

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης (ΑΤΕΙΘ)

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Πτυχιακή Εργασία:

**Η Chipita International S.A. και η εφαρμογή του Ηλεκτρονικού
Εμπορίου (e-commerce) στα
προϊόντα της 7 Days στην Βοσνία και Ερζεγοβίνη**



Φοιτητής:

Μπατζώνης Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Μαυρίδης Σάββας

Θεσσαλονίκη,
Ιανουάριος 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	
Κεφάλαιο 1ο	
Εισαγωγή	1
1.1. Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου.....	1
1.1.1. Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου.....	1
1.1.2. Το ιστορικό της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	2
1.2. Τα πλεονεκτήματα ενός δικτυακού τόπου.....	3
1.2.1. Πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός δικτυακού τόπου.....	3
1.2.2. Τα πρότυπα χρήσης ενός δικτυακού τόπου.....	4
1.3. Δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος.....	4
1.3.1. Πλεονεκτήματα ενός ηλεκτρονικού καταστήματος.....	4
1.4. Ζητήματα ασφάλειας στο διαδίκτυο.....	5
1.4.1. Το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και Βοσνία.....	6
1.4.2. Ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών.....	6
1.4.3. Εξασφάλιση της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών.....	7
Κεφάλαιο 2ο	
Η-Επιχειρείν	8
2.1. Το περιβάλλον του η-επιχειρείν, ο η-καταναλωτής.....	8
2.1.1. Το προφίλ του η-καταναλωτή.....	8
2.1.2. Ο η-πολίτης, γενικά.....	9
2.1.3. Ο η-καταναλωτής.....	9
2.2. Το προφίλ της η-επιχείρησης.....	10
2.2.1. Τι μπορεί να κάνει το “η” για μια επιχείρηση.....	11
2.2.2. Βελτίωση των Σχέσεων με τους Καταναλωτές.....	11
2.2.3. Βελτίωση της ίδιας της επιχείρησης.....	11
Κεφάλαιο 3ο	
Η Chipita International S.A.	12
3.1. Παρουσίαση της Chipita International S.A.	12
3.1.1. Η πορεία της Chipita International S.A.	12
3.1.2. Οι εταιρείες του Ομίλου.....	14
3.1.3. Αντικείμενο εργασιών.....	14
3.1.4. Μέτοχοι.....	15
3.1.5. Όραμα & Αποστολή.....	15
3.1.6. Πωλήσεις.....	16
3.1.7. Πελάτες & Δίκτυα Διανομής.....	17
3.1.8. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον.....	17
Κεφάλαιο 4ο	
Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος	19
4.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	19
4.2. Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal Environment)	19
4.2.1. Οικονομικό περιβάλλον.....	19
4.2.2. Πολιτικό και Νομοθετικό Περιβάλλον.....	20
4.2.3. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	20
4.2.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό περιβάλλον.....	21
4.3. Περιβάλλον κλάδου ή μικρο περιβάλλον (Task environment)	21
4.3.1. Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter.....	24

4.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	27
4.4.1. Βασική Οργανωτική δομή.....	27
4.4.2. Κουλτούρα.....	28
4.4.3. Μάρκετινγκ.....	29
4.4.3.1. Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση.....	29
4.4.3.2. Μίγμα Μάρκετινγκ.....	29
4.4.4. Ανθρώπινοι Πόροι.....	30
4.4.5. Πληροφοριακά Συστήματα.....	32
4.4.6. Έρευνα και Ανάπτυξη.....	32
4.4.7. Παραγωγική Διαδικασία.....	33

Κεφάλαιο 5ο

Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	34
5.1. Swot Analysis.....	34
5.2. Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate strategies)	38
5.3. Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)	39
5.4. Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)	41
5.5. Προτεινόμενη Στρατηγική.....	44

Κεφάλαιο 6ο

Η Μάρκα 7Days στην Βοσνία και Ερζεγοβίνη.....	46
6.1 Η Μάρκα 7Days.....	46
6.2 Είσοδος της μάρκας 7Days στην Βοσνία.....	46
6.2.1 Τα προϊόντα 7Days.....	47
6.2.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον των 7Days στην Βοσνία.....	48
6.2.3 Δίκτυο διανομής.....	49
6.2.4 Στρατηγική ανάπτυξη της 7Days στην Βοσνία.....	50
6.3 Πωλησεις.....	51
6.4 Παραδείγματα σχετικά με την παρούσα κατάσταση.....	52
Η Chipita σε σύγκριση με την 7 Days στην Βοσνία.....	54

Κεφάλαιο 7ο

Προτάσεις Βελτίωσης και Συμπεράσματα.....	56
7.1. Εισαγωγή.....	56
7.2. Προτάσεις βελτίωσης.....	56
7.3. Συμπεράσματα.....	62

Συμπεράσματα – Βελτιώσεις Πτυχιακής Εργασίας.....	64
--	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
--------------------------	-----------

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΜΗΤΡΑ ΕΦΑΣ.....	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΜΗΤΡΑ ΙΦΑΣ.....	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: Στρατηγικές Κατεύθυνσης.....	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ, Ρ. Kotler.....	42

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Πωλήσεις.....	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη της εγχώριας αγοράς τυποποιημένων κρουασάν βάσει ποσότητας (1990=2007)	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ βάσει ποσότητας (1995=2007)	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: Κατανομή Προσωπικού ανά κατηγορία.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: Μέσος Όρος Ηλικίας Εργαζομένων.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5: Κατανομή Μορφωτικού Επιπέδου.....	32

Πρόλογος

Η πτυχιακή εργασία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βήματα ενός τελειόφοιτου φοιτητή. Η περάτωσή της είναι ο καλύτερος τρόπος εφαρμογής των γνώσεών του πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, το οποίο φυσικά προέρχεται από το αντικείμενο σπουδών του.

Η παρούσα πτυχιακή, η οποία έχει τίτλο “ Η Chipita International S.A. και η εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου (e-commerce) στα προϊόντα της 7Days στην Βοσνία και Ερζεγοβίνη” έχει σκοπό, πέραν από το να καλύψει θεωρητικά κάποια κενά όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά, και να ασχοληθεί με την Chipita International S.A. σχετικά με την πορεία την δομή και με μια σύντομη στρατηγική μελέτη για να δούμε εάν θα μπορέσει να στηρίξει την 7Days στην Βοσνία για το ξεκίνημα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Επίσης σαν σκοπό έχει να προτείνει στην πράξη κάποιες λύσεις για τα 7Days. Η συγκεκριμένη επιχείρηση πάντα υπήρχε πρωτοπόρος στο κλάδο της αλλά, κατά τη δική μου κρίση, έχει παραλείψει να συμπεριλάβει τις ηλεκτρονικές πωλήσεις στο χώρο του διαδικτύου.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να προσφέρει «ιδέες και λύσεις» στην 7Days όσον αφορά το e-commerce και η ανάδειξη αυτής της επιχείρησης στη Βοσνία και σκοπός να δια φωτίσει την ίδια την επιχείρηση και γενικότερα να συμβάλει στον εμπλουτισμό της γνώσης μελλοντικών ερευνητών.

Σήμερα, έχοντας ολοκληρώσει τη συγγραφή του θεωρώ ότι εν μέρει, έχω πετύχει το στόχο μου. Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη επιχειρήσεων όμως δεν ενδιαφέρονται μόνο για στείρες θεωρητικές γνώσεις. Ενδιαφέρονται πρωτίστως για γνώσεις και έξυπνες ιδέες που θα τους εξασφαλίσουν άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα στο πεδίο της δραστηριότητάς τους. Αυτήν ακριβώς την ανάγκη ήρθε να καλύψει η έκδοση αυτής της πτυχιακής εργασίας. Με τη συνεχή εξάπλωση της χρήσης των ηλεκτρικών υπολογιστών και των υπηρεσιών που προσφέρει το Διαδίκτυο, έχει αυξηθεί σημαντικά και η χρήση των ηλεκτρονικών αγορών. Την υπηρεσία αυτή χρησιμοποιεί ως βάση η παρούσα πτυχιακή εργασία για να περατώσει το στόχο της.

Μετά από μια περίοδο αφιερωμένη στην διεύρυνση της αλυσίδας των καταστημάτων των 7Days, με την εξάπλωσή της όχι μόνο στα σημαντικότερα αστικά κέντρα της χώρας αλλά και στο εξωτερικό , καθώς και την καθιέρωση του ονόματος 7Days στον μέσο καταναλωτή, έφτασε η στιγμή να μετακινήσει η εταιρία το ενδιαφέρον απευθείας στον καταναλωτή και την εικόνα που έχει αυτός για τα προϊόντα της, πετυχαίνοντας έτσι ένα σταθερά αδιαμφισβήτητο μερίδιο αγοράς μέσω του e-commerce.

Το πρώτο και το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο για τους αναγνώστες που είναι λιγότερο σχετικοί με το θέμα. Αρχικά, αρκετά πράγματα και ορισμούς όσον αφορά το ηλεκτρονικό επιχειρείν , τα θεωρούσα αυτονόητα. Στην πορεία όμως , καθώς το συζητούσα με γνωστούς και φίλους, συνειδητοποίησα ότι έπρεπε να συμπεριλάβω π.χ. την έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου, το ιστορικό της ανάπτυξής του, τα πλεονεκτήματα ενός δικτυακού τόπου, τη δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος κλπ, ούτως ώστε να υπάρχει στην εργασία μια φυσική ροή των θεμάτων και ο απλός αναγνώστης να μην αισθάνεται εκτός θέματος και ότι από το πουθενά προτείνω της λύσεις για τη συγκεκριμένη επιχείρηση .

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η παρούσα κατάσταση Chipita International S.A. ώστε να την γνωρίσουμε καλύτερα. Έπειτα στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή του μάκρο περιβάλλοντος (societal environment) και του περιβάλλοντος του κλάδου (task environment) καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Επίσης γίνεται μία ανάλυση και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης, παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου τη στρατηγική της. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται διαμόρφωση των προτεινόμενων επιχειρηματικών, επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών βάσει των παραπάνω παραγόντων και η επιλογή της καλύτερης από αυτές.

Στη συνέχεια το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την πορεία και βασικούς παράγοντες της μάρκας 7Days στην Βοσνία και στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται προτάσεις βελτίωσης για την εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) στα προϊόντα της 7Days στην Βοσνία.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Εισαγωγή

Η άνθηση του Internet και η ολοένα μεγαλύτερη διείσδυση του πληθυσμού στις νέες τεχνολογίες αποτελούν πλέον αναμφισβήτητο γεγονός. Προκειμένου μια επιχείρηση να σταθεί επάξια απέναντι στον ανταγωνισμό, οφείλει να εναρμονιστεί με τις νέες συνθήκες που επιβάλλουν οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας. Σήμερα το Διαδίκτυο είναι μεταξύ άλλων ένα πανίσχυρο εργαλείο marketing και προώθησης. Ειδικότερα στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), όπου ο επιχειρηματίας δεν θέλει απλώς να παρουσιάσει ένα προϊόν αλλά να το διαφημίσει σε περισσότερο κόσμο και να το πουλήσει σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

1.1. Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου

Πρόκειται για κάθε είδος εμπορικής συναλλαγής μεταξύ προσώπων (φυσικών και μη) που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα. Είναι η διάθεση και αγοραπωλησία προϊόντων ηλεκτρονικά, η διεκπεραίωση εμπορικών λειτουργιών και συναλλαγών χωρίς τη χρήση χαρτιού, συνήθως μέσω δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πρόκειται για την αγοραπωλησία αγαθών, πληροφοριών και υπηρεσιών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να οριστεί από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- **Επιχειρήσεις:** Ως εφαρμογή νέων τεχνολογιών προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού των συναλλαγών και της ροής εργασιών.
- **Υπηρεσίες:** Ως μηχανισμός που έχει στόχο να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών και μικρότερο κόστος.
- **Απόσταση:** Ως δυνατότητα αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Internet ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση.
- **Επικοινωνία:** Ως δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών, και πληρωμών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

1.1.1 Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να πάρει πολλές μορφές:

- **Εσωτερικό εμπόριο:** Στόχος είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε να μπορεί να προσφέρει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Οι εφαρμογές του συνήθως εντάσσονται στη λειτουργία ενός τοπικού δικτύου (**Intranet**) και μπορούν να είναι: επικοινωνία μεταξύ ομάδων εργασίας, ηλεκτρονική δημοσίευση (άμεση διανομή πληροφοριών) κτλ.
- **Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business-to-Business - B2B):** Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει σε επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία,

απλοποιώντας τις διαδικασίες και το κόστος των προμηθειών, την ταχύτερη αποστολή των προμηθειών και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο του επιπέδου αποθεμάτων. Επιπλέον καθιστά ευκολότερη την αρχειοθέτηση των σχετικών εγγράφων και ποιοτικότερη την εξυπηρέτηση πελατών. Η δυνατότητα ηλεκτρονικής σύνδεσης με προμηθευτές και διανομείς καθώς και η πραγματοποίηση ηλεκτρονικών πληρωμών βελτιώνουν ακόμη περισσότερο την αποτελεσματικότητα: οι ηλεκτρονικές πληρωμές περιορίζουν το ανθρώπινο σφάλμα, αυξάνουν την ταχύτητα και μειώνουν το κόστος των συναλλαγών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα αυξημένης πληροφόρησης σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα - είτε από τους προμηθευτές είτε από ενδιάμεσους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου.

- **Λιανικές πωλήσεις - Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών (Business-to-Consumer - B2C):** Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μια τεράστια ποικιλία προϊόντων σε δικτυακούς κόμβους-καταστήματα, βλέπει, επιλέγει, αν επιθυμεί να αγοράσει π.χ. είδη ένδυσης, μπορεί ενίοτε και να τα δοκιμάζει (μέσω ειδικών προγραμμάτων), ανακαλύπτει προϊόντα τα οποία δεν θα μπορούσε να βρει εύκολα στη χώρα του, συγκρίνει τιμές και τέλος αγοράζει. Κι όλα αυτά χωρίς να βγει από το σπίτι του, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και κόπο.

1.1.2. Το ιστορικό της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ιστορικό της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου διαμορφώνεται ως εξής:

Δεκαετία του 1970 : Εμφανίζονται τα συστήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς χρηματικών πόρων (EFT) μεταξύ τραπεζών, που χρησιμοποιούν ασφαλή ιδιωτικά δίκτυα. Τα συστήματα EFT αλλάζουν τη μορφή των αγορών.

Δεκαετία του 1980 : Οι τεχνολογίες ηλεκτρονικής επικοινωνίας που βασίζονται στην αρχιτεκτονική της ανταλλαγής μηνυμάτων (συστήματα EDI και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) αποκτούν σημαντική διάδοση. Πολλές δραστηριότητες, που παραδοσιακά διεκπεραιώνονταν με βασικό μέσο το χαρτί, μπορούν πλέον να γίνουν ταχύτερα και με μικρότερο κόστος. Οι συναλλαγές, που παλαιότερα απαιτούσαν έντυπα, όπως παραγγελίες αγοράς, συνοδευτικά έγγραφα και επιταγές πληρωμής, μπορούν να γίνουν κατά ένα μέρος ή στο σύνολό τους ηλεκτρονικά - με δομημένο τρόπο χάρη στα συστήματα EDI ή μέσω το ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Τέλη της δεκαετίας του 1980 - αρχές της δεκαετίας του 1990 : Τα ηλεκτρονικά δίκτυα προσφέρουν μια νέα μορφή κοινωνικής επικοινωνίας, με δυνατότητες όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), ηλεκτρονική διάσκεψη (conferencing) και ηλεκτρονική συνομιλία (IRC), ομάδες συζήτησης (newsgroups,forums), μεταφορά αρχείων (FTP) κτλ. Η πρόσβαση στο δίκτυο γίνεται φθηνότερη λόγω της διεθνούς απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Μέσα της δεκαετίας του 1990 : Η εμφάνιση του Παγκόσμιου Ιστού (WWW) στο Internet και η επικράτηση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (PC) που χρησιμοποιούν λειτουργικά συστήματα τύπου Windows, προσφέρουν μεγάλη ευκολία χρήσης λύνοντας το πρόβλημα της δημοσίευσης και της εύρεσης πληροφοριών στο Διαδίκτυο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται ένας πολύ φθηνότερος τρόπος για την πραγματοποίηση μεγάλου όγκου συναλλαγών, ενώ συγχρόνως διευκολύνει την παράλληλη λειτουργία πολλών διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επιτρέποντας σε μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες, με πολύ ευνοϊκότερες προϋποθέσεις.

Τέλη της δεκαετίας του 1990 : Η καθιέρωση μεθόδων κρυπτογράφησης του περιεχομένου και εξακρίβωσης της ταυτότητας του αποστολέα ηλεκτρονικών μηνυμάτων, καθώς και η σχετική προσαρμογή της νομοθεσίας στους τομείς των εισαγωγών-εξαγωγών και των επικοινωνιών, καθιστούν δυνατή την πραγματοποίηση ασφαλών διεθνών ηλεκτρονικών συναλλαγών.

1.2 Τα πλεονεκτήματα ενός δικτυακού τόπου

Το νέο περιβάλλον που δημιουργεί το διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις και το εμπόριο αλλάζει τα δεδομένα. Το διαδίκτυο παραμένει αναμφισβήτητα μια άριστη ευκαιρία για όσους επιχειρηματίες επιθυμούν να προωθήσουν τις δραστηριότητες / προϊόντα τους με ελάχιστο ή μηδενικό κόστος. Ένας δικτυακός τόπος (site) μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κομμάτι του κύκλου ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Στο συγκεκριμένο κείμενο, γίνεται αναφορά σχετικά με:

- τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός δικτυακού τόπου και
- τα πρότυπα χρήσης ενός δικτυακού τόπου.

1.2.1 Πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός δικτυακού τόπου

Η λειτουργία του διαδικτύου ως επιχειρηματικού εργαλείου δίνει μια μεγάλη ποικιλία νέων δυνατοτήτων στο χώρο της εμπορικής δραστηριότητας και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης του διαδικτύου σε μια επιχείρηση είναι:

- Παγκόσμια πρόσβαση
- Προσφορά απεριόριστων πληροφοριών με ελάχιστο κόστος
- Δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης
- Εξατομικευμένες υπηρεσίες
- Πρωτοποριακή εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών

Η παρουσία των εταιρειών στο διαδίκτυο, μέσω ενός δικτυακού τόπου, εξασφαλίζει την άμεση επαφή με τους πιθανούς πελάτες και, ως τελικό αποτέλεσμα, την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων τους. Ένας δικτυακός τόπος, όμως, με κατάλληλο σχεδιασμό, μπορεί να προσφέρει πολλά περισσότερα από το να δώσει απλώς πληροφορίες για τις επιχειρήσεις, όπως:

- μπορεί να ενισχύσει το προφίλ της εταιρείας
- μπορεί να αυτοματοποιήσει εργασίες ή υπηρεσίες που γίνονται ιδιοχείρως
- μπορεί να μειώσει δραστικά το φόρτο εργασίας του τμήματος υποστήριξης πελατών
- μπορεί να τροφοδοτήσει τις επιχειρήσεις με ερωτήσεις και σχόλια των πελατών τους.

Το διαδίκτυο ως επιχειρηματικό εργαλείο συνδυάζει χαμηλό κόστος παροχής ευελιξίας και αλληλεπίδρασης με χαμηλό κόστος παροχής πληροφορίας στον χρήστη.

Πιο συγκεκριμένα, το διαδίκτυο έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- χαμηλό κόστος παροχής πληροφορίας
- χαμηλό κόστος ενημέρωσης
- χαμηλό κόστος δημιουργίας ενός δικτυακού τόπου
- χαμηλό κόστος για την παροχή αλληλεπίδρασης με τον πελάτη

1.2.2 Τα πρότυπα χρήσης ενός δικτυακού τόπου

Ο δικτυακός τόπος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επικοινωνήσουν με τους πιθανούς πελάτες της όλο το 24ώρο. Τα πρότυπα χρήσης του διαδικτύου και οι εναλλακτικές λύσεις στη δημιουργία ενός δικτυακού τόπου είναι:

A) Διαφήμιση - Μάρκετινγκ

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, το διαδίκτυο αποτελεί το σημαντικότερο μέσο διαφήμισης μιας εταιρείας. Στόχος της διαφήμισης είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Πριν την εμφάνιση του διαδικτύου, η γεωγραφική απόσταση ήταν ένας παράγοντας που επηρέαζε καθοριστικά τόσο τη στρατηγική όσο και το κόστος μιας διαφήμισης. Σήμερα, με τη χρήση του διαδικτύου, η γεωγραφική απόσταση είναι ένα σχετικά αδιάφορο μέγεθος.

B) Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και on-line υπηρεσίες:

Οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών είναι μία από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες στο διαδίκτυο. Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος προσφέρει τη δυνατότητα:

- της παρουσίασης των προϊόντων ή υπηρεσιών
- της συνεργασίας μεταξύ πωλητών, συνεργατών και πελατών
- της λήψης παραγγελιών
- της υποστήριξης αγορών
- της διαχείρισης ειδικών προσφορών, εκπτώσεων, κοστολογήσεων

Στην περίπτωση της εμπορικής χρήσης του διαδικτύου, ο σχεδιασμός του δικτυακού τόπου αποκτά μεγαλύτερη σημασία από την ίδια την κατασκευή του. Το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος είναι σαφώς μεγαλύτερο από τη δημιουργία ενός απλού δικτυακού τόπου. Τα βασικά πρότυπα επιχειρηματικής χρήσης του διαδικτύου είναι η Διαφήμιση - Μάρκετινγκ και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

1.3. Δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος

Με τον όρο «ηλεκτρονικό εμπόριο» περιγράφονται οι εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται σε μία «εικονική» αγορά. Η αγορά αυτή έχει δημιουργηθεί από χιλιάδες επιχειρήσεις που έχουν «χτίσει» ηλεκτρονικά καταστήματα, χρησιμοποιώντας ως μοναδικό μέσο το διαδίκτυο και τις τεχνολογίες του. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σε αυτή την παράγραφο, γίνεται αναφορά:

- των πλεονεκτημάτων ενός ηλεκτρονικού καταστήματος
- της δημιουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος
- του κόστους δημιουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος

1.3.1. Πλεονεκτήματα ενός ηλεκτρονικού καταστήματος

Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει στρατηγικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Στο διαδίκτυο, το μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Ακόμη, η έδρα της

επιχείρησης δεν παίζει κανένα ρόλο. Όπου και να βρίσκεται η επιχείρηση, οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στον δικτυακό τόπο της. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα επιτρέπει όχι μόνο τη διεύρυνση της πελατείας, αλλά και την υπέρβαση των περιορισμών στα ωράρια λειτουργίας, γιατί μπορούν να πουληθούν αγαθά όλο το 24ώρο. Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο είναι:

- **Ευρεία γεωγραφική κάλυψη:** Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε πελάτες που βρίσκονται παντού, χωρίς τη σύσταση τοπικού υποκαταστήματος.
- **Ελαχιστοποίηση της προμηθευτικής αλυσίδας:** Ο προμηθευτής μπορεί να απευθυνθεί απευθείας στον πελάτη, χωρίς την ανάμειξη «ενδιάμεσων».
- **Μείωση λειτουργικού κόστους:** Η μείωση του λειτουργικού κόστους οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες με ελάχιστο κόστος. Επίσης, όσο αυξάνεται ο αριθμός των πελατών του ηλεκτρονικού καταστήματος τόσο μειώνεται το συνολικό κόστος εξυπηρέτησης αυτών.
- **Συνεχής λειτουργία:** Το διαδίκτυο είναι ίσως τα μοναδικό κανάλι εξυπηρέτησης πελατών που επιτρέπει την πραγματοποίηση αγορών οποιαδήποτε στιγμή το 24ώρο.
- **Εργαλείο μάρκετινγκ:** Η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του διαδικτύου για προσφορές, διαχείριση και ενημέρωση πελατών, στατιστικά στοιχεία πρόσβασης και πωλήσεων.

Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα φέρνει την εταιρεία πιο κοντά στους πελάτες της, αφού μπορούν να έχουν κατευθείαν πρόσβαση στις πληροφορίες που παρέχει. Ακόμη, προσφέρει τη δυνατότητα ανάλυσης της αγοράς, αξιοποιώντας την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Τα βασικά οφέλη της επιχείρησης με τη λειτουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Άμεση ικανοποίηση των πελατών
- Άμεση ενημέρωση των πελατών για καινούργια προϊόντα
- Βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες
- Βέλτιστη διαχείριση των προϊόντων και παραγγελιών

1.4 Ζητήματα ασφάλειας στο διαδίκτυο

Το κείμενο αυτό εξηγεί τα πρωτόκολλα κρυπτογράφησης δεδομένων και τα πρωτόκολλα ασφάλειας οικονομικών συναλλαγών. Παρουσιάζει, επίσης, τις υπηρεσίες που μπορεί να αξιοποιήσει κανείς για τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, κατάλληλου για ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Σε μια ηλεκτρονική επικοινωνία η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της ασφάλειας των συναλλαγών.

Συνοπτικά, γίνεται αναφορά σχετικά με:

- το νομικό πλαίσιο που καλύπτει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην Ελλάδα και την Βοσνία
- τους τρόπους ασφάλειας ηλεκτρονικών συναλλαγών

1.4.1 Το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην Βοσνία

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια μορφή εμπορίου και, συνεπώς, βρίσκουν σε αυτό εφαρμογή οι κοινοτικές οδηγίες (κοινοτικό δίκαιο) και οι εθνικές διατάξεις που αφορούν το εμπόριο γενικότερα.

Ο νόμος αυτός προβλέπει ότι κάθε εξ' αποστάσεως αγορά είναι άκυρη υπέρ του καταναλωτή, αν αποδειχθεί ότι ο τελευταίος δεν ενημερώθηκε με σαφή τρόπο πριν την αγορά για στοιχεία που έχουν να κάνουν με την ταυτότητα του προμηθευτή, τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του προϊόντος, τον τρόπο πληρωμής, το χρόνο παράδοσης και το δικαίωμα υπαναχώρησης.

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών που επισκέπτονται το ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί βασική υποχρέωση της επιχείρησης. Οι ρυθμίσεις που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων εφαρμόζονται και στο διαδίκτυο. Τα προσωπικά δεδομένα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο για το σκοπό για τον οποίο συλλέγονται και να διατηρούνται μόνο όσο είναι αναγκαίο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης συναλλαγής. Συλλογή και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων μπορεί να γίνει μόνο με τη ρητή συγκατάθεση των καταναλωτών, αφού προηγουμένως ενημερωθούν για το σκοπό, τις κατηγορίες των δεδομένων κτλ. Η εμφανής παρουσίαση των τρόπων προστασίας και χρήσης των προσωπικών δεδομένων στο διαδικτυακό τόπο του ηλεκτρονικού καταστήματος αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του ηλεκτρονικού καταστήματος και του καταναλωτή.

1.4.2. Ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών

Η ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι πολύ σημαντικό θέμα και πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη λειτουργία ενός συστήματος ηλεκτρονικών συναλλαγών. Σήμερα, η τεχνολογία παρέχει πολύ προηγμένες λύσεις στο θέμα αυτό. Είναι πολύ σημαντικό να δηλωθεί στην αρχική ιστοσελίδα τα μέτρα ασφαλείας που χρησιμοποιούνται στο σύστημα, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των πελατών.

Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που μεριμνά για την ασφάλεια των πελατών του θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια σειρά από «συστήματα ασφαλείας», προκειμένου να διασφαλίσει την ασφάλεια των συναλλαγών του. Η αποστολή προσωπικών δεδομένων, όπως τα στοιχεία της κάρτας, θα πρέπει να γίνεται σε ασφαλές περιβάλλον, με τη χρήση ειδικών πρωτοκόλλων κρυπτογράφησης δεδομένων και ασφαλείας οικονομικών συναλλαγών. Για την εξασφάλιση της μυστικότητας, της ακεραιότητας και της προέλευσης μιας πληροφορίας κατά τη μετάδοση, χρησιμοποιείται η τεχνολογία δικτυακού πρωτοκόλλου ασφαλείας, όπως το Secure Sockets Layer (SSL) ή το Secure Electronic Transaction (SET), με τη χρήση του οποίου οι πληροφορίες κρυπτογραφούνται προτού μεταδοθούν στο δίκτυο και αποκρυπτογραφούνται από τον παραλήπτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η συναλλαγή δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ούτε ως προς την προέλευση ούτε ως προς το περιεχόμενο.

1.4.3. Εξασφάλιση της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών

Μια ξεχωριστή διαδικασία μπαίνει σε λειτουργία, όταν εκδηλώνεται η πρόθεση αγοράς από τον πελάτη. Για τη διευθέτηση του θέματος της πληρωμής, τρεις λύσεις είναι, ουσιαστικά, διαθέσιμες: η προκαταβολική πληρωμή σε τραπεζικό λογαριασμό, η αντικαταβολή και η χρέωση κάρτας. Από αυτές τις λύσεις, η χρήση της πιστωτικής κάρτας αποτελεί το βασικό μέσο για τη διεκπεραίωση μιας πλήρους ηλεκτρονικής συναλλαγής και, μάλιστα, για την εκκαθάριση των συναλλαγών με αυτόν τον τρόπο, έχει σχεδιαστεί ένα παγκόσμιο δίκτυο.

Σήμερα, έχει αναπτυχθεί μια πληθώρα υπηρεσιών που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν πλήρως την εκκαθάριση, χωρίς την εμπλοκή του εμπόρου. Οι υπηρεσίες αυτές αναλαμβάνουν να παραλάβουν τα στοιχεία του κατόχου της κάρτας και, στη συνέχεια, ελέγχουν την ακρίβεια των στοιχείων, την εγκυρότητα και το διαθέσιμο υπόλοιπο. Κατόπιν, προχωρούν στη χρέωση της κάρτας και πιστώνουν αντίστοιχα το λογαριασμό του εμπόρου. Οι εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες εκκαθάρισης πιστωτικών καρτών συνεργάζονται με τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, παρέχοντας το κατάλληλο λογισμικό. Το κόστος για την επιχείρηση είναι συνήθως ένα εφάπαξ ποσό και η γνωστή προμήθεια επί των συναλλαγών της επιχείρησης με τις πιστωτικές κάρτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ Η-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

2.1 Το Περιβάλλον του η-Επιχειρείν, Ο η-Καταναλωτής

Πριν από μερικές δεκαετίες, οι υπολογιστές χρησιμοποιούνταν μόνο από ειδικούς, ή από επαγγελματίες που δραστηριοποιούνταν σε πολύ συγκεκριμένους κλάδους. Η δυσκολία χρήσης τους και το υψηλό κόστος απόκτησής τους ήταν απαγορευτικό για το ευρύ κοινό.

Οι ραγδαίες εξελίξεις όμως στις Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), και ειδικότερα η εξάπλωση του Internet, έχουν κάνει τους υπολογιστές προσιτούς, και, στις περισσότερες περιπτώσεις, απαραίτητους σε όλους.

Έτσι, οι υπολογιστές και το Internet χρησιμοποιούνται σήμερα από ανθρώπους διαφορετικών ηλικιών, επαγγελμάτων, κλπ, τόσο για επαγγελματικούς, όσο και για προσωπικούς λόγους (π.χ. ψυχαγωγία).

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ακόμη συγκεκριμένοι παράγοντες που καθορίζουν την εξάπλωση του Internet στις διάφορες κοινωνικές ομάδες – κάποιοι χρησιμοποιούν το Internet περισσότερο από κάποιους άλλους.

Είναι καλό να γνωρίζει ο επιχειρηματίας αυτούς τους παράγοντες, ώστε να ξέρει ποιοι είναι και οι εν δυνάμει καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών του μέσω του Internet.

2.1.1. Το Προφίλ του η-Καταναλωτή

A) Το προφίλ του η-καταναλωτή

Στην Βοσνία, αντίστοιχα με την Ευρώπη και την Αμερική, οι άντρες χρησιμοποιούν το Internet περισσότερο από ότι οι γυναίκες, ενώ οι πιο συχνοί χρήστες του Internet είναι ηλικίας 18 έως 24 ετών.

Γενικότερα, οι χρήστες του Internet, τόσο στην Βοσνία όσο και διεθνώς, έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η επιχείρηση υπόψη της, αφού είναι και οι εν δυνάμει πελάτες της:

- είναι ανωτέρου εκπαιδευτικού επιπέδου
- ζουν κυρίως στα αστικά κέντρα
- ανήκουν στα υψηλότερα εισοδηματικά στρώματα
- κάνουν ευρύτερη χρήση ηλεκτρονικών αγαθών σχετικά με τους μη χρήστες.

B) Τρόπος και τόπος σύνδεσης

Από τους Ευρωπαίους η-καταναλωτές που έχουν πρόσβαση στο Internet, οι μισοί συνδέονται από το σπίτι τους, ενώ το 13% συνδέεται από το χώρο εργασίας τους. Η εξάπλωση του Internet στα Ευρωπαϊκά νοικοκυριά παρουσιάζει διαρκή αύξηση.

Τι ισχύει όμως στην Βοσνία; Η Βοσνία βρίσκεται ακόμη αρκετά χαμηλότερα από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Από το σύνολο των χρηστών που έχουν πρόσβαση στο Internet, περίπου 50% συνδέονται από το σπίτι τους, 20% μέσω των επιχειρήσεών τους, και το 30% από εκπαιδευτικά ιδρύματα και Internet cafe.

Γ) Δυνατότητες και ευκαιρίες που παρέχει το Internet

Οι εντυπωσιακοί ρυθμοί εξάπλωσης του Internet συνδέονται αναμφισβήτητα με τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που προσφέρει σε όλους, διευκολύνοντας, βελτιώνοντας και, ουσιαστικά, επαναπροσδιορίζοντας τις διαδικασίες και τις πρακτικές, τόσο στην καθημερινή ζωή, όσο και στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

2.1.2 Ο η-Πολίτης, γενικά

Το Internet παρέχει σε εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο, πολλές δυνατότητες και ευκαιρίες, διευκολύνοντας σημαντικά πολλές από τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Οι πιο διαδεδομένοι λόγοι χρησιμοποίησης του Internet είναι οι εξής:

- **αναζήτηση πληροφοριών**
- **επικοινωνία**, ειδικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- **ψυχαγωγία**
- **εκπαίδευση**

2.1.3. Ο η-Καταναλωτής

Στην Βοσνία, όπως και στον υπόλοιπο κόσμο, οι η-καταναλωτές χρησιμοποιούν το Internet κυρίως:

- για να αγοράσουν προϊόντα, καθώς επίσης και
- πριν και μετά την αγορά προϊόντων, δηλαδή κυρίως για να αναζητήσουν πληροφορίες (για διάφορα προϊόντα) και για να επικοινωνήσουν (με εταιρείες, με άλλους καταναλωτές, κλπ)

Πλεονεκτήματα αγορών:

Γενικότερα, μερικά από τα πιο βασικά πλεονεκτήματα των αγορών μέσω του Internet για τον η-καταναλωτή είναι:

- χαμηλότερο κόστος, κυρίως λόγω της ευκολίας σύγκρισης τιμών, της μεγαλύτερης δυνατότητας επιλογής, και, σε μερικές περιπτώσεις, της έλλειψης μεσαζόντων.
- δυνατότητα για αγορές
- οποιαδήποτε στιγμή του 24ωρου,
- όλες τις ημέρες της εβδομάδας,
- όλο το χρόνο
- από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

Πάντως, υπάρχουν και μερικά μειονεκτήματα για τις ηλεκτρονικές αγορές. Ως πιο σημαντικά θεωρούνται η έλλειψη πλήρους ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών, καθώς και η έλλειψη της κοινωνικής διάστασης των αγορών.

2.2. Το Προφίλ της η-Επιχείρησης

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι η-επιχειρήσεις προέρχονται από διάφορους τομείς δραστηριοποίησης, η μεγαλύτερη διάδοση όμως παρατηρείται:

- στον τομέα του τουρισμού
- στον τομέα του λιανικού εμπορίου
- στις μεταφορές
- στις νέες τεχνολογίες
- και στη βιοτεχνολογία

Στην Βοσνία, η χρήση του Internet από επιχειρήσεις δεν είναι ακόμη αρκετά διαδεδομένη, αλλά υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

Ωστόσο, σημαντική είναι η υστέρηση που εμφανίζουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-5 άτομα) σε σχέση με τις μεγαλύτερες. Ως προς τη χρήση του Internet κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, οι τομείς που το χρησιμοποιούν σε ποσοστό 50% ή και μεγαλύτερο είναι τα εστιατόρια και τα ξενοδοχεία, οι τραπεζικές και ασφαλιστικές εταιρείες, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, και άλλες υπηρεσίες. Σε ποσοστό που προσεγγίζει το 50% κάνουν χρήση του Internet οι επιχειρήσεις εμπορίου,επικοινωνιών, μεταφοράς, αποθήκευσης, ενέργειας, ύδρευσης καθώς και οι βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις.

Λόγοι χρήσης του Internet

Ο βασικότερος λόγος για την υιοθέτηση του η-επιχειρείν είναι φυσικά η δυνατότητα πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών :

- με χαμηλότερο κόστος
- χωρίς χρονικούς περιορισμούς
- χωρίς άλλους περιορισμούς (σε όλο τον κόσμο, όχι μόνο στους πελάτες της περιοχής της, και χωρίς να απαιτείται "βιτρίνα" ή υποκατάστημα σε κάθε περιοχή).

Επιπρόσθετα, επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο επενδύουν στο η-επιχειρείν και για ένα πλήθος άλλων λόγων, που δε συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις. Η επιχείρηση κάνει χρήση του Internet για τους εξής λόγους:

- για να διαφημιστεί και να προβληθεί
- με χαμηλότερο κόστος
- για να ενημερώσει και να ενημερωθεί
- σε περισσότερους πελάτες
- για να υποστηρίξει τους πελάτες της
- για να υποστηρίξει τους προμηθευτές της
- χωρίς τη λειτουργία γραφείων, υποκαταστημάτων και
- για να βελτιώσει τις συναλλαγές της με τους δημόσιους φορείς "βιτρίνας"
- για να βελτιώσει καθημερινές διαδικασίες της και να μειώσει το λειτουργικό κόστος

2.2.1. Τι μπορεί να κάνει το "η" για μια Επιχείρηση

Τα οφέλη του η-επιχειρείν αναφέρονται σε όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τον επιχειρηματία σχετικά με την επιχείρησή του, τον ενδιαφέρει :

- η σχέση με τον "υπόλοιπο κόσμο", δηλαδή με:
 - τους πελάτες-καταναλωτές
 - τις άλλες επιχειρήσεις
 - τους δημόσιους φορείς
 - η ίδια η επιχείρηση

2.2.2. Βελτίωση των Σχέσεων με τους Καταναλωτές

Φυσικά, η πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η αύξηση των πελατών, και κατά συνέπεια των πωλήσεών της· όπως και η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της, τόσο κατά την πώληση, όσο και πριν και μετά από αυτήν, ώστε να έχει ευχαριστημένους και "πιστούς" πελάτες, οι οποίοι θα συνεχίσουν να την προτιμούν, και να αποτελούν μια ζωντανή διαφήμιση για την επιχείρηση.

Το η-επιχειρείν μπορεί να βοηθήσει εντυπωσιακά σ' αυτήν την κατεύθυνση, με διάφορους τρόπους:

- μπορεί η επιχείρηση να διαφημιστεί σε περισσότερους πελάτες, με λιγότερο κόστος οι πελάτες μπορούν να έχουν άμεση επαφή με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- οι πελάτες μπορούν να αγοράζουν από την επιχείρηση από το σπίτι τους
- επιτρέπει την άμεση επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες· για παράδειγμα, μπορούν να ενημερώνονται συχνά, και με πολύ μικρό κόστος, για τα νέα προϊόντα
- υποστήριξη των πελατών με μικρότερο κόστος .

2.2.3. Βελτίωση της ίδιας της επιχείρησης

Το η-επιχειρείν μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις των επιχειρήσεων με "τον εξωτερικό κόσμο", δηλαδή με τους πελάτες-καταναλωτές, τις άλλες επιχειρήσεις και τους Δημόσιους Φορείς. Αυτές οι δραστηριότητες περιγράφονται συχνά με τον όρο "ηλεκτρονικό εμπόριο", καθώς σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει άμεση ανταλλαγή εμπορευμάτων και αγαθών, χρημάτων, παραστατικών, κλπ.

Ωστόσο, το η-επιχειρείν μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση και σε άλλους τομείς, που δε σχετίζονται άμεσα με το εμπόριο, αλλά με την εσωτερική δομή και λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, μπορεί να βοηθήσει :

- στην καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματία όσον αφορά τα δεδομένα της επιχείρησης,
- στην καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων,
- στην εύκολη ανεύρεση των νέων εργαζομένων, κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η CHIPITA INTERNATIONAL S.A.

3.1. Παρουσίαση της CHIPITA INTERNATIONAL S.A.

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

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

Η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της εκτός από την Ελλάδα και στην Γερμανία, την Πορτογαλία, την Ιταλία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Πολωνία και τη Ρωσία. Παράλληλα εκτός από τις χώρες αυτές η Chipita εμπορεύεται τα προϊόντα της και στις παρακάτω χώρες είτε με δική της εμπορική εταιρεία (Ουγγαρία, Τσεχία), είτε μέσω αντιπροσώπων (Αλβανία, Μαυροβούνιο, Σερβία, Κροατία, Βοσνία, Σλοβενία, Σλοβακία, Ουκρανία, Λιθουανία, Λετονία και Εσθονία). Η συμμετοχή του Ομίλου της εταιρείας στην Πορτογαλία είναι 40%, στο Μεξικό 35% και στην Αίγυπτο 25%. Εν τούτοις, αν και μειοψηφών μέτοχος, στην Πορτογαλία και Αίγυπτο, η Chipita έχει μεγάλη συμμετοχή στο μανάτζμεντ αυτών των εταιρειών και στη λήψη όλων των σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.

3.1.1. Η πορεία της Chipita International S.A.

Η Chipita International S.A έχει διαγράψει από το 1973 που ιδρύθηκε μια αξιοσημείωτη πορεία, με ιδιαίτερα έντονη εξωστρέφεια.

1973: Η ιστορία της Chipita ξεκινάει από το 1973 όταν οι αδελφοί Γαβαλάκη, τρεις εργολάβοι οικοδομών, αποφάσισαν να ασχοληθούν και με κάποια άλλη δραστηριότητα εκτός από την ως τότε βασική τους. Έτσι, στην περιοχή του Κηφισού, σε έναν νοικιασμένο χώρο, έστησαν την εταιρεία Chipita, μια μικρή εταιρεία σνακ που για χρόνια παρήγαγε μόνο γαριδάκια.

1986: Ο Σπ. Θεοδωρόπουλος, ο οποίος έως και σήμερα είναι η ψυχή της Chipita που κινεί τα βήματα, εισέρχεται στην εταιρεία με 50% και μετά τρία χρόνια αποκτά και το υπόλοιπο 50%.

1990: ο Σπ. Θεοδωρόπουλος μεταβιβάζει μέσω της επενδυτικής εταιρείας Eurohellenic το 50% των μετοχών σε γκρουπ ξένων επενδυτών. Η δεκαετία του 1990 ήταν πολύ αποδοτική για την Chipita καθώς η ελληνική οικονομία αναπτυσσόταν, η ελληνική αγορά άλλαζε μορφή και η κατανάλωση αυξανόταν. Το αποτέλεσμα ήταν σημαντική αύξηση κεφαλαίων που της επέτρεψαν να αποκτήσει νέο ιδιόκτητο εργοστάσιο στη ΒΠΠΕ της Λαμίας και να αναπτυχθεί σε νέα προϊόντα, και κυρίως τα κρουασάν τα οποία μέχρι τότε δεν αποτελούσαν καταναλωτική συνήθεια των Ελλήνων.

1992: Αρχίζει η παραγωγή των mini κρουασάν, που επίσης πρώτη η Chipita εισήγαγε στην αγορά, διευρύνοντας έτσι ακόμη περισσότερο την κατηγορία του κρουασάν.

1993: Εξαγοράζει την ανταγωνιστική της Κωνσταντίνος Αραμπατζής ΑΕΒΕ Αρτοζαχαροπλαστικής, την οποία και μετονομάζει σε Σμάκυ ΑΕ.

1994: Η εταιρεία μπορεί να εισαχθεί στο ΧΑΑ και προχωρεί σε αύξηση κεφαλαίου περίπου 6,3 εκατ. ευρώ (2,138 δισ. δρχ.) με δημόσια εγγραφή και εισάγει τις μετοχές της στο ΧΑΑ.

1995: Ολοκληρώνονται οι επενδύσεις της για την παραγωγή τσιπς και γίνεται η μετεγκατάσταση του εργοστασίου των αλμυρών σνακ από τον νοικιασμένο χώρο στον Κηφισό στο εργοστάσιο της Λαμίας. Την ίδια περίοδο παράγει τα Bake Rolls, ένα νέο σε πανευρωπαϊκή κλίμακα προϊόν, που έχει μεγάλη απήχηση.

1996: Η χρονιά αυτή αποτελεί την έναρξη μιας νέας περιόδου, καθώς η Chipita βγαίνει εκτός των ελληνικών συνόρων. Μάλιστα η είσοδος της σε νέες αγορές γίνεται με την εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων παραγωγής. Οι χώρες εισόδου και έναρξης παραγωγής προϊόντων της είναι η Βουλγαρία και παράλληλα η Πορτογαλία και η Ισπανία.

1999: Η εταιρεία προχωρεί σε νέα αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή ζητώντας από το επενδυτικό κοινό κεφάλαια ύψους περίπου 35,8 εκατ. Ευρώ (12,212 δισ. δρχ.) για νέες επενδύσεις. Αυτή τη φορά στόχος της είναι η Λατινική Αμερική.

2000: Το Μεξικό αποτελεί τον πρώτο προορισμό στην Λατινική Αμερική όπου επενδύει 14,4 εκατ. ευρώ (4,9 δισ. Δρχ) Η επένδυση έγινε ύστερα από συμφωνία συνεργασίας με την Pepsico και με στόχο την από κοινού παραγωγή και πώληση κρουασάν στη Λατινική Αμερική. Το 2000 ήταν ιδιαίτερα χρονιά με έντονα εξαγωγική σημασία καθώς εξαγόρασε τον ρωσικό όμιλο εταιρειών EldiI και Krasnoselskaya.

2001: Οι θυγατρικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ανατολική Ευρώπη και Κύπρο μεταφέρθηκαν για λόγους εύρυθμης λειτουργίας στην Chipita East Europe. Όλες οι εταιρείες έχουν παραγωγική δραστηριότητα και η νέα εταιρεία αποτελείται από τις θυγατρικές στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία και Κύπρο.

2002 - 2004: Πραγματοποιήθηκε η επέκταση της Chipita σε Ιταλία με την ίδρυση της Chipita Italia, στη Γερμανία με την εξαγορά του 51% της Food & Snack και στη Ρουμανία.

2004: Η προοπτική για μια νέα αγορά και εγκατάσταση της παραγωγής σε μια νέα ήπειρο έγινε πραγματικότητα το 2004, καθώς η Chipita έκλεισε συμφωνία συνεργασίας με εταιρεία του ομίλου Δαβίδ-Λεβέντη για τη δημιουργία εργοστασίου παραγωγής κρουασάν στη Νιγηρία (Ιωάννου, 2005).

2005: Αποφασίζεται η συγχώνευση με τη ΔΕΛΤΑ, η οποία ολοκληρώνεται το 2006.

2007: Η MIG αποκτά τον έλεγχο της Vivartia ΑΕ.

2010: Δημιουργείται η νέα Chipita, με βασικούς μετόχους τον κ. Σπ. Θεοδωρόπουλο και τον Khaled Olayan (τον Σαουδάραβα επιχειρηματία που από το 1992 είχε εισέλθει στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας).

3.1.2. Οι εταιρείες του Ομίλου

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

Οι εξαγωγές στηρίζονται σε δυο βασικούς άξονες: στα πρωτοποριακά και υψηλής ποιότητας προϊόντα και στην επιτυχημένη εμπορική πολιτική που ακολουθείται στις αγορές του εξωτερικού κατόπιν μελέτης τους. Η πολιτική αυτή των εξαγωγών αποτελεί μία εξαιρετικής σημασίας παράμετρο στην ανάπτυξη της εταιρείας καθώς οι εξαγωγές εκπροσωπούν το 29% των πωλήσεων της Chipita Hellas και το 16% των ενοποιημένων πωλήσεων της Chipita International. Το 2001 όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ανατολική Ευρώπη μεταφέρθηκαν για λόγους εύρυθμης λειτουργίας υπό την εταιρεία Chipita East Europe Cyprus.

3.1.3. Αντικείμενο εργασιών

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

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

Τα προϊόντα της εταιρείας ανήκουν στην κατηγορία των μαλακών ζυμών και έχουν ως βασικό εκπρόσωπό τους το ατομικό και mini croissant αλλά και συναφή με αυτά προϊόντα όπως treccia, strudel και mini strudel. Η εταιρεία με συνεχή έρευνα και ανάπτυξη έχει εξελίξει τα τελευταία χρόνια τις συνταγές και την τεχνολογία παραγωγής των προϊόντων της. Έτσι, παρήγαγε και κυκλοφόρησε πρώτη στην Ευρώπη το αρτοσκεύασμα snack Bake Rolls, το οποίο και έμελλε να αποτελέσει μάρκα και κατηγορία συγχρόνως σημειώνοντας μεγάλη επιτυχία. Πρόσφατη εξέλιξη της κατηγορίας αυτής είναι τα Bars από τραγανιστή σφολιάτα που κυκλοφορούν με τη μάρκα Bake Bars, τα οποία εξάγονται με ιδιαίτερη επιτυχία στη Δυτική Ευρώπη.

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

3.1.4. Μέτοχοι

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

Λοιποί Μέτοχοι	17, 56%
Competrol Establishment	2, 44%
Eurohellenic Investment Company SA	8,05%
Θεοδωρόπουλος Σπυρίδων	18,04%

Η *Competrol Establishment* ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 1972 και εδρεύει στο Liechtenstein. Είναι ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων χαρτοφυλακίου και είναι θυγατρική 100% του OLAYAN GROUP. Ο όμιλος OLAYAN είναι διεθνής επιχειρηματικός και Επενδυτικός Όμιλος Ιδιωτικών σαουδαραβικών συμφερόντων. Οικονομικά στοιχεία για την εταιρεία και γενικότερα για τον όμιλο OLAYAN δεν δημοσιεύονται. Η *Eurohellenic Investment Company S.A.* είναι ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων χαρτοφυλακίου συμφερόντων του Σ.Θεοδωρόπουλου, έχει ιδρυθεί το 1989 και έχει έδρα την Αθήνα.

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

3.1.5. Όραμα & Αποστολή

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

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

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται με:

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

3.1.6. Πωλήσεις

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

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

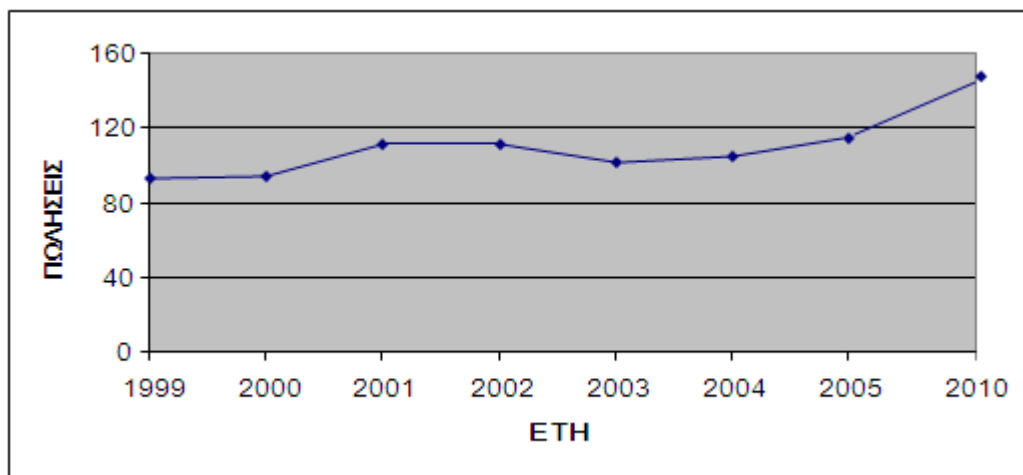
Ο κύκλος πωλήσεων της Chipita ανέρχεται στα 600 εκατ. ευρώ το 2010, με 11 εργοστάσια σε 10 χώρες και με εμπορική δραστηριότητα σε αρκετές άλλες χώρες. Μεταξύ των εταιρειών στις οποίες η Chipita Participations Ltd είναι μέτοχος είναι οι Chipita Ukraine Cyprus Ltd, Latin America Snack Foods, Edita Food Industries, Chipita Germany, Chipita Nigeria (Cyprus) Ltd, Chipita Saudi Arabia (Cyprus) Ltd, Chipita Italia.

Η Chipita, είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας επωνύμων τροφίμων της Ελλάδας. Ο κύριος όγκος των εξαγωγών πραγματοποιείται στη Δυτική Ευρώπη, με τη Γερμανία και την Ιταλία να αποτελούν το 70% περίπου του συνόλου των εξαγωγών. Μεγάλο μέρος της εμπορίας των προϊόντων της εταιρείας στην Γερμανία πραγματοποιείται μέσω της εταιρείας Chipita Germany GmbH, θυγατρικής του Ομίλου Chipita. Το 2004 η εταιρεία αυτή πραγματοποίησε πωλήσεις €6.4 εκατ. και κέρδη μετά από φόρους €264.000, ενώ το 2005 οι πωλήσεις ήταν €9 εκατ. Η Chipita Italia με έδρα τη Μπολόνια, η οποία δραστηριοποιήθηκε από τον Απρίλιο του 2003 και το οκτάμηνο λειτουργίας της πραγματοποίησε πωλήσεις €2 εκατ. και ζημίες 182 χιλ.€. Στις αρχές του 2004 ξεκίνησε μέσω του δικτύου εμπορίας ζαχαρωδών και οι πωλήσεις για τη χρονιά αυτή έφτασαν τα €3 εκατ. ενώ το 2005 τα €4 εκατ.

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

2001: €7,6 εκατ., 2002: €8 εκατ.

2003: €8,5 εκατ., 2004: €9,4 εκατ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Πωλήσεις

ΠΗΓΗ: www.chipita.gr

3.1.7. Πελάτες & Δίκτυα Διανομής

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

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

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

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

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

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

3.1.8. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Στην εγχώρια αγορά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ζαχαρωδών προϊόντων και αλμυρών σνακ είναι ιδιαίτερα έντονος εξαιτίας του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται σε αυτόν. Η δραστηριοποίηση στον κλάδο καθίσταται σε αγώνα ταχύτητας για λίγους και δυνατούς "παίκτες" με την αγορά να είναι συγκεντρωμένη με 4 μεγάλες επιχειρήσεις του ίδιου περίπου μεγέθους που καλύπτουν το 90%

του κλάδου. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι επιχειρήσεις να οδηγούνται στη διάθεση νέων προϊόντων στην αγορά και στην εντατικοποίηση των ενεργειών προώθησης των προϊόντων τους ώστε να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην ελληνική επικράτεια.

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

A ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (τυποποιημένο κρουασάν)

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

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

B ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (αλμυρά σνακ)

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1.Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

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

4.2. Γενικευμένο ή μάκρο περιβάλλον (Societal Environment)

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

4.2.1. Οικονομικό περιβάλλον

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

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

Τόσο η αγορά της Ελλάδας όσο και της Δυτικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό διαθέσιμο εισόδημα, σταθερό νομισματικό περιβάλλον και μικρές διακυμάνσεις των επιτοκίων, του πληθωρισμού και της προσφοράς χρήματος, συνιστώντας έτσι ένα ασφαλές για επενδυτικές δραστηριότητες χώρο. Ωστόσο η ανεργία, ο μικρός ρυθμός ανάπτυξης, ο ισχυρός ανταγωνισμός και το γεγονός ότι η αγορά των σνακ βρίσκεται σε ώριμο στάδιο,συνιστούν ένα περιβάλλον που απαιτεί εγρήγορση και συνεχή ανανέωση των επιχειρηματικών πρακτικών.

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

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

4.2.2. Πολιτικό και Νομοθετικό Περιβάλλον

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

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

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

4.2.3. Τεχνολογικό Περιβάλλον

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

Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη είναι αναπόφευκτα υψηλή καθώς βασικός στόχος είναι τα καινοτομικά και ποιοτικά προϊόντα που θα διαφοροποιούνται από τα άλλα στο μυαλό του καταναλωτή. Έτσι, η Chipita στις αρχές του 2003, εισήγαγε μία νέα τεχνολογία ζύμης σε κρουασάν, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι η παρασκευή και παραμονή της ζύμης 24 τουλάχιστον ώρες πριν την τελική παραγωγή και συσκευασία του προϊόντος, που αναβάθμισε την ποιότητα του προϊόντος και διευκόλυνε την παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα, η αυτοματοποίηση παραγωγής, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να απασχολούν χαμηλής

κατάρτισης εργατικό δυναμικό και να μειώνουν έτσι το μεταβλητό τους κόστος. Σημαντικό κριτήριο επιλογής χώρας για την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων αποτελεί και η διαθεσιμότητα φτηνής ενέργειας, π.χ. η Chirpita στη Ρωσία.

4.2.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό περιβάλλον

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

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

4.3. Περιβάλλον κλάδου ή μικρό περιβάλλον (Task environment)

Εγχώρια Αγορά

Σύμφωνα με στοιχεία που ελήφθησαν από την ICAP, ο κλάδος των ζαχαρωδών προϊόντων και αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό παραγωγικών εταιρειών μεγάλου μεγέθους. Παράλληλα δραστηριοποιούνται στον κλάδο και ορισμένες μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες προωθούν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω περιορισμένου δικτύου διανομής. Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Επίσης, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) από τα καταστήματά τους.

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

Η κατανάλωση των προϊόντων του κλάδου αυτού ευνοείται από το σύγχρονο τρόπο ζωής των εργαζομένων που χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς, αυξημένα ωράρια εργασίας και διάθεση μεγάλου μέρους του προσωπικού χρόνου εκτός οικίας. Η διαφήμιση επιδρά θετικά στη ζήτηση των προϊόντων αυτών καθώς αυξάνει την αναγνωρισιμότητά τους και τα καθιστά πολύ δημοφιλή κυρίως στις νέες ηλικίες. Ωστόσο, η στροφή των Ελλήνων καταναλωτών σε πιο υγιεινά προϊόντα επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση των προϊόντων αυτών που καλούνται να ξεπεράσουν και την απειλή των υποκατάστατων και συμπληρωματικών προϊόντων όπως προϊόντα φούρνου και φαγητό γρήγορης εστίασης.

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

Η αγορά των τυποποιημένων κρουασάν καλύπτεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση του κρουασάν παρουσίασε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1990-2007 (με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,9%). Το 2007 το μέγεθος αγοράς σημείωσε αύξηση ποσοστού 2,5%. Η εξαγωγική επίδοση κυμάνθηκε κατά την τελευταία πενταετία περί το 16% και αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνει με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3% περίπου (σε ποσότητα). Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων κρουασάν μειώθηκε το 2009 κατά 2,1%. Η ζήτηση καλύπτεται εξ' ολοκλήρου από την εγχώρια παραγωγή, η οποία υπολογίζεται σε 20.500 τόνους για το 2003. Οι εξαγωγές που πραγματοποιούν οι εταιρείες του κλάδου εκτιμώνται σε 3.300 τόνους το 2003, αντιπροσωπεύοντας το 16% της συνολικής παραγωγής. Κυριότερες χώρες προορισμού των τυποποιημένων κρουασάν είναι η Ιταλία και χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

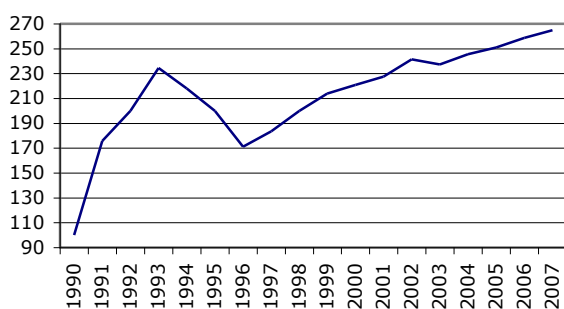
Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων κρουασάν σε αξία (τιμές χονδρικής) εκτιμάται σε €70 εκ. περίπου το 2003. Η διαφημιστική δαπάνη για τα προϊόντα αυτά παρουσίασε διακυμάνσεις κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο 1990-2011. Το 2003 διαμορφώθηκε σε €1.915 χιλ. εμφανίζοντας μείωση κατά 33,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Η εγχώρια αγορά των αλμυρών σνακ ακολούθησε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία την περίοδο 1995-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,03%. Το 2007 η κατανάλωση εκτιμάται ότι αυξήθηκε κατά 3% ενώ το 2003 παρουσίασε μείωση κατά 2,8% και διαμορφώθηκε σε 21.850 τόνους. Η ελαφρώς αυτή πτωτική τάση που παρουσιάζει η φαινομενική κατανάλωση των αλμυρών σνακ δεν αναμένεται να παρουσιάσει αξιόλογη μεταβολή. Ειδικότερα ο μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης προβλέπεται ότι θα κυμανθεί μεταξύ του 1%- 2% (σε ποσότητα). Το 2007 η αγορά αλμυρών σνακ αυξήθηκε κατά 2,1%. ενώ οριακή αύξηση εμφάνισε η κατανάλωση αλμυρών σνακ το 2009. Η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από την εγχώρια παραγωγή, ενώ η εισαγωγική διείσδυση ενισχύθηκε σημαντικά κατά την τελευταία πενταετία και διαμορφώθηκε σε 16,4% το 2007.

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

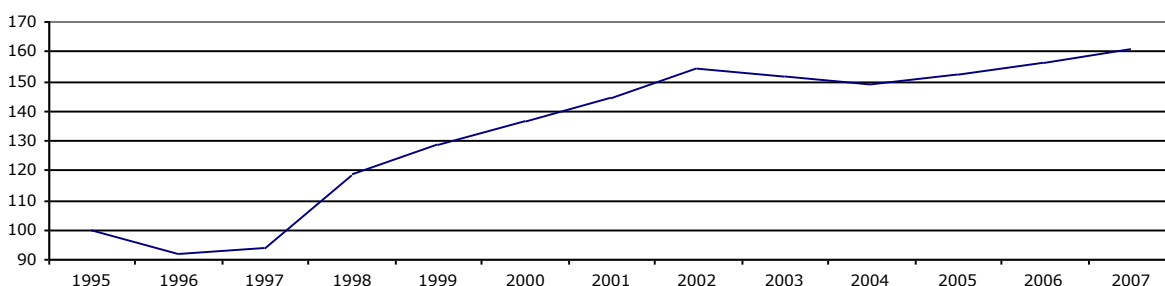
Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εν λόγω προϊόντων παρουσίασε διακυμάνσεις το χρονικό διάστημα 1999-2001, ενώ έκτοτε 2001-2011 ακολούθησε ανοδική πορεία. Το 2003 διαμορφώθηκε σε € 3,9 εκ. περίπου, αυξημένη σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 37,8%.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη της εγχώριας αγοράς τυποποιημένων κρουασάν βάσει ποσότητας (1990=2007)



ΠΗΓΗ : www.icap.gr

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Διαχρονική εξέλιξη του δείκτη της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ βάσει ποσότητας (1995=2007)



ΠΗΓΗ : www.icap.gr

Διεθνής Αγορά

Στην Ανατολική Ευρώπη ο τομέας των τυποποιημένων προϊόντων κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστικός γιατί είναι καινούργιος για τις χώρες αυτές και δεν υπάρχει αξιόλογος ανταγωνισμός. Στη Δυτική Ευρώπη και κυρίως στην Ιταλία και την Γερμανία οι αγορές είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με πολλές και μεγάλες εταιρείες να προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς η μία από την άλλη.

Ωστόσο, στις αγορές αυτές υπάρχουν αξιόλογες ευκαιρίες για διείσδυση γιατί εν αντιθέσει με τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης αυτές χαρακτηρίζονται με έντονη κουλτούρα κατανάλωσης τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων και με σταθερό ρυθμό ανάπτυξης.

Οι αγορές της Δυτικής Ευρώπης χαρακτηρίζονται από οικονομική ευημερία, τεχνολογική ανάπτυξη και πολιτική σταθερότητα και θεωρούνται πολύ ελκυστικές. Παράλληλα, και οι αγορές της Ανατολικής Ευρώπης θεωρούνται αξιόλογες και ενδιαφέρουσες, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες προσανατολίζονται προς αυτές χαρακτηρίζοντάς τις ως πολλά υποσχόμενες. Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και κυρίως οι γειτονικές χώρες της Βαλκανικής, έχουν επιδοθεί σε μια κούρσα οικονομικής ανάπτυξης και βελτίωσης των δημοσιονομικών τους μεγεθών. Έπειτα από 50 χρόνια καθεστώτων σοσιαλιστικής οικονομίας τα κράτη του ανατολικού μπλοκ απελευθέρωσαν τις αγορές τους ακολουθώντας το φιλελεύθερο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης. Κάποιες από αυτές έχουν ήδη ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Πολωνία, Ουγγαρία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ρουμανία), ενώ οι υπόλοιπες έχουν σαν όραμα

την είσοδό τους στο ενιαίο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι. Κοινό χαρακτηριστικό των αγορών αυτών είναι η υψηλή ελκυστικότητα τους προς τις ξένες επενδύσεις. Χιλιάδες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε αυτές μεγάλα κεφάλαια την τελευταία δεκαετία, άλλες μέσω εξαγορών εθνικών επιχειρήσεων και άλλες με κατευθείαν σύσταση παραρτημάτων ή και θυγατρικών εταιρειών. Επενδύσεις σε αυτές τις αγορές γίνονται όχι μόνο από την Ελλάδα, αλλά και από πολλά ακόμη ευρωπαϊκά κράτη. Επομένως αναπτύσσονται τόσο ο δευτερογενής όσο και ο τριτογενής τομέας των πολλά υποσχόμενων βαλκανικών αγορών. Παράλληλα βελτιώνεται και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων των παραπάνω χωρών. Έτσι π.χ. για τη Ρουμανία η αύξηση του ΑΕΠ το 2004 ήταν 8,3%, ενώ για το 2005 και 2006 ήταν 5,5% και 5,1% αντίστοιχα. Όλη αυτή η ανάπτυξη, οικονομική και κοινωνική, κρατών και πολιτών δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες.

Πιο αναλυτικά, η αγορά αλμυρών σνακ στη Δυτική Ευρώπη παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,5% για την χρονική περίοδο 1997-2002, ανερχόμενη σε 17,6 δις.€ το 2002 εκ των οποίων το 26% αφορά τσιπς και το 17% μορφοποιημένα αλμυρά σνακ. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς ελέγχεται από το Ηνωμένο Βασίλειο (με ποσοστό συμμετοχής 40%), ενώ ακολουθούν η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία με μερίδια 14%, 9% και 7% αντίστοιχα. Το μερίδιο της Ιταλίας και της Ολλανδίας διαμορφώθηκε σε 6% αντίστοιχα για την καθεμία. Παράλληλα η αγορά μπισκότων και κρουασάν στη Δυτική Ευρώπη παρουσιάζει μια ανοδική πορεία που αναμένεται να συνεχίσει με σταθερό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 3%. Αναλυτικότερα, στο Ηνωμένο Βασίλειο η αγορά διαμορφώθηκε σε £1,6 δις. το 2003 ενώ στην Ισπανία η κατανάλωση διαμορφώθηκε σε 271,3 χιλ. τόνους αυξημένη κατά 4,2% έναντι του 2002, ενώ η αξία της εν λόγω αγοράς διαμορφώθηκε σε 258,5 εκ.€ το 2003. Στη Γερμανία η παραγωγή σε αξία διαμορφώθηκε σε 1.494 εκ. € το 2003, ενώ στην Γαλλία σε 1,6 δις.€.

4.3.1. Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter

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

Ένταση ανταγωνισμού

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

να αυξηθεί η παραγωγή, να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος. Η πρακτική αυτή αυξάνει την προσφορά και συμπιέζει τις τιμές στην αγορά. Φυσικά οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν ήδη φροντίσει να στραφούν σε αγορές του εξωτερικού και να διαθέτουν εκεί το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους. Αυτό φαίνεται ακόμη περισσότερο από τις προσπάθειες που κάνουν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους λανσάροντας καινοτομικά προϊόντα και επενδύοντας υπέρογκα ποσά στο μάρκετινγκ.

- Τα προϊόντα ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους ακόμη και στα σημεία πώλησης όπου διατίθενται, τα ράφια των σούπερ μάρκετ και των περιπτέρων, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- Ο υπό εξέταση κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλούς φραγμούς εισόδου οι οποίοι δυσκολεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν. Τέτοιοι φραγμοί είναι οι μεγάλες οικονομίες κλίμακας που έχουν επιτύχει οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μέσω της συνεχώς αυξανόμενης παραγωγής, της ιδιόκτητης τεχνολογίας, των μεγάλων δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη και σε μάρκετινγκ, καθιστώντας ακόμη πιο δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- Η είσοδος στον κλάδο αυτό έχει τεράστιες απαιτήσεις σε κεφάλαια, τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως παραγωγή, διάθεση, μάρκετινγκ κ.ά.
- Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στους νεοεισερχόμενους, τα οποία απορρέουν από τη μακροχρόνια πορεία τους στον κλάδο. Τέτοια είναι το “know how”, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου, η παραγωγή των προϊόντων.
- Όσο αφορά τη διαφοροποίηση των προϊόντων, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδίδονται σε έναν αγώνα δρόμου λανσαρίσματος καινοτομικών προϊόντων και υψηλών δαπανών ΜΚΤ, ώστε να διαφοροποιηθούν περισσότερο στο μυαλό του καταναλωτή, να κάνουν τα προϊόντα τους πιο αναγνωρίσιμα και να δημιουργήσουν, όσο αυτό είναι δυνατόν, κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές.
- Είναι δύσκολο να κρατηθεί «πιστός» ένας καταναλωτής ή να αποτραπεί από το να αγοράσει κάτι άλλο αφού το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- Σχετικά με την πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου με στρατηγικής σημασίας κινήσεις, κατέχουν τα ισχυρότερα κανάλια διανομής στις περισσότερες χώρες δραστηριοποίησης τους, είτε μέσω εξαγορών εμπορικών εταιρειών, είτε μέσω συμμαχιών.
- Συγκεκριμένα η Chirita χρησιμοποιεί τα κανάλια διανομής της PepsiCo στην Λατινική Αμερική, κατέχει δίκτυο πωλητών και αποθήκες σε Ιταλία-Γερμανία και έχει ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομής για έλεγχο της αγοράς στην Ρωσία.
- Η νομοθεσία είναι πάρα πολύ αυστηρή και πραγματοποιούνται συχνοί έλεγχοι.

Υποκατάστατα

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

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

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

- Στον υπό εξέταση κλάδο αγοραστές θεωρούμε τα super markets, τα παντοπωλεία και τα περίπτερα, των οποίων ο αριθμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος με αποτέλεσμα να έχουν μικρή δύναμη. Στην Chipita τα super markets καταλαμβάνουν το 30% των πωλήσεων της, ποσοστό όχι μικρό αλλά όχι και αρκετό ώστε να τα θεωρήσουμε μεγάλη ανταγωνιστική απειλή όταν διαπραγματεύονται.
- Δεν υπάρχουν πολλοί αγοραστές που να είναι σε θέση να πιέσουν την επιχείρηση για καλύτερες τιμές και συμφωνίες εξαιτίας του μεγέθους τους.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους μεγάλους αγοραστές να αρνηθούν να βάλουν στο ράφι τους έστω και κάποια από τα προϊόντα που διατίθενται.
- Η στρατηγική “pull” που εφαρμόζουν στο marketing οι εν λόγω επιχειρήσεις επηρεάζουν τόσο τη ζήτηση των καταναλωτών που κάνουν υποχρεωτικό για τον αγοραστή να έχει αυτά τα προϊόντα στο ράφι και να επιθυμεί να έχει άριστες σχέσεις με έναν τόσο δυνατό προμηθευτή.
- Τα προϊόντα της εταιρείας αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος των κερδών για τον κάθε αγοραστή.
- Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω και η παραγωγή των προϊόντων που πωλούν είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

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

- Ο αριθμός των προμηθευτών πρώτων υλών με τον οποίο συνεργάζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι πολύ μεγάλος, γεγονός που ενισχύει την διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων σε θέματα τιμής, ποιότητας και συμφωνίες παράδοσης.

- Οι πωλήσεις των προμηθευτών που έχουν ως συνεργάτες επιχειρήσεις του μεγέθους της Chipita και της Nestle, αποτελούν ένα τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους. Δηλαδή οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες για τους περισσότερους από τους προμηθευτές, γεγονός που μειώνει αρκετά την διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων.
- Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα βασικότερα προϊόντα που αποτελούν πρώτη ύλη όπως το αλεύρι, δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν, ούτε ενσωματώνουν κάποια τεχνολογία μέσα τους, φανερώνουν ότι το switching cost για τις επιχειρήσεις είναι μικρό.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός είναι πάρα πολύ μικρή.

4.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

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

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

Ειδικότερα, οι παράγοντες που εξετάζονται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης, το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγική διαδικασία, το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα.

4.4.1. Βασική Οργανωτική δομή

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

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

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

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

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

4.4.2. Κουλτούρα

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

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

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

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

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

4.4.3. Μάρκετινγκ

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

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

4.4.3.1. Τοποθέτηση & Τμηματοποίηση

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

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

4.4.3.2. Μίγμα Μάρκετινγκ

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

ΠΡΟΪΟΝ

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

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

ΔΙΑΝΟΜΗ

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της μέσω ενός πανελλαδικού δικτύου αποτελούμενο από κατάλληλα εκπαιδευμένους πωλητές και τοπικούς αντιπροσώπους. Η εταιρεία τροφοδοτεί την ελληνική αγορά με ένα σύστημα 12 κέντρων διανομής και μέσω των 1.500 περίπου χονδρεμπόρων ζαχαρωδών προϊόντων, τα προϊόντα της Chipita καλύπτουν πάνω από το 90% των σχετικών σημείων (ψιλικά, περίπτερα, παντοπωλεία, κλπ) όλης της χώρας. Η διανομή γίνεται στην Αθήνα από ιδιόκτητα φορτηγά της εταιρείας ενώ στην επαρχία με φορτηγά των αντιπροσώπων. Η ταχύτητα διανομής των προϊόντων αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της εταιρείας που στοχεύει στην εντός 24ώρου εξυπηρέτηση των πελατών της με τη βοήθεια ενός μεγάλου αριθμού ιδιόκτητων φορτηγών αυτοκινήτων.

ΠΡΟΒΟΛΗ

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

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

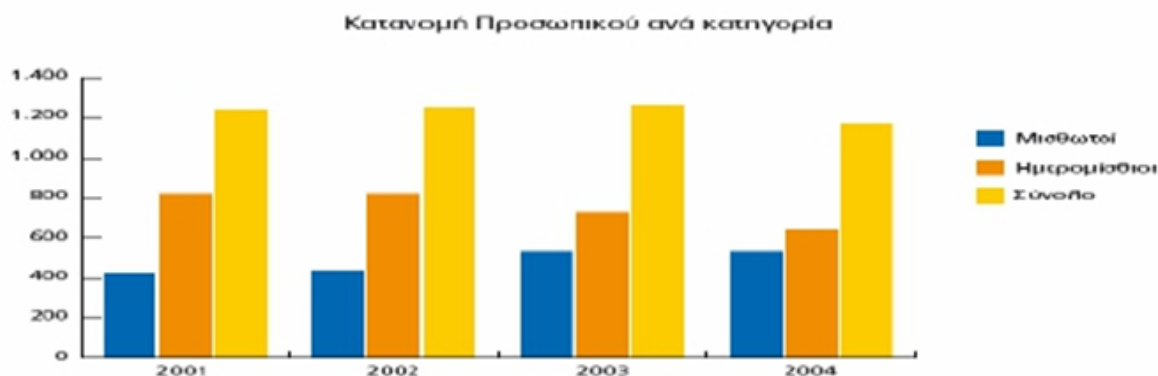
Η εταιρεία ακολουθεί μια τιμολογιακή πολιτική πάνω του μέσου όρου, και μάλιστα σε ένα κλάδο που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός με βάση την τιμή. Ωστόσο, η ηγετική παρουσία της εταιρείας στην αγορά της επιτρέπει να ακολουθεί μια τέτοια πολιτική, καθώς η επιχείρηση επικεντρώνεται κυρίως στην υψηλή ποιότητα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

4.4.4. Ανθρώπινοι Πόροι

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

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

Το προσωπικό της Chipita International στα τέλη του 2004 ανήλθε σε 1.170 άτομα, από τα οποία τα 800 εργάζονται στις εγκαταστάσεις στην ΒΙ.ΠΕ Λαμίας και τα 370 άτομα στην Αθήνα και στα παραρτήματα. Για την ίδια χρονιά το προσωπικό του Ομίλου ανήλθε σε 4.290 άτομα, ενώ ο δείκτης κινητικότητας του προσωπικού, όπως και τις προηγούμενες χρονιές, κυμάνθηκε σε χαμηλά επίπεδα, κάτω του 3%. Το 2008 λόγω της αύξησης των πωλήσεων το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας ανήλθε τα 1.265 άτομα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: Κατανομή Προσωπικού ανά κατηγορία

ΠΗΓΗ : www.chipita.gr



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4: Μέσος Όρος Ηλικίας Εργαζομένων

ΠΗΓΗ: www.chipita.com



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5: Κατανομή Μορφωτικού Επιπέδου

ΠΗΓΗ: www.chipita.com

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

4.4.5. Πληροφοριακά Συστήματα

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

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

4.4.6. Έρευνα και Ανάπτυξη

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

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

4.4.7. Παραγωγική Διαδικασία

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

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

6 γραμμές παραγωγής ατομικού ή μίνι κρουασάν και Strudel

1 γραμμή παραγωγής τσιπς

1 γραμμή παραγωγής σνακ από καλαμπόκι

1 γραμμή παραγωγής κρεμών

1 γραμμή παραγωγής Bake Rolls

1 γραμμή παραγωγής τσουρεκιού

1 γραμμή παραγωγής Bake Bars

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1. Swot Analysis

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

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

Ευκαιρίες

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

Απειλές

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

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

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΜΗΤΡΑ EFAS

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

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

Δυνάμεις

- Η πολύ μεγάλη τεχνογνωσία στην παρασκευή σκευασμάτων από αλεύρι και το πολύ ανεπτυγμένο R&D της εταιρείας, της έχει επιτρέψει να παρασκευάσει προϊόντα τόσο πρωτοποριακά που να αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία από μόνα τους.
- Το πολύ αξιόπιστο και καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής της εταιρείας σε όλη την Ελλάδα.
- Η ισχυρή επωνυμία προϊόντος (brand name), και η καθιέρωση των προϊόντων ως νόστιμα και ασφαλή.
- Η κουλτούρα της διοίκησης προσανατολισμένη στη διεθνοποίηση της εταιρείας, τη βοηθάει στο να μεγαλώνει το μέγεθος της συνεχώς.
- Η συνεργασία της με ένα κολοσσό όπως η PepsiCo της επιτρέπει να διεισδύει πιο εύκολα σε νέες αγορές χρησιμοποιώντας το δίκτυο διανομής της.
- Η συγχώνευση με τον Όμιλο ΔΕΛΤΑ και η σύσταση της εταιρείας Vivartia, της μεγαλύτερης ελληνικής εταιρείας στον κλάδο των τροφίμων και μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη, ενισχύει την παρουσία και τη δύναμη της εταιρείας σε Ελλάδα και Ευρώπη.
- Το έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό και η δέσμευση που νιώθει για την εταιρεία.
- Το πολύ καλό και οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ που με επιτυχείς διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης επικοινωνεί άριστα στους καταναλωτές - στόχους τα νέα αλλά και τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
- Η άριστα οργανωμένη παραγωγική λειτουργία και ο αποτελεσματικός και αποδοτικός μηχανολογικός εξοπλισμός.

Αδυναμίες

- Οι αρνητικές επί σειρά ετών χρηματοροές της εταιρείας και η υψηλή δανειακή επιβάρυνση αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξή της.
- Τα μη ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας δημιουργούν προβλήματα στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων της.
- Η επικέντρωσή της εταιρείας κυρίως στα προϊόντα ζύμης αποτελεί σχετική αδυναμία λόγω της μικρής διασποράς κινδύνου στα προϊόντα που παράγει (*product portfolio*).
- Η σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με ανθυγιεινές τροφές λόγω του ότι έγινε γνωστή μέσω των αλμυρών σνακ (γαριδάκια).

- Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων λόγω της απαραίτητης φρεσκάδας που πρέπει να τα χαρακτηρίζει.
- Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική τη στιγμή που ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή.

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: ΜΗΤΡΑ IFAS

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

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

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι η εταιρεία Chipita International εκμεταλλεύεται σημαντικά τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και τις δυνάμεις της ως εταιρεία. Παράλληλα αντιμετωπίζει αρκετά αποτελεσματικά τις απειλές και τις αδυναμίες της.

Συνεπώς τα παραπάνω νούμερα δείχνουν ότι η Chipita είναι μια εταιρεία που έχει την ικανότητα να εκτιμά σωστά τους στρατηγικούς παράγοντες και τις καταστάσεις της αγοράς, να εντοπίζει τις ευκαιρίες και να κάνει τις σωστές κινήσεις για να τις εκμεταλλεύεται.

5.2. Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate strategies)

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: Στρατηγικές Κατεύθυνσης

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ
ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΚΟΠΕΣ

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4:Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

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

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

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

Απ' την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να αναπτύξει την ικανότητα στην ανταπόκριση προς τους καταναλωτές. Αυτές οι ικανότητες στηρίζονται στο ότι μία επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μία επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο.

Η Chipita διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο ή κάποια τμήματα της αγοράς, εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον με την αποστολή της να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου.

Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης όσο αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες, και παράλληλα θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό στον κατα-

ναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να διαθέτει εταιρική φήμη για ποιότητα, μακρά παράδοση στη βιομηχανία και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Ωστόσο πρέπει να προσέχει και το κόστος των προϊόντων της ώστε να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Η Chipita στην μέχρι τώρα πορεία της ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και μέσω του ανεπτυγμένου R&D της έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την αγορά με πρωτοποριακά προϊόντα (συσκευασμένο κρουασάν, bake rolls, bake bars κτλ) που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγω ακριβώς της ιδιαιτερότητας των προϊόντων υπάρχει και η δυνατότητα μετακύλισης του αυξημένου κόστους R&D στους αγοραστές (αν και όποτε το θελήσει). Επίσης το brand loyalty που έχει δημιουργηθεί στους καταναλωτές αποτελεί ένα επιπλέον entry barrier για νέους ανταγωνιστές.

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

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

5.4. Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)

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

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

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

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ, P. Kotler

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

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

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

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

Η στρατηγική διείσδυσης της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊόντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Η τιμολόγηση της Chipita, που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, αντί για ηγεσία κόστους, δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος “skimming” αλλά διεισδύσεως “penetration pricing”, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.

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

Όσο αφορά τη διανομή, η Chipita έχει να επιλέξει μεταξύ δύο στρατηγικών: τη χρήση χονδρεμπόρων ή την απευθείας διανομή του προϊόντος από την επιχείρηση. Όμως δεδομένου του μεγάλου κόστους για να καλυφθεί όλη η αγορά, η επιχείρηση σωστά συνεργάζεται με χονδρέμπορους. Η αλλαγή αυτής της στρατηγικής είναι απαγορευτική χρονικά και οικονομικά. Ωστόσο, η εταιρεία μπορεί να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής. Η στρατηγική αυτή προσανατολίζεται σε όσους δεν είναι πελάτες της

εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Στηρίζεται στην ανάπτυξη τομέων που στο παρελθόν είχαν αγνοηθεί από εταιρείες του κλάδου. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

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

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Και εδώ υπάρχουν δύο στρατηγικές επιλογές: μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου και φτηνού προσωπικό ή προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η Chipita δίνει έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων γι' αυτό και επιδιώκει την επιλογή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που θα εστιάζει την προσοχή του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή είναι η πιο κατάλληλη καθώς μόνο με επιλογή ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία μπορεί μία επιχείρηση να οδηγηθεί στην ευημερία και την ανάπτυξη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

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

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ R&D

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

εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

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

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

5.5. Προτεινόμενη Στρατηγική

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

- Δεδομένου της ελκυστικότητας της αγοράς και της δύναμης της επιχείρησης, η Chipita πρέπει να ακολουθήσει ως *επιχειρησιακή στρατηγική την ανάπτυξη*. Έτσι θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει πιο ανταγωνιστική. Η σταθερότητα είναι κατάλληλη ως στρατηγική μόνο βραχυπρόθεσμα.
- Ως *επιχειρηματική στρατηγική* η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τη διαφοροποίηση. Έτσι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να στηρίζει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και διαφοροποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων της και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό διατηρώντας τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά και αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη της.
- Η Chipita πρέπει να φροντίσει να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα για να αντιμετωπίσει την αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- Οι *λειτουργικές στρατηγικές* πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης για το κάθε τμήμα:
- Η εταιρεία πρέπει, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ (συσχετισμένη διαποίκιση).
- Ως *στρατηγική μάρκετινγκ* προτείνεται η διεύθυνση αγοράς που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value).

- Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντος με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή.
- Η εταιρεία πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής της με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και τον προσανατολισμό σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

Μάρκετινγκ

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

Χρηματοοικονομική

Ο καλύτερος τρόπος ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια και όχι με ξένα που ήδη εφαρμόζει, και αυτό γιατί η δανειακή κατάσταση είναι ήδη επιβαρημένη, γεγονός που εγκυμονεί κινδύνους αν δεν ελεγχθεί. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξυγιάνει τους οικονομικούς δείκτες της ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις.

Ανθρώπινο Δυναμικό

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

Πληροφοριακά Συστήματα

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

R&D

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

Παραγωγή

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΜΑΡΚΑ 7Days ΣΤΗΝ ΒΟΣΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ

6.1 Η Μάρκα 7Days

Η 7Days είναι η κύρια μάρκα δια μέσο αυτής να μπορεί να δραστηριοποιείται η εταιρία Chipita στις διάφορες αγορές. Η παρουσία της σε περισσότερες από 35 χώρες, την καθιστά συνώνυμο της κατηγορίας των croissants και όλων των προϊόντων ζύμης. Η μάρκα 7Days κατέχει ηγετική θέση στην κατηγορία, με υψηλό επίπεδο αναγνωρισιμότητας. Οι καταναλωτές εκτιμούν και εμπιστεύονται την μάρκα 7Days, κάτι που αποδεικνύουν καθημερινά με τις επιλογές τους. Η μάρκα 7Days διαθέτει ευρεία γκάμα καινοτόμων και υψηλής ποιότητας προϊόντων, προσφέροντας στον σημερινό καταναλωτή τις καλύτερες επιλογές για ένα γρήγορο snacking.

6.2 Είσοδος της μάρκας 7Days στην Βοσνία

Η μάρκα 7Days εδώ και 14 χρόνια έχει δυναμική παρουσία στην αγορά της Βοσνίας Ερζεγοβίνης. Ήταν μία από τις πρώτες μεγάλες εταιρίες που πήραν μία τέτοια ριψοκίνδυνη απόφαση το 1998, λίγα μόλις χρόνια μετά τον πόλεμο. Αυτό στην πορεία αποδείχτηκε μία πολυ εξυπνη κίνηση διότι ο ανταγωνισμός τότε ήταν μικρός.

Τα πρώτα χρόνια 1998 - 2007 προτεραιότητα είχε η γνωστοποίηση των προϊόντων της εταιρίας στην αγορά της Βοσνίας με αρκετή διαφήμιση και αναθέτοντας το δίκτυο διανομής σε μεσάζοντες από την εγχώρια αγορά. Αυτή η απόφαση πάρθηκε για να μην χαθεί πολύτιμος χρόνος μιας και οι μεσάζοντες ήταν πιο ενημερωμένοι σχετικά με την λειτουργία της εγχώριας αγοράς και τις ανάγκες των πελατών.

Όσο η μάρκα 7Days συνεργαζόταν με την παραπάνω εταιρία οι πελάτες που την ενδιέφεραν ήταν οι χονδρέμποροι.

Στην συνέχεια 2007-2008 αφού μπήκε αρκετά δυναμικά και το προϊόν άγγιξε την πρώτη θέση πωλήσεων σ' αυτήν την αγορά, ο αντιπρόσωπος της μάρκας 7Days πήρε την απόφαση να ανοίξει μία εταιρία στην πρωτεύουσα της Βοσνίας στο Σεράγεβο, την " LAMIA D.O.O." (εταιρία περιορισμένης ευθύνης) και ασχολήθηκε ολοκληρωτικά με την διανομή έχοντας 8 φορτηγά αυτοκίνητα και 8 επαγγελματικά αυτοκίνητα βαν, το πελατολόγιο, το προσωπικό, τις παραγγελίες και γενικά με όλους τους τομείς της εταιρίας.

Τέλος το 2008-2012 μετά από οργανωμένες κινήσεις και μελέτες η εταιρία " LAMIA D.O.O." επεκτάθηκε σε ολόκληρη την Βοσνία με 3 υποκαταστήματα στις αμέσως επόμενες μεγαλύτερες πόλεις της (Banja Luka, Tuzla και Mostar).

Με αυτή την κίνηση πέτυχε :

- πιο γρήγορη παράδοση προϊόντων
- μεγαλύτερες παραγγελίες
- μεγαλύτερος τζίρος
- άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της
- καλύτερη οργάνωση και έλεγχο
- καλύτερες συνθήκες εργασίας

Λόγο αυτής της επέκτασης απέκτησε ακόμη 4 φορτηγά αυτοκίνητα και 4 επαγγελματικά αυτοκίνητα βαν για την διανομή των προϊόντων και 13 επιβατικών αυτοκίνητα για τους πωλητές για την κάλυψη όλης της εγχώριας αγοράς.

6.2.1 Τα προϊόντα 7Days

Τα προϊόντα 7Days παράγονται με υψηλής ποιότητας υλικά. Διατηρούν τη φρεσκάδα και τη γεύση για να τα απολαύσει κανείς οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας. Παράγονται με υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας σε εργοστάσια πιστοποιημένα με HACCP, IFS και AIB.

Τα 7Days συνδυάζουν την φρεσκάδα του φρεσκοψημένου φαγητού με την ευχαρίστηση ενός snack, ανεβάζοντας την διάθεση κάθε στιγμής.

Ένα από τα μυστικά της εξαιρετικής ποιότητας των προϊόντων της Chipita είναι η προσεκτική επιλογή των πρώτων υλών.

Η υψηλή ποιότητα των συστατικών και η τεράστια εμπειρία στην παραγωγή των croissant είναι τα κύρια συστατικά της δημοτικότητας της μάρκας της 7Days.

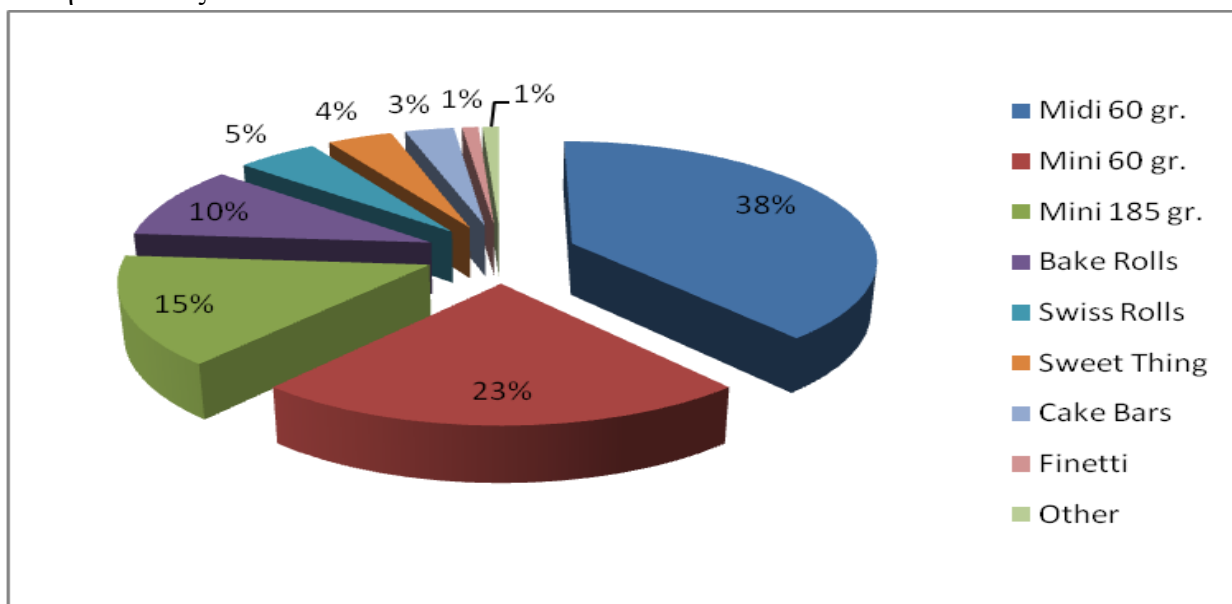
Η ποιότητα είναι βασική αρχή της εταιρίας Chipita. Δίδεται μεγάλη προσοχή στην ποιότητα και στην διαρκή βελτίωση των προϊόντων της.

Τα προϊόντα 7Days είναι :

- Croissant
- Swiss rolls
- Bake rolls
- Sweet thing
- Cake bar
- Finetti

Η 7Days μπήκε πολύ δυνατά στην αγορά περισσότερο με τα κρουασάν και μετέπειτα με τα αλμυρά σνάκ. Από τις αρχές μέχρι και αυτή την στιγμή τα κρουασάν είναι τα σημαντικότερα προϊόντα πωλήσεων και αυτά τα οποία κρατάνε την εταιρία στην κορυφή του ήδους της.

Στον παρακάτω Πίνακα 6.1 θα μας δωθούν ανά κατηγορία τα προϊόντα και το ποσοστό πωλήσεων τους



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 : Ποσοστό πωλήσεων ανά προϊόν

Όπως παρατηρούμε και διαγραμματικά τα κρουασάν έχουν πάντα την πρωτοποριακή θέση στις πωλήσεις με συνολικό ποσοστό 77% και αμέσως μετά έρχονται τα αλμυρά σνακ με μόλις μόνο 10%.

6.2.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον των 7Days στην Βοσνία

Οι κύριοι ανταγωνιστές των 7Days είναι οι :

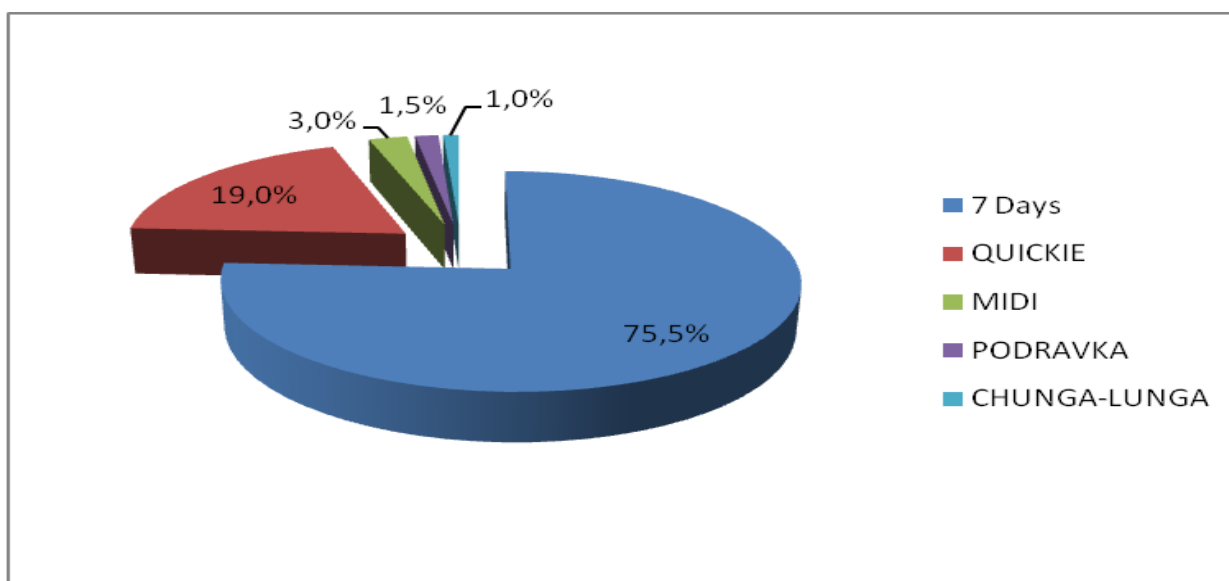
Η Maretti (www.marettistories.com) είναι μία Ιταλική εταιρία η οποία αποτελεί την σημαντικότερη απειλή ως προς τα προϊόντα Bake rolls της 7Days διότι είναι δεύτερη στις πωλήσεις και στην προτίμηση του αγοραστικού κοινού με πολύ μικρή διαφορά από την 7Days. Η διαφημιστική της καμπάνια είναι αρκετά καλή και η τιμή προσιτή προς τον καταναλωτή.

Μια άλλη εταιρία Βοσνιακής προελεύσεως είναι η Quickie (www.quickie.ba). Η Quickie έκανε δυνατή είσοδο στην αγορά το 2010 με βασικό προϊόν της το Croissant και κατέχει την δεύτερη θέση στην κατηγορία της. Και αυτή η εταιρία είναι μία απειλή για την 7Days διότι έχει το πλεονέκτημα ως προς το καταναλωτικό κοινό ότι είναι εγχώρια.

Στην ίδια κατηγορία αλλά με μικρότερο ποσοστό πωλήσεων και λιγότερο επικίνδυνη ως προς αυτό το προϊόν (το Croissant) στην 7Days είναι η Ιταλική εταιρία Midi (www.midisnack.com) όπου και αυτή μπήκε στην αγορά το 2010. Η ίδια εταιρία όμως αποτελεί βασική απειλή σε δύο άλλα προϊόντα Swiss rolls και Cake bar. Στην κατηγορία αυτή η 7Days είναι δεύτερη στις πωλήσεις. Την πρώτη θέση την κατέχει μία Σκοπιανική εταιρία η Vincinni (www.vincinni.com). Η Vincinni είναι εταιρία που και αυτή με την σειρά της κάνει πολύ γρήγορες και δυνατές κινήσεις στην αγορά.

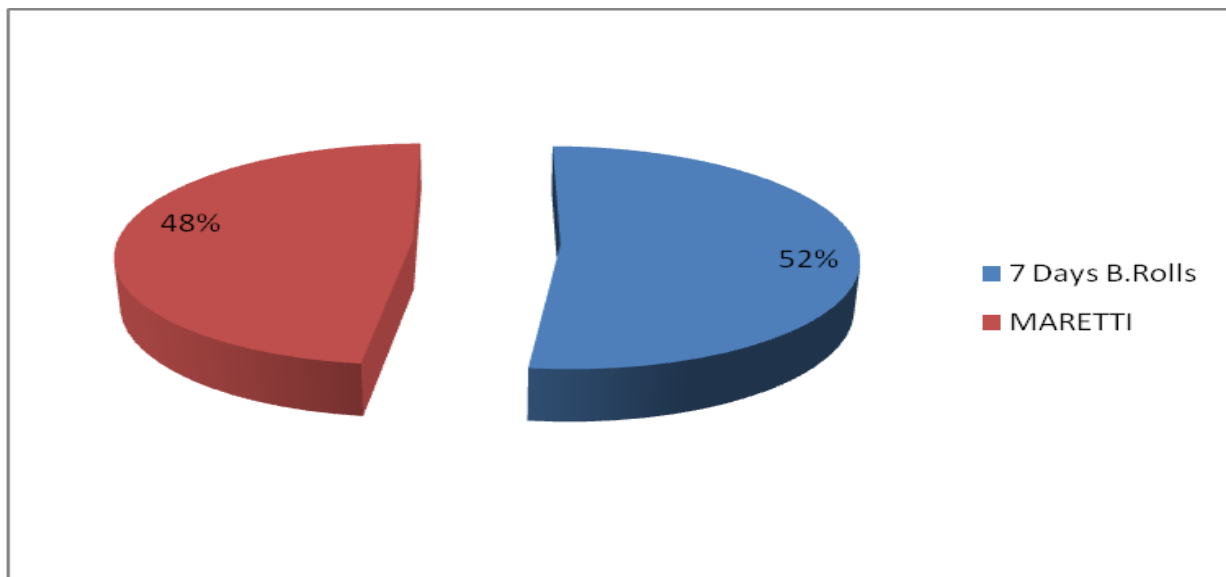
Επίσης εκτός από τους παραπάνω ανταγωνιστές υπάρχουν και κάποιοι άλλοι οι οποίοι δεν αποτελούν κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα στην εταιρεία. Ανταγωνιστές για τα croissant είναι οι εταιρίες Podravka και η Chunga-Lunga, και για τα cake bars και τα swiss rolls είναι οι εταιρίες O la la, Sarco, Amoretti και άλλες.

Παρακάτω θα γίνει μία αναφορά με τους Πίνακες 6.2, 6.3 και 6.4 για την κατάσταση της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές και την σύγκριση των πωλήσεων τους το έτος 2012.



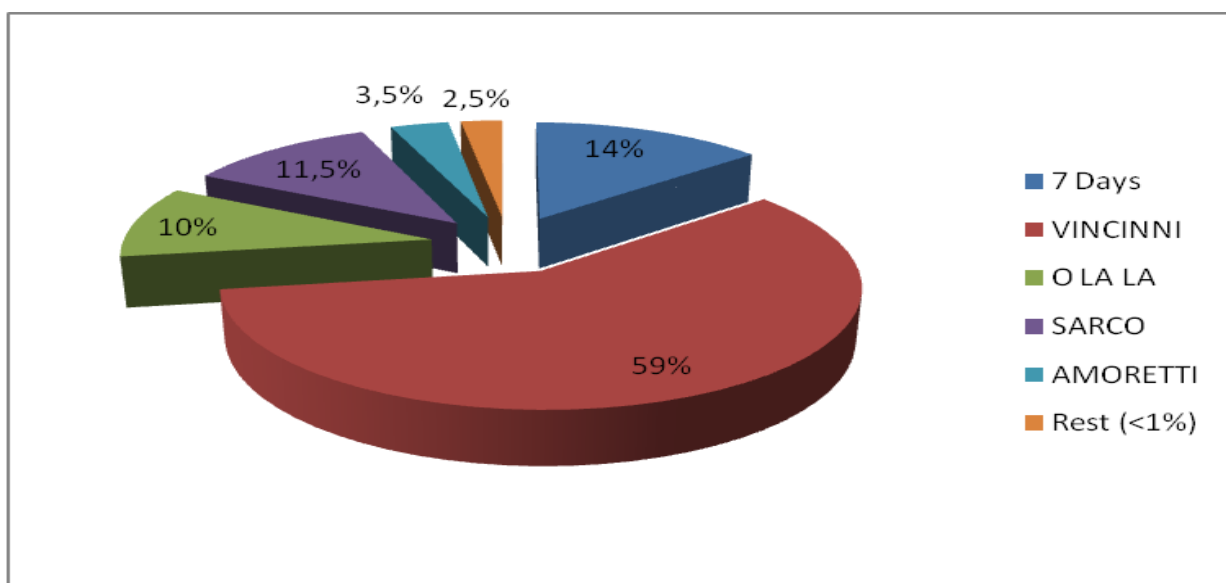
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 : Βασικοί ανταγωνιστές με βάση το κρουασάν

Σ' αυτόν τον Πίνακα φαίνεται ξεκάθαρα ότι τα croissant έχουν κατακτήσει για τα καλά μία υψηλή θέση στην αγορά. Σ' αυτόν τον Πίνακα φαίνεται επίσης όπως είπαμε παραπάνω η απειλή που μπορεί να δεχτεί από την Βοσνιακή εταιρία Quickie.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3 : Ανταγωνιστική εταιρία με βάση τα αλμυρά σνακ

Εδώ η απειλή που δέχεται η εταιρία 7Days είναι αρκετά μεγάλη από την εταιρεία Maretti αλλά εξακολουθεί πάντα να κρατάει την πρώτη θέση και στα αλμυρά σνακ.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4 : Ανταγωνιστές με βάση τα Swiss rolls και Cake bar

Στον Πίνακα αυτό υπάρχει μία φανερή αδυναμία της εταιρίας με μία αρκετά μεγάλη ποσοστιαία διαφορά 35% με την πρωτοπόρα σ' αυτό το ήθος εταιρία Vincinni.

Η εταιρία για το συγκεκριμένο προϊόν πρέπει να βάλει τα δυνατά της και να αλείωση αυτή την μεγάλη διαφορά ώστε να κατακτήσει ολοκληρωτικά και χωρίς κανένα πρόβλημα την πρώτη θέση των πωλήσεων στην Βοσνία και Ερζεγοβίνη.

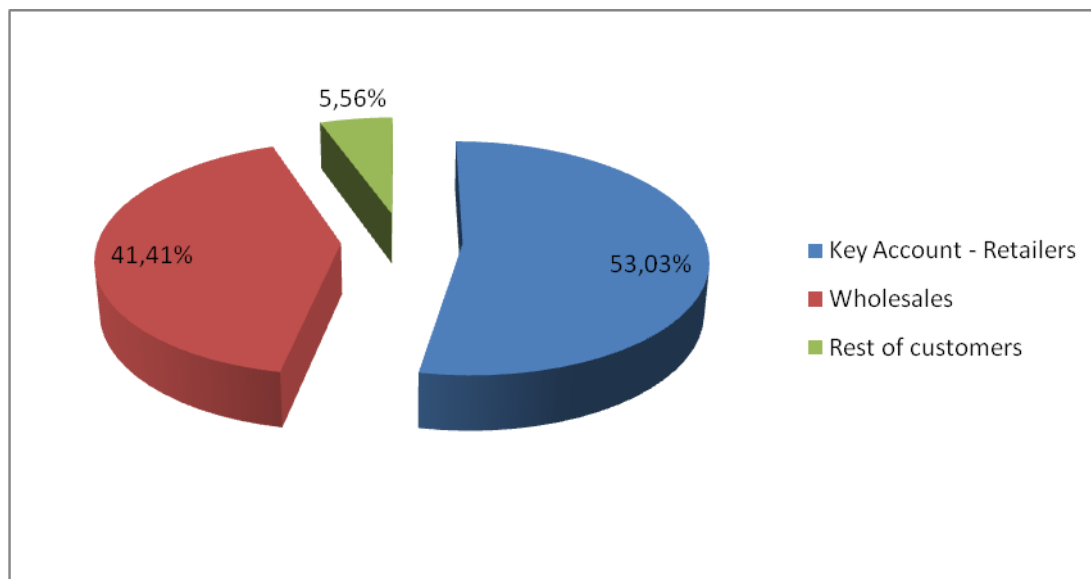
Από τους παραπάνω ανταγωνιστές της 7Days βγαίνει συμπέρασμα ότι η εταιρία για να συνεχίσει να είναι στην πρώτη θέση πρέπει με διάφορους τρόπους να κινηθεί γρήγορα ώστε η διαφορά με τους ανταγωνιστές της να μεγαλώσει κι άλλο ώστε να μην υπάρχει στην συνέχεια κανένας φόβος. Ένας από αυτούς τους τρόπους κατά την απόψη μου είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο μιας και δεν υπάρχει ακόμη καθόλου ανταγωνισμός στο επίπεδο αυτό.

6.2.3 Δίκτυο διανομής

Η διανομή των προϊόντων της 7Days στην Βοσνία γίνεται καθημερινά με ίδιο δίκτυο διανομής που περιλαμβάνεται από 12 φορτηγά αυτοκίνητα, 12 επαγγελματικά αυτοκίνητα βαν και 13 επιβατικά αυτοκίνητα.

Το δίκτυο διανομής εξυπηρετεί πάνω από 2.500 με 3.000 σημεία πώλησης, εκ των οποίων τα περισσότερα είναι μικρά παντοπωλεία (mini market) και μεγάλες εμπορικές αλυσίδες λιανεμπορίου (super market), και τα υπόλοιπα καταστήματα χονδρικής πώλησης.

Στον παρακάτω πίνακα μας δίνεται αναλυτικά το ποσοστό των πελατών που απασχολεί την εταιρεία τα τελευταία χρόνια στην Βοσνία.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5 : Πελάτες της εταιρείας 7Days

Ωστόσο, ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με τη δύναμη των αλυσίδων λιανικής και χονδρικής και το νομοθετικό πλαίσιο αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την οργανωτική και τεχνολογική ανάπτυξη των εταιριών του κλάδου μέσα στα επόμενα χρόνια. Η άριστη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου συνδέεται ολοένα και περισσότερο με τη χρήση του η-επιχειρείν, πάντα με στόχο την επίτευξη ενοποιημένων διαδικασιών και την ψηφιοποίηση των σχέσεων με τους πελάτες. Τα παραπάνω δεν απαιτούν κατ' ανάγκη μεγάλες επενδύσεις.

Είναι όμως απαραίτητο η 7Days να βελτιώσει τη σχέση της με το e-commerce.

6.2.4 Στρατηγική ανάπτυξη της 7Days στην Βοσνία

Η μελέτη παραδείγματος των 7Days εξετάζει πώς η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να:

1. Εξασφαλίσει συνεχή και παγκόσμια προβολή της και αναβάθμιση της εικόνας της.
2. Παρουσιάζει την εταιρία με ένα δυναμικό τρόπο με τη χρήση πολυμέσων.
3. Αυξήσει την απευθείας επαφή με τους πελάτες της, μειώνοντας την παρουσία ενδιάμεσων, ώστε να εξασφαλίσει καλύτερη επικοινωνία και εξυπηρέτηση.
4. Μειώσει το κόστος της διαφημιστικής του προβολής, χωρίς όμως να μειώνεται η απόδοση του πλάνου προώθησης.
5. Αυξήσει την ταχύτητα εκτέλεσης εργασιών μεταξύ των τμημάτων της.

Στο πρώτο κεφάλαιο, έγινε μια εισαγωγή σχετικά με το διαδίκτυο και τη δημιουργία της αποτελεσματικής δικτυακής παρουσίας.

Τα 7Days κάνουν χρήση του διαδικτύου μόνο για διαφήμιση (ως βιτρίνα δηλαδή). Είναι η συνήθης επιλογή των επιχειρήσεων στα πρώτα τους βήματα στο διαδίκτυο.

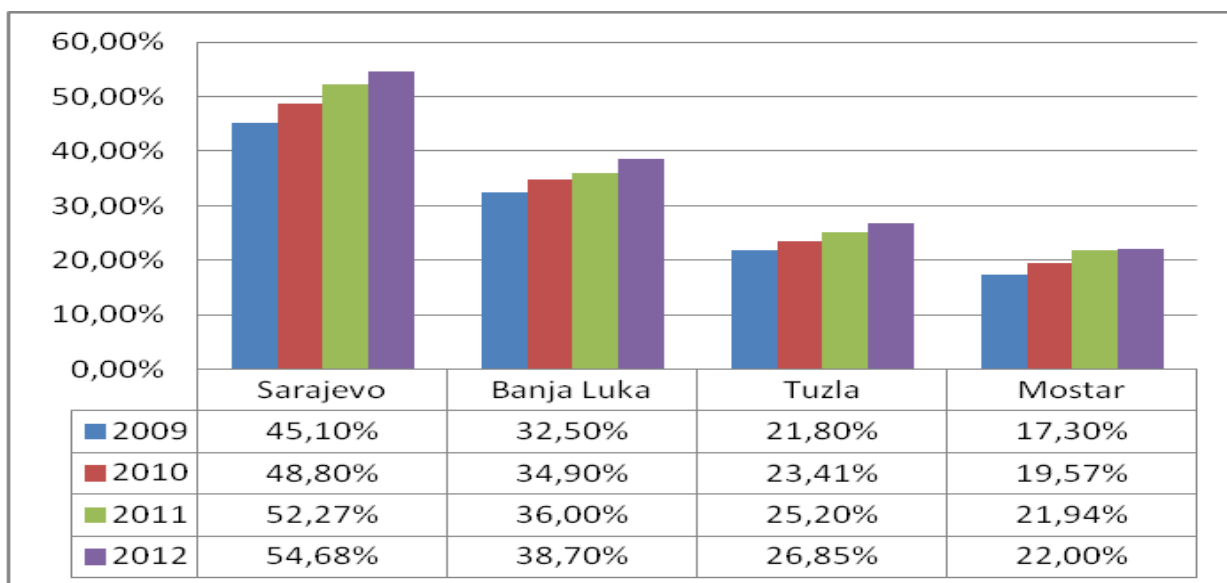
Τα γραφικά που υπάρχουν στην ιστοσελίδα των 7Days μπορεί να παρέχουν καλαισθησία και πρακτικότητα, αλλά δεν έχουν χρησιμοποιηθεί με πολύ προσοχή. Κατά τη δική μου γνώμη, οι επισκέπτες δεν έχουν την υπομονή να περιμένουν μεγάλα γραφικά να κατέβουν στην ιστοσελίδα. Πρέπει λοιπόν, το καλαίσθητο αποτέλεσμα να μη λειτουργεί εις βάρος της ταχύτητας.

Στο έβδομο κεφάλαιο, θα γίνουν προτάσεις σχετικά με την βελτίωση τόσο της ποσοτικής, όσο και της ποιοτικής παρουσίας της ηλεκτρονικής σελίδας των 7Days, ούτως ώστε το αποτέλεσμα να είναι και οπτικά ικανοποιητικό και να μην αποτρέπει τους πελάτες, αλλά ταυτόχρονα και λειτουργικό.

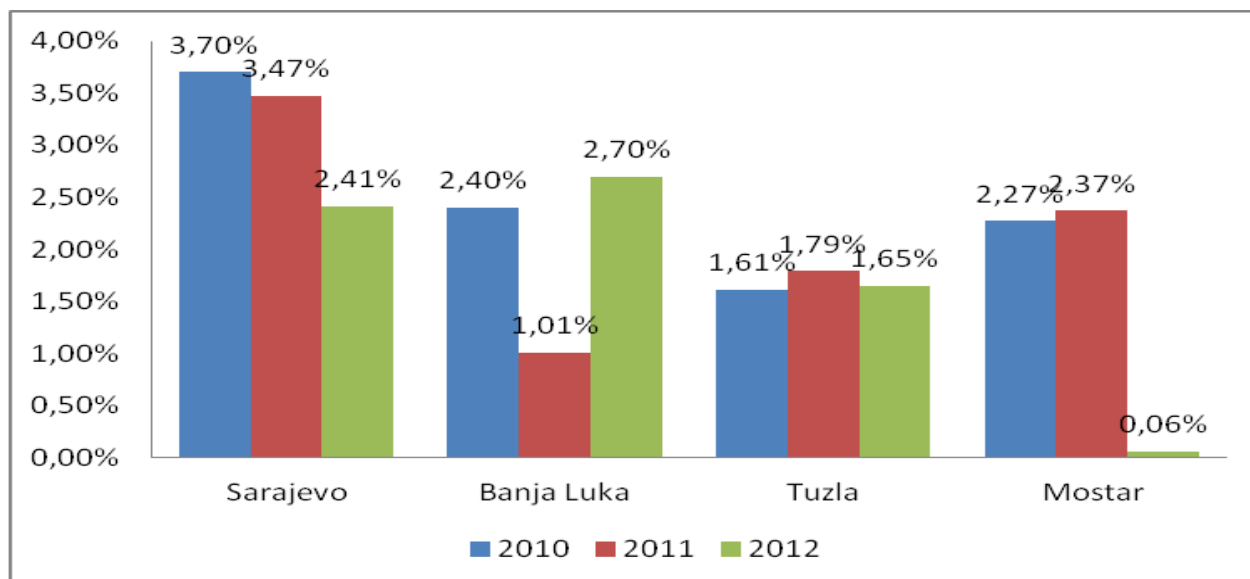
Επιπλέον, τα 7Days κάνουν χρήση πολυμεσικών στοιχείων (βίντεο, μουσική) που χρειάζονται επιπρόσθετα προγράμματα για να τρέξουν. Πολλοί πελάτες μπορεί να μην τα διαθέτουν και να μην ξέρουν και πώς να τα κατεβάσουν.

6.3 Πωλήσεις

Η 7 Days στην Βοσνία όπως είπαμε και παραπάνω είναι αυτή την στιγμή στην κορυφή των πωλήσεων στα κρουασάν και τα αλμυρά σνακ. Όπως θα δούμε και στους παρακάτω Πίνακες 6.6 και 6.7 το έτος 2010 η άνοδος των πωλήσεων σε σχέση με τα επόμενα χρόνια είναι υψηλότερη. Το 2010 οι πωλήσεις της εταιρίας συνολικά σημείωσαν άυξηση κατά 9,98%. Πιο αναλυτικά το Sarajevo είχε αύξηση 3,7%, η Banja Luka 2,4 %, η Tuzla 1,61%, και το Mostar 2,27%. Το 2011 οι πωλήσεις να μεν είναι ανοδικές αλλά λόγω των περιστάσεων δεν ξεπέρασαν τις συνολικές πωλήσεις του προηγούμενου έτους με αποτέλεσμα συνολικών πωλήσεων 8,64%. Άρα το 2011 το Sarajevo έχει 3,47%, η Banja Luka 1,01 %, η Tuzla 1,79%, και το Mostar 2,37%. Τέλος το 2012 είναι όπως και το προηγούμενο έτος λόγω κρίσης. Έτσι έχουμε το Sarajevo έχει 2,41%, η Banja Luka 2,70 %, η Tuzla 1,65%, και το Mostar 0,06%.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6 : Πωλήσεις της 7 Days στην Βοσνία ανά πόλη



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7 : Ποσοστιαία αύξηση πωλήσεων ανά πόλη

Συμπέρασμα από τα παραπάνω βγαίνει ότι οι πωλήσεις είναι ακόμη θετικές αλλά τα επόμενα χρόνια αν συνεχίσει η εταιρία με αυτούς τους ρυθμούς θα έχει μία φανερή πτώση σε σχέση με τα κέρδη της. Για αυτό τον λόγο πρέπει να βρει γρήγορα τρόπους ώστε να αυξήσει τις πωλήσεις ή έστω να τις κρατήσει σταθερές για να μην χάσει και άλλο έδαφος.

Σ' αυτό το σημείο για άλλη μία φορά μπορώ να πω ότι η λύση που προτείνω για το e-commerce είναι η ιδανικότερη για την αύξηση των πωλήσεων.

6.4 Παραδείγματα σχετικά με την παρούσα κατάσταση

Παράδειγμα: Διαφήμιση

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε λόγος για τα πρότυπα της χρήσης του δικτυακού τόπου. (Διαφήμιση-Μάρκετινγκ).

Τα 7Days δεν περιόρισαν τη διαφήμιση της εταιρείας τους στα παραδοσιακά MME , αλλά προβλήθηκαν σε διεθνές επίπεδο, και μάλιστα με χαμηλότερο κόστος. Το Internet αποτέλεσε για την εταιρεία το μέσο που, χρησιμοποιώντας το με διάφορους τρόπους την βοήθησε στη διαφημιστική της στρατηγική. Το Internet ήταν το καινούριο εργαλείο που χρειαζόταν η εταιρία για να γίνει ευρύτερα γνωστή και να προσελκύσει νέους πελάτες.

Έτσι τα 7Days μπόρεσαν με:

- χαμηλότερο κόστος – κοστίζει ασύγκριτα πιο φθηνά από τη διαφήμιση σε μια εφημερίδα ή περιοδικό ή αφίσες, ή από την εκτύπωση και τη διανομή έντυπου διαφημιστικού υλικού,
- πλούσιο περιεχόμενο – φωτογραφικό υλικό, κατάλογος προϊόντων, τεχνικές προδιαγραφές κλπ
- εύκολη, συνεχή και γρήγορη ενημέρωση και αλλαγή του διαφημιστικού υλικού.

Τα αποτελέσματα ήταν:

- παγκόσμια πρόσβαση 24 ώρες το 24ωρο,
- να επεκτείνουν το όνομα τους σε περιοχές που δεν είχαν μέχρι τώρα τη δυνατότητα να καλύψουν,
- δραστηριοποιήθηκαν σε αγορές που διαφορετικά θα ήταν αδύνατο να προσεγγίσουν,
- προώθησαν τα προϊόντα τους σε πιο εξειδικευμένο κοινό (target group),
- ενημέρωση των πελατών τους για τα καινούρια προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν

Στο έβδομο κεφάλαιο, θα γίνουν κάποιες προτάσεις βελτίωσης για να μπορέσει συγκεκριμένη επιχείρηση να σταθεί στο ύψος των ανταγωνιστών της.

Συνοπτικά η διαφήμιση μέσω Internet στην επιχείρηση προσέφερε:

- διαφήμιση σε χαμηλό κόστος, με πλούσιο υλικό, 24 ώρες το 24ωρο,
- πρόσβαση σε εξειδικευμένο και απομακρυσμένο κοινό και προσέλκυση νέων πελατών,
- τελικά, αύξηση του κύκλου εργασιών.

Τα 7Days εφαρμόζουν "διαδικτυακή επικοινωνία": Πρόκειται για μια σειρά από μεθόδους που μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει για να επικοινωνήσει μέσω Internet με άλλους ανθρώπους, διατηρώντας την αμεσότητα και την ευκολία χρήσης του τηλεφώνου, αλλά και με τις επιπλέον δυνατότητες της αποστολής φωτογραφιών, αρχείων ήχου, ακόμα και οπτικού υλικού (video). Η διαδικτυακή επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως:

- ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: μπορεί η επιχείρηση να επικοινωνεί με τους πελάτες της.
- ηλεκτρονική συνομιλία: με ένα διαδικτυακό πρόγραμμα συνομιλίας (chat), πραγματοποιείτε επικοινωνία με ανθρώπους σε όλο τον κόσμο σε πραγματικό χρόνο.
- τηλε-συνδιάσκεψη: για παράδειγμα, μπορεί να παρουσιάζει βίντεο σε ζωντανό κοινό ή συνεργάτες της που βρίσκεται στο εξωτερικό, να απαντά σε ερωτήσεις, κλπ.

Οι διαδικτυακές κοινότητες αποτελούν μια αρκετά διαδεδομένη μορφή διαδικτυακής επικοινωνίας, την οποία δεν άργησαν να υιοθετήσουν τα 7Days ως εργαλείο προβολής, προώθησης και πώλησης των προϊόντων τους. Οι ηλεκτρονικές κοινότητες δίνουν τη δυνατότητα σε διάφορες ομάδες ανθρώπων που ενδιαφέρονται για κάποιο εξειδικευμένο θέμα να ανταλλάσσουν απόψεις πάνω στο θέμα αυτό.

Η επιχείρηση μπορεί να παρέχει τα μέσα σε όλους αυτούς τους πελάτες (ή υποψήφιους πελάτες) να ενημερωθούν για εξειδικευμένα θέματα που τους ενδιαφέρουν και αφορούν κυρίως τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, και να ανταλλάξουν απόψεις και πληροφορίες, παραμένοντας έτσι "κοντά" στην επιχείρηση.

Συνοπτικά η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στην επιχείρηση προσέφερε:

- σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων σε σχέση με τα συνήθη έξοδα για τηλέφωνο και fax,
- δυναμική και άμεση αντιμετώπιση των ζητημάτων τη στιγμή που προκύπτουν από τους πελάτες, ή σε σχέση με συμφωνίες και εμπορικές συναλλαγές, καθώς και πολλά άλλα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση,
- σχεδόν στιγμιαία επικοινωνία, που μπορεί να είναι πιο άμεση από τις παραδοσιακές υπηρεσίες του ταχυδρομείου

Η χρήση των ηλεκτρονικών κοινοτήτων στην επιχείρηση προσέφερε:

- άμεση επαφή με τους πελάτες, και, ακόμη πιο σημαντικό λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο χώρο
- δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες .

Παράδειγμα: Κατάρτιση προσωπικού

Η κατάρτιση και η ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας είναι από τα βασικά στοιχεία που μπορούν να εξασφαλίζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, τα σεμινάρια, η παρακολούθηση ημερίδων, και γενικότερα η ενημέρωση σε κλαδικά ή διοικητικά θέματα και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι μέρος του προγραμματισμού της επιχείρησης.

Η επιμόρφωση δεν αφορά μόνο τα στελέχη της επιχείρησης, αφού αντίστοιχες ανάγκες (π.χ. για εκμάθηση μηχανημάτων) υπάρχουν και στους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης: για παράδειγμα, η υιοθέτηση ενός καινούριου συστήματος μηχανογράφησης, που θα γλιτώσει χρόνο και έξοδα, προϋποθέτει την κατάρτιση των εργαζομένων σε αυτό· ή, η αγορά ενός νέου μηχανήματος απαιτεί τη συνεχιζόμενη κατάρτιση των εργαζομένων σε αυτό.

Τα έξοδα αυτής της κατάρτισης επιβαρύνουν την επιχείρηση, αφού θα πρέπει οι εργαζόμενοι να αφήσουν για λίγο την εργασία τους, ώστε να καταρτιστούν. Συχνά, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να μεταβούν στην έδρα του οργανισμού που αναλαμβάνει την κατάρτιση, και το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο όχι μόνο γιατί οι εργαζόμενοι δεν είναι διαθέσιμοι στην εταιρεία για μερικές ημέρες, αλλά και γιατί πρέπει να καλυφθούν τα έξοδα του σεμιναρίου, της μετακίνησης και διαμονής των εργαζομένων, κλπ.

Η τηλε-εκπαίδευση, δηλαδή η αξιοποίηση των ΤΠΕ για την εκπαίδευση και κατάρτιση, είναι μια άλλη μορφή η-επιχειρείν που έρχεται να δώσει τη λύση σ' αυτές τις περιπτώσεις. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν μέρος σε προγράμματα κατάρτισης χωρίς να μετακινηθούν από το χώρο εργασίας τους, επιλέγοντας οι ίδιοι τη χρονική στιγμή που θα ενημερωθούν.

H CHIPITA ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ 7 Days ΣΤΗΝ ΒΟΣΝΙΑ

Η Chipita International με τα κρουασάν και τα αλμυρά σνακ είναι περισσότερο γνωστή και οι ρυθμοί πωλήσεων είναι ικανοποιητικότεροι στην Ελλάδα σε σύγκριση με την Βοσνία.

Η βασικότερη αιτία είναι η πολυετής παρουσία της Chipita στην Ελλάδα μιας και η εταιρία έχει ως έδρα την Ελλάδα αφού από εκεί ξεκίνησε τις δραστηριότητές της.

Έπειτα η διαφημιστική της καμπάνια είναι ιδιαίτερα εύστοχη και επιτυχημένη και το καταναλωτικό κοινό είναι απολύτως ενημερωμένο για τα προϊόντα της.

Επίσης η οργάνωση της εταιρίας έχει παίξει καθοριστικό ρόλο και της έχει δώσει μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα όπως επίσης και το έμπιστο προσωπικό της.

Τέλος η αφοσίωση των καταναλωτών είναι ένα από τα δυνατά χαρτιά της μιας και την ακολουθεί σε κάθε νέο ξεκίνημα.

Και στην Βοσνία οι ρυθμοί των πωλήσεων είναι ικανοποιητικοί αλλά όχι σε τέτοια επίπεδα ώστε να ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις της Chipita.

Σε αυτό κυρίαρχο ρόλο παίζει το γεγονός πως η εταιρία στην Βοσνία είναι σχετικά καινούρια στην αγορά και ο ανταγωνισμός είναι σκληρός τόσο με τα εγχώρια όσο και με τα εισαγόμενα προϊόντα. Η εταιρία δεν είναι απόλυτα οργανωμένη και γι' αυτό συνεχώς προκύπτουν προβλήματα.

Το προσωπικό μεν είναι εργατικό και πρόθυμο αλλά δεν έχει αρκετή εμπειρία και ενημέρωση πάνω στο αντικείμενο με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετά κενά στην ενημέρωση των καταναλωτών και των προμηθευτών και έτσι τα επιπέδα των πωλήσεων είναι χαμηλότερα από τα αναμενόμενα.

Θεωρώ πως με την είσοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου στην εταιρία, θα αποκτηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που της λείπει και έτσι θα εδραιωθεί στην αγορά της Βοσνίας μιας και η ενημέρωση των καταναλωτών και των προμηθευτών θα βελτιωθεί κατά πολύ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. Εισαγωγή

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce) στα 7Days θα δημιουργήσει τεράστιες προοπτικές ανάπτυξης για την σύγχρονη αυτή επιχείρηση. Αναλυτικά θα βελτιώσει τους τρόπους πρόσβασης στις αγορές, εξοικονομώντας χρόνο και μηδενίζοντας τις αποστάσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το επιχειρηματικό σκηνικό θα βελτιωθεί σημαντικά γιατί αλλάζει και η έννοια της ίδιας της αγοράς. Τώρα πια δεν περιορίζεται στην "γειτονιά" μας, αλλά μπορεί να επεκταθεί σε όλο τον πλανήτη. Έτσι, θα προτείνουμε μερικές εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου για την πώληση προϊόντων στην παγκόσμια αγορά μέσω Internet, λαμβάνοντας κάθε φορά υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες και τις επιθυμίες της ίδιας της επιχείρησης, και των συνεργατών της.

7.2. Προτάσεις βελτίωσης

1) Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο σχετικά με την δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής δικτυακής παρουσίας και το πλούσιο περιεχόμενο που αφορά τον όγκο των πληροφοριών, τα 7Days θα μπορούσαν να έχουν μια εναλλακτική σελίδα με νέα σχεδίαση, νέο πνεύμα, νέο concept... Πιο «κλιτό» αλλά συνάμα και πιο πλούσιο σε ύλη και πληροφορίες. Να σχεδιαστεί έτσι ώστε να μην κουράζει τον επισκέπτη, αλλά να τον βοηθάει να βρίσκει την πληροφορία που θέλει με όσο το δυνατόν λιγότερα «κλικ».

Στην παλαιότερη δικτυακή παρουσία των 7Days, υπήρχε η πιο «κλιτή» σελίδα, απλώς καταργήθηκε στην πορεία της εταιρείας, ίσως με το σκεπτικό ότι δεν επαρκούσε στις απαιτήσεις των πελατών της.

Η πρότασή μου δεν αποσκοπεί στην κατάργηση της παρούσας δικτυακής παρουσίας.

Αντιθέτως, μπορούν να συνυπάρχουν και οι δύο σελίδες και οι πελάτες ανάλογα με τις προτιμήσεις να πλοηγούνται εύκολα, γρήγορα και χωρίς καθυστέρηση στην σελίδα της αρεσκείας τους.

Κατά τη δική μου κρίση, η εναλλακτική σελίδα θα μπορούσε να παρέχει εξειδικευμένες πληροφορίες πάνω στον τομέα της δραστηριότητάς της, ενημερώνοντας τους καταναλωτές με τα νέα στον κλάδο των τροφίμων.

2) Μια άλλη πολύ συχνή μορφή διαφήμισης μέσω Internet είναι οι διαδραστικές διαφημίσεις (banners). Πρόκειται για μια μικρή εικόνα με το λογότυπο, συνήθως, της επιχείρησης, η οποία εμφανίζεται σε δημοφιλείς δικτυακούς τόπους κλαδικού, ενημερωτικού, κτλ, ενδιαφέροντος, ή μηχανές αναζήτησης. Οι διαδραστικές αυτές διαφημίσεις έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- Τραβούν πιο εύκολα την προσοχή
- Εκτυπώνονται καλύτερα στη μνήμη του καταναλωτή και μπορούν να κρατήσουν το ενδιαφέρον του για περισσότερο χρόνο
- Μπορούν να αποδώσουν καλύτερα το διαφημιστικό μήνυμα
- Μπορούν να «πουλήσουν» πιο εύκολα το επιθυμητό προϊόν στον χρήστη.

Οι εικόνες αυτές βρίσκονται συνήθως δεξιά, αριστερά ή στην κορυφή της σελίδας που τις φιλοξενούν, και συχνά περιέχουν κίνηση ή άλλα στοιχεία που προκαλούν την προσοχή, ώστε ο χρήστης να τα επιλέξει. Η χρήση των banners δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κρατάει στατιστικά στοιχεία για καθέναν από τους προορισμούς που προσφέρουν στο χρήστη.

3) Στο έκτο κεφάλαιο αναφέραμε ότι τα 7Days κάνουν χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Τα 7Days χρησιμοποιούν με αποτελεσματικό τρόπο τις επικοινωνιακές μεθόδους που παρέχει το Internet, και ιδιαίτερα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προκειμένου να διατηρεί επαφή με πελάτες – επισκέπτες τόσο στην Βοσνία, όσο και σε άλλες χώρες του εξωτερικού.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αρχικά αποτέλεσε μια ικανοποιητική λύση που έλυσε το πρόβλημα της επικοινωνίας που είχαν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, καθώς το υποκατάστημα μπορεί να βρίσκεται σε σχετικά μεγάλη απόσταση από το πιο κοντινό αστικό κέντρο και η τηλεφωνική επικοινωνία δε βοηθάει πάντα.

Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την άμεση εξασφάλιση αναγκών, για τη δυναμική επίλυση προβλημάτων και αποριών, για την άμεση παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων, κλπ, έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική, ώστε σήμερα η επιχείρηση να έχει περιορίσει σημαντικά τα άλλοτε συνήθη έξοδα για τηλέφωνα, επιστολές ή fax. Επιπλέον, η επιχείρηση σήμερα διατηρεί επικοινωνία με σταθερούς πελάτες, οι οποίοι αυξάνουν σημαντικά τα έσοδα της εταιρείας.

Λόγω αυτής της εμπειρίας και κάτω από τις υπάρχουσες ευνοϊκές συνθήκες για τα 7Days, έφτασε η ώρα να χρησιμοποιήσουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για ηλεκτρονικές πωλήσεις .

4) Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια για εξήγηση της σχέσης με τα ζητήματα ασφαλείας της εταιρείας στο διαδίκτυο, όπως : τα πρωτόκολλα κρυπτογράφησης δεδομένων και τα πρωτόκολλα ασφάλειας των οικονομικών συναλλαγών. Όπως όλοι γνωρίζουμε, υπάρχουν αρκετοί λόγοι εκ μέρους των καταναλωτών που συνθέτουν ένα φράγμα αποδοχής του e-commerce:

- Οι ίδιοι ανησυχούν για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων
- Βλέπουν την αλληλεπίδραση δύσκολη να επιτευχθεί από την πλευρά τους
- Υπάρχει ανησυχία για την χρήση των μη εξουσιοδοτημένων προσωπικών δεδομένων
- Ανεπαρκώς ανεπτυγμένη η αλληλεπίδραση της εταιρείας με τον καταναλωτή
- Οι καταναλωτές προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο για την διεκπεραίωση συναλλαγών τους.

Θεωρώ ότι η ύπαρξη ενός ειδικού σήματος στην ιστοσελίδα που να πιστοποιεί την ταυτότητα (από γνωστούς δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς) θα ενίσχυε περισσότερο την εμπιστοσύνη των πελατών.

5) Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην Βοσνία (κεφάλαιο πρώτο), τα 7Days θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τρόπους πληρωμής για τις αγορές από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και ποιούς από αυτούς θα ενσωμάτωναν στο δικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα.

Η ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών σχετικά με τις πιστωτικές κάρτες (κεφάλαιο πρώτο), μπορεί να εξασφαλιστεί με τους εξής τρόπους:

- Εάν παρατηρήσουν οι πελάτες στην πιστωτική τους κάρτα χρέωση που δεν έχουν κάνει, έχουν το δικαίωμα να επικοινωνήσουν με την τράπεζα που εξέδωσε την πιστωτική τους κάρτα και να ζητήσουν να ακυρωθεί η συναλλαγή.
- Η τράπεζα είναι υποχρεωμένη να ερευνήσει τη καταγγελία και ακολούθως να ενεργήσει με τρόπο ανάλογο που πράττει στις συμβατικές συναλλαγές. Εφόσον το αίτημα είναι δικαιολογημένο, θα επιστρέψει τα χρήματα στο άτομο που έκανε την καταγγελία.
- Όμως προσοχή: Το αίτημα για ακύρωση της χρέωσης θα πρέπει να γίνει μέσα σε εύλογη προθεσμία (που καθορίζεται στη σύμβαση που έχει γίνει με τον φορέα της πιστωτικής κάρτας).
- Γι αυτό το λόγο θα πρέπει απαραίτητα να ελέγχουν προσεκτικά τα μηνιαία εκκαθαριστικά της κάρτας τους (αυτή η συμβουλή ισχύει για όλες τις συναλλαγές που κάνουν οι καταναλωτές με πιστωτική κάρτα, ηλεκτρονικές και μη).
- Επειδή αρκετοί πελάτες είναι επιφυλακτικοί στο να δώσουν τα στοιχεία της πιστωτικής τους κάρτας, τα 7Days οφείλουν να μην τους αποτρέψουν από την ολοκλήρωση της συναλλαγής, παρέχοντάς τους εναλλακτικούς τρόπους:
 - όπως είναι η αντικαταβολή
 - η μετάδοση του αριθμού της κάρτας τους μέσω fax σε αρμόδιο υπάλληλο της επιχείρησης.
 - Ακόμα μπορούν οι καταναλωτές να επικοινωνήσουν με την τράπεζα σχετικά με τις νέες πιστωτικές κάρτες περιορισμένης χρέωσης, ένα προϊόν που πρόκειται σύντομα να κυκλοφορήσει και στην ελληνική αγορά.

6) Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια αναφορά σχετικά με το προφίλ του η-καταναλωτή. Στο έκτο κεφάλαιο είδαμε το προφίλ του καταναλωτή των 7Days. Τα 7Days κάνουν με επιτυχία εφαρμογή του Target grouping , συμπεριλαμβάνοντας στο δικό της καταναλωτικό κοινό κατά 40% την μεσαία κοινωνική τάξη, και τις πιο «κατάλληλες» ηλικίες για τα καταστήματα γρήγορου φαγητού.

Όσον αφορά τα προϊόντα των 7Days, θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνουν και τον τιμοκατάλογο του κάθε προϊόντος, ούτως ώστε οι εν δυνάμει πελάτες τους να μπορούν να συγκρίνουν με τους ανταγωνιστές τους.

Επιπροσθέτως, για τους πελάτες που θέλουν να προσέχουν τη γραμμή τους, θα μπορούσαν να αναγράφουν δίπλα από κάθε ολοκληρωμένη ηλεκτρονική παραγγελία, τις θερμίδες κάθε προϊόντος (π.χ. στο τέλος της σελίδας παραγγελιών, να υπάρχει σαν ταμπέλα με την ένδειξη θερμιδομετρητής). Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα 7Days θα πετύχουν:

- Την ενεργοποίηση των ήδη πελατών τους,
- Την προσέλκυση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κομματιού του κοινού –στόχου (και από τον επερχόμενο ανταγωνισμό)
- Τη σύνδεση του ονόματος 7Days με τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες και αντιλήψεις.

7) Για να μπορούν τα 7Days να πραγματοποιήσουν πωλήσεις μέσω Internet (η μείωση του λειτουργικού κόστους-κεφάλαιο πρώτο), θα πρέπει η ιστοσελίδα τους να διαθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών:

- κατάλογος των προϊόντων, λεπτομέρειες σχετικά με αυτά και τιμές καθώς και μια σειρά τεχνικών χαρακτηριστικών που να εξασφαλίζουν:

δυνατότητα παραγγελίας μέσω του Internet, το οποίο συνήθως συνεπάγεται :

- α) φόρμες παραγγελιών
- β) ασφάλεια των δεδομένων στο σύστημα παραγγελίας και πληρωμής
- γ) δυνατότητα σύνδεσης με ηλεκτρονικές αγορές.

Χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά, τα 7Days δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν πωλήσεις και πόσο μάλλον αύξηση των πωλήσεων στο ηλεκτρονικό τους κατάστημα (κεφάλαιο πρώτο).

Η πραγματοποίηση των πωλήσεων μέσω Internet στην επιχείρηση μπορεί να προσφέρει :

- προσέλκυση νέων πελατών
- νέους τρόπους δουλειάς, και κατά συνέπεια
- αύξηση των κερδών.

8) Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε λόγος για τη βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους η-καταναλωτές. Ένας τρόπος βελτιστοποίησης των σχέσεων της η-επιχείρησης με τους καταναλωτές είναι η επικοινωνία μέσω του διαδικτύου.

Η διαδικτυακή επικοινωνία μπορεί να βελτιωθεί με διάφορους τρόπους, όπως:

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο : μπορεί η επιχείρηση να υποστηρίξει τους πελάτες της για τα προϊόντα που έχουν ήδη αγοράσει ή σε περίπτωση δυσαρεστημένων πελατών να τους εξηγήσει την πολιτική επιστροφής που εφαρμόζει, να τους δίνει προσφορές, κλπ.

Προσωπικά, με προβληματίζει με πόσους διαφορετικούς τρόπους η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει και να ενημερώσει τους υπάρχοντες ή μελλοντικούς πελάτες της και ποιοι από αυτούς τους τρόπους θα ταίριαζαν στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου θα βοηθήσει :

- στη λήψη και διεκπεραίωση παραγγελιών
- σε αποδοτικότερες συναλλαγές
- στην εξάπλωση του δικτύου πωλήσεων της επιχείρησης
- ο πελάτης μπορεί να προσεγγίσει την επιχείρησή οποιαδήποτε ώρα και μέρα τον βολεύει
- υπάρχουν συστήματα που διευκολύνουν σημαντικά αυτές τις διαδικασίες
- οι πωλητές της μπορούν να ενημερώνονται άμεσα για αποθέματα των αποθηκών, αλλαγές στις τιμές, κτλ.

9) Μέσω του Internet η διαδικασία των προμηθειών μπορεί να γίνει πολύ πιο αποτελεσματική. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να αναζητήσει προϊόντα και πληροφορίες, και να επικοινωνήσει με τον προμηθευτή για περισσότερες διευκρινίσεις (χωρίς το κόστος των τηλεφώνων ή των fax).

Επιπρόσθετα, μπορεί να ολοκληρώσει ηλεκτρονικά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες (π.χ. δελτίο παραγγελίας, τιμολόγια κλπ), διαθέτοντας τη δυνατότητα στη διάρκεια της διαδικασίας να ενημερώνεται συνεχώς για την πορεία της (χρόνος παράδοσης, κλπ).

Οι προμήθειες μέσω Internet έχουν πολλά πλεονεκτήματα.
Η επιχείρηση μπορεί:

- να επικοινωνεί σε πραγματικό χρόνο ηλεκτρονικά με τους συνεργάτες της, περιορίζοντας, ή και εκμηδενίζοντας, τη χρήση τηλεφώνου και fax, και ειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος για την επιχείρηση.
- να απλοποιήσει και να διεκπεραιώνει ηλεκτρονικά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες.
- μέχρι τώρα έπρεπε οι υπάλληλοι να συμπληρώσουν φόρμες σε τριπλά αντίτυπα, και ενημερώνει η εταιρεία τους συνεργάτες της σε περίπτωση που παρουσιαζόταν έλλειψη ή ανάγκη για αγορά κάποιου υλικού· τώρα, αυτή η διαδικασία μπορεί να αυτοματοποιηθεί: ένα υπολογιστικό σύστημα μπορεί να αναλάβει εγκαίρως να ενημερώσει τους συνεργάτες της για τη μείωση των προμηθειών.
- μια τέτοια ηλεκτρονική οργάνωση δίνει τη μοναδική δυνατότητα να έχει ο επιχειρηματίας κάθε στιγμή τη σωστή εικόνα, τόσο για τις παραγγελίες, όσο και για το σύνολο των διαδικασιών που αφορούν τις προμήθειες για την επιχείρησή του.
- μια τέτοια ηλεκτρονική οργάνωση μπορεί να οδηγήσει στη συνολική αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, συνδέοντας παραγωγούς, πελάτες και προμηθευτές σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που παρέχει τη δυνατότητα για γρήγορες και ευέλικτες συνεργασίες.

Η ανάγκη να συμβαδίζει με τις εξελίξεις είναι ο λόγος για τον οποίο τα 7Days θα πρέπει να αποφάσισουν να προχωρήσουν στις ηλεκτρονικές προμήθειες.

10) Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε αναφορά στους τρόπους πώς μπορούν τα 7Days να βελτιώσουν την εσωτερική δομή και την λειτουργία τους. Ένας τρόπος είναι η εσωτερική πληροφόρηση.

Η ανάγκη πρόσβασης σε έγγραφα, παραστατικά, οικονομικά δεδομένα, τιμές προϊόντων, πληροφορίες για τη διαθεσιμότητα της αποθήκης, στοιχεία και παραγγελίες πελατών, κλπ, δεν είναι καινούρια – δημιουργήθηκαν με την ίδρυση των 7Days. Η πρόσβαση των υπαλλήλων σε όλα αυτά τα δεδομένα, και ιδιαίτερα η ενημέρωση και ο έλεγχος της εγκυρότητάς τους, απαιτεί συνήθως αρκετό χρόνο, ακόμη και όταν αυτά είναι καλά αρχειοθετημένα, ιδιαίτερα στη συγκεκριμένη επιχείρηση που, λόγω της φύσης της (έχουν μεγάλη γκάμα προϊόντων), διαχειρίζονται πολλά δεδομένα.

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των δεδομένων μπορεί να είναι καθοριστική για την επιχείρηση. Το πρώτο βήμα σ' αυτήν την κατεύθυνση, που έχουν ήδη πραγματοποιήσει τα 7Days, είναι η μηχανοργάνωση των δεδομένων που τις αφορούν. Μέσα από τη η-επιχειρείν, δηλαδή την αξιοποίηση δηλαδή των ΤΠΕ (και ιδιαίτερα του Internet), η διαχείριση αυτών των δεδομένων μπορεί γίνει ακόμη πιο αποτελεσματική.

Εν κατακλείδι, το σύστημα μηχανοργάνωσης της επιχείρησης των 7Days μπορεί κατ' αρχήν να συμπεριλάβει όλα τα υποκαταστήματα που διαθέτουν. Επίσης, μπορεί να συνδεθεί με τα αντίστοιχα συστήματα άλλων επιχειρήσεων, ώστε να αυτοματοποιηθούν οι συναλλαγές τους. Ή, ακόμη και να συνδεθούν με εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για διάφορους κλάδους.

Ένας επιπλέον τρόπος βελτίωσης της λειτουργίας των 7Days είναι η εργασία μέσω του διαδικτύου. Η "παραδοσιακή" δομή της εργασίας περιλαμβάνει ένα σύνολο "σταθερών" που παραμένουν αναλλοίωτες εδώ και δεκαετίες: οι εργαζόμενοι έχουν ένα συγκεκριμένο ωράριο,

συγκεκριμένες ημέρες της εβδομάδας, στα γραφεία, υποκαταστήματα, κτλ, της επιχείρησης όταν υπάρχει φόρτος εργασίας οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται υπερωριακά, αλλά πάντα στο συγκεκριμένο χώρο της επιχείρησης.

Η πρακτική αυτή έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις στην επιχείρηση, που αφορούν το κόστος του χώρου εργασίας, καθώς και των μηχανημάτων και γενικότερων λειτουργικών εξόδων που είναι απαραίτητα. Αλλά και για τους εργαζόμενους υπάρχει ένα συγκεκριμένο κόστος, που αφορά κυρίως το χρόνο μετάβασης στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Μάλιστα, το κόστος αυτό δεν λαμβάνεται συνήθως υπόψη, ούτε από τις εταιρείες ούτε από τους εργαζόμενους, αφού θεωρείται από τους περισσότερους αναπόφευκτο.

Υπάρχει όμως και η περίπτωση όπου το η-επιχειρείν μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να υιοθετήσει εναλλακτικές μορφές εργασίας, που στηρίζονται στην τηλε-εργασία. Μάλιστα, η δυνατότητα αυτή είναι πολύ σημαντική, αφού μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, και δεν απαιτεί τεχνολογικές λύσεις αιχμής .

Η τηλε-εργασία, η εργασία δηλαδή από απόσταση μέσω της χρήσης των ΤΠΕ, αποτελεί μια μορφή η-επιχειρείν που επαναπροσδιορίζει τις υπάρχουσες μορφές εργασίας. Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επιτρέπει την εκτέλεση εργασιών σε χώρους εκτός των γραφείων της εταιρείας, όπως για παράδειγμα από το σπίτι των εργαζομένων, ή εκτός έδρας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από απόσταση έχοντας πρόσβαση στο δίκτυο και στα δεδομένα της εταιρείας όπως ακριβώς και αν βρίσκονταν στις κτιριακές της εγκαταστάσεις, και μπορούν να αποστέλλουν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους ηλεκτρονικά.

Η τηλε-εργασία μπορεί να αποτελέσει για τα 7Days μια πολύ αποτελεσματική και αποδοτική λύση, αυξάνοντας την παραγωγικότητά της, και μειώνοντας αισθητά το λειτουργικό της κόστος.

Συνοπτικά η τηλε-εργασία θα προσφέρει στην επιχείρηση:

- μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας
- μείωση των λειτουργικών εξόδων
- δίνει τη δυνατότητα για καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος χώρου
- επέκταση των γεωγραφικών ορίων της επιχείρησης, αποκτώντας πρόσβαση σε μεγαλύτερο σύνολο του εργατικού δυναμικού, και κατ' επέκταση

Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και για τους εργαζόμενους:

- ευελιξία στη διαχείριση του εργασιακού χρόνου
- μείωση των εξόδων μετακίνησης
- δυνατότητα εργασίας ακόμη και από απομακρυσμένες περιοχές
- δυνατότητα για μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους, λόγω της
- ευελιξίας χρόνου και χώρου.

Τα 7Days μπορούν να λύσουν το πρόβλημα με τη λύση της τηλε-εργασίας. Η απόφαση να χρησιμοποιήσουν την τηλε-εργασία θα διαμορφώσει γι' αυτούς και τους συνεργάτες τους νέες συνθήκες εργασίας. Εφόσον εφαρμόσουν ένα πλάνο "διαμοιρασμού" των γραφείων από τους υπαλλήλους, οι εργαζόμενοι μπορούν να "κρατούν" χώρο στα γραφεία για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (περιοδικά), και να ολοκληρώνουν την υπόλοιπη εργασία τους σπίτι. Αυτό θα αποφέρει στην επιχείρηση την δραστική μείωση της ανάγκης για χώρο γραφείων και θα αποφέρει αντίστοιχη μείωση των εξόδων.

Για να μπορέσουν να το επιτύχουν αυτό οι ιδιοκτήτες των 7Days, μπορούν να συνάψουν συμφωνίες με συγκεκριμένους προμηθευτές, οι συναλλαγές με τους οποίους θα γίνονται ηλεκτρονικά ενώ θα συμμετέχουν και σε ηλεκτρονικές αγορές (e- marketplaces).

11) Εύρεση Προσωπικού. Η αναζήτηση και εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση είναι, ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της (βελτίωση της ίδιας της επιχείρησης.). Αυτό που κάνει παραδοσιακά ο επιχειρηματίας για να βρεί νέο προσωπικό είναι η καταχώρηση αγγελιών σε εφημερίδες και ειδικά έντυπα, και η αντίστοιχη αναζήτηση από αγγελίες. Και φυσικά, υπάρχουν συγκεκριμένοι οργανισμοί (γραφεία εύρεσης εργασίας, κλπ) που έχουν στόχο να βοηθήσουν αυτήν τη διαδικασία.

Το Internet μπορεί να βοηθήσει τα 7Days και σ' αυτόν τον τομέα. Κατ' αρχήν, στην ενότητα της διαφήμισης αναφέραμε ότι το Internet μπορεί να βοηθήσει να γίνει η εταιρεία περισσότερο γνωστή, με ελάχιστο κόστος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, μπορεί φυσικά να γίνεται γνωστή και σε πιθανούς εργαζομένους. Αυτή είναι μια τυπική περίπτωση που δείχνει τα πολλαπλασιαστικά οφέλη του η-επιχειρείν.

Το Internet μπορεί να βοηθήσει όμως και με πολλούς άλλους τρόπους να βρεί το διοικητικό στέλεχος το προσωπικό που χρειάζεστε . Υπάρχουν σήμερα εξειδικευμένοι δικτυακοί τόποι μέσω των οποίων μπορεί να αναζητήσει προσωπικό με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Επίσης, η επικοινωνία με τους πιθανούς εργαζομένους (αποστολή βιογραφικού σημειώματος, κλπ) μπορεί να γίνει εύκολα και γρήγορα, και με ελάχιστο κόστος.

7.3. Συμπεράσματα

Με την έρευνα και μελέτη της Chipita International S.A. και της 7Days στην Βοσνία που πραγματοποιήθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, στη διείσδυση αγοράς, στην ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση ασφαλών προϊόντων διατροφής, και στην επιτυχημένη επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλες χώρες, αποτελεί ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει τη στρατηγική διεθνοποίησης και πρέπει να προσανατολιστεί σε αγορές όπως η Ρωσία και η Κίνα εκμεταλλευόμενη το μέγεθος που διαθέτει ως μέλος της Vivartia.
- Η εταιρία πρέπει, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ (συσχετισμένη διαποίκιση).
- Η Chipita πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά της). Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

- Η Chirita πρέπει να φροντίσει να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα για να αντιμετωπίσει την αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- Ως στρατηγική μάρκετινγκ προτείνεται η διείσδυση αγοράς που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή.
- Η εταιρία πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντος με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή.
- Η τιμολόγηση της Chirita και της εταιρίας 7Days δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος “skimming” αλλά διεισδύσεως “penetration pricing”, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.
- Όσον αφορά την προβολή, η εταιρία 7Days πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική pull επενδύοντας στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό.
- Η εταιρία πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής της με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και τον προσανατολισμό σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρίας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται.
- Η εταιρία λόγω της ανταγωνιστικότητας και τους γρήγορους ρυθμούς διαδουκτιακής ανάπτυξης θα έπρεπε να λάβει γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο, ούτως ώστε να είναι πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της, έτσι μ’ αυτή την κίνηση μπορεί στο καταναλωτικό της κοινό να παρέχει αφενός μεν την πρόσβαση στις αρτιότερες υπηρεσίες με την εγγυημένη ποιότητα και τις πιο ανταγωνιστικές τιμές και αφετέρου με την μέγιστη ασφάλεια συναλλαγών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – Βελτιώσεις πτυχιακής εργασίας

Στόχος της παρούσας πτυχιακής ήταν να καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερα αντικείμενα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην έρευνα η οποία διακρίθηκε στη συγκριτική μελέτη με άλλες επιχειρήσεις που ήδη έχουν υιοθετήσει και με επιτυχία εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω Internet, καθώς επίσης και στην πληροφορία που συγκεντρώθηκε, ώστε να παρθούν με όσο το δυνατό καλύτερο, χειροπιαστό και πρακτικό τρόπο, οι αποφάσεις και οι προτάσεις πάνω στα οποία πρέπει να γίνει η υλοποίηση του e-commerce για τα 7Days.

Όσον αφορά το έβδομο κεφάλαιο, οι αποφάσεις για τις προτάσεις βελτίωσης για τα 7Days, πάρθηκαν ύστερα από ιδιαίτερη μελέτη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Η δημιουργία των ενοτήτων πάνω στα οποία θα στηριζόταν η όλη εργασία, πέρασε και αυτή με τη σειρά της από πολλαπλές αλλαγές, ώστε να καταλήξει στην πιο συμβατή μορφή της προς όλους τους παράγοντες. Τα αριθμητικά στοιχεία και οι πίνακες που υπάρχουν στην παρούσα εργασία δεν είναι πολύ πρόσφατα και είναι το βασικότερο κομμάτι που με δυσκόλεψε διότι δεν υπήρχαν αρκετές πληροφορίες για την συγκεκριμένη εταιρία. Αρκετά στοιχεία για την Chipita International S.A. πάρθηκαν από την ήδη υπάρχουσα εργασία της Νυκτάρη για τον λόγο το ότι δεν υπάρχουν πληροφορίες για το συγκεκριμένο αντικείμενο και μπορούσαν να ληφθούν μόνο μέσα από την ίδια την εταιρία. Τώρα σχετικά με την εταιρία 7Days στην Βοσνία ήταν ένα σχετικά απλό κομμάτι για μένα, και ο λόγος είναι ότι εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρία και η εύρεση πληροφοριών ήταν εύκολη. Η προσπάθεια που έγινε, ήταν όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη, ώστε η θέση των 7Days (που έχουν ήδη αποκτήσει τη δική τους προσωπικότητα στον κυβερνοχώρο), να ενισχυθεί και να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών της. Ευελπιστώ ότι σύντομα, τα 7Days θα σκεφτούν στα σοβαρά τις προτάσεις μου και θα κάνουν το βήμα προς το e-commerce.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1 Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- 2 Καζάζης Ν., «Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις», εκδόσεις Σταμούλης Α., Αθήνα, 2000
- 3 Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, 1991
- 4 Λίτινας Ν., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος, 1998
- 5 Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2001
- 6 Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
- 7 Τομάρας Π., «Εισαγωγή στο Marketing και την έρευνα αγοράς», Αθήνα, 2000
- 8 Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα 2001

ΞΕΝΗ

- 1 Coulter Mary, Strategic Management in Action, Prentice Hall, 2002
- 2 David F.R., Strategic Management, Prentice Hall, 1997
- 3 Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers, 2002
- 4 Johnson G. and Scholes K. Exploring Corporate Strategy, Financial Times Prentice Hall, 2002
- 5 Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, 2003
- 6 Porter M., Competitive Strategy, the Free Press, 1985
- 7 Van Horne, J.C., Financial Management & Policy, Prentice Hall, 2002
- 8 Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004
- 9 Wright P. and Kroll M.J. and Parnell J.A., Strategic Management Concepts, Prentice Hall, 1998

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ

- 1 <http://www.chipita.gr>
- 2 <http://www.vivartia.gr>
- 3 <http://www.icap.gr/7687.asp>
- 4 <http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=1860&nt=149&lang=1&tabID=3>
- 5 http://www.statistics.gr/gr_tables/hellas_in_numbers.pdf
- 6 <http://www.bankofgreece.gr/publications/pdf/oikodelt200607.pdf>
- 7 <http://www.euro2day.gr/article/226613/ArticleDetails.aspx>
- 8 <http://www.naftemporiki.gr/audionews/listenstory.asp?id=1568489>
- 9 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12828&subid=2&pubid=238859>
- 10 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=227223&word=chipita>
- 11 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=218041&word=chipita>
- 12 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=240325&word=chipita>
- 13 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=251725&word=chipita>
- 14 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=205914&word=chipita>
- 15 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=166454&word=chipita>
- 16 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=152697&word=chipita>
- 17 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=162106&word=chipita>
- 18 <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=4668&subid=2&PubID=166408&word=chipita>
- 19 <http://www.ebusinessforum.gr>
- 20 <http://www.ebea.gr>
- 21 <http://www.ecommercetimes.com>
- 22 <http://www.marettistories.com>
- 23 <http://www.quickie.ba>
- 24 <http://www.midisnack.com>
- 25 <http://www.vincinni.com>
- 26 <http://www.express.gr>
- 27 http://www.esee.gr/greek/HLEKRONIKO_EMPORIO/dekalogos_epixeirimatia/dekalogos.htm

ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

- 1 Metron Analysis, "**Προσεγγιστική παρουσίαση της εξέλιξης του Internet παγκοσμίως**", Ιούλιος, 2001
- 2 Περιοδικό **e-Market**, Οκτώβριος, 2004.
- 3 Εφημερίδα **«Ελευθεροτυπία»**, Δεκέμβριος, 2006.
- 4 Εφημερίδα **«Ελευθεροτυπία»**, Δεκέμβριος, 2006.