Επίσης, συχνά, είναι σχετικά δύσκολο να προβλέψει κανείς την έκβαση που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούριας τεχνολογίας σε ένα κλάδο (Δορζιώτης, 2005).

1.2.1.1 Υφιστάμενη σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακροπεριβάλλοντός της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

- **Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά "πεδία μάχης" ενός κλάδου**

Οι γενικές περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών όπου με την απελευθέρωση που έγινε στις αερομεταφορές σε διεθνές επίπεδο οι αεροπορικές εταιρείες ήρθαν αντιμέτωπες με ένα μεγάλο και πιο έντονο ανταγωνισμό (Δορζιώτης, 2005).

- **Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις**

Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ανησυχία των σύγχρονων ανθρώπων γύρω από την υγεία και τη σωστή διατήρηση της φυσικής κατάστασης του σώματός τους, βοήθησε σημαντικά και έδωσε ώθηση ανάπτυξης σε επιχειρήσεις που κατασκευάζουν όργανα γυμναστικής και αθλητικά παπούτσια, ενώ ταυτόχρονα έβλαψε τα εστιατόρια γρήγορου φαγητού (fast food) και τις πωλήσεις των εταιρειών παραγωγής και εμπορίας προϊόντων κρέατος.

- **Η επίδραση που θα έχει ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι δυνατόν να διαφέρει σημαντικά για διαφορετικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου**

Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ογδόντα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις σε εφαρμογή στρατηγικών συρρίκνωσης (downsizing). Αποτέλεσμα ήταν να περικοπούν οι προϋπολογισμοί για επιχειρηματικά ταξίδια των στελεχών, αλλά και να μειωθεί ο αριθμός των μεσαίων ιδιαίτερα διοικητικών στελεχών. Το γεγονός αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών, και αντίθετα ευνόησε εκείνες που ήθελαν να προσφέρουν ταξίδια με χαμηλό κόστος απευθυνόμενες σε πελάτες μεσαίου ή χαμηλού εισοδήματος (Kotler, Keller, 2006).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος (ή ανάλυση PEST), βοηθά όχι μόνο να αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης,

αλλά και να εξετάσουμε τη διαφορετική επίδραση που έχουν εξωγενείς παράγοντες πάνω στο μέλλον. Στη συνέχεια παρατίθενται μερικές από τις κυριότερες διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης:

- Πολλές εξελίξεις του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες.

Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων ή η εξέλιξη του πληθωρισμού για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Όμοια, είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Ελάχιστοι στην Ελλάδα περίμεναν την υποτίμηση της δραχμής τον Μάρτιο του 1998 (με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να συνάπτουν δάνεια σε συνάλλαγμα), ενώ κάποιοι λίγοι τοποθετούσαν ένα τέτοιο ενδεχόμενο μετά τον Μάιο του 1998 ή πολύ αργότερα. Την ίδια στιγμή άλλα στοιχεία του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι ακόμη και αν ένας περιβαλλοντικός παράγοντας είναι εύκολο να προβλεφθεί, δεν είναι εύκολο για μια επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την ευνοϊκή ή μη επίδραση του συγκεκριμένου παράγοντα (Kotler, Keller, 2006).

- Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατόν να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι επιχειρήσεις υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Για το λόγο αυτό μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες αλλά και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα προσαρμογής των επιχειρησιακών τους στρατηγικών στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της διαφορετικής χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται (Δορζιώτης, 2005).

Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε ότι μια περιβαλλοντική ανάλυση, όσο ολοκληρωμένη και αν είναι, δε θέτει ένα τέλος στην προσπάθεια της επιχείρησης να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της. Η ίδια η επιχείρηση ανεξάρτητα από τις επιρροές που δέχεται μπορεί να επηρεάσει μέσα από τη χάραξη της στρατηγικής της το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Μέχρι σήμερα πολλοί υποστήριζαν ότι η επιχείρηση θα πρέπει αποκλειστικά να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ωστόσο, πρόσφατα παραδείγματα έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί δεν είναι

εντελώς παθητικοί στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και πολλές φορές προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού. Δύο είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον της:

Θέματα μανάτζμεντ: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και αναπτύσσει τις κατάλληλες αποκρίσεις και άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της μεγάλης καπνοβιομηχανίας Philip Morris, η οποία προκειμένου να αντιμετωπίσει τη μεγάλη απειλή που προερχόταν από τη συνεχή ανάπτυξη του αντικαπνιστικού κινήματος και των κυβερνητικών μέτρων για τον περιορισμό του καπνίσματος, εξέδωσε ένα περιοδικό (το οποίο μοιραζόταν δωρεάν στους καπνιστές) το οποίο τους ενθάρρυνε να γίνουν τόσο δυναμικά υπέρμαχοι του καπνίσματος όσο δυναμικά οι αντικαπνιστές προσπαθούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους. Παράλληλα, διέθεσε μεγάλα ποσά σε φιλανθρωπικούς σκοπούς προκειμένου να βελτιώσει τη δημόσια εικόνα της και προσπάθησε να επηρεάσει κυβερνητικούς παράγοντες έτσι ώστε να αποτρέψει έναν περαιτέρω περιορισμό του καπνίσματος. Σήμερα, παρά το γεγονός ότι η αντικαπνιστική εκστρατεία συνεχίζει να είναι ιδιαίτερα έντονη, η Philip Morris ακόμα απολαμβάνει σημαντικά κέρδη (Kotler, Keller, 2006).

Επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα: Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απομακρύνουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους. Αν και υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που πιστεύεται πως χρησιμοποιούν αμφιλεγόμενα μέσα προκειμένου να ικανοποιήσουν προσωπικές επιδιώξεις, ωστόσο η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα δε σημαίνει ότι είναι πάντοτε κακή και θα πρέπει να αποφεύγεται (Δορζιώτης, 2005).

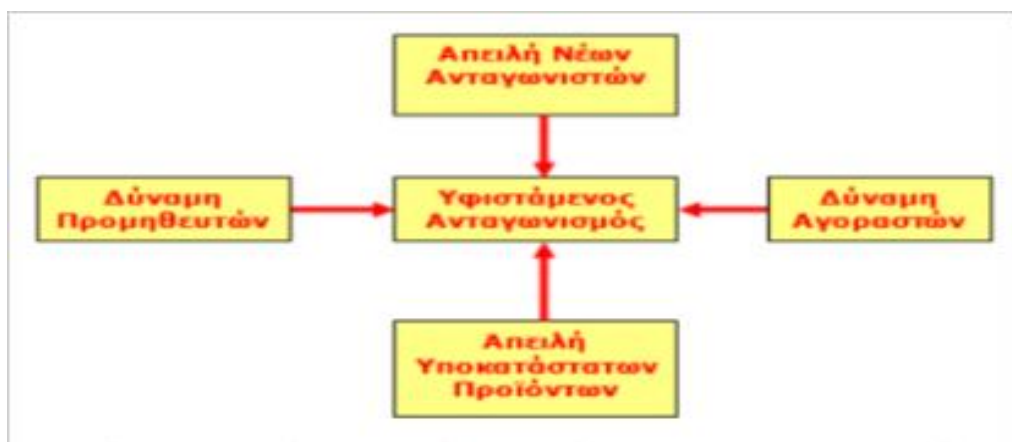
1.2.2 Ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μικρό) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται 'δομική ανάλυση ενός κλάδου' (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

1.2.2.1 Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Όπως και στην αρχή του κεφαλαίου αναφέρθηκε, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

1. την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
5. ο υφιστάμενος ανταγωνισμός



Σχήμα 1.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού κατά Porter
(Πηγή: <http://bizwriter.gr/2007/05/porters-five-forces-model/>)

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος ασφαλώς καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια, εκτιμά και τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις-παράγοντες που μπορεί να φέρουν αλλαγή στον κλάδο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, η τεχνολογία ή οι ικανότητες Marketing (Kotler, Keller, 2006).

Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζει και τις ευκαιρίες αλλαγής της δομής του κλάδου, ώστε με κατάλληλες κινήσεις να επιδράσει στις πέντε δυνάμεις που τον προσδιορίζουν προς όφελός της. Ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Δορζιώτης, 2005).

- **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει τη διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Η απειλή από την είσοδο επιχειρήσεων περιορίζεται από διάφορα εμπόδια εισόδου. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται στη συνέχεια (Kotler, Keller, 2006).

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
3. Διαφοροποίηση προϊόντος
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
5. Νομικοί περιορισμοί
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οικονομίες κλίμακας. Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούριες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα από τις παλιότερες επιχειρήσεις.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το "know-how" της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. Από το βαθμό διαφοροποίησης προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές της να προσελκύσουν τους πελάτες της. Σ' αυτή την περίπτωση οι καινούριες επιχειρήσεις πρέπει να

επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν με τα υπάρχοντα προϊόντα του κλάδου και πολλές φορές δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος καινούριων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η αναμενόμενη αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων μπορεί να είναι μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και δυσφήμιση της καινούριας εταιρείας. Η μορφή των παραπάνω εμποδίων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητά τους. Αυτό που πρέπει να διευκρινίσουμε είναι η θέση της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο, εναλλακτικές πιθανότητες: να επιχειρεί την είσοδο στον κλάδο και να προσπαθεί να εμποδίσει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων σε αυτόν (Δορζιώτης, 2005).

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

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

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

Αριθμός των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη (Kotler, Keller, 2006).

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη (Δορζιώτης, 2005).

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

- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα, η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

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

Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός προμηθευτών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, ζητάνε οι πελάτες την ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη (Kotler, Keller, 2006).

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Kotler, Keller, 2006).

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Παραδείγματα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας, η ζάχαρη και η ζαχαρίνη, η τηλεόραση και το σινεμά, το fax και το ταχυδρομείο, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά ή τα κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (Δορζιώτης, 2005).

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί είναι: 1) Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων, 2) Επίδραση της τιμής και 3) Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε CD-ROM πολλών γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτελεί απειλή για της εκδοτικές εταιρίες (Δορζιώτης, 2005).

Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων μας είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών τους υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζεται από το κόστος αλλαγής (switching cost) των προϊόντων μας, όπως το κόστος για την αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, για την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής για τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μας να τα χρησιμοποιήσουν.

- **Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Η ένταση αυτή δημιουργείται από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις (Kotler, Keller, 2006).

Συνήθως, όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε κάποια στρατηγική ενέργεια, οι ανταγωνιστές της προχωρούν σε απάντηση. Ο τρόπος με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις αντιδρούν, διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες: Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου (Δορζιώτης, 2005).

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όταν αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (Δορζιώτης, 2005).

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η

στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.

Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς. Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρίες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού (Kotler, Keller, 2006).

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό. Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά εύκολη.

Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό-συναισθηματικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία.

1.2.2.2 Η έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου

Τελευταία υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα. (complementors). Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το CD-player και το CD, το PC και το software. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- **Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.** Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Γι' αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως έχουν κοινά συμφέροντα οι επιχειρήσεις που τα παράγουν (Δορζιώτης, 2005).
- **Επίδραση της τεχνολογίας.** Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επίδρασης της

τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η\Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην Intel (εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών) και στη Microsoft (εταιρεία software) (Δορζιώτης, 2005).

1.3 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει να είναι όχι μόνο επιτυχημένες αλλά να βρίσκονται στη κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

Αυτά είναι μόνο μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αναμφίβολα η άποψη αυτή, περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως πολλές φορές δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα η επιχείρηση Marks and Spenser στην Αγγλία. Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι σταθερά η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της, για περίπου έναν αιώνα. Μήπως λοιπόν υπάρχει κάτι περισσότερο από τη προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;

Απάντηση σ' αυτό δίνει η θεωρία πόρων και ικανοτήτων η οποία έχει αναπτυχθεί τη τελευταία δεκαετία. Είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση η οποία δε παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και στις ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτει και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται (Kotler, Keller, 2006).

1.3.1 Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης

Οι υποστηρικτές αυτής της θεώρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Οι πόροι αυτοί, θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες.

1. Υλικοί πόροι: π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.τ.λ. Η αξιολόγηση υλικών πόρων μιας επιχείρησης, πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, η κατάστασή τους, τη δυνατότητά τους, τη θέση τους.
2. Ανθρώπινοι πόροι: Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων, σε έναν οργανισμό, είναι σαφώς όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων, θα μπορούσε να είναι σημαντική.
3. Συστήματα: Η καταμέτρηση των πόρων, πρέπει να εκτιμήσει τη ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης.
4. Άυλοι πόροι: Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η «φήμη» και η καλή θέληση έχουν μεγάλη αξία.

Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κλασικό παράδειγμα, η επιχείρηση EMI, η οποία ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο μια ιατρική καινοτομία στα χρονικά. Παρ' όλα αυτά η επιχείρηση απέτυχε γιατί δεν είχε τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να αξιοποιήσει τη καινοτομία αυτή.

Πχ. δεν είναι αρκετό για τη Marks and Spenser να έχει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Πρέπει να συνδυάζει τους πόρους για να δημιουργεί ικανότητες. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: α) στις οριακές (τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν) και ικανότητες κορμού που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

Ποιες είναι μερικές από τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση Marks & Spenser και συμβάλλουν στην επιτυχία της;

1. Η M & S είναι μια εταιρία που δε διαθέτει δικά της εργοστάσια, ούτε ειδικό προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη. Η επιτυχία της έγκειται στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης.

2. Η στρατηγική της M&S εστιάζει στον πελάτη. Τα διευθυντικά στελέχη είναι κοντά στο πελάτη και επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας που τους προσφέρουν.
3. Η M&S εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει παροχές και μισθούς που είναι αρκετά πάνω από το μέσο όρο της αγοράς με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα και την πιστότητα των εργαζομένων της.

Η περίπτωση της Marks & Spenser είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα του πώς μια, επιχείρηση συνδυάζει τους πόρους της και τους μετατρέπει σε ικανότητες και μοναδικές ικανότητες, πάνω στις οποίες η εταιρεία στηρίζει τη στρατηγική της (Δορζιώτης, 2005).

1.3.2 Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δυο παραδοχές ώστε να φανεί η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες, παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον, αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας.

- **Εντοπισμός και ταξινόμηση πόρων:** Ο εντοπισμός πόρων, παρουσιάζει ως διαδικασία μια βασική δυσκολία. Η μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια των χρηματοοικονομικών και λογιστικών μεθόδων, αξιολόγησης επενδύσεων, αλλά και τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται δε συνυπολογίζουν κάποιους πολύ σημαντικούς πόρους επειδή δεν είναι μετρήσιμοι (Kotler, Keller, 2006).
- **Εντοπισμός των ικανοτήτων της επιχείρησης:** Η ύπαρξη πόρων, δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι συνδυάζονται για τη δημιουργία ικανοτήτων. Κάποιοι πόροι και ικανότητες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειονεκτήματα. Πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες ικανότητες κορμού, οι οποίες διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Επίσης έχουν οριστεί και ως σύνολα γνώσεων τα οποία έχουν τέσσερις διαστάσεις. 1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και εμπεδώνεται μέσα από 2) τεχνικά συστήματα. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από 3) διοικητικά συστήματα. Η τέταρτη διάσταση είναι 4) οι αξίες και οι κανόνες που σχετίζονται με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης.

Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να προσέξουν να μην επιτρέψουν στις ικανότητες κορμού να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Η κεντρική ιδέα του εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη της στρατηγικής (Kotler, Keller, 2006).

- **Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων:** Στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Το κατά πόσο θα απολέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά:
- **Διάρκεια - σταθερότητα:** Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται. Η αύξηση του ρυθμού τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, μείωσε τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε τεχνολογικό εξοπλισμό.
- **Διαύγεια:** Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, να προσδιορίσουν δηλαδή τις ικανότητες, τη σχέση και τους πόρους που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- **Μεταβιβασιμότητα:** Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.
- **Δυνατότητα αντιγραφής:** Πρόκειται για τη δυνατότητα ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης (Δορζιώτης, 2005).

- **Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής**

Οι πιο σημαντικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης είναι εκείνες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και διάρκεια, είναι δύσκολο να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να μεταβιβαστούν και να αντιγραφούν.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στη καινοτομία και στη διαφοροποίηση έχουν περιορισμένη διάρκεια. Σε αντίθετη περίπτωση, αν τα πλεονεκτήματα έχουν διάρκεια, το έδαφος είναι προσοδοφόρο για μια μακροπρόθεσμη προοπτική.

- **Εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες**

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διερεύνησή τους. Η διάρκειά μιας επιχείρησης στη κορυφή εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας (Δορζιώτης, 2005).

1.3.3 Μελέτη μιας επιχείρησης ως «Αλυσίδα αξίας». Μια διαφορετική προσέγγιση στη διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της αλυσίδας αξίας, η οποία αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της ώστε να εξετάζει την ιστορία του κόστους που αντιμετωπίζει και τις πηγές διαφοροποίησης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας, που εκτελούνται για το σχεδιασμό, τη παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Αυτές οι δραστηριότητες, μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών για κάθε επιχείρηση. Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών όπου κάθε μία δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή (Δορζιώτης, 2005).

Αξία πιο απλά, είναι το ποσό που οι αγοραστές, είναι διευθετημένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αγοράσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για τη παραγωγή του προϊόντος γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο.

Από τα βασικότερα στοιχεία της αλυσίδας αξίας, είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα η ικανότητά της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές λειτουργίες μπορούν να χωριστούν σε δυο γενικές ομάδες, τις κύριες, και τις υποστηρικτικές λειτουργίες. Οπότε, μπορούμε να διακρίνουμε:

- **Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (inbound logistics):** Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων
- **Λειτουργίες παραγωγής (operations):** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

- **Διαχείριση εξερχόμενων (outbound logistics):** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Για υλικά προϊόντα πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα, κτλ. Για υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία.
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing and sales):** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και αν το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής (Kotler, Keller, 2006).
- **Υπηρεσίες μετά τη πώληση (services):** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος. Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών, μπορούμε να διακρίνουμε:
 - **Προμήθειες-αγορές:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στη παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κ.τ.λ.
 - **Έρευνα και ανάπτυξη:** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας.
 - **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
 - **Εσωτερική υποδομή:** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι σαφώς απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Οι δραστηριότητες αξίας, αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Δορζιώτης, 2005).

Η αλυσίδα αξίας προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Υπογραμμίζει τη σημασία της αξίας για τον πελάτη, παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις προσφέροντας ένα γενικό οδηγό του τι πρέπει να αναλυθεί σε μια επιχείρηση και υπενθυμίζει ότι σχεδόν οτιδήποτε κάνει μια επιχείρηση μπορεί να διοικηθεί έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνολική της ικανότητα να δημιουργεί αξία.

1.3.4 Πλασματική αλυσίδα αξίας

Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας πραγματεύεται τις πληροφορίες σαν ένα υποστηρικτικό στοιχείο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας και όχι σαν πηγή αξίας αυτές καθαυτές. Τα βήματα δημιουργίας αξίας, είναι πλασματικά με την έννοια ότι εκτελούνται μέσω πληροφοριών.

Στο πρώτο στάδιο της ορατότητας, τα στελέχη αρχίζουν και αποκτούν τη δυνατότητα να δουν τις υλικές λειτουργίες πιο αποτελεσματικά μέσα από τον κόσμο της πληροφορικής που τους βοηθά να δουν τις αλυσίδες αξίας τους, σαν ολοκληρωμένα συστήματα αντί για απλά σύνολα δραστηριοτήτων.

Στο δεύτερο στάδιο της αντανάκλασης ικανοτήτων μπορούν να προχωρήσουν πέρα από τη παρακολούθηση βημάτων της δημιουργίας αξίας (Kotler, Keller, 2006).

Οι επιχειρήσεις, πρέπει να εισάγουν αξία στο κόσμο της πληροφορίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της καθιέρωσης νέων σχέσεων με τους πελάτες που θα βασίζονται πλέον στις πληροφορίες που κάνουν χρήση της λεγόμενης μήτρας αξιών (Δορζιώτης, 2005).

1.3.5 Αλυσίδα αξίας και οργανωτική δομή της επιχείρησης-νέες προσεγγίσεις

Ενδιαφέρουσες είναι οι νέες προσεγγίσεις σχετικά με την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Στη πορεία προς ένα χωρίς όρια οργανισμό προτείνονται οι τρεις νέοι τρόποι δομής:

- Ο αρθρωτός (ο οργανισμός είναι το κέντρο ενός δικτύου εξωτερικών προμηθευτών και ειδικών)
- Ο πλασματικός (ένα εξελισσόμενο δίκτυο ανεξαρτήτων επιχειρήσεων που συνδέονται μεταξύ τους για να επιτύχουν κοινές ικανότητες) και
- Ο απαλλαγμένος από σύνορα (οι ρόλοι στελεχών και εργαζομένων που είναι σαφείς καθορισμένοι και μακροχρόνιοι, σήμερα αντικαθίστανται από ακαθόριστους ρόλους και καθήκοντα) (Δορζιώτης, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

2.1 Τι είναι στρατηγική

Στρατηγική είναι «μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Andrews, 1971).

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes (Kotler, Keller, 2006).

- § Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της
- § Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)
- § Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων
- § Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση¹.

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της (Δημητριάδου, κ.ά., 2003).

¹ Σύμφωνα με τον ορισμό του M. Porter, “Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”.

2.2 Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

Εταιρική στρατηγική – η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών – η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.

Ανταγωνιστική στρατηγική – η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι βασικές επιλογές μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

§ *Στρατηγική ηγεσίας κόστους:* Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών /δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το προϊόν/υπηρεσία² που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ηγεσία κόστους εφαρμόζεται από εταιρείες που παράγουν μαζικά και προσφέρουν σχετικά απλά, συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά (Kotler, Keller, 2006).

§ *Στρατηγική διαφοροποίησης:* Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.

§ *Στρατηγική εστίασης:* Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς (Παπαδάκης, 1999).

2.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν την πλέον διαδεδομένη και εφαρμοζόμενη κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών. Σκοπός τους είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, και των κερδών της επιχείρησης. Η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των

² Ο όρος “προϊόν” θα σημαίνει “ή/και υπηρεσία”.

επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και απλώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, απειλώντας την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν αρκετές στρατηγικές ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων οι εξής:

§ *Κάθετη ολοκλήρωση*: Η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, ή/και προς τα πίσω, προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή μπορεί να γίνει αυτόνομα ή μέσω εξαγορών, συμμαχιών, συγχωνεύσεων κ.λπ.

§ *Οριζόντια ολοκλήρωση*: Ο οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητές του οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Όπως προαναφέρθηκε, η επέκταση γίνεται αυτόνομα ή μέσω συμμαχιών, εξαγορών κ.λπ.

§ *Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων*: Διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η πρώτη αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων που είναι σχετικά με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη συμβαίνει όταν η επιχείρηση προσθέτει στη γκάμα προϊόντων της και νέα, ασυσχέτιστα προϊόντα (Kotler, Keller, 2006).

§ *Συγκέντρωση αγοράς*: Η επιχείρηση συγκεντρώνει τους πόρους της σε κάποια αγορά ή κάποιο προϊόν για να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να αυξήσει τις πωλήσεις της, προσελκύει τους πελάτες των ανταγωνιστών, καθώς και νέους πελάτες.

§ *Ανάπτυξη αγοράς*: Η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια και με νέα κανάλια διανομής είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

§ *Ανάπτυξη προϊόντων*: Η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει, βελτιώνει σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά και αναπτύσσει νέα προϊόντα.

2.2.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης εντάσσεται στις στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διεθνώς. Η παγκόσμια αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις, η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί (Χατζηδημητρίου, 2000). Οι μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης ανήκουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

§ Μορφές εξαγωγικού τύπου

α) Άμεσες εξαγωγές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρεία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες

β) Εξαγωγές με διαμεσολαβητές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρεία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιρειών

γ) Licensing³: εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα· η τοπική εταιρεία-licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρεία-licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.ά. (Πανηγυράκης, 1999: 269).

δ) Franchising: αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών· η ξένη εταιρεία-franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρείας-franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser (Παπαδάκης, 1999).

§ Μορφές μη εξαγωγικού τύπου – παραγωγή στο εξωτερικό

α) Άμεσες ξένες επενδύσεις

- Πλήρης ιδιοκτησία: η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρείες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών.

- Κοινοπραξίες: συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιρειών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων.

- Στρατηγικές συμμαχίες: είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους.

- Εξαγορές: μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης.

β) Συμβόλαια management: μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό.

Άλλες μορφές διεθνοποίησης επιχειρήσεων είναι: η παροχή τεχνογνωσίας, η παραγωγή κατά παραγγελία, συναρμολόγηση στο εξωτερικό κ.ά. (Δημητριάδου, κ.ά., 2003).

2.3 Τρόποι στρατηγικής ανάπτυξης

2.3.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Κατά την *εξαγορά (acquisition)* μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (εταιρικά μερίδια ή μετοχές) σε μια άλλη επιχείρηση καταβάλλοντας χρηματικό

³ Η κατηγοριοποίηση αυτή διαφέρει μεταξύ των συγγραφέων. Για κάποιους το licensing και το franchising εντάσσονται στις μορφές μη εξαγωγικού τύπου (βλ. Γ. Πανηγυράκης, 1999, σ. 269).

αντάλλαγμα. Υπάρχουν οι απλές εξαγορές στις οποίες η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να έχει νομική υπόσταση και οι συγχωνευτικές εξαγορές όπου η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου. Η *συγχώνευση (merger)* είναι η πράξη κατά την οποία μια επιχείρηση (ή περισσότερες) λύεται και μεταβιβάζει το σύνολο της περιουσίας της έναντι ανταλλάγματος⁴ σε άλλη επιχείρηση που είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ εξαγοράς και συγχώνευσης είναι ότι στην πρώτη το ανάλλαγμα είναι χρηματικό, ενώ στη δεύτερη πρόκειται για εταιρικά μερίδια, καθώς και ότι στις εξαγορές οι ιδιοκτήτες της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν έχουν δικαίωμα λόγου, ενώ στις συγχωνεύσεις διατηρούν αυτό το δικαίωμα. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι είτε κάθετες είτε οριζόντιες. Επίσης μπορούν να αφορούν την επέκταση προϊόντων ή/και αγορών ή και να είναι μη σχετιζόμενες, οπότε πραγματοποιούνται με κύριο σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου (Kotler, Keller, 2006).

Οφέλη από την πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην πρακτική των εξαγορών/ συγχωνεύσεων με σκοπό να αποκομίσουν συγκεκριμένα οφέλη. Το πρώτο αποτέλεσμα της συνένωσης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων είναι ότι προκύπτει μια νέα επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους, γεγονός που συνεπάγεται τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Σε περίπτωση κάθετης ανάπτυξης, η νέα επιχείρηση εξασφαλίζει και οικονομίες φάσματος (παροχή νέων εξειδικευμένων προϊόντων). Ένα βασικό όφελος είναι επίσης η συνένωση των πόρων των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, γεγονός που τους δίνει την ευκαιρία να συνδυάσουν τους σημαντικότερους πόρους και τις ικανότητές τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι νέες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αύξηση του μεριδίου αγοράς διότι το μεγάλο μέγεθος τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Επίσης, πολλές εξαγορές / συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα για να δώσουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να μπουν σε μια νέα αγορά, η είσοδος στην οποία θα ήταν αλλιώς αδύνατη λόγω υψηλού κόστους και άλλων εμποδίων εισόδου. Από την πλευρά της ανάπτυξης νέων προϊόντων και της διαφοροποίησης, οι εξαγορές / συγχωνεύσεις ωφελούν την επιχείρηση καθώς μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες (Χατζηδημητρίου, 2000).

Λόγοι αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

Το ρίσκο που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις όταν προβαίνουν σε εξαγορές / συγχωνεύσεις είναι μεγάλο και η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Ένα πρωταρχικό σφάλμα

⁴ Το ανάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία της επιχείρησης (ή των επιχειρήσεων) που λύθηκε και δίνεται σε όσους συμμετείχαν στις επιχειρήσεις που έπαψαν να υφίστανται νομικά.

που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία είναι η λανθασμένη αξιολόγηση της επιχείρησης που θα εξαγοραστεί, καθώς και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της επικείμενης συνένωσης. Προβλήματα συχνά προκύπτουν και από τις διαφορές που υφίστανται στην κουλτούρα και στους μηχανισμούς λειτουργίας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και μπορεί να αποβεί μοιραίος για την κατάληξη μιας εξαγοράς / συγχώνευσης εάν επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας, προκατάληψης και καχυποψίας. Και βέβαια δε λείπουν οι οικονομικού περιεχομένου κίνδυνοι που έχουν συχνά οδηγήσει σε αποτυχία των εξαγορών / συγχωνεύσεων, όπως η ανεπαρκής γνώση της οικονομικής κατάστασης της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (Δημητριάδου, Ζαπουνίδου κ.ά., 2003).

2.3.2 Στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν κάθε είδος επίσημης ή ανεπίσημης συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν πόρους για την πραγματοποίηση μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων αμοιβαίου οφέλους. Τα αντικείμενα των στρατηγικών συμμαχιών ποικίλουν: είσοδος σε δίκτυα διανομής, προώθηση προϊόντων, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, παραγωγή καινοτομίας, διαφημιστική συνεργασία, μεταφορά τεχνολογίας κ.ά. Ο βαθμός δέσμευσης και το ιδιοκτησιακό καθεστώς ποικίλουν σε κάθε περίπτωση. Σε σχέση με τις εξαγορές/συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι περισσότερο ευέλικτες, έχουν σημαντικά χαμηλότερο κόστος και βασίζονται περισσότερο στην αμοιβαιότητα και την κοινή λήψη αποφάσεων. Ίσως το πλέον σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ευκολότερα συγκεκριμένους στόχους, εκμεταλλευόμενες αμοιβαία τις ικανότητές τους χωρίς να χάνουν παράλληλα την ανεξαρτησία τους (Kotler, Keller, 2006).

Τα οφέλη από τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών συμπίπτουν σε γενικές γραμμές με εκείνα που προκύπτουν από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις εταιριών. Επιγραμματικά, πρόκειται για την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, την πρόσβαση σε νέες ή εξειδικευμένες τεχνολογίες, τη βελτίωση του χρηματοοικονομικού τομέα κ.ά. Σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών διότι δε δύνανται να πραγματοποιήσουν εξαγορές / συγχωνεύσεις για ποικίλους λόγους.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και όλα τα είδη συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, ενδέχεται να καταλήξουν σε διάλυση. Οι λόγοι μπορούν να είναι διάφοροι, όπως η ύπαρξη σημαντικών διαφορών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων ή η αθέτηση των συμφωνηθέντων από κάποιους εταίρους. Επίσης συμβαίνει να μην εξυπηρετεί πλέον η

συμμαχία τα συμφέροντα ενός εταίρου, ή ακόμα και να λυθεί η συμμαχία διότι απλώς ολοκλήρωσε την αποστολή της. Όταν λύεται μια συμμαχία, δε σημαίνει απαραίτητα ότι διαλύεται οριστικά. Ενδέχεται να ανανεωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ή και να καταλήξει σε εξαγορά ή συγχώνευση (Πανηγυράκης, 1999).

2.3.3 Κοινοπραξίες

Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων που μπορεί να έχει ως αντικείμενο τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή την από κοινού εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης με σκοπό την παραγωγή και εμπορία των προϊόντων της τοπικής επιχείρησης στο εξωτερικό. Οι κοινοπραξίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία συνεισφορά πόρων, δηλαδή κεφαλαίων, προσωπικού και τεχνογνωσίας. Το καθεστώς ιδιοκτησίας και ο τρόπος διοίκησης διαφέρει κατά περίπτωση και εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών. Το σίγουρο είναι ότι οι εταίροι μοιράζονται τα κέρδη, αλλά και το κόστος και τον επιχειρηματικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων τους (Χατζηδημητρίου, 2000).

Οι λόγοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση μιας κοινοπραξίας είναι σε γενικές γραμμές εκείνοι που ισχύουν και για τις υπόλοιπες μορφές στρατηγικών διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Μπορεί να πρόκειται για την ανάγκη εισόδου ή μεγαλύτερης διείσδυσης σε νέες αγορές, την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού, την ανάπτυξη και επέκταση της παραγωγής, την εκμετάλλευση θεσμικών διευκολύνσεων ή ευνοϊκών χαρακτηριστικών της ξένης οικονομίας κ.ά. Μια κοινοπραξία μπορεί να απειληθεί –ή να ευνοηθεί– από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα το γενικότερο περιβάλλον (πολιτικό, κοινωνικό, πολιτιστικό) της ξένης χώρας. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από τη σύναψη μιας κοινοπραξίας περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εκμετάλλευση της γνώσης του ξένου εταίρου σχετικά με την κουλτούρα της χώρας και τα χαρακτηριστικά της αγοράς, την υπέρβαση θεσμικών εμποδίων που συχνά υπάρχουν για τις αλλοδαπές επιχειρήσεις σε πολλές οικονομίες καθώς και την απολαβή οικονομικών προνομίων που προσφέρουν οι ξένες κυβερνήσεις στις αλλοδαπές επιχειρήσεις. Δε λείπουν βέβαια και τα μειονεκτήματα που συνεπάγεται κάθε μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες. Η επιχείρηση χάνει τον απόλυτο έλεγχο της κοινοπρακτικής επιχείρησης και ενδέχεται να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι που είχε θέσει αρχικά. Επιπλέον, οι διαφωνίες μεταξύ των εταίρων ως προς τους στόχους ή/και την υλοποίηση των δράσεων μπορούν πάντα να οδηγήσουν σε διάλυση της κοινοπραξίας. Δυστυχώς η διεθνής πρακτική δείχνει ότι 7 στις 10 συνεργασίες τέτοιου τύπου δεν οδηγούν στα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Παπαδάκης, 1999).

2.4 Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.4.1 Εισαγωγή

Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) είναι η στρατηγική που ακολουθεί το εταιρικό κέντρο (συνήθως η μητρική εταιρία) και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων, κινήσεων και τακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση –μητρική και θυγατρικές- για την επίτευξη των στόχων της (Βαγιά, 2009).

Πρόκειται, δηλαδή, για την κατευθυντική γραμμή που θέτει η μητρική επιχείρηση για τη ρύθμιση των διεπιχειρησιακών σχέσεων και το συντονισμό των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων επιχειρησιακών μονάδων για τη διατήριση και αύξηση του συγκριτικού πλεονεκτήματός της. Οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής στρατηγικής αναφέρονται στο όραμα, την αποστολή, την επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων του ομίλου (Παπαδάκης, 2007:221).

Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις: στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (growth strategies) και στρατηγικές εξυγίανσης⁵ (Παυλίδης, 2003:75) (turnaround strategies).

2.4.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι ουσιαστικά στρατηγικές «καμίας μεταβολής» σε προσανατολισμούς ή στόχους. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια πορεία πλεύσης και αποστολή, χαρακτηρίζεται εν ολίγοις από σταθερότητα. Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές (όπου δραστηριοποιείται) και στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Παράλληλα, εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη συστημάτων για καλύτερο έλεγχο. Διαθέτει τους πόρους της στις υφιστάμενες δραστηριότητες και δεν προβαίνει σε νέες επενδύσεις. Ενώ οι στρατηγικές σταθερότητας ενδείκνυνται σε περιόδους μεγάλου λειτουργικού κινδύνου⁶, σε μακροπρόθεσμη βάση ωστόσο μπορούν να αποβούν καταστροφικές για την ευρωστία της επιχείρησης (Thompson, Strickland & Gamble J, 2007).

⁵ Οι στρατηγικές εξυγίανσης συχνά αναφέρονται και ως στρατηγικές διάσωσης ή αναστροφής. Οι στρατηγικές εξυγίανσης εφαρμόζονται στις περιπτώσεις όπου σημειώνεται έλλειψη μακροπρόθεσμης πολιτικής ή ανικανότητα εφαρμογής σωστής στρατηγικής.

⁶ Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος από κάποια ανεπαρκή ή αποτυχημένη εσωτερική διαδικασία, από δυσλειτουργία συστήματος, από ανθρώπινη αδυναμία ή από άλλους λειτουργικούς εξωγενείς παράγοντες (Ακκίζίδης Γ. & Καλυβάς Λ., Πώς αντιμετωπίζεται ο λειτουργικός κίνδυνος: Η Συνθήκη της Βασιλείας II και η επιλογή μεθοδολογίας υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων για την κάλυψη του λειτουργικού κινδύνου, 08/06/2005, στην Καθημερινή, http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w/articles_economyepix_1_08/06/2005_146300).

Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

§ *Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)*. Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με τη θέση της στην αγορά και τα παρελθόντα επιτεύγματά της και υποστηρίζει τη συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης στρατηγικής. Βασική συνιστώσα της απόφασης για ακολουθήση της εν λόγω στρατηγικής είναι η υπόθεση πως το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) έχει παραμείνει αμετάβλητο.

§ *Στρατηγική αποκόμισης κερδών (profit strategy)*. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, επιλέγοντας να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη με σκοπό την επίτευξη άμεσων κερδών. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ενδέχεται να έχει ανάγκη αύξησης της καθαρής θέσης της και ως εκ τούτου να μειώσει τις δαπάνες της (π.χ. σε έρευνα και ανάπτυξη) για να αποκομίσει τα μέγιστα κέρδη από τις πωλήσεις.

§ *Στρατηγική διαλείμματος (pause strategy)*. Η επιχείρηση κυρίως μετά από περιόδους εκτεταμένου «ανοίγματος» -συγχωνεύσεις, εξαγορές, άμεσες ξένες επενδύσεις- πιστεύει πως επείγει η ανασυγκρότηση των δυνάμεών της, η αναδιάρθρωση της δομής της και γενικότερα η εσωτερική της ανασύνθεση. Κυρίαρχος στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της και των διασυνδέσεων των επιχειρησιακών της μονάδων και η επίτευξη καλύτερου εσωτερικού ελέγχου (Παπαδάκης, 2007:222).

§ *Στρατηγική πρόληψης κινδύνου (caution strategy)*. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται ραγδαία και η επιχείρηση επιλέγει να αναμείνει τις εξελίξεις προσαρμοζόμενη στις νέες συνθήκες. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική αφορούν συνήθως εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή αλλαγές του νομοθετικού καθεστώτος που την επηρεάζουν άμεσα (Βαγιά, 2009).

2.4.3 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πλέον αρμόζουσες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της (McKiernan, 1992:49-80).

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης (π.χ. λειτουργίες) είτε μέσω εξωτερικής (π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές) και διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

§ *Ολοκλήρωση/Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration)*. Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων (Πουρναράκης, 2004:490). Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών, όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους⁷ της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους (Πουρναράκης, 2004:490). Συνεπώς, είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας⁸, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (Sullivan, Sheffrin, 2003: 157).

Οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση

Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει δύο τύπους οικονομικής ενοποίησης, την οριζόντια (horizontal integration) και την κάθετη (vertical integration) (Aaker, 2001). Η **οριζόντια ολοκλήρωση** είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Συναντάται συνήθως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας^{9,10}. Η οριζόντια ολοκλήρωση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου κάθε επιχειρησιακή μονάδα παράγει ή προωθεί ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τελικά προϊόντα με βάση την από την επιχείρηση προκαθορισμένη εξειδίκευση (Πουρναράκης, 2004:476). Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (π.χ. εμπορικό σήμα) (Γεωργόπουλος, 1994:61) και επιτρέπει στην

⁷ Η αριστοποίηση μεγέθους αναφέρεται σε επίπεδο διεπιχειρησιακού συστήματος και όχι σε επίπεδο αυθύπαρκτων μονάδων. Έτσι, για παράδειγμα κάποια/ες επιχειρησιακή/ές μονάδα/ες (συνήθως θυγατρική/ές) μπορεί να λειτουργεί/ούν προσωρινά υπό συνθήκες μη άριστου μεγέθους, χωρίς αυτό να έχει επίδραση στα ενοποιημένα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

⁸ Οικονομίες κλίμακας (economies of scale) είναι τα πλεονεκτήματα κόστους μιας επιχείρησης, τα οποία είναι αποτέλεσμα της εξειδίκευσης και της μακρόχρονης παρουσίας στον κλάδο. Συνίστανται στον καλύτερο συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής που προκαλούν πτώση του μέσου ανά μονάδα κόστους, όσο η παραγωγή αυξάνεται (Sullivan, Sheffrin, 2003).

⁹ Αλυσίδα αξίας (value chain) είναι το σύνολο των λειτουργιών για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, καθεμία από τις οποίες προσθέτει αξία ή περιθώριο (margin) στο προϊόν.

¹⁰ Στο βαθμό που η οριζόντια ενοποίηση αναφέρεται σε θυγατρικές μονάδες, αυτές αποτελούν τουλάχιστον ως προς τις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing αντίγραφο της μητρικής.

επιχείρηση να αποκτήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά μέσω εκμετάλλευσης συνεργειών¹¹ και οικονομιών κλίμακας και μάθησης¹². Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται από συχνές και ραγδαίες, συνήθως τεχνολογικές, αλλαγές (Παπαδάκης, 2007:239) ή από μεγάλες απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου, όπου η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιβιώσής τους. Εκτός αυτού, η οριζόντια ενοποίηση των δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα επικερδής στρατηγική για επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά (μοναδικά) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρά τα οφέλη που αποκομίζει η οριζόντια ολοκληρωμένη επιχείρηση (π.χ. αυξημένα κέρδη, απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αύξηση μεριδίου αγοράς), μακροπρόθεσμα συνδέεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του (Παπαδάκης, 2007:238). Παράλληλα, ενδέχεται να προσκρούσει στα προστατευτικά μέτρα του νομοθέτη περί απαγόρευσης του αθέμιτου ανταγωνισμού, της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά ή αντίστοιχων συμφωνιών, που ως εκ τούτου κρίνονται «αυτοδικαίως άκυρες» (Βαγιά, 2009).

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) (π.χ. διανομή) είτε προς τα πίσω (backward integration) (π.χ. προμήθειες) στο σύστημα αξίας. Στην κάθετη ολοκληρωμένη επιχείρηση κάθε επιχειρησιακή μονάδα τελεί μία προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη (Miller & Dess, 1996). Επομένως, οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων, ακολουθία που καθετοποιεί και ολοκληρώνει την παραγωγική διαδικασία και εντείνει το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (Andersson & Fredriksson, 1996:249-263).

Ένα τέτοιο σύστημα αποσκοπεί αφ' ενός στη συνεχή εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών με ίδια μέσα μέσω της εγκαθίδρυσης των προμηθευτικών μονάδων στις άριστες πηγές πρώτων υλών, και αφ' ετέρου μέσω ολιγοπωλιακών τακτικών στην άρση εμποδίων εισόδου σε πιθανές ομοειδής επιχειρήσεις. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια του συστήματος αξίας, ενδέχεται οι διαδικασίες που ακολουθεί να απαξιωθούν γρήγορα –με όλες τις συνεπαγόμενες συνέπειες (π.χ. μειονεκτήματα κόστους ή

¹¹ Συνέργεια είναι η επίτευξη υψηλότερου οικονομικού αποτελέσματος από την ένωση των δραστηριοτήτων δυο αρχικά αυθύπαρκτων μονάδων (π.χ. μέσω εξαγοράς) σε σχέση με την απόδοσή τους υπό συνθήκες μη πραγματοποίησής της.

¹² Οικονομίες κλίμακας είναι το αποτέλεσμα της εξειδίκευσης και συντελούν στη μείωση του μέσου ανά μονάδα κόστους.

αποδοτικότητας)-, εάν ο κλάδος κύριας δραστηριοποίησής της υπόκειται σε γρήγορες μεταβολές. Τέλος, όπως και στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του –κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση (Barney & Hesterly, 2006).

§ *Διαφοροποίηση/Διαποίκιση δραστηριοτήτων (Diversification)*. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη. Στη συσχετισμένη διαφοροποίηση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες – παρουσιάζουν ομοιότητες τουλάχιστον σε μία από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας τους (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη)- αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομικών εύρους (Hill & Jones, 2007). Πρόσθετοι λόγοι για εφαρμογή στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η συμπλήρωση της «γκάμας» προϊόντων ή η εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων. Στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ασυσχέτιστες στρατηγικές διαφοροποίησης όταν δραστηριοποιούνται σε ώριμους κλάδους ή όταν διαθέτουν πλεονασματικά κεφάλαια. Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης λόγω των υψηλών κεφαλαίων και συντονισμού που απαιτεί η εφαρμογή της ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις (Βαγιά, 2009).

§ *Διείσδυση αγοράς (Market penetration)*. Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος. Δραστηριοποιείται, δηλαδή, στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσελκύσει νέους πελάτες (πελάτες των ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος) είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής για την επιχείρηση, μακροχρόνια μπορεί να της επιφέρει μη αναστρέψιμες ζημιές (π.χ. αντίδραση των ανταγωνιστών, απαξίωση του προϊόντος), καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν (Παπαδάκης, 2007).

§ *Ανάπτυξη αγοράς (Market development)*. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αναφέρεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές (για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις: αύξηση του μεριδίου στην παγκόσμια αγορά) μέσω διάθεσης των υπάρχοντων προϊόντων της. Συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα.

§ *Ανάπτυξη προϊόντος (Product development)*. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω τροποποίηση (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, προσθήκη νέων χαρακτηριστικών) των ήδη υπαρχόντων για τις υπάρχουσες αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή ολοκλήρωση της προϊόντικής γραμμής της επιχείρησης (Βαγιά, 2009).

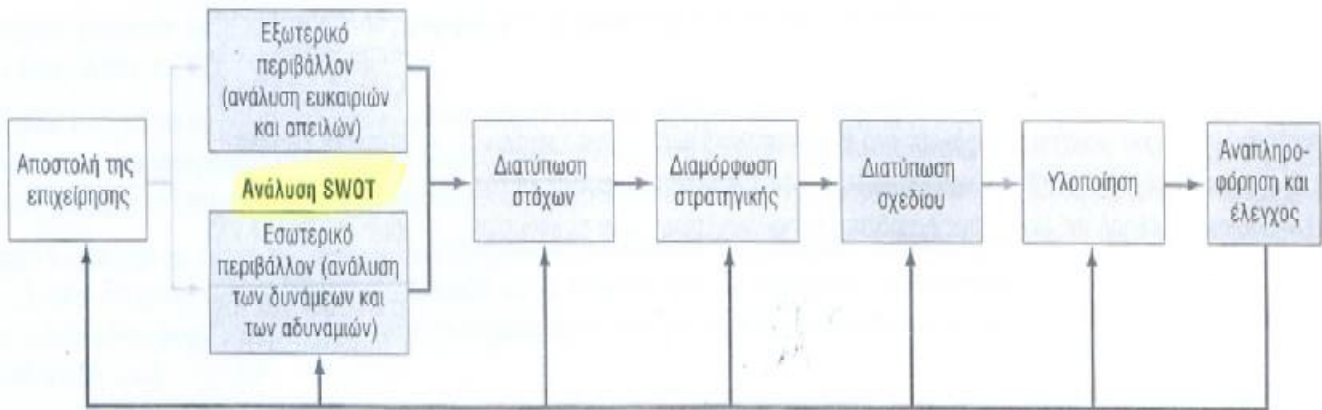
Τελικά όσον αφορά τη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είναι φανερό ότι υπάρχει μια ευρεία γκάμα επιλογών για την επιχείρηση που θα αποφασίσει να αναπτυχθεί και ειδικότερα να επιλέξει την οδό της διεθνοποίησης γι' αυτό το σκοπό. Η πληθώρα εναλλακτικών λύσεων, όπως οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι κοινοπραξίες, οι στρατηγικές συμμαχίες κ.ά., μάλλον δυσχεραίνει το έργο επιλογής της επιχείρησης. Επίσης, το γεγονός ότι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων πρακτικών είναι παρεμφερή, αποδεικνύει τη πολυπλοκότητα του προβλήματος. Η τελική επιλογή της μεθόδου στρατηγικής ανάπτυξης θα πρέπει να κριθεί από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει και θέλει να πραγματοποιήσει, μετά από προσεκτική αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβανομένων και των ανταγωνιστών της (Βαγιά, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός επιχείρησης

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής μονάδας περιλαμβάνει τα εξής στάδια, όπως περιγράφονται στο επόμενο σχήμα (Kotler, Keller, 2006):



Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρηματικής μονάδας (Kotler, 2006:58)

3.1.1 Αποστολή της επιχείρησης

Κάθε επιχειρηματική μονάδα χρειάζεται να ορίσει τη δική της συγκεκριμένη αποστολή μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της αποστολής της εταιρείας. Έτσι, μια εταιρεία που κατασκευάζει συστήματα φωτισμού για τηλεοπτικά στούντιο μπορεί να ορίσει την αποστολή της ως εξής, "Η εταιρεία επιδιώκει να γίνει γνωστή στα κυριότερα τηλεοπτικά στούντιο και να είναι ο προτιμώμενος προμηθευτής τους για τα πιο προηγμένα και τα πιο αξιόπιστα συστήματα φωτισμού". Παρατηρήστε ότι με αυτήν την αποστολή η εταιρεία δεν προσπαθεί να κερδίσει δουλειές από τα μικρά τηλεοπτικά στούντιο, δεν προσπαθεί να κερδίσει αγορά με τις μικρότερες τιμές, ούτε ασχολείται με προϊόντα που δεν έχουν σχέση με το φωτισμό (Kotler, Keller, 2006).

3.2 Ανάλυση SWOT

Η συνολική αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια εταιρεία λέγεται ανάλυση SWOT (από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Αυτή περιλαμβάνει την εξέταση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μάρκετινγκ.

3.2.1 Εξωτερικό περιβάλλον (Ανάλυση ευκαιριών και απειλών)

Μια επιχειρηματική μονάδα πρέπει να παρακολουθεί τις κυριότερες δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές, και πολιτιστικές) καθώς και τους σημαντικούς μικροπεριβαλλοντικούς παράγοντες (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, διανομείς, αντιπροσώπους) που επηρεάζουν την ικανότητά της να αποκομίζει κέρδη. Η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να εγκαταστήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών μάρκετινγκ για να παρακολουθεί τις τάσεις και τις σημαντικές εξελίξεις. Για κάθε τάση ή εξέλιξη, το μάνατζμεντ πρέπει να αναγνωρίζει τις σχετικές ευκαιρίες και απειλές. Ένας βασικός σκοπός της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός νέων ευκαιριών (Kotler, Keller, 2006).

Από πολλές απόψεις, το καλό μάρκετινγκ είναι η τέχνη της εύρεσης, της ανάπτυξης και της αποκομιδής κέρδους από τις ευκαιρίες. Ευκαιρία μάρκετινγκ είναι ένας τομέας αναγκών ή ενδεχόμενου ενδιαφέροντος των αγοραστών, που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μια εταιρεία να μπορέσει να καλύψει αποκομίζοντας κέρδη. Υπάρχουν τρεις κύριες πηγές ευκαιριών στην αγορά. Η πρώτη είναι ο εφοδιασμός με κάτι για το οποίο υπάρχει στενότητα. Δε χρειάζεται μεγάλο ταλέντο γι' αυτό, γιατί η ανάγκη είναι αρκετά προφανής. Η δεύτερη είναι ο εφοδιασμός της αγοράς με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που υπάρχει, αλλά με έναν καινούργιο και καλύτερο τρόπο. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ανακαλύψει κανείς πιθανές βελτιώσεις σε προϊόντα ή υπηρεσίες: ερευνώντας τις γνώμες των καταναλωτών (μέθοδος ανίχνευσης προβλήματος), ζητώντας από τους καταναλωτές να φανταστούν την ιδανική έκδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (μέθοδος του ιδεατού), και ζητώντας από τους καταναλωτές να καταγράψουν τα βήματά τους για την απόκτηση, τη χρήση, και τη απόρριψη ενός προϊόντος (μέθοδος της αλυσίδας κατανάλωσης). Η τρίτη μέθοδος οδηγεί συνήθως σε ένα εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία (Kotler, Keller, 2006).

Οι ευκαιρίες μπορούν να πάρουν πολλές μορφές και οι μάρκετερ πρέπει να εξασκηθούν στον εντοπισμό τους. Ας δούμε τις πιο κάτω περιπτώσεις:

- § Μια εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί από την τάση σύγκλισης των κλάδων και να παρουσιάσει νέα υβριδικά προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Παράδειγμα: τουλάχιστον πέντε μεγάλοι κατασκευαστές κινητών τηλεφώνων παρουσίασαν τηλέφωνα με σύστημα λήψης ψηφιακών φωτογραφιών.
- § Μια εταιρεία μπορεί να κάνει μια αγοραστική διαδικασία πιο βολική ή αποδοτική. Παράδειγμα: Οι καταναλωτές μπορούν τώρα να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να βρίσκουν περισσότερα βιβλία από κάθε άλλη φορά και να αναζητούν τη χαμηλότερη τιμή με μερικά πατήματα στο ποντίκι του υπολογιστή τους.

- § Μια εταιρεία μπορεί να κάνει προσαρμογές σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που προηγουμένως προσέφερε σε μία μόνο τυποποιημένη μορφή. Παράδειγμα: Η τοποθεσία Reflect.com της P&G στο Διαδίκτυο είναι σε θέση να παράγει ένα εξατομικευμένο προϊόν περιποίησης της επιδερμίδας ή των μαλλιών για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ενός συγκεκριμένου πελάτη (Kotler, Keller, 2006).
- § Μια εταιρεία μπορεί να εισαγάγει μια νέα δυνατότητα. Παράδειγμα: Σήμερα οι καταναλωτές μπορούν να δημιουργήσουν και να επεξεργαστούν ψηφιακές ταινίες βίντεο "iMovies" με το νέο iMac και να τις ανεβάσουν σε ένα διακομιστή Apple στον Ιστό για να τις χρησιμοποιήσουν από κοινού με τους φίλους τους σε όλο τον κόσμο.
- § Μια εταιρεία μπορεί να είναι σε θέση να παραδώσει ένα προϊόν ή να προσφέρει μια υπηρεσία πιο γρήγορα. Παράδειγμα: Η FedEx επινόησε έναν τρόπο για την παράδοση αλληλογραφίας και δεμάτων πολύ πιο γρήγορα από τα Αμερικανικά Ταχυδρομεία.
- § Μια εταιρεία μπορεί να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα προϊόν σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Παράδειγμα: Διάφορες φαρμακευτικές επιχειρήσεις δημιούργησαν "αντίγραφα" επώνυμων φαρμάκων (Kotler, Keller, 2006:59,60).

Για την αξιολόγηση των ευκαιριών, οι εταιρείες μπορούν τώρα να εφαρμόζουν την **Ανάλυση Ευκαιριών της Αγοράς** (Market Opportunity Analysis) για να διαπιστώνουν την ελκυστικότητα και την πιθανότητα επιτυχίας:

1. Μπορούν τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με αυτήν την ευκαιρία να διατυπωθούν με πειστικό τρόπο στις καθορισμένες αγορές στόχους;
2. Μπορεί η αγορά στόχος να εντοπιστεί και να προσεγγιστεί με μαζικά μέσα και εμπορικά κανάλια αποτελεσματικά ως προς το κόστος;
3. Διαθέτει ή έχει πρόσβαση η εταιρεία στις κρίσιμες δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για την προσφορά των πλεονεκτημάτων στον πελάτη;
4. Μπορεί η εταιρεία να προσφέρει τα πλεονεκτήματα με καλύτερο τρόπο από κάθε άλλο πραγματικό ή πιθανό ανταγωνιστή;
5. Θα είναι ο βαθμός της οικονομικής απόδοσης ίσος ή μεγαλύτερος από το ελάχιστο όριο που απαιτεί η εταιρεία για να κάνει την επένδυση;

Μερικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον συνιστούν απειλές. Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη και η οποία, αν δεν υπάρξει αμυντική ενέργεια μάρκετινγκ, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων ή των κερδών. Οι απειλές θα πρέπει να ταξινομούνται σύμφωνα με τη σοβαρότητα και την πιθανότητα εμφάνισής τους. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις απειλές, η εταιρεία πρέπει να καταρτίσει σχέδια έκτακτων περιστατικών, που να αναφέρουν τις αλλαγές που μπορεί να

κάνει πριν ή κατά τη διάρκεια της απειλής. Οι απειλές που είναι πολύ μικρές μπορούν να αγνοηθούν και άλλες απειλές δε χρειάζονται σχέδια έκτακτων περιστατικών, αλλά πρέπει να παρακολουθούνται προσεκτικά μήπως γίνουν πιο σοβαρές. Αφού το μάνατζμεντ αναγνωρίσει τις κυριότερες απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, μπορεί να χαρακτηρίσει τη συνολική ελκυστικότητα της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας (Kotler, Keller, 2006).

3.2.2 Εσωτερικό περιβάλλον (Δυνατά και αδύνατα σημεία)

Είναι άλλο πράγμα η διάκριση των ελκυστικών ευκαιριών και άλλο η δυνατότητα εκμετάλλευσής τους. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της. Είναι φανερό ότι η επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να διορθώσει όλες τις αδυναμίες της, ούτε θα πρέπει να θριαμβολογεί για όλες τις δυνάμεις της. Το μεγάλο ερώτημα είναι αν η επιχείρηση πρέπει να περιοριστεί σε εκείνες τις ευκαιρίες, στις οποίες διαθέτει τις απαραίτητες δυνάμεις ή αν θα πρέπει να εξετάσει και καλύτερες ευκαιρίες, για τις οποίες θα μπορούσε να αποκτήσει ή να αναπτύξει ορισμένες δυνάμεις. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ της Texas Instruments (TI) ήταν διχασμένοι ανάμεσα σε εκείνους που ήθελαν η TI να συνεχίσει να ασχολείται μόνο με τα Βιομηχανικά ηλεκτρονικά (όπου διαθέτει σαφή πλεονεκτήματα) και σε εκείνους που ήθελαν να συνεχίσει η εταιρεία την παρουσίαση νέων καταναλωτικών προϊόντων (ενώ στερείται κάποιες από τις απαιτούμενες δυνατότητες στο μάρκετινγκ) (Kotler, Keller, 2006).

Μερικές φορές, μια επιχείρηση έχει κακή απόδοση, όχι επειδή τα τμήματά της δεν έχουν τις απαραίτητες δυνάμεις, αλλά επειδή δεν εργάζονται με ομαδικό πνεύμα. Σε μια μεγάλη επιχείρηση ηλεκτρονικών, οι μηχανικοί θεωρούν τους πωλητές ως "αποτυχημένους μηχανικούς" και οι πωλητές βλέπουν το προσωπικό των τεχνικών υπηρεσιών ως "αποτυχημένους πωλητές". Συνεπώς, αποκτά κρίσιμη σημασία η εκτίμηση των σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα, στο πλαίσιο του εσωτερικού περιβαλλοντικού ελέγχου.

Ο George Stalk, ένας κορυφαίος σύμβουλος μάνατζμεντ, λέει ότι πετυχημένες εταιρείες είναι εκείνες που έχουν αναπτύξει ανώτερες ικανότητες στο εσωτερικό τους και όχι απλώς θεμελιώδεις ικανότητες. Κάθε εταιρεία πρέπει να διευθύνει ορισμένες βασικές διαδικασίες, όπως είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η επέκταση των πωλήσεων, και η διεκπεραίωση των παραγγελιών. Κάθε διαδικασία δημιουργεί αξία και απαιτεί συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα. Αν και κάθε τμήμα μπορεί να διαθέτει συγκεκριμένες θεμελιώδεις ικανότητες, η πρόκληση είναι να αναπτύξει μια ανώτερη ανταγωνιστική

ικανότητα στη διεύθυνση των βασικών διαδικασιών της εταιρείας. Ο Stalk το ονομάζει αυτό ανταγωνισμό βασισμένο στις ικανότητες (Kotler, Keller, 2006).

3.3 Διατύπωση στόχων

Αφού η εταιρεία ολοκληρώσει μια ανάλυση SWOT, μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων για την περίοδο σχεδιασμού. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας λέγεται διατύπωση στόχων. Τα στελέχη χρησιμοποιούν τον όρο στόχοι για να περιγράψουν επιδιώξεις που είναι συγκεκριμένες από άποψη μεγέθους και χρόνου (Kotler & Keller, 2006).

Οι ωφέλειες της ύπαρξης στόχων συγκεκριμενοποιούνται ως εξής:

- Αποτελούν τη βάση, το θεμέλιο του σχεδιασμού
- Δίνουν μια αίσθηση στο προσωπικό για το συγκεκριμένο του ρόλο στην επιχείρηση και για την κατεύθυνση της επιχείρησης
- Υποκινούν σε δράση, εστιάζοντας την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκονται
- Βοηθούν στη συνέπεια των αποφάσεων, που λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη
- Βοηθούν επίσης στη διόρθωση της πορείας της επιχείρησης, στην αξιολόγηση της προόδου της και γενικότερα στην ορθότερη εκτέλεση της λειτουργίας του ελέγχου (Σαμαθρακής, eclass.farm.teithe.gr).

3.3.1 Διαδικασία καθορισμού στόχων

A. Στόχοι σε επίπεδο επιχείρησης

- Στόχος σε σχέση με το αναμενόμενο κέρδος. Ο στόχος του κέρδους μπορεί όμως να εκφρασθεί και ως *κερδοφορία* (αποδοτικότητα) ή *απόδοση κεφαλαίου*. π.χ. “να πετύχουμε απόδοση κεφαλαίου για το επόμενο έτος 30%”
- Μεριδίο αγοράς της επιχείρησης
- Ανάπτυξη της επιχείρησης εκφραζόμενη ως συνολικά έσοδα, ως αριθμό εργαζομένων, ως επέκταση στον ίδιο ή σε άλλους κλάδους προϊόντων κ.λπ.
- Ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση
- Κόστος των προϊόντων
- “Εικόνα” (image) της επιχείρησης στο ευρύτερο κοινό
- Διανομή συγκεκριμένου ποσοστού μερίσματος στους μετόχους της εταιρείας κ.ά. (Σαμαθρακής, eclass.farm.teithe.gr).

B. Στόχοι σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας

Στην **παραγωγή** συνηθισμένοι στόχοι είναι:

- Η παραγωγή κάποιου αριθμού μονάδων του προϊόντος ή των προϊόντων
- Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργατών κατά κάποιο ποσοστό
- Η μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων, όπως σημειώσαμε, κατά κάποιο ποσοστό
- Η ύπαρξη αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων σε κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων κ.ά.

Για το **τμήμα προμηθειών** στόχοι μπορεί να είναι:

- Η βελτίωση της ποιότητας των πρώτων υλών
- Η ταχύτερη και έγκαιρη παραλαβή των πρώτων υλών κ.ο.κ (Kotler, Keller, 2006).

Στο **μάρκετινγκ** οι συνηθέστεροι στόχοι έχουν να κάνουν με την:

- Πώληση συγκεκριμένου αριθμού μονάδων του προϊόντος ή των προϊόντων
- Επιθυμητό μερίδιο αγοράς
- Εισαγωγή νέων προϊόντων, έτσι ώστε σε μια περίοδο, λ.χ. 8 ετών, το 60% των προϊόντων μας να είναι καινούργια
- Διπλασιασμός των υποκαταστημάτων μας πωλήσεων στην επόμενη πενταετία
- Αύξηση του βαθμού γνώσης του προϊόντος από τους καταναλωτές
- Δημιουργία θετικών στάσεων (attitudes) προς το προϊόν
- Δημιουργία θετικότερης “εικόνας” για το προϊόν κ.ά.

Για τη **χρηματοοικονομική λειτουργία** μπορούν να τεθούν διάφοροι επιμέρους στόχοι:

- Τα δάνεια να μην υπερβαίνουν το 40% (π.χ.) του ενεργητικού μας
- Η διατήρηση κάποιου συγκεκριμένου επιπέδου ρευστότητας (λ.χ. 2:1)
- Να δίνονται ετήσιες ενημερωτικές καταστάσεις στα λειτουργικά τμήματα μέχρι την 8η κάθε μήνα

Στη **διεύθυνση προσωπικού** είναι δυνατόν να προσδιορίζονται οι ακόλουθοι στόχοι:

- Βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ζωής γενικότερα
- Στρατολόγηση και πρόσληψη υψηλού επιπέδου εργατικού προσωπικού
- Διαρκής προσπάθεια βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων διαμέσου της συνεχούς εκπαίδευσης (Kotler, Keller, 2006).
- Έγκαιρη μισθοδοσία των εργαζομένων (Σαμαθρακής Β., eclass.farm.teithe.gr).

Οι περισσότερες επιχειρηματικές μονάδες προωθούν ένα μείγμα επιδιώξεων, στις οποίες περιλαμβάνονται η κερδοφορία, η ανάπτυξη των πωλήσεων, η βελτίωση του μεριδίου αγοράς, η ανάσχεση του κινδύνου, οι καινοτομίες και η φήμη. Η επιχειρηματική μονάδα

ορίζει αυτούς τους στόχους και, στην συνέχεια, ασκεί διοίκηση με στόχους (management by objectives). Για να λειτουργήσει ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης, οι διάφοροι στόχοι της μονάδας πρέπει να ικανοποιούν τέσσερα κριτήρια (Kotler, Keller, 2006):

1. Πρέπει να έχουν ιεραρχηθεί, από τον περισσότερο στο λιγότερο σημαντικό – για παράδειγμα, ο βασικός αντικειμενικός στόχος της επιχειρηματικής μονάδας για μια ορισμένη περίοδο μπορεί να είναι η αύξηση της απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη βελτίωση των εσόδων και τη μείωση των εξόδων. Η βελτίωση των εσόδων μπορεί να γίνει με την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των τιμών. Προχωρώντας με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να κινηθεί από τους πιο γενικούς στους πιο συγκεκριμένους στόχους για τα επιμέρους τμήματα και άτομα.
2. Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να εκφράζονται ποσοτικά όποτε αυτό είναι δυνατό – ο αντικειμενικός στόχος ‘αύξηση της απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου’ διατυπώνεται καλύτερα ως στόχος ‘αύξησης της απόδοσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου κατά 15% μέσα σε δύο χρόνια’.
3. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί – πρέπει να προκύπτουν από μια ανάλυση των ευκαιριών και των δυνατοτήτων της επιχειρηματικής μονάδας και όχι από ευσεβείς πόθους.
4. Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να έχουν συνέπεια – δεν είναι δυνατή η ταυτόχρονη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών.

Στους άλλους σημαντικούς συμβιβασμούς περιλαμβάνονται τα βραχυπρόθεσμα κέρδη σε σχέση με την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, η βαθιά διείσδυση στις υπάρχουσες αγορές σε σχέση με την ανάπτυξη νέων αγορών, οι στόχοι κερδών σε σχέση με τους στόχους που δεν αφορούν τα κέρδη, και ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης σε σχέση με το χαμηλό ποσοστό κινδύνου. Κάθε επιλογή σε αυτό το σύνολο συμβιβασμών απαιτεί μια διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Kotler, Keller, 2006:63, πολλοί πιστεύουν ότι η υιοθέτηση του στόχου της ανάπτυξης ισχυρού μεριδίου αγοράς μπορεί να σημαίνει την εγκατάλειψη των υψηλών βραχυπρόθεσμων κερδών (Kotler, Keller, 2006).

3.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Οι στόχοι δείχνουν τι θέλει να πετύχει μια επιχειρηματική μονάδα. Στρατηγική είναι ένα σχέδιο επίτευξης στόχου για να φτάσει η επιχειρηματική μονάδα εκεί που θέλει. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καταστρώσει μια στρατηγική για να πετύχει τους στόχους της, η οποία

περιλαμβάνει μια στρατηγική μάρκετινγκ, μια συμβατή στρατηγική για την τεχνολογία, και μια στρατηγική για τους πόρους (Kotler, Keller, 2006).

3.4.1 Οι γενικές στρατηγικές του Porter

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του management υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές μεταξύ των οποίων μια επιχείρηση -σύμφωνα με τους στόχους και τις δυνατότητές της- καλείται να επιλέξει προκειμένου να υπερισχύσει του ανταγωνισμού.

Ο Michael Porter πρότεινε τρεις γενικές στρατηγικές που αποτελούν ένα καλό σημείο εκκίνησης για στρατηγική σκέψη: την καθολική ηγεσία προς το κόστος, τη διαφοροποίηση και την εστίαση.

- **Καθολική ηγεσία κόστους:** Η επιχειρηματική μονάδα εργάζεται σκληρά για να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής και διανομής, έτσι ώστε να μπορεί να καθορίζει τιμές σε επίπεδα χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της και άρα να αποκτά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτήν τη στρατηγική πρέπει να είναι καλές στην τεχνική σχεδίαση, στις προμήθειες, στην παραγωγή, και στη φυσική διανομή. Στο μάρκετινγκ χρειάζονται λιγότερες δεξιότητες. Το πρόβλημα με αυτήν τη στρατηγική είναι ότι θα υπάρξουν συνήθως και άλλες εταιρείες που θα ανταγωνίζονται με ακόμα χαμηλότερο κόστος και θα πλήξουν την εταιρεία που στήριξε ολόκληρο το μέλλον της στο κόστος (Kotler, Keller, 2006).

Σ' αυτήν την περίπτωση, όπως είδαμε, η προσπάθεια του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν (περισσότερο ίσως αυτών που ασχολούνται με την παραγωγή), εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους. Γιατί όμως δεν το κατορθώνουν; Γιατί άλλες είναι επιτυχημένες και άλλες όχι; Η απάντηση είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιχείρηση είναι:

- Να ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς
- Να εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κ.λπ.)
- Να προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας
- Να έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα.

Με βάση τα παραπάνω, μία μικρή επιχείρηση δύσκολα θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί πρώτον κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς. Δεύτερον, λόγω μικρής ποσότητας πρώτων υλών ή εμπορευμάτων που χρειάζεται, δεν μπορεί να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές του. Τρίτον, ο

αυστηρός και λεπτομερής έλεγχος του κόστους απαιτεί διαδικασίες και μηχανισμούς που το κόστος εφαρμογής τους θα ήταν τελικά ασύμφορο και θα έφερνε το αντίθετο αποτέλεσμα (αύξηση του κόστους) (Γεωργόπουλος, 2002).

Ένα παράδειγμα επιχείρησης ηγεσίας κόστους είναι το κατάστημα ΙΚΕΑ (έπιπλα και είδη σπιτιού) που λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη και Αθήνα. Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (βιομηχανική παραγωγή = χαμηλό κόστος). Δεν υπάρχουν πωλητές σε κάθε τμήμα αλλά καρτελάκια στα προϊόντα με τις ανάλογες πληροφορίες (λιγότερο προσωπικό = χαμηλό κόστος). Το προϊόν παραδίδεται στον πελάτη σε τεμάχια, αλλά σε συσκευασία που μπορεί εύκολα να χωρέσει στο αυτοκίνητο και με υλικά (βίδες, κλειδιά τύπου “αλεν”, κ.λπ.) και οδηγίες ώστε η συναρμολόγηση να γίνεται από τον αγοραστή (μηδέν κόστος μεταφοράς και απασχόλησης επί πλέον προσωπικού = χαμηλό κόστος). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το χαμηλό κόστος παραγωγής δεν σημαίνει και χαμηλή τιμή πώλησης του προϊόντος. Απλά το μεγάλο περιθώριο κέρδους (που οφείλεται και στο μεγάλο μερίδιο της αγοράς) δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί με επιτυχία τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Ακόμη της δίνει την ευχέρεια να μειώσει τις τιμές (χωρίς να χάσει σημαντικά κέρδη), αν μειωθεί η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών για διάφορους λόγους (π.χ. πληθωρισμός, μικρές μισθολογικές αυξήσεις κ.λπ.) (Αδαμίδης, 2002 & ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης).

- **Διαφοροποίηση:** Η επιχειρηματική μονάδα συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης σε έναν τομέα με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους πελάτες που εκτιμάται από ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς. Η εταιρεία καλλιεργεί αυτές τις δυνάμεις που θα συμβάλουν στη διαφοροποίηση που επιδιώκει. Έτσι, για παράδειγμα, η εταιρεία που θέλει να έχει ηγετικό ρόλο στην ποιότητα πρέπει να παράγει προϊόντα με τα καλύτερα εξαρτήματα, να τα συναρμολογεί με πολύ καλό τρόπο, να επιθεωρεί προσεκτικά, και να γνωστοποιεί αποτελεσματικά στον κόσμο της ποιότητάς τους (Kotler, Keller, 2006).

Όπως αναφέρθηκε, η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου (Καζάζης, 2003 & Stoner, Freeman, Gilbert, 1995).

- **Εστίαση:** Η επιχείρηση εστιάζει σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς φροντίζει να μαθαίνει καλά αυτά τα τμήματα και επιδιώκει είτε την ηγεσία ως προς το κόστος είτε τη διαφοροποίηση μέσα στο τμήμα στόχο (Kotler, Keller, 2006).

Σύμφωνα με τον Porter, οι επιχειρήσεις που προωθούν την ίδια στρατηγική και απευθύνονται στην ίδια αγορά στόχο αποτελούν μια στρατηγική ομάδα. Η επιχείρηση που εφαρμόζει αυτήν την στρατηγική με τον καλύτερο τρόπο θα αποκομίσει τα περισσότερα κέρδη. Επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν μια ξεκάθαρη στρατηγική και προσπαθούν να είναι καλές από όλες τις στρατηγικές απόψεις, πετυχαίνουν χειρότερα αποτελέσματα. Ο Porter κάνει μια διάκριση ανάμεσα στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στη στρατηγική.

Πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι μπορούν να πετύχουν κάνοντας τις ίδιες δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές τους, αλλά οι ανταγωνιστές μπορούν γρήγορα να αντιγράψουν τη λειτουργικά αποτελεσματική εταιρεία με τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και με άλλα εργαλεία, μειώνοντας έτσι το πλεονέκτημα της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Ο Porter ορίζει τη στρατηγική ως ‘τη δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων’. Μια εταιρεία μπορεί να ισχυρίζεται ότι έχει στρατηγική όταν ‘πραγματοποιεί διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές της ή όταν πραγματοποιεί παρόμοιες δραστηριότητες με διαφορετικό τρόπο’ (Μαντζάρης, 2003).

Όπως λοιπόν αναφέρθηκε, η τρίτη κατηγορία σχεδιασμού στρατηγικής αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά, π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση. Επίσης, η επιλογή του τμήματος της αγοράς μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης ή με συνδυασμό και των δύο.

Για παράδειγμα, η βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων “KPI-KPI” που εδρεύει στις Σέρρες, επέλεξε τη στρατηγική αυτή προκειμένου να εισέλθει σε μια αγορά που ελέγχεται κατά 80% από δύο μεγάλες εταιρείες (την ΦΑΓΕ και την ΔΕΛΤΑ). Εστίασε αρχικά τις προσπάθειές της στο να κερδίσει σημαντικό μερίδιο της τοπικής αγοράς (Σέρρες και όμοροι νομοί), δίνοντας έμφαση στο χαμηλό κόστος και στην προώθηση διαφοροποιημένων προϊόντων (γιαούρτι “σπιτικό” σε οικογενειακή συσκευασία). Η επιτυχημένη αυτή

στρατηγική έδωσε την δυνατότητα στην εταιρεία να επεκταθεί στην αγορά εκτός Μακεδονίας και να στοχεύει ακόμη και σε εξαγωγές (Μαντζάρης, 2003).

Τελικά ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στους managers να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης. Όμως απλά ο σχεδιασμός δεν είναι ικανός ούτε αρκετός να μας οδηγήσει σε επιτυχία. Το καλύτερο σχέδιο που όμως δεν είναι εφαρμόσιμο ή δεν υπάρχουν οι συνθήκες για να εφαρμοστεί, παραμένει στο επίπεδο της θεωρίας και των υποθέσεων. Σε αυτό το στάδιο βρίσκει εφαρμογή το στρατηγικό management (Αδαμίδης, 2002 & ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης).

3.4.2 Στρατηγικές συμμαχίες

Οι εταιρείες ανακαλύπτουν επίσης ότι χρειάζονται στρατηγικούς εταίρους αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Ακόμα και γιγαντιαίες εταιρείες δεν μπορούν πολλές φορές να πετύχουν ηγετική θέση, είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο, χωρίς συμμαχίες με εγχώριες ή πολυεθνικές εταιρείες που συμπληρώνουν ή μοχλεύουν τις ικανότητες και τους πόρους τους. Η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια άλλη χώρα μπορεί να προϋποθέτει ότι η εταιρεία πρέπει να δώσει άδεια χρήσης του προϊόντος της, να σχηματίσει κοινοπραξία με μια εταιρεία της περιοχής, ή να αγοράζει υλικά από προμηθευτές της περιοχής για να γίνει δεκτή στη χώρα αυτή. Το αποτέλεσμα είναι ότι πολλές εταιρείες αναπτύσσουν γρήγορα παγκόσμια στρατηγικά δίκτυα, και νικητές αναδεικνύονται εκείνοι που θα δημιουργήσουν το καλύτερο παγκόσμιο δίκτυο (Grant, 1998). Πολλές στρατηγικές συμμαχίες έχουν τη μορφή συμμαχιών μάρκετινγκ. Αυτές εμπίπτουν στις εξής τέσσερις κύριες κατηγορίες:

- 1. Συμμαχίες προϊόντων ή υπηρεσιών:** Μια εταιρεία δίνει άδεια σε μια άλλη να παράγει προϊόν της ή δυο εταιρείες διοχετεύουν από κοινού στην αγορά τα συμπληρωματικά προϊόντα τους ή ένα νέο προϊόν.
- 2. Συμμαχίες προώθησης:** Μια εταιρεία συμφωνεί να κάνει μια προώθηση για το προϊόν ή την υπηρεσία μιας άλλης.
- 3. Συμμαχίες διαχειριστικής υποστήριξης:** Μια εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες διαχειριστικής υποστήριξης για το προϊόν μιας άλλης.
- 4. Συνεργατική τιμολόγηση:** Μια ή περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται στον τομέα της τιμολόγησης.

Οι εταιρείες πρέπει να σκέπτονται δημιουργικά για να βρίσκουν εταίρους που θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τα δυνατά σημεία τους και να αντισταθμίσουν τις αδυναμίες τους. Οι συμμαχίες με καλή διαχείριση δίνουν στις εταιρείες τη δυνατότητα να πετύχουν περισσότερες πωλήσεις με χαμηλότερο κόστος. Για να αποδίδουν συνεχώς οι στρατηγικές συμμαχίες τους, οι εταιρείες έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν οργανωτικές δομές που τις υποστηρίζουν και έχουν καταλήξει να θεωρούν την ικανότητα σχηματισμού και διαχείρισης των συνεργασιών ως βασικές δεξιότητες (ονομάζεται Διαχείριση Σχέσεων με Εταίρους – Partner Relationship Management, PRM) (Kotler, Keller, 2006).

3.5 Διαμόρφωση και υλοποίηση σχεδίων

Μόλις η επιχειρηματική μονάδα αναπτύξει τις κύριες στρατηγικές της, πρέπει να καταστρώσει λεπτομερή σχέδια για την υποστήριξή τους. Μια εξαιρετική στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να υπονομευθεί από την κακή υλοποίησή της. Αν η επιχειρηματική μονάδα αποφάσισε να πετύχει τεχνολογική ηγεσία, πρέπει να καταστρώσει σχέδια ενίσχυσης του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, συγκέντρωσης τεχνολογικών πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, ανάπτυξης προϊόντων κορυφαίας τεχνολογίας, εκπαίδευσης των τεχνικών πωλητών, και διαφημίσεων που θα κάνουν γνωστή την τεχνολογική ηγεσία της.

Αφού καταστρωθούν τα σχέδια μάρκετινγκ, τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να εκτιμήσουν το κόστος τους, το οποίο πρέπει να δικαιολογείται. Επίσης κατά την υλοποίηση της στρατηγικής τους, οι εταιρείες δεν πρέπει να χάνουν την επαφή τους με τις πολλές ομάδες συμφερόντων και με τις ανάγκες των τελευταίων. Παραδοσιακά, οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τους μετόχους τους. Οι σημερινές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν σε ολόένα και μεγαλύτερο βαθμό ότι αν δεν φροντίσουν και τις άλλες ομάδες συμφερόντων – πελάτες, προσωπικό, προμηθευτές, διανομείς– μπορεί να μην κερδίσουν ποτέ αρκετά για τους μετόχους τους. Μια εταιρεία μπορεί να στοχεύει σε διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης πάνω από την ελάχιστη για τις διάφορες ομάδες συμφερόντων. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθεί να ενθουσιάζει τους πελάτες της, να έχει ευχαριστημένο το προσωπικό της, και να ικανοποιεί οριακά τους προμηθευτές της. Κατά τον ορισμό αυτών των επιπέδων, η εταιρεία πρέπει να προσέχει να μην έρχεται σε αντίθεση με το αίσθημα δικαίου των διάφορων ομάδων συμφερόντων όσον αφορά τη σχετική μεταχείρισή τους (Kotler, Keller, 2006).

Υπάρχει μια δυναμική σχέση μεταξύ των ομάδων συμφερόντων. Μια έξυπνη εταιρεία διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού, το οποίο βοηθάει στη μεγαλύτερη προσπάθεια από μέρους του, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας, που ικανοποιούν περισσότερο τους πελάτες, οι οποίοι έτσι

κάνουν περισσότερες επαναλαμβανόμενες αγορές, με αποτέλεσμα την υψηλότερη ανάπτυξη και τα μεγαλύτερα κέρδη, που ικανοποιούν τους μετόχους, και, με τη σειρά τους, οδηγούν σε περισσότερες επενδύσεις, και ούτω καθεξής. Αυτός είναι ο ενάρτετος κύκλος που σημαίνει κέρδη και ανάπτυξη (Kotler, Keller, 2006).

Όπως αναφέρουν οι Kotler & Keller, (2006), σύμφωνα με την McKinsey & Company, η στρατηγική είναι ένα μόνο από τα επτά συστατικά (τα 7-S) της πετυχημένης επιχειρηματικής δράσης. Τα τρία πρώτα συστατικά – στρατηγική (strategy), δομή (structure) και συστήματα (systems) – θεωρούνται ως το ‘υλικό μέρος (hardware)’ της επιτυχίας. Τα επόμενα τέσσερα – στυλ (style), δεξιότητες (skills), προσωπικό (staff) και κοινές αξίες (shared values) – είναι το ‘λογισμικό (software)’.

- Στυλ: οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν ένα κοινό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς.
- Δεξιότητες: οι εργαζόμενοι έχουν τις δεξιότητες για την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας.
- Προσωπικό: η εταιρεία έχει προσλάβει ικανά άτομα, τα έχει εκπαιδεύσει καλά και τους έχει αναθέσει τις κατάλληλες δουλειές.
- Κοινές αξίες: οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες αξίες που καθοδηγούν τις ενέργειες τους.

Μια άλλη μελέτη των πρακτικών του μάνατζμεντ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανώτερη επίδοση στη διάρκεια του χρόνου εξαρτάται από την άψογη εκτέλεση, από μια εταιρική κουλτούρα που βασίζεται σε υψηλούς στόχους, μια δομή που είναι ευέλικτη και ανταποκρίνεται, και από μια στρατηγική που είναι σαφής και εστιασμένη (Kotler & Keller, 2006).

3.6 Αναπληροφόρηση και έλεγχος

Καθώς μια επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική της, χρειάζεται να ελέγχει τα αποτελέσματα και να παρακολουθεί τις νέες εξελίξεις. Μερικά περιβάλλοντα είναι αρκετά σταθερά στη διάρκεια του χρόνου. Άλλα εξελίσσονται με αργό ρυθμό και με αρκετά προβλέψιμο τρόπο. Τέλος, κάποια άλλα περιβάλλοντα αλλάζουν γρήγορα με σημαντικούς και απρόβλεπτους τρόπους. Παρόλα αυτά, η εταιρεία μπορεί να είναι βέβαιη για ένα πράγμα: η αγορά θα αλλάξει και, όταν συμβεί αυτό, θα χρειαστεί να επανεξετάσει και να αναθεωρήσει την υλοποίηση, τα σχέδια, τις στρατηγικές, ή ακόμα και τους αντικειμενικούς τους στόχους.

Η στρατηγική εναρμόνιση μιας εταιρείας με το περιβάλλον, θα διαταραχθεί αναπόφευκτα, επειδή η αγορά αλλάζει πιο γρήγορα από τα 7-S (στρατηγική –strategy, δομή – structure, συστήματα –systems, στυλ -style, δεξιότητες- skills, προσωπικό –staff, κοινές αξίες -shared values) της εταιρείας. Έτσι μια εταιρεία μπορεί να παραμείνει αποδοτική ενώ χάνει

σε αποτελεσματικότητα. Ο Peter Drucker επεσήμανε ότι είναι πιο σημαντικό 'να κάνετε το σωστό πράγμα' (αποτελεσματικότητα) παρά 'να κάνετε κάτι σωστά' (αποδοτικότητα). Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες διακρίνονται και στα δυο. Από τη στιγμή που ένας οργανισμός δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να ξαναπάρει τη θέση που έχασε. Οι οργανισμοί, ειδικά οι μεγάλοι, διακρίνονται από αδράνεια. Οι οργανισμοί είναι φτιαγμένοι όπως οι αποτελεσματικές μηχανές, στις οποίες είναι δύσκολο να αλλάξει ένα εξάρτημα χωρίς να ρυθμιστούν όλα τα άλλα. Αλλά οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν με ισχυρή ηγεσία, κατά προτίμηση πριν από κάποια κρίση. Το μυστικό της υγείας ενός οργανισμού είναι η προθυμία του να εξετάζει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να υιοθετεί νέους στόχους και συμπεριφορές (Kotler & Keller, 2006).

Συμπερασματικά, οι τρεις βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (π.χ., νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας (Γεωργόπουλος, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 Μάρκετινγκ και αξία για τον πελάτη

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Το έργο οποιασδήποτε επιχείρησης είναι να παραδίδει αξία στον πελάτη έναντι κάποιου κέρδους. Σε μια πάρα πολύ ανταγωνιστική οικονομία, με ολοένα και πιο ορθολογικούς αγοραστές που έχουν πληθώρα επιλογών, μια εταιρεία μπορεί να προοδεύει μόνο με τη βελτίωση της διαδικασίας παροχής αξίας και με την επιλογή, την παροχή, και την επικοινωνία ανώτερης αξίας (Αδαμίδης, 2002 & ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης).

4.2 Η διαδικασία παροχής αξίας

Η παραδοσιακή άποψη είναι αυτή που θέλει την εταιρεία να κατασκευάζει κάτι και στη συνέχεια να το πουλάει. Σε αυτή την περίπτωση, το μάρκετινγκ λαμβάνει χώρα στο δεύτερο μισό της διαδικασίας. Η εταιρεία γνωρίζει τι να παράγει και ότι η αγορά θα αγοράσει αρκετές μονάδες ώστε να προκύψουν κέρδη. Οι εταιρείες που ασπάζονται αυτή την άποψη έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας σε αγορές που χαρακτηρίζονται από ελλείψεις αγαθών, όπου οι καταναλωτές δεν είναι πολύ απαιτητικοί με την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά, ή το στυλ - για παράδειγμα, με βασικά αγαθά σε αναπτυσσόμενες αγορές.

Ωστόσο, η παραδοσιακή άποψη για την επιχειρηματική διαδικασία δε θα αποδώσει στις πιο ανταγωνιστικές οικονομίες, στις οποίες οι άνθρωποι έχουν άφθονες επιλογές. Η "μαζική αγορά" χωρίζεται στην πραγματικότητα σε πολλές μικροαγορές, καθεμία με τις δικές της επιθυμίες, τις αντιλήψεις, τις προτιμήσεις, και τα αγοραστικά κριτήρια. Συνεπώς, ο έξυπνος ανταγωνιστής πρέπει να σχεδιάζει και να κάνει προσφορές για καλά προσδιορισμένες αγορές στόχους. Αυτή η πεποίθηση αποτελεί το επίκεντρο της νέας άποψης των επιχειρηματικών διεργασιών, η οποία τοποθετεί το μάρκετινγκ στην αρχή της διαδικασίας σχεδιασμού (Kotler, Keller, 2006).

Αντί να δίνουν έμφαση στην κατασκευή και την πώληση, οι εταιρείες θεωρούν ότι αποτελούν μέρος μιας διαδικασίας παροχής αξίας. Τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει να τμηματοποιήσουν την αγορά, να επιλέξουν την κατάλληλη αγορά στόχο, και να αναπτύξουν την τοποθέτηση αξίας της προσφοράς. Ο κανόνας "τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση" είναι η ουσία του στρατηγικού μάρκετινγκ. Αφού η επιχειρηματική μονάδα επιλέξει την αξία, η δεύτερη φάση είναι η παροχή της αξίας. Το μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίσει τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τις τιμές, και τον τρόπο διανομής. Το έργο της τρίτης φάσης

είναι η επικοινωνία της αξίας με την αξιοποίηση των πωλητών, της προώθησης πωλήσεων, της διαφήμισης, και άλλων εργαλείων επικοινωνίας για να ενημερώσει την αγορά και να προωθήσει το προϊόν. Καθεμία από αυτές τις φάσεις έχει επιπτώσεις στο κόστος.

Σύμφωνα με τους Kotler, Keller (2006), η διαδικασία παροχής της αξίας αρχίζει πριν ακόμα υπάρξει ένα προϊόν, ενώ συνεχίζεται καθώς αυτό αναπτύσσεται και συνεχίζεται αφού διατεθεί στο κοινό. Οι Ιάπωνες έχουν αναπτύξει ακόμα περισσότερο αυτή την άποψη διατυπώνοντας τις παρακάτω έννοιες:

- **Μηδενικός χρόνος αναπληροφόρησης από τους πελάτες:** Η αναπληροφόρηση από τους πελάτες πρέπει να συγκεντρώνεται συνεχώς μετά την αγορά, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι να μαθαίνουν τις ανάγκες για βελτίωση του προϊόντος και του τρόπου εμπορίας του.
- **Μηδενικός χρόνος βελτίωσης του προϊόντος:** Η εταιρεία πρέπει να αξιολογεί όλες τις ιδέες βελτίωσης και να εισάγει τις πιο αξιολογες και εφικτές βελτιώσεις το συντομότερο δυνατό.
- **Μηδενικός χρόνος αγοράς:** Η εταιρεία πρέπει να παραλαμβάνει τα απαραίτητα εξαρτήματα και εφόδια συνεχώς, έχοντας με τους προμηθευτές τις συμφωνίες παράδοσης τη στιγμή που αυτά χρειάζονται. Με τη μείωση των αποθεμάτων της, η εταιρεία μπορεί να μειώσει το κόστος της.
- **Μηδενικός χρόνος προπαρασκευής:** Η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγή οποιουδήποτε από τα προϊόντα της μόλις αυτά παραγγελθούν, χωρίς μεγάλο χρόνο ή κόστος ρυθμίσεων και προσαρμογών.
- **Ανυπαρξία ελαττωματικών προϊόντων:** Τα προϊόντα πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας και χωρίς ελαττώματα.

Ο Nirmalya Kumar πρότεινε την προσέγγιση των "3V" στο μάρκετινγκ: (1) προσδιορισμός του τμήματος αξίας (value segment) της πελατείας και των αναγκών της, (2) καθορισμός της πρότασης αξίας (value proposition) και (3) οργάνωση του δικτύου αξίας (value network) που θα παρέχει την υπηρεσία που υποσχέθηκε. Ο Frederick Webster του πανεπιστημίου Dartmouth θεωρεί το μάρκετινγκ σε σχέση με (1) τις διαδικασίες προσδιορισμού της αξίας (π.χ. έρευνα της αγοράς και ανάλυση της ίδιας της εταιρείας), (2) τις διαδικασίες ανάπτυξης της αξίας (π.χ. ανάπτυξη νέου προϊόντος, στρατηγική εφοδιασμού, και επιλογή προμηθευτών), και (3) τις διαδικασίες παροχής της αξίας (π.χ., διαφήμιση και διαχείριση της διανομής) (Kotler, Keller, 2006).

4.3 Η αλυσίδα αξίας

Ο Michael Porter (1985) από το Harvard πρότεινε την *αλυσίδα αξίας* ως ένα εργαλείο για την ανεύρεση τρόπων δημιουργίας περισσότερης αξίας για τον πελάτη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κάθε επιχείρηση είναι μια σύνθεση δραστηριοτήτων που γίνονται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση, και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει εννέα στρατηγικά σχετικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και κόστος σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτές οι εννέα δραστηριότητες που δημιουργούν αξία απαρτίζονται από πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες (Kotler, Keller, 2006).

Οι κύριες δραστηριότητες είναι η μεταφορά των υλικών στην επιχείρηση (εισερχόμενη διαχειριστική υποστήριξη), η μετατροπή τους σε τελικά προϊόντα (παραγωγή), η αποστολή των τελικών προϊόντων (εξερχόμενη διαχειριστική υποστήριξη), η εμπορία τους (μάρκετινγκ και πωλήσεις), και η παροχή εξυπηρέτησης (υπηρεσία εξυπηρέτησης). Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες -προμήθειες, τεχνολογική ανάπτυξη, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, και υποδομή της επιχείρησης- ανατίθενται σε ορισμένα εξειδικευμένα τμήματα, αλλά όχι μόνον σε αυτά. Για παράδειγμα, αρκετά τμήματα μπορεί να κάνουν τα ίδια, κάποιες προμήθειες υλικών και προσλήψεις προσωπικού. Η υποδομή της εταιρείας καλύπτει το κόστος της γενικής διεύθυνσης, του σχεδιασμού, της οικονομικής διαχείρισης, του λογιστηρίου, της νομικής υποστήριξης, και των επαφών με κρατικούς φορείς. Καθήκον της επιχείρησης είναι να εξετάζει το κόστος της και την επίδοση κάθε δραστηριότητας που δημιουργεί αξία και να βρίσκει τρόπους βελτίωσής της. Η επιχείρηση πρέπει να εκτιμά το κόστος και την επίδοση των ανταγωνιστών της και να τα θεωρεί ως πρότυπα σύγκρισης για την αξιολόγηση των δικών της κόστους και επίδοσης. Επίσης θα πρέπει να προχωράει ακόμα πιο πέρα και να μελετάει τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν οι καλύτερες εταιρείες του κόσμου (Αδαμίδης, 2002 & ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης).

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται όχι μόνον από το πόσο καλά κάθε τμήμα κάνει τη δουλειά του, αλλά και από το πόσο καλά είναι συντονισμένες οι δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων για τη διενέργεια των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών που είναι:

- *Η διαδικασία ανίχνευσης της αγοράς.* Όλες οι δραστηριότητες της συγκέντρωσης πληροφοριών για την αγορά, της διακίνησης τους μέσα στον οργανισμό, και των ενεργειών με βάση αυτές τις πληροφορίες.

- *Η διαδικασία υλοποίησης της νέας προσφοράς.* Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν την έρευνα, την ανάπτυξη, και την παρουσίαση νέων προσφορών υψηλής ποιότητας γρήγορα και μέσα στο πλαίσιο του προϋπολογισμού.
- *Η διαδικασία απόκτησης πελατών.* Όλες οι δραστηριότητες του ορισμού των αγορών στόχων και της αναζήτησης νέων πελατών.
- *Η διαδικασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.* Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν την ανάπτυξη βαθύτερης κατανόησης, σχέσεων, και προσφορών στους επιμέρους πελάτες.
- *Η διαδικασία του μανάτζμεντ της υλοποίησης.* Όλες οι δραστηριότητες της λήψης και της έγκρισης των παραγγελιών, της έγκαιρης αποστολής των αγαθών και της είσπραξης των οφειλών (Αδαμίδης, 2002 & ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης).

Οι ισχυρές εταιρείες αναπτύσσουν ανώτερες ικανότητες στο μανάτζμεντ και το συντονισμό των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών τους. Επανασχεδιάζουν επίσης τις ροές των εργασιών τους και οργανώνουν διατμηματικές ομάδες υπεύθυνες για καθεμία διαδικασία. Για να είναι πετυχημένη, μια επιχείρηση πρέπει επίσης να αναζητά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έξω από τις πύλες της, στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των διανομέων, και των πελατών της. Σήμερα, πολλές εταιρείες συνεργάζονται με συγκεκριμένους προμηθευτές και διανομείς και δημιουργούν ένα ανώτερο δίκτυο παροχής αξίας που λέγεται επίσης και εφοδιαστική αλυσίδα (supply chain) (Kotler, Keller, 2006).

4.4 Θεμελιώδεις ικανότητες

Για να φέρει σε πέρας τις θεμελιώδεις επιχειρηματικές διαδικασίες της, μια εταιρεία χρειάζεται πόρους - εργατικό δυναμικό, υλικά, μηχανήματα, πληροφορίες, και ενέργεια. Παραδοσιακά, οι εταιρείες κατείχαν και έλεγχαν τους περισσότερους από τους πόρους που χρειαζόνταν για να λειτουργήσουν, αλλά τώρα αυτή η κατάσταση αλλάζει. Σήμερα, πολλές εταιρείες προμηθεύονται από τρίτους τους λιγότερο κρίσιμους πόρους, αν μπορούν να τους εξασφαλίσουν σε καλύτερη ποιότητα ή με χαμηλότερο κόστος. Συνήθως, οι πόροι που μια εταιρεία προμηθεύεται από τρίτους είναι οι υπηρεσίες καθαριότητας, οι κηπουρικές εργασίες, και η διαχείριση του στόλου των αυτοκινήτων.

Επομένως το κλειδί είναι η κατοχή και η φροντίδα των βασικών πόρων και των ικανοτήτων που αποτελούν την ουσία της επιχείρησης. Η Nike, για παράδειγμα, δεν κατασκευάζει η ίδια τα αθλητικά παπούτσια της, επειδή ορισμένοι κατασκευαστές στην Ασία είναι πιο ικανοί σε αυτόν τον τομέα· αλλά η Nike καλλιεργεί την ανωτερότητά της στη σχεδίαση και την εμπορία των παπουτσιών, που είναι οι δύο θεμελιώδεις ικανότητές της.

Μπορούμε να πούμε ότι μια θεμελιώδης ικανότητα έχει τρία χαρακτηριστικά: (1) Είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή έχει σημαντική συμβολή στα εκλαμβανόμενα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, (2) έχει εφαρμογές σε μια μεγάλη ποικιλία αγορών, και (3) είναι δύσκολο να τη μιμηθούν οι ανταγωνιστές (Kotler, Keller, 2006).

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτούν και οι εταιρείες που διαθέτουν ξεχωριστές ικανότητες. Ενώ οι θεμελιώδεις ικανότητες αναφέρονται συνήθως σε τομείς ειδικής πείρας στην τεχνική και την παραγωγή, οι ξεχωριστές ικανότητες αναφέρονται συνήθως στην υπεροχή σε ευρύτερες επιχειρηματικές διεργασίες. Ο George Day βλέπει ότι οι οργανισμοί που καθοδηγούνται από την αγορά υπερέχουν σε τρεις ξεχωριστές ικανότητες: την ανίχνευση των αναγκών της αγοράς, τη σύνδεση των πελατών, και το συντονισμό των καναλιών (Day, 1994) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τελικά προκύπτει από το πόσο καλά η εταιρεία συνδυάζει τις θεμελιώδεις και τις ξεχωριστές ικανότητές της στα αλληλένδετα "συστήματα δραστηριοτήτων" (Kotler, Keller, 2006).

4.5 Προσανατολισμός στο ολιστικό μάρκετινγκ και αξία για τον πελάτη

Ο προσανατολισμός στο ολιστικό μάρκετινγκ δίνει επίσης ιδέες για μια διαδικασία απόκτησης αξίας για τον πελάτη. Μία θεώρηση του ολιστικού μάρκετινγκ το αντιμετωπίζει ως την "ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της έρευνας της αξίας, της δημιουργίας αξίας, και της παροχής της αξίας με σκοπό την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων, αμοιβαία επωφελών σχέσεων και την κοινή ευημερία των κύριων ομάδων ενδιαφερόμενων". Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, αυτοί που εφαρμόζουν το ολιστικό μάρκετινγκ πετυχαίνουν, γιατί διαχειρίζονται μια ανώτερη αλυσίδα αξίας που παραδίδει υψηλή ποιότητα, εξυπηρέτηση, και ταχύτητα. Οι ίδιοι πετυχαίνουν κερδοφόρα ανάπτυξη επεκτείνοντας το μερίδιό τους στον πελάτη, αυξάνοντας την πιστότητα των πελατών τους και εξασφαλίζοντας την εφ' όρου ζωής αξία του πελάτη (Kotler, Keller, 2006). Το πλαίσιο του ολιστικού μάρκετινγκ έχει σκοπό να δίνει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα του μάνατζμεντ:

- 1. Διερεύνηση της αξίας** - Πώς μια εταιρεία μπορεί να αναγνωρίσει τις νέες ευκαιρίες αξίας;
- 2. Δημιουργία αξίας** - Πώς μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει αποδοτικά περισσότερες ελπιδοφόρες νέες προσφορές αξίας;
- 3. Παροχή της αξίας** - Πώς μια εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες και την υποδομή της για να παραδίδει τις νέες προσφορές αξίας πιο αποδοτικά;

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ Επειδή η αξία ρέει εσωτερικά και δια μέσου των αγορών, που οι ίδιες είναι όμως δυναμικές και ανταγωνιστικές, οι εταιρείες χρειάζονται μια

καλά προσδιορισμένη στρατηγική έρευνας της αξίας. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας στρατηγικής προϋποθέτει την κατανόηση των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τριών χώρων: (1) του γνωστικού χώρου του πελάτη, (2) του συνόλου των ικανοτήτων της εταιρείας, και (3) του συνόλου των πόρων των συνεργατών. Ο γνωστικός χώρος του πελάτη αντικατοπτρίζει τις υπάρχουσες και τις λανθάνουσες ανάγκες και περιλαμβάνει και άλλες διαστάσεις, όπως την ανάγκη για συμμετοχή, σταθερότητα, ελευθερία, και αλλαγή. Ο χώρος των ικανοτήτων της εταιρείας μπορεί να περιγραφεί σε σχέση με το εύρος - ευρύ ή εστιασμένο αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας- και με το βάθος - φυσικές ή γνωσιακές ικανότητες. Το σύνολο των πόρων των συνεργατών περιλαμβάνει οριζόντιες σύνεργασίες, στις οποίες οι εταιρείες επιλέγουν συνεργάτες με βάση την ικανότητά τους να εκμεταλλεύονται τις σχετικές ευκαιρίες στην αγορά, και κατακόρυφες σύνεργασίες όπου η επιλογή των συνεργατών γίνεται με βάση την ικανότητά τους να δημιουργούν αξία. (Kotler, Keller, 2006).

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ Για να αξιοποιήσει μια ευκαιρία αξίας, η εταιρεία χρειάζεται δεξιότητες δημιουργίας αξίας. Οι μάρκετερ πρέπει να είναι σε θέση: να αναγνωρίζουν τα νέα οφέλη για τους πελάτες από την πλευρά των τελευταίων, να αξιοποιούν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους στο επιχειρηματικό τους πεδίο, και να επιλέγουν και να διαχειρίζονται τους συνεργάτες τους από τα δικά τους δίκτυα συνεργατών. Για να δημιουργήσουν νέα οφέλη για τους πελάτες, πρέπει να καταλαβαίνουν τι σκέφτονται, τι θέλουν, τι κάνουν, και για τι ανησυχούν οι πελάτες. Πρέπει επίσης να παρατηρούν ποιον θαυμάζουν οι πελάτες, με ποιον αλληλεπιδρούν, και ποιος τους επηρεάζει (Kotler, Keller, 2006).

Μπορεί να χρειαστεί αναδιοργάνωση της επιχείρησης προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι θεμελιώδεις ικανότητές της. Αυτή γίνεται σε τρία βήματα: (1) επαναπροσδιορισμός της επιχειρηματικής αντίληψης (η "μεγάλη ιδέα"), (2) νέα διαμόρφωση του εύρους των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και (3) επανατοποθέτηση της ταυτότητας της εταιρικής επωνυμίας (πώς θα πρέπει οι πελάτες να βλέπουν την εταιρεία).

ΠΑΡΟΧΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ Η παροχή της αξίας συνεπάγεται συνήθως σοβαρές επενδύσεις σε υποδομή και σε ικανότητες. Η εταιρεία πρέπει να αποκτήσει ειδικευση στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, των εσωτερικών πόρων, και των επιχειρηματικών συνεργασιών. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship marketing - CRM) επιτρέπει στην εταιρεία να ανακαλύψει ποιοι είναι οι πελάτες της, πώς αυτοί συμπεριφέρονται, και τι χρειάζονται ή τι θέλουν. Επίσης δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται κατάλληλα, με συνέπεια και γρήγορα στις διαφορετικές ευκαιρίες στην πελατεία. Για την αποδοτική ανταπόκριση, η εταιρεία χρειάζεται διαχείριση των εσωτερικών πόρων προκειμένου να συντονίσει τις κύριες επιχειρηματικές διεργασίες της (π.χ.

διεκπεραίωση παραγγελιών, γενικό καθολικό, μισθοδοσία και παραγωγή) σε ένα ενιαίο σύνολο υπομονάδων λογισμικού. Τέλος, η διαχείριση των επιχειρηματικών συνεργασιών επιτρέπει στην εταιρεία να χειρίζεται τις σύνθετες σχέσεις, με τους εμπορικούς εταίρους της για την προμήθεια, την επεξεργασία, και την παράδοση των προϊόντων (Kotler, Keller, 2006).

4.6 Ο κεντρικός ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού

Το πετυχημένο μάρκετινγκ απαιτεί, επομένως, από τις εταιρείες να έχουν ορισμένες ικανότητες, όπως την κατανόηση της αξίας για τον πελάτη, τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, της παροχή της αξίας στον πελάτη, την απόκτηση αξίας για τον πελάτη, και τη διατήρηση της αξίας για τον πελάτη. Ελάχιστες μόνον από τις μεγάλες εταιρείες ξεχωρίζουν για τη δεξιοτεχνία τους στο μάρκετινγκ: Procter & Gamble, Southwest Airlines, Nike, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald's, Marriot Hotels, αρκετές Ιαπωνικές (Sony, Toyota, Canon), καθώς και Ευρωπαϊκές (IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Electrolux, Nokia, Lego, Tesco). Αυτές οι εταιρείες εστιάζουν στον πελάτη και είναι οργανωμένες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται αποδοτικά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Όλες έχουν πλήρως επανδρωμένα τμήματα μάρκετινγκ και όλα τα άλλα τμήματά τους -παραγωγή, οικονομική διεύθυνση, έρευνα και ανάπτυξη, διεύθυνση προσωπικού, τμήμα προμηθειών- αποδέχονται και αυτά την έννοια ότι πάνω απ' όλα βρίσκεται ο πελάτης.

Η δημιουργία, η παροχή, και η επικοινωνία της αξίας χρειάζεται πολλές διαφορετικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Για να διασφαλιστεί ότι θα επιλεγούν και θα γίνουν οι κατάλληλες αυτές δραστηριότητες, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απόλυτα απαραίτητος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά ενέργειες σε τρεις βασικούς τομείς: Ο πρώτος είναι η διαχείριση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρείας με τον ίδιο τρόπο όπως ενός χαρτοφυλακίου επενδύσεων. Ο δεύτερος περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνάμεων κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, με την εξέταση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και της θέσης και της προσαρμογής της εταιρείας στην αγορά. Ο τρίτος αφορά την επιχειρηματική στρατηγική. Για κάθε δραστηριότητά της, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της (Kotler, Keller, 2006).

Σε αυτήν τη διαδικασία, το μάρκετινγκ παίζει κρίσιμο ρόλο. Για να καταλάβουμε τη διοίκηση μάρκετινγκ, πρέπει πρώτα να καταλάβουμε το στρατηγικό σχεδιασμό. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες αποτελούνται από τέσσερα οργανωτικά επίπεδα: το κεντρικό εταιρικό επίπεδο, το επίπεδο τομέα, το επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και το επίπεδο προϊόντος. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου που θα κατευθύνει ολόκληρη την επιχείρηση· εκεί αποφασίζεται η

ποσότητα των πόρων που θα κατανεμηθούν σε κάθε τομέα, καθώς και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα ξεκινήσουν ή θα καταργηθούν. Κάθε τομέας εφαρμόζει ένα δικό του σχέδιο που καλύπτει την κατανομή των κεφαλαίων σε κάθε επιχειρηματική μονάδα του. Κάθε επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει ένα στρατηγικό σχέδιο που θα την οδηγήσει σε ένα κερδοφόρο μέλλον. Τέλος, κάθε επίπεδο προϊόντος (σειρά προϊόντων, μάρκα) μέσα σε μια επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων του στην αγορά του προϊόντος.

Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι το βασικό εργαλείο που κατευθύνει και συντονίζει την προσπάθεια του μάρκετινγκ. Το σχέδιο μάρκετινγκ λειτουργεί σε δύο επίπεδα: το στρατηγικό και το τακτικό. Το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ καθορίζει τις αγορές στόχους και την πρόταση αξίας που θα προσφερθεί, με βάση μια ανάλυση των καλύτερων ευκαιριών της αγοράς. Το τακτικό σχέδιο μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές μάρκετινγκ και περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά προϊόντος, την προώθηση, την προβολή, την τιμολόγηση, τα κανάλια πωλήσεων και την τεχνική εξυπηρέτηση (Kotler, Keller, 2006).

Σήμερα, το σχέδιο μάρκετινγκ καταρτίζεται από ομάδες με τη συμβολή και τη συμμετοχή κάθε σημαντικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτά τα σχέδια υλοποιούνται κατόπιν στα κατάλληλα επίπεδα της οργάνωσης. Τα αποτελέσματα παρακολουθούνται και, όποτε είναι απαραίτητο, γίνονται διορθωτικές ενέργειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1 Στρατηγικές προϊόντος

Οι στρατηγικές προϊόντος αντανακλούν την αποστολή των επιχειρησιακών μονάδων και τη δραστηριότητά τους. Ακολουθώντας τη γενική ιδέα του μάρκετινγκ, η επιλογή της στρατηγικής προϊόντος θα πρέπει να σχετίζεται στενά με τη στρατηγική αγοράς της εταιρείας. Οι διάφορες στρατηγικές προϊόντος και οι εναλλακτικές καθεμιάς απ' αυτές που αναπτύσσονται σ' αυτή την ενότητα είναι:

§ Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος

- A. Τοποθέτηση ενός μόνο προϊόντος/μάρκας
- B. Τοποθέτηση πολλαπλών προϊόντων/μάρκες

§ Στρατηγική επανατοποθέτησης προϊόντος

- A. Επανατοποθέτηση ανάμεσα στους υπάρχοντες πελάτες
- B. Επανατοποθέτηση ανάμεσα σε νέους χρήστες
- Γ. Επανατοποθέτηση για νέες χρήσεις

§ Στρατηγική product-overlap

- A. Ανταγωνιστικά προϊόντα/μάρκες
- B. Private Labeling
- Γ. Συναλλαγές με τους κατασκευαστές του αρχικού εξοπλισμού

§ Στρατηγική εύρους προϊόντων

- A. Ένα προϊόν
- B. Πολλαπλά προϊόντα
- Γ. Σύστημα προϊόντων

§ Στρατηγική σχεδιασμού προϊόντος

- A. Συγκεκριμένα προϊόντα
- B. Προϊόντα επί παραγγελία
- Γ. Συγκεκριμένο προϊόν με τροποποιήσεις

§ Στρατηγική αφαίρεσης/απόσυρσης προϊόντος

- A. Συγκομιδή

- B. Απλοποίηση της γραμμής προϊόντος
- Γ. Ολική απόρριψη της γραμμής προϊόντος

§ Στρατηγική νέου προϊόντος

- A. Βελτίωση/τροποποίηση προϊόντος
- B. Αντιγραφή προϊόντος
- Γ. Πρωτοποριακό προϊόν

§ Στρατηγική διαφοροποίησης

- A. Ομόκεντρη διαφοροποίηση
- B. Οριζόντια διαφοροποίηση
- Γ. Συσσωρευμένη διαφοροποίηση

§ Στρατηγική αξίας μάρκετινγκ

- A. Στρατηγική ποιότητας
- B. Στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη
- Γ. Στρατηγική βασισμένη στο χρόνο (Subhash, 2003).

5.1.1 Προοπτικές για τις στρατηγικές προϊόντος

§ Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος

Ορισμός: Στρατηγική τοποθέτησης προϊόντος είναι η τοποθέτηση ενός προϊόντος/μάρκας σε εκείνο το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα έχει μια ευνοϊκή υποδοχή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα/μάρκες (Kotler, Keller, 2006).

Αντικειμενικοί στόχοι είναι: (α) η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά έτσι, ώστε να βρίσκεται μακριά από τα ανταγωνιστικά προϊόντα/μάρκες, (β) η τοποθέτηση του προϊόντος έτσι, ώστε να πληροφορούνται οι πελάτες για το τι αντιπροσωπεύει η επιχείρηση, τι είναι και πώς θα ήθελε να την αξιολογήσουν οι πελάτες. Στην περίπτωση της τοποθέτησης πολλαπλών προϊόντων/μάρκες: (α) η επιδίωξη της ανάπτυξης μέσω της προσφοράς διάφορων προϊόντων σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, (β) η αποφυγή των ανταγωνιστικών απειλών σ' ένα μόνο προϊόν/μάρκα (Kotler, Keller, 2006).

Προϋποθέσεις: η χρήση των μεταβλητών του μείγματος μάρκετινγκ, ειδικά οι προσπάθειες σχεδιασμού και επικοινωνίας. (α) Η επιτυχημένη διαχείριση ενός μόνο προϊόντος/μάρκας απαιτεί την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά έτσι, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από τον πιο σκληρό αντίπαλο και να διατηρήσει τη μοναδική του θέση, δημιουργώντας την εικόνα ενός ξεχωριστού προϊόντος. (β) Η επιτυχημένη διαχείριση των

πολλαπλών προϊόντων απαιτεί την προσεκτική τοποθέτηση στην αγορά έτσι, ώστε τα πολλαπλά προϊόντα/μάρκες να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Έτσι, είναι σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην τμηματοποίηση της αγοράς και την τοποθέτηση ενός προϊόντος ως μοναδικά κατάλληλου σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα, μέσω του σχεδιασμού.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: (α) η ικανοποίηση όσο περισσότερων αναγκών συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς είναι δυνατόν, (β) ο περιορισμός ξαφνικών αλλαγών στις πωλήσεις, (γ) η απόκτηση πελατών που είναι πιστοί στα συγκεκριμένα προϊόντα/μάρκες (Kotler, Keller, 2006).

§ Στρατηγική επανατοποθέτησης προϊόντος

Ορισμός: Εξέταση της τρέχουσας θέσης του προϊόντος και του μείγματος μάρκετινγκ, και επιδίωξη μιας νέας θέσης που να είναι πιο κατάλληλη γι' αυτό.

Αντικειμενικοί στόχοι: (α) η αύξηση της ζωής του προϊόντος, (β) η διόρθωση ενός λάθους στην αρχική τοποθέτηση.

Προϋποθέσεις: (α) Αν αυτή η στρατηγική απευθύνεται προς τους υπάρχοντες πελάτες, η επανατοποθέτηση επιδιώκεται μέσω της προώθησης περισσότερων, διαφορετικών χρήσεων του προϊόντος. (β) Αν η επιχειρησιακή μονάδα θέλει να προσεγγίσει νέους χρήστες, αυτή η στρατηγική απαιτεί το προϊόν να παρουσιάζεται με διαφορετικό τρόπο στους ανθρώπους που δεν είναι προδιατεθειμένοι ευνοϊκά προς αυτό. Όταν γίνεται αυτό, θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε, κατά την προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών, να μην απομακρύνονται οι υπάρχοντες. (γ) Αν αυτή η στρατηγική στοχεύει στην παρουσίαση νέων χρήσεων του προϊόντος, απαιτείται να αναζητηθούν οι λανθάνουσες χρήσεις του προϊόντος, αν υπάρχουν. Παρ' όλο που μπορεί να μην έχουν όλα τα προϊόντα λανθάνουσες χρήσεις, υπάρχουν προϊόντα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς που δεν υπήρχαν στους αρχικούς στόχους.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: (α) Στους υπάρχοντες πελάτες: αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας. (β) Στους νέους χρήστες: επέκταση της συνολικής αγοράς, ώστε να τεθεί το προϊόν σε μία πορεία ανάπτυξης και αυξανόμενης κερδοφορίας. (γ) Νέες χρήσεις του προϊόντος: αυξανόμενες πωλήσεις, μερίδιο αγοράς και κερδοφορίας (Kotler, Keller, 2006).

§ Στρατηγική product-overlap

Ορισμός: ο ανταγωνισμός ενάντια στη μάρκα (προϊόν) κάποιου μέσω της εισαγωγής στην αγορά ανταγωνιστικών προϊόντων, της χρήσης ίδιας μάρκας και της πώλησης πρότυπου εξοπλισμού σε κατασκευαστές.

Αντικειμενικοί στόχοι: (α) η προσέλκυση περισσότερων πελατών για το προϊόν και συνεπώς η αύξηση της συνολικής αγοράς, (β) πλήρης παραγωγικότητα και γενική επέκταση, (γ) πώληση σε ανταγωνιστές, πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας και μείωση του κόστους.

Προϋποθέσεις: (α) κάθε ανταγωνιστικό προϊόν πρέπει να έχει το δικό του μάρκετινγκ, για να συναγωνιστεί στην αγορά, (β) τα private brands δε θα πρέπει να γίνουν αιτία αφαίμαξης των κερδών. (γ) κάθε μάρκα θα πρέπει να βρει τη δική της ειδική θέση στην αγορά. Αν αυτό δε συμβεί, θα δημιουργηθεί σύγχυση στους πελάτες, και οι πωλήσεις θα επηρεαστούν αρνητικά. (δ) μακροπρόθεσμα, ένα από τα προϊόντα/μάρκες ίσως να αποσυρθεί, δίνοντας τη θέση του στο άλλο προϊόν/μάρκα.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: (α) αύξηση του μεριδίου αγοράς, (β) αυξανόμενη ανάπτυξη (Subhash, 2003).

§ Στρατηγική product-scope (Εύρους προϊόντος)

Ορισμός: η στρατηγική εύρους προϊόντος ασχολείται με τις προοπτικές του μείγματος προϊόντος μιας επιχείρησης. Η στρατηγική εύρους προϊόντος καθορίζεται με βάση τη συνολική αποστολή της επιχειρησιακής μονάδας. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια στρατηγική ενός προϊόντος/μάρκας, μια στρατηγική πολλαπλών προϊόντων ή μια στρατηγική συστήματος προϊόντων.

Αντικειμενικοί στόχοι: (α) Ένα προϊόν: αύξηση των οικονομιών κλίμακας μέσω της εξειδίκευσης. (β) Πολλαπλά προϊόντα: η προστασία από τον κίνδυνο της πιθανής αχρήστευσης ενός μόνο προϊόντος, μέσω της προσθήκης επιπλέον προϊόντων. (γ) Σύστημα προϊόντων: ενίσχυση της εξάρτησης του πελάτη από τα προϊόντα της εταιρείας, καθώς και παρεμπόδιση των ανταγωνιστών να κινηθούν μέσα στην αγορά.

Προϋποθέσεις: (α) Ένα προϊόν: η επιχείρηση πρέπει να εκσυγχρονίζει το προϊόν, ακόμη και να γίνει ηγέτης της τεχνολογίας, για να αποφύγει την αχρήστευση. (β) Πολλαπλά προϊόντα: τα προϊόντα πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται σ' ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων. (γ) Σύστημα προϊόντων: στην εταιρεία πρέπει να υπάρχει κατανόηση των αναγκών του πελάτη και των χρήσεων των προϊόντων (Kotler, Keller, 2006).

Αναμενόμενα αποτελέσματα: αυξανόμενη ανάπτυξη, μερίδιο αγοράς και κέρδη και με τις τρεις στρατηγικές. Με τη στρατηγική συστήματος προϊόντος, η εταιρεία πετυχαίνει το μονοπωλιακό έλεγχο της αγοράς, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κάποια προβλήματα με το Υπουργείο Δικαιοσύνης, και επεκτείνει τη γενική ιδέα των ευκαιριών προϊόντος/αγοράς.

§ Στρατηγική σχεδιασμού προϊόντος

Ορισμός: η στρατηγική σχεδιασμού προϊόντος αφορά στο βαθμό τυποποίησης ενός προϊόντος. Η εταιρεία έχει να επιλέξει ανάμεσα στις ακόλουθες στρατηγικές: τυποποιημένο προϊόν, προϊόν επί παραγγελία και τυποποιημένο προϊόν με τροποποιήσεις.

Αντικειμενικοί στόχοι: (α) Τυποποιημένο προϊόν: αύξηση των οικονομικών κλίμακας. (β) Προϊόν επί παραγγελία: ανταγωνισμός έναντι των μαζικών παραγωγών τυποποιημένων προϊόντων μέσω της ευελιξίας του σχεδιασμού προϊόντος. (γ) Τυποποιημένο προϊόν με τροποποιήσεις: συνδυασμός των πλεονεκτημάτων των δύο προηγούμενων στρατηγικών.

Προϋποθέσεις: Ακριβής ανάλυση των προοπτικών προϊόντος/αγοράς και των αλλαγών στο περιβάλλον, ειδικά των τεχνολογικών αλλαγών (Kotler, Keller, 2006).

Αναμενόμενα αποτελέσματα: Αύξηση της ανάπτυξης, του μεριδίου αγοράς και των κερδών. Επιπλέον, η τρίτη στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρεί στενή επαφή με την αγορά και να αποκτήσει εμπειρία στην ανάπτυξη νέων τυποποιημένων προϊόντων.

§ Στρατηγική product-elimination

Ορισμός: περικοπές στη σύνθεση του χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχειρησιακής μονάδας μιας επιχείρησης, με μείωση του αριθμού των προϊόντων μέσα σε μία γραμμή ή με την οριστική διακοπή της λειτουργίας μιας μονάδας ή μιας δραστηριότητας.

Αντικειμενικοί στόχοι: η απόσυρση ανεπιθύμητων προϊόντων, επειδή η συμβολή τους στο σταθερό κόστος και τα κέρδη είναι πολύ χαμηλή, επειδή η μελλοντική τους απόδοση φαίνεται να είναι απογοητευτική, ή επειδή δεν ταιριάζουν στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική product-elimination στοχεύει στην ανάπτυξη του καλύτερου δυνατού μείγματος (συνδυασμού) προϊόντων και στην εξισορρόπηση της ολικής δραστηριότητας (Kotler, Keller, 2006).

Προϋποθέσεις: δεν απαιτούνται ειδικόί πόροι για να αποσυρθεί ένα προϊόν ή μια ομάδα. Όμως, επειδή είναι αδύνατον να αναιρεθεί η απόφαση, άπαξ η απόσυρση έχει επιτευχθεί, πρέπει να γίνει μια σε βάθος ανάλυση για να καθοριστούν (α) οι αιτίες του υπάρχοντος προβλήματος, (β) οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις, εκτός από την απόσυρση, που μπορούν να λύσουν τα προβλήματα (π.χ., είναι δυνατές οι βελτιώσεις στο μείγμα μάρκετινγκ;), και (γ) οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η απόσυρση στα εναπομείναντα προϊόντα ή μονάδες (π.χ., το προϊόν που πρόκειται να αποσυρθεί είναι συμπληρωματικό με άλλα προϊόντα του χαρτοφυλακίου; Ποια είναι τα έμμεσα αποτελέσματα στην εικόνα της εταιρείας; Ποιο είναι το κοινωνικό κόστος από μια εξάλειψη;).

Αναμενόμενα αποτελέσματα: Βραχυπρόθεσμα, αναμένονται οικονομίες στο κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, μειωμένες καινοτομίες και σε μερικές περιπτώσεις μία βελτιωμένη απόδοση των επενδύσεων. Μακροπρόθεσμα, οι πωλήσεις των εναπομεινάντων προϊόντων μπορεί να αυξηθούν, επειδή τώρα οι περισσότερες προσπάθειες επικεντρώνονται σ' αυτά.

§ Στρατηγική νέου προϊόντος

Ορισμός: ένα σύνολο λειτουργιών που καθιερώνει (α) μέσα στην επιχείρηση, ένα νέο προϊόν σε σχέση με την προηγούμενη γραμμή προϊόντων, (β) στην αγορά, ένα προϊόν που παρέχει ένα νέο είδος ικανοποίησης. Τρεις εναλλακτικές επιλογές προκύπτουν από τα παραπάνω: βελτίωση/τροποποίηση προϊόντος, αντιγραφή προϊόντος και καινοτομία προϊόντος.

Αντικειμενικοί στόχοι: η ικανοποίηση των νέων αναγκών, η αντοχή των υπαρχόντων προϊόντων στις ανταγωνιστικές πιέσεις. Στην πρώτη περίπτωση, η στρατηγική νέου προϊόντος είναι επιθετικού χαρακτήρα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι αμυντική.

Προϋποθέσεις: η στρατηγική νέου προϊόντος είναι δύσκολο να εφαρμοστεί, αν στην εταιρεία δεν υπάρχει ένα "σύστημα ανάπτυξης νέου προϊόντος". Πέντε συνιστώσες αυτού του συστήματος θα πρέπει να υπολογιστούν: (α) οι συντεχνιακές βλέψεις προς τα νέα προϊόντα, (β) η ευρύτητα αντιλήψεων του οργανισμού όσον αφορά στη δημιουργικότητα, (γ) το αν το περιβάλλον ευνοεί τη δημιουργικότητα, (δ) η λεπτομερής εξέταση των μεθόδων για νέες ιδέες, και (ε) η αξιολόγηση της διαδικασίας (Kotler, Keller, 2006).

Αναμενόμενα αποτελέσματα: η αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας.

§ Στρατηγική διαφοροποίησης

Ορισμός: ανάπτυξη ασυνήθιστων προϊόντων και αγορών μέσω (α)ομόκεντρης διαφοροποίησης (τα προϊόντα που εισάγονται σχετίζονται με τα υπάρχοντα προϊόντα ως προς το μάρκετινγκ και την τεχνολογία), (β) οριζόντια διαφοροποίηση (τα νέα προϊόντα δε σχετίζονται με τα υπάρχοντα προϊόντα, αλλά πωλούνται στους ίδιους πελάτες), και (γ) συσσωρευμένη διαφοροποίηση (τα προϊόντα είναι τελείως καινούργια) (Kotler, Keller, 2006).

Αντικειμενικοί στόχοι: οι στρατηγικές διαφοροποίησης ανταποκρίνονται στην επιδίωξη (α) ανάπτυξης, όταν τα υπάρχοντα προϊόντα/αγορές φθάσουν στην ωριμότητα, (β) σταθερότητας, διασπείροντας τους κινδύνους των αυξομειώσεων στις αποδοχές, (γ) ασφάλειας, όταν η εταιρεία ανησυχεί για τυχόν απώλεια ενός από τους κυριότερους πελάτες της, και (δ) αξιοπιστίας, για να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στις αγορές κεφαλαίου.

Προϋποθέσεις: προκειμένου να μειωθούν οι κίνδυνοι που υπάρχουν σε μία στρατηγική διαφοροποίησης, μία επιχειρησιακή μονάδα θα πρέπει (α) να διαφοροποιήσει τις

δραστηριότητές της, μόνο αν οι κατάλληλες συνθήκες για το υπάρχον προϊόν/αγορά είναι περιορισμένες, (β) να γνωρίζει καλά την περιοχή στην οποία διαφοροποιείται, (γ) να προμηθεύει τα προϊόντα που εισάγει με επαρκή υποστήριξη, και (δ) να προβλέπει τα αποτελέσματα της διαφοροποίησης στις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: (α) αύξηση στις πωλήσεις, (β) μεγαλύτερη κερδοφορία και ευελιξία.

§ Στρατηγική αξίας μάρκετινγκ

Ορισμός: η στρατηγική αξίας μάρκετινγκ ασχολείται με την εξασφάλιση των προοπτικών επιτυχίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτές οι προοπτικές περιλαμβάνουν την ποιότητα του προϊόντος, την εξυπηρέτηση του πελάτη και τη συμμόρφωση στις χρονικές δεσμεύσεις.

Αντικειμενικοί στόχοι: οι στρατηγικές αξίας μάρκετινγκ κατευθύνονται προς την επιδίωξη ολικής ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό σημαίνει προσπάθεια για τελειότητα, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του πελάτη.

Προϋποθέσεις: (α) εξέταση των αντιλήψεων του πελάτη για την αξία, (β) σχεδιασμός προγραμμάτων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη για ποιότητα, εξυπηρέτηση, καθώς και των χρονικών απαιτήσεων, (γ) εκπαίδευση των εργαζομένων και των διανομέων για (να εξασφαλίζουν τις προοπτικές επιτυχίας) έγκαιρη παράδοση.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: αυτή η στρατηγική αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία οδηγεί στην αφοσίωση του πελάτη και επομένως σε υψηλότερο μερίδιο αγοράς. Αυτή η στρατηγική καθιστά την εταιρεία λιγότερο τρωτή στον πόλεμο των τιμών, επιτρέποντας στην εταιρεία να ορίσει υψηλότερες τιμές και ως εκ τούτου να έχει μεγαλύτερα κέρδη (Subhash, 2003).

5.2 Στρατηγικές τιμολόγησης

Η στρατηγική τιμολόγησης ενδιαφέρει τα πολύ υψηλά επίπεδα διοίκησης της εταιρείας. Ακόμη, μερικές διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται περισσότερο με βάση τη διαίσθηση παρά την τιμολόγηση. Υπάρχει εξήγηση γι' αυτό. Οι αποφάσεις τιμολόγησης επηρεάζονται αρχικά από παράγοντες όπως ο αντικειμενικός σκοπός τιμολόγησης, το κόστος, ο ανταγωνισμός και η ζήτηση, που είναι δύσκολο να συνδυαστούν και να αναλυθούν. Για παράδειγμα, πρέπει να γίνουν υποθέσεις για το τι θα κάνει ένας ανταγωνιστής κάτω από συγκεκριμένες υποθετικές περιστάσεις. Αυτό φυσικά δεν υπάρχει τρόπος να το ξέρουμε με σιγουριά εκ των προτέρων. Γι' αυτό και δίνεται εμπιστοσύνη στη διαίσθηση (Kotler, Keller, 2006).

Σ' αυτή την ενότητα συνοψίζονται οι παράγοντες τιμολόγησης, και εξετάζονται σημαντικές στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει αυτός που καθορίζει τις τιμές στην εταιρεία. Θα αναφερθούμε στις ακόλουθες στρατηγικές:

- Στρατηγική τιμολόγησης για νέα προϊόντα (Pricing strategy for new products)
- Στρατηγική τιμολόγησης για καθιερωμένα προϊόντα (Pricing strategy for established products)
- Στρατηγική ευελιξίας της τιμής (Price flexibility strategy)
- Product line-pricing strategy (Στρατηγική τιμολόγησης της γραμμής προϊόντος)
- Στρατηγική χρημ/κής Μίσθωσης (Leasing strategy)
- Στρατηγική τιμολόγησης Δεσίματος (Bundling-pricing strategy)
- Στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή (Price leadership strategy)
- Στρατηγική τιμολόγησης για την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς (Pricing strategy to build market share)

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές τιμολόγησης νέων προϊόντων, το "ξάφρισμα" (skimming) και η "διείσδυση" (penetration). Η στρατηγική skimming είναι μια στρατηγική υψηλών τιμών.

Η στρατηγική της διείσδυσης καθορίζει μια χαμηλή αρχική τιμή, για να "προκαλέσει" πωλήσεις. Τρεις στρατηγικές για ήδη υπάρχοντα προϊόντα έχουν συζητηθεί, η διατήρηση των τιμών, η μείωση των τιμών και η αύξηση των τιμών (Kotler, Keller, 2006).

Μία στρατηγική ευελιξίας της τιμής παρέχει ισχύ σ' αυτόν που τιμολογεί με βάση τη διάρκεια της δέσμευσης και ανάλογα με την αγορά και το προϊόν. Η στρατηγική τιμολόγησης της γραμμής προϊόντος (product line-pricing strategy) κατευθύνεται προς τη διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ διαφορετικών προϊόντων που προσφέρονται από την ίδια εταιρεία. Η στρατηγική χρηματοοικονομικής μίσθωσης (leasing) αποτελεί μία εναλλακτική λύση στην πώληση του προϊόντος. Η στρατηγική δεσίματος (bundling strategy) αφορά στη συσκευασία των προϊόντων και συνδέει τις υπηρεσίες για τους σκοπούς της τιμολόγησης. Η στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή είναι χαρακτηριστικό ενός ολιγοπωλίου (oligopoly), όπου μια εταιρεία αναδεικνύεται ηγέτης και καθορίζει τη στρατηγική τιμολόγησης, για να αποκτήσει μερίδιο αγοράς (build market share). Με τον καθορισμό της τιμής για να δημιουργηθεί μερίδιο αγοράς, δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα του καθορισμού μιας αρχικά χαμηλής τιμής για την απόκτηση εμβέλειας και μεριδίου αγοράς, καθιστώντας έτσι ικανή την επιχείρηση να επιτύχει πρόσθετες μειώσεις του κόστους στο μέλλον (Subhash, 2003).

5.2.1 Προοπτικές των στρατηγικών τιμολόγησης

I. Στρατηγικές τιμολόγησης νέων προϊόντων

A. Τιμολόγηση skimming

Ορισμός: καθορισμός μιας σχετικά υψηλής τιμής στα αρχικά στάδια ζωής ενός προϊόντος.

Στόχοι: (α) εξυπηρέτηση των πελατών που δεν ενδιαφέρονται για την τιμή, όσο η αγορά βρίσκεται στο υψηλότερο άκρο της καμπύλης ζήτησης και δεν έχουν εισέλθει ακόμη στην αγορά ανταγωνιστές, (β) ανάκτηση ενός σημαντικού μέρους του κόστους προώθησης (promotion), έρευνας και ανάπτυξης, μέσω ενός υψηλού περιθωρίου κέρδους.

Προϋποθέσεις: (α) μεγάλες δαπάνες για την προώθηση του προϊόντος, της ενημέρωσης των καταναλωτών, και για την ώθηση των καταναλωτών να το αγοράσουν, (β) σχετικά ανελαστική (inelastic) ζήτηση στο ανώτερο άκρο της καμπύλης ζήτησης, (γ) έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού και υποκατάστατων.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) αγορά διαιρεμένη σε πελάτες που ενδιαφέρονται για την τιμή και σ' αυτούς που δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα, (β) υψηλό περιθώριο κέρδους στις πωλήσεις που θα καλύψει το κόστος ανάπτυξης, έρευνας και προώθησης (promotion), (γ) ευκαιρία στην εταιρεία να μειώσει τις τιμές της και να πουλήσει στη μαζική αγορά, πριν εισέλθουν οι ανταγωνιστές (Kotler, Keller, 2006).

B. Τιμολόγηση διείσδυσης

Ορισμός: καθορισμός μιας σχετικά χαμηλής τιμής στα αρχικά στάδια ζωής ενός προϊόντος.

Στόχος: αποτροπή της εισόδου των ανταγωνιστών στην αγορά αποκτώντας γρήγορα ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς και κερδίζοντας ένα πλεονέκτημα κόστους, πραγματοποιώντας οικονομίες κλίμακας (economies of scales).

Προϋποθέσεις: (α) το προϊόν πρέπει να ταιριάζει σε μια αγορά αρκετά μεγάλη, για να υποστηρίξει το πλεονέκτημα κόστους, (β) η ζήτηση πρέπει να είναι αρκετά ελαστική, προκειμένου η εταιρεία να διαφυλάξει το πλεονέκτημα κόστους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) υψηλός όγκος πωλήσεων και μεγάλο μερίδιο αγοράς, (β) μικρό περιθώριο κέρδους στις πωλήσεις, (γ) χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα σχετικά με τον ανταγωνισμό εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας.

II. Στρατηγικές τιμολόγησης για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα

A. Διατήρηση της τιμής

Στόχοι: (α) η διατήρηση της θέσης στην αγορά (π.χ., μερίδιο αγοράς, αποδοτικότητα κ.λπ.), (β) η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης

Προϋποθέσεις: (α) η εξυπηρετούμενη αγορά της εταιρείας (firm's served market) δεν έχει επηρεαστεί σημαντικά από αλλαγές στο περιβάλλον, (β) αβεβαιότητα υπάρχει όσον αφορά στην ανάγκη για μια αλλαγή της τιμής ή του αποτελέσματος αυτής, (γ) η δημόσια εικόνα της εταιρείας μπορεί να βελτιωθεί, αν η εταιρεία ανταποκριθεί στην απαίτηση της κυβέρνησης ή της κοινής γνώμης για διατήρηση των τιμών.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) διατήρηση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (market position). (β) Ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης (Kotler, Keller, 2006).

B. Μείωση της τιμής

Στόχοι: (α) να δρα αμυντικά και να μειώνει τις τιμές, για να είναι ανταγωνιστική, (β) να δρα επιθετικά με σκοπό να επικρατήσει στον ανταγωνισμό, (γ) να ανταποκρίνεται σε μια ανάγκη του πελάτη που προέκυψε από μια αλλαγή στο περιβάλλον.

Προϋποθέσεις: (α) η επιχείρηση θα πρέπει να είναι οικονομικά και ανταγωνιστικά ισχυρή, για να υπερτερήσει σ' έναν πόλεμο τιμών, αν αυτό είναι αναγκαίο, (β) θα πρέπει να κατανοεί πλήρως τη συνάρτηση ζήτησης του προϊόντος της.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: χαμηλότερα περιθώρια κέρδους (υποθέτοντας ότι το κόστος παραμένει σταθερό). Υψηλότερο μερίδιο αγοράς θα μπορούσε να αναμένεται, αλλά αυτό θα εξαρτηθεί από την αλλαγή της τιμής σε σχέση με τις ανταγωνιστικές τιμές και από την ελαστικότητα των τιμών (Kotler, Keller, 2006).

Γ. Αύξηση της τιμής

Στόχοι: (α) διατήρηση της αποδοτικότητας κατά τη διάρκεια μιας πληθωριστικής περιόδου, (β) όφελος από τις διαφοροποιήσεις του προϊόντος, (γ) τμηματοποίηση της υπάρχουσας αγοράς.

Προϋποθέσεις: (α) σχετικά μικρή ελαστικότητα τιμών αλλά σχετικά μεγάλη ελαστικότητα όσον αφορά σε κάποιους άλλους παράγοντες όπως η ποιότητα ή η διανομή, (β) ενίσχυση άλλων στοιχείων της αγοράς. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση αποφασίσει να αυξήσει την τιμή και να διαφοροποιήσει την ποιότητα του προϊόντος της, τότε η προώθηση και η διανομή θα πρέπει να αναφέρονται στην ποιότητα του προϊόντος.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) υψηλότερο περιθώριο πωλήσεων, (β) διαιρεμένη αγορά (ενδιαφέρον για την τιμή (price conscious), ενδιαφέρον για την ποιότητα (quality conscious), κλπ, (γ) πιθανότατα υψηλότερες μοναδιαίες πωλήσεις, αν η διαφοροποίηση είναι αποτελεσματική.

III. Στρατηγική ευελιξίας της τιμής (Price-flexibility strategy)

A. Στρατηγική μιας τιμής (μοναδικής) (One-price strategy)

Ορισμός: χρέωση της ίδιας τιμής σ' όλους τους πελάτες κάτω από παρόμοιες συνθήκες και για τις ίδιες ποσότητες (Kotler, Keller, 2006).

Στόχοι: (α) απλοποίηση των αποφάσεων τιμολόγησης, (β) διατήρηση της καλής θέλησης μεταξύ των πελατών.

Προϋποθέσεις: (α) λεπτομερής ανάλυση της θέσης της εταιρείας και της δομής του κόστους εν συγκρίσει με τους υπόλοιπους κλάδους, (β) πληροφορίες που αφορούν στη μεταβλητότητα του κόστους από την προσφορά της ίδιας τιμής στον καθένα, (γ) γνώση των οικονομικών κλίμακας που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση, (δ) πληροφορίες για τις ανταγωνιστικές τιμές, ε) πληροφορίες για την τιμή που είναι πρόθυμοι οι πελάτες να πληρώσουν.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

- (α) μειωμένο διοικητικό κόστος και κόστος πωλήσεων,
- (β) σταθερά περιθώρια κέρδους,
- (γ) ικανοποιητική και δίκαιη εικόνα μεταξύ των πελατών
- (δ) σταθερή αγορά.

B. Στρατηγική ευέλικτης τιμολόγησης (Flexible-Pricing Strategy)

Ορισμός: χρέωση διαφορετικών τιμών σε διαφορετικούς πελάτες, για το ίδιο προϊόν και την ίδια ποσότητα.

Στόχοι: μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων οφελών και δημιουργία κίνησης επιτρέποντας αναπροσαρμογές της τιμής, προς τα πάνω ή προς τα κάτω, με βάση τις συνθήκες ανταγωνισμού και το ποσό που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες για το προϊόν.

Προϋποθέσεις: να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής. Συνήθως, η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται μ' έναν από τους εξής τέσσερις τρόπους: (α) ανά αγορά, (β) ανά προϊόν, (γ) ανά χρόνο, (δ) ανά τεχνολογία. Άλλες απαιτήσεις περιλαμβάνουν: (α) ανάλυση της αξίας που αποδίδει ο πελάτης στο προϊόν, (β) έμφαση περισσότερο στο περιθώριο κέρδους παρά απλώς στην ποσότητα, (γ) ένα αρχείο με τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών στη διακύμανση των τιμών στο παρελθόν (Kotler, Keller, 2006).

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

- (α) αυξημένες πωλήσεις, που οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς,
- (β) αυξημένα βραχυπρόθεσμα κέρδη,
- (γ) αυξημένο κόστος πωλήσεων και διοικητικό κόστος,

(δ) νομικές δυσκολίες προερχόμενες από τη διαφορά στις τιμές.

IV. Στρατηγική τιμολόγησης γραμμής προϊόντος (Product Line-Pricing Strategy)

Ορισμός: τιμολόγηση μιας σειράς προϊόντων βάσει της επίδρασης και της σχέσης τους με άλλα προϊόντα της ίδιας σειράς, ανταγωνιστικά ή συμπληρωματικά.

Στόχος: μεγιστοποίηση του κέρδους ολόκληρης της γραμμής, όχι μόνο μερικών συγκεκριμένων προϊόντων αυτής.

Προϋποθέσεις: (α) για ένα ήδη υπάρχον προϊόν στη γραμμή, η στρατηγική αναπτύσσεται σύμφωνα με τη συνεισφορά τού προϊόντος στο pro rata share of overhead και στο άμεσο κόστος, (β) για ένα νέο προϊόν, μία ανάλυση προϊόντος αγοράς καθορίζει αν το προϊόν θα είναι κερδοφόρο. Η τιμή εν συνεχεία είναι μία συνάρτηση του κόστους, των στόχων κέρδους, της εμπειρίας και του εξωτερικού ανταγωνισμού.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) ισοσταθμισμένο και συνεπές σχέδιο τιμολόγησης στη γραμμή προϊόντων, (β) μεγαλύτερα κέρδη μακροχρόνια, (γ) καλύτερη λειτουργία/ συμπεριφορά της γραμμής ως συνόλου.

V. Στρατηγική χρηματοοικονομικής μίσθωσης (Leasing Strategy)

Ορισμός: μια συμφωνία με την οποία ο ιδιοκτήτης (εκμισθωτής) ενός αγαθού νοικιάζει αυτό το αγαθό σ' ένα τρίτο πρόσωπο (μισθωτή). Ο μισθωτής καταβάλλει κάθε μήνα ως πληρωμή ενοικίου ένα συγκεκριμένο ποσό χρημάτων, το οποίο περιλαμβάνει κεφάλαιο και τόκο.

Στόχοι: (α) ενίσχυση της ανάπτυξης της αγοράς με προσέλκυση πελατών που δεν μπορούν να αγοράσουν άμεσα, (β) πραγματοποίηση μεγαλύτερων μακροχρόνιων κερδών. Αφού γίνει απόσβεση στο κόστος παραγωγής, το ποσό ενοικίασης είναι κυρίως κέρδος, (γ) αύξηση της ρευστότητας, (δ) σταθερή ροή κερδών, (ε) προστασία ενάντια στην απώλεια εισοδήματος λόγω τεχνολογικής απαρχαίωσης (Kotler, Keller, 2006).

Προϋποθέσεις: (α) απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για τη συνέχιση της παραγωγής προϊόντων για μελλοντικές πωλήσεις ή εκμισθώσεις, (β) επαρκής υπολογισμός του ποσού εκμίσθωσης και της ελάχιστης περιόδου για την οποία η μίσθωση είναι δεσμευτική, ώστε το συνολικό ποσό που πληρώνει ο μισθωτής για τη διάρκεια της μίσθωσης να είναι μικρότερο απ' αυτό που θα καταβαλλόταν σε μηνιαίες δόσεις για μια άμεση αγορά, (γ) πελάτες που είναι συγκρατημένοι, λόγω των απαιτήσεων μεγάλων κεφαλαίων απαραίτητων για άμεση αγορά, ή που έχουν έξοδα για λόγους φορολογίας εισοδήματος, (δ) η ικανότητα να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των βελτιώσεων των προϊόντων των ανταγωνιστών, που μπορεί να καταστήσουν το προϊόν του εκμισθωτή πεπαλαιωμένο.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) αυξημένο μερίδιο αγοράς, γιατί στους πελάτες περιλαμβάνονται και αυτοί που έχουν παραιτηθεί από την αγορά ενός προϊόντος, (β) συνεχή κέρδη για μια χρονική περίοδο, (γ) μεγαλύτερη ρευστότητα εξαιτίας του χαμηλότερου φόρου εισοδήματος από τα υποτιμημένα έξοδα, (δ) αυξημένες πωλήσεις, καθώς οι πελάτες ασκούν τα αγοραστικά τους δικαιώματα.

VI. Στρατηγική τιμολόγησης δεσίματος (Bundling-Pricing Strategy)

Ορισμός: συμπεριλαμβάνεται ένα έξτρα περιθώριο κέρδους στην τιμή, για να καλυφθεί η ποικιλία των λειτουργιών υποστήριξης και των υπηρεσιών, των απαραίτητων για την πώληση και τη διατήρηση του προϊόντος στην ωφέλιμη ζωή του.

Στόχοι: (α) σε περίπτωση εκμίσθωσης, να έχει τη διαβεβαίωση ότι το προϊόν θα συντηρηθεί κατάλληλα και θα διατηρηθεί σε μια καλή λειτουργική κατάσταση, ώστε να είναι δυνατή η εκ νέου πώληση ή εκμίσθωσή του, (β) δημιουργία επιπλέον εσόδων για την κάλυψη των προσδοκώμενων εξόδων της παροχής υπηρεσιών και της διατήρησης του προϊόντος, (γ) εξασφάλιση εσόδων για την υποστήριξη του προσωπικού που παρέχει υπηρεσίες μετά τις πωλήσεις, (δ) καθορισμός ενός αποθέματος για απροσδόκητα γεγονότα, (ε) ανάπτυξη μιας συνεχιζόμενης σχέσης με τους πελάτες, (στ) αποθάρρυνση του ανταγωνισμού με τη "δωρεάν" υποστήριξη και εξυπηρέτηση μετά την πώληση (Kotler, Keller, 2006).

Προϋποθέσεις: αυτή η στρατηγική είναι ιδανική για τεχνολογικά εξελιγμένα προϊόντα που υπόκεινται σε ταχύτατη τεχνολογική απαρχαίωση, γιατί αυτά τα προϊόντα πωλούνται γενικά σε συστήματα και συνήθως απαιτούν τα ακόλουθα: (α) επιπλέον τεχνική υποστήριξη, (β) custom design and engineering concept for customer, (γ) περιφερειακό εξοπλισμό και εφαρμογές, (δ) εκπαίδευση του προσωπικού των πελατών, και (ε) ένα δυνατό τμήμα εξυπηρέτησης/συντήρησης που να προσφέρει βοήθεια και λύσεις στα προβλήματα των πελατών (Kotler, Keller, 2006).

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) το αγαθό διατηρείται σε μια αποδεκτή κατάσταση για επαναπώληση και επανεκμίσθωση, (β) θετική χρηματορροή, (γ) στιγμιαίες πληροφορίες για τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, (δ) αυξημένες πωλήσεις εξαιτίας της ιδέας του "συνολικού πακέτου" πωλήσεων, γιατί οι πελάτες αισθάνονται ότι παίρνουν την αξία των χρημάτων τους.

VII. Στρατηγική ηγεσίας ως προς την τιμή (Price Leadership Strategy)

Ορισμός: αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από την επιχείρηση - ηγέτη σ' ένα βιομηχανικό κλάδο για να κάνει βασικές κινήσεις στον καθορισμό των τιμών, οι οποίες ακολουθούνται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου (Kotler, Keller, 2006).

Στόχοι: να κερδίσει τον έλεγχο των αποφάσεων τιμολόγησης μέσα σ' ένα βιομηχανικό κλάδο, προκειμένου να υποστηρίξει τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης-ηγέτη (π.χ., δημιουργεί φράγματα στην είσοδο, αυξάνει τα περιθώρια κέρδους κ.λπ.).

Προϋποθέσεις: (α) μια ολιγοπωλιακή κατάσταση, (β) ένας βιομηχανικός κλάδος στον οποίο όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις ίδιες μεταβλητές τιμολόγησης (π.χ., κόστος, ανταγωνισμός, ζήτηση), (γ) ένας βιομηχανικός κλάδος στον οποίο όλες οι επιχειρήσεις έχουν κοινούς στόχους τιμολόγησης, (δ) τέλεια γνώση των συνθηκών του κλάδου. Ένα λάθος στην τιμολόγηση σημαίνει απώλεια ελέγχου.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) αποτροπή των πολέμων τιμών, οι οποίοι κάνουν κακό σ' όλες τις πλευρές που μετέχουν σ' αυτούς, (β) σταθερές κινήσεις τιμολόγησης, (γ) σταθερό μερίδιο αγοράς (Kotler, Keller, 2006).

VIII. Στρατηγική τιμολόγησης για την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς (Pricing Strategy To Build Market Share)

Ορισμός: καθορισμός της μικρότερης δυνατής τιμής για ένα νέο προϊόν.

Στόχος: ανάπτυξη ενός πλεονεκτήματος κόστους που δε θα ξεπεραστεί ποτέ από κανέναν ανταγωνιστή.

Προϋποθέσεις: (α) αρκετοί πόροι για ν' αντέξουν τις αρχικές λειτουργικές απώλειες που θα ανακτηθούν αργότερα μέσω οικονομιών κλίμακας, (β) τιμολογιακά ευαίσθητη αγορά, (γ) μεγάλη αγορά, (δ) υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) έναρξη απώλειας για την απόκτηση μεριδίου αγοράς, (β) δημιουργία ενός φράγματος στην είσοδο στη βιομηχανία (στο βιομηχανικό κλάδο), (γ) ηγεσία του κόστους μέσα στον κλάδο.

5.3 Στρατηγικές διανομής

Οι στρατηγικές διανομής σχετίζονται με τη ροή των προϊόντων και των υπηρεσιών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Σ' αυτή την ενότητα εξετάζεται η πλευρά του παραγωγού. Διακρίνονται έξι στρατηγικές διανομής: στρατηγική δομής δικτύου (channel-structure strategy), στρατηγική ακτίνας δράσης διανομής (distribution-scope strategy), στρατηγική πολλαπλών δικτύων (multiple-channel strategy), στρατηγική τροποποίησης

δικτύου (channel-modification strategy), στρατηγική ελέγχου του δικτύου (channel-control strategy) και στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης (conflict-management-strategy).

Η στρατηγική δομής δικτύου καθορίζει το πότε τα εμπορεύματα θα διατεθούν από τον παραγωγό στον πελάτη άμεσα ή έμμεσα με τη βοήθεια κάποιου μεσολαβητή. Αυτή η στρατηγική αναφέρεται στη θεωρία του Bucklin's. Με τη στρατηγική ακτίνας δράσης διανομής αποφασίζεται το πότε θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστική (exclusive), επιλεκτική (selective) ή εντατική (intensive) διανομή. Η ταυτόχρονη λειτουργία πολλών καναλιών εξετάζεται από τη στρατηγική πολλαπλών δικτύων. Η στρατηγική τροποποίησης δικτύου αξιολογεί τα υπάρχοντα δίκτυα και εντοπίζει την ανάγκη τροποποίησης του δικτύου, για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Η στρατηγική ελέγχου του δικτύου χρησιμοποιεί κάθετα συστήματα μάρκετινγκ για να ασκήσει έλεγχο. Τέλος, η διευθέτηση των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη ενός δικτύου εξετάζεται από τη στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης (Subhash, 2003).

5.3.1 Χαρακτηριστικά των στρατηγικών διανομής

1. Στρατηγική δομής δικτύου

Ορισμός: αξιοποίηση των ιδιοτήτων των μεσολαβητών στη μεταβίβαση των προϊόντων από τον παραγωγό στους πελάτες. Η διανομή μπορεί να είναι είτε άμεση (από τους παραγωγούς στους λιανοπωλητές ή από τους παραγωγούς στους πελάτες) είτε έμμεση (χρήση ενός ή περισσότερων μεσολαβητών, όπως χονδρέμποροι ή μεσιτικά γραφεία).

Αντικειμενικός στόχος: η εξυπηρέτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού πελατών με το μικρότερο κόστος, με παράλληλη διατήρηση του ελέγχου.

Προϋποθέσεις: σύγκριση της άμεσης και της έμμεσης διανομής με βάση το κόστος, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το βαθμό ελέγχου και άλλα χαρακτηριστικά.

Κόστος: α) κόστος διανομής, β) κόστος μη διαθεσιμότητας του προϊόντος, και γ) κόστος αποθήκευσης και μεταφοράς (Kotler, Keller, 2006).

Χαρακτηριστικά προϊόντος: α) ρυθμός αντικατάστασης (replacement rate), β) ακαθάριστο κέρδος, γ) απαιτήσεις λειτουργίας (service requirements), δ) χρόνος έρευνας (search time).

Βαθμός ελέγχου: μεγαλύτερος στην άμεση διανομή.

Άλλοι παράγοντες: α) προσαρμοστικότητα, β) τεχνολογικές αλλαγές (τεχνολογία H/Y), γ) κοινωνικές/πολιτιστικές αξίες.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: α) άμεση διανομή: 1) υψηλό κόστος μάρκετινγκ, 2) μεγάλος βαθμός ελέγχου, 3) ενημερωμένοι καταναλωτές, και 4) καλό όνομα. β) Έμμεση διανομή: 1)

χαμηλό κόστος μάρκετινγκ, 2) λιγότερος έλεγχος, και 3) περιορισμένες αρμοδιότητες για τους διευθυντές του δικτύου (Kotler, Keller, 2006).

2. Στρατηγική ακτίνας δράσης

Ορισμός: καθορισμός της περιοχής δράσης του διανομέα. Οι επιλογές είναι: αποκλειστική διανομή (έναν λιανοπωλητή έχει το μοναδικό πλεονέκτημα πώλησης του εμπορεύματος σε μία περιοχή), εντατική διανομή (ένα προϊόν είναι διαθέσιμο σ' όλα τα πιθανά πρατήρια λιανικής πώλησης), και επιλεκτική διανομή (πολλά αλλά όχι όλα τα πρατήρια μιας συγκεκριμένης περιοχής διανέμουν το προϊόν).

Αντικειμενικός στόχος: εξυπηρέτηση επιλεγμένων αγορών με ελάχιστο κόστος, διατηρώντας την επιθυμητή εικόνα για το προϊόν.

Προϋποθέσεις: καθορισμός των α) αγοραστικών συνηθειών του πελάτη, β) του μεικτού κέρδους/κύκλου εργασιών, γ) της ικανότητας του αντιπροσώπου για παροχή υπηρεσιών, δ) της ικανότητας του αντιπροσώπου να υποστηρίξει όλα τα προϊόντα, και ε) του σχεδιασμού του προϊόντος.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: α) Αποκλειστική διανομή: 1. ισχυρή αξιοπιστία του αντιπροσώπου, 2. υψηλός βαθμός ελέγχου, 3. ικανότητα πρόβλεψης των δυνατοτήτων, 4. βοήθεια του παραγωγού για την προώθηση του εμπορεύματος, 5. πιθανή μείωση του όγκου των πωλήσεων και 6. πιθανή αθέτηση όρων. β) Επιλεκτική διανομή: 1. μεγάλος ανταγωνισμός, 2. εκπτώσεις στις τιμές, και 3. άσκηση πίεσης από μέλη του δικτύου για μείωση του αριθμού των πρατηρίων. γ) Εντατική διανομή: 1. χαμηλός βαθμός ελέγχου, 2. υψηλός όγκος πωλήσεων, 3. Εκτεταμένη περιοχή δράσης, 4. υψηλή απόδοση, και 5. εκπτώσεις των τιμών (Subhash, 2003).

3. Στρατηγική πολλαπλών δικτύων

Ορισμός: χρήση δύο ή περισσότερων δικτύων για διανομή προϊόντων και υπηρεσιών.

Συναντάται σε δύο τύπους: α) συμπληρωματική (κάθε κανάλι χειρίζεται το δικό του μη ανταγωνίσιμο προϊόν), β) ανταγωνιστική (δύο διαφορετικά και ανταγωνιστικά δίκτυα πωλούν το ίδιο προϊόν).

Αντικειμενικός στόχος: βέλτιστη πρόσβαση σε κάθε ξεχωριστό τμήμα της αγοράς για την αύξηση των εποχικών δραστηριοτήτων. Τα συμπληρωματικά δίκτυα χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις στις οποίες κανένα άλλο δίκτυο δεν μπορεί να λειτουργήσει. Τα ανταγωνιστικά δίκτυα χρησιμοποιούνται με την προοπτική αύξησης των πωλήσεων.

Προϋποθέσεις: α) κατάτμηση της αγοράς, β) ανάλυση κόστους/ωφελειών. Τα συμπληρωματικά δίκτυα προωθούνται από: 1. γεωγραφική μελέτη, 2. μέγεθος της επιχείρησης, 3. ανάγκη για διανομή των μη ανταγωνιστικών προϊόντων, και 4. κορεσμός από τα παραδοσιακά δίκτυα. Η χρήση ανταγωνιστικών καναλιών μπορεί να επιβληθεί σε περιπτώσεις μεταβολών του περιβάλλοντος.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: α) διαφορετικές υπηρεσίες, τιμές και υποστήριξη στα διάφορα τμήματα, β) διεύρυνση της αγοράς, γ) αυξημένες πωλήσεις, δ) πιθανή δυσαρέσκεια του αντιπροσώπου, ε) προβλήματα έλεγχου, στ) πιθανή υπερεπέκταση. Η υπερεπέκταση μπορεί να προκαλέσει: 1. μείωση της ποιότητας, και 2. αρνητικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα.

4. Στρατηγική τροποποίησης δικτύου

Ορισμός: εισαγωγή μιας αλλαγής στο υπάρχον δίκτυο, η οποία ακολουθείται από αξιολόγηση και αναθεώρηση.

Αντικειμενικός στόχος: διατήρηση του βέλτιστου τρόπου διανομής σ' ένα ευμετάβλητο περιβάλλον (Kotler, Keller, 2006).

Προϋποθέσεις: α) αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλοντικών αλλαγών: 1. αλλαγές στις αγορές καταναλωτών και στις αγοραστικές τους συνήθειες, 2. αλλαγές στον κύκλο ζωής του προϊόντος, 3. αλλαγές στην οικονομική δύναμη της επιχείρησης και 4. αλλαγές στον κύκλο ζωής του λιανοπωλητή. β) συνεχής αξιολόγηση των υπαρχόντων δικτύων, γ) ανάλυση κόστους/ωφελειών, δ) ανάλυση της επίδρασης των τροποποιημένων δικτύων στα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, ε) δυνατότητα προσαρμογής του μανάτζμεντ στο τροποποιημένο σχέδιο δράσης.

Αναμενόμενα αποτελέσματα: α) διατήρηση ενός βέλτιστου συστήματος διανομής σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, β) δυσαρεστημένοι αντιπρόσωποι και πελάτες (βραχυπρόθεσμα) (Subhash, 2003).

5. Στρατηγική ελέγχου του δικτύου

Ορισμός: ανάληψη της διεύθυνσης από ένα μέλος του δικτύου με σκοπό τον έλεγχό του, και προσπάθεια για επίτευξη των στόχων.

Αντικειμενικός στόχος: α) αύξηση του ελέγχου, β) διόρθωση των ανικανοτήτων, γ) κατανόηση της αποτελεσματικότητας του κόστους (cost-effectiveness) διαμέσου των καμπυλών εμπειρίας (experience curves), δ) επίτευξη κέρδους (gain efficiency of scale)

Προϋποθέσεις: οι οφειλές και οι πόροι πρέπει να ικανοποιούν τις υποχρεώσεις της ηγεσίας. Τυπικά, αν και όχι πάντα, το δίκτυο είναι μία μεγάλη επιχείρηση με μεγάλη επιρροή.

Αναμενόμενα αποτελέσματα (κάθετα συστήματα μάρκετινγκ): α) αυξημένος έλεγχος, β) επαγγελματικό μάνατζμεντ, γ) κεντρικός προγραμματισμός, δ) επίτευξη λειτουργικών οικονομιών, ε) μέγιστος αντίκτυπος στην αγορά, στ) υψηλή αποδοτικότητα, και ζ) μείωση των ανικανοτήτων (Subhash, 2003).

6. Στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης

Ορισμός: διευθέτηση της σύγκρουσης ανάμεσα στα μέλη του δικτύου

Αντικειμενικός στόχος: εξεύρεση μιας γενικά αποδεκτής λύσης, ώστε να επιτευχθεί μία αρμονική συνεργασία.

Προϋποθέσεις: επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για εξομάλυνση της κατάστασης. α)

Διαπραγμάτευση: 1. και τα δύο μέρη υιοθετούν μία "δώσε και πάρε" τακτική, και 2. το συμπέρασμα γίνεται αποδεκτό και από τις δύο αντίπαλες ομάδες, ώστε να γίνουν δεκτοί οι όροι της διαπραγμάτευσης. β) Όριο: 1. αναγόρευση του εργοδότη ως διπλωμάτη, 2. ο διπλωμάτης ενημερώνεται πλήρως γύρω από την υπάρχουσα κατάσταση και χρησιμοποιεί την επιρροή του, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαπραγμάτευσης, και 3. και τα δύο "στρατόπεδα" είναι πρόθυμα να διαπραγματευτούν, γ) Αλληλεπίδραση: 1. συχνές αλληλεπιδράσεις των ομάδων, ώστε η καθεμία να εκτιμάει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της άλλης, και 2. προθυμία για ανταλλαγή απόψεων, ώστε να λυθούν τα προβλήματα, δ) Υπεροργάνωση: Ένα αμερόληπτο τρίτο άτομο προσπαθεί να επιλύσει τις διαφορές των άλλων δύο μέσω: 1. συνδιαλλαγής, 2. μεσολάβησης, ή 3. διαιτησίας (υποχρεωτικής ή εθελούσιας).

Αναμενόμενα αποτελέσματα: α) μείωση των εμπλοκών, β) θετικά αποτελέσματα και για τις δύο ομάδες, γ) ανάγκη για μάνατζμεντ, δ) αυξημένο κόστος, ε) αμοιβαίες παραχωρήσεις και από τα δύο μέρη (Kotler, Keller, 2006).

5.4 Στρατηγικές προώθησης

Οι στρατηγικές προώθησης καθορίζονται μέσω της επικοινωνίας με τους πελάτες. Υπάρχουν τρία είδη στρατηγικών προώθησης. Οι στρατηγικές διαφήμισης σχετίζονται με την πληροφόρηση που διοχετεύεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι στρατηγικές προσωπικών πωλήσεων αναφέρονται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με τον καταναλωτή. Όλοι οι άλλοι τρόποι επικοινωνίας, όπως η διανομή δειγμάτων, η επίδειξη, οι εκπτώσεις, οι διαγωνισμοί κ.ά., είναι γνωστοί ως στρατηγικές προώθησης των πωλήσεων. Δύο κύριες στρατηγικές προώθησης ξετάζονται σ' αυτή την ενότητα: η στρατηγική προώθησης-εξόδων που ασχολείται με το ζήτημα του πόσα πρέπει να δαπανηθούν για τη

συνολική στρατηγική προώθησης, και η στρατηγική πακέτου προώθησης, η οποία καθορίζει τους ρόλους των τριών στοιχείων της προώθησης (π.χ., διαφήμιση, προσωπικές πωλήσεις και προώθηση των πωλήσεων) που συμβάλλουν στην προώθηση ενός προϊόντος.

Επίσης, εξετάζονται δύο στρατηγικές διαφήμισης. Η πρώτη, η στρατηγική της επιλογής μέσων, που εστιάζει στην επιλογή των μέσων ενημέρωσης μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η διαφημιστική καμπάνια. Η δεύτερη, η στρατηγική διαφημιστικού κειμένου, αφορά στη δημιουργία του κατάλληλου διαφημιστικού κειμένου που θα μεταδώσει τα επιθυμητά μηνύματα. Επίσης, μελετώνται δύο είδη προσωπικών πωλήσεων: η στρατηγική πώλησης και η στρατηγική δραστηριοποίησης, πωλήσεων και επιτήρησης. Η στρατηγική πώλησης δίνει έμφαση στην προσέγγιση του πελάτη (π.χ., ποιος θα καλέσει τον πελάτη, ποιος θα επικοινωνήσει με τις ενώσεις πελατών, πότε και πόσο συχνά θα το κάνει). Η στρατηγική δραστηριοποίησης, πωλήσεων και επιτήρησης αφορά στη διαχείριση του δυναμικού των πωλήσεων και αναφέρεται σε διαδικασίες όπως η αποκατάσταση, τα μη οικονομικά κίνητρα, η διαμόρφωση περιοχών, η ανάθεση περιοχής, ο έλεγχος και η επικοινωνία (Subhash, 2003).

5.4.1 Προοπτικές των στρατηγικών προώθησης

I. Στρατηγική προώθησης-εξόδων

Ορισμός: ο προσδιορισμός του ποσού των χρημάτων που μπορεί να δαπανήσει η επιχείρηση για τη συνολική προσπάθεια προώθησης, η οποία περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις και την προώθηση των πωλήσεων.

Στόχος: ο καταμερισμός των κεφαλαίων σε κάθε διαδικασία προώθησης, ώστε η καθεμία να αξιοποιηθεί στη μέγιστη δυναμική της.

Προϋποθέσεις: (α) Επαρκείς πόροι για τις δαπάνες της προώθησης. (β) Κατανόηση της ανταπόκρισης στις πωλήσεις προϊόντων/υπηρεσιών. (γ) Εκτίμηση της διάρκειας της επίδρασης της διαφήμισης. (δ) Κατανόηση της κατάστασης προϊόντος/υπηρεσίας που σχετίζεται με την κάθε μορφή προώθησης. (ε) Κατανόηση της ανταγωνιστικής ανταπόκρισης στη διαδικασία της προώθησης (Kotler, Keller, 2006).

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: ο καταμερισμός των απαραίτητων κεφαλαίων σε κάθε διαδικασία προώθησης που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του ολικού μάρκετινγκ.

II. Στρατηγική πακέτου προώθησης

Ορισμός: ο προσδιορισμός του κατάλληλου πακέτου των διαφορετικών τύπων προώθησης.

Στόχος: ο επαρκής συνδυασμός των τριών τύπων προώθησης, με σκοπό να συμπληρώνει ο ένας τον άλλο για μία ισορροπημένη προσπάθεια προώθησης (Kotler, Keller, 2006) .

Προϋποθέσεις:

(α) Παράγοντες προϊόντος:

- (i) φύση του προϊόντος,
- (ii) διαβλεπόμενο ρίσκο,
- (iii) διαρκή αγαθά έναντι μη διαρκών αγαθών, και
- (iv) ύψος του ποσού τυπικής αγοράς.

(β) Παράγοντες αγοράς:

- (i) θέση στον κύκλο ζωής,
- (ii) μερίδιο αγοράς,
- (iii) βιομηχανική συγκέντρωση,
- (iv) ένταση του ανταγωνισμού, και
- (v) προοπτικές ζήτησης.

(γ) Παράγοντες πελατών:

- (i) οικιακοί έναντι βιομηχανικών πελατών,
- (ii) αριθμός πελατών, και
- (iii) συγκέντρωση πελατών.

(δ) Παράγοντες προϋπολογισμού:

- (i) οικονομικοί πόροι της επιχείρησης,
- (ii) παραδοσιακές προοπτικές της προώθησης.

(ε) Παράγοντες πακέτου μάρκετινγκ:

- (i) ανάλογη τιμή - ανάλογη ποιότητα,
- (ii) στρατηγική διανομής,
- (iii) κύκλος ζωής κλάδου, και
- (iv) γεωγραφικός χώρος της αγοράς.
- (στ) Περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: οι τρεις τύποι προώθησης επιτελούν συγκεκριμένους ρόλους, με σκοπό την επίτευξη της καλύτερης επικοινωνίας (Subhash, 2003).

III. Στρατηγική επιλογής μέσων

Ορισμός: η επιλογή των δικτύων (εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο, υπαίθρια διαφήμιση, κινούμενη διαφήμιση και άμεση επαφή) μέσω των οποίων διαβιβάζονται στους στόχους τα μηνύματα που αφορούν σε κάποιο προϊόν/υπηρεσία.

Στόχος: η ενημέρωση, η κατανόηση, η πίστη και τελικά η ώθηση σε αγορά των καταναλωτών, όσον αφορά σ' ένα προϊόν/υπηρεσία.

Προϋποθέσεις: (α) Η συσχέτιση των στόχων επιλογής μέσω με τους στόχους προϊόντος/υπηρεσίας. (β) Το επιλεγμένο μέσο πρέπει να μπορεί να συμβάλει μ' ένα μοναδικό τρόπο στην προώθηση της επιχείρησης. (γ) Το μέσο πρέπει όχι μόνο να προσεγγίζει το επιθυμητό κοινό αλλά και να αξιολογεί την ποιότητα αυτού του κοινού. (δ) Η επιλογή του μέσου πρέπει να βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία και όχι σε υπονοούμενα. (ε) Ο σχεδιασμός του μέσου πρέπει να είναι αισιόδοξος και πρέπει να αξιοποιούνται τα μαθήματα που λαμβάνονται μέσω της εμπειρίας. (στ) Συλλογή πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών και τα χαρακτηριστικά του κοινού των μέσων.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: οι καταναλωτές προσανατολίζονται προς την επιθυμητή κατεύθυνση, κατά τη διαδικασία της αγοράς (Subhash, 2003).

IV. Στρατηγική σχεδίασης διαφήμισης

Ορισμός: ο σχεδιασμός του περιεχομένου της διαφήμισης.

Στόχος: η μετάδοση ενός μηνύματος για κάποιο προϊόν/υπηρεσία σ' ένα συγκεκριμένο στόχο.

Προϋποθέσεις: (α) Η ελαχιστοποίηση του "θορύβου" για μία σαφή μετάδοση του μηνύματος. (β) Μελέτη της σημασίας: (i) της αξιοπιστίας της πηγής, (ii) της ευστάθειας του επιχειρήματος, (iii) της επανάληψης του μηνύματος, (iv) της ορθολογικής έναντι της συναισθηματικής προσέγγισης, (v) της χιουμοριστικής προσέγγισης, (vi) της παρουσίας ωραίων ματιών σε διαφημίσεις με εικόνα, και (vii) της συγκριτικής διαφήμισης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: το επιθυμητό μήνυμα μεταδίδεται επιτυχώς στο κοινό στο οποίο η επιχείρηση θέλει να απευθυνθεί (Kotler, Keller, 2006).

V. Στρατηγική πώλησης

Ορισμός: η ώθηση των καταναλωτών από τη διαδικασία της λήψης απόφασης στη διαδικασία της αγοράς μέσω της άμεσης (πρόσωπο με πρόσωπο) επικοινωνίας.

Στόχος: η επίτευξη της καθορισμένης ποσότητας πωλήσεων και των στόχων συνολικών περιθωρίων, καθώς και η εκπλήρωση των καθορισμένων δραστηριοτήτων.

Προϋποθέσεις: (α) Η στρατηγική πώλησης πρέπει να βασίζεται στους στόχους του ολικού μάρκετινγκ και να συνδέεται με τους στόχους της προώθησης. (β) Απόφαση για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών έναντι των νέων πελατών που αναμένονται. (γ) Απόφαση για το ποιος θα επικοινωνήσει με τις ενώσεις πελατών. (δ) Καθορισμός τού μεγέθους του δυναμικού των πωλήσεων (Kotler, Keller, 2006).

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: (α) Οι στόχοι των πωλήσεων και εσόδων επιτυγχάνονται με την ελάχιστη δαπάνη. (β) Πραγματοποιούνται οι στόχοι του ολικού μάρκετινγκ.

VI. Στρατηγική δραστηριοποίησης, πωλήσεων και επιτήρησης

Ορισμός: η επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας του δυναμικού των πωλήσεων.

Στόχος: η εξασφάλιση της καλύτερης δράσης του δυναμικού των πωλήσεων.

Προϋποθέσεις: (α) δραστηριοποίηση οικονομική αλλά και μη οικονομική, (β) πακέτο επαρκούς αποκατάστασης, (γ) αξιολόγηση των δεδομένων, (δ) σωστή ανάθεση των περιοχών, έλεγχος της δράσης και επικοινωνία.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα: οι στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται επαρκώς με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

5.5 Στρατηγικές παγκόσμιας αγοράς

Η παγκοσμιοποίηση είναι πλέον γεγονός. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι αποφάσεις που λαμβάνονται αλλού στον κόσμο έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις τους. Αν και πολλές επιχειρήσεις έχουν καιρό τώρα αναμειχθεί σε ξένες επιχειρήσεις, η πραγματική ώθηση στην υπερπόντια επέκταση δόθηκε μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο. Η παγκοσμιοποίηση της επιχείρησης διαφαίνεται από παράγοντες όπως (α) οι ομοιότητες στην ανάπτυξη των χωρών (π.χ., κοινές υποδομές και κανάλια διανομής): (β) η μείωση των τελωνειακών δασμών, και (γ) η ανάπτυξη τεχνολογίας που, για παράδειγμα, επιτρέπει την ανάπτυξη συμπαγών, εύκολων στη μεταφορά προϊόντων.

Παραδοσιακά, οι μεγαλύτερες δραστηριότητες των επιχειρήσεων των Η.Π.Α. στο εξωτερικό διεξάγονταν σε ανεπτυγμένες χώρες. Πιο πρόσφατα, οι αναπτυσσόμενες χώρες προσέφεραν καινούργιες ευκαιρίες για εταιρείες των Η.Π.Α., κυρίως σε χώρες με μεγαλύτερη πολιτική σταθερότητα. Αν και μια μόνο αναπτυσσόμενη χώρα μπορεί να μην έχει την κατάλληλη δυναμική για τις επιχειρήσεις των Η.Π.Α., οι αναπτυσσόμενες χώρες ως σύνολο αποτελούν μια μεγάλη αγορά. Οι αναδυόμενες αγορές στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να βοηθήσουν πολλές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. να αντικρούσουν τα αποτελέσματα των ώριμων αγορών στα Δυτικά Κράτη (Subhash, 2003).

Μια επιχείρηση που φιλοδοξεί να εισέλθει στη διεθνή αγορά μπορεί να επιλέξει μεταξύ των διάφορων τρόπων εισόδου- εξαγωγές, συμβατική συμφωνία, κοινοπραξία ή κατασκευή. Κάθε τρόπος εισόδου παρέχει διαφορετικές ευκαιρίες και ενέχει διαφορετικό ρίσκο. Η διαφοροποίηση του παγκόσμιου και του τοπικού μάρκετινγκ περιστρέφεται γύρω από τη φύση των περιβαλλοντικών παραγόντων, επηρεάζοντας το σχεδιασμό της

στρατηγικής. Οι ασχολούμενοι με το διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να είναι ευαίσθητοι στις περιβαλλοντικές επιδράσεις, όταν εργάζονται σε υπερπόντιες αγορές. Ένα διεθνές περιβάλλον μάρκετινγκ περιλαμβάνει πολιτιστικούς, πολιτικούς, νομικούς, εμπορικούς και οικονομικούς παράγοντες. Καθένας απ' αυτούς τους παράγοντες συνιστά ένα σύνολο πληροφοριών που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στη διαδικασία της λήψης απόφασης.

Μια σημαντική ερώτηση στην οποία οι ασχολούμενοι με το παγκόσμιο μάρκετινγκ πρέπει να απαντήσουν είναι το κατά πόσο η ίδια προσέγγιση προϊόντος, τιμής, διανομής και προώθησης είναι επαρκής σε ξένες αγορές. Μ' άλλα λόγια, πρέπει να αποφασιστεί ποια από τις δυο είναι η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ: η υιοθέτηση τοπικών κριτηρίων ή η τυποποίηση. Από τη μια, οι διαφορές μεταξύ των κρατών υπαγορεύουν την υιοθέτηση τοπικών κριτηρίων. Από την άλλη, υπάρχει μεγάλο κέρδος από την τυποποίηση της στρατηγικής αγοράς. Οι ασχολούμενοι με το διεθνές μάρκετινγκ πρέπει να εξετάσουν όλα τα κριτήρια, ώστε να αποφασίσουν το βαθμό στον οποίο θα πρέπει να διαφέρει το μάρκετινγκ από χώρα σε χώρα (Kotler, Keller, 2006).

Το διεθνές μάρκετινγκ παίζει τρεις σημαντικούς ρόλους στην παγκόσμια επιχειρησιακή στρατηγική. Αυτοί είναι η διαμόρφωση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (δηλαδή, πού πρέπει να εκτελεστούν διαφορετικές δραστηριότητες μάρκετινγκ), ο συντονισμός (δηλαδή, πώς διεθνείς δραστηριότητες μάρκετινγκ, διεσπαρμένες σε διαφορετικές χώρες, πρέπει να συντονιστούν) και η σύνδεση του διεθνούς μάρκετινγκ με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Έτσι χρειάζεται ένα πλαίσιο για το σχεδιασμό παγκόσμιας στρατηγικής αγοράς. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τρία βήματα: (α) επιλογή των εθνικών αγορών, (β) καθορισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ, και (γ) ανάπτυξη των σχεδίων μάρκετινγκ (Subhash, 2003).

Β' ΜΕΡΟΣ

Ερευνητικό: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΦΑΓΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΦΑΓΕ

6.1 Προφίλ επιχείρησης



Η γαλακτοβιομηχανία ΦΑΓΕ είναι ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «ΦΑΓΕ Α.Ε.» και έχει έδρα στην Αθήνα (κεντρικό εργοστάσιο), οδός Ερμού 35, στην Μεταμόρφωση Αττικής. Η εταιρεία έχει επιτύχει να δραστηριοποιηθεί επιτυχώς τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στα πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής ποιότητας, στο κύρος και την ιστορία του ονόματος ΦΑΓΕ, στην τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει, στις καινοτομίες της, στις σύγχρονες τεχνικές marketing, και στο μεγαλύτερο, ίσως, και πιο άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής στη χώρα, που ξεπερνά τα 350 φορτηγά-ψυγεία διανομής πανελλαδικά.

Διαθέτει τρία εργοστάσια στην Ελλάδα και ένα στην Αμερική, με δραστηριότητα διεθνή κυρίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και την Ασία, την Αμερική, την Αυστραλία, και με ανθρώπινο δυναμικό που ξεπερνά τους 1000 εργαζόμενους, η ΦΑΓΕ είναι και πάντα ήταν η εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο γιαούρτι στην ελληνική αγορά, καθώς ο ένας στους τρεις Έλληνες που αγοράζει τυποποιημένο γιαούρτι, θα αγοράσει γιαούρτι ΦΑΓΕ. Στις υπόλοιπες κατηγορίες που δραστηριοποιείται, δηλαδή γάλα, τυρί, επιδόρπια, κατέχει επίσης σημαντικά μερίδια, με τον τζίρο της να είναι της τάξεως των 315 εκατομμυρίων ευρώ για το 2009 (www.fage.gr).

6.2 Εγκαταστάσεις

Στην εθνική οδό Αθηνών-Λαμίας, δεσπόζει ένα εντυπωσιακό σε σύλληψη και κατασκευή, κτιριακό συγκρότημα 50.000 τ.μ. Πρόκειται για μια από τις πλέον σύγχρονες σε παγκόσμια κλίμακα, γαλακτοκομικές μονάδες σε όλη την Ευρώπη, που έχει μάλιστα διακριθεί με το Βραβείο Εφαρμοσμένης Αρχιτεκτονικής για την αρμονική ένταξη του κτιρίου στο περιβάλλον (Kotler, Keller, 2006).

Κάθε μέρα έρχεται να αποθηκευτεί εδώ μια ποσότητα 400.000 λίτρων φρέσκου γάλακτος που στη συνέχεια μέσα από μια ασφαλή και σύγχρονη διαδικασία μετατρέπεται στα γνωστά προϊόντα ΦΑΓΕ. Συγκεκριμένα, στο κεντρικό εργοστάσιο της Μεταμόρφωσης πραγματοποιείται η παραγωγή των γιαουρτιών, των επιδορπίων και του cottage cheese Flair. Οι πιο εξελιγμένες μορφές τεχνολογικού αυτοματισμού που διαθέτει η εταιρεία δίνουν τη δυνατότητα για επεξεργασία 50.000 λίτρων γάλακτος την ώρα, με αποτέλεσμα η ετήσια

παραγωγική δυναμικότητα να φθάνει τα 500.000.000 κύπελλα γιαουρτιού.

Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9002:2001 και ISO 22000:2005. Η λειτουργία της παραγωγής σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπ' όψιν την προσεκτική χρήση της ενέργειας και την εξοικονόμηση του νερού, ενώ στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής της η ΦΑΓΕ συμμετέχει στο εθνικό πρόγραμμα αξιοποίησης και ανακύκλωσης των υλικών συσκευασίας.



Το εργοστάσιο παραγωγής γάλακτος της ΦΑΓΕ βρίσκεται στο Αμύνταιο Φλώρινας, εντός οικοπέδου 49.000 τ.μ. Στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου αυτού, που καλύπτουν 14.000 τ.μ., η δυναμικότητα παραγωγής φθάνει τους 75.000 τόνους ετησίως σε παραγωγή και συσκευασία προϊόντων γάλακτος, με 35.000 λίτρα παραγόμενων προϊόντων ανά ώρα. Οι γραμμές παραγωγής είναι πλήρως αυτοματοποιημένες και ταυτόχρονα υπάρχει κεντρικός έλεγχος και λειτουργία της παραγωγής από κεντρικό PLC. Υπάρχουν 2 συστήματα συσκευασίας (μπουκάλι-χαρτί) με 6 πλήρεις υπεραυτόματες συσκευαστικές μηχανές (www.fage.gr).

Η ΦΑΓΕ διαθέτει επίσης μία πρότυπη εργοστασιακή μονάδα για την παραγωγή ημίκληρων τυριών στα Τρίκαλα Θεσσαλίας, όπου επίσης γίνεται και συσκευασία – μεριδοποίηση μεγάλης ποικιλίας κίτρινων τυριών. Η εβδομαδιαία δυναμικότητα παραγωγής για το τυρί Τρικαλινό είναι 70 τόνοι, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν και 3 γραμμές μεριδοποίησης-συσκευασίας κίτρινων τυριών σε συσκευασίες Vacuum ή τροποποιημένης ατμόσφαιρας συνολικής ωριαίας δυναμικότητας 11.000 τεμαχίων. Με σχολαστικό έλεγχο των εγκαταστάσεων και του γάλακτος, η ΦΑΓΕ βάζει πάντα και στα τυροκομικά της, τη σφραγίδα του γνήσιου ελεγχόμενου και εγκεκριμένου προϊόντος, με εγγύηση σταθερής ποιότητας και γεύσης (www.fage.gr).

Αποκορύφωμα της επιτυχημένης πορείας της ΦΑΓΕ αποτελεί η δικαίωση του εγχειρήματος να δημιουργήσει εργοστασιακή μονάδα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στην Πολιτεία της Νέας Υόρκης, για την παραγωγή στραγγιστού γιαουρτιού, η οποία ήδη λειτουργεί από τον Απρίλιο του 2008, αποτελώντας μία συνολική επένδυση \$ 100.000.000. Το εργοστάσιο βρίσκεται σε ιδιόκτητο οικόπεδο της ΦΑΓΕ, 100 στρεμμάτων περίπου, με έκταση 13.000 τ.μ., και έχει αυτή τη στιγμή ετήσια παραγωγική δυναμικότητα 45.000 τόνων στραγγιστού γιαουρτιού. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά όπως είναι αυτή της Αμερικής, το δημοφιλές στραγγιστό γιαούρτι Total έχει ήδη κατακτήσει αξιόλογο μερίδιο.

Συνεχίζοντας την ραγδαία εξέλιξη της εταιρείας, οι άνθρωποι της ΦΑΓΕ, προσπαθούν συνέχεια για το καλύτερο, ξεπερνώντας καθημερινά τον εαυτό τους. Η ΦΑΓΕ συνεχίζει έτσι τη δημιουργία προϊόντων απόλυτης ποιότητας και γευστικής υπεροχής, φροντίζοντας να ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή. Η εταιρεία απολαμβάνει τον τίτλο του ηγέτη στην αγορά του γιαουρτιού στην Ελλάδα και το κεντρικό εργοστάσιό της είναι ένα από τα πιο σύγχρονα εργοστάσια παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη. Χάρη στις υψηλού επιπέδου τεχνικές μεθόδους η ΦΑΓΕ έχει δυνατότητα παραγωγής 500.000.000 κύπελλα ανά έτος, και έχει στη διάθεσή της αποθήκη-ψυγείο με χωρητικότητα 4000 παλετών, πλήρως εξοπλισμένο με συστήματα αυτοματισμού (<http://www.protothema.gr>, 1-9-2010).

6.3 Ιστορική αναδρομή

Βήμα 1^ο. 1920. Ο πατέρας Φιλίππου ανοίγει ένα μικρό γαλακτοπωλείο στην Πατησίων και το γιαούρτι του γίνεται ξακουστό για τη γεύση του. Αυτή ήταν η αρχή. Το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίστηκε η μεγαλύτερη ελληνική γαλακτοβιομηχανία. *Βήμα 2^ο.* Το 1954 οι αδελφοί Γιάννης και Κυριάκος Φιλίππου δημιουργούν το πρώτο δίκτυο χονδρικής πώλησης γιαουρτιού στην Αττική. Το γιαούρτι τους έγινε πασίγνωστο! *Βήμα 3^ο.* Το 1964 ανοίγουν στο Γαλάτσι το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής γιαουρτιού. Ένα μεγάλο βήμα με τεράστια επιτυχία! Και μετά ήρθε ...η ΦΑΓΕ!

Το 1974 κατασκευάστηκε το σημερινό εργοστάσιο της ΦΑΓΕ. Μέσα σε αυτό επιτεύχθηκε το 1975 η μεγαλύτερη πρωτοπορία της, η τυποποίηση του γιαουρτιού, που άλλαξε ριζικά την αγορά στην Ελλάδα. Το γιαούρτι αποκτά σταθερή γεύση και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Παρουσιάζονται νέοι τύποι και πρωτότυπες γεύσεις. Η ΦΑΓΕ μετατρέπει το γιαούρτι σε εύγευστη, μοντέρνα και βασική τροφή, κομμάτι της καθημερινής διατροφής.

Το 1981 αρχίζουν οι εξαγωγές στην Ευρωπαϊκή αγορά και τα προϊόντα της ΦΑΓΕ κερδίζουν ακόμη και τους απαιτητικούς καταναλωτές του εξωτερικού. Το TOTAL, το πρώτο στραγγιστό γιαούρτι γίνεται τεράστια επιτυχία και δημιουργεί την καινούρια κατηγορία "Greek Yoghurt».

Το 1991 η ΦΑΓΕ στρέφει την προσοχή της και στα τυριά. Μπαίνει δυναμικά στην αγορά των τυροκομικών, δείχνοντας ιδιαίτερη ευαισθησία προς τα γνήσια ελληνικά τυριά. Παράγει, συσκευάζει και προσφέρει στους καταναλωτές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό τα ωραιότερα παραδοσιακά τυριά της χώρας. Σήμερα η ΦΑΓΕ έχει να παρουσιάσει μια μεγάλη γκάμα τυριών υψηλής ποιότητας (www.fage.gr).



Η ΦΑΓΕ το 1993 κάνει ακόμη ένα μεγάλο βήμα, μπαίνοντας και στην αγορά του φρέσκου-γάλακτος. Αυτό το βήμα συνεπάγεται για την εταιρεία νέες εγκαταστάσεις αποκλειστικά για το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, νέα γραμμή παστερίωσης και ομογενοποίησης, νέες μηχανές συσκευασίας, μοναδικές στην Ελλάδα, ώστε να μπορεί να προσφέρει καθημερινά στους καταναλωτές το Φρέσκο Γάλα ΦΑΓΕ. Ένα γάλα με πλούσια γεύση, υψηλή ποιότητα και πρωτοποριακή συσκευασία, που έκανε τους Έλληνες καταναλωτές να αγαπήσουν ξανά το φρέσκο γάλα.

Το 2008 σηματοδοτείται με την έναρξη λειτουργίας του εργοστασίου παραγωγής γιαουρτιού στην Αμερική. Επιπλέον μετά από μια σημαντική επένδυση σε έρευνα και μηχανολογικό εξοπλισμό, η ΦΑΓΕ παρουσίασε στην ελληνική αγορά ένα νέο πρωτοποριακό προϊόν. Το Γάλα Υψηλής Παστερίωσης, που δημιούργησε μια νέα κατηγορία (www.fage.gr).

Στη ΦΑΓΕ η εξέλιξη δεν σταματά. Είναι μια εταιρεία που έχει επιτύχει να δημιουργήσει γεύσεις, που την έχουν φέρει πρώτη στην προτίμηση τόσο των Ελλήνων όσο και των ξένων καταναλωτών. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στα πρωτοποριακά προϊόντα υψηλής ποιότητας, στο κύρος του ονόματος ΦΑΓΕ, στις σύγχρονες τεχνικές Marketing και στα μεγαλύτερο και πιο άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής στη χώρα. Στο κατώφλι του νέου αιώνα η ΦΑΓΕ συνεχίζει να πρωτοπορεί σε κάθε τομέα, δημιουργώντας και εξελίσσοντας νέες ιδέες που θα γίνουν τα αυριανά πρότυπα ποιότητας. Στη χιλιετηρίδα του 2000 η ΦΑΓΕ έδωσε ακόμη μια υπόσχεση: να συνεχίσει τη ραγδαία εξέλιξή της, προσπαθώντας συνέχεια για το καλύτερο και ξεπερνώντας καθημερινά τον ίδιο της τον εαυτό. Να συνεχίσει, δηλαδή, τη δημιουργία προϊόντων απόλυτης ποιότητας και γευστικής υπεροχής, φροντίζοντας έτσι απόλυτα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτή (www.fage.gr).

6.4 Δραστηριότητες στο εξωτερικό

Όπως αναφέρθηκε η ιστορία της ΦΑΓΕ ξεκινά το 1926. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ξεκινούν οι εξαγωγές στην ευρωπαϊκή αγορά και τα προϊόντα της ΦΑΓΕ κερδίζουν ακόμα και τους πιο απαιτητικούς καταναλωτές στο εξωτερικό. Το TOTAL, το πρώτο στραγγιστό γιαούρτι, κάνει τεράστια επιτυχία δημιουργώντας μία νέα κατηγορία γιαουρτιού που ονομάστηκε «Γιαούρτι Ελληνικού Τύπου» («Greek Style Yoghurt»). Η ΦΑΓΕ παρουσιάζει τα προϊόντα της στην αγορά της Αγγλίας στις αρχές του 1981 και από τότε αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο φανατικό κοινό. Το 2005 ιδρύεται η θυγατρική εταιρεία της ΦΑΓΕ στην Αγγλία η οποία ονομάζεται [FAGE UK](http://www.fage.uk). Η ίδια επιτυχία επαναλαμβάνεται και στην Ιταλία όπου τα προϊόντα της εταιρείας λανσαρίστηκαν για πρώτη φορά το 1983 από το υποκατάστημα της ΦΑΓΕ στην Ιταλία το οποίο αρχικά ονομαζόταν Ellenika. Το 2004 η

θυγατρική εταιρεία της ΦΑΓΕ στην Ιταλία μετονομάζεται σε [FAGE ITALIA](#). Μετά την Αγγλία και την Ιταλία οι εξαγωγές εξαπλώθηκαν σε όλη την Ευρώπη αλλά και σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η Κίνα, η Αυστραλία, το Χονγκ-Κονγκ και η Σιγκαπούρη. Τα προϊόντα της εταιρείας πωλούνται στα καλύτερα καταστήματα τροφίμων και είναι συνώνυμα της αγνότητας, μοναδικότητας και αυθεντικότητας.

Παράλληλα με τις εξαγωγές της ΦΑΓΕ στην Ευρώπη, το 1998 ξεκινούν και οι εξαγωγές στην Αμερική. Τον Ιούνιο του 2000 η ΦΑΓΕ ιδρύει την θυγατρική της FAGE U.S.A. Corp. με σκοπό την τοποθέτηση και την ανάπτυξη του TOTAL στην Αμερικάνικη αγορά. Η αυξανόμενη ζήτηση για το TOTAL οδηγεί τον Φεβρουάριο του 2005 στην ίδρυση της [FAGE USA Dairy Industry Inc.](#) με απώτερο σκοπό την δημιουργία μονάδας παραγωγής στη Νέα Υόρκη. Τον Απρίλιο του 2008 η ΦΑΓΕ ξεκινάει την λειτουργία ενός νέου εργοστασίου για την παραγωγή του TOTAL στις Η.Π.Α, επενδύοντας \$100,000,000. Το TOTAL της ΦΑΓΕ αποτελεί τον «πρεσβευτή» της Ελληνικής Γαλακτοβιομηχανίας στο εξωτερικό μιας και εξάγεται σε 5 ηπείρους και το απολαμβάνουν καταναλωτές σε 29 χώρες σε όλο τον κόσμο (www.fage.gr).

6.4.1 Το ανταγωνιστικό προϊόν στο εξωτερικό

Μετά τις πρώτες εξαγωγές και την επιτυχία του Total στην Αγγλία, στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι ξένες εταιρείες προσπαθούν, μάταια, να το μιμηθούν. Να μιμηθούν δηλαδή την άφθαστη ποιότητα, την απaráμιλλη γεύση του και την μοναδική υφή του, δημιουργώντας μάλιστα ειδική κατηγορία την οποία και ονομάζουν Greek Style Yogurt. Κανένα προϊόν όμως δεν μπορεί να μοιάσει στο Total, το οποίο ξεκινά και διαγράφει μια μοναδική πορεία σε όλες τις αγορές του εξωτερικού: Αγγλία, Ιταλία και ακολουθούν οι υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και πολλές άλλες αγορές όπως αυτές της Αυστραλίας, του Χονγκ-Κονγκ, της Αιθιοπίας, των Η.Π.Α. Όπως αναφέρουν καταναλωτές των Η.Π.Α., το γιαούρτι που παρασκευάζεται στην Αμερική είναι «νερουλό» και καθόλου ωραίο, ενώ αντίθετα το γιαούρτι το ελληνικό είναι εύγεστο και εκεί ονομάζεται «πηχτό» γιαούρτι και είναι περιζήτητο (www.fage.gr).

6.4.2 Η ΦΑΓΕ στις ΗΠΑ

Στο πρώτο τρίμηνο του 2008 τέθηκε σε λειτουργία το συνολικής επένδυσης 70 εκατ. δολαρίων εργοστάσιο γιαούρτης στην Πολιτεία της Νέας Υόρκης. Το «μεγάλο στοίχημα» - ίσως το μεγαλύτερο από τότε που η οικογένεια Φιλίππου δημιούργησε τον όμιλο της ΦΑΓΕ – έγινε με στόχο να κερδίσουν τις απώλειες, τις οποίες είχαν και συνεχίζουν να έχουν στην

ελληνική αγορά, γνωρίζοντας καλά ότι έτσι θα ήταν δυνατόν να ανακόψουν την καθοδική πορεία του ομίλου των τελευταίων χρόνων. Πρόκειται για μια μονάδα που έχει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται 60 εκατομμύρια λίτρα γάλακτος ετησίως. Βεβαίως, η αμερικανική αγορά δεν είναι μια άγνωστη αγορά για τον ελληνικό όμιλο. Στο διάστημα των επτά χρόνων που δραστηριοποιείται εκεί, έχει κατορθώσει να αποσπάσει το 1% των 3,3 δισ. δολαρίων που είναι η συνολική αμερικανική αγορά γιαούρτης. Δηλαδή, πρόκειται για εξαγωγές αξίας 33 εκατ. δολαρίων, τη στιγμή κατά την οποία το προϊόν της ελληνικής εταιρείας, όπως σημειώνουν οι ίδιες πηγές, είναι τρεις φορές ακριβότερο από το κοινό αμερικανικό γιαούρτι (www.fage.gr).

Η ΦΑΓΕ στο πρώτο εξάμηνο του 2007 είχε αύξηση εξαγωγών κατά 23,7%, ενώ οι εξαγωγές της στις Η.Π.Α. αυξήθηκαν κατά 62,5% και ως το τέλος του χρόνου έκλεισαν με υψηλότερο ρυθμό αύξησης. Με τη λειτουργία του εργοστασίου υπολογίζεται ότι οι πωλήσεις της εταιρείας διπλασιάστηκαν και εκτιμάται ότι σε διάστημα μιας πενταετίας οι πωλήσεις του θα είναι διπλάσιες του ύψους της επένδυσης, δηλαδή θα ανέλθουν στα 140 -150 εκατ. δολάρια (Χαροντάκης, 2007). Ωστόσο, στην έκδοση ομολογιακού δανείου έως 150 εκατ. δολ. αναμένεται να προχωρήσει η θυγατρική της ΦΑΓΕ στις Η.Π.Α., Fage USA Dairy Industry. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, το ποσό του δανείου σχεδιάζεται να χρησιμοποιηθεί για την αναχρηματοδότηση υφιστάμενου δανεισμού, που αφορά μεταξύ άλλων υφιστάμενο ομολογιακό δάνειο ύψους 20 εκατ. ευρώ που λήγει το 2015 καθώς και για την κάλυψη άλλων δαπανών όπως κεφαλαιακές δαπάνες. Η διάρκειά του είναι 10ετής, με καταληκτική ημερομηνία το 2020 και πρόθεση είναι να εκδοθεί από κοινού με την ΦΑΓΕ (Ημερησία, 15-1-2010).

6.4.3 Επέκταση στην Κίνα

Τη πρόθεσή της για δυναμική διεξόδου των προϊόντων της στην Κίνα δήλωσε η συμμετοχή της ΦΑΓΕ σε εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε και οργανώθηκε με επιτυχία στο Πεκίνο. Την αιγίδα της εκδήλωσης είχε το Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων της Ελληνικής



Πρεσβείας στο Πεκίνο σε συνεργασία με τις εταιρείες διανομής τροφίμων και ποτών Kondor S.A. και Jinhebaili. Εκπρόσωπος της ΦΑΓΕ στην παραπάνω εκδήλωση ήταν ο κ. Δάρας Ι., Area Manager για την Κίνα ο οποίος έκανε μια ιστορική αναδρομή της πορείας της εταιρείας

στην Ελλάδα αλλά και παγκόσμια, τονίζοντας κυρίως την επιτυχία του στραγγιστού γιαουρτιού της ΦΑΓΕ, του διάσημου TOTAL. Έτσι οι Κινέζοι αλλά και Ευρωπαίοι καταναλωτές που ζουν στο Πεκίνο θα έχουν την δυνατότητα να γευτούν την μοναδική γεύση και ποιότητα των στραγγιστών γιαουρτιών TOTAL μιας και στην εκδήλωση επιτεύχθηκαν συμφωνίες με τοπικές αλυσίδες s/m. Ακόμα στην εκδήλωση έγινε εκτενής αναφορά στην ελληνική γαστρονομία και στις ευεργετικές για την υγεία ιδιότητες των ελληνικών παραδοσιακών προϊόντων με ιδιαίτερη αναφορά στο γιαούρτι και τη σημασία του. Την εκδήλωση παρακολούθησαν περισσότεροι από 70 σημαντικοί Κινέζοι επιχειρηματίες του χώρου των τροφίμων και δημοσιογράφοι. Η παρουσία του TOTAL στην Κίνα έχει ξεκινήσει από τον Ιούλιο του 2008 στην Σαγκάη. Τα γιαούρτια TOTAL της ΦΑΓΕ, υπάρχουν στα καταστήματα της delicatessen αλυσίδα s/m City Shop (www.fage.gr/internationalNews.asp?id=16583, 8-12-09).

6.5. Οικονομικά στοιχεία ΦΑΓΕ

6.5.1 Διεθνείς πωλήσεις (2009)

Η ΦΑΓΕ σημειώνει μεγάλη επιτυχία στην άλλη άκρη του Ατλαντικού, κερδίζοντας συνεχώς μερίδια αγοράς με «όπλο» τα γιαούρτια Total. Στο εξωτερικό δραστηριοποιείται σε 28 χώρες, μεταξύ των οποίων η Αγγλία και η Ιταλία. Στο εννεάμηνο του 2009, τα καθαρά κέρδη της ανήλθαν σε 10,8 εκατ. ευρώ έναντι ζημιών 14,9 εκατ. ευρώ το εννεάμηνο του 2009 ενώ οι πωλήσεις υποχώρησαν σε 239,8 εκατ. ευρώ έναντι 254,3 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2008, μειωμένες κατά 5,7%. Σήμερα, οι πωλήσεις της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό αντιπροσωπεύουν το 21,5% των συνολικών πωλήσεων σε όγκο ενώ σε αξία το ποσοστό ανέρχεται στο 31,8%. Η μεγαλύτερη ανάπτυξη προήλθε από τις αγορές των ΗΠΑ και της Ιταλίας, όπου οι πωλήσεις σε όγκο ενισχύθηκαν κατά 30,9% και 9,1% αντίστοιχα ενώ στην αγορά της Βρετανίας, παρατηρήθηκε κάμψη του όγκου πωλήσεων κατά 16% (Ημερησία, 15-1-2010).

6.6 Οικονομική πορεία ΦΑΓΕ σε σχέση με ανταγωνιστές

6.6.1 Οικονομική πορεία το 2007

Η ΦΑΓΕ είναι η πρώτη γαλακτοβιομηχανία η οποία έγινε γνωστή στο εξωτερικό εξάγοντας στραγγιστό γιαούρτι -πρωταγωνιστεί εξαγωγικά στον κλάδο πουλώντας τα προϊόντα της σε 27 χώρες- και τώρα γίνεται η πρώτη εταιρεία του κλάδου η οποία «μεταναστεύει» παραγωγικά στην άλλη άκρη του Ατλαντικού. Όμως, τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά χάνει συνεχώς μερίδιο. Από το άλλοτε κραταιό επίπεδο του 45% της

ελληνικής αγοράς που ήλεγχε, το 2007 προσπάθησε να διατηρηθεί στα επίπεδα του 34%. Παραμένει βεβαίως ο «ηγέτης» της εγχώριας αγοράς γιαούρτης, αλλά έπειτα από την κρίση που πέρασε το 2004 περίπου, η τάση είναι καθοδική (Χαροντάκης, 7-10-2007).

Όπως αναφέρεται στο Βήμα (7-10-2007), σύμφωνα με τα στοιχεία της IRI, στο πρώτο εξάμηνο του 2007 το μερίδιο της ΦΑΓΕ ήταν 34,2%, σε σχέση με 36,8% που ήταν το αντίστοιχο διάστημα του 2006 - με βάση την αξία. Στο 12μηνο του 2006 το μερίδιό της ήταν 36,3% αντί του 37% του 2005. Ωστόσο δεν απειλείται η πρωτοκαθεδρία της στην αγορά, δεδομένου ότι η δεύτερη εταιρεία, η οποία είναι η νυν Vivartia (πρώην Δέλτα) κατέχει 23,8%, σύμφωνα με τα στοιχεία του πρώτου εξαμήνου και το μερίδιό της είναι επίσης καθοδικό, αφού στο αντίστοιχο διάστημα του 2006 το μερίδιό της ήταν 25,6%. Με βάση τα ίδια στοιχεία στο 12μηνο του 2006 η Vivartia κατείχε μερίδιο της τάξεως του 24,7% αντί του 27,3% που κατείχε στη διάρκεια του 2005.

Από την τρίτη θέση έχει εκτοπιστεί η ΜΕΒΓΑΛ και την έχει καταλάβει η Friesland, το μερίδιο της οποίας στο πρώτο εξάμηνο του 2007 ήταν 13% αντί 10% στο αντίστοιχο εξάμηνο του 2006. Αμέσως μετά βρίσκεται η ΜΕΒΓΑΛ, η οποία ακολουθεί επίσης καθοδική πορεία και το μερίδιό της στο πρώτο εξάμηνο του 2007 ήταν 8,4% αντί 10,8% στο αντίστοιχο διάστημα του 2006. Κερδισμένοι όμως, εκτός από την ολλανδική Friesland, είναι κατ' αρχήν η γαλλική Danone, η οποία έπειτα από το «διαζύγιο» της με τη Δέλτα έχει συστήσει θυγατρική εταιρεία και κινείται αυτόνομα στην ελληνική αγορά, με μερίδιο της τάξεως του 4% στο πρώτο εξάμηνο του 2007 αντί 0,7% στο αντίστοιχο εξάμηνο του 2006 και η Όλυμπος με 4,7% στο διάστημα Ιανουαρίου - Ιουνίου 2007 αντί 3,9% στο αντίστοιχο διάστημα του 2006.

6.6.2 Άνοδος πωλήσεων της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό... πτώση στο εσωτερικό το 2009

Λιγότερες πωλήσεις στην Ελλάδα, αλλά μεγαλύτερα κέρδη το 2009 για την ΦΑΓΕ από τις πωλήσεις της στο εξωτερικό. Οι πωλήσεις της εταιρείας έφθασαν τα 315,155 εκατ. ευρώ, με κέρδη ύψους 18,09 εκατ. ευρώ, ενώ πρόπερσι είχε παρουσιάσει ζημιές της τάξης των 16,555 εκατ. ευρώ, λόγω της μείωσης των πωλήσεων στην Ελλάδα κατά 4,9%, ενώ στις διεθνείς αγορές αυξήθηκαν κατά 5,7%. Φαίνεται πως η πτώση οφείλεται σε λάθος ενέργειες μάρκετινγκ στην αγορά του γιαουρτιού και σ' αυτή του γάλακτος, ενώ ήρθε αντιμέτωπη με την ολομέτωπη επίθεση μείωσης των τιμών από την Vivartia του ομίλου MIG, την οποία η ΦΑΓΕ δεν ήταν έτοιμη να αποκρούσει. Οι αυξήσεις των πωλήσεων γιαουρτιού στο εξωτερικό οφείλεται στην αποδοχή του προϊόντος, ιδιαίτερα στην αμερικανική και ιταλική αγορά (<http://www.gossip-tv.gr>, 2010).

6.6.3 Οικονομικά στοιχεία για το 2009

Ωστόσο, σύμφωνα με την Γκίτση (17-11-09), καθαρά κέρδη 10,8 εκατ. ευρώ έναντι ζημιών 14,9 εκατ. ευρώ που είχε παρουσιάσει στο εννεάμηνο Ιανουαρίου–Σεπτεμβρίου του 2008 παρουσίασε η ΦΑΓΕ το εννεάμηνο κατά τη διάρκεια του οποίου οι πωλήσεις της μειώθηκαν κατά 5,7% σε αξία και 3,2% σε όγκο.

Συγκεκριμένα οι πωλήσεις της γαλακτοβιομηχανίας, μεγάλος μέρος των οποίων πραγματοποιείται στις διεθνείς αγορές, διαμορφώθηκαν στα 239,8 εκατ. ευρώ έναντι 254,3 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2008, καταγράφοντας μείωση της τάξεως του 5,7%.

Όπως αναφέρει η Γκίτση (2009), η κάμψη των πωλήσεων αποδίδεται από την εταιρεία στις προωθητικές ενέργειες που πραγματοποίησε, στην οικονομική κρίση, και στο γεγονός ότι τον περασμένο Σεπτέμβριο αποχώρησε από την παραγωγή φέτας και γραβιέρας Κρήτης.

Επίσης η πορεία των πωλήσεων στο εννεάμηνο επηρεάστηκε από την πτώση κατά 10,3% των πωλήσεων στην εσωτερική αγορά και την άνοδο κατά 7,1% που σημείωσαν οι πωλήσεις της στις αγορές του εξωτερικού, η οποία προήλθε αφ ενός από την αύξηση κατά 5% των πωλήσεων σε όγκο και αφ ετέρου από την αύξηση των τιμών κατά 15% στη Μεγάλη Βρετανία και κατά 3,5% στην Ιταλική Αγορά (www.fage.gr).

Σε ό,τι αφορά τα λειτουργικά κέρδη αυτά διαμορφώθηκαν στα 21 εκατ. ευρώ έναντι ζημιών 3,3 εκατ. ευρώ που είχε παρουσιάσει η εταιρεία το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2008. Η άνοδος των λειτουργικών κερδών αποδίδεται στη βελτίωση του μικτού κέρδους, στην οποία συνέβαλλε η αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

Ανάλογη πορεία και για τα καθαρά κέρδη τα οποία διαμορφώθηκαν στα 10,8 εκατ. ευρώ έναντι ζημιών 14,9 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο διάστημα ένα χρόνο πριν, γεγονός που αποδίδεται από την εταιρεία εκτός από τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους, στην εξοικονόμηση 2,2 εκατ. ευρώ από την εξαγορά μέρους του ομολογιακού δανείου ύψους 130 εκατ. ευρώ που έχει συνάψει και της απόφασης του δικαστηρίου για μείωση κατά 3 εκατ. ευρώ του προστίμου ύψους 9,4 εκατ. ευρώ, που είχε επιβληθεί στην εταιρεία από την Επιτροπή Ανταγωνισμού (www.fage.gr).

Στο εξωτερικό οι εξαγωγές και οι πωλήσεις το 2009 αντιπροσωπεύουν πλέον το 21,5% των συνολικών πωλήσεων σε όγκο της ΦΑΓΕ σε σχέση με το 20,1% που ήταν το αντίστοιχο διάστημα ένα χρόνο πριν δηλαδή το 2008. Σε αξία το ποσοστό ανέρχεται πλέον στο 31,8% όταν το αντίστοιχο διάστημα του 2008 ήταν 28,1%. Αναλυτικότερα οι πωλήσεις προϊόντων γιαούρτης ενισχύθηκαν κατά 10,7% σε όγκο και 18,6% σε αξία, ως απόρροια της

αύξησης του όγκου πωλήσεων, των τιμών αλλά και της ισοτιμίας αμερικανικού δολαρίου και ευρώ.

Η μεγαλύτερη ανάπτυξη προήλθε από την αμερικανική και την ιταλική αγορά, όπου οι πωλήσεις σε όγκο ενισχύθηκαν κατά 30,9% και 9,1% αντίστοιχα εν αντιθέσει με την βρετανική αγορά όπου κατεγράφη πτώση του όγκου των πωλήσεων κατά 16%. Σημειώνεται ότι οι εξαγωγές και οι διεθνείς πωλήσεις προϊόντων γιαούρτης σε όγκο αντιπροσωπεύουν το 45,8% των συνολικών πωλήσεων προϊόντων γιαούρτης της εταιρείας στο εννεάμηνο (2009), από 43,7% που ήταν το αντίστοιχο διάστημα (2008) ένα χρόνο πριν (Γκίτση, 17-11-2009).

6.6.4 Είσοδος ανταγωνιστών εταιρειών στο εξωτερικό

Σύμφωνα με τα παραπάνω και εν όψει της οικονομικής κρίσης του 2010, μακραίνει ο κατάλογος των ελληνικών γαλακτοβιομηχανιών, οι οποίες εν μέσω κρίσης έχουν αποφασίσει να επενδύσουν παραγωγικά αλλά και εξαγωγικά στις διεθνείς αγορές. Το πλέον πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί αυτό της Vivartia, η οποία σύναψε συμφωνία με την ιαπωνική γαλακτοβιομηχανία Morinaga Milk Industry Co Ltd, ενώ ο πρώτος διδάξας, όπως αναφέρθηκε ήταν η ΦΑΓΕ(Εξπρές, 23-2-2009).

Ειδικότερα και σε ό,τι αφορά τη Vivartia και την ιαπωνική εταιρεία, η συνεργασία των δύο εταιρειών αφορά την προσφορά τεχνογνωσίας από την πρώτη με σκοπό την παραγωγή γιαουρτιού ελληνικού τύπου από την Morinaga, η κυκλοφορία του οποίου τοποθετείται μέσα στο επόμενο δωδεκάμηνο. Σημειώνεται ότι η ιαπωνική αγορά γιαούρτης σύμφωνα με έρευνες αγοράς, μέχρι το 1990 κατέγραφε αυξομειώσεις στην κατανάλωση ενώ το 2007 σημειώθηκε πτώση 0,33% σε αξία και 1,03% σε όγκο αντίστοιχα. Όπως αναφέρεται στην Εξπρές (2009), σύμφωνα με τις ίδιες έρευνες, η μέση οικογενειακή δαπάνη για την αγορά προϊόντων γιαούρτης το 2007 ανήλθε σε 7.951 γιεν (67,22 ευρώ), ποσό το οποίο κατέγραψε μείωση σε σχέση με το 2006, ενώ και στην ιαπωνική αγορά καταγράφεται πτώση στα branded προϊόντα από τα ιδιωτικής ετικέτας. Σε ό,τι αφορά τους βασικούς παίκτες της αγοράς, η Meiji Dairies και η Morinaga Milk Industry είναι οι δύο βασικοί πρωταγωνιστές της κατηγορίας, ελέγχοντας μερίδιο περισσότερο από το 50% της εν λόγω αγοράς το 2007. Αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι η Morinaga Milk Industry φέρεται να είναι ο τρίτος μεγαλύτερος παραγωγός γάλακτος στην Ασία (Εξπρές, 23-2-2009).

Τα στενά περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς εντός των ελληνικών συνόρων έχουν οδηγήσει και άλλες γαλακτοβιομηχανίες να επενδύσουν στην ανάπτυξή τους στο εξωτερικό. Πρώτα η ΦΑΓΕ με παραγωγική μονάδα στις Η.Π.Α., όπως αναφέρθηκε, μετά τον όμιλο Τυράς, ο οποίος διαθέτει μονάδες σε Βουλγαρία και Ρουμανία, ενώ έντονη είναι η εξαγωγική

παρουσία και άλλων γαλακτοβιομηχανιών, όπως της Δωδώνη, της Κρι Κρι, της Μεβγάλ κ.ά. Στο πλαίσιο αυτό, ο όμιλος Τυράς απέκτησε πρόσφατα το 20% της ρουμανικής γαλακτοβιομηχανίας Prodlacta έναντι 2,2 εκατ. ευρώ. Στόχος του ομίλου, ο οποίος εκτός από την ελληνική αγορά έχει παραγωγική δραστηριότητα σε Βουλγαρία και Ρουμανία, είναι η περαιτέρω ενίσχυση της παρουσίας του στις χώρες αυτές, καθώς και η είσοδος του στην αγορά των Η.Π.Α. μέσω εξαγωγών προϊόντων γιαούρτης.

Ωστόσο, σε ενίσχυση της παρουσίας της στοχεύει και η ΦΑΓΕ, εκτός από το εργοστάσιο στις Η.Π.Α. και στο Johnstown Industrial Park, που βρίσκεται 290 χλμ. βορειοδυτικά της Νέας Υόρκης. Το συγκεκριμένο εργοστάσιο είναι ετήσιας δυναμικότητας επεξεργασίας 60.000.000 λίτρων γάλακτος και παραγωγής 18.000 τόνων στραγγισμένου γιαουρτιού (www.fage.gr).

Έμφαση στην ανάπτυξη της στο εξωτερικό δίνει και η Κρι Κρι, η οποία σύμφωνα με πληροφορίες βρίσκεται το διάστημα αυτό στην αξιολόγηση πιθανών συνεργατών για την είσοδό της στην αγορά της Ρουμανίας. Παράλληλα η εταιρεία διακρίνει ευκαιρίες για την ενίσχυση της παρουσίας της στις αγορές της Ιταλίας και της Γερμανίας. Έχοντας ήδη δραστηριότητα στην πρώτη και συγκεκριμένα σε 250 σούπερ μάρκετ στη Ρώμη με προϊόν γιαουρτιού η Κρι Κρι στοχεύει σε περαιτέρω ενίσχυση της παρουσίας της. Επίσης προσβλέπει στην είσοδό της και στην αγορά της λιανικής της Γερμανίας, χώρα στην οποία ήδη δραστηριοποιείται στο κομμάτι του HORECA. Δυνατή είναι η παρουσία της εταιρείας και στα Σκόπια, όπου πρόθεσή της είναι η επέκταση των προσφερόμενων προϊόντων της (Εξπρές, 23-2-2009).

6.6.5 Προτάσεις για εξαγορά της ΦΑΓΕ

Από την άλλη πλευρά, όπως αναφέρεται στο Βήμα (7-10-2007), στη διάρκεια της τελευταίας διετίας οι αδελφοί Φιλίππου, έγιναν αποδέκτες προτάσεων εξαγοράς από τουλάχιστον δύο ευρωπαϊκούς ομίλους παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων και όπως υποστηρίζουν έγκυρες πληροφορίες «δεν τα βρήκαν στα χρήματα». Η διαφορά μάλιστα ήταν μεγάλη, τουλάχιστον 100 εκατ. ευρώ. Ο υψηλός δανεισμός -ανέρχεται στα 170 εκατ. ευρώ, σύμφωνα με τα στοιχεία της οικονομικής χρήσης του 2006-, καθώς και η σημαντική υποχώρηση του μεριδίου της ΦΑΓΕ στην εγχώρια αγορά, είναι τα δύο αδύνατα σημεία της άλλοτε ακμαίας γαλακτοβιομηχανίας.

Μάλιστα, οι Έλληνες επιχειρηματίες ένιωσαν κάποια στιγμή ότι οι «ξένοι» θέλουν να πάρουν την εταιρεία «κοψοχρονιάς». Τελικώς όμως πρυτάνευσαν «δεύτερες σκέψεις» και αποφάσισαν ότι, αφού η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας και ικανοποιεί

εμπρόθεσμα τις δανειακές της υποχρεώσεις, πρέπει να «αντεπιτεθούν» με τη διεύρυνση της δραστηριότητάς τους στην αμερικανική αγορά, μια αγορά εξαιρετικά ανταγωνιστική, αλλά και πολλά υποσχόμενη, όπως και έπραξαν.

Ωστόσο, όσον αφορά την ελληνική αγορά, μονάδα της ΦΑΓΕ εξαγόρασε η Μινέρβα Ελαιουργική το 2008, στο πλαίσιο επέκτασής της στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων, ακολουθώντας τη στρατηγική για διεύρυνση των δραστηριοτήτων της σε νέους τομείς της ευρύτερης αγοράς τροφίμων. Η μονάδα που εξαγοράστηκε βρίσκεται στα Ιωάννινα και δραστηριοποιείται στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα φέτας. Στο εργοστάσιο απασχολούνται 60 άτομα. Τελικά όμως, η παραίτηση από την παραγωγή φέτας ήταν από τις στρατηγικές επιλογές της εταιρείας ΦΑΓΕ για να αντιμετωπίσει την κρίση (www.capital.gr).

6.7 Διαδικτυακές αναβαθμίσεις στη ΦΑΓΕ

6.7.1 Αναβάθμιση υποδομών

Ωστόσο η ΦΑΓΕ για τον εκσυγχρονισμό και καλύτερη λειτουργία προχώρησε σε αναβάθμιση του νέου της μηχανογραφικού και δικτυακού εξοπλισμού μέσω της εταιρείας Space Hellas. Η Space Hellas ανέλαβε την προμήθεια του νέου μηχανογραφικού εξοπλισμού της ΦΑΓΕ, ο οποίος αποτελείται από τελευταίας τεχνολογίας blade servers της Hewlett Packard. Η νέα υποδομή υποστηρίζει το καινούριο πληροφοριακό σύστημα ERP της SAP, το οποίο εγκαταστάθηκε στη ΦΑΓΕ. Παράλληλα, η Space Hellas ανέλαβε και την αναβάθμιση του δικτυακού εξοπλισμού της εταιρείας με routers νέας γενιάς της Cisco, οι οποίοι υποστηρίζουν την online λειτουργία του νέου συστήματος ERP εκτός από το κεντρικό εργοστάσιο που βρίσκεται στην Αθήνα και σε άλλες 8 διάσπαρτες μονάδες παραγωγής σε όλη την Ελλάδα. Ο συγκεκριμένος υποστηρίζει πλήρως τις εφαρμογές IP τηλεφωνίας και δίνει τη δυνατότητα σε απομακρυσμένους χρήστες να επικοινωνούν μέσω του φορητού υπολογιστή τους, όπως εάν βρίσκονται εντός της εταιρείας. Με τη νέα υποδομή, τα τηλεπικοινωνιακά κόστη για τους απομακρυσμένους χρήστες μειώνονται κατακόρυφα, εφόσον αντιστοιχούν μόνο σε χρεώσεις απλής πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το έργο εξασφαλίζει στη ΦΑΓΕ τεχνολογική υποδομή υψηλής αξιοπιστίας και διαθεσιμότητας. Ταυτόχρονα, η χρήση της τελευταίας τεχνολογίας πρόκειται να συντείνει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της εταιρείας και στην καλύτερη διαχείριση των πόρων της, καθώς και σε μειωμένες τηλεπικοινωνιακές χρεώσεις (www.supply-chain.gr/.../FAGE_web).

6.7.2 Νέοι τρόποι συνεργασίας μέσω i@connect σε Ελλάδα και εξωτερικό

Επίσης η ΦΑΓΕ, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της, ξεκίνησε την συνεργασία της με την Information Systems Impact, από τον Μάιο του 2005 μέσω της υπηρεσίας i@connect για την ηλεκτρονική ανταλλαγή παραστατικών. Η ΦΑΓΕ ξεκίνησε να αποστέλλει ηλεκτρονικά τιμολόγια της προς την αλυσίδα Ατλάντικ, ενώ τον επόμενο μήνα της ίδιας χρονιάς, ξεκινά τη συνεργασία της και με την αλυσίδα Carrefour Μαρινόπουλος μέσω της υπηρεσίας i@connect (www.impact.gr).

Μετά την συνεργασία με την Information Systems Impact και την υπηρεσία i@connect στο ελληνικό λιανεμπόριο, η ΦΑΓΕ ανέθεσε στην Information Systems Impact την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφορίας (EDI μηνύματα) και με το εξωτερικό. Από το Σεπτέμβριο του 2006 και μέσω της υπηρεσίας edi@connect, η ΦΑΓΕ λαμβάνει EDI παραγγελίες από την αλυσίδα DELHAIZE Belgium, ενώ από τον Νοέμβριο του ίδιου χρόνου λαμβάνει EDI παραγγελίες και από την DANSK Supermakets (Denmark).

Η συνεργασία της Information Systems Impact με την ΦΑΓΕ επεκτάθηκε ακόμη περισσότερο με τη διασύνδεση της ελληνικής εταιρείας με μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες super market της Γαλλίας, την CASINO. Η πολυπλοκότητα της ανταλλαγής των EDI μηνυμάτων στο συγκεκριμένο έργο ήταν μεγάλη, λόγω της μεσολάβησης της Easydis, της logistic εταιρείας που συνεργάζεται η CASINO. Χαρακτηριστικό είναι, ότι για την ολοκλήρωση μιας παραγγελίας ανταλλάσσονται 4 EDI μηνύματα (παραγγελία, δελτία αποστολής, διαχείριση κινήσεων) ανάμεσα στην ΦΑΓΕ και τις εταιρείες Casino και Easydis, ώστε να διασφαλιστεί η σωστή παράδοση των προϊόντων στην γαλλική αλυσίδα super market μέσω της logistic εταιρείας Easydis. Το ιδιαίτερο αυτό έργο προήλθε από το συνδυασμό των υπηρεσιών i@connect και edi@connect της Information Systems Impact (www.impact.gr).

6.8 Κέντρο Διατροφικής Ενημέρωσης ΦΑΓΕ

Το Κέντρο Διατροφικής Ενημέρωσης ΦΑΓΕ λειτουργεί από το Μάρτιο του 2001 και με τη λειτουργία του η ΦΑΓΕ σαν στόχο έχει να ενημερώνει υπεύθυνα τους καταναλωτές και να δημιουργεί ένα δίαυλο επικοινωνίας μαζί τους ώστε να προάγει με υπευθυνότητα τις αξίες της σωστής διατροφής.

Χιλιάδες Έλληνες έχουν μέχρι σήμερα ενημερωθεί από το Κέντρο Διατροφικής Ενημέρωσης ΦΑΓΕ, τηλέφωνο του οποίου βρίσκουμε πάνω σε κάθε συσκευασία προϊόντων της εταιρείας (800 11 28000, γραμμή χωρίς χρέωση). Η ΦΑΓΕ είναι από τις πρώτες



ελληνικές εταιρείες που δημιούργησαν ένα τέτοιο κέντρο για την έγκυρη και άμεση ενημέρωση των Ελλήνων καταναλωτών στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για τα διατροφικά ερωτήματα και τις ανησυχίες των καταναλωτών της και να ανταποκρίνεται στα αιτήματά τους και τις ανησυχίες τους απαντώντας υπεύθυνα, γρήγορα και ανοιχτά σε όλους. Με εμπιστοσύνη στα προϊόντα, την ποιότητα, την παράδοση αλλά και την τεχνογνωσία της εταιρείας, οι καταναλωτές απευθύνονται στην εταιρεία για την έγκυρη ενημέρωσή τους γύρω από τα προϊόντα της ΦΑΓΕ. Ειδικευμένοι επιστήμονες, τεχνολόγοι τροφίμων, διατροφολόγοι και ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό αποτελούν την ομάδα υποστήριξης του Κέντρου Διατροφικής Ενημέρωσης, που αναπτύχθηκε και εξακολουθεί να αναπτύσσεται ώστε να ανταποκρίνεται γρήγορα και άμεσα και να καλύπτει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών (www.fage.gr).

6.9 Συμβολή της ΦΑΓΕ στην εκπαίδευση

Στα πρότυπα εργοστάσια της ΦΑΓΕ πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές επισκέψεις στη γαλακτοβιομηχανία από φοιτητές στο πλαίσιο εκπαίδευσής τους. Πολλοί σπουδαστές και φοιτητές επισκέπτονται το εντυπωσιακό κτιριακό συγκρότημα (50.000 τ.μ.) της ΦΑΓΕ. Εκεί έχουν την ευκαιρία να περιηγηθούν στις πλέον σύγχρονες σε παγκόσμια κλίμακα, μονάδες παραγωγής και διανομής γάλακτος σε όλη την Ευρώπη. Επίσης, να παρακολουθήσουν την γραμμή παραγωγής από τις πιο εξελιγμένες μορφές αυτοματισμού για την επεξεργασία του γάλακτος και να ακούσουν λεπτομέρειες σε σχέση με την λειτουργία της εταιρείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό (www.bca.edu.gr).

6.10 Περιβαλλοντική πολιτική της ΦΑΓΕ

Η ΦΑΓΕ αναπτύσσει τη δραστηριότητά της σε αρμονία με το περιβάλλον της περιοχής αλλά και φροντίζοντας να δημιουργεί τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις στο περιβάλλον γενικότερα. Αναφέρουμε παρακάτω τομείς ιδιαίτερης σημασίας για την άσκηση της περιβαλλοντικής πολιτικής.

Χρήση ενέργειας: Σε όλες τις χρήσεις ενέργειας καταβάλλεται προσπάθεια από την ΦΑΓΕ να χρησιμοποιούνται μορφές ενέργειας που μολύνουν όσο το δυνατόν λιγότερο το περιβάλλον. Προωθείται η χρήση του υγραερίου και του φυσικού αερίου τα οποία δημιουργούν λιγότερους ρύπους από το πετρέλαιο.

Αέρια απόβλητα: Ιδιαίτερη σημασία δίδεται στην εκπομπή αποβλήτων ώστε τα αέρια απόβλητα να βρίσκονται κάτω από το 50% των επιτρεπόμενων ορίων της περιοχής.

Υγρά απόβλητα: Η εταιρεία έχει ως στόχο τα υγρά απόβλητα ως προς τα χαρακτηριστικά BOD, COD να βρίσκονται κάτω από το 50% των ορίων της περιοχής, γι' αυτό διαθέτει τις απαραίτητες επενδύσεις για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Στη ΦΑΓΕ εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα βιολογικής επεξεργασίας των υγρών αποβλήτων της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ τα επεξεργασμένα απόβλητα με ποιοτικά χαρακτηριστικά ανώτερα των απαιτήσεων της ευρωπαϊκής νομοθεσίας διατίθενται στο κεντρικό σύστημα αποχέτευσης της Αθήνας που τα επεξεργάζεται κεντρικά στη Ψυτάλλεια πριν καταλήξουν στο Σαρωνικό. Οι στόχοι που αναφέρθηκαν είναι μετρήσιμοι, ενώ κάθε χρόνο η εταιρεία κοινοποιεί έκθεση με τα αποτελέσματα στις αρμόδιες αρχές για την προστασία.

Στερεά απόβλητα–ανακύκλωση: Η ΦΑΓΕ ενθαρρύνει κάθε προσπάθεια για να επιλυθεί το παγκόσμιο αυτό πρόβλημα. Συμμετέχει στην Ελληνική Εταιρεία Ανάκτησης & Ανακύκλωσης που έχει ως στόχο την ανάπτυξη λύσεων για την ανακύκλωση στερεών αποβλήτων, σύμφωνα με τις αντίστοιχες κοινοτικές οδηγίες. Άλλωστε, σχεδιάζει τις συσκευασίες των προϊόντων της κατά τρόπο που να ελαχιστοποιείται η κατανάλωση πρώτων υλών και να είναι ανακυκλώσιμες. Τα ανακυκλώσιμα υλικά απόβλητα της παραγωγικής διαδικασίας διαχωρίζονται στο εργοστάσιο σε χαρτί, πλαστικό και μέταλλα και διατίθενται ξεχωριστά σε αδειοδοτημένους φορείς αξιοποίησης. Επιπλέον, συλλέγουν για ανακύκλωση τις δευτερεύουσες χάρτινες συσκευασίες και τις ξύλινες παλέτες που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανία, ενώ τα οργανικά υλικά διατίθενται για κομποστοποίηση. Στο πλαίσιο της υποστήριξης της ανακύκλωσης η ΦΑΓΕ συμμετέχει σε ειδικό πρόγραμμα ανακύκλωσης χρησιμοποιούμενων μπαταριών, σε συνεργασία με εγκεκριμένη εταιρεία από το Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας & Δημοσίων Έργων, μέσω ειδικών κάδων συλλογής μπαταριών.

Εξοικονόμηση νερού: Το νερό είναι ένας φυσικός πόρος που πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση. Για το λόγο αυτό λαμβάνεται υπόψη σε όλους τους σχεδιασμούς η κατεύθυνση της εξοικονόμησης νερού (CIP, καθαριότητες χώρων, κ.λπ.). Χρησιμοποιώντας σύγχρονα αυτόματα συστήματα διαχείρισης του νερού η ΦΑΓΕ έχει πετύχει σημαντική μείωση της κατανάλωσης, εφάμιλλη των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών μονάδων (www.fage.gr).

6.11 Η εικόνα της αγοράς γαλακτοκομικών το 2010

Το χρονικό διάστημα που διανύουμε ένας «πόλεμος» τιμών και μεριδίων επικρατεί στον κλάδο των τυροκομικών που είναι ο μεγαλύτερος σε αξία στο χώρο των τροφίμων, με ετήσια αξία που υπολογίζεται στο 1 δισ. ευρώ, ενώ οι ποσότητες που καταναλώνονται αγγίζουν τους 320.000 τόνους (www.fage.gr).

Όπως αναφέρεται στο ηλεκτρονικό περιοδικό Χρήμα (Καλούμενος, 2010), μεγάλη ένταση κυριαρχεί στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων το τελευταίο διάστημα στην Ελλάδα, με τις εξελίξεις να παίρνουν μορφή χιονοστιβάδας και τον ανταγωνισμό να γίνεται συνεχώς οξύτερος. Οι φήμες για εξαγορές και συγχωνεύσεις, ο πόλεμος τιμών, οι κατηγορίες και τα πρόστιμα για τη δημιουργία καρτέλ και οι αγορανομικές διατάξεις συνθέτουν ένα εκρηκτικό κοκτέιλ στην εγχώρια αγορά. Κύριος πρωταγωνιστής στις εξελίξεις του κλάδου είναι η Vivartia η οποία έπιασε κυριολεκτικά στον ύπνο τον ανταγωνισμό με την αιφνιδιαστική απόφασή της να μειώσει την τιμή του γάλακτος στο 1 ευρώ από 1,30 περίπου. Επίσης η Vivartia διέψευσε πρόσφατα τις φήμες που την ήθελαν να βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις για αύξηση του ποσοστού που κατέχει στη Μεβγάλ. Η πρώτη κίνηση δηλαδή η μείωση κατά 30% και πλέον της τιμής στο φρέσκο γάλα έφερε κυριολεκτικά τα πάνω κάτω στον κλάδο καθώς συρρίκνωσε εντυπωσιακά τα περιθώρια κέρδους των εταιρειών και τις ανάγκασε να αλλάξουν το πεδίο των μαχών τους ενώ ακύρωσε και το πλεονέκτημα των private label προϊόντων (Καλούμενος, 2010).

6.11.1 Μεγάλη συγκέντρωση

Σύμφωνα με νεότερη έκδοση της Κλαδικής Μελέτης, η οποία κυκλοφόρησε από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group, ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει εξέχουσα θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, καθώς περιλαμβάνει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας.

Ο κλάδος των τυροκομικών είναι ο μεγαλύτερος σε αξία στο χώρο των τροφίμων με ετήσια αξία που υπολογίζεται στο 1 δισ. ευρώ, ενώ οι ποσότητες που καταναλώνονται αγγίζουν τους 320.000 τόνους. Στον εν λόγω κλάδο παρατηρείται σχετικά υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, παρ' όλη τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων. Πρόκειται για μονάδες οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά κονδύλια για επενδύσεις, εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, ενώ μέσω των μεθόδων προώθησης που ακολουθούν και του οργανωμένου και ευρύτατου δικτύου διανομής τους, έχουν κατορθώσει να καλύπτουν το σύνολο σχεδόν της χώρας (www.fage.gr).

Βασικό σημείο αναφοράς του κλάδου είναι το γεγονός ότι το σύνολο της εγχώριας πρωτογενούς παραγωγής αγελαδινού γάλακτος καθορίζεται από το καθεστώς των ποσοτώσεων. Η αύξηση της ποσότητας του αγελαδινού γάλακτος για την Ελλάδα, σε 837 χιλ. τόνους, ενισχύει τα περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γάλακτος παρουσίασε ανοδική πορεία την

περίοδο 1999-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3%. Το φρέσκο παστεριωμένο γάλα εξακολουθεί να αποτελεί την κυριότερη κατηγορία γάλακτος, καθώς το ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο της κατανάλωσης, διαμορφώθηκε σε 44,4% το 2008, παρ' όλα αυτά παρατηρείται σημαντική μείωση του ποσοστού αυτού την τελευταία διετία (www.fage.gr).

Αντίθετα, το γάλα υψηλής παστερίωσης αύξησε εντυπωσιακά το ποσοστό συμμετοχής του επί της συνολικής αγοράς. Συγκεκριμένα, το 2008 η εν λόγω κατηγορία κάλυψε μερίδιο 25,8% της συνολικής αγοράς γάλακτος. Το αντίστοιχο ποσοστό για το ισοδύναμο του συμπυκνωμένου γάλακτος, διαμορφώθηκε σε 27,2% το 2008, ενώ η κατανάλωσή του είναι φθίνουσα. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού παρά την ανοδική πορεία τη δεκαετία 1996-2006, παρουσίασε πτωτικές τάσεις την τελευταία διετία. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης καλύπτεται από τα εγχώρια προϊόντα, ενώ η εξαγωγική επίδοση στο συγκεκριμένο προϊόν είναι οπωσδήποτε αξιόλογη, συγκριτικά με τα λοιπά γαλακτοκομικά προϊόντα. Το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης γιαουρτιού αφορά το λευκό γιαούρτι, προϊόν που κάλυψε το 70% της αγοράς το 2008, έναντι αντίστοιχου μεριδίου 30% του σύνθετου γιαουρτιού (παιδικό, με πρόσθετα κ.λπ.).

6.11.2 Τυροκομικά προϊόντα

Στην ελληνική αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία τόσο εισαγόμενων όσο και εγχώριων τυριών. Στον παραγωγικό τομέα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Η πλειονότητα είναι μικρού μεγέθους με χαμηλή δυναμικότητα παραγωγής. Οι μεγάλοι μεγέθους παραγωγικές μονάδες συγκεντρώνουν σταδιακά ολοένα και μεγαλύτερο μέρος στην παραγωγή, ενισχύοντας τη θέση τους. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις τυροκομικών προϊόντων έχουν σημαντική παρουσία και συμβάλλουν στην προσφορά μιας ευρύτερης ποικιλίας τυριών στην εγχώρια αγορά.

Οι κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται είναι: η Τυράς ΑΕ, η Δωδώνη ΑΒΓΗ ΑΕ, η Μεβγάλ ΑΕ, η Ήπειρος ΑΕΒΕ, η Friesland-Campina ΑΕ, η Κολιός ΑΕ και η Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ. Η κατά κεφαλή κατανάλωση τυριού την Ελλάδα αγγίζει τα 27 κιλά ανά έτος κατατάσσοντας την Ελλάδα μαζί με τη Γαλλία στην πρώτη θέση διεθνώς στον τομέα της κατανάλωσης τυριών (www.fage.gr).

Τα τυροκομικά παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση καθ' ότι αποτελούν βασικό είδος διατροφής η οποία ζήτηση επηρεάζεται ως ένα βαθμό από την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό παρουσίασε και μια υποχώρηση της τάξης του 2%-2,5% μέσα στο 2009, εν μέσω οικονομικής κρίσης ενώ τα προηγούμενα χρόνια σημείωνε αύξηση κατά 4-5% ετησίως. Παρ' όλα αυτά η υποχώρηση θεωρείται πολύ μικρή σε σύγκριση

με την πορεία άλλων σημαντικών τομέων του λιανεμπορίου και του κλάδου τροφίμων. Με βάση τα αποτελέσματα της τελευταίας έρευνας της ΕΣΥΕ η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα κάλυπτε το 8,38% της συνολικής μηνιαίας δαπάνης για είδη διατροφής. Ποσοτικά με βάση την ίδια έρευνα η μέση μηνιαία αποκτηθείσα ποσότητα τυριών ανά νοικοκυριό ήταν στο επίπεδο των 3,5 κιλών (Καλούμενος 2010).

6.11.3 Υποκατηγορίες τυριού

Ο κλάδος των τυροκομικών μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με βάση το «χρώμα» των προϊόντων, με βάση την υφή και τέλος ο διαχωρισμός των χύμα από τα συσκευασμένα. Στην κατηγοριοποίηση με βάση το χρώμα έχουμε τα λευκά και τα κίτρινα τυριά με κατανομή 50-50, με το 90% της κατηγορίας να καλύπτεται από τη φέτα (και προϊόντα τύπου φέτας με λίγα λιπαρά). Ας σημειωθεί εδώ ότι η φέτα κατέχει το 44% της κατανάλωσης τυριών στην Ελλάδα.

Με άλλη κατηγοριοποίηση αυτή της υφής έχουμε τα «μαλακά» τυριά που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις (67%-68% για το 2008). Εδώ κατατάσσεται και η φέτα που καλύπτει το 70% του συνόλου της κατηγορίας. Ακολουθεί η κατηγορία των «σκληρών και ημίσκληρων» με μερίδιο 18% και η κατηγορία των «τυριών τυρογάλακτος» με μερίδιο παραγωγής 14%. Τέλος μικρό ποσοστό συμμετοχής έχουν τα «λιωμένα τυριά» στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η κατηγοριοποίηση στην αγορά τυριού με βάση το διαχωρισμό του χύμα τυριού από το συσκευασμένο. Σε αντίθεση με την υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη το 75% των πωλήσεων γίνεται από τον πάγκο κοπής. Σταδιακά η σχέση αυτή αλλάζει αργά ανά χρόνο υπέρ των συσκευασμένων τυποποιημένων προϊόντων (μια κατηγορία που αριθμεί μόλις δύο δεκαετίες στην Ελλάδα) και κινείται ανοδικά (www.fage.gr).

6.11.4 Τάσεις και προτιμήσεις

Για τον καταναλωτή η τιμή δεν παίζει πάντα τον καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι για προϊόντα όπως τα τυριά σημαντικό κριτήριο αποτελεί η σταθερή ποιότητα και η γεύση τους. Ο καταναλωτής διαπιστώνεται ότι επιλέγει κατά βάση ελληνικά προϊόντα, καθώς θεωρεί ότι είναι πιο ποιοτικά ιδιαίτερα τα ΠΟΠ. Ταυτόχρονας ο καταναλωτής επιβραβεύει τυριά που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία αναφορικά με τη γεύση, την περιοχή παραγωγής τους, την ποιότητα και τη συσκευασία τους. Τα εισαγόμενα τυριά αποτελούν μια ακόμη γευστική τάση των τελευταίων ετών. Οι λάτρεις των εκλεπτυσμένων γεύσεων και της διαφοροποίησης αναζητούν όλο και πιο έντονα τυριά αντίστοιχης κλάσης, παρά το γεγονός ότι είναι

ακριβότερα. Έτσι υπάρχει και ένα ρεύμα στη ζήτηση προϊόντων μικρότερων εγχώριων παραγωγών, χωρίς όμως αυτό το ρεύμα να θεωρείται τάση.

Τα συσκευασμένα τυριά αυξάνουν μερίδιο έναντι του χύμα παρότι το τελευταίο εξακολουθεί να κατέχει ηγετικό μερίδιο. Η τάση αυτή όμως θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια αφού ο καταναλωτής θα έχει συνεχώς νέες προτάσεις και σε τιμή που δεν θα είναι πλέον πολύ αυξημένη σε σχέση με το χύμα. Μια νέα τάση που διαμορφώνεται στον κλάδο των τυροκομικών είναι η ανάπτυξη από τις βιομηχανίες, προϊόντων χαμηλών σε λιπαρά. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και η τάση των καταναλωτών να προσέχουν τη διατροφή τους έχει δώσει νέα δυναμική στα light τυροκομικά. Όλο και περισσότερες εταιρείες εστιάζουν στα χαμηλά λιπαρά ή θερμίδες των προϊόντων που παράγουν. Η «νέα» κατηγορία των light προϊόντων επηρέασε τόσο την κατηγορία των λευκών όσο και των κίτρινων τυριών. Έντονα ανοδικές είναι και οι πωλήσεις βιολογικών τυριών. Την ανάπτυξή τους εμποδίζει η υψηλότερη τιμή τους και η δυσπιστία των καταναλωτών κατά πόσο πρόκειται για πραγματικά βιολογικά προϊόντα. Το μερίδιο των βιολογικών τυριών στην Ελλάδα υπολείπεται από τον ευρωπαϊκό μέσον όρο (Καλούμενος, 2010).

6.11.5 Μεγάλο ενδιαφέρον στον κλάδο τυροκομικών

Υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων τροφίμων για είσοδο στην αγορά τυροκομικών. Ακόμη και επιχειρήσεις χωρίς σχέση με τον κλάδο επιδιώκουν την είσοδό τους σε αυτόν. Ο κλάδος διακρίνεται από έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερα μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν «αναγνωρίσιμα» προϊόντα μέσω των σούπερ μάρκετ.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων τους στα σημεία λιανικής πώλησης. Όσον αφορά τις εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις συνολικά δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από τα εισαγόμενα προϊόντα, τα οποία έχουν επιτύχει σημαντική διείσδυση, καλύπτοντας το 30% της εγχώριας κατανάλωσης το 2008. Σημαντικό να αναφέρουμε είναι και το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια η αγορά τυροκομικών έχει γίνει περαιτέρω ανταγωνιστική τόσο με την ενδυνάμωση πολυεθνικών εταιρειών μέσω εξαγορών (π.χ. εξαγορά της Campina από τη Friesland), αλλά και με τη δυναμική αντίδραση των ελληνικών εταιρειών (www.fage.gr).

Μεταξύ των κυριότερων Ελληνικών παραγωγικών επιχειρήσεων τυροκομικών προϊόντων συγκαταλέγεται η Τυράς ΑΕ, καταλαμβάνοντας μερίδιο μεταξύ 12,0%-12,5% το 2008. Η Δωδώνη ΑΒΓΗ ΑΕ κατέλαβε ποσοστό παραγωγής της τάξης του 8,5% ενώ η εταιρεία Μεβγάλ ΑΕ κατέλαβε ποσοστό μεταξύ 4,5%-5% το 2008. Η εταιρεία Ήπειρος

ΑΕΒΕ εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο μεταξύ 3%-3,5% το ίδιο έτος. Τέλος αξιόλογη θέση στη συνολική παραγωγή τυριών κατέχουν η Κολιός ΑΕ, η Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ και η Εβροφάρμα ΑΕ. Η Μινέρβα Ελαιουργική εισήλθε και στην κατηγορία της τυποποιημένης φέτας και λίγο αργότερα της γραβιέρας αποσπώντας μερίδια ήδη 10% και 25% αντίστοιχα. Σημαντικές εισαγωγικές εταιρείες είναι οι: Friesland Hellas ΑΕΒΕ, Campina Hellas ΑΕ και Optima ΑΕ (Καλούμενος, 2010).

6.11.6 Ανταγωνισμός στο γιαούρτι

Μεγάλες προσφορές, νέα προϊόντα, έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των κύριων πρωταγωνιστών και σταδιακή αύξηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της αγοράς των προϊόντων γιαουρτιού, μιας αγοράς που παρά τη στασιμότητά της, έχει αποτελέσει πεδίο σημαντικών ανακατατάξεων τα τελευταία χρόνια. Βασικοί πρωταγωνιστές του κλάδου είναι οι δύο μεγάλες δυνάμεις της ελληνικής γαλακτοβιομηχανίας ΦΑΓΕ και Vivartia, οι οποίες ελέγχουν περίπου το 50% της αγοράς, ενώ δυναμική ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν οι Μεβγάλ, Όλυμπος, Κρι Κρι, Friesland και Danone (www.fage.gr).

Σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου, η αγορά γιαουρτιού και επιδορπίων εκτιμάται στα 350 εκατ. ευρώ, αποτελώντας το 16% περίπου της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων. Το γιαούρτι παρουσιάζει υψηλή διείσδυση στα ελληνικά νοικοκυριά καθώς το 97% των Ελλήνων τρώει γιαούρτι τουλάχιστον μια φορά την ημέρα και το 75% περισσότερες από μια φορές το μήνα. Έτσι η εν λόγω αγορά θεωρείται ιδιαίτερα ώριμη, χωρίς περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, με αποτέλεσμα την τελευταία τετραετία να έχει κινηθεί με μέσο ρυθμό αύξησης μόλις 0,5%.

Παρά την ιδιαίτερα διαδεδομένη και υψηλή κατανάλωσή όμως, ο κλάδος όπως και το σύνολο της αγοράς ειδών διατροφής, επηρεάστηκε έντονα από την οικονομική κρίση, οδηγώντας σε απώλειες μέσα στο 2009, κυρίως όσον αφορά στην αξία πωλήσεων. Μάλιστα αν δεν παρουσίαζε αύξηση η κατηγορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αλλά και η εισαγωγή ειδικού τύπου προϊόντων (π.χ. με προβιοτικά) τότε η πτώση θα ήταν ακόμη μεγαλύτερη. Η αξία πωλήσεων υποχώρησε βέβαια με μεγαλύτερο ρυθμό λόγω και της πίεσης της τιμής αφενός από τις προσφορές δωρεάν ποσοτήτων προϊόντων αλλά και λόγω της μετακίνησης των καταναλωτών κατά 30% (ή και περισσότερο) σε φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

6.11.7 Στροφή στις εξαγωγές

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, η αγορά γιαουρτιού στην Ελλάδα είναι ώριμη και παρουσιάζει στασιμότητα γεγονός που οδηγεί στη εκτίμηση ότι τα περιθώρια για ανάπτυξη είναι μικρά. Πολλές εταιρείες έχουν στραφεί στο εξωτερικό, με χαρακτηριστικότερο το παράδειγμα της εξεταζόμενης εταιρείας ΦΑΓΕ η οποία πέρα από τις εξαγωγές της, διαθέτει παραγωγική μονάδα στις Η.Π.Α. όπως προαναφέρθηκε. Επίσης και αρκετές άλλες ελληνικές εταιρείες έχουν στρέψει το βλέμμα τους στο εξωτερικό, αναζητώντας νέες δυναμικές αγορές καθώς και στρατηγικές συμμαχίες που θα τους επιτρέψουν να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες που οι αγορές αυτές προσφέρουν. Η ευρύτερη ευρωπαϊκή αγορά ήταν από τις πρώτες που κέντρισαν το ενδιαφέρον των ελληνικών γαλακτοβιομηχανιών.

Ήδη εκτός από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας στον ευρωπαϊκό χώρο εξάγουν πλέον και άλλες εταιρείες, όπως η Δωδώνη, η Τυράς και η Κρι-Κρι. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP οι εξαγωγές γιαουρτιού ανήλθαν στους 23.468 τόνους το 2008, εκ των οποίων το 92% αφορούσε το λευκό γιαούρτι, ενώ συνολικά οι εξαγωγές κυμαίνονται κοντά στο 23% της συνολικής ετήσιας παραγωγής.

6.12 Εξελίξεις στην αγορά – Ανταγωνίστριες εταιρείες

6.12.1 VIVARTIA: Διάψευση διαπραγματεύσεων με ΜΕΒΓΑΛ

Η Vivartia με ανακοίνωσή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών, διαψεύδει δημοσίευμα της εφημερίδας και ενημερώνει το επενδυτικό κοινό και τις αρμόδιες αρχές ότι δεν υπάρχουν σήμερα διαπραγματεύσεις με μετόχους της ΜΕΒΓΑΛ για αύξηση του ποσοστού της στην εν λόγω εταιρεία (Καλούμενος, 2010).

Εξ άλλου, την 30.6.2010 αντί την 31.3.2009 όρισε ως νέα ημερομηνία ισολογισμού μετασχηματισμού για την απόσχιση των τεσσάρων κλάδων της Vivartia, ο πρόεδρος του ομίλου Σπ. Θεοδωρόπουλος κατά τη διάρκεια της έκτακτης γενικής συνέλευσης των μετόχων. Ο κ. Θεοδωρόπουλος απέδωσε την παράταση στο γεγονός ότι απαιτείται περισσότερος χρόνος προκειμένου να ολοκληρωθούν οι πολύπλοκες διαδικασίες της ταυτόχρονης απόσχισης των τεσσάρων κλάδων της εταιρείας (Καλούμενος, 2010).

Κατόπιν της απόφασης αυτής του διοικητικού συμβουλίου και δεδομένου ότι, όπως επιπλέον εξέθεσε στους μετόχους ο πρόεδρος της γενικής συνέλευσης, τα προς έγκριση θέματα της ημερήσιας διάταξης δεν ήταν έτοιμα προς συζήτηση και λήψη απόφασης, η εξ αναβολής έκτακτη γενική συνέλευση της 8ης Ιανουαρίου 2010 δεν προχώρησε στη συζήτηση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Με νεότερη πρόσκληση της εταιρείας θα συγκληθεί,

όταν αυτό καταστεί δυνατό, νέα γενική συνέλευση για τη συζήτηση και λήψη αποφάσεων επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης της 8ης Ιανουαρίου.

Ειδικότερα και σε συνέχεια της από 26.3.09 ανακοίνωσης, ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας γαλακτοκομικών και ποτών, ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας αρτοποιίας και ζαχαρώδων, ο κλάδος παροχής υπηρεσιών εστίασης και ο κλάδος παραγωγής και εμπορίας καταψυγμένων τροφίμων εισφέρονται στις 100% θυγατρικές της εταιρίες "Δέλτα Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία Τροφίμων", "Chirita Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία", "Goody's Ανώνυμη Εταιρεία Υπηρεσιών Εστίασης" και "Μπάρμπα Στάθης Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία" αντίστοιχα, ενώ η εταιρεία θα συνεχίσει να λειτουργεί με τη δραστηριότητα της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών διοίκησης στις θυγατρικές της. Οι δύο βασικοί στόχοι της ανωτέρω επιχειρηματικής κίνησης παραμένουν η καλύτερη διοίκηση των τεσσάρων κλάδων αλλά και η διεθνής επέκταση των επιμέρους δραστηριοτήτων τους, καθώς και η επίτευξη μεγαλύτερης ευελιξίας κινήσεων και στρατηγικών συνεργασιών για τον κάθε κλάδο ξεχωριστά (Καλούμενος, 2010).

6.12.2 FRIESLAND CAMPINA HELLAS: Διεύρυνση γκάμας προϊόντων

Η παρουσία της FrieslandCampina Hellas στην Ελλάδα έχει μία μακρά ιστορία, η οποία ξεκινά με το ζαχαρούχο γάλα «NOYNOY». Στο πέρασμα του χρόνου, η γκάμα των γαλακτοκομικών προϊόντων της FrieslandCampina Hellas διευρύνθηκε σημαντικά, καλύπτοντας το πλήρες φάσμα των κατηγοριών και υποκατηγοριών του γάλακτος, των παιδικών τροφών, του γιαουρτιού, και από το 2007, του επώνυμου τυριού. Σε αυτά τα χρόνια, το σήμα «NOYNOY» κέρδισε την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη της ελληνικής οικογένειας, αποτελώντας αποδεδειγμένα μία από τις πλέον αγαπημένες μάρκες του καταναλωτικού κοινού (www.fage.gr).

Με προϊόντα φυσικής προέλευσης, τα οποία επεξεργάζονται σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας, μελετώνται επιστημονικά και εμπλουτίζονται με θρεπτικά συστατικά, ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες και ποικίλες διατροφικές απαιτήσεις των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Πίσω από το όνομα «NOYNOY», υπάρχουν οι άνθρωποι, η οργάνωση και η φιλοσοφία μίας διεθνούς εταιρείας, αφοσιωμένης σε αυτό που γνωρίζει καλά να κάνει: γαλακτοκομικά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, τα οποία ο καταναλωτής μπορεί να εμπιστευτεί. Οι άνθρωποι της FrieslandCampina Hellas (Νουνού) όπως αναφέρουν «είναι περήφανοι γιατί το κάνουν με ευθύνη, ειλικρίνεια και ακεραιότητα προς όλους τους κοινωνικούς εταίρους».

Με μεθοδικό σχεδιασμό, έμφαση στην καινοτομία και την ποιότητα και διαρκή ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να καταστήσουν κάθε νέα χρονιά την πλέον επιτυχημένη της ιστορίας της εταιρείας, στο πνεύμα μίας βιώσιμης ανάπτυξης που συνεισφέρει στην πρόοδο των εργαζομένων, των συνεργατών τους και της ελληνικής κοινωνίας. Η FrieslandCampina Hellas δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, καλύπτοντας τις διατροφικές ανάγκες όλων των μελών της ελληνικής οικογένειας. Με την επωνυμία NOYNOY, η FrieslandCampina Hellas διαθέτει στην Ελληνική αγορά βρεφικά γάλατα, παιδικές τροφές, γάλατα εβαπορέ και υψηλής παστερίωσης, γιαούρτια, κρέμες γάλακτος και κίτρινα τυριά. Παράλληλα, διακινεί προϊόντα για επαγγελματική χρήση και με άλλες επωνυμίες της μητρικής εταιρείας (www.fage.gr).

Τα προϊόντα στην ελληνική αγορά φέρουν το εμπορικό όνομα NOYNOY, το οποίο για 80 χρόνια αποτελεί εγγύηση ποιότητας και θεραπευτικής αξίας στην διατροφή της ελληνικής οικογένειας. Το NOYNOY, έχει γίνει συνώνυμο του γάλακτος, ενώ το ποσοστό αναγνωσιμότητας του Brand αγγίζει το 100%. Η αγάπη και η εμπιστοσύνη, με την οποία οι Έλληνες αγκαλιάζουν τα προϊόντα γάλακτος NOYNOY, επιβεβαιώνουν τη συνέπεια με την οποία η μάρκα ανταποκρίνεται σταθερά στα ποιοτικά κριτήρια διατροφής ολόκληρης της οικογένειας εδώ και 80 χρόνια (Καλούμενος, 2010).

6.12.3 KPI KPI: ανανέωση εικόνας

Στην ενδυνάμωση των προϊόντων της και στην ανανέωση της εικόνας της προχωρά το 2010 η διοίκηση της εταιρείας Κρι Κρι. Ειδικότερα, σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, στα ατομικά παγωτά, η Κρι-Κρι φέτος θα δώσει ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση και απόλαυση στους μικρούς φίλους της εμπλουτίζοντας την γκάμα των παιδικών παγωτών με τον αγαπημένο σε όλα τα παιδιά ήρωα Ben 10 στα τυχερά κύπελλα με πολλά δωράκια και με το νέο ξυλάκι φράουλα & σοκολάτα φράουλα σε σχήμα καρδιάς, το Love U.

Επί πλέον, ενισχύονται η premium σειρά Ensticto, με τη νέα γεύση Ensticto Strawberry Fighter και η σειρά Master με το νέο ξυλάκι Almond chocolate για τους φανατικούς λάτρεις της σοκολάτας. Στα οικογενειακά παγωτά, η εταιρεία προχωράει σε επαναλανσάρισμα όλων των παγωτών με νέες μοντέρνες συσκευασίες 1.100 ml και 2 lt, λανσάρεται ο νέος κωδικός Dolce Vita Καϊμάκι 1.100 ml και ενισχύεται η ανερχόμενη κατηγορία των multipacks με δύο νέες πολυσυσκευασίες, το Master mini ξυλάκι 0% και το Master mini ξυλάκι double caramel. Όπως επισημαίνεται, όλα αυτά, σε συνδυασμό με την έντονη διαφημιστική προβολή που και το 2010 θα έχει πρωταγωνιστή τον διάσημο

τραγουδιστή Σάκη Ρουβά, αναμένεται ότι θα συμβάλλουν καθοριστικά στην εδραίωση της Κρι-Κρι ως star της απόλαυσης και για το καλοκαίρι του 2010 (Καλούμενος, 2010).

6.12.4 ΜΕΒΓΑΛ

Άλλη ανταγωνιστής της ΦΑΓΕ είναι η ΜΕΒΓΑΛ, που είναι η μεγαλύτερη εταιρεία γάλακτος στη Β. Ελλάδα και η τρίτη σε παραγωγή στον κλάδο των βιομηχανιών φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα. Βρίσκεται στην 9η θέση στον κλάδο των βιομηχανιών τροφίμων και καταλαμβάνει την 30η θέση στο σύνολο των ελληνικών εταιρειών από πλευράς κύκλου εργασιών. Η ΜΕΒΓΑΛ παράγει και διαθέτει: φρέσκο παστεριωμένο γάλα, γιαούρτια ευρωπαϊκού και παραδοσιακού τύπου, τυροκομικά προϊόντα, επιδόρπια και ρυζόγαλο, ζελέ και κρέμες γάλακτος, προϊόντα χωρίς χοληστερίνη. Παράλληλα, η εταιρεία έχει παρουσία από το 2003 και στον κλάδο των φυσικών χυμών και φρουτοποτών.

Η ΜΕΒΓΑΛ δραστηριοποιείται από το 1950 στην καρδιά της παραγωγής του αγελαδινού γάλακτος, στη Μακεδονία, όπου παράγεται το 67% του φρέσκου γάλακτος της Ελλάδας και αυτό της επιτρέπει να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της με ελληνικό γάλα υψηλής ποιότητας από περισσότερες από 1600 φάρμες που βρίσκονται πολύ κοντά στις εγκαταστάσεις της. Η εγγύτητα αυτή εξασφαλίζει την ταχύτερη εισκόμιση πρώτης ύλης στο εργοστάσιο της ΜΕΒΓΑΛ, την αμεσότητα στην επεξεργασία και τη φρεσκάδα στο τελικό προϊόν. Χάρη στην άριστη πρώτη ύλη - το γάλα, την υψηλή τεχνολογία που εφαρμόζεται στην παραγωγή (σύστημα HACCP, πιστοποίηση ISO, BRC, IFS, non GMO animal feed), το άρτια οργανωμένο δίκτυο διανομής και το έμπειρο προσωπικό της, η ΜΕΒΓΑΛ διαθέτει σήμερα τα προϊόντα της στην ελληνική αγορά σε περισσότερα από 22.000 μικρά και μεγάλα σημεία πώλησης ενώ εξάγει σε 23 χώρες σε όλο τον κόσμο. Όλοι οι άνθρωποι της ΜΕΒΓΑΛ εργάζονται με στόχο να ανταποκρίνεται η εταιρεία στην εμπιστοσύνη που της δείχνουν όλο και περισσότεροι καταναλωτές. Η σταθερή ανοδική της πορεία και η ενθουσιώδης αποδοχή των νέων προϊόντων της αποδεικνύουν ότι όλοι μαζί πετυχαίνουν να κτίζουν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές και να κερδίζουν κάθε μέρα περισσότερους, σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό. Με σεβασμό στην παράδοση και αφοσίωση στην ποιότητα, η ΜΕΒΓΑΛ υπογράφει από το 1950 περισσότερα από 170 γευστικά, ποιοτικά προϊόντα (www.mevgal.gr).

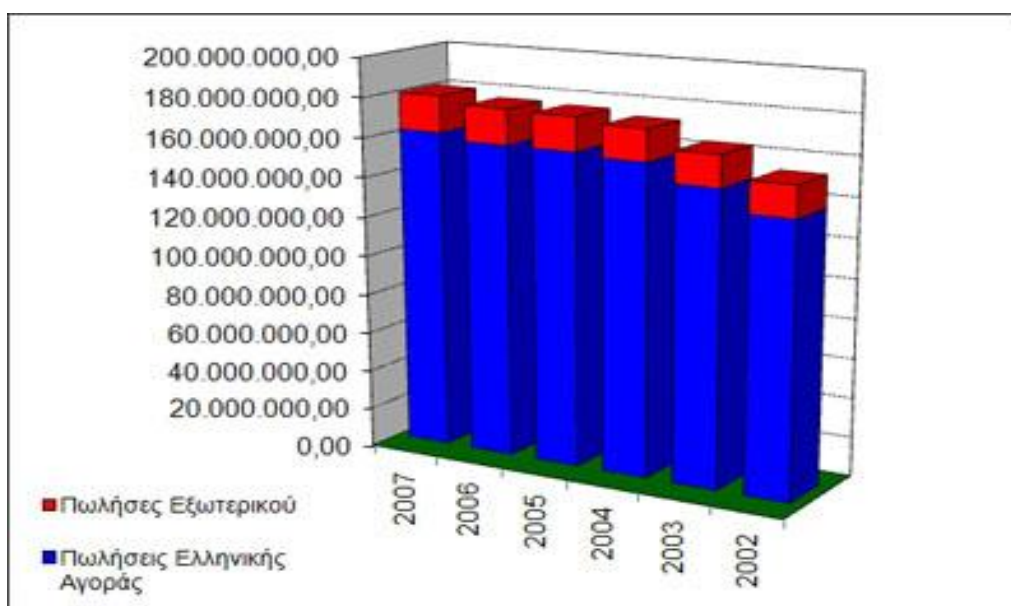
Οικονομικά στοιχεία της ΜΕΒΓΑΛ

Παρακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς, ερευνώντας τον καταναλωτή, η ΜΕΒΓΑΛ σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα σταθερό πρόγραμμα επενδύσεων σε όλα τα επίπεδα. Σύμφωνα με το σχέδιο ανάπτυξης της, προχωρά με συγκεκριμένα βήματα όπως η συνεχής

παρακολούθηση της ποιότητας της πρώτης ύλης, ο εκσυγχρονισμός των υποδομών και του εξοπλισμού, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η διαρκής ανάπτυξη του δικτύου διανομής. Εστιάζει κατά κύριο λόγο στις επενδύσεις στην ελληνική αγορά ενώ παράλληλα αναπτύσσει την παρουσία της στο εξωτερικό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός την οδηγεί σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης όπως υποδηλώνουν και τα ετήσια οικονομικά μεγέθη της εταιρείας (www.fage.gr):

Πορεία πωλήσεων ΜΕΒΓΑΛ

	2007	2006	2005
Πωλήσεις Ελληνικής Αγοράς	162.197.083,09	158.993.671,80	158.957.971,79
Πωλήσεις Εξωτερικού	18.395.898,21	17.916.247,05	17.049.087,82
Σύνολο (Τζίρος)	180.592.981,30	176.909.918,05	176.007.059,61
	2004	2003	
Πωλήσεις Ελληνικής Αγοράς	157.331.340,59	148.445.042,89	
Πωλήσεις Εξωτερικού	15.957.178,60	15.829.824,75	
Σύνολο (Τζίρος)	173.288.519,19	164.274.867,64	



Διαχρονική εξέλιξη πωλήσεων ΜΕΒΓΑΛ (www.mevgal.gr)

6.12.5 Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ "ΟΛΥΜΠΙΟΣ"

Η γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ "ΟΛΥΜΠΙΟΣ" (www.olympos.gr) με έδρα τη Λάρισα, [συμφερόντων όμως των Τρικαλινής καταγωγής αδελφών Σαράντη ιδιοκτητών επίσης της ΤΥΡΑΣ και της ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε. καθώς και αντίστοιχων επιχειρήσεων στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία (fatsimaremag.blogspot.com)], εδρεύει στο 16^ο χλμ. της Εθνικής

οδού Λάρισας-Θεσσαλονίκης, στη Λάρισα. Στην καρδιά μιας ευρύτερης περιοχής η οποία εδώ και χρόνια φημίζεται για την κτηνοτροφία της και την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι κτηνοτροφικές μονάδες βρίσκουν εδώ τις ιδανικές συνθήκες για την εκτροφή των ζώων. Άριστο κλίμα και φυσική τροφή παρέχεται από τη φύση. Όλο το προσωπικό των κτηνοτροφικών μονάδων που παρέχουν την πρώτη ύλη, το γάλα, εκπαιδεύονται στην εταιρεία και ελέγχονται ώστε τα κοπάδια τους όχι μόνο να διατρέφονται με τους αυστηρότερους κανόνες υγιεινής, πέρα από τις κυβερνητικές υγειονομικές διατάξεις, αλλά και να εκτρέφονται με αγνές φυσικές τροφές χωρίς ίχνος μεταλλαγμένων ουσιών στη διατροφή τους. Η ΟΛΥΜΠΟΣ θεωρεί ότι αυτή είναι μια αυτονόητη διαδικασία. Γιατί μόνο έτσι φτάνουν στον καταναλωτή, πραγματικά προϊόντα ανώτερης ποιότητας και αυτό είναι και η προσωπική της ηθική δέσμευση (www.fage.gr).



Υψηλή ποιότητα: Η Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ "ΟΛΥΜΠΟΣ" αφογκραζόμενη και σεβόμενη τις ανησυχίες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, έθεσε δύο σταθερούς και διαρκείς στόχους: α) την ασφάλεια και β) την ποιότητα προϊόντων της. Η προσήλωση στους δύο αυτούς όρους, αντανακλάται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα στην προσεκτική συλλογή του φρέσκου νωπού γάλακτος και την επεξεργασία του, στον απόλυτα υγιεινό τρόπο συσκευασίας και τις άριστες συνθήκες αποθήκευσης και στη συνεχή παρακολούθηση της διανομής των τελικών προϊόντων της, μέχρι τη στιγμή που θα φθάσει στον τελικό καταναλωτή.

Στο επίπεδο παραγωγής του γάλακτος, η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Αγελαδινού Γάλακτος που ξεκινά από τις ζωοτροφές που καταναλώνουν τα ζώα, επεκτείνεται στις συνθήκες σταβλισμού και διαβίωσης, στην αυστηρή τήρηση των όρων υγιεινής, στη σωστή παρακολούθηση της υγείας του ζωικού κεφαλαίου και τέλος στην εκπαίδευση και υποστήριξη των κτηνοτρόφων-συνεργατών της. Οι κοντινές αποστάσεις, οι δεξαμενές ψύξης (παγολεκάνες) σε όλες τις κτηνοτροφικές μονάδες καθώς και τα υπερσύγχρονα ισοθερμικά βυτία μεταφοράς, βοηθούν στο να έχουμε μια άριστη ποιοτικά πρώτη ύλη (www.fage.gr).

Όλα τα προϊόντα της Ολυμπος πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας που ορίζει ο Ελληνικός Κώδικας Τροφίμων και Ποτών και οι ισχύουσες νομοθεσίες της Ε.Ε. για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων (κανονισμοί 92/46 και 94/71). Με δεδομένη την περιβαλλοντική ευαισθησία που τη διακρίνει, τις αυστηρές προδιαγραφές που εφαρμόζει σε όλα τα στάδια παραγωγής, τη βέλτιστη ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων της και με στόχο την απόλυτη ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, η ΟΛΥΜΠΟΣ έχει αποκτήσει:

α) Πιστοποιητικό Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο EN ISO 14001

από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) για το σύνολο της παραγωγής.

β) Πιστοποιητικό του Συστήματος Ποιότητας EN ISO 9001:2000 από τον ΕΛΟΤ και

γ) Πιστοποιητικό του Συστήματος Ποιότητας EN ISO 22000:2005 από τον ΕΛΟΤ.

Επίσης:

§ Πρότυπο Cert ID για την επεξεργασία, εμφιάλωση και διανομή παστεριωμένου γάλακτος από αγελάδες που τρέφονται με μη μεταλλαγμένα προϊόντα.

§ Βραβείο Ποιότητας για το προϊόν "Αρχοντικό" από το Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό της Γερμανίας DLG.

§ Βραβείο Ποιότητας για το προϊόν "Φέτα" από το Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό της Γερμανίας DLG.

Η ποιότητα στην ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε. είναι προτεραιότητα και αποτελεί καθημερινή και αδιάκοπη προσπάθεια σε όλα τα στάδια παραγωγής όλων των προϊόντων. Χάρη σε αυτήν ακριβώς την προσπάθεια τα προϊόντα της έχουν την αδιαμφισβήτητη υψηλή ποιότητα και τα μοναδικά γευστικά χαρακτηριστικά που όλοι προτιμούν. Αυτός είναι και ο στόχος της εταιρείας (<http://www.olympos.gr>).

Στρατηγικός σχεδιασμός της ΤΥΡΑΣ – Όλυμπος στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Στις μεγάλες αγορές του εξωτερικού επιχειρεί να επεκταθεί η γαλακτοβιομηχανία ΤΥΡ.Α.Σ. σκοπεύοντας να τοποθετήσει 13 κωδικούς γιαουρτιών «Όλυμπος» (προϊόντων της ομώνυμης εταιρείας του ομίλου) στα σούπερ μάρκετ των Η.Π.Α. μέσα στο 2009. Παράλληλα, διευρύνει το επενδυτικό της πλάνο για τη ρουμανική αγορά γαλακτοκομικών, κάνοντας σαφείς τις προθέσεις της για περαιτέρω ανάπτυξη εκτός των ελληνικών συνόρων (Τσίτσας Ν., 2009).

Οι επιθετικές κινήσεις των ιδιοκτητών της εταιρείας αδερφών Μιχάλη και Δημήτρη Σαράντη δείχνουν ότι η ελληνική γαλακτοβιομηχανία προσανατολίζεται αφενός στο να διατηρήσει το μερίδιο της εγχώριας αγοράς (περίπου 13%) και να αντιμετωπίσει το σκληρό ανταγωνισμό στην αγορά γάλακτος και αφετέρου να αυξήσει τη παρουσία της σε αγορές εκτός Ελλάδος. Μέχρι σήμερα η εξαγωγική δραστηριότητα της γαλακτοβιομηχανίας καταλαμβάνει το 20% του τζίρου της και στόχος των ιδιοκτητών είναι η αύξησή της σε ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό.



Όπως αναφέρθηκε, η γαλακτοβιομηχανία ανήκει στην οικογένεια Σαράντη με καταγωγή από την Πίνδο, το Περιβόλι Γρεβενών στην περιοχή της Σαμαρίνας, όπου ο παππούς και ο πατέρας των σημερινών ιδιοκτητών της ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε. έφτιαχναν κασέρι και φέτα με τα χέρια. Αργότερα δημιουργήθηκε το οικογενειακό τυροκομείο «Πίνδος» στα

Τρίκαλα όπου μαθητές ακόμα ο Μιχάλης και Δημήτρης Σαράντης έμαθαν τα μυστικά του γάλακτος. Το 1985 στα Τρίκαλα ο κ. Στ. Σαράντης και οι δυο γιοι του, Δημήτρης και Μιχάλης, αποφασίζουν να δημιουργήσουν την εταιρεία Τυροκομικά Αδελφών Σαράντη ΟΕ, τη σημερινή ΤΥΡΑΣ ΑΕ. Στις αρχές λοιπόν της δεκαετίας του 1990, την εποχή που οι μεγάλες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις αναζητούσαν τρόπους να διεισδύσουν στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων, η ΦΑΓΕ ΑΕ αναθέτει το 1991 στη μικρή τότε τρικαλινή εταιρεία την παραγωγή ημίσκληρου τυριού με την επωνυμία ΦΑΓΕ.

Στη συνέχεια η ΦΑΓΕ απέκτησε το 10% της ΤΥΡΑΣ ΑΕ και η συνεργασία τους κράτησε μέχρι το 1995. Εκτός όμως από τα τυροκομικά προϊόντα η εταιρεία παρήγαγε και μικρές ποσότητες παστεριωμένου γάλακτος, που διακινούσε στις αγορές των Τρικάλων και της Καρδίτσας, όπου τη δεκαετία του 1990 τα δύο αδέρφια κατορθώνουν και τοποθετούν τα προϊόντα τους στα ψυγεία μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ (Τσίτσας Ν., 2009).

Η εξαγορά της Όλυμπος

Η συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία «Όλυμπος» στη γειτονική Λάρισα η οποία είχε δημιουργηθεί το 1965 και ανήκε κατά 60% στην Αγροτική Τράπεζα και κατά 40% στην Ένωση Γεωργικών Συνεταιρισμών Λαρίσης - Τιρνάβου – Αγιάς, βρισκόταν κάτω από την πίεση σημαντικών χρεών. Οι συνεταιριστές απέκτησαν το πλειοψηφικό πακέτο της εταιρείας το 1990. Τα χρέη αυξήθηκαν τα επόμενα δέκα χρόνια, έφτασαν τα 10 εκ ευρώ. Η ΑΤΕ που κατείχε το 30%, το 2000 σταμάτησε τη χρηματοδότησή τους. Οι Δημ. και Μιχ. Σαράντη προσφέρουν ως πλειοδότες τίμημα μεγαλύτερο κατά 70% από τον δεύτερο υποψήφιο αγοραστή της συνεταιριστική μονάδας, περίπου 6 εκατ. ευρώ. και απέκτησαν την ΟΛΥΜΠΙΟΣ. Οι αδερφοί Σαράντη επένδυσαν 64 εκατ. ευρώ με στόχο τον πλήρη εκσυγχρονισμό της παραγωγικής μονάδας σε γραμμές επεξεργασίας γάλακτος, συσκευασίας, παστερίωσης, σε παραγωγή χυμών, παραλαβής γάλακτος, ως και σε βιολογικό καθαρισμό. Η πρώτη έκκληξη στην αγορά ήταν η κυκλοφορία του παστεριωμένου γάλακτος με την ένδειξη «επιλεγμένο», ένα προϊόν που τοποθετούμενο στην αγορά της Αττικής κατόρθωσε μέσα σε λίγα χρόνια να κερδίσει αξιοζήλευτα μερίδια αγοράς. Η εταιρεία εισήλθε και στην αγορά των χυμών αποσπώντας σημαντικά μερίδια αγοράς (www.fage.gr).

Το 2005 το μερίδιο στην αγορά των προϊόντων της ΟΛΥΜΠΙΟΣ ξεπέρασε το 10%. Την ίδια σχεδόν περίοδο, ξεκίνησε μια έντονη δικαστική διαμάχη με τη Δέλτα και τη θυγατρική της εταιρεία που παρήγαγε τα προϊόντα Βίγλα Ολύμπου, η οποία έληξε σχεδόν τόσο ξαφνικά όσο σχεδόν ξεκίνησε. Δύο χρόνια αργότερα, η εταιρεία αύξησε τις πωλήσεις της κατά 12%, και έφτασε στα 74 εκατ. ευρώ, ενώ τα κέρδη της στα 1,5 εκατ. ευρώ. Παράλληλα, κατορθώνει να τοποθετήσει ορισμένα προϊόντα της στην αγορά της Ιταλίας, και

κυρίως το στραγγιστό γιαούρτι και τη φέτα, ύστερα μάλιστα από διαγωνισμό γευστιγνωσίας.

Το Μάρτιο του 2008 πραγματοποιεί μια ακόμη στρατηγική κίνηση αποκτώντας τη γαλακτοβιομηχανία Ροδόπη έναντι συνολικού τιμήματος 5,1 εκατ. ευρώ. Στόχος είναι να αποκτήσει γερά «πατήματα» σε όλη τη Βόρεια Ελλάδα και σε δεύτερο στάδιο στις γειτονικές αγορές. Δεν πρόλαβε να «μπει» το 2009 εξαγοράζει το 20% της ρουμανικής Prodlacta καταβάλλοντας περισσότερα από 2,2 εκατ. ευρώ. Ο ελληνικός όμιλος σκοπεύει να καταστεί μέτοχος πλειοψηφίας της Prodlacta Brasov, με στόχο να επενδύσει περί τα 20 εκατ. ευρώ το 2009 στις ρουμανικές του επιχειρήσεις, την Tygom και την Olympus Dairy Industry.

Παράλληλα, ανακοινώνει την πρόθεσή της κατά τη διάρκεια του 2009 να τοποθετήσει 13 κωδικούς γιαουρτιών «Όλυμπος» σε σούπερ μάρκετ της αμερικανικής αγοράς. Απώτερος στόχος της εταιρείας είναι να καθιερώσει τα γιαούρτια Όλυμπος σε ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς των ΗΠΑ, την ίδια στιγμή που ένας μεγάλος ανταγωνιστής της, η ΦΑΓΕ, επιχειρεί ακριβώς το ίδιο. Πέραν όμως από τις ΗΠΑ, στα πλάνα της είναι να στραφεί και στη Ρωσία με εξαγωγές, που όμως θα υλοποιηθούν σε δεύτερο χρόνο. Στις προτεραιότητές της βρίσκεται σήμερα η αγορά των ΗΠΑ, καθώς και η ενίσχυση των εξαγωγών σε Αγγλία, Ιταλία και Γερμανία (www.fage.gr).

Σήμερα, 22 χρόνια μετά τα πρώτα τους επιχειρηματικά βήματα, οι κ. Δημ. και Μιχ. Σαράντης με δύο βιομηχανίες γάλακτος στην ιδιοκτησία τους απασχολούν περισσότερους από επτακόσιους εργαζομένους της ευρύτερης περιοχής του θεσσαλικού κάμπου. Η εταιρεία Όλυμπος αναμένεται να έχει τζίρο το 2008 της τάξης των 95 εκατ. ευρώ, έναντι 75 εκατ. ευρώ που ήταν πέρσι. Η αύξηση αυτή θα έχει προέλθει από τους νέους κωδικούς στην κατηγορία των χυμών, από το λανσάρισμα του «Γάλα Ζωής» και από την πολύ καλή πορεία των γιαουρτιών. Η ΤΥΡΑΣ αντίστοιχα αναμένεται να καταγράψει τζίρο για το 2008 κοντά στα 80 με 85 εκατ. ευρώ, από 70 εκατ. ευρώ που ήταν το περσινό 12μηνο, έχοντας επιτύχει σημαντική άνοδο της εξαγωγικής της δραστηριότητας (Τσίτσας Ν., 2009).

6.12.6 Vivartia εταιρεία τροφίμων

Η Vivartia, η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην ελληνική αγορά, διαθέτει κορυφαία προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών σε 30 χώρες στον κόσμο. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S (και FLOCAFE) και ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗ. Η εταιρεία διαθέτει δυναμική παρουσία στο εξωτερικό επωφελούμενη των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των αγορών της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής. Η εικόνα της Vivartia συνοψίζεται πιο κάτω: Ηγετική θέση στον κλάδο



τροφίμων στην Ελλάδα (άνω του 30% μερίδια αγοράς), σημαντική παρουσία σε 30 χώρες, 598.000 σημεία πώλησης, 27 παραγωγικές εγκαταστάσεις, 13.000 απασχολούμενοι, κεφαλαιοποίηση μεγαλύτερη από 2 δις. € (www.vivartia.com.vivartia.com).

Κλάδοι που αναπτύσσονται οι δραστηριότητες της Vivartia: Τα προϊόντα της Vivartia, που στην Ελλάδα μόνο μπαίνουν σε 9 από τα 10 νοικοκυριά, αναπτύσσονται στους εξής κλάδους:

§ **Τον Κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών** που έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Λευκό Γάλα ΔΕΛΤΑ, ΔΕΛΤΑ Daily, ΔΕΛΤΑ Advance, Milko, Life, Complet, Natural, Vitaline.

§ **Τον Κλάδο Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών** που ειδικεύεται στην παραγωγή τυποποιημένων τροφίμων (snacks) όπως προϊόντα μαλακής ζύμης και φουρνιστά παξιμάδια, με βασική πρώτη ύλη το αλεύρι, καθώς και ζαχαρώδη προϊόντα με βάση την σοκολάτα. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Bake Rolls , Bake Bars , 7Days Pita Bakes, Molto, 7Days croissant, Finetti.

§ **Τον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας** που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσω της λειτουργίας αλυσίδας εστιατορίων και καφε-ζαχαροπλαστείων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου είναι τα Goody's, τα Flocafe, τα νέα καταστήματα Me gusto, καθώς και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

§ **Τον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων** που εστιάζει στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων, όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής. Με τα εμπορικά σήματα «Μπάρμπα Στάθης», «Froza» και «Χρυσή Ζύμη». Τα καταψυγμένα λαχανικά και τρόφιμα του κλάδου έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, όχι μόνο για την διατροφική τους αξία αλλά και για την εγγύηση ποιότητας (www.vivartia.com).

Ο κλάδος γαλακτοκομικά και ποτά της Vivartia: Ο Κλάδος γαλακτοκομικών και ποτών της Vivartia δραστηριοποιείται στο χώρο του λευκού γάλακτος, του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, του σοκολατούχου γάλακτος, του συμπυκνωμένου γάλακτος, και των φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων. Υποστηρίζεται από 9 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδας, 4 σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής.

Πρωτεύων στόχος του Κλάδου Γαλακτοκομικών και Ποτών είναι να προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τη δυνατότητα να μεγαλώνουν, να ζουν και να απολαμβάνουν καθημερινά μία ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή. Επιπλέον, ο κλάδος στοχεύει στην ενεργό συμμετοχή στο κτίσιμο της ευρωπαϊκής αγοράς, που αποτελεί ζωτικό χώρο για τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές του κλάδου, λόγω της διεθνοποίησης των αγορών, του τρόπου ζωής και των διατροφικών συνηθειών.

Η Vivartia δραστηριοποιείται στο χώρο των τυροκομικών προϊόντων μέσω της κατά 100% θυγατρικής της εταιρείας Βίγλα Ολύμπου Α.Ε.Β.Ε., που είναι εγκατεστημένη στην Ελασσόνα (www.ViglaOlympus.gr).

Στρατηγικές marketing της Δέλτα Συμμετοχών (της Vivartia): Στην παραγωγή γάλακτος η Βίγλα: Δυναμική είσοδο στην παραγωγή γάλακτος πραγματοποιεί η Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ, 100% θυγατρική της Δέλτα Συμμετοχών, με την παραγωγή του φρέσκου γάλακτος "Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου". Ειδικότερα, η Βίγλα Ολύμπου παρουσίασε στους εκπροσώπους του Τύπου το νέο προϊόν το οποίο αποτελεί φρέσκο γάλα που παράγεται αποκλειστικά από την περιοχή του Ολύμπου και διανέμεται μόνον στην περιοχή της Θεσσαλίας, και στην Κοζάνη - λόγω της εγγύτητας του παρουσιάζει.

Όπως ανέφερε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Βίγλα ΑΕΒΕ κ. Αθ. Γιαννακάκος, η μέχρι τώρα πρότυπη αποκλειστική τυροκομική μονάδα της εταιρείας, για την παραγωγή του νέου φρέσκου γάλακτος πραγματοποίησε επένδυση ύψους 1,8 εκατομμυρίων ευρώ, με στόχο την πλήρη απασχόληση του εργοστασίου σε δωδεκάμηνη βάση καθώς η τυροκομική δραστηριότητα απασχολούσε το εργοστάσιο για 8 με 9 μήνες το χρόνο. Ο ίδιος σημείωσε ότι αυτή η εξέλιξη ήταν στο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας από τη στιγμή που εξαγοράστηκε η ΒΙΓΛΑ, καθυστέρησε όμως καθώς η συνεργασία με την ARLA FOODS άλλαξε τον αρχικό προσανατολισμό.

Το νέο φρέσκο γάλα "Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου" θα διατίθεται στη ποσότητα των 8 με 9 χιλιάδων τόνων ετησίως, όση είναι και η δυναμικότητα συλλογής γάλακτος της περιοχής από την εταιρεία στην παρούσα περίοδο και δεν προβλέπεται σε καμία περίπτωση το συγκεκριμένο γάλα να διατεθεί σε άλλες περιοχές της χώρας (www.euro2day.gr, 5-9-05).

Από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα η εταιρεία αναμένει στον πρώτο χρόνο διάθεσης του νέου φρέσκου γάλακτος, την απόκτηση μεριδίου περίπου 12% της συνολικής τοπικής αγοράς, ενώ τα έσοδα σε ετήσια βάση υπολογίζονται στα 3,5 εκατομμύρια ευρώ (www.fage.gr).

Το "Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου" κυκλοφορεί σε συσκευασία του ενός λίτρου, σε δύο τύπους – πλήρες και ελαφρύ. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, το φρέσκο γάλα

”Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου” είναι το μόνο φρέσκο γάλα που συλλέγεται και συσκευάζεται στον Όλυμπο, όπου βρίσκεται η έδρα της Βίγλα (Ελασσόνα), η οποία επενδύει με συνέπεια στα προϊόντα και στους ανθρώπους της περιοχής. Το ”Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου” κυκλοφορεί σε συσκευασία του ενός λίτρου, σε δύο τύπους –πλήρες και ελαφρύ. Όπως επισημαίνεται στην ίδια ανακοίνωση, η Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1990 με στόχο την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης Π.Ο.Π. (φέτα και κασέρι) και από το 1997 ανήκει στον Όμιλο Εταιρειών Δέλτα Συμμετοχών.

Το 2001 λανσάρει τη φέτα 400 γρ. σε πλαστικό δοχείο με άλμη με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ, μια καινοτομία για εκείνη την περίοδο που αλλάζει όλη την αγορά τυροκομικών.

Το αποτέλεσμα ήταν να ακολουθήσει το σύνολο των εταιρειών στο λανσάρισμα φέτας 400 γρ. σε πλαστικό δοχείο με άλμη. Η διανομή της φέτας ΔΕΛΤΑ γίνεται από το δίκτυο διανομής της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, καθώς επίσης και η διάθεση της πρώτης ύλης (αγοπρόβειο γάλα) για την παραγωγή Φέτας και Κασεριού. Σήμερα, το εργοστάσιο διαθέτει κτιριακές εγκαταστάσεις 6 στρεμμάτων, σύστημα Βιολογικού Καθαρισμού μοναδικό για εργοστάσιο τυροκομικών, και παράγει φέτα (ΔΕΛΤΑ), κασέρι ”Ημερινό”, και το φρέσκο γάλα ”Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου”. Όσον αφορά στα οικονομικά αποτελέσματα της Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ, για το 2005 η διοίκηση προέβλεψε αποτελέσματα στα ίδια περίπου επίπεδα με τα περσινά, ήτοι 500.000 ευρώ κέρδη προ φόρων και 12,5 εκατομμύρια ευρώ τζίρο (www.euro2day.gr, 5-9-05).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΑΓΕ

Απευθυνόμενοι με το παρόν ερωτηματολόγιο προς τον διευθυντή μάρκετινγκ και πωλήσεων της εταιρείας ΦΑΓΕ, κ. Σωτήρη Σπυρακόπουλο, κατόπιν συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε και συγκέντρωσης στοιχείων που μας παρείχε, πήραμε τις εξής απαντήσεις για την στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρεία:

1. Υπάρχει τμήμα Μάρκετινγκ στην επιχείρηση και από πότε δραστηριοποιείται; Ποια η σημασία του τμήματος Μάρκετινγκ για την επιχείρησή σας;



Ναι, υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ στην επιχείρησή μας και στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και δραστηριοποιείται από την αρχή λειτουργίας μας. Οι στρατηγικές του Μάρκετινγκ στη επιχείρησή μας έχουν μεγάλη σημασία για την συνεχή και ανοδική πορεία της εταιρείας. Γνώση, μεράκι, εμπειρία, φαντασία, αφοσίωση, υψηλή κατάρτιση είναι χαρακτηριστικά των όσων ασχολούνται στο τμήμα Μάρκετινγκ. Με το τμήμα Μάρκετινγκ ερχόμαστε σε πιο κοντινή επαφή με τον πελάτη, βλέπουμε πώς κινείται η αγορά και πράττουμε όπως πρέπει. Αφιερωμένοι στο όραμα της απόλυτης ποιότητας, οι άνθρωποι της ΦΑΓΕ επενδύουν καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους στη δημιουργία των προϊόντων που έγιναν κομμάτι της ελληνικής ζωής. Η ΦΑΓΕ επιδιώκει να έχει απόλυτα έμπειρο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό που είναι επιστημονικά καταρτισμένο. Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να επιτρέψουν στους εργαζόμενους σ' αυτήν να ενημερωθούν για τις εξελίξεις, ώστε να επιτύχουν με μεγαλύτερη ευκολία τους επαγγελματικούς τους στόχους (www.fage.gr).

2. Τι προϊόντα παράγονται από την εταιρεία ΦΑΓΕ;

Η ΦΑΓΕ με στόχο πάντα την καλύτερη δυνατή ποιότητα παράγει προϊόντα με βάση το γάλα, τα οποία και διαβαθμίζει σε κατηγορίες που καλύπτουν όλες τις ηλικίες. Οι κατηγορίες των προϊόντων, τα οποία παράγει δίνονται παρακάτω:

- § Γιαούρτια και επιδόρπια γιαουρτιού (Total, Αγελαδίτσα, Velvet, Family, Silouet, Sensia Mousse, Junior).
- § Γάλα και κρέμα γάλακτος (Φάρμα, Γάλα 10, ΑΒΓ, Δροσάτο, Njoy, Junior, Choco, UHT, Yoko Choco, Nouvelle, Κρέμα Γάλακτος ΦΑΓΕ).
- § Τυροκομικά (Τρικαλινό, Flair Cottage Cheese, Πλαγιά, Γραβιέρα, Κεφαλοτύρι, Gouda, Edam Regato, 4 Cheese Mix, Junior φέτες, Junior edam & gouda μεριδούλες).

§ Επιδόρπια γάλακτος (Crema Mia, Γλυκοκουταλιές).

§ Παιδικά προϊόντα (Junior, ABΓ, Yoko Choco, Junior φέτες, Junior edam & gouda μεριδούλες, Crema Mia Kids).

Η εταιρεία εξασφαλίζει την αυστηρή επιλογή και τον απόλυτο έλεγχο των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων. Ιδιαίτερα για το γάλα, που είναι η κύρια πρώτη ύλη, οι υπεύθυνοι για την ποιότητα επιστήμονες παρακολουθούν και ελέγχουν την ποιότητά του στις εγκαταστάσεις της εταιρείας προτού ακόμη γίνει η παραλαβή του.

3. Ποια προγράμματα κοινωνικής ευθύνης ακολουθεί το τμήμα Μάρκετινγκ στην επιχείρηση; Τι κόστος έχουν αυτά τα προγράμματα και ποια τα οφέλη τους; Κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων Μάρκετινγκ τι προβλήματα υπάρχουν;

Με μια πορεία συνεχούς προσφοράς ελληνικών πρωτοποριακών προϊόντων άριστης ποιότητας, η ΦΑΓΕ θεωρεί ότι η στήριξη έργων κοινωνικής προσφοράς αποτελεί έναν ακόμη απαραίτητο συνδετικό κρίκο στη σχέση που έχει οικοδομήσει με την ελληνική κοινωνία. Η ΦΑΓΕ εδώ και πολλά χρόνια έχει αναπτύξει ένα κοινωνικό πρόγραμμα μέσω του οποίου ξεχωρίζει για την προσφορά της στην ελληνική κοινωνία γενικά και στους νέους ειδικότερα. Το έργο αυτό περιλαμβάνει φιλανθρωπικές ενέργειες, με αξιόλογες προσφορές σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς για την προστασία των παιδιών αλλά και κοινωνικές ενέργειες με άξονα δράσης τους νέους και τα παιδιά.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ΦΑΓΕ υποστήριζε ενέργειες που σχετίζονται με την άσκηση και την ευεξία (Ποδηλατικός Γύρος Αθήνας, Αλεξάνδρειος Δρόμος Δήμου Θεσσαλονίκης, Αλεξάνδρεια Δήμου Θεσσαλονίκης, «Ναι στον Αθλητισμό, Όχι στα Ναρκωτικά» και πολλά άλλα προγράμματα με αποκορύφωμα την χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004) αλλά και με τον πολιτισμό και τις τέχνες (συνεργασία με το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, με το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, «Γέφυρες Πολιτισμού», παιδικά θέατρα και πολλά άλλα) (www.fage.gr).

Από το 2000 η ΦΑΓΕ, έχει ξεκινήσει την υποστήριξη ειδικών εκδόσεων που αφορούν την διατροφή, αρχικά με το βιβλίο «Χτίζω Σωστά Εμένα» (2000-2005), το «Έφηβος με Σωστή Διατροφή» (2001-2006), ενώ από το 2008 έχει προχωρήσει στην έκδοση «Η διατροφή με τον Junior γίνεται παιχνίδι», με τη συνεργασία ειδικών διατροφολόγων και διαιτολόγων καθώς και το «Φυσικές Επιλογές Διατροφής». Τα έντυπα αυτά αξιοποίησε και αξιοποιεί ως εργαλεία στα πλαίσια των κοινωνικών της προγραμμάτων που σχετίζονται με την εκπαίδευση στη διατροφή και την απόκτηση καλών διατροφικών συνηθειών.

Για το πολύπλευρο κοινωνικό της έργο η ΦΑΓΕ έχει βραβευθεί το 1997 από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.) με το Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς 1996, ενώ το Νοέμβριο του 2001 η εταιρεία τιμήθηκε με δύο Αριστεία από το Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς στην ενότητα «Άνθρωπος» για τα κοινωνικά εκπαιδευτικά προγράμματα με θέμα «Παιδί και Διατροφή» και Αριστείο Δημιουργικότητας για τη δημιουργικότητα και τα πρωτότυπα υλικά των προγραμμάτων αυτών) (www.fage.gr).

Τα κοινωνικά προγράμματα της ΦΑΓΕ υλοποιούνται με συνέπεια, εκεί όπου συναντώνται η απόλυτη ποιότητα με την κοινωνική ευθύνη, το μεράκι με τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες, τα οράματα με την πολιτιστική ανάπτυξη. Εκεί βρίσκεται η ΦΑΓΕ, πιστεύοντας ότι μια υγιής επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα μόνο όταν συμβάλλει στη δημιουργία μιας υγιούς και ευήμερης κοινωνίας και αποδεικνύοντας ότι μια εταιρεία εκτός από το να κερδίζει μπορεί καθημερινά και να προσφέρει (www.ViglaOlympus.gr).

Ενδεικτικά προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της ΦΑΓΕ είναι:

- ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΙΜΑΤΟΣ-ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ
- Η ΦΑΡΜΑ ΤΗΣ ΦΑΓΕ
- «ΑΛΜΑ ΖΩΗΣ»: Σύλλογος Γυναικών με Καρκίνο του Μαστού
- ΜΟΝΑΔΑ ΕΦΗΒΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ
- ΠΑΙΔΙ & ΔΙΑΤΡΟΦΗ (1ο Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς 2001, Σ.Δ.Ε.)
- ΦΑΓΕ – INTERAMERICAN (Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς 1996, Ε.Β.Ε.Α.)
- ΑΚΡΙΤΙΚΟ ΧΩΡΙΟ ΔΡΟΣΑΤΟ

Αναλυτικά τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνουν:

§ ΦΑΓΕ: Αιμοδοσία

Εδώ και χρόνια η ΦΑΓΕ είναι έμπρακτα ευαισθητοποιημένη απέναντι στο τόσο σημαντικό θέμα της κοινωνικής προσφοράς μέσω της αιμοδοσίας. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες που καλύπτονται μέσω της αιμοδοσίας, ήδη από το 1995 έχει οργανωθεί και λειτουργεί τράπεζα αίματος στην ΦΑΓΕ, μέσω εθελοντικής αιμοδοσίας των εργαζομένων της. Πραγματοποιούνται κατά μέσο όρο 3 αιμοδοσίες το χρόνο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, ενώ δεκάδες είναι οι εργαζόμενοι που σπεύδουν να στηρίξουν τη σημαντική αυτή προσπάθεια μέσω της οποίας καλλιεργείται η εθελοντική προσφορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αιμοδοσίες που πραγματοποιούνται στη ΦΑΓΕ συμβάλλουν με αρκετές εκατοντάδες λίτρα αίμα ετησίως στην ενίσχυση της Τράπεζας Αίματος του Νοσοκομείου Παιδών «Αγία Σοφία», ενώ εθελοντές αιμοδότες έχουν βραβευθεί από την εταιρεία για τη συμμετοχή τους σε αυτές.

Η ΦΑΓΕ θεωρεί σημαντικό το να στηρίζει με συνέπεια την εθελοντική αιμοδοσία και έχοντας αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, επιδιώκει να επεκτείνει τα όρια της κοινωνικής της προσφοράς. Έτσι συνεχίζει την κοινωνική αυτή δράση της και ενισχύει συνεχώς την Τράπεζα Αίματος που έχει δημιουργήσει, υποστηρίζοντας με συνέπεια μια πρωτοβουλία που διέπεται από ευαισθησία και ανθρωπιά. Ταυτόχρονα, υποστηρίζει εδώ και πολλά χρόνια το έργο του Πανελληνίου Συλλόγου Εθελοντών Αιμοδοτών, καθώς μέσα από τη δράση του, διαδίδεται και ενισχύεται η αξία της εθελοντικής αιμοδοσίας ως κοινωνικής προσφοράς. Από το 2007, που ξεκίνησε το πρόγραμμα του Πανελληνίου Συλλόγου Εθελοντών Αιμοδοτών «Σκυταλοδρομία Μοτοσυκλετιστών για την Εθελοντική Αιμοδοσία» η ΦΑΓΕ βρίσκεται αρωγός δίπλα στο Σύλλογο. Στα πλαίσια της δράσης αυτής μέλη του Πανελληνίου Συλλόγου, επισκέπτονται πολλούς Δήμους της Αττικής αλλά και της υπόλοιπης Ελλάδας (Πελοποννήσου, Στερεάς, Μακεδονίας) διαδίδοντας τη σημασία και τη σπουδαιότητα της κοινωνικής προσφοράς μέσω της αιμοδοσίας (www.fage.gr).

§ Η Φάρμα της ΦΑΓΕ

Η «Φάρμα της ΦΑΓΕ», ένα από τα πιο επιτυχημένα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΦΑΓΕ πραγματοποιείται εδώ και χρόνια στις εγκαταστάσεις του κεντρικού εργοστασίου στη Μεταμόρφωση Αττικής. Πάνω από 10.000 παιδιά Δημοτικού, σε



ετήσια βάση και εντελώς δωρεάν, έχουν την ευκαιρία να ξεναγηθούν στο εργοστάσιο και να ενημερωθούν για το πώς παράγονται τα γαλακτοκομικά προϊόντα, αλλά και να παρακολουθήσουν ένα πολύπλευρο ολοκληρωμένο πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για παιδιά της συγκεκριμένης ηλικίας. Η διασκέδαση συνδυάζεται δημιουργικά με την εκπαίδευση καθώς τα παιδιά μέσα από βιωματικό εκπαιδευτικό παιχνίδι θα χτίσουν την πυραμίδα της διατροφής και θα μάθουν για τους κανόνες της υγιεινής και ισορροπημένης διατροφής με την καθοδήγηση ειδικά εκπαιδευμένων συνεργατών. Οι μικροί επισκέπτες παραλαμβάνουν και έντυπο υλικό που έχει δημιουργηθεί ειδικά για παιδιά αυτής της ηλικίας.

Ταυτόχρονα, σε ομάδες παιδιών με ειδικές ανάγκες, πραγματοποιούνται συχνά στις εγκαταστάσεις ξεναγήσεις αντίστοιχων συλλόγων με ταυτόχρονη προσαρμογή του προγράμματος στις ιδιαιτερότητες της ομάδας που κάθε φορά παρακολουθεί το πρόγραμμα (Χαμόγελο του Παιδιού, Σύλλογος ΕΡΜΗΣ, Ίδρυμα Θεοτόκος κ.ά.).



§ ΦΑΓΕ –«Άλμα Ζωής»

Σε μία συνεργασία που ξεκίνησε το 2007, η ΦΑΓΕ στηρίζει τον Πανελλήνιο Σύλλογο Γυναικών με Καρκίνο του Μαστού «Άλμα Ζωής» και το σημαντικό ανθρωπιστικό έργο που επιτελεί μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Η πρόληψη και έγκαιρη διάγνωση του καρκίνου του μαστού, ως φροντίδα που μπορεί να παρέχει μια γυναίκα προς τον εαυτό της είναι η φιλοσοφία την οποία η ΦΑΓΕ έσπευσε να υιοθετήσει και να διαδώσει έμπρακτα μέσω της στήριξης του καταξιωμένου Συλλόγου «Άλμα Ζωής». Με τη σφραγίδα της δημοφιλούς γκάμας Γλυκοκουταλιές, η ΦΑΓΕ υπήρξε χορηγός σειράς επιλεγμένων βιβλίων των γνωστών εκδόσεων ΜΙΝΩΑΣ όπου μέρος των εσόδων διατέθηκαν στο «Άλμα Ζωής». Τα μυθιστορήματα «Να με θυμάσαι» της Λέσλι Πηρς, «Αυτό που σου ξεφεύγει» του Πολυχρόνη Κουτσάκη και «Σιωπηλή Πέτρα» της Ευρυδίκης Αμανατίδου «ντύθηκαν» με μια ροζ κορδέλα που υποδήλωνε αυτή την ενέργεια κινητοποίησης και ανθρωπιάς, ενώ ένα χρόνο μετά, το 2008 δηλαδή, η ΦΑΓΕ και οι εκδόσεις ΜΙΝΩΑΣ είχαν τη χαρά να παραδώσουν στο Άλμα Ζωής το ποσό που συγκεντρώθηκε για την ενίσχυση του έργου και των σκοπών του Συλλόγου (www.fage.gr).

Επιπλέον, κατά το 2009, η εταιρεία στήριξε το ΑΛΜΑ ΖΩΗΣ, στην πρώτη διοργάνωση του «Greece, Race for the Cure®», του συμβολικού αγώνα δρόμου που εδώ και χρόνια έχει καθιερωθεί στο εξωτερικό από την οργάνωση “Susan G. Keomen for the Cure®”, που δραστηριοποιείται στη στήριξη προγραμμάτων πρόληψης του καρκίνου του μαστού. Στην Αθήνα ο 1ος Αγώνας Greece Race for the Cure ® διοργανώθηκε από τον Πανελλήνιο Σύλλογο Γυναικών με Καρκίνο Μαστού «Άλμα Ζωής» σε συνεργασία με την Οργάνωση “Susan G. Keomen for the Cure ®” και ξεπέρασε κάθε προσδοκία, καθώς περίπου 6000 άτομα διαφόρων εθνικοτήτων δήλωσαν συμμετοχή και συμμετείχαν στον συμβολικό αυτό αγώνα δρόμου που πραγματοποιήθηκε στις 27/9/09. Με αφετηρία το Ζάππειο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν με τον τρόπο τους ποια διαδρομή επιλέγουν για τη ζωή, ενώ τα έσοδα του αγώνα συγκεντρώθηκαν για την υλοποίηση νέων προγραμμάτων από τον Πανελλήνιο Σύλλογο Γυναικών με Καρκίνο Μαστού «Άλμα Ζωής». Η διεκδίκηση ποιότητας ζωής και υγείας μέσω της πρόληψης ταυτίζεται με την φιλοσοφία της ΦΑΓΕ, που στήριξε τη συγκεκριμένη ενέργεια μέσω του προγράμματός της για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

§ Μονάδα εφηβικής υγείας

Η Μονάδα Εφηβικής Υγείας της Β' Παιδιατρικής Κλινικής του Νοσοκομείου Παίδων «Π. & Α. Κυριακού» απευθύνεται σε εφήβους 10-19 ετών και παρέχει υπηρεσίες που καλύπτουν το φάσμα των αναγκών της ηλικίας αυτής, σε διάφορα θέματα όπως θέματα ανάπτυξης, διατροφικές διαταραχές,



ενδοκρινολογικά θέματα, γυναικολογικά και πολλά άλλα. Στο πλαίσιο του προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η ΦΑΓΕ το 2007 υποστήριξε το έργο της συγκεκριμένης μονάδας. Έτσι, στο πλαίσιο της στήριξης της Μ.Ε.Υ., η ΦΑΓΕ σχεδίασε και τύπωσε το έντυπο της Μονάδας Εφηβικής Υγείας με τίτλο «Τι συμβαίνει στην εφηβεία;». Το έντυπο αυτό δόθηκε μέσω της Μονάδας σε όλους τους εφήβους που παρακολούθησαν τα ενημερωτικά της προγράμματα στα σχολεία, σε όλους όσους επισκέπτονται τη μονάδα και έγινε και ευρεία διανομή του με ένθεσή του από τη ΦΑΓΕ σε ευρείας κυκλοφορίας μηνιαίο γυναικείο περιοδικό υγείας. Παράλληλα η ΦΑΓΕ στήριξε τη Μονάδα Εφηβικής Υγείας στη διοργάνωση της έκθεσης έργων τέχνης με τη συμμετοχή κορυφαίων Ελλήνων καλλιτεχνών με μοναδικά έργα τους, με στόχο τη στήριξη της Μονάδας στο σημαντικό έργο που επιτελεί.

§ Παιδί και διατροφή. Εκπαιδευτικό πρόγραμμα διατροφής από τη ΦΑΓΕ (2001–2004)

Η ΦΑΓΕ πραγματοποίησε ένα εξαιρετικά επιτυχημένο πρόγραμμα για τα παιδιά, με στόχο την εκπαίδευσή τους στη σωστή διατροφή. Το πρόγραμμα αυτό που ονομάστηκε «ΠΑΙΔΙ & ΔΙΑΤΡΟΦΗ» απευθυνόταν σε μαθητές δημοτικού, ηλικίας 7-11 ετών, καθώς αυτή η ηλικία έχει κριθεί καθοριστική για τη διαμόρφωση των διατροφικών συνηθειών.

Το πρόγραμμα εφαρμόστηκε από το 2001 έως το 2004. Τα παιδιά συμμετείχαν δωρεάν και υλοποιήθηκε σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα, Βόλο, Ρέθυμνο και σε άλλες μεγάλες ελληνικές πόλεις, καθώς και στο ακριτικό Καστελόριζο, εκπαιδεύοντας συνολικά 100.000 παιδιά. Πρωταρχικός στόχος ήταν η συνειδητοποίηση –εκ μέρους των παιδιών, αλλά και των γονέων τους– της σημασίας του ισορροπημένου διαιτολογίου, των αρχών μεσογειακής διαίτας και της υγιεινής διατροφικής συμπεριφοράς (www.ViglaOlympus.gr).

Με βασική αρχή την οικοδόμηση γνώσης μέσα από το παιχνίδι, το πρόγραμμα αξιοποίησε σειρά εκπαιδευτικών εργαλείων και δραστηριοτήτων τις οποίες εφάρμοζαν ειδικευμένοι εκπαιδευτικοί. Το πρόγραμμα, η υλοποίηση του οποίου βασιζόταν στη βιωματική εκπαίδευση, έδινε την ευκαιρία στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά και να αποκομίζουν ουσιαστική γνώση. Στο τέλος του δίωρου εκπαιδευτικού προγράμματος όλα τα παιδιά έπαιρναν αντίστοιχο πλούσιο ενημερωτικό υλικό για το σπίτι καθώς και ένα επιτραπέζιο εκπαιδευτικό παιχνίδι με θέμα τη σωστή διατροφή, ενώ εκπαιδευτικό υλικό παρέμενε και στο σχολείο για συνεχή ενημέρωση.



§ Πρόγραμμα ομαδικής ασφάλισης μαθητών: ΦΑΓΕ - INTERAMERICAN

Με σύνθημα τη φράση «ΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΑΓΑΠΗ ΣΑΣ, ΑΞΙΖΟΥΝ ΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΜΑΣ», η ΦΑΓΕ σε συνεργασία με την Interamerican, ασφάλισαν δωρεάν 700.000 μαθητές και μαθήτριες όλων των δημοσίων σχολείων σε όλη την Ελλάδα, για τρία συνεχή σχολικά έτη: 1993-1994, 1994-1995, και 1995-1996. Η ανάπτυξη, εκτέλεση και χρηματοδότηση του μεγαλύτερου ασφαλιστικού προγράμματος στην Ελλάδα, έγινε από τη ΦΑΓΕ σε συνεργασία με την Interamerican, έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοασφαλιστικούς ομίλους στη χώρα μας και το πρόγραμμα αυτό χάρισε σε μαθητές και γονείς μεγαλύτερη σιγουριά. Παρ' όλη τη δυσκολία, δεδομένου του μεγέθους, αλλά και των διαδικασιών της διεξαγωγής ενός τέτοιου φιλόδοξου εγχειρήματος, η ΦΑΓΕ σε συνεργασία με την Interamerican, έφερε σε πέρας με μεγάλη επιτυχία το στόχο της παρέχοντας σιγουριά στο πιο σημαντικό και ευάλωτο κομμάτι της Ελληνικής κοινωνίας και συμβάλλοντας, με αυτό τον τρόπο, υπεύθυνα στην ποιότητα της ζωής τους. Οι καλύψεις του προγράμματος ήταν: 1. Έξοδα θεραπείας ατυχήματος και 2. Ασφάλεια ημερήσιου νοσοκομειακού επιδόματος (www.fage.gr).

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος, που κάλυπτε ασφαλιστικά τα παιδιά κατά τη διάρκεια των σχολικών ωρών αλλά και κατά τη διαδρομή από το σπίτι μέχρι το σχολείο και πίσω στο σπίτι, καλύφθηκαν πάρα πολλά περιστατικά ενώ σε 2 περιπτώσεις το 1994 έγινε και διακομιδή παιδιών με ελικόπτερο. Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού πραγματοποιήθηκε και αποστολή βοήθειας στα Δημοτικά Σχολεία απομακρυσμένων και ακριτικών περιοχών όπου δόθηκαν παιχνίδια, βιβλία και προϊόντα ΦΑΓΕ (www.ViglaOlympus.gr).

Η κοινωνική αυτή προσφορά ΦΑΓΕ–INTERAMERICAN, είχε πολύ μεγάλη απήχηση και έτυχε ενθουσιώδους αποδοχής από όλους, αποδεικνύοντας πως πάντα υπάρχουν περιθώρια για πρωτοβουλίες που, άμεσα ή έμμεσα, βελτιώνουν την ποιότητα ζωής όλων μας. Φτάνει να υπάρχει η θέληση (www.fage.gr).

§ Υιοθεσία του ακριτικού χωριού Δροσάτο στο νομό Κιλκίς (1992-1996)

Το 1992 υιοθετήθηκε το ακριτικό χωριό ΔΡΟΣΑΤΟ από την γαλακτοβιομηχανία ΦΑΓΕ Α.Ε. και με την ενέργεια αυτή η εταιρεία ανέλαβε την υποχρέωση να συμβάλλει ουσιαστικά στην πολιτιστική και κοινωνική αναβάθμιση της περιοχής, να επιμορφώσει τη νεολαία και με κάθε αφορμή να εκφράζει την αλληλεγγύη της, να ενισχύει και να στηρίζει την ακριτική αυτή περιοχή της Ελλάδας υλικά, ηθικά και οικονομικά. Πρωταρχικός στόχος ήταν η δημιουργία ενός σταθερού διαύλου επικοινωνίας με συμβολή στην πολιτιστική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της ευαίσθητης αυτής περιοχής που βρίσκεται στις επάλξεις της Ελλάδας. Έτσι, από το 1992 μέχρι και το 1996 οργανώθηκαν πολλές δραστηριότητες και ενέργειες όπως οι παρακάτω:

- Οργάνωση μεγάλης συναυλίας στο Κιλκίς και μεταφορά των κατοίκων με ειδικά λεωφορεία από το Δροσάτο, με σκοπό την δημιουργία περιβαλλοντικής συνείδησης των ακριτικών περιοχών και την ενίσχυση της πολιτιστικής ταυτότητας.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικής εκδρομής για τα παιδιά των δημοτικών σχολείων της κοινότητας με σκοπό την ενημέρωσή τους γύρω από θέματα που αφορούν την ιστορία της περιοχής και την γνωριμία με την αρχαιολογική, πολιτιστική και εθνική μας κληρονομιά (Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης, Μουσείο Μακεδονικού Αγώνα).
- Εορταστική εκδήλωση για τους μαθητές του Δημοτικού Σχολείου με οργανωμένη παράσταση παραγκιόζη, με στόχο την διαφύλαξη των παραδόσεων και την προσφορά δώρων για τις γιορτές των Χριστουγέννων (www.fage.gr).
- Ενίσχυση του χωριού με κατάθεση χρημάτων σε ειδικό λογαριασμό που ανοίχτηκε με σκοπό αυτό αντικαθιστώντας τις ευχετήριες κάρτες των Χριστουγέννων με ουσιαστική συμβολή κατά τον τρόπο αυτό της θωράκισης των ευαίσθητων περιοχών των συνόρων μας.
- Αναβάθμιση και ενίσχυση του ισχύοντος εκπαιδευτικού συστήματος με τη δημιουργία σύγχρονης σχολικής και δανειστικής βιβλιοθήκης και ενίσχυση της βιβλιοθήκης του Δημοτικού Σχολείου με κλασικά αριστουργήματα της παιδικής λογοτεχνίας για εξωσχολικό ανάγνωσμα των μαθητών και τη γνωριμία τους με τον μαγικό κόσμο του βιβλίου.
- Συμμετοχή στην αγορά σχολικού λεωφορείου που δίνει την ευκαιρία στην εκπαίδευση και για τα παιδιά των κοντινών, επίσης ακριτικών κοινοτήτων (Αγ. Χαραλάμπους, Αμαράντων και Κορυφής). Τονώθηκε έτσι και διευρύνθηκε η επικοινωνία των ακριτικών περιοχών τόσο μεταξύ τους, όσο και με τα αστικά κέντρα, έτσι ώστε να ξεπεραστεί η απομόνωση και η περιθωριοποίησή τους με ταυτόχρονη θωράκιση των συνόρων μας.
- Προσφορά δωρεάν ομαδικής ασφάλισης για τους μαθητές της κοινότητας Δροσάτου.
- Συμμετοχή στην οργάνωση εκδήλωσης για τα εγκαίνια του Κοινοτικού Αναψυκτηρίου Κορυφής και του Θεάτρου Δάσους Δροσάτου.
- Ανανέωση και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού υλικού του Δημοτικού Σχολείου του χωριού με την προσφορά αριθμού ηλεκτρονικών υπολογιστών που επιτρέπουν την εξοικείωση των μαθητών με την σύγχρονη τεχνολογία (www.ViglaOlympus.gr).
- Συμπαράσταση της εταιρείας για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης με τη δημιουργία πρότυπου, σε πανελλήνια κλίμακα Νηπιαγωγείου στο χωριό. Κατά τη διάρκεια των εγκαίνιων του καινούργιου κτιρίου, πραγματοποιήθηκε εκδήλωση από το κοινοτικό συμβούλιο του χωριού σε ένδειξη ευγνωμοσύνης των κατοίκων για την αμέριστη και

συνεχή συμπαράσταση της γαλακτοβιομηχανίας ΦΑΓΕ, και ο πρόεδρος της κοινότητας απένειμε αναμνηστική πλακέτα στους αδελφούς Φιλίππου, ανακηρύσσοντάς τους επίτιμους δημότες του χωριού ΔΡΟΣΑΤΟ.

- Προσφορά δωρεάν ομαδικής ασφάλισης για τους μαθητές της κοινότητας Δροσάτου και ένταξή τους στο κοινωνικό πρόγραμμα δωρεάν ασφάλισης μαθητών (κοινωνικό πρόγραμμα ΦΑΓΕ-Interamerican).
- Προσφορές προϊόντων & ειδών ΦΑΓΕ σε εορταστικές εκδηλώσεις της κοινότητας Δροσάτου (www.fage.gr).

Αθλητικές χορηγίες

Η συμμετοχή της ΦΑΓΕ στην προσπάθεια της Ελλάδας να οργανώσει τους καλύτερους Ολυμπιακούς Αγώνες ξεκίνησε με την χορηγία της διεκδίκησης της Ολυμπιάδας του 2004 και συνεχίστηκε με τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 αφού η ΦΑΓΕ ήταν ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ ΑΘΗΝΑ 2004. Η υποστήριξη του αθλητισμού αποτελεί μέρος της δέσμευσής της για τη συμβολή στην ανάπτυξη δραστήριου και υγιεινού τρόπου ζωής στην κοινωνία. Η ελάχιστη συνδρομή της ΦΑΓΕ στο σκοπό αυτό είναι η υποστήριξη αθλητικών ενεργειών, διοργανώσεων και προσπαθειών σε όλη την Ελλάδα.

Όσον αφορά το σκέλος της ερώτησης που αφορά το κόστος του μάρκετινγκ, αυτό κρίνεται από την εταιρεία μέτριο αν συγκριθεί με το κόστος των πωλήσεων, το οποίο είναι μεγαλύτερο τελικά από το κόστος μάρκετινγκ. Τα οφέλη αυτών των προγραμμάτων μάρκετινγκ είναι ότι οι πωλήσεις μας συνεχώς αυξάνονται και αυτό φαίνεται από το μεγάλο μερίδιο αγοράς που έχει σχηματίσει η επιχείρησή μας που αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την θετική εικόνα για την ΦΑΓΕ(www.ViglaOlympus.gr).

4. Πώς πραγματοποιείται η έρευνα Μάρκετινγκ και ποιοι οι λόγοι που την επιβάλλουν;

Πραγματοποιήσαμε έρευνα Μάρκετινγκ όταν υπήρξε απειλή από τον ανταγωνισμό, απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και από απειλή από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Έτσι προχωρήσαμε στην διαφοροποίηση των προϊόντων μας, η οποία εξετάζεται τόσο διακλαδικά όσο και ενδοκλαδικά (www.ViglaOlympus.gr).

Σε διακλαδικό επίπεδο τα γαλακτομικά προϊόντα δεν έχουν στενά υποκατάστατα, υπάρχουν όμως προϊόντα, τα οποία θα μπορούσαν να τα υποκαταστήσουν όταν στην συνείδηση των καταναλωτών θεωρούνται ότι ικανοποιούν την ίδια ανάγκη (π.χ. τσάι αντί για γάλα, κάποιο σνακ αντί για γιαούρτι).

Στο ενδοκλαδικό επίπεδο η διαφοροποίηση είναι έντονη εφόσον κάθε επιχείρηση

προωθεί στην αγορά υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, τα οποία έχουν πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η διαφοροποίηση είναι εντονότατη στα παγωτά και στα γιαούρτια. Έτσι τα προϊόντα αυτά διαφημίζονται ευρέως, και η επιχείρησή μας δαπανά σημαντικά ποσά για να προβάλει τις ιδιαιτερότητες τους και για να τονιστούν οι διαφορές τους από τα λοιπά ομοειδή γαλακτοκομικά προϊόντα (www.fage.gr).

5. Υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τις αντιδράσεις των καταναλωτών για τα προγράμματα Μάρκετινγκ που εφάρμοσε η επιχείρησή σας; Πώς το τμήμα Μάρκετινγκ εκμεταλλεύεται την φήμη και το όνομα της επιχείρησης στην αγορά για να προσελκύσει τον καταναλωτή;

Δεν υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τις αντιδράσεις των καταναλωτών για τα προγράμματα που εφαρμόσαμε, αντίθετα έδειξαν μεγάλο ενδιαφέρον. Η επιχείρησή μας εκμεταλλεύεται την φήμη και το όνομα για να προσελκύσει τους καταναλωτές. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η ΦΑΓΕ συγκαταλέγεται μέσα στις 10 εγχώριες επιχειρήσεις με την καλύτερη φήμη στην ελληνική κοινή γνώμη. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν περισσότερο την καλή φήμη της επιχείρησης μας, σύμφωνα με την κοινή γνώμη, είναι η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση, οι καλές τιμές και η αξιοπιστία της εταιρείας μας.

6. Πώς τμηματοποιείται η αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Με ποια κριτήρια οι μάρκετερς της επιχείρησης επιλέγουν την αγορά -στόχο για να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης;

Τοποθετούμε τα προϊόντα μας στα ψυγεία μεγάλων υπεραγορών όπως (π.χ. Βασιλόπουλος, Carrefour κ.ά.) αλλά και σε Super markets, σε περίπτερα, σε μικρά μαγαζιά, σε φούρνους και παντός είδους καταστήματα πώλησης τροφίμων σε κάθε σημείο της χώρας. Έτσι με αυτό τον τρόπο γίνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, να βρίσκει τα προϊόντα μας εύκολα. Τοποθετούμε σε αυτά τα σημεία μία μικρή ποσότητα από το κάθε προϊόν μας. Δεν μπορούμε να τοποθετήσουμε μεγάλες ποσότητες γιατί υπάρχουν και άλλα ομοειδή γαλακτοκομικά προϊόντα που θέλουν να τοποθετήσουν άλλες εταιρείες. Επίσης όσον αφορά την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως η άποψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν σε σύγκριση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς επίσης και η συνεχής ανάπτυξη και ωρίμανση της αγοράς, η οποία επιβάλλει τη συχνή αναθεώρηση της στρατηγικής τοποθέτησης προϊόντος (www.ViglaOlympus.gr).

7. Πώς έχει επιλεγθεί και ποια η σημασία του εμπορικού σήματος για τα προϊόντα της επιχείρησής σας; Ποια η διάρκεια ζωής του κύκλου ζωής ενός προϊόντος της επιχείρησής σας;

Η επιλογή του εμπορικού σήματος έχει γίνει από το έτος ίδρυσης της επιχείρησής μας. Πραγματοποιούνται κατά διαστήματα μικρές αλλαγές στο εμπορικό σήμα, που συνεχώς το εκσυγχρονίζουν. Το εμπορικό σήμα αποτελεί έκφραση της αξιοπιστίας, της σοβαρότητας και της θετικής εικόνας που έχει σχηματίσει το καταναλωτικό κοινό προς την εταιρεία μας. Για τα προϊόντα μας δεν έχουμε θέσει διάρκεια ζωής. Όταν κάποιο προϊόν δεν έχει τις απαιτούμενες πωλήσεις το αποσύρουμε (www.ViglaOlympus.gr).

8. Με ποια τεχνολογικά κριτήρια το τμήμα Μάρκετινγκ επιλέγει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και πώς αποφασίζεται τελικά η εισαγωγή του στην αγορά;

Η ανάπτυξη των νέων προϊόντων γίνεται στο εργαστήριο πιλοτικών δοκιμών που διαθέτει σε μικρή κλίμακα ολοκληρωμένες γραμμές παραγωγής διαφόρων προϊόντων. Εκεί δοκιμάζεται κάθε τεχνολογική εξέλιξη και καινοτομία πριν αποφασιστεί η εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής. Η σχεδίαση των νέων προϊόντων απαιτεί τη σύνθετη γνώση από ομάδες επιστημόνων για την επιλογή των συστατικών, την τεχνολογία παραγωγής, την συσκευασία και τη διατηρησιμότητά τους. Έτσι τα παραγόμενα προϊόντα είναι εύγευστα, υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η εισαγωγή του στην αγορά αποφασίζεται αφού εφαρμοσθούν όλα τα παραπάνω που προαναφέραμε (www.fage.gr).

9. Ποιες στρατηγικές τιμολόγησης και προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιεί η εταιρεία σας; Υπάρχουν εκπτώσεις για τα προϊόντα της επιχείρησης και πώς η επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή αυτών των εκπτώσεων;

Βασικό στοιχείο του marketing της εταιρείας είναι η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της. Παρ' όλο που παράγοντες άλλοι πλην της τιμής έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σπουδαιότητα στη συμπεριφορά του αγοραστή στις πρόσφατες δεκαετίες, η τιμή συνεχίζει να παραμένει ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το μερίδιο αγοράς της εταιρείας και την αποδοτικότητά της. Εξάλλου η τιμή είναι η μόνη, από τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, που παράγει έσοδα. Είναι λοιπόν φανερό η σπουδαιότητα της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής τιμολόγησης για το εκάστοτε προϊόν μας.

Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την τιμολόγηση των προϊόντων μας είναι η ποιότητα των προϊόντων μας και οι τιμές του ανταγωνισμού. Αν το προϊόν χρεωθεί

λιγότερο απ' ό,τι θα έπρεπε κανονικά, ο πελάτης ίσως πιστέψει ότι είναι χαμηλής ποιότητας. Κατά διαστήματα υπάρχουν προσφορές σε διάφορα προϊόντα μας για να προσελκύσουμε το καταναλωτικό κοινό. Επίσης προσπαθούμε εν όψει της οικονομικής κρίσης να λάβουμε υπόψη μας στη διαμόρφωση της τιμής, ένα γενικότερο οικονομικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα δίνουμε κουπόνια εκπτώσεων και γίνεται μια έκπτωση πάνω στην τιμή, καθώς επίσης μερικές φορές δημιουργούνται ειδικές πολυσυσκευασίες που έχουν και ένα τεμάχιο δώρο. Γενικά, η διεύθυνση πωλήσεων θα χρησιμοποιήσει την προώθηση σε μεγάλη ποικιλία συνθηκών και θα εφαρμόσει πολλές μεθόδους, οι οποίες, μπορεί να περιλαμβάνουν και τις ακόλουθες: εμπορικές προσφορές, καταναλωτικές προσφορές, βοηθήματα πωλήσεων, συσκευασία και παρουσίαση, επιδείξεις, προωθήσεις μέσα στα καταστήματα, προωθήσεις ειδικών περιπτώσεων και δημόσιες σχέσεις (www.fage.gr).

10. Ποια δίκτυα διανομής ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει την αγορά; Πώς γίνεται μεταφορά των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά;

Η ΦΑΓΕ για να καλύψει την αγορά έχει αναπτύξει σε όλη την Ελλάδα ένα δίκτυο 11 σταθμών συγκέντρωσης γάλακτος, οι οποίοι βρίσκονται στις εξής περιοχές: Λάρισα, Καρδίτσα, Ηράκλειο, Ξάνθη, Ιωάννινα, Αμύνταιο, Αγρίνιο, Λαμία, Αλιβέρι, Λαγκαδάς, Ανδραβίδα.



Οι σταθμοί αυτοί διαθέτουν τον πλέον σύγχρονο μηχανολογικό και εργαστηριακό εξοπλισμό, όπως επίσης και ένα άριστα εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό. 1.300 παραγωγοί αγελαδινού γάλακτος και 2000 παραγωγοί αιγοπρόβειου γάλακτος από τη Μακεδονία, τη Θράκη, την Ήπειρο, τη Θεσσαλία, τη Στερεά Ελλάδα, την Πελοπόννησο και την Κρήτη, σε συνεργασία με το επιστημονικό προσωπικό της εταιρείας, σε θέματα όπως η επιλογή του γενετικού υλικού, η διατροφή των ζώων, η υγιεινή παραγωγή του γάλακτος, φροντίζουν να παράγουν ένα προϊόν υψηλών προδιαγραφών, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών (www.ViglaOlympus.gr).



Το φρέσκο γάλα που συλλέγεται καθημερινά αμέσως μετά το άρμεγμα με ένα στόλο 60 ειδικά εξοπλισμένων βυτίων, μεταφέρεται στους κατά τόπους σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και στη συνέχεια στα εργοστάσια της εταιρείας για το τελικό στάδιο της επεξεργασίας και μετατροπής του στα υψηλής ποιότητας προϊόντα ΦΑΓΕ. Σήμερα η ΦΑΓΕ συλλέγει το 20% της συνολικής παραγωγής γάλακτος στην Ελλάδα και έχει αναπτύξει έναν «ποιοτικό χάρτη» με αυστηρές προδιαγραφές πολλαπλών σημείων ελέγχου, από την

παραγωγή της πρώτης ύλης μέχρι και το τελικό προϊόν στο ράφι, που τηρείται ευλαβικά και εξασφαλίζει απaráμιλλη ποιότητα όλων των προϊόντων της.

Η ΦΑΓΕ έχει το μεγαλύτερο δίκτυο διανομής με στόλο 500 αυτοκινήτων - ψυγείων που εφοδιάζουν 30.000 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, σε καθημερινή βάση. Τα προϊόντα της τοποθετούνται σε φούρνους, περίπτερα και μικρά μαγαζιά σε κάθε σημείο της χώρας. Στην Αττική τα προϊόντα της ΦΑΓΕ μεταφέρονται καθημερινά από ένα στόλο 300 φορτηγών-ψυγείων που χωρίζονται σε τρία δίκτυα ανάλογα με το χρόνο ζωής στο ράφι: γιαούρτια, φρέσκο γάλα και χυμοί, τυριά και προϊόντα UHT (μακράς διαρκείας).

Στην υπόλοιπη Ελλάδα, η ΦΑΓΕ διανέμει τα προϊόντα της μέσω 80 αποκλειστικών αντιπροσώπων με περισσότερα από 300 φορτηγά- ψυγεία. Επιπλέον αυτή τη στιγμή η ΦΑΓΕ έχει ήδη 25.000 σημεία πώλησης στο εξωτερικό και συνέχεια επεκτείνεται. Πρόκειται για μια επιτυχία μοναδική, αν αναλογιστεί κανείς το μέγεθος και τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα αυτών των αγορών. Είναι όμως ακόμη μια απόδειξη ότι η "Ποιότητα χωρίς σύνορα" είναι αυτό που χαρακτηρίζει όλα τα προϊόντα της ΦΑΓΕ (www.fage.gr).

11. Με ποιους τρόπους επικοινωνεί η επιχείρηση με το αγοραστικό κοινό της; Ποιες σύγχρονες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων εφαρμόζονται από την επιχείρηση;

Η επιχείρησή μας επικοινωνεί με το αγοραστικό της κοινό μέσω της διαφήμισης, με περιοδικές εκδόσεις, με διαφήμιση στην τηλεόραση καθώς και μέσω του site της στο internet, όπου προβάλλεται και σχετικό video clip. Με την διαφήμιση η επιχείρησή μας προσπαθεί, μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές σε ένα τμήμα της αγοράς προς το οποίο απευθύνουμε τα προϊόντα μας (www.ViglaOlympus.gr).



Για την προώθηση των πωλήσεων, η επιχείρησή μας με κεντρικό μήνυμα «ΓΑΛΑ ΦΑΡΜΑ: ΤΟ ΓΑΛΑ ΤΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ», η διεύθυνση Marketing της ΦΑΓΕ διοργάνωσε πρόσφατα tailor made in-store promotions για τη σειρά ΓΑΛΑ ΦΑΡΜΑ και ΦΑΡΜΑ PLUS σε Αττική, Θεσσαλονίκη και επαρχία, σε συνεργασία με τις αλυσίδες ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΜΑΣΟΥΤΗΣ, ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, CHAMPION-ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΕΝΤΕ, ΜΠΑΛΛΗΣ, ΙΝΚΑ, ΚΑΡΑΚΙΤΣΟΣ και ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ σε επιλεγμένα καταστήματά τους. Επίλεκτη ομάδα προωθητικό της FRONTLINE, μαζί με ένα stand με εικαστικό τη συσκευασία ΦΑΡΜΑ και μήνυμα «ΤΟ ΓΑΛΑ ΤΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ», δημιούργησαν μία ευχάριστη ατμόσφαιρα μέσα στα καταστήματα, ενώ παράλληλα, πραγματοποιούσαν ένα διασκεδαστικό παιχνίδι στο οποίο όλοι κέρδιζαν υπέροχα δώρα. Μία

κάλπη σε σχήμα συσκευασίας ΦΑΡΜΑ έκρυβε μέσα υπέροχα δώρα, τα οποία οι καταναλωτές κέρδιζαν τραβώντας ένα κλήρο.

Όλα τα δώρα -μικρά και μεγάλα-σχετίζονταν με το γάλα και την εξοικονόμηση χρόνου μέσα στην κουζίνα, όπως πολυκόφτες, ηλεκτρικά σκουπάκια, μίξερ χειρός, κούπες, και άλλα δώρα. Στόχος της ενέργειας ήταν να προωθηθεί στους καταναλωτές η ευκολία και η εξοικονόμηση χρόνου που τους προσφέρει η σειρά γάλακτος υψηλής παστερίωσης ΦΑΡΜΑ. Αγοράζοντας γάλα ΦΑΡΜΑ μία φορά την εβδομάδα, ο καταναλωτής μπορεί να έχει κάθε μέρα στο ψυγείο του, θρεπτικό και υγιεινό γάλα για όλη την οικογένεια και ελεύθερο χρόνο για τον ίδιο και τους δικούς του. Το γάλα ΦΑΡΜΑ, χάρη στην προηγμένη τεχνολογία της υψηλής παστερίωσης, διατηρείται στο ψυγείο παραπάνω ημέρες, χωρίς να περιέχει συντηρητικά. Μία καινοτομία με την εγγύηση της ΦΑΓΕ, της μεγαλύτερης αμιγώς ελληνικής γαλακτοβιομηχανίας (www.fage.gr).

12. Έχει κάνει η εταιρεία διείσδυση/συγκέντρωση αγοράς στα προϊόντα που παράγει;

Για τα προϊόντα μας που βρίσκονται κοντά στο στάδιο ωρίμανσης, όταν δηλαδή αρχίζει να μειώνεται η ζήτηση και εφ' όσον πρέπει να παραμένουν στην αγορά, οι μάνατζερ της εταιρείας έχουν στη διάθεσή τους διάφορες στρατηγικές για την παράταση του κύκλου, την αύξηση δηλαδή των πωλήσεων σε επίπεδα που τους επιτρέπει κερδοφορία (www.ViglaOlympus.gr).

Βασικές στρατηγικές στην περίπτωση αυτή εκ μέρους της εταιρείας είναι η *ανεύρεση νέων χρηστών* σε τμήματα της αγοράς έξω από αυτά της αρχικής τμηματοποίησης της αγοράς της (νέες δημογραφικές, κοινωνικές κ.λπ. ομάδες) και προσπαθεί να δημιουργήσει τη σχετική ζήτηση. Επίσης οι μάνατζερ προωθούν την *ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος* προσπαθώντας να ανακαλύπτουν ή και αναπτύσσουν νέες χρήσεις για το προϊόν το συγκεκριμένο και να τις προβάλλουν ανάλογα. Επίσης ενισχύεται η *συχνότερη χρήση του προϊόντος* από τους υπάρχοντες χρήστες, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη προβολή για απόκτηση μεγαλύτερων εσόδων. Η εκτέλεση των στρατηγικών αυτών απαιτεί μεγάλη προσοχή και κατάλληλη προετοιμασία. Η ΦΑΓΕ μέσω των μάνατζέρ της πρέπει να προβλέψει πότε οι πωλήσεις θα αρχίσουν να μειώνονται ώστε να τις έχει έτοιμες για εκτέλεση τον κατάλληλο χρόνο. Για μερικά προϊόντα δεν υπάρχει καμία ελπίδα παράτασης ζωής λόγω της αλλαγής των καταναλωτικών συνηθειών ενώ για άλλα είναι πιο εύκολο, π.χ. τα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά. Εν συντομία η στρατηγική της ΦΑΓΕ συνοπτικά, έχει ως εξής:

Διείσδυση/συγκέντρωση αγοράς

§ Εντατικότερη ανάπτυξη εντός δεδομένης αγοράς και δεδομένου προϊόντος

§ Αύξηση ζήτησης από υπάρχοντες πελάτες (π.χ. νέες χρήσεις προϊόντος)

§ Προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών

§ Προσέλκυση μη χρηστών

Ανάπτυξη αγοράς

- Υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές
 - ο Γεωγραφική επέκταση
 - ο Επέκταση σε νέα τμήματα της αγοράς (με παραλλαγές του προϊόντος)
 - ο Μέσα από νέα κανάλια διανομής

Ανάπτυξη προϊόντων

- Νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα
- Ποιοτικές παραλλαγές
- Επιπλέον μεγέθη, μοντέλα, κ.λπ.

13. Υπάρχει συνεργασία της επιχείρησης, με διαφημιστικές εταιρείες για την διαφήμιση των προϊόντων ;

Υπάρχει συνεργασία της εταιρείας με διαφημιστικές εταιρείες. Η πρόσφατη αντιπαράθεση μεταξύ ΦΑΓΕ-ΔΕΛΤΑ έχει ενδιαφέρον και από πλευράς διαφημιστικής δαπάνης. Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία της Amer Nielsen Research, η ΦΑΓΕ, που ξεκίνησε πρώτη τις προωθητικές ενέργειες, δαπάνησε από 11-5-96 έως 23-5-96 το ποσό των 158.6 εκατ. δρχ. με 217 διαφημιστικά μηνύματα που προβλήθηκαν σε Mega, ANT-1, Star, ΣΚΑΪ και ET-1. Από την άλλη πλευρά, η ΔΕΛΤΑ που ακολούθησε, από τις 14-5-96 έως 23-5-96, δαπάνησε 89 εκατ. δρχ. με 172 μηνύματα που προβλήθηκαν σε Mega, Star και ANT-1. Η ΦΑΓΕ ήταν Ολυμπιακός χορηγός και η διαφημιστική επένδυση αφορούσε την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, εφημερίδες και τον περιοδικό Τύπο. Η τηλεόραση αποτέλεσε τον κυριότερο «διαφημιστικό εκφραστή της», αποσπώντας και τα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη ενώ ακολουθούν οι εφημερίδες, τα περιοδικά και το ραδιόφωνο. Η διαφημιστική δαπάνη που πραγματοποίησε η ΦΑΓΕ ήταν 2.848.271 χιλ. δρχ. (www.fage.gr)

Τέλος, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία για το 2010 παρατίθεται ο πιο κάτω πίνακας. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη ανέρχεται 6.197.742,67 €

Διαφημιζόμενο προϊόν	Διαφημιστική Δαπάνη	Διαφημιστική εταιρεία
ΦΑΓΕ-VELVET γιαούρτι	€1.692.671,77	BOLD OGILVY
ΦΑΓΕ TOTAL 2% ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ	€1.109.938,30	BOLD OGILVY
ΤΡΙΚΑΛΙΝΟ/ ΦΑΓΕ τυρί	€24.063,63	BBDO ATHENS AE
	€9.313,85	BOLD OGILVY
ΦΑΓΕ ΓΛΥΚΟΚΟΥΤΑΛΙΕΣ	€50.883,43	BBDO ATHENS AE
FLAIR COTTAGE CHEESE/ ΦΑΓΕ	€80.684,43	BBDO ATHENS AE
ΦΑΓΕ JUNIOR γιαούρτι	€50.037,24	BBDO ATHENS AE
ΦΑΓΕ CREMA ΜΙΑ γλυκά γάλ.	€71.088,06	BBDO ATHENS AE
ΤΡΙΚΑΛΙΝΟ LIGHT/ ΦΑΓΕ τυρί	€160.533,24	BBDO ATHENS AE
	€3.303,50	BOLD OGILVY
ΦΑΓΕ Κρέμα γάλακτος	€142.237,62	BBDO ATHENS AE
ΦΑΓΕ ΦΑΡΜΑ γάλα παστερ.	€6.493,40	BBDO ATHENS AE
ΦΑΓΕ βιομ.γαλακ.προϊόντων	€8.350,00	BOLD OGILVY
ΦΑΓΕ TOTAL ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ	€7.144,20	BOLD OGILVY

(Πηγή: Οδηγός Δημοσιότητας και Επικοινωνίας (2-7-2010), ΦΑΓΕ ΑΕ – Βιομηχανία επεξεργασίας γάλακτος, http://www.publicity-guide.gr/index.php?id=11683&client_id=76&from=624)

14. Ποιες στρατηγικές επιλογές έχει πραγματοποιήσει η ΦΑΓΕ για τη διασφάλιση ποιότητας των προϊόντων της (συστήματα HACCP, πρότυπα ISO 9001:2008, ISO 22000:2005) στην Ελλάδα και το εξωτερικό; Με ποιες ενέργειες κατακτά αυτό το στόχο;

Στρατηγική επιλογή της εταιρείας για τη διασφάλιση της ποιότητας είναι η παραγωγή προϊόντων κορυφαίας ποιότητας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου εφαρμόζουμε: α) αυστηρή επιλογή και απόλυτο έλεγχο των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων. Ιδιαίτερα για το γάλα, που είναι η κύρια πρώτη ύλη, η ΦΑΓΕ παρακολουθεί και ελέγχει την ποιότητά του στις εγκαταστάσεις της προτού ακόμη το παραλάβει. β) Χρησιμοποίηση της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας στις εγκαταστάσεις παραγωγής. Εφαρμογή, με βάση σύγχρονες αντιλήψεις και τα υψηλά πρότυπα για την ασφάλεια των προϊόντων, συστημάτων ελέγχου και διασφάλισης από την παραγωγή των πρώτων υλών έως και τη διάθεση του ετοιμού προϊόντος για κατανάλωση. γ) Η εταιρεία ΦΑΓΕ έχει αναπτύξει συστήματα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου) για κάθε γραμμή παραγωγής ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η ασφάλεια των προϊόντων. Έχει πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2008 και ISO 22000:2005 για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Επίσης

διαθέτει αναγνωρισμένα εργαστήρια αυτοελέγχου σύμφωνα με την οδηγία 89/662 ΕΕ με άρτιο εξοπλισμό και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό για την διεξαγωγή των ελέγχων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (www.fage.gr).

15. Ποιες εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης έχει κάνει η εταιρεία και ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό;

Η διεθνής αγορά αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Η πρόκληση αυτή όμως είναι διττή: η θετική της πλευρά είναι η δυνατότητα που παρέχει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές, ταυτόχρονα όμως είναι προφανείς οι κίνδυνοι και οι απειλές στις οποίες εκτίθεται ένας οργανισμός που επιχειρεί να διεθνοποιηθεί. Η εταιρεία ΦΑΓΕ στο πλαίσιο της αντιμετώπισης του ισχυρού ελληνικού ανταγωνισμού αποφάσισε τη διεύρυνση της δραστηριότητάς της στο εξωτερικό πραγματοποιώντας εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης και μάλιστα στην αμερικανική αγορά, μια αγορά εξαιρετικά ανταγωνιστική αλλά και πολλά υποσχόμενη. Παράλληλα με τις εξαγωγές της ΦΑΓΕ στην Ευρώπη, το 1998 ξεκινούν και οι εξαγωγές στην Αμερική. Τον Ιούνιο του 2000 η ΦΑΓΕ ιδρύει την θυγατρική της FAGE U.S.A. Corp. με σκοπό την τοποθέτηση και την ανάπτυξη του TOTAL στην Αμερικάνικη αγορά. Η αυξανόμενη ζήτηση για το TOTAL οδηγεί τον Φεβρουάριο του 2005 στην ίδρυση της FAGE USA Dairy Industry Inc. με απώτερο σκοπό την δημιουργία μονάδας παραγωγής στη Νέα Υόρκη. Το 2008 η ΦΑΓΕ ξεκίνησε την λειτουργία ενός νέου εργοστασίου για την παραγωγή του TOTAL στις Η.Π.Α, επενδύοντας \$100,000,000. Το TOTAL της ΦΑΓΕ αποτελεί τον «πρεσβευτή» της Ελληνικής Γαλακτοβιομηχανίας στο εξωτερικό μιας και εξάγεται σε 5 ηπείρους και το απολαμβάνουν καταναλωτές σε 29 χώρες σε όλο τον κόσμο (www.ViglaOlympus.gr).

Μετά τις πρώτες εξαγωγές και την επιτυχία του Total στην Αγγλία, στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι ξένες εταιρείες προσπαθούν, μάταια, να το μιμηθούν. Να μιμηθούν δηλαδή την άφθαστη ποιότητα, την απaráμιλλη γεύση του και την μοναδική υφή του, δημιουργώντας μάλιστα ειδική κατηγορία την οποία και ονομάζουν Greek Style Yogurt. Κανένα προϊόν όμως δεν μπορεί να συναγωνιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης του Total, το οποίο ξεκινά και διαγράφει μια μοναδική πορεία σε όλες τις αγορές του εξωτερικού: Αγγλία, Ιταλία και ακολουθούν οι υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και πολλές άλλες αγορές όπως αυτές της Αυστραλίας, του Χονγκ-Κονγκ, της Αιθιοπίας, των Η.Π.Α. Το γιαούρτι που παρασκευάζεται στην Αμερική είναι «νερουλό» και καθόλου ωραίο, ενώ αντίθετα το γιαούρτι το ελληνικό είναι εύγεστο και εκεί ονομάζεται «πηχτό» γιαούρτι και είναι περιζήτητο.

16. Ποια είναι η άποψή σας για τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η ΦΑΓΕ από μικρές και μεγάλες εταιρείες του κλάδου, αλλά και τις σχετικά υψηλότερες τιμές των γιαουρτιών που έχετε εναποθέσει στην αγορά, όπως σας καταγγέλλουν; Πώς αντιμετωπίζετε το πρόβλημα;

Δεν ανησυχούμε για τον ανταγωνισμό. Λένε ότι πουλάμε σε υψηλές τιμές. Όταν όμως ο μικρός γίνει μεγάλος, θα διαπιστώσει ότι υπάρχουν κι άλλα κόστη, όπως ο ποιοτικός έλεγχος, ο βιολογικός καθαρισμός, οι μηχανικοί ασφαλείας, η έρευνα και ανάπτυξη και άλλοι. Άλλωστε το γιαούρτι μας είναι πιο ακριβό γιατί είναι καλύτερης ποιότητας. Όπως και να το κάνουμε, το original γιαούρτι είναι καλύτερο και είμαστε η Νο 1 εταιρεία στον κόσμο σε τεχνογνωσία στο γιαούρτι, και στόχος μας είναι να επιμείνουμε σε αυτή τη θέση.

17. Με ποια στρατηγική η εταιρεία αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές της; Ποια είναι τα διαφορετικά σημεία που κάνουν την εταιρεία να διαφοροποιείται από την πολιτική των ανταγωνιστών της;

Βασικός συντελεστής επίτευξης επιτυχίας στην επιλογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι: α) η επιχείρηση να επιλέξει να ανταγωνιστεί σε μία ή περισσότερες αγορές χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα προϊόντα και β) η επιχείρηση να επιδιώξει την αξιοποίηση ευκαιριών μέσω προσφοράς προϊόντων που η αγορά θεωρεί απαραίτητη.

Τα προϊόντα μιας επιχείρησης αποτελούν το βασικό μέσο για την επίτευξη κέρδους. Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στις προοπτικές επιτυχίας των προϊόντων μιας επιχείρησης, όπως:

§ Οι μέθοδοι διαφοροποίησης των προϊόντων για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

§ Η μελέτη της αγοράς, του ανταγωνισμού και των απαιτούμενων ικανοτήτων.

§ Η στρατηγική του «επώνυμου προϊόντος».

§ Η στρατηγική της διείσδυσης του προϊόντος στην αγορά (www.fage.gr).

Η ΦΑΓΕ είναι μια γαλακτοβιομηχανία που συμβάλλει με την αδιάκοπη εξέλιξή της, τη δράση της και τα καινοτόμα, υψηλής ποιότητας προϊόντα της, στην ισορροπημένη διατροφή και την υγιεινή ζωή των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο. Αυτή είναι η πολιτική που εφαρμόζεται για τους ανταγωνιστές. Η εταιρεία υποστηρίζει ότι «δεν θα φτιάχναμε ποτέ ένα προϊόν που δεν θα δίναμε στα παιδιά μας». Αυτή η φράση των ιδρυτών της εταιρείας συνοψίζει όλη τη φιλοσοφία της εταιρείας. Αυτή η φράση έγινε κινητήρια δύναμη, λόγος ύπαρξης και αποστολή της. Ό,τι γίνεται στη ΦΑΓΕ, γίνεται με άξονα αυτή την ασυμβίβαστη αρχή. Έτσι η ΦΑΓΕ κατάφερε να είναι σήμερα μια εταιρεία, που το όνομά της αποτελεί

εγγύηση και το εμπιστεύονται εκατομμύρια καταναλωτές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (www.ViglaOlympus.gr).

Αυτό όμως που κάνει την εταιρεία ΦΑΓΕ να υπερέχει από τους ανταγωνιστές της είναι σίγουρα η δημιουργικότητά της, που φαίνεται στα πρωτοποριακά προϊόντα της. Προϊόντα άριστης ποιότητας, που δημιουργούνται σε εγκαταστάσεις μέσα στις οποίες συντελείται ένα εντυπωσιακό "πάντρεμα" των παραδοσιακών συνταγών και της πιο σύγχρονης τεχνολογίας. Η εταιρεία παράγει και διακινεί περισσότερα από 100 επώνυμα γαλακτοκομικά προϊόντα: Γιαούρτια, επιδόρπια, γάλατα, κρέμες γάλακτος, τυριά και delicatessen. Πολλά από αυτά τα προϊόντα έχουν ήδη κατακτήσει και τις ξένες αγορές αφού διατίθενται σε περίπου 28.000 σημεία πώλησης στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο.

Επίσης η εταιρεία κρατάει τις υποσχέσεις της σήμερα περισσότερο από ποτέ, γιατί εξακολουθεί να δημιουργεί, να πρωτοτυπεί, να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται ραγδαία. Οι ιδέες της παραμένουν φρέσκιες και απολαυστικές. Είναι ιδέες που γεννιούνται μέσα από έρευνα, ενημέρωση και μελέτη γύρω από τις διατροφικές συνήθειες των σύγχρονων ανθρώπων, με σκοπό τη δημιουργία νέων γεύσεων που καλύπτουν κάθε ανάγκη. Όλα όσα γίνονται ακολουθούν πάντα την ίδια αρχή, την ίδια φιλοσοφία, που έχει σαν άξονά της την υπόσχεση της απόλυτης ποιότητας. Την υπόσχεση που έδωσε η εταιρεία από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της και τηρεί ευλαβικά από τότε (www.fage.gr).

Επίσης όσον αφορά τη διαφοροποίηση των προϊόντων, βασικός στόχος της στρατηγικής προϊόντος είναι η διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της στη γνώμη των πελατών. Τα πιο συνήθη κριτήρια διαφοροποίησης είναι:

- η μείωση κόστους στα επιτρεπτά όρια
- η βελτίωση ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- η καινοτομία.

Ακόμα, επεκτείνουμε συνεχώς το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που προσφέρουμε στους πελάτες και τους καταναλωτές μας μέσω των αναπτυσσόμενων κατηγοριών νέων πρωτοπόρων συσκευασιών, ικανοποιώντας νέες προτιμήσεις και προσφέροντας νέες γεύσεις.

Χάρη στη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μας είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στους καταναλωτές μας περισσότερες επιλογές από τους ανταγωνιστές μας. Εισάγουμε νέες γεύσεις και συστατικά που προσφέρουν διατροφικά οφέλη και εστιάζουμε στη δημιουργία αξίας μέσω των δικτύων άμεσης κατανάλωσης.

Βασική πολιτική της εταιρείας όσον αφορά τη στρατηγική του επώνυμου προϊόντος της επιχείρησης στις ανταγωνιστικές επιδιώξεις επίσης είναι η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά και η ένδειξη τοποθέτησης απέναντι στα ανταγωνιστικά για επιλογή μεταξύ ανώνυμου

και επώνυμου προϊόντος με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και προσδοκίες από τους καταναλωτές καθώς και η δυνατότητα εμπορικής διαχείρισης ολόκληρου ή τμήματος επώνυμου προϊόντος (www.fage.gr).

18. Για ποίους λόγους οι καταναλωτές του εξωτερικού προτιμούν το ελληνικό γιαούρτι από το τοπικό;

Όλα τα προϊόντα της ΦΑΓΕ τα προτιμούν λόγω της άριστης ποιότητας αλλά και της εξαιρετικής γεύσης τους. Όσον αφορά το TOTAL γιαούρτι έχει την απόλυτη φυσική γεύση. Δεν μοιάζει με κανένα άλλο, έχει κρεμώδη και σφικτή δομή. Η ΦΑΓΕ χρησιμοποιεί 4 κιλά αγελαδινού γάλακτος για την παραγωγή ενός κιλού TOTAL!



Χρησιμοποιούμε 4 lt αγελαδινού γάλακτος υψηλής ποιότητας.



Για την παραγωγή του γιαουρτιού το γάλα παστεριώνεται, εμβολιάζεται με τη μαγιά, ζυμώνεται και στην συνέχεια κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στράγγισης απομακρύνεται ο ορός.



Το αποτέλεσμα; 1 kg από το διάσημο στραγγιστό γιαούρτι TOTAL!

(Πηγή: <http://www.fage.gr/page.asp?id=99>)

Η μοναδικότητα του γιαουρτιού TOTAL οφείλεται στην μοναδική συνταγή η οποία σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη διαδικασία στράγγισης χαρίζει στο προϊόν πλούσια και βελούδινη δομή αλλά και κρεμώδη, απολαυστική γεύση. Είναι 100% φυσικό, χωρίς προσθήκη ζάχαρης (περιέχει φυσικό σάκχαρο του γάλακτος), χωρίς συντηρητικά. Μόνο με γάλα, ανθόγαλα και μαγιά γιαουρτιού. Για μια φυσική, συναρπαστική και μοναδική εμπειρία γεύσης. Είναι αυθεντικό: Για την παραγωγή του TOTAL ακολουθείται αυθεντική συνταγή της ΦΑΓΕ, με αποτέλεσμα ένα προϊόν που όμοιό του δεν έχει κανείς γευτεί! Είναι εύχρηστο: μπορεί να καταναλωθεί σκέτο ή σε συνδυασμό με φρούτα, ξηρούς καρπούς ή δημητριακά. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σαν συστατικό dressing ή στις σαλάτες. Όλα τα παραπάνω μοναδικά χαρακτηριστικά κάνουν το TOTAL μια παγκόσμια επιτυχία της ΦΑΓΕ.

Επίσης το γιαούρτι Total είναι μια πολύ καλή επιλογή για όσους απολαμβάνουν έναν υγιεινό τρόπο ζωής. Το αποβουτυρωμένο γιαούρτι περιέχει περίπου 52 θερμίδες ανά 100 γρ, σε αντίθεση με ένα αυγό που έχει 80 θερμίδες, ένα μέτριο μήλο που έχει 132 θερμίδες, μια

βραστή πατάτα με 100 θερμίδες, μια μερίδα ψητό κοτόπουλο με 230 θερμίδες και 100γρ τόνου σε νερό με 126 θερμίδες. Παρόλο που το λευκό γιαούρτι και το γάλα έχουν την ίδια διατροφική αξία και τον ίδιο αριθμό θερμίδων, το γιαούρτι είναι πιο χορταστικό. Επιπρόσθετα, το γιαούρτι μπορεί να αντικαταστήσει φαγητά όπως η κρέμα γάλακτος, η μαγιονέζα και η ξινή κρέμα, που έχουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό θερμίδων.

Η ΦΑΓΕ είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία γιαουρτιού στην Ελλάδα με ιστορία και εμπειρία μεγαλύτερη των 80 χρόνων! Η εταιρεία λανσάρισε το πρώτο επώνυμο γιαούρτι στην Ελλάδα, αλλάζοντας την μέχρι τότε πορεία της ελληνικής αγοράς γιαουρτιού. Η εταιρεία βελτίωσε την εικόνα του γιαουρτιού δίνοντάς του όνομα και καθιστώντας το προϊόν μαζικής παραγωγής, ενώ παράλληλα στόχευσε σε νεότερους καταναλωτές μέσα από ξεχωριστές διαφημιστικές ενέργειες. Με αυτό τον τρόπο μετέτρεψε το γιαούρτι σε ένα γευστικό, μοντέρνο και βασικό φαγητό. Επίσης η εταιρεία έχει μια από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη. Σε συνδυασμό με τη φιλοσοφία της εταιρείας που ακολουθεί όλες τις διαδικασίες υγιεινής και ασφάλειας που απαιτούνται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η εταιρεία ΦΑΓΕ είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το ISO 9001:2000 και το ISO 22000:2005 και έχει θέσει σε εφαρμογή το H.A.C.C.P. (ανάλυση κινδύνου κρίσιμων σημείων ελέγχου για κάθε γραμμή παραγωγής).

19. Ποιες αλλαγές παρουσιάζουν τα προϊόντα που προορίζονται για τις αγορές του εξωτερικού;

Στα προϊόντα μας που πωλούνται στο εξωτερικό οι σημαντικότερες αλλαγές αφορούν στη γλώσσα που ομιλείται σε κάθε κράτος. Π.χ. στην Αμερική τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι γραμμένα στην αγγλική γλώσσα. Τα υπόλοιπα στοιχεία όπως εικόνες στη συσκευασία ή ποιότητα και γεύση είναι τα ίδια. Επίσης οι τιμές των προϊόντων είναι ίδιες ή πλησιάζουν τις ελληνικές.

20. Ποιες είναι οι προτιμήσεις των καταναλωτών στο εξωτερικό και στην Ελλάδα;

Στα προϊόντα μας που πωλούνται στο εξωτερικό εκείνο που έχει τον πρώτο ρόλο είναι το γιαούρτι καθώς έχει εξαιρετική γεύση και είναι πολύ διαφορετικό από τα τοπικά γιαούρτια. Επίσης προτιμούνται η φέτα και τα παράγωγά της καθώς και τα προϊόντα διαίτης με λίγα λιπαρά και φρούτα. Όσον αφορά την εσωτερική αγορά πρώτο στις πωλήσεις της εταιρείας είναι πάλι το TOTAL γιαούρτι καθώς και το γάλα 10 το οποίο μπορεί να συντηρηθεί στο ψυγείο περισσότερες ημέρες και εξυπηρετεί αυτούς που εργάζονται. Επίσης σημαντική θέση στην αγορά κατέχουν τα παιδικά προϊόντα καθώς και τα προϊόντα γάλακτος.

21. Πώς θα παρουσιάζατε την ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) της FAGE σήμερα;

Η ανάλυση SWOT εντοπίζει τις κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες μέσα στην εταιρεία και περιγράφει τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η ΦΑΓΕ.

- **Δυνάμεις**
 - Βιομηχανική πείρα του κλάδου σε βάθος και με διορατικότητα.
 - Δημιουργικοί αλλά και πρακτικοί σχεδιαστές νέων προϊόντων.
 - Η χρήση ενός πολύ αποδοτικού και ευέλικτου επιχειρηματικού μοντέλου που αξιοποιεί τις άμεσες πωλήσεις στους πελάτες και τη διανομή των προϊόντων της στα καταστήματα πώλησης εσωτερικού και εξωτερικού.
- **Αδυναμίες**
 - Η εξάρτηση από ξένα κεφάλαια-δανειστές που είναι αναγκαία για την ανάπτυξη της επιχείρησης.
 - Η ανυπαρξία λιανοπωλητών που θα μπορούσαν να δουλέψουν πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες για να δημιουργήσουν επίγνωση της επωνυμίας και των προϊόντων της ΦΑΓΕ.
 - Η δυσκολία της ανάπτυξης επίγνωσης της επωνυμίας μιας νέας εταιρείας στο εξωτερικό.
- **Ευκαιρίες**
 - Συμμετοχή σε έναν γρήγορα αναπτυσσόμενο κλάδο.
 - Μείωση του κόστους των προϊόντων λόγω οικονομιών κλίμακας.
 - Η δυνατότητα μόχλευσης των προσπαθειών μάρκετινγκ άλλων μελών του κλάδου στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της συνολικής αγοράς.
- **Απειλές**
 - Πιθανότητα παρόντος και μελλοντικού ανταγωνισμού από μια ήδη καθιερωμένη επιχείρηση της αγοράς (www.fage.gr).
 - Μια οικονομική ύφεση που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις δαπάνες του διαθέσιμου εισοδήματος των ανθρώπων σε γαλακτοκομικά και συναφή προϊόντα.
 - Η ανακοίνωση κάποιας μελέτης που θα επισημαίνει ερωτηματικά για την ποιότητα και προέλευση των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η εταιρεία ΦΑΓΕ καθώς και για την υγιεινή και ασφαλή συσκευασία των προϊόντων μας.

22. Με ποιο τρόπο τα στελέχη της εταιρείας αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος; (ανάλυση PEST-DG)

Τα στελέχη της εταιρείας αντιμετωπίζουν πολλά και σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το μακροπεριβάλλον. Προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στις τάσεις του περιβάλλοντος αυτού και στα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική της εταιρείας είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Τα στελέχη, προκειμένου να λάβουν ορθές στρατηγικές, θα πρέπει να καταλάβουν τη διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να περιορίσουν την αβεβαιότητα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν. Η περιβαλλοντική αυτή ανάλυση (PEST: Political, Economic, Social, Technological) μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη στην αναγνώριση των τάσεων και στην εκτίμηση των πιθανοτήτων πραγματοποίησής τους στο μέλλον. Ακόμα εδώ αναγνωρίζονται και εκτιμούνται οι επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Όσον αφορά την **πολιτική /νομική διάσταση** (political), η οποία αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν την εταιρεία άμεσα ή έμμεσα, τα στελέχη οφείλουν να ενημερώνονται άμεσα για όποιες αλλαγές γίνονται. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός ρυθμιστικού περιορισμού σε μια χώρα που πωλούμε τα προϊόντα μας, (π.χ. η απαγόρευση χρησιμοποίησης ενός ή περισσότερων συστατικών που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή του γιαουρτιού) μπορεί να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές αλλά και ευκαιρίες για την επιχείρηση και το συγκεκριμένο προϊόν της. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη και στο εξωτερικό όπου η κάθε χώρα λειτουργεί με διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Πρέπει να είμαστε συνεχώς ενημερωμένοι για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων αν θέλουμε να αποφευχθεί μια καταστροφική «πολιτική έκπληξη», και να εφαρμόζουμε μια συνετή στρατηγική που να διαφοροποιείται και να ελίσσεται ανάλογα με το πολιτικό περιβάλλον κάθε χώρας που δραστηριοποιούμαστε.

Όσον αφορά τώρα την **οικονομική διάσταση** (economic) του περιβάλλοντος, η ανάλυση που πραγματοποιούν τα στελέχη της εταιρείας ΦΑΓΕ μελετά την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται η εταιρεία καθώς και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και οι οποίες μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησής μας σε αυτήν. Έτσι όταν πρόκειται να δραστηριοποιηθούμε σε μια χώρα του εξωτερικού επιλέγονται οι χώρες που έχουν ιδιαίτερα δυνατή οικονομία (π.χ. Αμερική) και έτσι αποφεύγεται μια περίοδος σημαντικών απωλειών.

Ωστόσο επιλέγονται και χώρες που είναι λιγότερο οικονομικά δυνατές γιατί εκεί υπάρχουν πολλοί που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Η **κοινωνικοπολιτιστική διάσταση** (social) του περιβάλλοντος αφορά παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, και που αναλυτικότερα είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συνέβησαν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Έτσι στο σκέλος αυτό τα στελέχη της επιχείρησής μας, προτείνουν τα προϊόντα μας στοχεύοντας στον υγιεινό τρόπο ζωής, στην ηλικία που περιλαμβάνει την παιδική, την εφηβική, αλλά και όλες τις άλλες ηλικίες έως την γεροντική ως απαραίτητο συμπλήρωμα υγιεινής διατροφής με πολλές βιταμίνες. Επίσης δημιουργώντας συνεχώς νέες παραλλαγές π.χ. στο γιαούρτι δημιουργούν νέα συσκευασία με λιγότερα λιπαρά και γεύσεις σπάνιων φρούτων (μύρτιλο και τροπικά φρούτα). Η συνεχής λοιπόν παρακολούθηση του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί για τα στελέχη μας μια πρόκληση στην οποία πρέπει συνεχώς να ανταποκρίνονται ώστε να προβλέπουν τις επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας ΦΑΓΕ.

Η **τεχνολογική διάσταση** (technological) αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στις επιμέρους στρατηγικές της. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας μας επηρεάστηκε σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Γι' αυτό το λόγο ακολουθήσαμε πιστά τα βήματα ανάπτυξης της εταιρείας μας σ' αυτόν τον τομέα, διότι κρίναμε απολύτως απαραίτητη την συμβολή της τεχνολογίας και στον εξοπλισμό της εταιρείας, στην επικοινωνία του προσωπικού ανάμεσα στην Ελλάδα και το εξωτερικό αλλά και στην όλη διαδικασία παραγωγής, συντήρησης και συσκευασίας των προϊόντων μας.

23. Ποιες κινήσεις πραγματοποίησε ή πρόκειται να πραγματοποιήσει η εταιρεία για την έξοδο από την κρίση του 2010;

Η εταιρεία πέρασε από τις ζημιές των 11,1 εκατ. ευρώ τα προηγούμενα έτη, σε κέρδη 6,2 εκατ. ευρώ στο α' εξάμηνο του 2009. Επίσης αρνητικός παράγοντας στα θετικά ως επί το πλείστον μεγέθη της εταιρείας υπήρξε η πτώση του τζίρου της κατά 4%, από τα 165 εκατ. ευρώ στα 158,5 εκατ. ευρώ. Μια πτώση, η οποία έχει να κάνει με τη συνολική υποχώρηση της αγοράς γιαούρτης, λόγω των μειώσεων τιμών που ανακοινώθηκαν στη διάρκεια της άνοιξης. Όμως και αυτό το δεδομένο, έρχεται στο τέλος να προστεθεί στα θετικά της

προσπάθειας που εδώ κι έναν χρόνο καταβάλλει το management του ομίλου. Κι αυτό διότι μετά το μεγάλο «στραπάτσο» του 2005 με τις παρτίδες των μουχλιασμένων γιαουρτιών, η εταιρεία επένδυσε σε φιλο-καταναλωτικές πολιτικές, μειώνοντας τις τιμές της και εξασφαλίζοντας άνοδο μεριδίων αγοράς σε μια κρίσιμη για την ίδια, περίοδο (www.fage.gr).

Όσον δε αφορά την ελληνική αγορά, ριζικά αλλάζει η παραγωγή γάλακτος και τυριού. Είναι γεγονός ότι το συμμάζεμα της βιομηχανίας έχει αρχίσει να αποδίδει καρπούς. Μερικές σκληρές αποφάσεις, όπως η αποχώρηση από το γάλα ή το τυρί φέτα, δύο δραστηριότητες που επιβάρυναν το πορτοφόλι του ομίλου, αν και στην αρχή έδωσαν τροφή για μια σειρά αρνητικών σχολίων, σήμερα αποδεικνύονται σωτήριες.

Ένας δεύτερος άξονας κίνησης της εταιρείας υπήρξε η επικέντρωση στις διεθνείς αγορές. Η διοίκηση της ΦΑΓΕ, κατανοώντας την τάση για υγιεινή διατροφή, πέτυχε οι πωλήσεις της από το εξωτερικό να πραγματοποιήσουν αξιοσημείωτη αύξηση με ενίσχυση κατά 22,5% σε όγκο και 17,7% σε αξία (www.fage.gr).

Κύρια αγορά απορρόφησης των προϊόντων ΦΑΓΕ είναι οι Η.Π.Α., οι οποίες πραγματοποίησαν αύξηση στο α' εξάμηνο έναντι του ίδιου περυσινού διαστήματος κατά 42%. Ανάλογα θετική υπήρξε και η πορεία των πωλήσεων στη Μεγάλη Βρετανία με 11% και στην Ιταλία με 9,5%. Στα σχέδια των αδελφών Φιλίππου είναι η περαιτέρω τόνωση των εξαγωγών στις Η.Π.Α., με στόχο έως και τον διπλασιασμό τους. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου το γεγονός πως το γιαούρτι Total κατέχει μερίδιο 2% στις Η.Π.Α. Παράλληλα, δυστυχώς εν όψει της οικονομικής κρίσης, πρόκειται να προβούμε και σε απολύσεις προσωπικού, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η υγιής πορεία της εταιρείας καθώς και η μόνιμη απασχόληση των υπόλοιπων εργαζομένων που θα παραμείνουν (www.fage.gr).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το στρατηγικό management δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Βοηθά όμως τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της, στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τις υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους όπως την αύξηση των πωλήσεων, τη βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.

Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που δεν έχουν συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά το σωστό επιχειρηματικό ένστικτο του διευθύνοντος μπορεί να τους οδηγήσει στην ανάπτυξη ή να τους επιτρέψει απλά να επιβιώνουν. Παρ' όλα αυτά, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία, για το τί επιφυλάσσει το μέλλον και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις του manager.

Η διαδικασία παροχής αξίας περιλαμβάνει την επιλογή (ή τον προσδιορισμό), την παροχή (ή παράδοση), και την επικοινωνία ανώτερης αξίας. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο καθορισμού των κύριων δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και κόστος σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι ισχυρές εταιρείες αναπτύσσουν ανώτερες ικανότητες στο μάνατζμεντ των θεμελιωδών επιχειρηματικών διαδικασιών τους, όπως είναι η δημιουργία νέου προϊόντος, η διαχείριση αποθεμάτων, και η προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Διαχείριση αυτών των βασικών διαδικασιών σημαίνει τη δημιουργία ενός δικτύου μάρκετινγκ, στο οποίο η εταιρεία συνεργάζεται στενά με όλα τα μέλη της αλυσίδας παραγωγής και διανομής, από τους προμηθευτές των πρώτων υλών μέχρι τους αντιπροσώπους των λιανικών πωλήσεων. Ο ανταγωνισμός δε γίνεται πια ανάμεσα στις εταιρείες, αλλά ανάμεσα στα δίκτυα μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με μια άποψη, το ολιστικό μάρκετινγκ μεγιστοποιεί την εξερεύνηση της αξίας με την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ του γνωστικού χώρου του πελάτη, του συνόλου των ικανοτήτων της εταιρείας, και του συνόλου των πόρων των συνεργατών. Μεγιστοποιεί επίσης τη δημιουργία της αξίας με την αναγνώριση των νέων πλεονεκτημάτων για τον πελάτη μέσα στο γνωστικό χώρο του, με την αξιοποίηση των θεμελιωδών ικανοτήτων της εταιρείας μέσα στο επιχειρηματικό πεδίο της και με την επιλογή και τη διαχείριση επιχειρηματικών συνεργατών μέσα από το δίκτυο των συνεργατών.

Μεγιστοποιεί τέλος, την παροχή αξίας με την απόκτηση εξειδίκευσης στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, στη διαχείριση των εσωτερικών πόρων και στην διαχείριση των επιχειρηματικών συνεργατών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός με προσανατολισμό στην αγορά είναι η διαδικασία του μανάτζμεντ για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας βιώσιμης εναρμόνισης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους, τις δεξιότητες, και τους πόρους του οργανισμού με τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς.

Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η διαμόρφωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των προϊόντων της εταιρείας, έτσι ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους των κερδών και της ανάπτυξής της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται σε τέσσερα επίπεδα: επιχείρησης, τομέα, επιχειρηματικής μονάδας και προϊόντος.

Η εταιρική στρατηγική δημιουργεί το πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι διευθύνσεις και οι επιχειρηματικές μονάδες ετοιμάζουν τα δικά τους σχέδια. Η καθιέρωση μιας εταιρικής στρατηγικής συνεπάγεται τέσσερις δραστηριότητες: τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής, την οργάνωση στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, την κατανομή των πόρων σε καθεμία από αυτές, ανάλογα με την ελκυστικότητά της στην αγορά και με την επιχειρηματική ισχύ της, και το σχεδιασμό νέων και τη συρρίκνωση παλιών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τις επιμέρους επιχειρήσεις περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες: τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, την ανάλυση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, την ανάλυση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, τη διατύπωση των στόχων, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την κατάρτιση σχεδίων υποστήριξης, την υλοποίηση των σχεδίων, και την αναπληροφόρηση και την άσκηση ελέγχου.

Κάθε επίπεδο προϊόντος μέσα σε μια επιχειρηματική μονάδα πρέπει να καταρτίζει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την επίτευξη των στόχων του. Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ένα από τα πιο σημαντικά "προϊόντα" της διαδικασίας του μάρκετινγκ.

Στη σύγχρονη ρευστή πραγματικότητα, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει μετατραπεί σε διεθνή αρένα, όπου οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές προέρχονται από μια πλειάδα χωρών.

Η διασυνδεσιμότητα των οικονομιών, των αγορών και των κλάδων δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μένουν αποκομμένες από τον εξωτερικό κόσμο και τις ωθεί να δραστηριοποιηθούν σε αγορές εκτός των εθνικών τους συνόρων.

Ταυτόχρονα, οι κυβερνητικές πολιτικές, η ραγδαία ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο αυξανόμενος εγχώριος ανταγωνισμός, ο κορεσμός

της τοπικής ζήτησης, η εξειδίκευση, η ανάγκη πρόσβασης σε πλουτοπαραγωγικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους καθιστούν τη διεθνή επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αναγκαία. Σήμερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν βασική επιχειρηματική μορφή και πλαισιώνουν τον μικρόκοσμο των σχέσεων και της δομής της παγκόσμιας οικονομίας.

Μάρτυρας της έντασης και του ρυθμού διεθνοποίησης είναι η παγκόσμια οικονομική κοινότητα, η οποία αποτελεί τον αποδέκτη των συνεπειών της διεθνούς δικτύωσης.

Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης που πλήττει τον πλανήτη μας, η ανάγκη για υιοθέτηση μιας κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης κατέχει εξέχοντα ρόλο για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Διότι ο πυρήνας της επιτυχίας βρίσκεται στον καθορισμό σαφών προτεραιοτήτων και επιτεύξιμων στόχων για τη θεμελίωση ενός ισχυρού στρατηγικού προσανατολισμού, που συνάδει με το κατευθυντήριο όραμα της επιχείρησης.

Παράλληλα, η θεμελίωση συγκριτικών πλεονεκτημάτων και η επέκταση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά κρίνεται από την ικανότητά της να προβλέπει τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να αντιδρά σε αυτές. Όμως, η δυνατότητα επεξεργασίας και προσαρμογής της πληροφόρησης στα επιχειρησιακά δεδομένα επιβάλλει την ύπαρξη ενός αυστηρά δομημένου συστήματος που διατηρεί ένα ισχυρό δίκτυο διεθνών σχέσεων και έχει μια συγκεκριμένη αποστολή.

Ωστόσο, βλέπουμε ότι η εταιρεία ΦΑΓΕ παρακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς, ερευνώντας και ακούγοντας τον καταναλωτή, σχεδιάζει και εφαρμόζει σωστά ένα σταθερό πρόγραμμα επενδύσεων σε όλα τα επίπεδα. Σύμφωνα με το σχέδιο ανάπτυξής της, προχωρά με συγκεκριμένα βήματα, όπως:

- § Η συνεχής παρακολούθηση της ποιότητας της πρώτης ύλης.
- § Ο εκσυγχρονισμός των υποδομών και του εξοπλισμού.
- § Η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- § Η διαρκής ανάπτυξη του δικτύου διανομής.
- § Εστιάζει κατά κύριο λόγο στις επενδύσεις στην ελληνική αγορά ενώ παράλληλα ανέπτυξε με προσεκτικά βήματα την παρουσία της στο εξωτερικό.
- § Ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός μάρκετινγκ οδηγεί σταθερά τη ΦΑΓΕ σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, όπως υποδηλώνουν και τα ετήσια οικονομικά μεγέθη της εταιρείας.
- § Παράλληλα, με επενδύσεις που πραγματοποίησε στο εξωτερικό και την κατάλληλη εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης, προσπαθεί να ισοσκελίσει την μικρή ύφεση

που υπέστησαν οι δραστηριότητες της εταιρείας στην Ελλάδα καθώς και την γενικότερη οικονομική κρίση της χώρας(www.fage.gr).

Όσον αφορά τη στρατηγική προϊόντος βλέπουμε ότι:

- § Το 1993 η ΦΑΓΕ καινοτομεί στην ελληνική αγορά, λανσάροντας το φρέσκο γάλα ΦΑΓΕ, σε δύο τύπους: πλήρες και Diet 1% λιπαρά. Με πρωτοποριακή συσκευασία που εξασφαλίζει τη διατήρηση της φρεσκάδας του, εξαιρετική ποιότητα και πλούσια γεύση, δημιουργεί νέα δεδομένα στην αγορά, προσπαθώντας να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Η ποιότητα εξασφαλίζεται χάρη στις νέες εγκαταστάσεις, αποκλειστικά για το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, τη νέα γραμμή παστερίωσης και ομογενοποίησης και τις νέες μηχανές συσκευασίας. Επειδή όμως η συγκεκριμένη δραστηριότητά της δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, επέλεξε να συνεχίσει αλλά στρεφόμενη προς το παστεριωμένο γάλα μακράς διάρκειας.
- § Το 1999 λανσάρει στην αγορά το γάλα Φάρμα, πλήρες και Diet 1% λιπαρά, ένα γάλα υψηλής παστερίωσης και μοναδικής γεύσης. Ακολουθώντας τις παγκόσμιες τάσεις και πρωτοπορώντας ταυτόχρονα στην ελληνική αγορά, η ΦΑΓΕ προσφέρει στον καταναλωτή το δικαίωμα να επιλέξει το γάλα που ταιριάζει καλύτερα στις συνήθειες και τον τρόπο ζωής του.
- § Ο όμιλος υπήρξε πρωτοπόρος στην αγορά συσκευασμένου γιαουρτιού και παρά τον οξύτατο ανταγωνισμό, οι απαρχές του οποίου τοποθετούνται στις αρχές της δεκαετίας του 90, έχει κατορθώσει να διατηρεί την ηγετική του θέση και μάλιστα με εξαίρεση την αγορά του «παραδοσιακού» γιαουρτιού, 1 στα 3 γιαούρτια που καταναλώνονται φέρουν την επωνυμία ΦΑΓΕ.
- § Την ίδια στιγμή ο όμιλος έχει αναπτύξει και έντονη εξωστρέφεια, προωθώντας το ελληνικό γιαούρτι στις αγορές του εξωτερικού, επικεντρώνοντας μάλιστα την στρατηγική του στην παραγωγική μονάδα που λειτουργεί εδώ και ένα χρόνο στις ΗΠΑ, έχοντας μάλιστα κατακτήσει μερίδιο αγοράς της τάξης του 2% στη χώρα.
- § Όσον αφορά την αγορά γιαουρτιού, η ΦΑΓΕ είναι η εταιρεία που το 1975 άλλαξε ριζικά την αγορά του γιαουρτιού στην Ελλάδα, καθώς μέχρι τότε το γιαούρτι ήταν περισσότερο δημοφιλές στους μεγαλύτερους σε ηλικία καταναλωτές.
- § Δημιούργησε νέα εικόνα για το γιαούρτι, τυποποιώντας το, ώστε να έχει σταθερή γεύση, ποιότητα και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

- § Η εταιρεία η οποία διατηρεί μερίδιο στο σύνολο της αγοράς το οποίο προσεγγίζει το 30%, εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να κατέχει τα πρωτεία και στο συσκευασμένο στραγγιστό γιαούρτι με μερίδιο 48% στην κατηγορία.
- § Τα γιαούρτια της ΦΑΓΕ ανήκουν σε μια «οικογένεια» περισσότερων από 100 επώνυμων γαλακτοκομικών προϊόντων: Γιαούρτια, επιδόρπια, γάλατα, κρέμες γάλακτος, τυριά και delicatessen, πολλά από τα οποία έχουν ήδη κατακτήσει και τις ξένες αγορές αφού διατίθενται σε περισσότερα από 20.000 σημεία πώλησης στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- § Αποστολή της εταιρείας ΦΑΓΕ και κεντρικός στόχος πρέπει να συνεχίσει να είναι η εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της παραγωγής, η απόκτηση ηγετικής θέσης στην Ελλάδα για τα προϊόντα της και η δυναμική επέκτασή της σ' εκείνες τις χώρες του εξωτερικού όπου η εταιρεία έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα.
- § Οι βασικοί άξονες της πολιτικής αυτής πρέπει να εστιάζονται στον εκσυγχρονισμό της εταιρείας, στη βελτίωση της ποιότητας, στην καινοτομία και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η πετυχημένη υλοποίηση της πολιτικής αυτής μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας σύγχρονης παραγωγικής βάσης, ικανής αφ' ενός μεν να προσφέρει στον καταναλωτή άριστη ποιότητα, ευρύ φάσμα επιλογών και ανταγωνιστικές τιμές. Αφ' ετέρου δε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μέσω της διαδικασίας παροχής αξίας των προϊόντων στην Ελλάδα και στις αγορές του εξωτερικού, όπου η εταιρεία επέλεξε να εισέλθει.
- § Όσον αφορά στον κλάδο γαλακτοβιομηχανίας, ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και εκφράζεται κυρίως στους τομείς της χρήσης εξελιγμένης σύγχρονης τεχνολογίας, στα δίκτυα διανομής καθώς επίσης και στην εικόνα που φτάνει στον καταναλωτή. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με αύξηση της διαφημιστικής πίεσης και μεγαλύτερη προωθητική δραστηριότητα μέσω νέων σποτ που θα στοχεύουν σε νέες αγορές-στόχους εκεί που υπάρχουν υψηλά περιθώρια διείσδυσης.
- § Προτείνεται επίσης συνεχής «αναβάθμιση» του προϊόντος μέσω κυρίως ποιοτικών χαρακτηριστικών, αλλά και η επιθετική τιμολογιακή πολιτική με μειώσεις τιμών, ειδικούς όρους πληρωμής και κλίμακες εκπτώσεων ή προσφορών.
- § Επίσης η ΦΑΓΕ πρέπει να προάγει τα δυνατά σημεία των προϊόντων της, που μπορεί να είναι η συσκευασία, η ποιότητα, η τιμή αλλά κυρίως η μοναδική και ασύγκριτη γεύση τους.
- § Εκείνο δε που νομίζουμε ότι πρέπει να τονίσει στα προϊόντα της η εταιρεία ΦΑΓΕ, είναι οι έννοιες της «παράδοσης» και του «παραδοσιακού προϊόντος» το οποίο είναι ένα στοιχείο που στο μέλλον θα πρέπει με το κατάλληλο μάνατζμεντ να προσδώσει στα προϊόντα της, όπως έπραξαν και πολλές ανταγωνίστριες εταιρείες (π.χ. ΜΕΒΓΑΛ, Όλυμπος).
- § Επίσης η εταιρεία θα πρέπει στον κατάλληλο χρόνο να παρουσιάζει νέα προϊόντα στην αγορά ή να βρίσκει τρόπο να προσθέτει κάτι στη συσκευασία των πιο παλιών, όπως για παράδειγμα στη συσκευασία της γιαούρτης να βάζει και ένα κουταλάκι.

- § Η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει σε επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος που τυχόν έχουν παραμεληθεί ή να προσπαθήσει να εστιάσει σε χαρακτηριστικά που θα αλλάξουν την πεποίθηση για τη μάρκα, με αποτέλεσμα να απευθυνθεί και σε άλλους καταναλωτές πέρα από τους ήδη υπάρχοντες, αυξάνοντας τόσο το μερίδιο αγοράς όσο και τα κέρδη της.
- § Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να υπερκαλύψει το κόστος παραγωγής του προϊόντος ενώ παράλληλα πρέπει να προσεχθεί να μην τεθεί τιμή πολύ μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές της και χάσει με αυτόν τον τρόπο ένα ποσοστό από το μερίδιο αγοράς.
- § Τέλος, η εταιρεία πρέπει να λάβει υπόψη τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών και γενικά να αποφευχθεί το όποιο αρνητικό κλίμα απέναντι στο προϊόν.
- § Επειδή πολλά ακούστηκαν τον τελευταίο καιρό για χαλασμένα προϊόντα, η μεταφορά του προϊόντος πρέπει να γίνεται σύντομα χωρίς αργοπορίες στην παράδοσή του στα σημεία πώλησης.
- § Προκειμένου λοιπόν, να αποφύγει το περαιτέρω κόστος αλλά και για να έχει πλήρη κυριαρχία στον τρόπο τοποθέτησης των προϊόντων της στα σημεία πώλησης θα πρέπει να την πραγματοποιεί με δικά της μέσα.
- § Όσον αφορά την πολιτική επικοινωνίας, με τη διαφήμιση μπορεί να κάνει γνωστές στον καταναλωτή τις αξίες των νέων προϊόντων, να διευρύνει την αγορά για τα προϊόντα αυτά, να προωθεί την αποδοχή τους από τον καταναλωτή και να ενθαρρύνει την επένδυση και την επιχειρηματικότητα που είναι απαραίτητες για τις καινοτομίες.
- § Η διαφήμιση παίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση και την προβολή, όχι μόνο κάθε νέου προϊόντος αλλά γενικώς όλων των προϊόντων καθώς τα θυμίζει συνέχεια στον καταναλωτή. Έτσι, η επιχείρηση με τη διαφήμιση θα αφυπνίσει στους ήδη καταναλωτές τα στοιχεία που τους έκαναν να το επιλέξουν, ενώ θα ωθήσει τους μη καταναλωτές να το δοκιμάσουν.
- § Παράλληλα, μπορεί να ενισχύσει ένα άλλο στοιχείο του μείγματος επικοινωνίας που είναι η προώθηση των πωλήσεων, και που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τα υλικά με τα οποία παρακινούνται άμεσα οι μεταπωλητές (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο), οι πωλητές και οι καταναλωτές.
- § Οι διάφορες μέθοδοι προωθήσεων των πωλήσεων που μπορεί να πραγματοποιήσει, είναι οι ακόλουθες: δωρεάν δείγματα, κουπόνια εκπτώτικα, εκθετήρια στο σημείο αγοράς, δώρα, διαγωνισμοί, κληρώσεις λαχείων που διανέμονται δωρεάν, μικροδώρα (π.χ. στυλό, αναπτήρες), συμμετοχές σε εκθέσεις, εμπορικά ένσημα. Έτσι, με τη διοργάνωση ενός

διαγωνισμού που θα προβληθεί και από την τηλεόραση θα σημειωθεί αύξηση των πωλήσεων.

- § Κατόπιν, ένα ακόμη στοιχείο του μείγματος επικοινωνίας που μπορεί να ενισχύσει είναι η δημοσιότητα. Η μη πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή παραγωγών θα μπορούσε να γίνει με την δημοσίευση άρθρων σε εφημερίδες και περιοδικά, σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων που εμπορεύεται, με αποτελέσματα παρόμοια με αυτά της διαφήμισης.
- § Για την περίοδο της οικονομικής κρίσης κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την ΦΑΓΕ, η διατήρηση των μεριδίων αγοράς που ήδη κατέχει.
- § Επίσης οι απολύσεις που πραγματοποιεί αυτήν την περίοδο της οικονομικής κρίσης, πρέπει να γίνουν με μέτρο, καθ' ότι έχουν σοβαρό αντίκτυπο στο όνομα της εταιρείας που είναι γνωστό σε όλους τους καταναλωτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- § Αδαμίδης Μ. (2002) Στρατηγικός Σχεδιασμός με Σενάρια, Οικονομικός Ταχυδρόμος: Νοέμβριος, Αθήνα: 48-49.
- § Βαγιά Α. (2009), Εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- § Γεωργόπουλος Α.Ν., (1994), Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα: Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας σε επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- § Γεωργόπουλος Ν. (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, Αθήνα.
- § Δορζιώτης, Χ. (2005), Στρατηγικό management, Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας, Τμήμα Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία, Αμαλιάδα.
- § Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- § Ιωαννίδης Σ. (2000), Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα, Παπαζήση, Αθήνα.
- § Καζάζης Ι, (2003), Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη, Σταμούλης, Αθήνα.
- § Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Management-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- § Μαντζάρης Γ. (2003), Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γκιούρδας Β., Εκδοτική, Αθήνα.
- § Πανηγυράκης Γ. (1999) *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, Σταμούλης Α., Αθήνα.
- § Παπαδάκης Β. (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου, Αθήνα.
- § Παπαδάκης Β.Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- § Παυλίδης Γ., (2003), Ολοκληρωμένη Τεχνολογία Πληροφορικής, Gutenberg, Αθήνα.
- § Πουρναράκης Ε.Δ., (2004), Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης Ε.Δ., Αθήνα.
- § Σαΐτη, Α. (2000). «Στρατηγικό Management Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα» Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη. Τυπωθήτω, Αθήνα.
- § Χατζηδημητρίου Γ. (2000), *Εισαγωγή στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

ΞΕΝΗ

- § Aaker D.A., (2001), *Strategic Market Management*, 6th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. κεφ. 12 & 13.

- § Andersson T. and Fredriksson T., (1996), International Organization of Production and Variation in Exports from Affiliates, *Journal of International Business Studies*, 27 (2), pp. 249-263.
- § Andrews K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin.
- § Barney J.B. and Hesterly W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson-Prentice Hall.
- § Day G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* Οκτώβ.:38.
- § Goldstein, L. and Pfeifer, T. (1993). *Applied Strategic Planning*. New York: McGraw-Hill, CO.
- § Grant R. (1998) "Contemporary Strategy Analysis", Blackwell Publishers, Oxford.
- § Kotler P., Keller K. (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Επ. επιμέλεια: Κλήμης Γ.-Μ., Μτφ. Καστανιώτης Ι., 12^η αμερ. έκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- § McKiernan N., (1992), *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*, Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80.
- § Meicher, B. and Kerzner, H. (1988). *Strategic planning: Development and Implementation*. BlueRidge Summit PA: Tab Books.
- § Miller A. and Dess C., (1996), *Strategic Management*, 2nd edition, London, McGraw-Hill.
- § Odiorne, G.S. (1979). *Management by objectives II: A system of managerial leadership for the 80's*. Second edition, California: Pitman publications.
- § Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- § Porter M. (1987), *From competitive Advantage to Corporate Strategy*", *Harvard Business Review*, May-June.
- § Stoner J. – Freeman E. – Gilbert D. Jr (1995), *Management*, Prentice Hall, N. Jersey.
- § Subhash C J. (2003), *Στρατηγικός σχεδιασμός Marketing*, Επιμ. Πολλάλης Γ., 2^η ελλ. Έκδοση, «Ελλην» Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε., Αθήνα.
- § Sullivan A., Sheffrin M.S. (2003), *Economics: Principles in action* , Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Hall, pp. 157.
- § Thompson A.A., Strickland III A.J. and Gamble J., (2007), *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Companies

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- § <http://www.fage.gr>, Γαλακτοβιομηχανία ΦΑΓΕ Α.Ε., ημερ. πρόσβασης 2-12-2010.

- § <http://www.ViglaOlympus.gr>
- § <http://www.vivartia.com/site/content.asp?sel=2>, ημερ. πρόσβασης 2-5-2010.
- § Αναβάθμιση υποδομών για την ΦΑΓΕ μέσω της Space Hellas www.supply-chain.gr/.../FAGE_web, ημερ. πρόσβασης 19-3-2010.
- § Άνοδος πωλήσεων της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό... πτώση στο εσωτερικό (10-4-2010), <http://www.gossip-tv.gr/story/34043/anodos-poleseon-tes-phage-sto-exoterikoptose-sto-esoteriko>, ημερ.. πρόσβασης 13-4-2010.
- § Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΑΕ "ΟΛΥΜΠΙΟΣ", <http://www.olympos.gr>, ημερ. πρόσβασης 30-2-2010.
- § Γκίτση Α. (17-11-09), ΦΑΓΕ: Επιστροφή στην κερδοφορία στο 9μηνο, <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/122/articles/556329/Article.aspx>, ημερ. πρόσβασης 2-3-2010.
- § Δέλτα Συμμετοχών: Στην παραγωγή γάλακτος η Βίγλα (5-9-05), Επιχειρήσεις, <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/122/articles/86313/Article.aspx>, ημερ. πρόσβασης 19-1-2010.
- § Δημητριάδου Α., Ζαπουνίδου Σ., Ζγούβα Α. (2003) Στρατηγικές Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών στο Νέο Περιβάλλον, http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/ergasies/2003/Dimitriadou_et_al/Strategy.doc, ημερ. πρόσβασης 23-8-2010.
- § Εκπαιδευτική επίσκεψη στη ΦΑΓΕ, Η ζωή στο BCA, <http://www.bca.edu.gr/displayITM1.asp?ITMID=396>, ημερ. πρόσβασης 17-4-2010.
- § ΕΞΠΡΕΣ (23-2-2009), Ενίσχυση επενδύσεων στο εξωτερικό από τις ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=40309>, www.express.gr, ημερ. πρόσβασης 1-3-2010.
- § ΕΠΑΝ, Υπ. Ανάπτυξης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Στρατηγικός σχεδιασμός και βασικές αρχές στρατηγικού σχεδιασμού, www.ketationion.gr/.../ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ%20ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.doc, ημερ. πρόσβασης 20-3-2010.
- § Η Φάγε στην Κίνα (8/12/2009), News & Events, <http://www.fage.gr/internationalNews.asp?id=16583>, ημερ. πρόσβασης 19-2-2010.
- § Ημερησία (15-1-2010), ΦΑΓΕ: Ομολογιακό 150 εκατ. δολ., "Η" 15/1 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12334&subid=2&pubid=23985184>, ημερ. πρόσβασης 20-3-2010.

- § Καλούμενος Γ. (Φεβ. 2010), Αφιέρωμα αγορά γαλακτοκομικών: «πόλεμος» τιμών και μεριδίων, τ. 359, <http://www.hrima.gr/article.asp?view=878&ref=867>, ημερ. πρόσβασης 4-3-2010.
- § Κυριάκος και Γιάννης Φιλίππου: Το «θαύμα» της ΦΑΓΕ (01-09-2009), Πρώτο Θέμα On Line, Οικονομία, <http://www.protothema.gr/economy/article/?aid=42914>, ημερ. πρόσβασης 3-3-2010.
- § ΜΕΒΓΑΛ, <http://www.mevgal.gr/page/default.asp?la=1&id=14>, ημερ. πρόσβασης 20-2-2010.
- § Μονάδα της ΦΑΓΕ εξαγοράζει η Μινέρβα Ελαιουργική (12-11-2008), Επιχειρήσεις, <http://www.capital.gr/news.asp?details=617021>, ημερ. πρόσβασης 22-1-2010.
- § Οδηγός Δημοσιότητας και Επικοινωνίας (2-7-2010), ΦΑΓΕ ΑΕ – Βιομηχανία επεξεργασίας γάλακτος, http://www.publicity-guide.gr/index.php?id=11683&client_id=76&from=624
- § Οικονομίες κλίμακας, <http://el.wikipedia.org/wiki>, ημερ. πρόσβασης 2-3-2010.
- § Σαμαθρακής Β., Στρατηγική, Διάλεξη 7^η, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων, Θεσ/κη, <http://eclass.farm.teithe.gr/>, ημερ. πρόσβασης 10-3-2010.
- § Στο... μάτι του ΟΛΥΜΠΙΟΥ το γάλα της ΤΡΙΚΚΗΣ; (22-2-2010), fatsimaremag.blogspot.com/2010/02/blog-post_7..., ημερ. πρόσβασης 5-4-2010.
- § Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter, Μάρκετινγκ, <http://bizwriter.gr/2007/05/porters-five-forces-model/>, ημερ. πρόσβασης 10-3-2010.
- § Τσίτσας Ν. (17-2-2009), ΤΥΡΑΣ – Όλυμπος: Με το βλέμμα στραμμένο στη διεθνή αγορά, Επιχειρήσεις, www.capital.gr/news.asp?id=677951, ημερ. πρόσβασης 16-2-2010.
- § ΦΑΓΕ: ηλεκτρονική ανταλλαγή παραστατικών (2008), http://www.impact.gr/ebusiness-solutions/documents-exchange/projects/fage-project_435.htm, ημερ. πρόσβασης 2-3-2010.
- § Χαροντάκης Δ. (07-10-2007), Το μεγάλο στοίχημα της ΦΑΓΕ στις ΗΠΑ, Το Βήμα online, <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=3&artid=184055&dt=07/10/2007>, ημερ. πρόσβασης 20-4-2010.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Είμαστε φοιτήτριες του ΑΤΕΙ Πατρών στο Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία (Παράρτημα Αμαλιάδας). Για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας, με θέμα: «Στρατηγικές μάρκετινγκ για την ανάπτυξη προϊόντων από μια ελληνική γαλακτοβιομηχανία στην παγκόσμια αγορά. Η περίπτωση της εταιρείας ΦΑΓΕ», θα θέλαμε να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στην εταιρεία σας και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα μελέτη. Σας ευχαριστούμε.

1. Υπάρχει τμήμα Μάρκετινγκ στην επιχείρηση και από πότε δραστηριοποιείται; Ποια η σημασία του τμήματος Μάρκετινγκ για την επιχείρησή σας;
2. Τι προϊόντα παράγονται από την εταιρεία ΦΑΓΕ;
3. Ποια προγράμματα κοινωνικής ευθύνης ακολουθεί το τμήμα Μάρκετινγκ στην επιχείρηση; Τι κόστος έχουν αυτά τα προγράμματα και ποια τα οφέλη τους; Κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων Μάρκετινγκ τι προβλήματα υπάρχουν;
4. Πώς πραγματοποιείται η έρευνα Μάρκετινγκ και ποιοι οι λόγοι που την επιβάλλουν;
5. Υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τις αντιδράσεις των καταναλωτών για τα προγράμματα Μάρκετινγκ που εφάρμοσε η επιχείρησή σας; Πώς το τμήμα Μάρκετινγκ εκμεταλλεύεται την φήμη και το όνομα της επιχείρησης στην αγορά για να προσελκύσει τον καταναλωτή;
6. Πώς τμηματοποιείται η αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Με ποια κριτήρια οι μάρκετες της επιχείρησης επιλέγουν την αγορά -στόχο για να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης;
7. Πώς έχει επιλεγεί και ποια η σημασία του εμπορικού σήματος για τα προϊόντα της επιχείρησής σας; Ποια η διάρκεια ζωής του κύκλου ζωής ενός προϊόντος της επιχείρησής σας;
8. Με ποια τεχνολογικά κριτήρια το τμήμα Μάρκετινγκ επιλέγει την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος και πώς αποφασίζεται τελικά η εισαγωγή του στην αγορά;
9. Ποιες στρατηγικές τιμολόγησης και προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιεί η εταιρεία σας; Υπάρχουν εκπτώσεις για τα προϊόντα της επιχείρησης και πώς η επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή αυτών των εκπτώσεων;
10. Ποια δίκτυα διανομής ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει την αγορά; Πώς γίνεται μεταφορά των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά;
11. Με ποιους τρόπους επικοινωνεί η επιχείρηση με το αγοραστικό κοινό της; Ποιες

- σύγχρονες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων εφαρμόζονται από την επιχείρηση;
12. Έχει κάνει η εταιρεία διείσδυση/συγκέντρωση αγοράς στα προϊόντα που παράγει;
 13. Υπάρχει συνεργασία της επιχείρησης, με διαφημιστικές εταιρίες για την διαφήμιση των προϊόντων ;
 14. Ποιες στρατηγικές επιλογές έχει πραγματοποιήσει η ΦΑΓΕ για τη διασφάλιση ποιότητας των προϊόντων της (συστήματα HACCP, πρότυπα ISO 9001:2008, ISO 22000:2005) στην Ελλάδα και το εξωτερικό; Με ποιες ενέργειες κατακτά αυτό το στόχο;
 15. Ποιες εταιρικές στρατηγικές διεθνοποίησης έχει κάνει η εταιρεία και ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΦΑΓΕ στο εξωτερικό;
 16. Ποια είναι η άποψή σας για τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η ΦΑΓΕ από μικρές και μεγάλες εταιρίες του κλάδου, αλλά και τις σχετικά υψηλότερες τιμές των γιαουρτιών που έχετε εναποθέσει στην αγορά, όπως σας καταγγέλλουν; Πώς αντιμετωπίζετε το πρόβλημα;
 17. Με ποια στρατηγική η εταιρεία αντιμετωπίζει τους ανταγωνιστές της; Ποια είναι τα διαφορετικά σημεία που κάνουν την εταιρεία να διαφοροποιείται από την πολιτική των ανταγωνιστών της;
 18. Ποιες είναι οι προτιμήσεις των καταναλωτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;
 19. Ποιες αλλαγές παρουσιάζουν τα προϊόντα που προορίζονται για τις αγορές του εξωτερικού;
 20. Για ποίους λόγους οι καταναλωτές του εξωτερικού προτιμούν το ελληνικό γιαούρτι από το τοπικό;
 21. Πώς θα παρουσιάζατε την ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) της FAGE σήμερα;
 22. Με ποιο τρόπο τα στελέχη της εταιρείας αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος; (ανάλυση PEST-DG)
 23. Ποιες κινήσεις πραγματοποίησε ή πρόκειται να πραγματοποιήσει η εταιρεία για την έξοδο από την κρίση του 2010;



ΦΑΓΕ Α.Ε. - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Αριθμός Μητρώου Ανωνύμων Εταιρειών: 13219/01ΑΤ/Β/05/87

Διεύθυνση: Εδρα: Ερμού 95, 144 52 Μεταμόρφωσις, Αττικής

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ της χρήσης από 1 Ιανουαρίου 2009 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2009

(Διαμορφωμένα Όρια των ν. 2190/1920, άρθρο 139 για εταιρείες που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις εκπονημένες και μη, κατά το Δ.Π.Χ.Α.) (ανά δεκάτο)

Το παρόντα στοιχεία και πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, αποδίδουν σε μία γενική εικόνα για την οικονομική κατάσταση και τη σταθερότητα της ΦΑΓΕ Α.Ε. Συγκρίσιμα στοιχεία στην ανάλυση, που προβλέπει οι αρμόδιοι τίτλοι συντάσσονται με βάση τις αρχές της λογιστικής και σύμφωνα με τα εθνικά πρότυπα, σύμφωνα με τα εθνικά πρότυπα λογιστικής.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

Αρμόδια Νομολογία: Αθηνών / Αντιπρόεδρος: Τσούρας / Διευτ. ΑΕ & Εταιρείων
 Ημερομηνία Έγκρισης των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων: 28/06/2010
 Διεύθυνση Διαχείρισης Εταιρείας: www.fage.gr
 Ορκωτοί Ελεγκτές Αξιοπιστίας: Πάρισιος Χρήστος
 Ελεγκτική Εταιρεία: ERNST & YOUNG (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.
 Τύπος Ελέγχου Ελέγχου: Μεταβιβάσιμη

Υπόθεση Διαχειριστικού Συμβουλίου:

Πρόεδρος: Φάλλιος, Επίτιμος Πρόεδρος: Κωνσταντίνος Αναστασιάδης, Μέλος
 Κυριακός Φάλλιος, Πρόεδρος: Σπυρίδων Πάπασσας, Μέλος
 Δημήτριος Φάλλιος και Αναστασία Αθανασίου, Μέλος: Νικόλαος Κολοβέτσος, Μέλος
 Αθανάσιος Φάλλιος, Αναπληρωτής: Στέλιος Κραυβίτης, Μέλος
 Δημήτριος Φάλλιος, Αναπληρωτής: Αλέξης Μανδρινός, Μέλος
 Δημήτριος Φάλλιος, Μέλος: Εμμανουήλ Παπαθανασίου, Μέλος

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
Παραρτησιακά/ενοίκια ακίνητων/κόστος	216.016	213.751	155.247	139.933
Αξία ημερησίων αποθέσεων	4.787	5.369	3.254	3.939
Αξία μη παραρτησιακών περιουσιακών στοιχείων	14.265	10.489	33.925	28.466
Αποβλήματα	23.962	24.341	20.039	21.034
Ποσότητες και Λογική Απαίτηση	50.151	55.507	41.536	55.182
Αξία υποχρεώσεων περιουσιακών στοιχείων	3.229	24.567	28.245	22.407
Διαφορά προς/επί/κατά την ημερησίου αποτίμηση	929	1.429	679	679
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ	340.849	336.332	319.026	321.609
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Μεταβιβάσιμα	39.394	39.394	39.394	39.394
Αξία στοιχείων Ιδίων Κεφαλαίων	39.562	39.394	32.537	26.495
Ιδιότητα Ιδίων Κεφαλαίων (από κέρδη/χρημ. έσοδα)	49.566	49.129	71.631	67.589
Διακρίματα Μεταβιβάσιμα (Α)	1	1	-	-
Ιδιότητα Ιδίων Κεφαλαίων (α-β+γ+δ)	49.567	49.129	71.631	67.589
Μεταβιβάσιμα διακρίματα υποχρεώσεων	153.103	149.640	150.130	148.440
Ποσότητες/χρημ. έσοδα/χρημ. έσοδα/χρημ. έσοδα	22.368	15.541	13.925	16.864
Ενοίκια/μεταβιβάσιμα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	18.000	20.500	18.000	20.500
Λογική/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	71.514	51.722	51.190	54.226
Σύνολο υποχρεώσεων (β)	297.302	246.203	241.395	254.020
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α+β)	340.849	336.332	319.026	321.609

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Ο ΟΜΙΛΟΣ	31.12.2009		31.12.2008		Ομάδα
	Συνολικό/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	Διακρίματα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	Σύνολο/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	Διακρίματα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	
Κόστος εργασιών	313.555	1.530	315.115	316.536	
Μικτά Κέρδη/Ζημιά	126.673	71	126.744	102.676	2.261
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων, χρηματοδ. και εισπλ. στοιχείων	29.502	107	29.686	631	(1.934)
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων	19.988	107	18.095	(9.187)	(15.655)
Κοινοβ. Κέρδη/Ζημιά μετά από φόρους (Α)	2.608	54	2.662	(7.185)	(11.722)
Κοινοβ. Κέρδη/Ζημιά	2.608	54	2.662	(7.185)	(11.722)
Μεταφορά της μητρικής εταιρείας	-	-	-	-	-
Μεταφοράς μεταβιβάσιμα	-	-	-	-	-
Κέρδη/Ζημιά μετά από φόρους ανά μετόχο-δωμάτιο (α)	0,20	0,06	0,20	(0,34)	(0,36)
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων, χρημ. έσοδα, εισπλ. στοιχ. και εισπλ. στοιχ.	44.789	107	44.896	15.098	(1.240)
Λοιπά συνολικά έσοδα/έξοδα μετά από φόρους (β)	(2.244)	-	(2.244)	38.407	38.407
Συνολικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (Α+β)	364	54	418	33.669	26.484
Κοινοβ. Κέρδη/Ζημιά	364	54	418	33.669	26.484
Μεταφορά της μητρικής εταιρείας	-	-	-	-	-
Μεταφοράς μεταβιβάσιμα	-	-	-	-	-
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ					
Κόστος εργασιών	256.566	1.466	257.990	267.903	
Μικτά Κέρδη/Ζημιά	79.576	67	79.593	74.613	2.261
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων, χρηματοδ. και εισπλ. στοιχ.	5.711	61	5.767	(1.74)	(2.298)
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων	14.289	61	14.285	(12.108)	(19.185)
Κοινοβ. Κέρδη/Ζημιά μετά από φόρους (Α)	3.881	61	3.878	(6.822)	(14.763)
Κέρδη/Ζημιά μετά από φόρους ανά μετόχο-δωμάτιο (α)	0,29	0,01	0,29	(0,51)	(1,11)
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων, χρημ. έσοδα, εισπλ. στοιχ. και εισπλ. στοιχ.	14.822	61	14.628	11.397	(1.698)
Λοιπά συνολικά έσοδα/έξοδα μετά από φόρους (β)	144	-	144	35.399	35.399
Συνολικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (Α+β)	4.045	61	4.042	27.962	(6.872)

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

1. Οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις με τη μέθοδο της αμοιβαίας ενσωμάτωσης είναι οι εξής:	Ποσοστό συμμετοχής		Έδρα-Κόστος	Αντιλέγοντες Χρήσεις
	31.12.09	31.12.08		
ΦΑΓΕ Α.Ε.	100%	100%	Ελλάδα	2308-2039
Αγροτική Ζάχαρς Ιωάννης Α.Ε.	100%	100%	Ελλάδα	2307-2039
Ζάχαρ Αθηνών Α.Ε.Ε.	100%	100%	Ελλάδα	2307-2039
Ηρόδωρ Α.Ε.	97%	97%	Ελλάδα	2039
ΦΑΓΕ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ Ισπανία Σούλορας Α.Ε.Ε.(Ε)	100%	100%	Ελλάδα	2307-2039
FAGE Italia S.r.l.	100%	100%	Ιταλία	2303-2039
FAGE U.K. Limited	100%	100%	Ην Βασιλεία	2306-2039
FAGE USA Holdings, Inc	100%	100%	Η.Π.Α.	2303-2039
FAGE USA Corp.	100%	100%	Η.Π.Α.	2039
FAGE USA DAIRY INDUSTRY Inc.	100%	100%	Η.Π.Α.	2305-2039

2. Τα οικονομικά στοιχεία που έχουν χρησιμοποιήσει στην ανάλυση με τη μέθοδο της αμοιβαίας ενσωμάτωσης είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. και των θυγατρικών εταιρειών της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 όπως αναφέρονται στην ανάλυση 28. 3. Αν υπάρχει αναφορά στην ανάλυση των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009, τότε η ανάλυση αυτή αποτελεί μέρος της ανάλυσης της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 4. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 5. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 6. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 7. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 8. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009. 9. Τα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009 είναι τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία της ΦΑΓΕ Α.Ε. για την περίοδο 1 Ιανουαρίου 2009 έως 31 Δεκεμβρίου 2009.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

ΤΑΜΕΙΑΚΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
Λειτουργικά εσοδή από λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων (βασικά/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια)	17.988	(9.082)	14.259	(12.001)
Κέρδη/Ζημιά προ φόρων (Διακρίματα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια)	107	(7.468)	61	(7.158)
Αναμορφώσεις για την επηρεασμένη κατάσταση των ενοικίων μετά από λειτουργικές δραστηριότητες	-	-	-	-
Αμοιβές	15.239	14.870	11.121	12.157
Προβλεπόμενα από τη ΦΑΓΕ Α.Ε. προ φόρων	834	1.973	904	1.599
Προβλεπόμενα από τη ΦΑΓΕ Α.Ε. προ φόρων	1.297	1.514	900	1.038
Μεταβολές από διακρίματα	-	-	24.360	-
Ποσότητες/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(127)	(364)	(307)	(336)
Χρηματοδοτικά και εισπλ. στοιχεία	13.229	14.380	13.395	14.094
Ζημιά από πώληση περιουσιακών στοιχείων	1.053	1.228	1.068	897
Ζημιά από απομείωση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	-	-	3.778	2.540
Ζημιά από απομείωση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	26	2.748	-	938
Ζημιά από απομείωση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	-	2.295	-	1.615
Κέρδη από πώληση διακρίσεων προς πώληση περιουσιακών στοιχείων	(130)	-	-	-
Ζημιά από απομείωση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	152	524	152	624
Κέρδη/Ζημιά από λειτουργικές δραστηριότητες	(74)	181	-	-
Μεταβολές από τη ΦΑΓΕ Α.Ε. προ φόρων	-	-	-	-
Λειτουργικά εσοδή προ μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης	49.628	22.953	20.875	18.137
Αιτιολογία μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης				
Απομείωση	1.269	611	965	925
Ποσότητες και Λογική Απαίτηση	3.959	33.021	12.944	35.257
Απομείωση από διακρίματα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	103	564	130	564
Αιτιολογία μεταβολών σε:				
Προμήθειες	(28)	(27.974)	(748)	(28.637)
Υποχρεώσεις προς Τραπεζικές Εταιρείες	(1.148)	9.927	(694)	9.107
Διακρίματα και λοιπά/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	1.302	(9.453)	1.125	(9.222)
Τόκοι/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(13.284)	(12.756)	(13.512)	(15.855)
Φόροι/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(1.249)	(1.190)	(1.155)	(1.128)
Ποσότητες/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	542	(1.948)	(542)	(1.849)
Μείωση και πώληση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	39	147	41	153
Μείωση λοιπών μεταβιβάσιμων υποχρεώσεων	(130)	(328)	(130)	(328)
Μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης	(9.264)	(10.228)	(1.982)	(11.266)
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	40.364	12.725	18.893	6.871
Λειτουργικά εσοδή από επενδυτικές δραστηριότητες				
Αγορά/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(20.117)	(9.205)	(6.532)	(9.761)
Προμήθειες/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(659)	(2.199)	(2.199)	(2.199)
Ποσότητες/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	192	4.154	117	4.151
Τόκοι και εισπλ. στοιχεία/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	197	154	201	324
Συνολικά εσοδή από επενδυτικές δραστηριότητες	-	-	(1.400)	(10.833)
Εσοδή από πώληση/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	730	-	-	-
Εσοδή εισοδήματα από επενδυτικές δραστηριότητες	(19.227)	(12.195)	(8.272)	(13.304)
Λειτουργικά εσοδή από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Κεφάλαιο/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(2.100)	4.100	(2.130)	4.030
Ποσότητες/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(10.996)	(6.579)	(10.998)	(10.578)
Εσοδή εισοδήματα από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(8.296)	(2.479)	(12.976)	(12.576)
Επιτόκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	(610)	2.197	-	-
Κοινοβ. Κέρδη/Ζημιά προ φόρων/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	2.767	(9.879)	(1.874)	(9.879)
Χρηματοδ. έσοδα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	21.836	31.249	12.816	26.829
Χρηματοδ. έσοδα/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια/ενοίκια	28.907	21.864	19.742	19.414
Εσοδή εισοδήματα από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	26.707	21.864	19.742	19.414
Επίσης παρατηρήστε τα παραρτήματα που συμπεριλαμβάνονται και παρακάτω στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις:				
Ο ΟΜΙΛΟΣ				
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
Εσοδή εισοδήματα από επενδυτικές δραστηριότητες	203	2.843	239	1.430
Εσοδή εισοδήματα από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	130	278	-	374
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	-	(1.051)	-	(1.428)
Εσοδή	363	2.990	239	1.406
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ				
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
Εσοδή εισοδήματα από επενδυτικές δραστηριότητες	203	2.843	239	1.430
Εσοδή εισοδήματα από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	130	278	-	374
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	-	(1.051)	-	(1.428)
Εσοδή	363	2.990	239	1.406

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
Εσοδή εισοδήματα από λειτουργικές δραστηριότητες	49.628	42.446	40.589	46.519
Κέρδη/Ζημ				

ΦΑΓΕ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΑΡ.Μ.Α.Ε. 31902/01Α/7/94/533(2008) — Ερμού 35, 144 52 Μεταμόρφωση

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ της χρήσης από 1 Ιανουαρίου 2009 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2009

(Διμροσευόμενη βάση του ν.2.190, άρθρο 135 για επικυρώσεις που συντάσσονται επίσης οικονομικές καταστάσεις ενσωματωμένες και μμ. κατά τα Δ.Π.Χ.Α.) (Ποσό σε ευρώ)
 Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, σταχέουν σε μία γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΦΑΓΕ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ. Συμμοίμε επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική απόφαση ή άλλη συναλλαγή με την εταιρεία, να ανατρέξει στη διεύθυνση διαδικτύου της εταιρείας, όπου αναρτώνται οι οικονομικές καταστάσεις, καθώς και η έκθεση ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.

Αριθμός Υπηρεσία - Νομορχία : Αθηνών / Ανατολικός Τομέας / Δ/νση ΑΕ & Εμπορίου
 Διεύθυνση διαδικτύου : www.fage.gr
 Ημερομηνία Έγκρισης του Δ.Σ. των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων : 7 Μαΐου 2010
 Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές : Αναστόπουλος Γεώργιος
 Ελεγκτική Εταιρεία : ERNST & YOUNG (ΕΛΛΑΔ) Α.Ε.
 Τύπος Έκθεσης Ελέγχου : Με θέμα έμφασης

Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου:
 ΦΙΛΙΠΠΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ, Πρόεδρος
 ΚΟΛΟΒΕΝΤΖΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ, Μέλος
 ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΡΑΣ ΣΤΑΥΡΟΣ, Μέλος
 ΓΙΑΝΝΑΠΑΣ ΣΠΥΡΙΔΙΩΝ, Μέλος

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

	31.12.2009	31.12.2008
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Διαθέσιμα προς πώληση πάγια περιουσιακά στοιχεία	-	600.000
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	2.808	88.583
Πελάτες και Λοιπές Απαιτήσεις	907.326	498.466
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	-	2.183
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	910.134	1.189.232
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Μετοχικά Κεφάλαια	2.205.000	2.205.000
Λοιπά στοιχεία Ιδίων Κεφαλαίων	(1.375.274)	(1.131.405)
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (α)	829.726	1.073.595
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	80.408	115.637
Σύνολο Υποχρεώσεων (β)	80.408	115.637
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (α) + (β)	910.134	1.189.232

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

	31.12.2009	31.12.2008
Πωλήσεις	50.276	2.154.788
Μικτά Κέρδη	1.091	186.780
Ζημιές προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτ/ων	(132.556)	(317.852)
Ζημιές προ φόρων	(132.556)	(801.382)
Καθαρές Ζημιές μετά από φόρους (Α)	(243.869)	(801.972)
Ζημιές μετά από φόρους ανά Μετοχή -Βασικά (σε ευρώ)	(3,25)	(10,69)
Ζημιές προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτ/ων και αποσβέσεων	(132.556)	(237.889)
Λοιπά συνολικά έσοδα/(έξοδα) μετά από φόρους (β)	-	-
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα/(έξοδα) μετά από φόρους (Α+Β)	(243.869)	(801.972)

ΠΡΟΣΒΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

- Η εταιρεία δεν έχει ελεγχθεί φορολογικά για τις χρήσεις 2007-2009.
- Οι βασικές λογιστικές αρχές που ακολουθήθηκαν είναι οι ίδιες μ' αυτές που αυτές η εταιρεία, που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην Οικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- Δεν υπάρχουν επίδικες ή υπο διαπίστωση διαφορές καθώς και αποφάσεις δικαστικών ή διαπικτικών οργάνων, που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην Οικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- Η εταιρεία στις 31/12/2009 και 2008 δεν απασχολούσε προσωπικό.
- Οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας ΦΑΓΕ ΑΕ (Εβρα: Ελλάδα, Ποσ.Συμ.:100%) με το μέθοδο της ολικής ενσωμάτωσης.
- Η εταιρεία στις 25.11.2008 άλλαξε την επωνυμία της από ΕΥΛΟΥΡΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ- ΕΜΠΟΡΙΚΗ- ΕΙΔΑΓΓΙΚΗ- ΕΣΑΓΓΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ σε ΦΑΓΕ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, διακόπτοντας τη παραγωγική δραστηριότητα.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

	31.12.2009	31.12.2008
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων έναρξης χρήσης (01/01/2009 και 01/01/2008 αντίστοιχα)	1.073.595	1.875.567
Κέρδη / Ζημιές χρήσης	(243.869)	(801.972)
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2009 και 31/12/2008 αντίστοιχα)	829.726	1.073.595

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

	31.12.2009	31.12.2008
Τομειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		
Ζημιές χρήσεως προ φόρων	(132.556)	(801.382)
Αναπροσαρμογές για την συμφωνία των καθαρών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες:		
Αποσβέσεις	-	79.963
Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού	-	79.387
Προβλέψεις για επισφαλές απαιτήσεις	220.727	212.936
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-	530
Ζημία απομείωσης διαθέσιμων προς πώληση περιουσιακών στοιχείων	-	483.000
Κέρδη από πώληση διαθέσιμων προς πώληση περιουσιακών στοιχείων	(130.000)	-
Λειτουργικά κέρδη / (ζημιές) προ μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης	(41.829)	54.434
(Αύξηση) / μείωση σε:		
Αποθέματα	-	473.720
Πελάτες και Λοιπές Απαιτήσεις	(629.587)	(210.532)
Αύξηση/ (μείωση) σε:		
Προμηθευτές	5.457	(118.820)
Δεδουλευμένες και λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	(10.922)	(81.552)
Τόκοι πληρωθέντες	-	(530)
Πληρωμές για αποζημίωση προσωπικού	(55.302)	(98.726)
Πληρωμές για φόρους εισοδήματος	(690.354)	(13.825)
Μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης	(792.183)	4.169
Σύνολο εισροών / (εκροών) από / (για) λειτουργικές δραστηριότητες	-	(3.551)
Τομειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		
Αγορές ενσώματων παγίων στοιχείων	730.000	-
Έσοδα από πώληση παγίων περιουσιακών στοιχείων	730.000	(3.551)
Καθαρή αύξηση / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες	(2.183)	618
Χρηματικά διαθέσιμα έναρξης χρήσης	2.183	1.565
Χρηματικά διαθέσιμα λήξης χρήσης	-	2.183

Μεταμόρφωση, 7 Μαΐου 2010
 Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.
 ΦΙΛΙΠΠΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ
 Α.Δ.Τ. ΑΒ 575496

Ο ΛΟΓΙΣΤΗΣ
 ΝΑΥΠΑΛΙΩΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
 Α.Δ.Τ. Ρ 696194 - Αρ.Αδείας Ο.Ε.Ε. 13572 Α' Τάξης

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει επιλεγμένα οικονομικά στοιχεία από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας ΦΑΓΕ Α.Ε. σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α.).

Για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου,

(ποσά σε χιλ. ευρώ)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ :

	2005	2006	2007	2008	2009
Πωλήσεις	333.556	340.876	334.885	336.213	315.115
Μικτό Κέρδος	117.414	123.594	105.475	105.896	126.744
Καθαρά Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους	330	5.977	(19.300)	(11.723)	2.662

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ :

	2005	2006	2007	2008	2009
Χρηματικά διαθέσιμα	34.871	58.662	31.749	21.856	28.907
Ενσώματα πάγια στοιχεία	106.766	129.113	168.930	213.151	216.016
Σύνολο Ενεργητικού	285.094	322.927	331.978	335.332	340.849
Συνολικός Δανεισμός	148.326	170.897	190.909	188.940	176.500
Καθαρός Δανεισμός	113.455	112.235	159.160	167.084	147.593
Σύνολο Καθαρής Θέσης	61.662	66.532	42.445	69.129	69.547