

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα μελέτη αφορά σε θέματα στρατηγικής και στρατηγικού μάντζμεντ με έμφαση στην εταιρεία GOODY'S του Ομίλου VIVARTIA. Στόχος της μελέτης είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της χάραξης στρατηγικής που να ανταποκρίνεται σε κάθε περίπτωση στο πολυτάραχο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα.

Η μελέτη αποτελείται από τρία μέρη και συνολικά επτά κεφάλαια. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει θέματα που αφορούν στην εταιρεία GOODY'S και στον βιομηχανικό κλάδο της Εστίασης και Ψυχαγωγίας στον οποίο ανήκει. Η αποτύπωση του βιομηχανικού κλάδου διακρίνεται σε δύο τμήματα, με το πρώτο να αφορά στην εικόνα του κλάδου με βάση στοιχεία της ICAP και το δεύτερο με βάση στοιχεία της εταιρείας που προκύπτουν από μελέτες που διενεργεί για λογαριασμό της εταιρεία ερευνών.

Το δεύτερο μέρος της μελέτης πραγματεύεται θέματα σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό. Ειδικότερα και αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που το διαμορφώνουν (ανάλυση PEST). Επιπλέον, παρουσιάζεται η εικόνα του κλάδου βάσει στρατηγικών ομάδων και αποτυπώνεται ο βαθμός ανταγωνισμού και η ελκυστικότητα του κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter. Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον εξετάζονται η δομή, η κουλτούρα και η φιλοσοφία της εταιρείας σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ παράλληλα αποτυπώνεται η χρηματοοικονομική εικόνα και η εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Το δεύτερο μέρος της μελέτης ολοκληρώνεται με την ανάλυση SWOT στην οποία μελετώνται σε συνδυασμό οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος της μελέτης αφορά σε θέματα στρατηγικής. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται το χρονικό των σημαντικότερων στρατηγικών κινήσεων της εταιρείας από την ίδρυσή της έως σήμερα, το πλαίσιο των στρατηγικών κινήσεων στο οποίο σκοπεύει να κινηθεί για το 2009, ενώ το τελευταίο κομμάτι της ανάλυσης αναφέρεται σε προτεινόμενες στρατηγικές κινήσεις τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α΄ : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ Ο ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η GOODY'S ΚΑΙ Ο ΟΜΙΛΟΣ VIVARTIA 7

1.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ 7

1.2 ΧΡΟΝΙΚΟ 8

1.3 VIVARTIA A.B.B.E. 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΛΑΔΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 12

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΑΠ' ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ 12

2.2 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ 13

2.3 ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ 14

2.3.1 Η ΑΓΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ICAP 15

2.3.2 Η ΑΓΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ GOODY'S 23

ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ 30

3.1 ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PEST 30

3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 31

3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 37

3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 38

3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 41

3.2 ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER 46

3.2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ MICHAEL PORTER 46

3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ 48

3.2.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΗ 53

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ GOODY'S, MC'DONALDS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ 64

4.1 ΔΟΜΗ 65

4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 67

4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ 70

4.4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ 72

4.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ 73

4.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ 80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT 83

6.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ 84

6.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ 86

6.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ 86

6.4 ΑΠΕΙΛΕΣ 87

ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ GOODY'S-VIVARTIA 88

7.1 ΓΕΝΙΚΑ 88

7.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ GOODY'S ΑΠ' ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ 94

7.3 ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΗΜΕΡΑ 94

7.4 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ 95

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 98

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 100

ΠΙΝΑΚΕΣ

1. Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης(1992-2005).
2. Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κύρια κατηγορία εστίασης σε εκατ. €(1992-2005).
3. Ποσοστιαία κατανομή της αγοράς αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (1999-2005).
4. Μεριδία αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005).
5. Μεριδία αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στο σύνολο της αγοράς (2005).
6. Μέσος όρος επισκέψεων (σε εκατ.) στις αγορές φαγητού (2005-2006).
7. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων των αλυσίδων GOODY'S και McDonald's.
8. Οικονομικά μεγέθη εταιρείας (2003-2005).
9. Οικονομικά μεγέθη εταιρείας (2006-2007).
10. Δαπάνες διαφημιστικής εκστρατείας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Εξέλιξη της αξίας της αγοράς υπηρεσιών εστίασης σε εκατ. € μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2005).
2. Διάρθρωση εγχώριας αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία σε εκατ. €. (1999-2005)
3. Ποσοστιαία κατανομή της αγοράς των αλυσίδων γρήγορης εστίασης ανά κατηγορία (1999-2005).
4. Εξέλιξη μηνιαίων επισκέψεων σε εκατ. επισκέψεις για φαγητό και καφέ.
5. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2005).
6. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2006).
7. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (Ιαν.-Σεπτ. 2007).
8. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2005).
9. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2006).
10. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2007).
11. Φαγητά που καταναλώνονται σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού ανά ηλικιακή ομάδα.
12. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού με βάση το φύλο.
13. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού με βάση την ηλικία.
14. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων για Αθήνα, Θεσ/νίκη, άλλες αστικές ημιαστικές, αγροτικές περιοχές.
15. Στρατηγικές ομάδες.
16. Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας.
17. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2006).
18. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2007).
19. Κατανομή προσωπικού κατά φύλο.
20. Κατανομή απασχολούμενων.
21. Ηλικιακή κατανομή προσωπικού.
22. Πωλήσεις της GOODY'S σε εκατ. €(2003-2007).
23. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων GOODY'S και McDonald's (2007).
24. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων GOODY'S και McDonald's (2006).

ΣΧΗΜΑΤΑ

1. Μεταβλητές του περιβάλλοντος
2. Συσχετισμός εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος με την επιχείρηση
3. Υπόδειγμα του Porter: δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό.
4. Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter: βασικές αρχές.
5. Ανάλυση Porter.
6. Οργανόγραμμα VIVARTIA.
7. Οργανόγραμμα GOODY'S.
8. Ανάλυση SWOT.
9. Υπόδειγμα επιχειρησιακής στρατηγικής.

ΕΙΚΟΝΕΣ

1. Ταμειακά συστήματα πωλήσεων.
2. Μεταφορά παραγγελίας στο χώρο παρασκευής.
3. Συστήματα διανομής κατ' οίκον.

ΜΕΡΟΣ Α' : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ Ο ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η GOODY'S ΚΑΙ Ο ΟΜΙΛΟΣ VIVARTIA

1.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η GOODY'S αποτελεί τη μεγαλύτερη και πλέον αναγνωρισμένη εταιρεία εστιατορικών υπηρεσιών στην Ελλάδα. Τα εστιατόρια της αλυσίδας προσφέρουν μια ευρεία γκάμα προϊόντων όπως Burgers, sandwiches, φρέσκιες σαλάτες, μακαρονάδες, καφέδες, χυμούς, αναψυκτικά και παγωτά. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στη διαμόρφωση ειδικών γευμάτων για τα παιδιά, ενώ ο κατάλογος εμπλουτίζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με γεύσεις που ανταποκρίνονται όχι μόνο στις νέες διατροφικές τάσεις (υγιεινή διατροφή χαμηλότερη σε λιπαρά) αλλά και στις ιδιαιτερότητες κάθε εποχής (περισσότερες φρέσκιες σαλάτες το καλοκαίρι, νηστίσιμες προτάσεις την περίοδο της σαρακοστής). Άλλωστε, φιλοσοφία της εταιρείας είναι να δημιουργεί συνταγές με βάση τις επιθυμίες και τις διατροφικές προτιμήσεις του πελάτη-καταναλωτή. Εκτός από τα ανωτέρω τα εστιατόρια της αλυσίδας προσφέρουν ένα άνετο και όμορφο περιβάλλον με ειδικούς χώρους για τα παιδιά, ώστε ο πελάτης να μπορεί να απολαύσει το γεύμα του.

Σημαντικά Νούμερα:

- **62.000.000 επισκέψεις το χρόνο**
- **170.000 επισκέψεις τη μέρα**
- **250.000 γεύματα καθημερινά**

Πηγή: Superbrand_Bible1, 2005

Ξεκινώντας από τη Θεσσαλονίκη το 1975, η GOODY'S διαμόρφωσε ουσιαστικά την ελληνική αγορά των εστιατορίων μαζικής εστίασης, κάνοντας γνωστό τον συγκεκριμένο τρόπο διατροφής στον Έλληνα. Σήμερα, αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα και αγαπημένα σήματα στην χώρα με το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων (185) αλλά και φανατικών καταναλωτών, ενώ παράλληλα αποτελεί μία από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες με παρουσία στο εξωτερικό. Ειδικότερα, το 2008 η εταιρεία αριθμούσε 178 καταστήματα στην Ελλάδα, 6 στην Κύπρο και ένα στη Βουλγαρία. Τα καταστήματα της εταιρείας λειτουργούν με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising), σύστημα που πρώτη η GOODY'S εφάρμοσε στην ελληνική αγορά για την ανάπτυξη της αλυσίδας της.

Ως αποτέλεσμα της ευρωπαϊκής αναγνώρισης της, η GOODY'S είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία που κέρδισε το βραβείο "HamBurger Foodservice Pries" το 2004, τη σημαντικότερη ευρωπαϊκή διάκριση στον χώρο των αλυσίδων εστιατορίων. Αξίζει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη απονομή στην GOODY'S πραγματοποιήθηκε με ομόφωνη απόφαση των μελών της κριτικής επιτροπής του οργανισμού Deutscher Fachverlag Publising Group, για την ξεχωριστή πορεία και λειτουργία της εταιρείας από την ίδρυση της έως σήμερα, την πρωτοπορία των προϊόντων και συστημάτων εστίασης και την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά. Επιπλέον, το 2005 βραβεύεται ως η μεγαλύτερη ελληνική μάρκα στον χώρο της εστίασης από τον οργανισμό «Superbrands»¹.

1 Ο οργανισμός Superbrands είναι ένας ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης εμπορικών σημάτων που προσδιορίζει και αναδεικνύει τα εξαιρετικά εμπορικά σήματα σε όλο τον κόσμο (73 χώρες) αποδίδοντας τους το βραβείο Superbrand.

1.2 ΧΡΟΝΙΚΟ

Το ταξίδι της δημιουργίας της GOODY'S ξεκίνησε το 1975. Η ιδέα της δημιουργίας της εταιρείας ανήκει στον κ. Γιάννη Διονυσιάδη ενώ την αρχική ιδρυτική ομάδα αποτελούσαν οι: Ν. Παππάς, Δ. Παρίσης, Τ. Λασκαρίδης, Φ. Κορκοβέλος, Ξ. Διονυσιάδης, Α. Φόλιας, Μ. Μαργαρίτης και Β. Μαργαρίτης.

Το πρώτο εστιατόριο ιδρύθηκε το **1975** στη Θεσσαλονίκη, ενώ το **1977** άνοιξε στην ίδια πόλη το πρώτο franchise εστιατόριο. Μόλις έξι χρόνια μετά, το **1981** η GOODY'S κάνει την εμφάνιση της στην Αθήνα με το πρώτο της εστιατόριο επί της οδού Σόλωνος. Ακολουθεί μια σειρά νέων καταστημάτων σε όλη τη χώρα όπως το πρώτο εστιατόριο GOODY'S στην Εθνική Οδό –στον ισθμό της Κορίνθου– το 1992 και το πρώτο σε νησί (Κέρκυρα) την ίδια χρονιά.

Το **1985** η GOODY'S εξαγόρασε την εταιρεία ΦΛΟΚΑ Α.Ε., που εξελίχθηκε σε Flocafé Espresso Bar, ενώ το **1991** δημιουργήθηκε ο Όμιλος GOODY'S. Το **1994** η GOODY'S εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ενώ την ίδια χρονιά λειτούργησε και το πρώτο κατάστημα της αλυσίδας Flocafé, η οποία χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη ποικιλία καφέ (27 διαφορετικά είδη). Ένα χρόνο αργότερα η εταιρεία βραβεύτηκε ως η εταιρεία με τη μεγαλύτερη απόδοση μετοχής στο κλάδο των τροφίμων. Η GOODY'S αριθμούσε τότε 82 εστιατόρια, σε 28 πόλεις της Ελλάδας. Το **1997** η επέκταση της GOODY'S εκτός συνόρων Ελλάδας είναι γεγονός, με τη λειτουργία των πρώτων εστιατορίων σε Κύπρο και Βουλγαρία.

Το **2001**, η είσοδος της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με ποσοστό μεγαλύτερο του 60% σηματοδοτεί τη δημιουργία μιας νέας αναπτυξιακής οργανωτικής δομής και την αρχή μιας νέας εποχής. Παράλληλα η αλυσίδα Flocafé διεύρυνε την παρουσία της και στην ακτοπλοΐα. Το **2002** σε συνεργασία με την Ομοσπονδία Σωματείων/Ιδρυμάτων «Μαζί για το παιδί» θεσμοθετήθηκε η κοινωνική δραστηριότητα της GOODY'S με το πρόγραμμα «ARGOODAKI» εκφράζοντας έμπρακτα την αγάπη και την υποστήριξή της στο «παιδί σε ανάγκη».

Το Σεπτέμβριο του **2006** η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. μετονομάστηκε σε VIVARTIA Α.Β.Β.Ε. με απορρόφηση των εταιρειών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., CHIPITA INTERNATIONAL Α.Ε., GOODY'S Α.Ε. και ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε., αποτελώντας πλέον τη μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα, οίκο κορυφαίων μαρκών διατροφής με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη, ενώ τον Ιούλιο του 2007 η MARFIN INVESTMENT GROUP Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ απέκτησε το 30% της VIVARTIA Α.Β.Β.Ε. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας σήμερα βρίσκονται στο Δήμο Μαρουσίου στην Οδό Ζηρίδη 10.

1.3 VIVARTIA A.B.B.E.

Με μια ματιά

- ✓ **Ηγετική θέση στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα (μερίδιο αγοράς άνω του 30%).**
- ✓ **Σημαντική παρουσία σε 30 χώρες.**
- ✓ **598.000 σημεία πώλησης.**
- ✓ **27 παραγωγικές εγκαταστάσεις.**
- ✓ **13.000 απασχολούμενοι.**
- ✓ **Κεφαλαιοποίηση μεγαλύτερη από €2 δις.**

Πηγή: Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA 2007

Η VIVARTIA A.B.B.E. που ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των **ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε., CHIRITA A.E., GOODY'S A.E.** (και **FLOCAFE**) και **ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.** αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην ελληνική αγορά. Διαθέτει κορυφαία προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών σε 30 χώρες στον κόσμο ενώ δυναμική είναι η παρουσία της στο εξωτερικό που επωφελείται των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης των αγορών της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής.

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

Κλάδος Γαλακτοκομικών και Ποτών:

Αντικείμενο του κλάδου είναι η παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα, γιαούρτι και χυμοί φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα σήματα του κλάδου είναι: Λευκό Γάλα ΔΕΛΤΑ, ΔΕΛΤΑ Daily, ΔΕΛΤΑ Advance, Milko, Life, Comlet, Natural, Vitoline.

Κλάδος Αρτοποιίας και Ζαχαρωδών:

Ειδικεύεται στην παραγωγή τυποποιημένων τροφίμων (snacks), όπως προϊόντα μαλακής ζύμης και φουρνιστά παξιμάδια, με βασική πρώτη ύλη το αλεύρι, καθώς και ζαχαρώδη προϊόντα με βάση τη σοκολάτα. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα σήματα του κλάδου είναι: Bake Rolls, Bake Bars, 7Days, Pita Bakes, Molto, 7Days croissant, Finetti.

Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας:

Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσω της λειτουργίας αλυσίδας εστιατορίων και καφέ-ζαχαροπλαστείων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες Εστίασης και Ψυχαγωγίας του Ομίλου είναι τα καταστήματα GOODY'S, FLOCAFE και τα νέα καταστήματα «Με gusto», καθώς και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

Κλάδος Κατεψυγμένων Τροφίμων:

Εστιάζει στην παραγωγή και διανομή κατεψυγμένων τροφίμων όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής. Με τα εμπορικά σήματα «Μπάρμπα Στάθης», «Froza» και «Χρυσή Ζύμη» τα κατεψυγμένα λαχανικά και τρόφιμα του κλάδου έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή, όχι μόνο για τη διατροφική τους αξία αλλά και για την εγγύηση ποιότητας.

Πηγή: Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA, 2007

- + 1η στην αγορά γάλακτος.
- + 1η στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη.
- + 1η στην αγορά των croissants.
- + 1η στην αγορά των bread snacks (Bake Rolls & Pitta Bakes).
- + 1η στην αγορά των καταψυγμένων λαχανικών.
- + 1η στην αγορά των προϊόντων καταψυγμένης ζύμης.
- + 1η στην αγορά επώνυμης συσκευασμένης σαλάτας.
- + 1η στην αγορά βιολογικών καταψυγμένων λαχανικών.
- + 1η στην επώνυμη αγορά φαγητού.
- + 1η στην επώνυμη αγορά καφέ.

Πηγή: Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA, 2007

Πρόκειται για μία οικονομικά ισχυρή επιχείρηση, με σύγχρονη οργάνωση και δομή. Η δυναμική αυτή ταυτότητα της VIVARTIA, σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο, ισχυροποιήθηκε περαιτέρω μέσω της συμφωνίας της με την MIG (Marfin Investment Group) το 2007. Η κεφαλαιακή ισχύ της MIG έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για την περαιτέρω ανάπτυξη της VIVARTIA και την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων.

Στα πλαίσια της στρατηγικής επέκτασης πέρα από τα όρια της ελληνικής αγοράς, η VIVARTIA κατά το 2007 προχώρησε σε δύο πολύ σημαντικές εξαγορές. Ειδικότερα, τον Απρίλιο του 2007 υπεγράφη η συμφωνία εξαγοράς του 99,99% της βουλγαρικής εταιρείας UNITED MILK COMPANY AD (UMC), η οποία είναι ηγέτης στην αγορά γάλακτος στη Βουλγαρία και κατέχει τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού, ενώ η δεύτερη εξαγορά αφορά την κυπριακή γαλακτοβιομηχανία Christis Dairies Public LTD. Παράλληλα η εταιρεία ανακοινώσε και την υπογραφή οριστικής συμφωνίας για την ίδρυση κοινής εταιρείας με την Western Bakeries και την Olayan Financing Company (OFC), με σκοπό την παραγωγή και διανομή προϊόντων του κλάδου αρτοποιίας, με έδρα την Σαουδική Αραβία (Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA 2007).

Ως μέλος του Ομίλου VIVARTIA, η GOODY'S συμπορεύεται και λειτουργεί κάτω από κοινό όραμα, φιλοδοξίες, αξίες και διαμορφώνει τους δικούς της στόχους.

ΟΡΑΜΑ:

Η δημιουργία και προσφορά αξίας σήμερα και στο μέλλον που ορίζει και καθοδηγεί κάθε δράση:

- Στους καταναλωτές, που διαλέγουν καθημερινά τα προϊόντα της εταιρείας.
- Στους εργαζόμενους, που δημιουργούν και εργάζονται για το παρόν και μέλλον.
- Στους μετόχους, που εμπιστεύονται στην εταιρεία ένα κομμάτι από το μέλλον τους.
- Στην ευρύτερη κοινωνία, μέσα στην οποία οφείλει να προσφέρει η κάθε σύγχρονη επιχείρηση.

Αποστολή της GOODY'S είναι να γίνει η πρώτη επιλογή του Έλληνα καταναλωτή στο γρήγορο φαγητό προσφέροντας καινοτομικά, υψηλής ποιότητας προϊόντα και

υπηρεσίες, που θα καθιερωθούν ως σημείο αναφοράς και σε ανταγωνιστικές τιμές παρέχοντας στους πελάτες ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών».

Η φιλοσοφία της GOODY'S συνοψίζεται στη συνεχή εξέλιξη με βάση τις ανάγκες και τις διατροφικές προτιμήσεις των καταναλωτών, διαμορφώνοντας μια σχέση αλληλοεκπαίδευσης σε θέματα διατροφής σε χώρους εστίασης. Η ποικιλία επιλογών συνδυάζεται με τη διασφάλιση της ποιότητας σε ορθολογική σχέση με την τιμή και την άριστη εξυπηρέτηση μέσα από το εκπαιδευμένο προσωπικό, σε ένα περιβάλλον αισθητικής υγιεινής που εξασφαλίζει την φροντίδα και την αγάπη προς το προϊόν και τον καταναλωτή.

Στόχοι της εταιρείας αποτελούν:

- Η ενίσχυση των σημάτων GOODY'S και FLOCAFE, με τη δημιουργία νέων καταστημάτων καθώς και η περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας με την επωνυμία «Me gusto».
- Η συνεχής ανάπτυξη συνεργασιών με εταιρείες ή αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του γλυκού, του παγωτού και του γύρου, αλλά η εντατικοποίηση των προσπάθειών για προώθηση στην αγορά των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σε τουριστικές περιοχές.
- Η ανάπτυξη υπηρεσιών delivery.
- Η διερεύνηση της προοπτικής ανάπτυξης των σημάτων στην Αλβανία και στη Σερβία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΛΑΔΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΑΠ' ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης, που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που προσφέρουν στον πελάτη φαγητό σε γρήγορους χρόνους (fast food), αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου ανταγωνισμού, λόγω της δραστηριοποίησης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, σε διάφορα γευστικά πεδία.

Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τοποθετείται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του '90, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις για την κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης που δημιούργησαν οι εντεινόμενοι ρυθμοί ζωής κυρίως στα αστικά κέντρα.

Αρχικά ο κλάδος συνδέθηκε με εστιατόρια «αμερικανικού τύπου» όπου το κυρίως προσφερόμενο μενού επικεντρωνόταν στο μπιφτέκι (Burger). Στη συνέχεια, συνθήκες όπως η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής, ο περιορισμός του διαθέσιμου χρόνου για την παρασκευή φαγητού στο σπίτι και η αύξηση των μονομελών νοικοκυριών δημιούργησαν ζήτηση για μια διευρυμένη ποικιλία γεύσεων, με συνέπεια την εισαγωγή επιμέρους

κατηγοριών προϊόντων όπως pizza, Snack/Sandwich και έθνικ (παραδοσιακή ελληνική - σουβλάκι- ή ξένη κουζίνα).

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης της ανάγκης διατροφής ενίσχυσαν την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης αποτελούν χώρο διασκέδασης, διαλείμματος, σημείο συνάντησης πριν ή μετά την νυχτερινή έξοδο, αλλά και σημείο εξυπηρέτησης για όλη την οικογένεια, λόγω των κατάλληλα διαμορφωμένων χώρων φιλοξενίας για μικρά παιδιά και των προσφερόμενων παιδικών γευμάτων. Επιπλέον, ο κλάδος γρήγορης εστίασης εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για τη διατροφή και πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών Ομίλων επιχειρήσεων που ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης (π.χ. Όμιλος VIVARTIA με GOODY'S, Με gusto, FLOCAFE), ενώ παράλληλα η επέκταση σε «κλειστές αγορές» όπως ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορικά μέσα (συρμοί ΟΣΕ, πλοία ακτοπλοΐας, σταθμούς μεταφορών, αυτοκινητοδρόμους), εμπορικά κέντρα και χώροι ψυχαγωγίας, χαίρει ιδιαίτερης σημασίας.

Επιπλέον, με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, αρκετές αλυσίδες καθετοποίησαν τις παραγωγικές τους διαδικασίες ιδρύοντας εταιρείες με βασικό αντικείμενο την τροφοδοσία των καταστημάτων (βιομηχανικό catering) των Ομίλων στους οποίους ανήκουν. Σημειώνεται πως για την GOODY'S η προμηθεύτρια εταιρεία είναι η HELLENIC CATERING A.E., θυγατρική της VIVARTIA, η οποία ιδρύθηκε μαζί με την GOODY'S το 1975 στη Θεσσαλονίκη με σκοπό την τροφοδότηση της πρώτης.

2.2 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Ο έντονος ανταγωνισμός που χαρακτηρίζει τον κλάδο αντιμετωπίζεται από τις διάφορες επιχειρήσεις με ποικιλία στρατηγικών. Από τις πιο επιτυχημένες είναι η υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising²), που σε συνδυασμό με την έλευση από το εξωτερικό «γνωστών» εμπορικών σημάτων, είχε ως αποτέλεσμα τη σταδιακή ανάπτυξη αλυσίδων που οδήγησε σε περιθωριοποίηση των μεμονωμένων καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί η εντυπωσιακή αύξηση του μεγέθους της αγοράς μέσα στο χρόνο που από €76 εκ. το 1992 έφτασε το 2007 τα €662 εκ. και οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αυξημένη υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης.

² Το franchising είναι μια εμπορική μέθοδος (συμφωνία) κατά την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μια άλλη (δικαιοδόχος), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των πνευματικών δικαιωμάτων με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο δικαιοπάροχος παρέχει και τον μηχανισμό λειτουργίας (Know how - Τεχνογνωσία) και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι εφάπαξ καταβολής ή και μηνιαίας επί του ποσοστού των κερδών του δικαιοδόχου (www.wikipedia.gr).

Αναφορικά με την GOODY'S οι προϋποθέσεις προκειμένου να γίνει κάποιος δικαιούχος εμφανίζονται παρακάτω:

GOODY'S FRANCHISE

- **Χώρος (ακίνητο) 400–500 μ² με δυνατότητα απόκτησης επιπλέον 20-25μ² για την τοποθέτηση κλιματιστικών μηχανών και επιγραφών.**
- **Επιθυμητός εξωτερικός χώρος > 80μ².**
- **Επένδυση της τάξεως των €550.000-650.000 (υπολογίζονται δαπάνες κατασκευής περίπου €1.350 ανά μ² καταστήματος όπου συμπεριλαμβάνονται οι πάγιες εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και κάθε άλλη δαπάνη μέχρι να ξεκινήσει την λειτουργία του το κατάστημα. Δεν συμπεριλαμβάνεται η πιθανή «άυλη εμπορική αξία» (αέρας) ή η δαπάνη αγοράς του ακινήτου.**
- **Επιθυμία-όρεξη για δημιουργία & αποδοτική εργασία.**

Πηγή: <http://www.VIVARTIA.com/site/content.asp?sel=358>

Από την πλευρά της η εταιρεία προσφέρει:

- ✚ Αναγνωρίσιμο & επώνυμο σήμα GOODY'S.
- ✚ Συσσωρευμένη εμπειρία franchising.
- ✚ Συνέργειες και επιπλέον οφέλη που διασφαλίζει η ένταξη στον Όμιλο VIVARTIA.
- ✚ Εξασφάλιση και σιγουριά από τους συνεχούς ρυθμούς ανάπτυξης.
- ✚ Τεχνογνωσία για την μελέτη, τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την οργάνωση του καταστήματος.
- ✚ Συνεχή υποστήριξη.
- ✚ Διαρκή & ολοκληρωμένη εκπαίδευση (πρότυπο εκπαιδευτικό κέντρο).
- ✚ Υποστήριξη & έλεγχο λειτουργίας μέσω συμβούλων.
- ✚ Ευέλικτα προγράμματα marketing, τοπικής και πανελλαδική εμβέλειας.
- ✚ Διαρκή εξέλιξη προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✚ Υποστήριξη logistics.
- ✚ Ανταγωνιστικούς όρους συνεργασίας.
- ✚ Μακρόχρονη σύμβαση δικαιόχρησης (10 ετών) με δυνατότητα ανανέωσης.
- ✚ Σύμβαση δικαιόχρησης (franchising).

Οι δικαιούχοι έχουν την υποχρέωση απέναντι στην εταιρεία ως προς τα εξής:

- ✚ Εφάπαξ αμοιβή τεχνογνωσίας (start up fees) €40.000.
- ✚ Πάγια μηνιαία αμοιβή royalties: 4% επί των καθαρών πωλήσεων του καταστήματος
- ✚ Marketing fee: 3,5% επί των καθαρών πωλήσεων του καταστήματος.

2.3 ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η εικόνα και τα χαρακτηριστικά της αγοράς όπως επίσης και οι μεταβλητές που την καθορίζουν και τη διαμορφώνουν αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία για κάθε εταιρεία του κλάδου ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται σωστά το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται και να διαμορφώνει την ανάλογη στρατηγική. Σημειώνεται ότι η αντίληψη της αγοράς για κάθε εταιρεία ή οργανισμό είναι θέμα υποκειμενικό.

Σύμφωνα με την ICAP ο κλάδος της γρήγορης εστίασης διακρίνεται σε 4 επιμέρους κατηγορίες με κριτήριο το βασικό προϊόν που προσφέρεται:

- Burger
- Pizza
- Snack/Sandwich
- Σουβλάκι/ Έθνικ

Υπογραμμίζεται ότι στα μεγέθη της ICAP δεν περιλαμβάνονται τα «ανεξάρτητα» καταστήματα, αυτά δηλαδή που δεν ανήκουν σε οργανωμένες αλυσίδες.

Από την άλλη πλευρά, η GOODY'S θεωρεί ότι η συγκεκριμένη διάκριση δεν αντιπροσωπεύει την πραγματική εικόνα της αγοράς στην οποία κινείται και αναθέτει σε ειδική εταιρεία ερευνών τη διενέργεια έρευνας αγοράς. Η διαφορά μεταξύ των δύο πλευρών είναι εμφανής αφού η ICAP τοποθετώντας την GOODY'S στην κατηγορία Burger με μοναδικό άμεσο ανταγωνιστή της την McDonald's, της δίνει μερίδιο αγοράς για το 2006 83,2% έναντι 16,8% που έχει η δεύτερη. Σημειώνεται πως το μερίδιο αγοράς της GOODY'S σύμφωνα στο σύνολο της αγοράς ανέρχεται σε 34,8%. Αντίθετα, η GOODY'S θεωρεί άμεσο και μεγαλύτερο ανταγωνιστή της τα μεμονωμένα σουβλατζήδικα της γειτονιάς. Βάσει των ερευνών αγοράς που διεξάγει το μερίδιο αγοράς της το 2006 έφτανε το 16,7% με το αντίστοιχο των σουβλατζήδικων το 33,6% και της McDonald's μόλις το 1,5%. Στην παρούσα μελέτη εξετάζονται και οι δύο πλευρές.

2.3.1 Η ΑΓΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ICAP

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ

Αλυσίδες Εστιατορίων Burger

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70, την εικόνα του τομέα των εστιατορίων Burger, συνθέταν οι μικρού μεγέθους, με συνοικιακό χαρακτήρα επιχειρήσεις η επιτυχία των οποίων ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την «εμπορικότητα» του σημείου που βρισκόταν το κάθε κατάστημα.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά το 1975, με την ίδρυση του πρώτου καταστήματος GOODY'S. Η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων της GOODY'S αποτέλεσε εμπόδιο για τις ξένες αλυσίδες γρήγορης εξυπηρέτησης όταν αυτές επιχειρήσαν την είσοδό τους στην ελληνική αγορά αφού ήδη υπήρχε μια ισχυρή παρουσία στον κλάδο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αναπτύχθηκαν αρκετές αλυσίδες εστιατορίων Burger (ελληνικές και ξένες), όπως McDonald's, Hambro, Wendy's, Lebel, οι οποίες ανέπτυξαν τα δίκτυά τους κυρίως με εφαρμογή του θεσμού της δικαιόχρησης.

Παρά το αρχικό target group αυτού του τύπου εστιατορίων που αποτελούνταν από άτομα νεαρής ηλικίας που θεωρούν τα εστιατόρια αυτά τόπο συνάντησης και τρόπο διασκέδασης αλλά και κομμάτι της μόδας που επικρατεί στο εξωτερικό, η πολιτική των εταιρειών επεκτάθηκε στην προσέλκυση όλων των ηλικιακών ομάδων, προσφέροντας ποικιλία γευμάτων.

Κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την προώθηση των αλυσίδων και των προϊόντων τους. Η σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς και στον υψηλό ανταγωνισμό έχει οδηγήσει ουσιαστικά στην κυριαρχία δύο αλυσίδων, οι οποίες διαθέτουν δίκτυα καταστημάτων σε όλη σχεδόν την Ελλάδα (GOODY'S και McDonald's).

Οι αλυσίδες Burger αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό των λοιπών κατηγοριών και ως εκ τούτου τα τελευταία χρόνια έχουν διευρύνει την ποικιλία των γευμάτων που προσφέρουν. Ένα συγκριτικό πλεονέκτημα των ελληνικών αλυσίδων έναντι των ξένων (πχ GOODY'S vs McDonald's), είναι η μεγαλύτερη ευελιξία διαμόρφωσης του μενού τους βάσει των συνηθειών, της κουλτούρας και των απαιτήσεων των ελλήνων καταναλωτών. Οι ξένες αλυσίδες Burger από την άλλη πλευρά διαθέτουν σχεδόν ενιαίο μενού στις χώρες που λειτουργούν, γεγονός που προσφέρει ένα αίσθημα ασφάλειας (όσον αφορά τη σταθερή γεύση και την ποιότητα) στους επισκέπτες από το εξωτερικό.

Αλυσίδες Εστιατορίων Pizza

Οι αλυσίδες που εντάσσονται στο συγκεκριμένο χώρο ανταγωνίζονται έμμεσα τα εστιατόρια Burger και αποτελούν κυρίως επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους. Η είσοδος των ξένων αλυσίδων, αύξησε τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του χώρου και έφερε αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και στις υπηρεσίες

που προσφέρουν. Οι συγκεκριμένες αλυσίδες προσφέρουν συνήθως μεγάλο αριθμό διαφορετικών γευμάτων, βασισμένων κυρίως στην ιταλική κουζίνα.

Η ταχεία εξυπηρέτηση από τα εστιατόρια της κατηγορίας pizza, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην κατ' οίκον παράδοση (delivery). Μάλιστα, η ανάπτυξη του τομέα της κατ' οίκον διανομής, σε συνδυασμό με τη μικρότερη επένδυση που συνεπάγεται η δημιουργία ενός καταστήματος αποκλειστικά delivery σε σχέση με το κόστος ενός καταστήματος που διαθέτει χώρο εστίασης, έχει προσελκύσει τα τελευταία χρόνια μεγάλο αριθμό μικρότερων επιχειρήσεων που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο.

Ο πιο δημοφιλής τρόπος ανάπτυξης των δικτύων είναι ο θεσμός της δικαιόχρησης και οι εταιρίες πραγματοποιούν υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την εξασφάλιση της αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων.

Αλυσίδες Εστιατορίων Snack/Sandwich

Τα εστιατόρια της συγκεκριμένης κατηγορίας καλύπτουν τις ανάγκες για άμεσο και γρήγορο φαγητό, κυρίως μεταξύ των γευμάτων, μια ανάγκη που ενισχύεται λόγω αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων και διεύρυνσης του χρόνου εργασίας.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων. Ωστόσο διαμορφώνεται ισχυρή τάση για συγκέντρωση υψηλού μεριδίου της αγοράς γύρω από λίγες οργανωμένες αλυσίδες, οι οποίες, με τη συμβολή του θεσμού της δικαιόχρησης, αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα στη διάρκεια των τελευταίων ετών και απέκτησαν σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων.

Την ανάπτυξη αυτή ισχυροποίησε το γεγονός ότι εκτός από το είδος του προϊόντος που είναι εύκολα καταναλώσιμο σε ποικίλα σημεία πώλησης, η απαιτούμενη επένδυση είναι συνήθως χαμηλότερη από ότι στις άλλες τρεις κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (μικρότερο κόστος εξοπλισμού, μικρότερη συνολική απαιτούμενη έκταση σε τ.μ. κ.λπ.).

Κύριο στοιχείο του ανταγωνισμού αλλά και επιτυχίας μεταξύ των αλυσίδων Snack/Sandwich αποτελεί η χωροθέτηση του καταστήματος. Έτσι, επιλέγονται κυρίως σημεία με έντονη εμπορικότητα, καθώς τα καταστήματα απευθύνονται σε διερχόμενους ή εργαζόμενους της εκάστοτε περιοχής. Αυτός είναι και ο λόγος που οι αλυσίδες Snack/Sandwich παρουσιάζουν και την μεγαλύτερη επέκταση σε «κλειστές αγορές» αντικαθιστώντας τα συμβατικά κυλικεία σε μεταφορικά μέσα και σταθμούς επιβατών (πλοία, τρένα, αεροδρόμια), εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά και μέσα σε επιχειρήσεις.

Σημειώνεται επίσης, ότι η συγκεκριμένη κατηγορία γρήγορου φαγητού πέρα από τον έμμεσο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει από τις υπόλοιπες κατηγορίες, ανταγωνίζεται άμεσα τις αλυσίδες αρτοποιείων και καφέ, οι οποίες παράλληλα διαθέτουν πρόχειρα γεύματα τύπου Snack/Sandwich στα καταστήματά τους.

Αλυσίδες Εστιατορίων με βάση το Σουβλάκι και Τύπου Έθνικ (Ethnic)

Παρά το γεγονός ότι στην αγορά αυτή συναντώνται κυρίως συνοικιακά ψητοπωλεία, ορισμένες επιχειρήσεις του χώρου επεδίωξαν την προσφορά επώνυμου προϊόντος σε διευρυμένη γεωγραφικά κλίμακα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αλυσίδων εστιατορίων με βάση το σουβλάκι (π.χ. Pita Pan, Πατριδογευσία κ.λπ.) που διαθέτουν χώρους εστίασης και παράλληλα προσφέρουν υπηρεσίες διανομής κατ' οίκον.

Πρόσφατη εξέλιξη στον κλάδο εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, είναι οι αλυσίδες εστιατορίων τύπου έθνικ, οι οποίες προσφέρουν πιάτα βασισμένα σε ξένες κουζίνες (κινέζικη, μεξικάνικη, λιβανέζικη κ.α.). Υπογραμμίζεται βέβαια πως οι Έλληνες χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό ως «παραδοσιακοί» καταναλωτές, γεγονός που επηρεάζει ιδιαίτερα την ανάπτυξη των εστιατορίων αυτών. Το μεγαλύτερο μέρος των Ελλήνων συνδυάζει την έθνικ κουζίνα με μια περισσότερο ιδιαίτερη έξοδο, παρά με συνήθη καθημερινή ανάγκη εστίασης η οποία μπορεί να περιέχει και το στοιχείο της γρήγορης εξυπηρέτησης.

Αναφορικά με τις αλυσίδες εστιατορίων που προσφέρουν σαν κύριο είδος το σουβλάκι, αντιμετωπίζουν το συνεχή ανταγωνισμό από τα παραδοσιακά συνοικιακά ψητοπωλεία, τα οποία διατηρούν την ηγετική τους θέση στη συγκεκριμένη αγορά. Σημειώνεται πως η έντονη διαφημιστική προβολή και οι σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες των συγκεκριμένων αλυσίδων δε φαίνεται να έχουν σημαντική επιρροή στην αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών, που στην προκειμένη περίπτωση αφορούν το χώρο και όχι το προϊόν. Θα πρέπει τέλος να επισημανθεί και η παρουσία ορισμένων αλυσίδων, οι οποίες προσφέροντας μεγάλη ποικιλία πιάτων δεν είναι δυνατόν να καταταχθούν σε κάποια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες.

ΠΩΣ ΚΙΝΗΘΗΚΕ Η ΑΓΟΡΑ

Η εγχώρια αγορά εστίασης μέσω αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης σύμφωνα με την ICAP ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1992-2005, (Πίνακας 1), με ετήσιο ρυθμό αύξησης 17,3%, εκτιμώμενη σε €609,7 εκ. το 2005 έναντι €606,5 το 2004 (αύξηση 0,5%).

Όσον αφορά στην διάρθρωση της αγοράς ανά κατηγορία, το 2005, όπως φαίνεται στους Πίνακες 2 και 3, τη μεγαλύτερη συμμετοχή είχε η κατηγορία Burger με ποσοστό 41,8% (€255 εκ.) ενώ ακολούθησε η κατηγορία Snack/Sandwich με ποσοστό 25,9% (€158,2 εκ.). Μεριδίο 21,8% κατέλαβε η κατηγορία Pizza (€133,1 εκ.) ενώ η κατηγορία Σουβλάκι/ Έθνικ απέσπασε μερίδιο 8,9% (€54 εκ.).

Την πρώτη θέση στην κατηγορία Burger κατέλαβε η GOODY'S με 83,2%, στην κατηγορία Pizza, η Roma Pizza και η Pizza Hut με μερίδια 27,8% και 23,9% αντίστοιχα ενώ στην κατηγορία Snack/Sandwich, η Everest με 46,4% και στην κατηγορία Σουβλάκι/ Έθνικ, με 33,3% η Πίττα του Παππού.

Σημειώνεται ότι, το 2007 η συνολική αγορά γρήγορης εστίασης μέσω αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης αυξήθηκε κατά 8,6% σε σχέση με το 2006, γεγονός που αποδίδεται κυρίως στη θετική απόδοση της κατηγορίας Snack/Sandwich (www.greekretail.gr). Τη μεγαλύτερη συμμετοχή στη συνολική αγορά για το 2007 είχε η κατηγορία Burger με 37,4%. Ακολούθησε η κατηγορία Snack/Sandwich το μερίδιο

της οποίας ανήλθε σε 28,5% ενώ η κατηγορία Pizza συμμετείχε με μερίδιο 24,1%. Το υπόλοιπο 10% μοιράζονται αλυσίδες εστιατορίων που ασχολούνται με το Σουβλάκι (8,4%) καθώς και άλλων τύπων εστιατορίων που δεν μπορούν να καταταχθούν σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες (1,6%).

ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όπως σημειώθηκε και ανωτέρω η αγορά γρήγορης εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1992-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 17,3%.

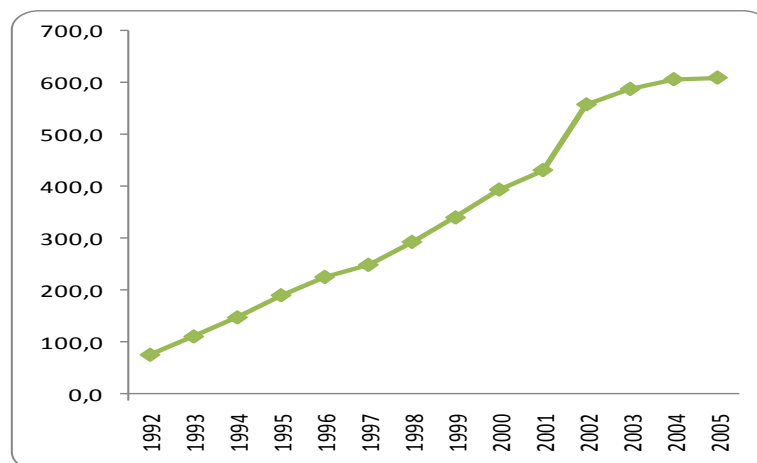
Αναλυτικότερα, από το 1993 έως το 1995, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1 αλλά και στο Διάγραμμα 1, παρατηρούνται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς με μέσο ετήσιο ρυθμό 35,9%. Το γεγονός αυτό οφείλεται τη συγκεκριμένη περίοδο στην εμφάνιση πολλών νέων εμπορικών σημάτων σε συνδυασμό με την σημαντική ανάπτυξη των δικτύων των καταστημάτων. Στην συνέχεια και χωρίς πολλές σημαντικές διακυμάνσεις μέχρι το 2000, ο ρυθμός ετήσιας αύξησης περιορίστηκε σε επίπεδα μεταξύ 10,4% το 1997 και 18,4% το 1996. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την ταχεία ανάπτυξη των αλυσίδων της κατηγορίας Snack/Sandwich και την εμφάνιση και επέκταση εμπορικών σημάτων της παραδοσιακής ελληνικής κουζίνας. Το διάστημα 2000-2005 η αγορά συνεχίζει να αυξάνει, αλλά ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης διαμορφώνεται σε χαμηλότερα επίπεδα της τάξεως του 9,6%. Ειδικότερα, το 2004 η συνολική αξία της εγχώριας αγοράς διαμορφώθηκε στα €606,5 εκ. έναντι €587,9 εκ. το προηγούμενο έτος (αύξηση 3,2%). Το 2005, το μέγεθος της αγοράς παρουσίασε οριακή αύξηση 0,5% που οφείλεται κυρίως στην αρνητική απόδοση της κατηγορίας Σουβλάκι/Έθνικ.

Πίνακας 1. Μέγεθος εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2005).

Έτος	Μέγεθος Αγοράς σε εκ. €	Ρυθμός Μεταβολής (%)
1992	76,3	
1993	111,5	46,1
1994	148,2	32,9
1995	190,8	28,7
1996	226,0	18,4
1997	249,4	10,4
1998	293,5	17,7
1999	340,5	16,0
2000	394,1	15,7
2001	431,7	9,5
2002	558,1	29,3
2003	587,9	5,3
2004	606,5	3,2
2005	609,7	0,5

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Διάγραμμα 1. Εξέλιξη της αξίας της αγοράς υπηρεσιών εστίασης σε εκ. € μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης (1992-2005).



Πηγή: Πίνακας 1

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

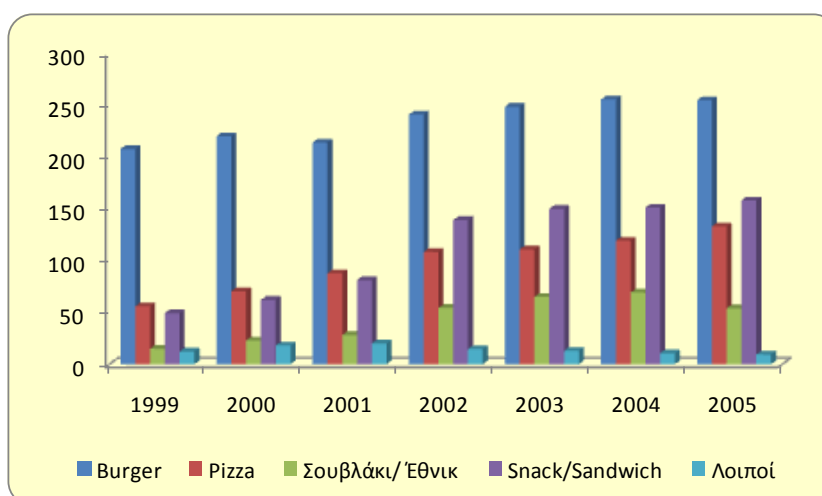
Στο τμήμα αυτό εξετάζεται κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες του κλάδου ως ξεχωριστή αγορά. Στον Πίνακα 2 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 2 παρουσιάζεται η αξία της κάθε κατηγορίας για την περίοδο 1999-2005.

Πίνακας 2. Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κύρια κατηγορία εστίασης σε εκατ. € (1999-2005).

Κατηγορία	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Burger	207,9	220,2	214,2	241,3	248,9	255,9	255,0
Pizza	56,1	70,5	88,0	108,5	111,0	119,4	133,1
Σουβλάκι/ Έθνικ	15,0	22,9	28,2	54,4	65,0	69,3	54,0
Snack/Sandwich	49,3	62,3	81,3	139,3	150,1	151,3	158,2
Λοιποί	12,2	18,2	20,0	14,6	12,9	10,6	9,4
Σύνολο	340,5	394,1	431,7	558,1	587,9	606,5	609,7

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Διάγραμμα 2. Διάρθρωση εγχώριας αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία σε εκατ. € (1999-2005).



Πηγή: Πίνακας 2

Όσον αφορά την κατηγορία Burger, την περίοδο 2004-2005 εμφάνισε ελαφριά μείωση (-0,4%). Συγκεκριμένα, το 2005 η αξία της συγκεκριμένης κατηγορίας διαμορφώθηκε σε €255 εκ., από €255,9 εκ. το 2004. Ειδικότερα, ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης την περίοδο 1999-2005 ήταν 3,5%, αρκετά μικρότερος σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Η κατηγορία Pizza, συνέχισε την ανοδική της πορεία και το 2005 αναπτύσσοντας μέσο ετήσιο ρυθμό 15,5% και καταγράφοντας αύξηση το διάστημα 2004-2005, 11,5%. Η άνοδος αυτή αποδίδεται στην ανάπτυξη του θεσμού της παράδοσης φαγητού στο σπίτι (delivery).

Η κατηγορία Έθνικ παρουσίασε τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης για την εξαετία φτάνοντας το 35,9%, επηρεαζόμενος ιδιαίτερα από τη μεταβολή των μεγεθών της περιόδου 2000-2001. Η άνοδος αυτή αποδίδεται στην ανάπτυξη αλυσίδων που άρχισαν ουσιαστικά να επεκτείνονται τη συγκεκριμένη περίοδο με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Αντίθετα, το 2005 η συγκεκριμένη αγορά, διαμορφώθηκε στα €54 εκ. σημειώνοντας μείωση κατά 15,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στη μείωση των καταστημάτων ορισμένων αλυσίδων, ενώ γνωστή αλυσίδα του χώρου (Αυλόγυρος) αδράνησε κατά το 2005 με τα καταστήματά της είτε να ανεξαρτητοποιούνται είτε να αποτελούν μέρος άλλης αλυσίδας.

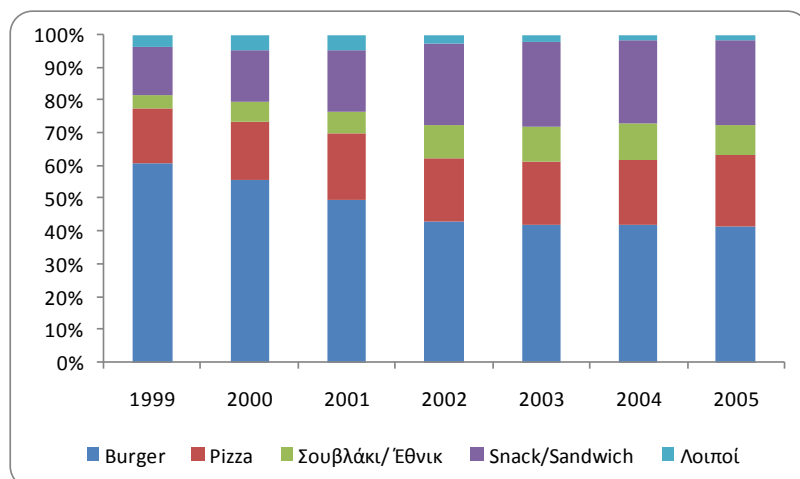
Η κατηγορία Snack/Sandwich αυξήθηκε από €49,3 εκ. το 1999 σε €158,2 εκ. το 2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 21,5%. Παρακολουθώντας τη διαχρονική εξέλιξη των μεγεθών αυτής της κατηγορίας παρατηρείται αύξηση 71% το διάστημα 2001-2002. Η σημαντική αυτή μεταβολή οφείλεται κυρίως στην ένταξη των χώρων εστίασης της Olympic Catering A.E. στην συγκεκριμένη κατηγορία, μετά τη μερική εξαγορά της από τον Όμιλο Everest το 2002. Σημειώνεται ότι σημαντικό ποσοστό της κατηγορίας αυτής για το 2005 αφορά πωλήσεις στις «κλειστές» αγορές.

Πίνακας 3. Ποσοστιαία κατανομή της αγοράς των αλυσίδων γρήγορης εστίασης ανά κατηγορία (1999-2005).

Κατηγορία	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Burger	61,06	55,87	49,62	43,24	42,34	42,19	41,82
Pizza	16,48	17,89	20,38	19,44	18,88	19,69	21,83
Σουβλάκι/ Έθνικ	4,41	5,81	6,53	9,75	11,06	11,43	8,86
Snack/Sandwich	14,48	15,81	18,83	24,96	25,53	24,95	25,95
Λοιποί	3,58	4,62	4,63	2,62	2,19	1,75	1,54

Πηγή: Πίνακας 2

Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή της αγοράς των αλυσίδων γρήγορης εστίασης ανά κατηγορία (1999-2005).



Πηγή: Πίνακας 3

Όπως γίνεται φανερό από το παραπάνω Διάγραμμα, όπου παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή της αγοράς εστίασης ανά κατηγορία, τη μεγαλύτερη συμμετοχή στο σύνολο της αγοράς έχουν οι αλυσίδες τύπου Burger σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Ωστόσο το μερίδιο τους στη συνολική αξία της αγοράς βαίνει μειούμενο, από 61,1% το 1999 σε 41,8% το 2005.

Η κατηγορία Snack/Sandwich κατέλαβε τη δεύτερη θέση για το 2005 με ποσοστό 25,9% ενώ η κατηγορία Pizza την τρίτη με ποσοστό 21,8%. Το μερίδιο που καταλαμβάνει η κατηγορία Σουβλάκι/Έθνικ (η οποία αφορά σχεδόν αποκλειστικά εστιατόρια με βάση το σουβλάκι) μειώθηκε το 2005 στο 8,9% από 11,4% το προηγούμενο έτος.

Στην κατηγορία λοιποί περιλαμβάνονται αλυσίδες που δεν είναι δυνατόν να καταταχθούν σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες (για παράδειγμα η αλυσίδα KFC με βάση το κοτόπουλο). Παρατηρώντας την πορεία των μεριδίων συμμετοχής της συγκεκριμένης κατηγορίας στο σύνολο της αγοράς φαίνεται η προοδευτική μείωση τους μετά το 2001, με το 2005 να καλύπτει μόνο το 1,5% της αγοράς.

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια που κατέλαβαν συγκεκριμένες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία για το 2005.

Πίνακας 4. Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ανά κατηγορία (2005.)

Αλυσίδα	Μερίδιο
Burger	
GOODY'S	82,3%
McDonald's	16,8%
Pizza	
Roma Pizza	27,8%
Pizza Hut	23,9%
Domino's	8%
L'artigiano	7,7%
Pizza Fan	5,6%
Σπεσιαλίστας	5%
Λοιποί	21,9%
Snack/Sandwich	
Everest	46,4%
Γρηγόρης Μικρογεύματα	34,9%
Olympic Catering (Everest)	11%
Λοιποί	8,2%
Σουβλάκι/ Έθνικ	
Πίττα του Παππού	33,3%
Δροσοπηγή	19,4%
Πίτα Παν	12%
Λοιποί	35,0%

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

Η κατηγορία εστιατορίων τύπου Burger κυριαρχείται ουσιαστικά από δύο αλυσίδες, την GOODY'S και McDonald's με μερίδια αγοράς για το 2005 83,2% και 16,8% αντίστοιχα. Σε ότι αφορά την κατηγορία Pizza, τις δύο πρώτες θέσεις κατέλαβαν οι αλυσίδες Roma Pizza με μερίδιο αγοράς 27,8% και Pizza Hut με 23,9%. Η κατηγορία λοιποί αναφέρεται σε άλλες αλυσίδες οι οποίες στο σύνολό τους αντιπροσωπεύουν το 21,9% της αγοράς. Στην κατηγορία Snack/Sandwich, η Everest και η Γρηγόρης Μικρογεύματα συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Συγκεκριμένα το μερίδιο αγοράς της Everest κυμάνθηκε σε 46,4% και της Γρηγόρης Μικρογεύματα σε 34,9%. Επίσης, οι χώροι εστίασης Olympic Catering («Everest Olympic Catering») απέσπασαν το 2005 μερίδιο αγοράς 10,5%. Στην κατηγορία των εστιατορίων που ασχολούνται με το σουβλάκι, το μερίδιο της αλυσίδας Πίττα του Παππού εκτιμάται σε 33,3% ενώ οι αλυσίδες Δροσοπηγή και Πίτα Παν απέσπασαν 19,4% και 12,3% αντίστοιχα. Την ίδια περίοδο οι αλυσίδες Πατριδογευσία, Pita Bueno και Nick (αναφερόμενοι ως λοιποί) συγκέντρωσαν από κοινού μερίδιο 35%.

Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς των κυριότερων αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στο σύνολο της αγοράς που εμφανίζονται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί, η GOODY'S κατατάσσεται στην πρώτη θέση με μερίδιο 34,8%, με την Everest και την Γρηγόρης Μικρογεύματα να ακολουθούν με 12% και 9,1% αντίστοιχα.

Πίνακας 5. Μερίδια αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στο σύνολο της αγοράς (2005).

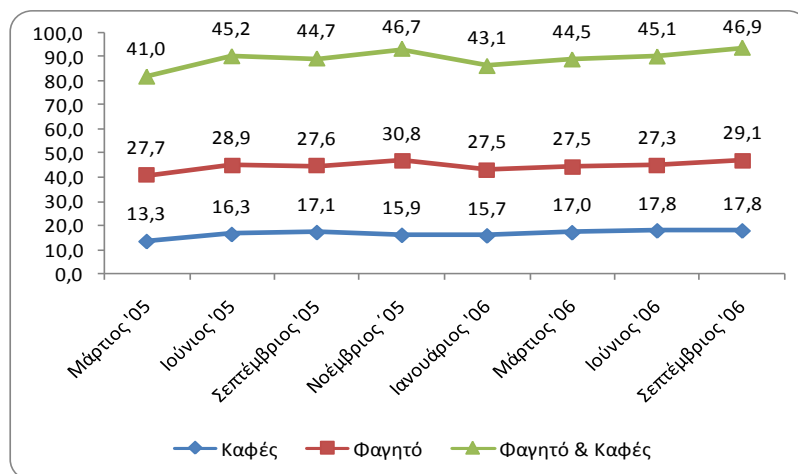
Αλυσίδα	Μερίδιο
GOODY'S	34,8%
Everest	12,0%
Γρηγόρης Μικρογεύματα	9,1%
McDonald's	7,0%
Roma Pizza	6,1%
Pizza Hut	5,2%
Πίττα του Παππού	3,0%
Olympic Catering (Everest)	2,7%
Domino's	1,8%
Δροσοπηγή	1,7%
L'artigiano	1,7%
Λοιποί	14,9%

Πηγή: ICAP 2006 – Εκτιμήσεις αγοράς

2.3.2 Η ΑΓΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ GOODY'S

Η αγορά εστίασης για την GOODY'S εκτιμάται με βάση της επισκέψεις στα καταστήματα καθώς και την κατανάλωση. Σύμφωνα λοιπόν με μελέτες που διεξάγει για λογαριασμό της GOODY'S, εταιρεία ερευνών, υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της αγοράς του καφέ και της αγοράς του φαγητού οι οποίες λειτουργούν σαν συγκοινωνούντα δοχεία με μια σχέση αντιστρόφως ανάλογη. Έτσι όταν αυξάνονται οι επισκέψεις στην αγορά του καφέ μειώνονται οι επισκέψεις στην αγορά του φαγητού και αντίστροφα.

Διάγραμμα 4. Εξέλιξη μηνιαίων επισκέψεων σε εκατ. επισκέψεις για φαγητό και καφέ. Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.



Πηγή: Tracking Study 2006

Πίνακας 6. Μέσος όρος επισκέψεων (σε εκατ.) στις αγορές φαγητού(2005-2006).

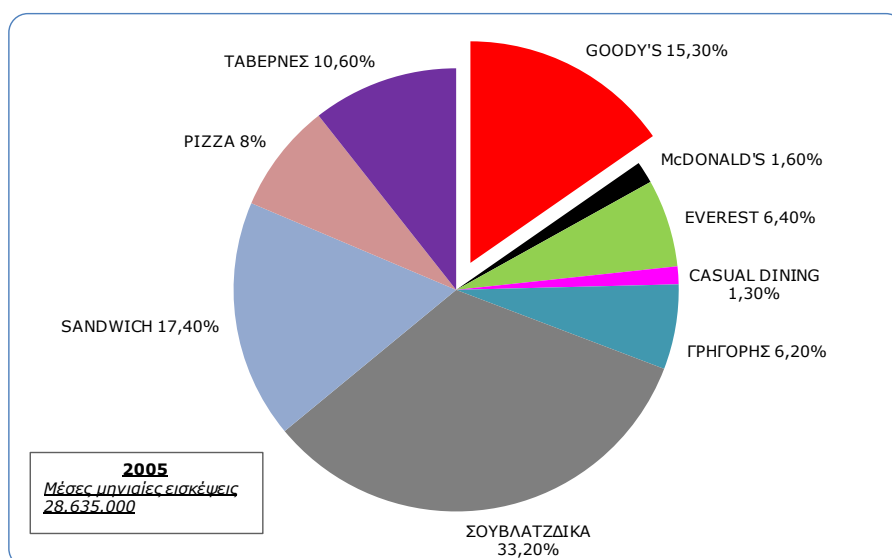
Αγορά	μ.ο. 2005	μ.ο. 2006	Μεταβολή %
Φαγητό	28,7	27,8	-3%
Καφές	15,7	17,1	9%
Φαγητό και Καφές	44,4	44,9	1%

Πηγή: Διάγραμμα 4

Αναφορικά με την αγορά του φαγητού το συγκεκριμένο διάστημα (Μάρτιος 2005-Σεπτέμβριος 2006) σημειώνονται τόσο αυξήσεις όσο και μειώσεις. Συνολικά όμως, μεταξύ των μέσων όρων των επισκέψεων για το 2005 και 2006 παρουσιάζεται μείωση της τάξης του 3%. Αντίθετη εικόνα εμφανίζεται στην αγορά του καφέ με το αντίστοιχο ποσοστό να παρουσιάζεται βελτιωμένο κατά 9%. Συνολικά στην αγορά εστίασης η μηνιαία επισκεψιμότητα αυξήθηκε κατά 1%.

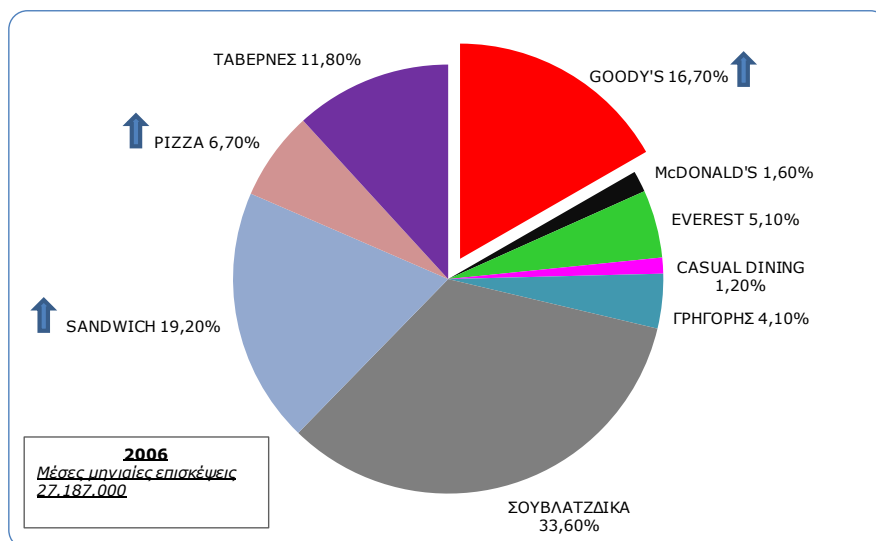
Τα μερίδια αγοράς με βάση τις μέσες μηνιαίες επισκέψεις για τα έτη 2005, 2006 και 2007 εμφανίζονται στα Διαγράμματα 5,6 και 7 που παρατίθενται παρακάτω. Σημειώνεται ότι, η διαφορά στο μέγεθος των μέσων μηνιαίων επισκέψεων για το 2006 μεταξύ του Πίνακα 6 (27.827.000 επισκέψεις/μήνα) και της σημείωσης στο Διάγραμμα 6, 27.187.000 επισκέψεις/μήνα) οφείλεται στο γεγονός ότι στον πρώτο έχουν συμπεριληφθεί μόνο οι μήνες από Ιανουάριο έως Σεπτέμβριο.

**Διάγραμμα 5. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2005).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.**



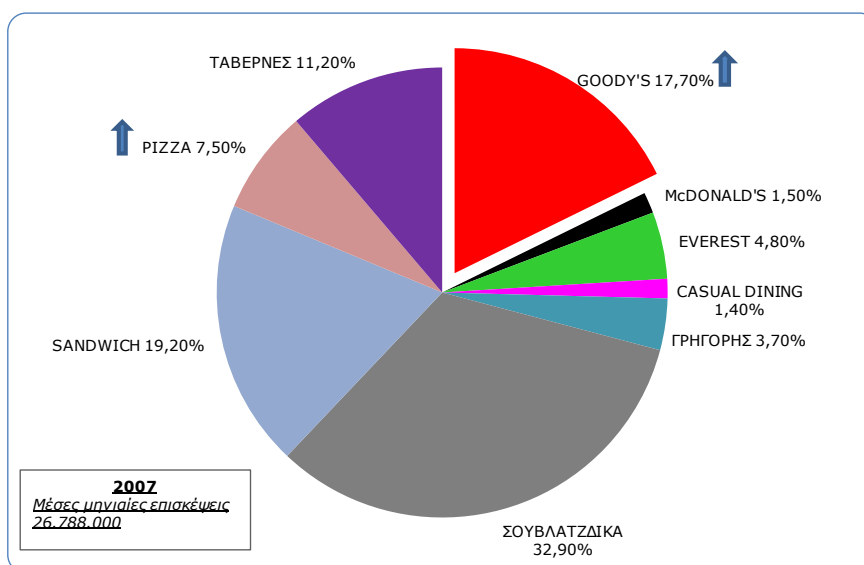
Πηγή: Tracking Study, 2006

Διάγραμμα 6. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2006).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.



Πηγή: Tracking Study, 2006

Διάγραμμα 7. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (Ιαν.-Σεπτ. 2007).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.



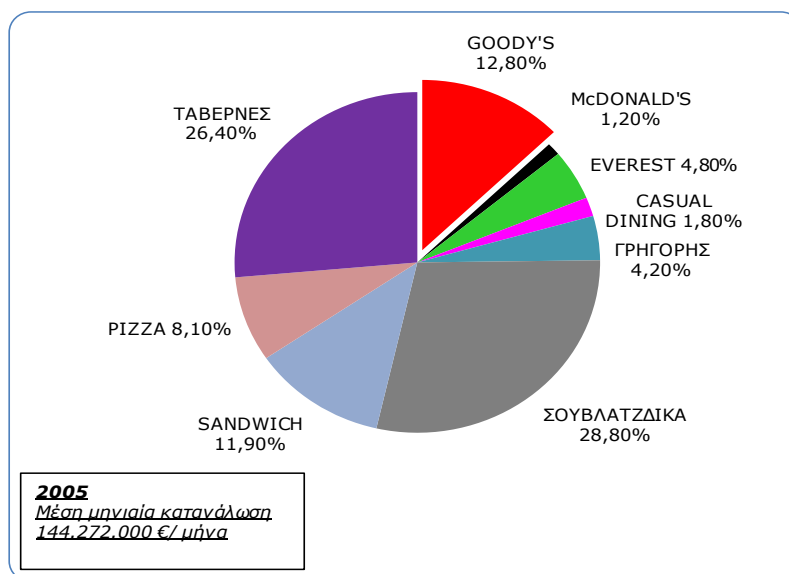
Πηγή: Tracking Study, 2006

Όπως παρατηρείται σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα τα ηνία στην αγορά κρατούν τα καταστήματα που προσφέρουν Σουβλάκι με το μερίδιο τους κατά μέσο όρο στο 33,2%. Η κατάταξη τους στην πρώτη θέση οφείλεται κυρίως στη χαμηλή τιμή των συγκεκριμένων προϊόντων. Στη δεύτερη θέση για το 2005, εμφανίζονται τα καταστήματα που προσφέρουν Snack/Sandwiches (unbranded) με μερίδιο 17,4%, το οποίο αυξάνεται σε 19,2% για το 2006 και διατηρείται στο ίδιο ακριβώς επίπεδο και για το 2007. Σημειώνεται ότι, από το 2005 έως το 2007 η GOODY'S αυξάνει συνεχώς και σταθερά το μερίδιο αγοράς της εις βάρος των υπολοίπων παικτών. Μάλιστα, μέσα στη συγκεκριμένη διετία παρουσίασε αύξηση 4,4 μονάδων. Μπορεί το μέγεθος αυτό να φαίνεται μικρό αλλά λαμβάνοντας υπόψη τον σκληρό ανταγωνισμό που επικρατεί είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

Οι ταβέρνες αποτελούν επίσης πολύ σημαντικό παίκτη της αγοράς με σταθερή πορεία και σημαντικά μερίδια. Ακολουθούν τα καταστήματα Pizza (unbranded), Everest, Γρηγόρης, McDonald's και Casual Dining (trendy χώροι εστιατορίων σε σχέση με τα υφιστάμενα παραδοσιακά εστιατόρια).

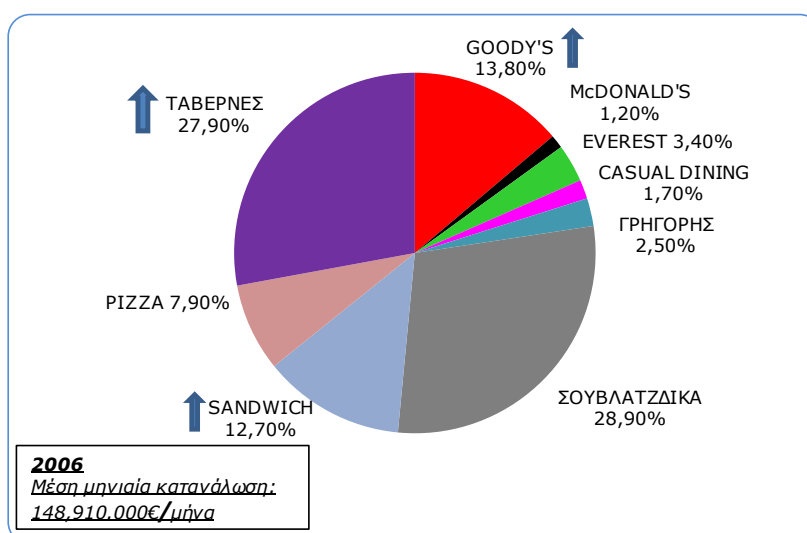
Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς βασιζόμενα στην κατανάλωση για τις χρονιές 2005 έως 2007, εμφανίζονται στα Διαγράμματα 8,9 και 10 που παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Διάγραμμα 8. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2005).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.



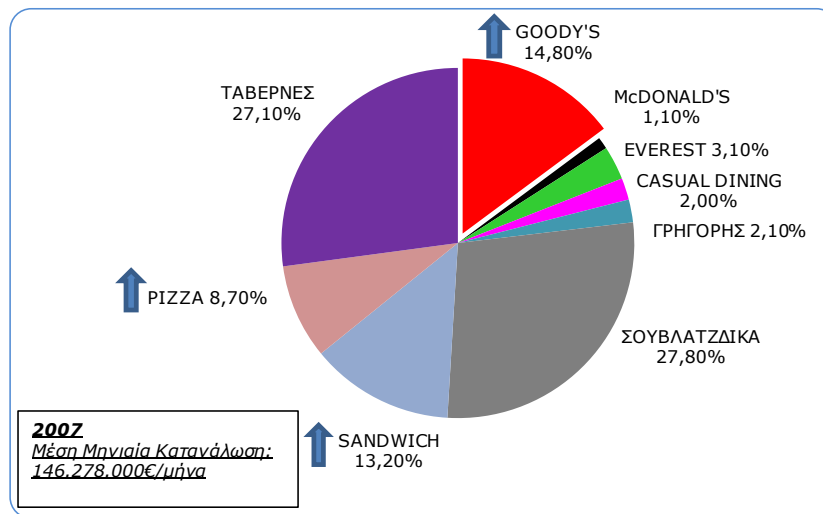
Πηγή: Tracking Study, 2006

Διάγραμμα 9. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2006).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.



Πηγή: Tracking Study, 2006

**Διάγραμμα 10. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε κατανάλωση (2007).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54.**



Πηγή: Tracking Study, 2006

Όταν η αγορά εστίασης «μοιράζεται» με βάση την κατανάλωση στην πρώτη θέση αλλά με πολύ μικρή διαφορά από τη δεύτερη σε κατάταξη κατηγορία (ταβέρνες), εμφανίζονται τα καταστήματα που προσφέρουν Σουβλάκι, γεγονός αναμενόμενο αφού κατέχουν και την πρώτη θέση με βάση την επισκεψιμότητα. Τα μερίδια που εμφανίζουν τα Σουβλατζίδικα για τα έτη 2005, 2006 και 2007 είναι 28,8%, 28,9% και 27,8% αντίστοιχα υπογραμμίζοντας με τη σταθερή αυτή πορεία τη δυναμική τους παρουσία στο χώρο.

Η GOODY'S βρίσκεται αμέσως μετά με μερίδιο 12,8% το 2005, συνεχίζει με 13,8% το 2006 και φτάνει το 2007 να παρουσιάζει μερίδιο 14,8%. Ακολουθούν τα καταστήματα που προσφέρουν Snack/Sandwiches (unbranded) και Pizza (unbranded), ενώ από τις πιο σημαντικές μειώσεις σε ποσοστό μέσα στο χρόνο (2005-2007) είναι αυτή που σημειώνεται από την Γρηγόρης Μικρογεύματα που από 4,2% το 2005 πέφτει στο μισό 2,1% το 2007.

Σε αυτό το σημείο ενδιαφέρον έχει να σημειωθούν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε από το ΙΔΡΥΜΑ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗ ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ το 2006 σε δείγμα 1300 ατόμων ηλικίας άνω των 15 ετών, με αντικείμενο τη μελέτη των διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων. Σε σχέση λοιπόν με το είδος του γρήγορου φαγητού που προτιμούν οι Έλληνες να καταναλώνουν, η έρευνα έδειξε ότι κυρίαρχο είναι το Σουβλάκι (72.3%) και ακολουθούν τα Sandwiches, τα Burgers και οι πίτσες-πεϊνιρλί. Τα Σουβλάκια μάλιστα είναι πρώτα σε κατανάλωση σε όλες τις ηλικίες (Διάγραμμα 11), ενώ παρατηρείται διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ως προς τη δεύτερη επιλογή τους. Συγκεκριμένα, οι νέοι ερωτηθέντες ηλικίας 15-17 ετών δήλωσαν ότι προτιμούν τα Burgers σε ποσοστό 42.2% (με μέσο όρο 21.6%), οι νέοι ηλικίας 18-24 ετών ότι προτιμούν τα Sandwiches σε ποσοστό 37.1% (με μέσο όρο 23%) και οι ηλικιωμένοι άνω των 65 ετών δήλωσαν ότι προτιμούν τα διάφορα κρεατικά σε ποσοστό 31.2% (με μέσο όρο 4.5%).

ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

«Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προετοιμασμένος να αρπάξεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί».
Benjamin Disraeli

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσυστήματα ενός ευρύτερου συστήματος, του περιβάλλοντος, και παρουσιάζουν αναγνωρίσιμα αλλά όχι αδιαπέραστα όρια τα οποία τις ξεχωρίζουν από αυτό. Ως περιβάλλον της επιχείρησης νοείται το σύνολο των στοιχείων που επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και την επίδοση της. Σήμερα, σε ένα ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο χώρο αγορών όπου οι απαιτήσεις των πελατών-καταναλωτών αυξάνονται και εξελίσσονται συνεχώς, η ανάγκη μελέτης και κατανόησης του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η κάθε επιχείρηση εμφανίζεται επιτακτική. Μόνο έτσι μπορεί να είναι κανείς έτοιμος να αρπάξει την κατάλληλη ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί, να την εκμεταλλευτεί και να οδηγήσει την επιχείρηση του πιο κοντά στην επιτυχία. Μάλιστα, αδυναμία σωστής αντίληψης του περιβάλλοντος στον σωστό χρόνο μπορεί να θέσει την επιχείρηση συχνά εκτός "παιχνιδιού".

Προκειμένου να μελετηθεί καλύτερα και αποτελεσματικότερα το περιβάλλον των επιχειρήσεων, διακρίνεται σε δύο τύπους: το εξωτερικό περιβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον.

Το **εξωτερικό** περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε βιομηχανικό κλάδο και διακρίνεται επιπλέον σε δύο κατηγορίες: το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο σύνολό της οδηγεί την επιχείρηση στην ανίχνευση των ευκαιριών που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί αλλά και των απειλών που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να οδηγηθεί σε μια περισσότερο επιτυχημένη πορεία. Ειδικότερα:

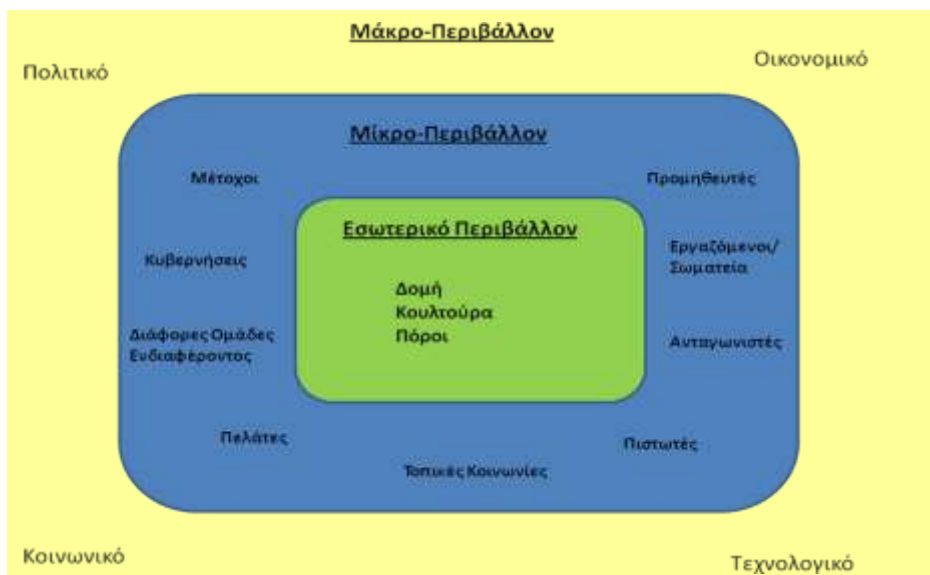
- Κατά τη μελέτη του μακρο-περιβάλλοντος εξετάζονται επιλεκτικά ορισμένοι κύριοι παράγοντες ή καταστάσεις που συνιστούν το περιβάλλον αυτό και αναλύεται ο τρόπος που σχετίζονται οι παράγοντες αυτοί με όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν.
- Κατά τη μελέτη του μικρο-περιβάλλοντος αναλύεται ένας περισσότερο εξειδικευμένος τύπος περιβάλλοντος που αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που άμεσα σχετίζονται με τον κλάδο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται.

Το **εσωτερικό** περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για μια επιχείρηση τέτοιους, ώστε να τους διατηρήσει ή να τους βελτιώσει αντίστοιχα προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί εμφανίζονται οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες, αυτοί που ανήκουν στο

μάκρο-περιβάλλον βρίσκονται στο εξωτερικό τμήμα του σχήματος, επειδή δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά περιέχουν και πιο συγκεκριμένους παράγοντες. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες στο εσωτερικό τμήμα του σχήματος σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση. Σημειώνεται πως οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς και επομένως η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει την ανάγκη να προσαρμόζεται στις αλλαγές, διαφορετικά διακινδυνεύεται ακόμη κι η επιβίωση της όπως τονίστηκε και ανωτέρω.

Σχήμα 1. Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ANALYSH PEST

«Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνο το περιβάλλον όπου η διοίκηση πρέπει συνεχώς να αναζητά ευκαιρίες και πιθανές απειλές».
Παπαδάκης Βασίλειος, 2002

Αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, άνοδος και πτώση των επιτοκίων, αγοραστική δύναμη καταναλωτών, πολιτική αστάθεια του Κράτους, μείωση πληθυσμού και νέες τεχνολογίες είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που συνθέτουν το μάκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία και ανάπτυξη της. Η φύση των διάφορων συνιστωσών που συνθέτουν το μάκρο-περιβάλλον μπορεί να είναι τόσο μακροπρόθεσμη, όπως η επικράτηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού όσο και βραχυπρόθεσμη με περισσότερο ευμετάβλητο χαρακτήρα, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια.

Μάλιστα είναι τέτοια η ταχύτητα και η συχνότητα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα που συχνά οι επιχειρήσεις εμφανίζουν δυσκολία στην προσαρμογή τους σε αυτό. Η εικόνα αυτή χαρακτηρίζει το περιβάλλον ως «πολυτάραχο». Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση να συμπορεύεται των αλλαγών ώστε η διαμόρφωση της στρατηγικής της να είναι επίκαιρη και αποτελεσματική, είναι απαραίτητη η στενή παρακολούθηση των

μεταβολών του περιβάλλοντος. Άλλωστε με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα και για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Γεγονός αποτελεί βέβαια πως αν και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το μακρο-περιβάλλον, το τελευταίο δεν μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τη δραστηριότητα και τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η αδύναμη αυτή επιρροή των επιχειρήσεων έναντι του μακρο-περιβάλλοντος διαπιστώνεται στη διαμόρφωση νέων συνθηκών που αλλάζουν το κοινωνικό, πολιτικό περιβάλλον και μπορεί να μεταβάλλουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του ίδιου του κλάδου ή άλλων κλάδων για τους οποίους αποτελούν υποστηρικτικό κλάδο (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.).

Στην συνέχεια ακολουθεί μια προσπάθεια στρατηγικής ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος το οποίο διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες:

- το πολιτικό περιβάλλον (Political)
- το οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural) και
- το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological).

3.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά στην απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων ή των ιδιωτικοποιήσεων. Οποιαδήποτε τέτοιου είδους αλλαγή όμως δεν εμφανίζεται αδιακύρρητα σε μια δημοκρατική κοινωνία.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα καθώς και η πιθανή μεταβολή της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς, τιμολογιακούς, φορολογικούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις αποκαλείται «πολιτικός κίνδυνος». Προς αποφυγή των ανωτέρω οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τις πολιτικές πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων, τις πολιτικές συμφωνίες σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο καθώς και τη στάση που τηρούν οι κρατούντες έναντι των μονοπωλίων και εν γένει των συνθηκών ανταγωνισμού.

Μπορεί οι πολιτικές αποφάσεις συχνά να επηρεάζουν δραστικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ωστόσο η οικονομική δύναμη των τελευταίων αν χρησιμοποιηθεί σωστά είναι σε θέση να αλλάξει την κατάσταση αυτή. Υπογραμμίζεται πως η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Μελετώντας ειδικότερα το πολιτικό περιβάλλον στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας διακρίνονται τέσσερις βασικοί άξονες οι οποίοι το επηρεάζουν είτε θετικά είτε λιγότερο θετικά: η Νομοθεσία για τα τρόφιμα, η Νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος, η Νομοθεσία που ευνοεί τις επενδύσεις και η Φορολογία.

A) Νομοθεσία για τα τρόφιμα

Βασικοί στόχοι της Κοινοτικής Νομοθεσίας Τροφίμων είναι η διασφάλιση υψηλού επιπέδου προστασίας της δημόσιας υγείας και της ασφάλειας του καταναλωτή, η διασφάλιση της ελεύθερης κυκλοφορίας των αγαθών στην εσωτερική αγορά, η απόδοση της πρωταρχικής ευθύνης για την ασφάλεια των τροφίμων στη βιομηχανία, στους παραγωγούς και στους προμηθευτές, κ.λπ. Η ποιότητα των τροφίμων διασφαλίζεται με διαφορετικές προσεγγίσεις ανά κράτος μέλος λόγω των διαφορετικών στόχων της εσωτερικής αγοράς και της αγροτικής πολιτικής. Ο τομέας των τροφίμων για όλους τους ανωτέρω λόγους, διέπεται από σωρεία διατάξεων.

Ειδικότερα, το θεσμικό πλαίσιο για την υγιεινή των τροφίμων σε επιχειρήσεις Εστίασης και Ψυχαγωγίας, συγκεντρώνεται γύρω από τον Κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004. Σύμφωνα με τον Κανονισμό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μία μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points – HACCP).

Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο προληπτικό σύστημα για τον έλεγχο και την ασφάλεια υγιεινής των τροφίμων, το οποίο πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας (από την παραλαβή των πρώτων υλών, την αποθήκευση σε κατάλληλες θερμοκρασίες, την κατεργασία κλπ.). Η εφαρμογή του συστήματος HACCP στους χώρους μαζικής εστίασης που αποτελούν πλέον καθημερινό τμήμα της ανθρώπινης δραστηριότητας, είναι απαραίτητη.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι επτά Αρχές του HACCP:

1. Να εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.
2. Να εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.
3. Να καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.
4. Να καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

5. Να καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
6. Να καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.
7. Να τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

Ο συνδυασμός μάλιστα του συστήματος HACCP με το Διεθνές αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9000³ αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα ελέγχου των τροφίμων, ενώ για να μπορέσει μια επιχείρηση να εγκαταστήσει ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000, πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει HACCP.

Ο αρμόδιος κρατικός φορέας στη χώρα μας για τον έλεγχο της εφαρμογής των διατάξεων του Κανονισμού 852/2004 είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) ενώ θα πρέπει να σημειωθεί πως το 2002 θεσπίστηκε το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416 για την πιστοποίηση εφαρμογής HACCP από τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, πρόκειται για ένα ελληνικό πρότυπο που ορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων προκειμένου οι οργανισμοί της αλυσίδας τροφίμων να καταδεικνύουν την ικανότητα τους στον έλεγχο των κινδύνων και να διασφαλίζεται η ασφάλεια των τροφίμων.

Εκτός από τον Κανονισμό 852/2004, ο Κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28^{ης} Ιανουαρίου 2002, για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της Νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA) και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφάλειας τροφίμων, αποτελεί επίσης σημαντική συνιστώσα για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο παρών κανονισμός έχει σκοπό τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την πρωτογενή παραγωγή έως και την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση τροφίμων στον τελικό καταναλωτή.

Ο Κανονισμός 852/2004 αποτελεί μέρος του «πακέτου υγιεινής», μιας δέσμης νομοθετικών πράξεων που θεσπίζει κανόνες υγιεινής για τα τρόφιμα όπως ο Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 853/2004⁴ και ο Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 854/2004⁵. Την Κοινοτική Νομοθεσία στον τομέα της υγιεινής των τροφίμων συμπληρώνει ο Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 882/2004⁶.

³ Η σειρά προτύπων ISO 9000 περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τον σχεδιασμό την ανάπτυξη και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

⁴ Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 853/2004: καθορίζει ειδικούς κανόνες υγιεινής για τα τρόφιμα ζωικής προέλευσης, ώστε να εξασφαλίζεται υψηλό επίπεδο ασφάλειας τροφίμων και δημόσιας υγείας.

⁵ Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 854/2004: θεσπίζει το Κοινοτικό πλαίσιο για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προορίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο.

⁶ Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 882/2004: αναδιοργανώνει τους επίσημους ελέγχους των τροφίμων και των ζωοτροφών, κατά τρόπον ώστε να ενσωματώνονται οι έλεγχοι σε όλες τις φάσεις της παραγωγής και σε όλους τους τομείς.

Στις επιχειρήσεις, λοιπόν, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας η συγκρότηση, ο εξοπλισμός αλλά και ολόκληρος ο τρόπος λειτουργίας των καταστημάτων έχει κύρια και άμεση σχέση με την υγιεινή και ασφαλή παροχή υπηρεσιών και προσφορά αγαθών στους πολίτες.

Οι επιχειρηματίες των καταστημάτων Εστίασης πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι τόσο για το Νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τον κλάδο σε γενικό επίπεδο όσο και για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συγκροτήσουν τα καταστήματά τους και για τους κανόνες που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία τους. Η επιλογή του εξοπλισμού και των υλικών καθώς και η εγκατάσταση και λειτουργία τους στο κατάστημα πρέπει να γίνονται βάση ολοκληρωμένου σχεδίου και προγραμματισμού.

Οι επαγγελματίες, λοιπόν, θα πρέπει, πριν από οποιαδήποτε ενέργεια, να ενημερώνονται από τις αρμόδιες Υπηρεσίες και να χρησιμοποιούν, εφ' όσον το επιθυμούν, ειδικούς τεχνικούς συμβούλους. Έτσι, θα θέσουν σε λειτουργία ένα σύγχρονο κατάστημα, θα εξασφαλίσουν την αδειοδότηση της επιχείρησής τους και θα αποφύγουν λάθη και σπατάλη χρόνου που επιφέρουν οικονομικές ζημιές. Ιδιαίτερη βαρύτητα μάλιστα αποκτά η ορθή σχεδίαση των χώρων με αρχικό προσδιορισμό του διαγράμματος ροής των τροφίμων από την παραλαβή (σαν α' ύλη), ως το σερβίρισμα, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα προσδιορισμού και ελέγχου των κινδύνων που απειλούν τα τρόφιμα και να λαμβάνονται συγκεκριμένα μέτρα για την προφύλαξή τους.

Μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της Νομοθεσίας για την Ασφάλεια των Τροφίμων έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα που μπορεί να αφορούν άλλους τομείς μέσα σε μία επιχείρηση αλλά συνδέονται άμεσα με την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία τους. Τέτοιος τομέας είναι και η Υγιεινή και Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο που αποτελεί ένα ζήτημα που αφορά όλους τους οργανισμούς και όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος τους ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η τήρηση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να οδηγήσει στη μείωση του κινδύνου ατυχημάτων, στη μείωση του χρόνου αδράνειας της παραγωγικής διαδικασίας και στη μείωση των σχετικών αντιδικιών. Με ένα τέτοιο σύστημα ο οργανισμός μπορεί να προστατέψει καλύτερα το έμψυχο δυναμικό του.

Τα συστήματα αυτά ονομάζονται Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (ΕΛΟΤ 1801, BSI OHSAS 18001) και μπορούν να νοηθούν ως ένα μέρος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, ως ένα μέσο προστασίας του οργανισμού, αλλά και ως μια τακτική για την συστηματική ικανοποίηση των σχετικών νομοθετικών απαιτήσεων. Ειδικότερα, τα πρότυπα αυτά βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία καθορίζουν διάφορες διαδικασίες για την επίτευξη μιας συνεχώς βελτιούμενης επίδοσης σχετικά με την υγιεινή, την ασφάλεια και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Νομοθεσίας.

Β) Νομοθεσία για την Προστασία του Περιβάλλοντος

Είναι γνωστό ότι η προστασία και η αποκατάσταση του περιβάλλοντος κατά τα τελευταία έτη συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την ανησυχία συνεχώς και μεγαλύτερων τμημάτων του κοινού. Η νομοθεσία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, τόσο σε ελληνικό (Ν. 1650/86)⁷ όσο και σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο, εξελίσσεται

ανάλογα και είναι σαφής η τάση για θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών και μεγαλύτερων ποινών για όσους φορείς προκαλούν ρύπανση και περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία και αξία αποκτά και η δυνατότητα πρόληψης περιβαλλοντικών κρίσεων. Η πρόκληση ρύπανσης και περιβαλλοντικής κρίσης γενικότερα από τις επιχειρήσεις, έχει άμεσες συνέπειες με σαφές οικονομικό κόστος για την πληρωμή προστίμων και αποζημιώσεων και πιθανούς κινδύνους όπως η ανάκληση αδειών λειτουργίας. Εκτός των άμεσων αυτών επιπτώσεων υπάρχουν και κίνδυνοι έμμεσων αλλά πολύ σημαντικών επιπτώσεων για την επιχείρηση, όπως είναι η δημιουργία αρνητικής εικόνας στο γενικό κοινό.

Για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την πρόληψη των περιβαλλοντικών κρίσεων που μπορούν να προκληθούν έχουν αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο πρότυπα και ρυθμίσεις που αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems-EMS) σε επιχειρήσεις κάθε τύπου.

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και που οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν είναι το πρότυπο ISO 14001:1996 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organisation for Standardisation). Το πρότυπο αυτό ανήκει στη σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000 ενώ παράλληλα με αυτό έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

Το Σύστημα EMAS, η συμμετοχή στο οποίο επιβεβαιώνεται με τη χρήση του λογότυπου του EMAS, βασίζεται στον Κανονισμό (ΕΚ) 761/20018 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και στόχος του είναι:

- η προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων όλων των επιχειρήσεων που εδρεύουν στην Ευρώπη, δημοσίων και ιδιωτικών,
- η αναγνώριση των επιχειρήσεων εκείνων που έχουν υιοθετήσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και έχουν φροντίσει και για την εξωτερική πιστοποίησή τους και
- η γνωστοποίηση της περιβαλλοντικής προόδου των επιχειρήσεων αυτών στο ευρύτερο κοινό τόσο για επιβράβευση των ιδίων όσο και για την ενθάρρυνση και άλλων να ακολουθήσουν στον ίδιο δρόμο.

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να πιστοποιήσει την περιβαλλοντική της αξιοπιστία και συγχρόνως σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και στη συνολική απόδοση της. Η βελτίωση της αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών θεμάτων από μία επιχείρηση, όπως έχει δείξει η διεθνής πρακτική, μπορεί να συμβαδίσει με ανάπτυξη και αύξηση κερδών.

⁷ Σε Ελληνικό επίπεδο και με το Ν. 1650/86 καθορίζονται οι κατευθυντήριοι άξονες για την προστασία του περιβάλλοντος από έργα και δραστηριότητες και για την προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση (Ατμόσφαιρα, εδάφη, Στερεά απόβλητα, θόρυβος, επικίνδυνες ουσίες και παρασκευάσματα, φυσικοί αποδέκτες-Εγκαταστάσεις επεξεργασίας αποβλήτων, ραδιενέργεια), για την προστασία της φύσης και του τοπίου και για τον καθορισμό των ζωνών ειδικών περιβαλλοντικών ενισχύσεων και ζωνών ανάπτυξης παραγωγικών δραστηριοτήτων.

⁸ Αφορά την εκούσια συμμετοχή οργανισμών σε Κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:

- Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων.
- Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων.
- Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων.
- Μείωση της πιθανότητας ατυχημάτων.
- Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό.
- Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της Νομοθεσίας.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, σαν αποτέλεσμα του συνδυασμού των παραπάνω αποτελεσμάτων.

Συνεπώς κάθε προσπάθεια της Διοίκησης μίας επιχείρησης, που έχει στόχο τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της απόδοσης, μπορεί να νοηθεί ως επένδυση.

Γ) Φορολογία - Ευκαιρίες για Επενδύσεις

Η φορολογική επιβάρυνση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και μέσα σε αυτό το πλαίσιο και των επιχειρήσεων του κλάδου Εστίασης και Ψυχαγωγίας, ανέρχεται στο 60,2% των κερδών, σύμφωνα με ειδική μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας (Worldbank, 2007). Το ποσοστό αυτό αφορά αθροιστικά την άμεση φορολογία και τις εργοδοτικές εισφορές και με βάση αυτό η χώρα μας βρίσκεται στην τέταρτη υψηλότερη θέση ανάμεσα στα κράτη-μέλη της ζώνης του ευρώ. Σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία η φορολογία των επιχειρήσεων έχει καθοριστεί στο 15% επί των κερδών.

Τα στοιχεία αυτά καθιστούν προφανές ότι η Ελλάδα εμφανίζει χαμηλή φορολογική ανταγωνιστικότητα, η οποία αποτελεί αντικίνητρο για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων. Και αυτό παρά το γεγονός ότι η κυβέρνηση έχει προχωρήσει στην προσαρμογή των φορολογικών συντελεστών, με στόχο τη μείωση του συνολικού φορολογικού βάρους στην οικονομία.

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα ως επενδυτικός προορισμός εμφανίζεται μεταξύ 177 χωρών στην 100ή υψηλότερη θέση (Worldbank, 2007). Η βαθμολόγηση αυτή οφείλεται, μεταξύ άλλων, στη δυσκολία έναρξης μιας εταιρείας (152ή θέση που είναι και η τελευταία στην Ε.Ε.), στην εύρεση χρηματοδότησης (84ή θέση) και στην ευκολία διενέργειας εξωτερικού εμπορίου (65ή θέση).

Αναφορικά με τα προβλήματα έναρξης, υπολογίζεται ότι απαιτούνται 15 «κινήσεις» για να αρχίσει η λειτουργία μιας εταιρείας έναντι 6 κατά μέσο όρο στα κράτη του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) και η διαδικασία κατά μέσο όρο διαρκεί 38 μέρες (έναντι 14,9 στον ΟΟΣΑ).

Το κόστος που πληρώνει ο υποψήφιος επιχειρηματίας για όλες αυτές τις συναλλαγές υπολογίζεται στο 23,3% του κατακεφαλήν ΑΕΠ, δηλαδή πάνω από 4.000 ευρώ και τα ελάχιστα κεφάλαια που απαιτούνται φτάνουν το 104,1% του κατά κεφαλήν ΑΕΠ έναντι 32,5% στο εξωτερικό. Σχετικά με την έκδοση αδειών ιδρύσεως μικρομεσαίας επιχείρησης όπως είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου Εστίασης και Ψυχαγωγίας, η χώρα μας βρίσκεται στην 42ή θέση, καθώς απαιτούνται 15 διαδικασίες και 169 ημέρες. Σημειώνεται μάλιστα, πως στην πράξη λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών ο χρόνος είναι συχνά πολύ περισσότερος.

Βέβαια μέσα σε αυτό το όχι τόσο θετικό πλαίσιο ο επενδυτικός Νόμος 3299/2004 που αφορά στα κίνητρα ιδιωτικών επιχειρήσεων για την οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή σύγκλιση φαίνεται να αποτελεί ένα ευνοϊκό στοιχείο.

Ειδικότερα, ο Επενδυτικός Νόμος 3299/2004 χορηγεί ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις άνω των €100.000, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, που υλοποιούνται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας από επιχειρήσεις ανεξάρτητα μεγέθους, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους ανερχόμενους κλάδους της οικονομίας, εξοικονομώντας για αυτές χρόνο και χρήμα.

Ο Νόμος αυτός δύο χρόνια μετά τροποποιήθηκε ελαφρά και ως νόμος 3522/2006 καλείται πλέον Νεος Επενδυτικός Νόμος. Οι αλλαγές που επέφερε σε σχέση με τον 3299/04 έγκειται κυρίως στο διαχωρισμό της χώρας σε τρεις περιοχές ενίσχυσης επενδυτικών σχεδίων (έναντι τεσσάρων), και στα ποσοστά των ενισχύσεων ανάλογα με την περιοχή και το ύψος της επένδυσης. Σημειώνεται ότι, όλα τα ανωτέρω λαμβάνουν χώρα μέσα σε ένα πλαίσιο Κυβερνητικής σταθερότητας που δίνει μια ασφάλεια σε οποιαδήποτε διαδικασία.

3.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (πχ. Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).

Κατά τη μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ορθό να λαμβάνεται υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον, όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων το 2007 που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και μέσα σε αυτούς και τον κλάδο της Εστίασης και Ψυχαγωγίας, ήταν η διεθνής χρηματοπιστωτική αναταραχή και η άνοδος των τιμών του πετρελαίου και των τροφίμων στις διεθνείς αγορές. Τα φαινόμενα αυτά που εκδηλώθηκαν το δεύτερο εξάμηνο του έτους και οδήγησαν σε ένταση των πληθωριστικών πιέσεων και επιβράδυνση του ρυθμού της οικονομικής δραστηριότητας διεθνώς επηρέασαν δυσμενώς τον πληθωρισμό και τον ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ενώ δεν άφησαν ανεπηρέαστο κανέναν κλάδο. Αξίζει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως η διεθνής χρηματοπιστωτική αναταραχή και οι εξελίξεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον που σημειώθηκαν το 2007 έχει προς το παρόν περιορισμένες επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία.

Αναφορικά με την εικόνα του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, παρατηρήθηκε επιβράδυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου από 4,2% το πρώτο εξάμηνο του 2007 σε 3,7% το δεύτερο εξάμηνο. Σύμφωνα μάλιστα με προβλέψεις της Τράπεζας της Ελλάδος, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ αναμενόταν να είναι ικανοποιητικός και να διαμορφωθεί και το 2008 στο 3,7% καθώς γινόταν η εκτίμηση ότι οι περισσότεροι

παράγοντες που συνέβαλλαν τα τελευταία χρόνια στη θετική εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας, όπως ο υψηλός ρυθμός ανόδου των επιχειρηματικών επενδύσεων εξακολουθούν να επηρεάζουν ευνοϊκά την ελληνική οικονομία.

Ωστόσο, καθώς το διεθνές οικονομικό περιβάλλον εμφανίζει επιδείνωση, είναι αυτονόητο ότι θα επηρεαστεί και ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Στο βαθμό μάλιστα που η επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και της εξωτερικής ζήτησης θα είναι εντονότερη από ότι είχε υποτεθεί, η αύξηση των διεθνών τιμών του πετρελαίου και των τροφίμων μεγαλύτερη και το κόστος χρηματοδότησης αυξημένο, η εικόνα θα γίνει ακόμη χειρότερη. Αυτοί οι παράγοντες επιβαρύνουν σημαντικά τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων του κλάδου Εστίασης και Ψυχαγωγίας αφού αποτελούν καθοριστικές συνιστώσες της λειτουργίας τους. Οι επιχειρηματίες ή οι υποψήφιοι επιχειρηματίες του χώρου εμφανίζονται επιφυλακτικοί απέναντι σε ενδεχόμενες επενδύσεις που απαιτούν δανειακά κεφάλαια αλλά και γενικότερα απέναντι στην εικόνα των αυξανόμενων τιμών του πετρελαίου και των τροφίμων.

Όσον αφορά τον πληθωρισμό, αυτός επιταχύνθηκε σημαντικά τους τελευταίους μήνες του 2007 και τους πρώτους μήνες του 2008 (Μάρτιος 2008: 4,4%). Εκτιμάται ότι ο ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού θα παραμείνει σε υψηλά επίπεδα κυρίως λόγω της απότομης αύξησης του εισαγόμενου πληθωρισμού (που συνδέεται με τη διαμόρφωση των τιμών του αργού πετρελαίου σε ιστορικά υψηλά επίπεδα και τη μεγάλη άνοδο των τιμών των τροφίμων στη διεθνή αγορά), ενώ στη συνέχεια εκτιμάται ότι θα υποχωρήσει. Σύμφωνα με προβλέψεις της Τράπεζας της Ελλάδας (Τράπεζα της Ελλάδας, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007) ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός (βάσει του Ενδεικτικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή) το 2008 θα είναι υψηλότερος από αυτόν του 2007. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εκτιμήσεις αυτές εμπεριέχουν σημαντικά στοιχεία αβεβαιότητας όσον αφορά την εξέλιξη των διεθνών τιμών του πετρελαίου και των άλλων βασικών εμπορευμάτων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη στασιμότητα που παρατηρείται σε σχέση με την πορεία των ατομικών εισοδημάτων έχει ως συνέπεια τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών που επηρεάζει άμεσα τον κλάδο.

Σημειώνεται επίσης πως η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας το 2007 συνοδεύτηκε από άνοδο της απασχόλησης κατά 1,3% και μείωση του ποσοστού ανεργίας στο 8,3%. Η άνοδος της απασχόλησης προήλθε κυρίως από τον ιδιωτικό, μη αγροτικό τομέα και δευτερευόντως από τον δημόσιο τομέα ενώ στον αγροτικό τομέα η απασχόληση συνέχισε να μειώνεται. Παρά τις θετικές εξελίξεις το 2007 όσον αφορά στην απασχόληση και στην ανεργία, η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται ακόμη από μικρότερη δυνατότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας σε σύγκριση με άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ (Τράπεζα της Ελλάδας, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007).

3.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν μία ομάδα από μία άλλη. Η διάσταση αυτή στις επιχειρήσεις κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που αφορά στον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν. Μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Για τον λόγο αυτό η ενημέρωση των επιχειρήσεων για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί

παράγοντες μπορούν να τις επηρεάσουν είναι κάτι περισσότερο από επιβεβλημένη. Σημαντικά στοιχεία που αφορούν τη σύνθεση του περιβάλλοντος αυτού είναι: οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες των επιχειρήσεων, οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, η ισότητα των μειονοτήτων κ.α.

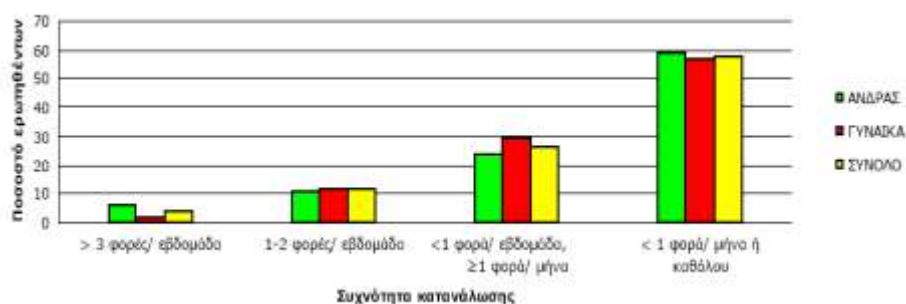
Όπως γίνεται φανερό, πρόκειται για ένα ιδιαίτερα ευμετάβλητο περιβάλλον και επομένως τα στελέχη των επιχειρήσεων απαιτείται να το παρακολουθούν στενά ώστε να προσαρμόζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά στις μεταβολές τους. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη πιο επιτακτική στην περίπτωση που πρόκειται για επιχειρήσεις με διεθνή δραστηριότητα λόγω τις διαφορετικότητας του κοινωνικού προφίλ κάθε χώρας. Η μεγάλη ποικιλία και πολυμορφία των παραγόντων που συνθέτουν το περιβάλλον αυτό και ιδιαίτερα στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα.

Οι ρυθμοί της ζωής σήμερα είναι έντονοι και το άγχος είναι μέσα στην καθημερινότητα μας. Όλοι αναζητούν μια γρήγορη λύση όταν πεινούν, είτε βρίσκονται εντός ή εκτός σπιτιού, έχοντας υιοθετήσει μια fast food συμπεριφορά. Το γεγονός αυτό έρχεται να ενισχύσει η αλλαγή που σημειώνεται στις συνθήκες εργασίας των πολιτών της χώρας μας με σχεδόν το μισό της ημέρας να τους βρίσκει στη δουλειά ή μεταξύ των δύο εργασιών που συχνά είναι αναγκασμένοι να έχουν προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Οι αλλαγές αυτές είναι φυσικό να έχουν επηρεάσει καταλυτικά τον τρόπο ζωής και συνεπώς και τις διατροφικές συνήθειες.

Σήμερα, εξαιτίας του γεγονότος ότι εργάζονται και οι γυναίκες/μητέρες, τα μέλη της οικογένειας καταφεύγουν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στο έτοιμο φαγητό. Το μεσημέρι είτε τρώνε έξω είτε παίρνουν φαγητό σε πακέτο για τη δουλειά ή το σπίτι. Το βράδυ, μολονότι η οικογένεια μαζεύεται στο σπίτι, προτιμά τις περισσότερες φορές να παραγγείλει ένα έτοιμο και πρόχειρο βραδινό, ενώ η έξοδος σε εστιατόρια και κέντρα διασκέδασης, τουλάχιστον του ανδρόγυνου, είναι συχνό φαινόμενο.

Σύμφωνα με Πανελλαδική μελέτη που διενήργησε το ΙΔΡΥΜΑ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ το 2006 σε δείγμα 1300 ατόμων ηλικίας άνω των 15 ετών, έδειξε ότι περισσότερο από το 43% του πληθυσμού τρώει συχνά σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού (Διάγραμμα 12). Όσον αφορά στις διαφορές ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες, φαίνεται ότι ο αντρικός πληθυσμός επισκέπτεται λίγο πιο συχνά εστιατόρια γρήγορου φαγητού σε σχέση με τον γυναικείο. Συγκεκριμένα, ένα ποσοστό της τάξεως του 6.3% των ανδρών έναντι 2.3% των γυναικών τα επισκέπτονται περισσότερες από 3 φορές την εβδομάδα.

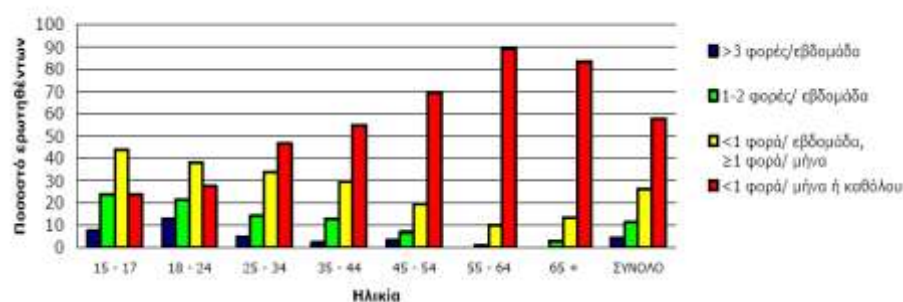
Διάγραμμα 12. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού με βάση το φύλο.



Πηγή: Ίδρυμα Αριστείδη Δασκαλόπουλου, 2006

Ενδιαφέροντα, αν και ίσως αναμενόμενα, είναι και τα ευρήματα της έρευνας ως προς τις διαφορές ηλικιακές ομάδες.

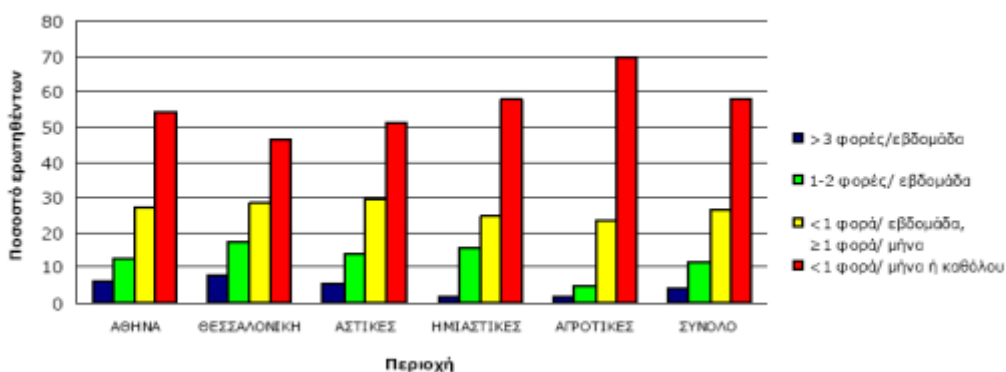
Διάγραμμα 13. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού με βάση την ηλικία.



Πηγή: Ίδρυμα Αριστείδη Δασκαλόπουλου, 2006

Από το Διάγραμμα 13 φαίνεται ότι οι νέοι ερωτηθέντες ηλικίας κάτω των 24 ετών επισκέπτονται συχνότερα εστιατόρια γρήγορου φαγητού σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, ενώ ελάχιστοι είναι οι ερωτηθέντες ηλικίας άνω των 55 ετών που δήλωσαν ότι τα επισκέπτονται μία ή περισσότερες φορές την εβδομάδα. Συνεπώς, υπάρχει μία σαφής τάση μείωσης της συχνότητας επίσκεψης εστιατορίων γρήγορου φαγητού με την αύξηση της ηλικίας. Σημειώνεται πως και το είδος της περιοχής (αστική, ημιαστική, αγροτική) επηρεάζει την κατανάλωση γρήγορου φαγητού.

Διάγραμμα 14. Ανάλυση κατανάλωσης τροφίμων σε εστιατόρια γρήγορου φαγητού για Αθήνα, Θεσσαλονίκη, άλλες αστικές, ημιαστικές, αγροτικές περιοχές.



Πηγή: Ίδρυμα Αριστείδη Δασκαλόπουλου, 2006

Από το Διάγραμμα 14 φαίνεται ότι στις αστικές και ημιαστικές περιοχές, η συχνότητα επίσκεψης εστιατορίων γρήγορου φαγητού είναι πολύ μεγαλύτερη απ' ό,τι στις αγροτικές περιοχές. Στις αγροτικές περιοχές το αντίστοιχο ποσοστό είναι μόλις 6.8%. Πιθανώς το γεγονός αυτό να οφείλεται στη συγκέντρωση τέτοιων εστιατορίων στις αστικές περιοχές ή/και στις διατροφικές συνήθειες που έχουν οι καταναλωτές στις αγροτικές περιοχές ως προς το φαγητό.

Βέβαια τα τελευταία χρόνια λόγω των δυσμενών επιπτώσεων αυτού του είδους διατροφής στην υγεία του ανθρώπου (παχυσαρκία, χοληστερίνη κ.λπ.), παρατηρείται έντονα μία τάση προς την υγιεινή διατροφή. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο που ενέχει η συστηματική κατανάλωση γρήγορου φαγητού, στρέφονται προς μία δίαιτα χαμηλότερη σε λιπαρά και πλούσια σε βιταμίνες, μέταλλα και φυτικές ίνες. Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν αναδιαμορφώσει τα μενού τους με επιλογές που πλησιάζουν περισσότερο στην μεσογειακή διατροφή, χαμηλότερες σε λιπαρά και θερμιδική αξία.

Ακόμη λοιπόν και όταν η καθημερινότητα και τα συνεχή ωράρια της δουλειάς δεν επιτρέπουν στην προετοιμασία ενός σωστού γεύματος από το σπίτι υπάρχει πάντα η λύση σε σχέση με το γρήγορο, έτοιμο φαγητό. Είναι αυτό που πολύ αποκαλούν «η δίαιτα του fast food» και αφορά στην επιλογή των πιο υγιεινών γευμάτων των ταχυεστιατορίων όπως σαλάτες, φυσικοί χυμοί και ψωμί ολικής άλεσης.

Εκτός όμως από τους γρήγορους ρυθμούς της καθημερινότητας που οδηγούν τους Έλληνες στα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, είναι πολλές ακόμη οι στιγμές που τα επιλέγουν. Εκτός από λύση ανάγκης, οι χώροι μαζικής εστίασης και ειδικότερα τα εστιατόρια αποτελούν χώρους ψυχαγωγίας και συνάντησης ενώ παράλληλα οι υπηρεσίες διανομής κατ' οίκον παρέχουν δίνουν τη δυνατότητα στον καταναλωτή να απολαύσει τα αντίστοιχα γεύματα στο σπίτι του.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως το πρόσφατο ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου συνέβαλε ιδιαίτερα θετικά στα ταμεία των καταστημάτων delivery, τα οποία κατέγραψαν άνοδο ως και 70% τις ημέρες που έπαιζε η ελληνική ομάδα. Ο αποκλεισμός της όμως τους στέρησε αρκετά έσοδα. Σύμφωνα με έρευνα, οι Έλληνες είναι πρώτοι στη λίστα των οπαδών του αθλήματος -οι οποίοι το συνδυάζουν με την κατανάλωση έτοιμου φαγητού στο σπίτι- σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως Μ.Βρετανία, Γαλλία και Γερμανία. Στην Ελλάδα, όπως και σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, η διανομή κατ' οίκον, παρουσιάζει αυξητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, καθώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους καταναλωτές, οι οποίοι παραμένουν περισσότερο μέσα στο σπίτι και αναζητούν φθηνούς τρόπους διασκέδασης.

3.1.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ. (Γεωργόπουλος Ν, 2006). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μέσω ανακαλύψεων της επιστήμης, την πρόοδο της αυτοματοποίησης αλλά και την ανάπτυξη και συμμετοχή του Διαδικτύου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων αποτελούν ορισμένους πολύ σημαντικούς τεχνολογικούς παράγοντες.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις συχνές αλλαγές του περιβάλλοντος αυτού με σκοπό υιοθετούν τις τεχνολογίες εκείνες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη θέση τους. Το τεχνολογικό περιβάλλον όμως αλλάζει με τέτοιους ρυθμούς που συχνά οι επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Έτσι, εκτός από ωφέλιμη μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και απειλή για μια επιχείρηση στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και πετυχημένα. Είναι γεγονός πως ο ρυθμός ανάπτυξης μια επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση από μια τεχνολογία σε μία νέα εκτός από σημαντικό είναι και πολύ κρίσιμο για την επιβίωση της στοίχειο. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση.

Στον ελληνικό χώρο της Εστίασης, η Τεχνολογία εμφανίζεται περίπου στις αρχές της δεκαετίας του '80, με τη μορφή των ταμειακών μηχανών και την ανάπτυξη τους σε μηχανές ανεπτυγμένων δυνατοτήτων, προσδίδοντας στις επιχειρήσεις δυνατότητες εκμετάλλευσης στατιστικών δεδομένων, που αφορούσαν τις πωλήσεις. Όπως μπορεί κανείς να φανταστεί, η προσαρμογή και η υιοθέτηση της τεχνολογίας αυτής ήταν κάτι παραπάνω από απαραίτητη. Όποια επιχείρηση δεν φρόντισε έγκαιρα να προσαρμοστεί αφανίστηκε.

Την επόμενη δεκαετία (1990-2000) έκαναν την εμφάνισή τους τα πρώτα συστήματα πωλήσεων (Point of Sales-POS) με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, σε σύνδεση με τις προηγούμενες ταμειακές μηχανές. Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε εξελιγμένο Λογισμικό, το οποίο σε επικοινωνία με το εκάστοτε Λογισμικό Αποθηκών, Διαχείρισης Τροφίμων και Ποτών και Λογιστικής, αποτελούν τον βασικό κορμό ανάπτυξης του χώρου Εστίασης, καθώς αντλούν πολλαπλά στατιστικά στοιχεία, όχι μόνο σε επίπεδο πωλήσεων αλλά λαμβάνοντας υπόψη το Μεταβλητό κόστος της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις. Χρησιμοποιούν ασύρματη παραγγελιοληψία και πρόκειται για πολύ φιλικές στο χρήστη συσκευές με όμορφο λειτουργικό σχεδιασμό, μεγάλες, ευανάγνωστες, έγχρωμες και αδιάβροχες οθόνες αφής, μέγιστη αντοχή, πρακτικότητα και εξοικονόμηση χώρου (Εικόνα 1).

Επιπλέον, παρέχουν τη δυνατότητα στον επιχειρηματία, μέσα από σύγχρονα εργαλεία αναφορών και βάσεων δεδομένων, να λάβει γρήγορες και σωστές προϋπολογιστικές αποφάσεις, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο ουσιαστική βελτίωση της επιχείρησης του. Μέσω της υφιστάμενης τεχνολογίας οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν την ευκαιρία να οργανώσουν διαδικασίες ασφάλειας και ελέγχου της λειτουργίας τους, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ταχύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Πολλαπλά οφέλη προκύπτουν φυσικά και για τους επιχειρηματίες του κλάδου, που τώρα πλέον έχουν τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε έγκυρες επιχειρησιακές πληροφορίες που τους οδηγούν στην γνώση της πραγματικής εικόνας των επιχειρήσεων τους και επομένως στην έγκαιρη λήψη ορθών αποφάσεων που είναι και το ζητούμενο. Η απόδοση βέβαια των τεχνολογικών λύσεων που απευθύνονται στην αγορά Εστίασης είναι άμεσα συσχετισμένη με την γνώση-απόφαση μιας επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο που επιθυμεί να λειτουργήσει.

Στην κατεύθυνση αυτή βοηθά και η χρήση των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής ώστε να αυτοματοποιηθούν ορισμένες διαδικασίες αυξάνοντας την

ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα, η τεχνολογία των γραμμωτών κωδικών (barcodes) προσφέρει την δυνατότητα σε εστιατόρια, καφετέριες, πολυχώρους κ.λπ. να βελτιστοποιήσουν την μηχανογράφησή τους και να διαχειριστούν καλύτερα τις ουρές αναμονής.

Σε δεύτερο αλλά εξίσου σημαντικό επίπεδο συναντά κανείς την χρήση του Διαδικτύου. Το Διαδίκτυο είναι ένα πανίσχυρο εργαλείο στα χέρια των επιχειρηματιών αρκεί να μπορούν να το χρησιμοποιήσουν σωστά. Εκτός από την περίπτωση που ένα κατάστημα μπορεί να διατηρεί τη δική του ιστοσελίδα στην οποία να παρέχει πληροφορίες προς το κοινό σε σχέση με την ίδια και το αντικείμενο δραστηριότητας της, αποτελεί επίσης και ένα πιο εξιδευκευμένο εργαλείο.

Η επικοινωνία για παράδειγμα με τους προμηθευτές για θέματα που αφορούν τις παραγγελίες γίνεται μέσω της συμπλήρωσης ειδική πλατφόρμας στο Διαδίκτυο όπου αναγράφονται οι λεπτομέρειες της παραγγελίας. Έτσι, μειώνονται σημαντικά τα λάθη που προκαλούν καθυστερήσεις. Παράλληλα βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ των καταστημάτων όταν αυτά αποτελούν μέλη αλυσίδας με αποτέλεσμα την καλύτερη και ταχύτερη ροή πληροφορίας.

Τέλος η χρήση του Διαδικτύου τον τελευταίο καιρό χρησιμοποιείται και ως μέσο στην περίπτωση των διανομών κατ' οίκον αφού μετά την καταχώρηση της παραγγελίας που λαμβάνει το τηλεφωνικό κέντρο (συνήθως εξωτερικός συνεργάτης), η παραγγελία μεταφέρεται ψηφιακά στην οθόνη του υπολογιστή του αντίστοιχου καταστήματος (Εικόνα 3).

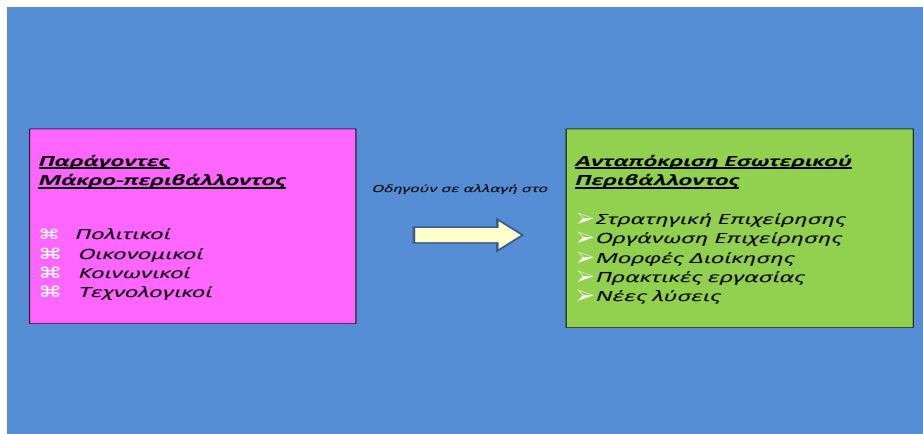
Όπως γίνεται φανερό η τεχνολογία και η έγκαιρη προσαρμογή μιας επιχείρησης σε αυτή είναι πολύ σημαντική στον κλάδο Εστίασης που αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Βοηθά την επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική και να αντιμετωπίσει με περισσότερα εφόδια τις συνεχώς αυξανόμενες και εξελισσόμενες ανάγκες τόσο των καταναλωτών όσο και των επιχειρηματιών που θέλουν να έχουν σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη για την πορεία της επιχείρησής τους.

Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί πως το να επενδύει μια επιχείρηση συνεχώς σε νέες τεχνολογίες χωρίς να λαμβάνει υπόψη το κόστος σε σχέση με το όφελος δεν βοηθά. Αυτός είναι και ο λόγος που κάθε τέτοιο εγχείρημα προϋποθέτει προσεκτική ανάλυση και μελέτη, διαφορετικά μπορεί να αποβεί σε μειονέκτημα παρά σε πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Συμπερασματικά....

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας αλλά και σε οποιονδήποτε κλάδο να δίνει τη δέουσα σημασία στην παραπάνω ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος. Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί γίνεται άμεσα αντιληπτό πως όλοι οι παράγοντες που αφορούν στο μακρο-περιβάλλον επηρεάζουν την επιχείρηση.

Σχήμα 2. Συσχετισμός Εξωτερικού Μάκρο-περιβάλλοντος με την επιχείρηση



Πηγή: Andrzej Huczynski and David Buchanan, *Organisational Behaviour and introductory text*, Prentice Hall, 2001 σελ.47

Από τους παράγοντες που εμφανίζονται στο παραπάνω Σχήμα γίνεται φανερό ότι κάθε επιχείρηση που αδιαφορεί γι' αυτούς ή δεν τους δίνει την απαραίτητη προσοχή καταλήγει σε σημαντικά προβλήματα. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε κάθε επίπεδο διοίκησης και λειτουργίας στον καθορισμό της στρατηγικής, στη μορφή της διοίκησης που θα υιοθετηθεί καθώς και σε άλλα λειτουργικά θέματα. Απαραίτητο είναι βέβαια να διαχωρίζονται οι σημαντικότεροι από αυτούς τους παράγοντες για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, εφόσον πολλοί από αυτούς δεν είναι δυνατόν να ερευνηθούν και να αναλυθούν αποτελεσματικά.

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των παραγόντων που αφορούν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και της διαμορφωμένης στρατηγικής μιας επιχείρησης που συνοψίζεται στα εξής:

- ✚ οι αλλαγές σε κάποιους από τους παράγοντες που απαρτίζουν το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου,
- ✚ οι αλλαγές αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική επιρροή πάνω σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου,
- ✚ η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι δυνατόν να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις,
- ✚ κάποιες εξελίξεις του μάκρο-περιβάλλοντος είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε σχέση με κάποιες άλλες,
- ✚ οι επιρροές που δέχεται κάθε επιχείρηση από το ευρύτερο περιβάλλον είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της ή διαφορετικά η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Όταν το περιβάλλον είναι πολυσύνθετο, πολυτάραχο και αβέβαιοθα πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές και να αντριδρούν ταχύτατα στις αλλαγές του.

3.2 ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER

Κατά την εξέταση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εξετάζεται ένα πλήθος δυνάμεων που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα και που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτό. Πρόκειται, λοιπόν, για το περιβάλλον μέσα στο οποίο στην ουσία αναπτύσσεται και λειτουργεί η επιχείρηση και περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία και ομάδες όπως τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές κ.α. που επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τις λειτουργίες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια πρόκειται για τον βιομηχανικό κλάδο, ο οποίος περιλαμβάνει επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές.

Μέλημα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αντίληψη και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των παραπάνω ομάδων που συνθέτουν το μικρο-περιβάλλον ώστε μέσα απ' αυτές να αντλούνται πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το στοιχείο της διαφορετικότητας αναφορικά με τα κριτήρια που κάθε μία από τις προαναφερθείσες ομάδες χρησιμοποιεί στον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της. Αυτός είναι και ο λόγος που η διοίκηση της κάθε επιχείρησης δεν αρκεί να γνωρίζει τις ομάδες που υπάρχουν στο μικρο-περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η κάθε μία από αυτές για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης, γεγονός εξαιρετικά χρήσιμο κατά τη χάραξη της στρατηγικής.

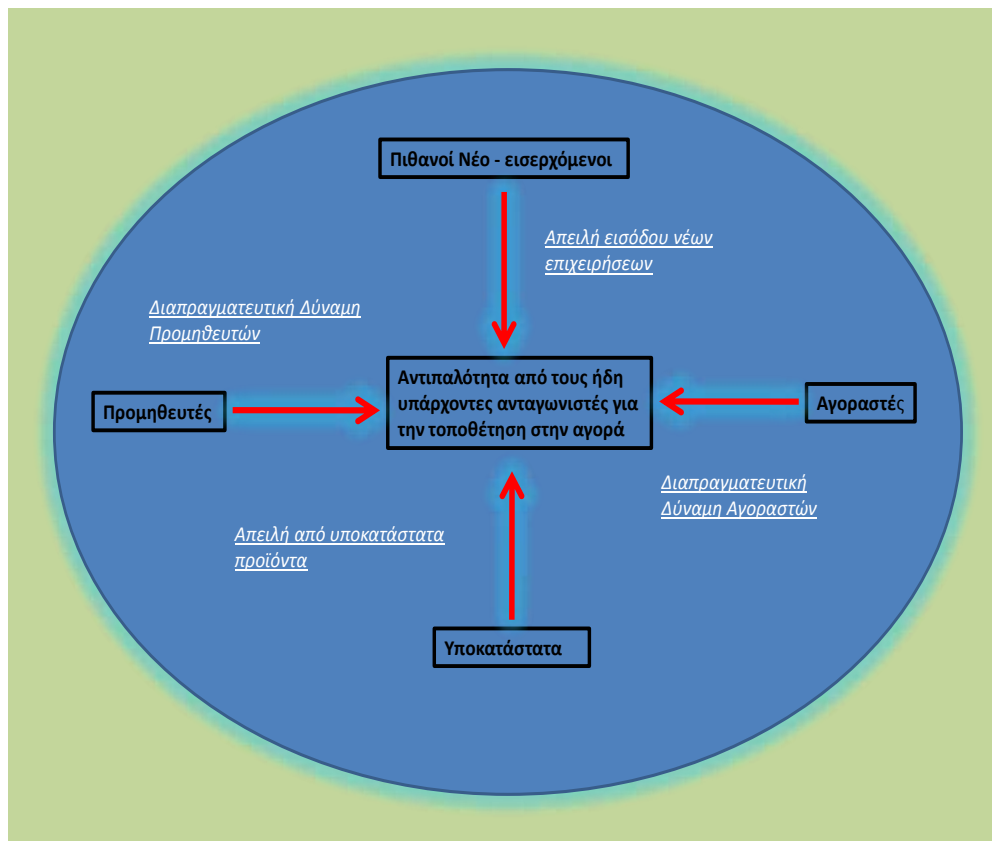
Όπως είναι φανερό η σωστή εκτίμηση του κλάδου και της ελκυστικότητας του για μια επιχείρηση είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στον συγκεκριμένο κλάδο και συνεπώς εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου μια επιχείρηση είναι σε θέση να πραγματοποιεί κέρδη σχετικά εύκολα, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι χαμηλή ή συνεχώς μειούμενη.

3.2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

«Κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται».
Porter M. Competitive Strategy, 1980

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard, M. Porter, η ένταση του κλάδου μέσα στον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου (Σχήμα 3).

Σχήμα 3. Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό



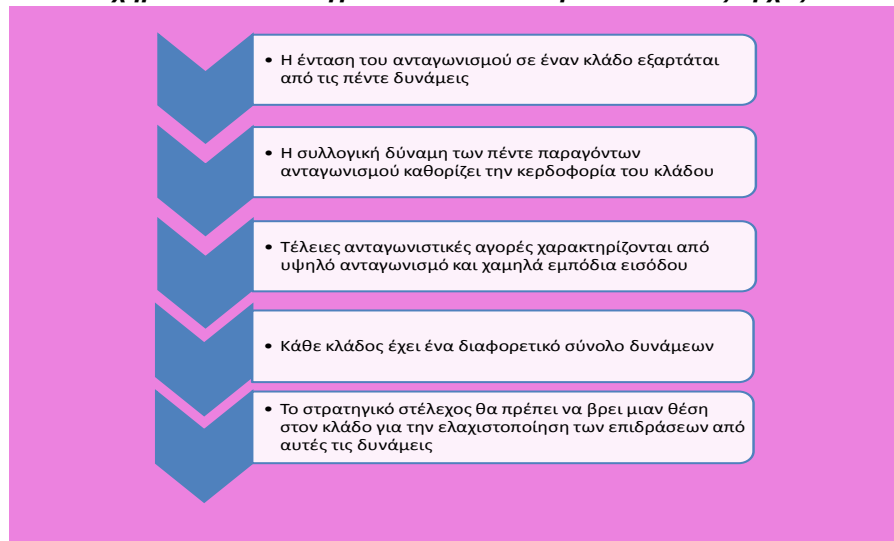
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006

Σύμφωνα με τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να πετύχει τους στόχους αυτούς. Μέσα από τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση προσπαθεί να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο της, αμυνόμενη απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οι πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι:

- ✚ Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.
- ✚ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- ✚ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- ✚ Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- ✚ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο και με στόχο την καλύτερη ανάλυση παρατίθενται στη συνέχεια οι βασικές αρχές που διέπουν το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων. Η αλληλεξάρτηση αυτών των δυνάμεων, δημιουργεί σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σχήμα 4. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων: Βασικές Αρχές



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006

3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση όπως σημειώθηκε σε προηγούμενη ενότητα περιλαμβάνει επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Διαφοροποιό στοιχείο για την κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Διαπιστώνεται λοιπόν πως οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές μπορεί να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Με βάση αυτή τη διαπίστωση οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να καταταγούν σε συγκεκριμένες ομάδες με συγκεκριμένα κάθε φορά χαρακτηριστικά.

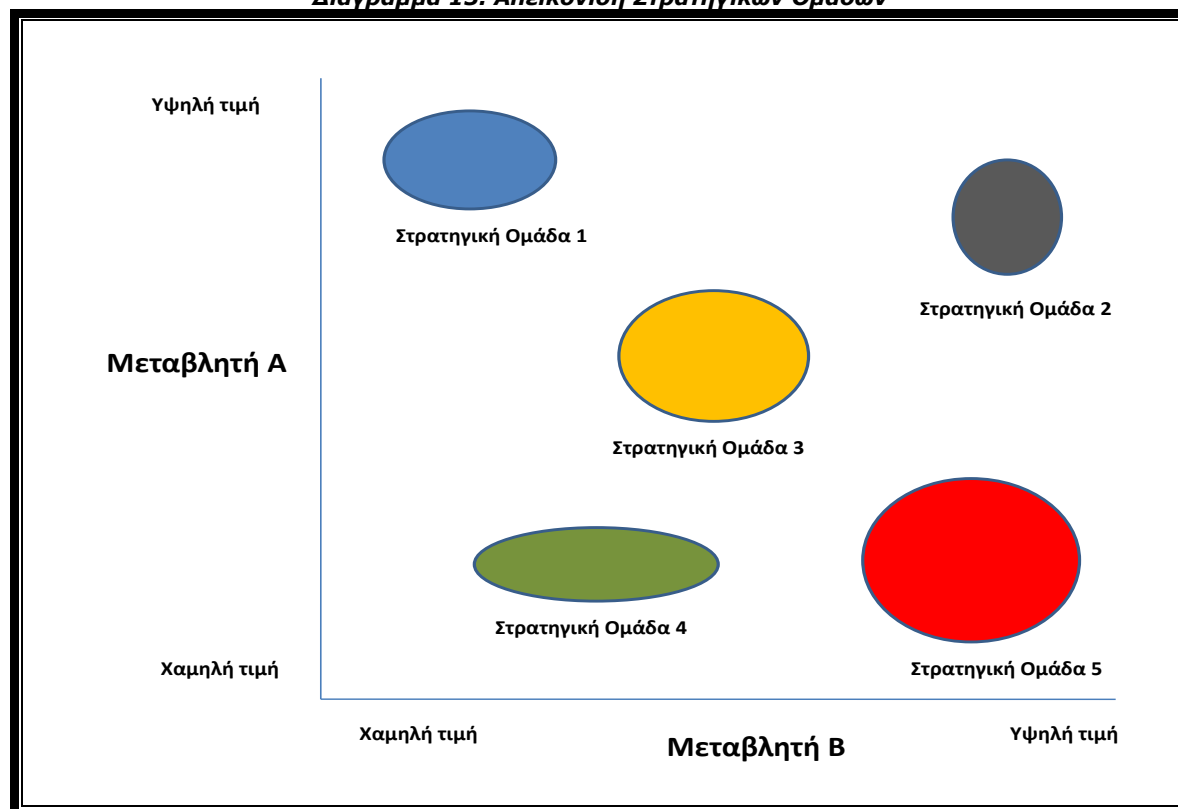
Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές και ως στρατηγικές ομάδες (strategic groups) και περιλαμβάνουν παρόμοιες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, και σύμφωνα με τον M.Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- ✓ Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- ✓ Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- ✓ Αγοραστές που απευθύνονται
- ✓ Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- ✓ Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- ✓ Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών
- ✓ Γεωγραφική κάλυψη
- ✓ Αριθμός καταστημάτων

Με τον τρόπο αυτό η ανάλυση του κλάδου γίνεται ευκολότερη, αφού μελετώνται ομάδες επιχειρήσεων και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις, αλλά και αποτελεσματικότερη, αφού τώρα πλέον η ανάλυση αφορά σε ομάδες επιχειρήσεων με παρόμοια μερίδια αγοράς και κοινούς στόχους αγοράς, που επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Το γεγονός αυτό δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, τη δομή και την ελκυστικότητα του, ενώ επιτρέπει την καλύτερη πρόβλεψη επερχόμενων αλλαγών.

Οι στρατηγικές ομάδες σε έναν συγκεκριμένο κλάδο μπορούν να χαρτογραφηθούν σχεδιάζοντας τις θέσεις που κατέχουν στον κλάδο οι ανταγωνιστές σε ένα γράφημα δύο αξόνων, χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές μεταβλητές στον οριζόντιο και κάθετο άξονα όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα 15.

Διάγραμμα 15. Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων



Σημειώνεται πως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων είναι διαφορετικό για κάθε στρατηγική ομάδα. Άλλωστε η ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου στο σύνολο του δεν είναι πάντα ιδιαίτερα χρήσιμη στο να δώσει στην επιχείρηση μια επαρκή και αντιπροσωπευτική εικόνα της πραγματικότητας καθώς τα όρια του κλάδου αυτού μπορεί να είναι ασαφή. Αντίθετα οι στρατηγικές ομάδες δίνουν σαφή εικόνα του κλάδου στην επιχείρηση που είναι πλέον σε θέση να γνωρίζει με ποιον θα πρέπει να ανταγωνιστεί, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών της, ποια είναι η στρατηγική τους και τι πιθανές αλλαγές θα προκαλέσει ενδεχόμενη είσοδος τους. Αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων της ίδιας στρατηγικής ομάδας, αυτός είναι ιδιαίτερα έντονος αφού οι επιχειρήσεις παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους αγοραστές με αποτέλεσμα αυτό να επηρεάζει σημαντικά και την κερδοφορία τους.

Θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς μία άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες εμφανίζουν μια σταθερότητα γεγονός που τις κάνει να διαχωρίζονται εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers) δημιουργούνται, καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις αντιγραφής απαιτούν συνήθως σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

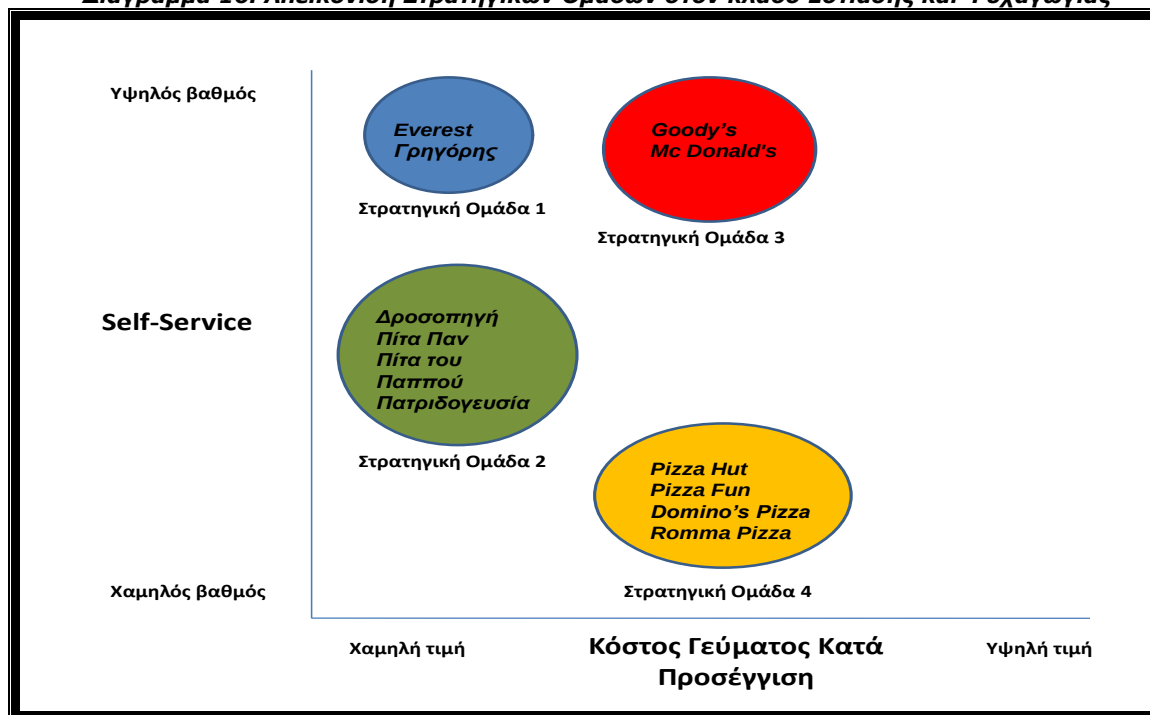
Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως όπως όλα τα υποδείγματα και οι τεχνικές και εργαλεία αντιμετωπίζουν διάφορες κριτικές, έτσι και η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων έρχεται αντιμέτωπη με τον ισχυρισμό πως η μεγάλη ποικιλία διαφορετικών προϊόντων σε πολλές επιχειρήσεις δυσχεραίνει την υλοποίηση της ανάλυσης κάνοντας την λιγότερο αποτελεσματική. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθά στην κατανόηση των χαρακτηριστικών ενός κλάδου, της εξέλιξης του και των στρατηγικών που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες.

Ο γενικότερος βιομηχανικός κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η GOODY'S όπως σημειώθηκε και στο πρώτο μέρος της μελέτης είναι ο κλάδος γρήγορης Εστίασης και Ψυχαγωγίας και περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν στον πελάτη-καταναλωτή φαγητό σε πολύ γρήγορους χρόνους, τέτοιους που να ανταποκρίνονται στους ρυθμούς της σύγχρονης ζωής. Πρόκειται για το φαγητό που χαρακτηριστικά καλείται fast food.

Όπως γίνεται αντιληπτό πρόκειται για ένα κλάδο ιδιαίτερα ευρύ στον οποίο δραστηριοποιούνται χιλιάδες μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις με μία επίσης ευρεία γκάμα προϊόντων. Σημειώνεται σε αυτό το σημείο για μία ακόμη φορά πως η παρούσα μελέτη αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που έχουν την μορφή αλυσίδας και όχι τις μεμονωμένες unbranded επιχειρήσεις.

Προκειμένου λοιπόν να αποκτήσει μια πιο σαφή εικόνα ο κλάδος και η μελέτη του να αποδειχθεί ευκολότερη και αποτελεσματικότερη θα χρησιμοποιηθούν δύο από τους σημαντικότερους συντελεστές-παράγοντες ώστε να δημιουργηθούν οι στρατηγικές ομάδες. Μέσα από μια πλειάδα παραγόντων αυτοί που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση είναι ο βαθμός αυτοεξυπηρέτησης (self-service) που παρουσιάζουν στη λειτουργία τους τα καταστήματα της κάθε αλυσίδας και το κατά προσέγγιση κόστος ενός τυπικού γεύματος που προσφέρει το κάθε κατάστημα. Στο Διάγραμμα 16 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εικόνα του βιομηχανικού κλάδου Εστίασης και Ψυχαγωγίας με τη μορφή στρατηγικών ομάδων.

Διάγραμμα 16. Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας



Ο βαθμός αυτοεξυπηρέτησης (self-service) σε ένα κατάστημα νοείται ως το κατά πόσο συμμετέχει ο πελάτης-καταναλωτής στην εξυπηρέτηση του. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως ο πελάτης θα πρέπει να δώσει μόνος την παραγγελία του στο ταμείο του καταστήματος και θα πρέπει να παραλάβει και να μεταφέρει τον δίσκο με το φαγητό του στο τραπέζι που έχει επιλέξει να καθίσει.

Ο δεύτερος παράγοντας που αφορά στο κόστος ενός τυπικού γεύματος υπολογίστηκε κατά προσέγγιση με βάση το τυπικό γεύμα που προσφέρει η κάθε επιχείρηση. Ο όρος «τυπικό» γεύμα αναφέρεται στο γεύμα εκείνο το οποίο χαρακτηρίζει την επιχείρηση απέναντι στον πελάτη και χρησιμοποιείται με αυτήν την έννοια γιατί πολλές από τις επιχειρήσεις ξεκίνησαν και έγιναν γνωστές προσφέροντας ένα συγκεκριμένο είδος φαγητού στον πελάτη αλλά στην πορεία εμπλούτισαν τα μενού τους και με άλλες γεύσεις. Για παράδειγμα η GOODY'S είναι γνωστή για τα Burger της, όμως σήμερα προσφέρει και κρύα σάντουιτς, μακαρονάδες, σαλάτες αλλά και πιάτα με βάση το μπιφτέκι και το κοτόπουλο. Η κλίμακα του κόστους κυμαίνεται από €0-5 για το χαμηλό επίπεδο, μεταξύ €5,1-10 για το μεσαίο και από €10,1 και πλέον για το υψηλό επίπεδο. Με βάση λοιπόν, αυτούς τους δύο παράγοντες η εικόνα του κλάδου ομαδοποιείται σε τέσσερις κύριες στρατηγικές ομάδες όπως φαίνεται στο παραπάνω Διάγραμμα.

Η πρώτη στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις που εμφανίζουν υψηλό βαθμό αυτοεξυπηρέτησης και προσφέρουν ένα χαμηλού κόστους τυπικό γεύμα. Στην ομάδα αυτή ανήκουν τα καταστήματα με το σήμα Everest και Γρηγόρης Μικρογεύματα. Πρόκειται για καταστήματα που λειτουργούν με τη φιλοσοφία του self-service (αυτοεξυπηρέτηση), ενώ παράλληλα δεν διαθέτουν χώρους όπου ο πελάτης μπορεί να καθίσει και να απολαύσει το γεύμα του ή όταν διαθέτουν, αυτοί είναι εξαιρετικά περιορισμένοι σε έκταση. Στην ουσία τα καταστήματα αυτά εξυπηρετούν πελάτες που βρίσκονται στο δρόμο, πηγαίνουν στις δουλειές τους ή κάνουν ένα μικρό διάλειμμα από αυτές το μεσημέρι και θέλουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για φαγητό και καφέ. Η μεγαλύτερη κίνηση στα καταστήματα αυτά παρατηρείται τις

πρωινές ώρες κυρίως λόγω του ότι προσφέρουν μεγάλη ποικιλία σε καφέδες και πρωινά snacks και sandwiches τα οποία παίρνουν οι πελάτες πηγαίνοντας στις δουλειές τους.

Επιπλέον, χαρακτηριστικό των καταστημάτων Everest και Γρηγόρης είναι το ότι παραμένουν ανοιχτά όλο το 24ωρο εξυπηρετώντας τον πελάτη ακόμη και στις πέντε το πρωί που είτε ξεκινά τη μέρα του πηγαίνοντας στην δουλειά είτε για τους νεότερους και κυρίως φοιτητές που ολοκληρώνουν τη βραδινή έξοδο της νύχτας που προηγήθηκε.

Τα περισσότερα προϊόντα που προσφέρουν τα καταστήματα αυτά έχουν χαμηλό κόστος ενώ ένα τυπικό γεύμα που περιλαμβάνει έναν καφέ και ένα sandwich ή μια τυρόπιτα υπολογίζεται στα €4,5-5. Η διακύμανση των τιμών των προϊόντων των καταστημάτων αυτών, όπως και όλων των καταστημάτων που χρησιμοποιούνται στην μελέτη υπολογίστηκε με βάση τις τιμές των προϊόντων που εμφανίζονται στους καταλόγους των καταστημάτων (GOODY'S, McDonald's, Roma Pizza, Domino's Pizza, Pizza Fun, Πίτα του Παππού) αλλά και μετά από επίσκεψη σε καταστήματα (Everest, Γρηγόρης Μικρογεύματα, Πίτα Παν) ή τηλεφωνική επικοινωνία με τα τηλεφωνικά κέντρα των καταστημάτων για τα οποία δεν υπήρχε πρόσβαση σε κατάλογο (π.χ. Pizza Hut, Δροσποηγή και Πατριδογευσία).

Η δεύτερη στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει τα καταστήματα που φέρουν το σήμα Δροσποηγή, Πίτα Παν, Πίτα του Παππού και Πατριδογευσία. Πρόκειται για καταστήματα που προσφέρουν ως τυπικό γεύμα το σουβλάκι και παρουσιάζουν μέτριο προς χαμηλό βαθμό αυτοεξυπηρέτησης γεγονός που οφείλεται στο ότι ο πελάτης έχει τη δυνατότητα είτε να δώσει μόνος την παραγγελία του και να περιμένει να πάρει το προϊόν που επιθυμεί, είτε να καθίσει σε κάποιο τραπέζι και να περιμένει να εξυπηρετηθεί από την πλευρά του καταστήματος. Ουσιαστικά είναι καταστήματα με πιο ευέλικτες μορφές εξυπηρέτησης του πελάτη ο οποίος μπορεί να λειτουργήσει κατά βούληση είτε εξυπηρετώντας ο ίδιος τον εαυτό του είτε απολαμβάνοντας τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης που προσφέρει το εκάστοτε κατάστημα. Αναφορικά με το κόστος του τυπικού γεύματος για ένα άτομο, αυτό προσδιορίζεται στα €3,5-4 και περιλαμβάνει ένα σουβλάκι και ένα αναψυκτικό ή μία μπίρα.

Η GOODY'S και η McDonald's αποτελούν τις επιχειρήσεις που συνθέτουν την **τρίτη στρατηγική ομάδα**. Την ομάδα αυτή χαρακτηρίζει ο υψηλός βαθμός αυτοεξυπηρέτησης και το μέσο επίπεδο τιμών αναφορικά με το κόστος ενός τυπικού γεύματος. Τα καταστήματα με τα σήματα GOODY'S και McDonald's είναι τα πλέον χαρακτηριστικά καταστήματα που λειτουργούν με τη φιλοσοφία του self-service, τάση η οποία προήλθε από την Αμερική. Μάλιστα στα καταστήματα της McDonald's στο εξωτερικό ο πελάτης αφού ολοκληρώσει το γεύμα του είναι υποχρεωμένος να μεταφέρει το δίσκο του σε ειδικό σημείο στο χώρο όπου φροντίζει να τον καθαρίσει απομακρύνοντας τις συσκευασίες, τα ποτήρια κ.λπ. Βέβαια σε αυτή τη διαδικασία συμβάλλει και το γεγονός πως τα προϊόντα της McDonald's σερβίρονται σε πλαστικές ή χάρτινες συσκευασίες και συνοδεύονται από πλαστικά μαχαιροπήρουνα. Κάτι ανάλογο δεν συμβαίνει στην GOODY'S η οποία χρησιμοποιεί κανονικά σερβίτσια θέλοντας να δημιουργήσει ένα κλίμα «σπιτιού» στα καταστήματα που φέρουν το σήμα της.

Το τυπικό γεύμα των καταστημάτων αυτής της στρατηγικής ομάδας που περιλαμβάνει ένα Burger, πατάτες και αναψυκτικό κυμαίνεται κατά προσέγγιση μεταξύ

€6-8. Διαπιστώνεται, λοιπόν, πως η γκάμα των τιμών στα μενού της GOODY'S και της McDonald's κυμαίνεται από €0,5-5 για την πρώτη και από €0,5-6,5 για την δεύτερη. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως η McDonald's εμφανίζεται οικονομικότερη στο γεύμα Burger, πατάτες και αναψυκτικό από την GOODY'S αφού στα πλαίσια της προωθητικής της εκστρατείας προσφέρει το βασικό προϊόν της CheeseBurger στην τιμή του €1 σε σχέση με την GOODY'S η οποία προσφέρει το αντίστοιχο προϊόν έναντι €1,90. οι τιμές των άλλων δύο προϊόντων που συνθέτουν το τυπικό γεύμα αυτών των καταστημάτων δεν διαφέρουν σημαντικά.

Η τέταρτη στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που προσφέρουν Pizza και αποτελείται από τις: Pizza Hut, Pizza Fun, Roma Pizza Domino's Pizza. Τα καταστήματα αυτά λειτουργούν κυρίως ως καταστήματα take away (παραλαβή των προϊόντων από το κατάστημα) ή delivery (μεταφορά των προϊόντων στον χώρο του πελάτη) με ελάχιστες εξαιρέσεις όπως η Pizza Hut και η Roma Pizza που διαθέτουν και καταστήματα με χώρους όπου ο πελάτης μπορεί να καθίσει και να απολαύσει το γεύμα του (full service). Επομένως παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό αναφορικά με την αυτοεξυπηρέτηση ενώ το κατά προσέγγιση κόστος ενός τυπικού γεύματος που περιλαμβάνει μία ατομική pizza και ένα αναψυκτικό κυμαίνεται μεταξύ €10-12. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε πως όλες οι επιχειρήσεις της ομάδας αυτής έχουν υιοθετήσει τα τελευταία χρόνια για λόγους προώθησης και προβολής το σύστημα 1+1 που σημαίνει πως για παραλαβή προϊόντων από το κατάστημα προσφέρεται στο ένα προϊόν άλλο ένα εντελώς δωρεάν. Επομένως, με το ίδιο κόστος ο πελάτης απολαμβάνει διπλάσια ποσότητα.

Χωρίζοντας λοιπόν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες, δημιουργείται μια πιο σαφής και ξεκάθαρη εικόνα για τον κλάδο. Μελετώντας λοιπόν τη στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκουν τα καταστήματα που φέρουν το σήμα GOODY'S με τα οποία ασχολείται η παρούσα μελέτη, είναι κανείς σε θέση να αντιληφθεί ποιους ανταγωνιστές έχει να αντιμετωπίσει, να εκτιμήσει τις κινήσεις τους και πως αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου, ενώ παράλληλα μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο.

3.2.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ GOODY'S ΚΑΙ MCDONALD'S

Το κομμάτι αυτό της μελέτης ασχολείται με τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο και καθορίζει την ελκυστικότητα του, σύμφωνα πάντα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter. Με βάση, τον καθορισμό των στρατηγικών ομάδων που προηγήθηκε, προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά υποδείγματα, ένα για κάθε στρατηγική ομάδα.

Η στρατηγική ομάδα του ενδιαφέροντος της μελέτης είναι αυτή που περιλαμβάνει τα εμπορικά σήματα, GOODY'S και McDonald's. Αυτή η στρατηγική ομάδα αντιπροσωπεύει ένα μικρότερο κομμάτι του κλάδου της Γρήγορης Εστίασης και Ψυχαγωγίας που περιλαμβάνει της επιχειρήσεις εκείνες που ανήκουν στην κατηγορία του fast-food με βάση το Burger και εμφανίζουν υψηλό βαθμό αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη-καταναλωτή, ενώ παράλληλα προσφέρουν γεύματα που το κατά προσέγγιση κόστος τους δεν ξεπερνά τα €10.

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο συνεπάγεται αυτόματα νέα δυναμικότητα και επιθυμία των νέων «παικτών» να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, γεγονός που αποτελεί απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Όσο λιγότερα ή ασθενέστερα είναι τα εμπόδια εισόδου, δηλαδή εκείνες οι δυνάμεις που επιβραδύνουν την είσοδο επιχειρήσεων στον κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή εισόδου. Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αναζητήσουν διάφορους τρόπους προκειμένου να αυξήσουν και να ισχυροποιήσουν τα εμπόδια εισόδου ώστε να προστατευτούν από τους δυνητικούς ανταγωνιστές τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη διαφοροποίηση του προϊόντος (αναγνώριση μάρκας, πίστη αγοραστών), από απαιτήσεις σε κεφάλαια (ιδιόκτητη τεχνολογία, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία, κυβερνητικές επιχορηγήσεις), από πρόσβαση σε κανάλια διανομής αλλά και μέσα από την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική.

Προκειμένου να διαπιστωθεί η ένταση της δύναμης αυτής μελετώνται οι παρακάτω συνιστώσες:

- ✚ Οικονομίες Κλίμακας.
- ✚ Απαιτήσεις σε κεφάλαια.
- ✚ Διαφοροποίηση προϊόντος.
- ✚ Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής.
- ✚ Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα απ' το μέγεθος.
- ✚ Κυβερνητική πολιτική.

Στον κλάδο της Εστίασης και Ψυχαγωγίας η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι κάτι παραπάνω από χαρακτηριστικό. Λόγω του υψηλού αριθμού καταστημάτων των αλυσίδων και της συστηματοποίησης που απαιτείται ως προς τις διαδικασίες, οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να αξιοποιούν με τον καλύτερο, πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τον εξοπλισμό τους και τις υπηρεσίες.

Μια επιχείρηση μεγάλου μεγέθους (π.χ.σ GOODY'S 185 καταστήματα) είναι σε θέση να χρησιμοποιεί ενδοεταιρικά συστήματα ή να μοιράζεται παροχές και υπηρεσίες που συχνά είναι ιδιαίτερα κοστοβόρες (διαφήμιση, προβολή κ.λπ.) με μικρότερο κόστος και επομένως η διαχείριση των κεφαλαίων να είναι περισσότερο αποτελεσματική, από ότι είναι μία εταιρεία που μετρά για παράδειγμα 15 καταστήματα. Όλα αυτά βέβαια πάντα στα πλαίσια της φιλοδοξίας του εκάστοτε νεοεισερχόμενου να αποτελέσει ισχυρό αντίπαλο των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Έτσι λοιπόν, για να μπορέσει να μπει επιτυχώς μία νέα αλυσίδα καταστημάτων στον κλάδο και να είναι σε θέση να θεωρηθεί «ανταγωνιστής» από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να κινηθεί σε μεγάλη κλίμακα με την έννοια τόσο του αριθμού καταστημάτων όσο και της γεωγραφικής κάλυψης. Οποιαδήποτε πιο «συντηρητική» κίνηση μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη αφού ιστορία έχει δείξει πως ακόμη και επιχειρήσεις με καλή πορεία στις αγορές του εξωτερικού που προσπάθησαν κατά

καιρούς να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο (Wendy's⁹) δεν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και εγκατέλειψαν. Την ίδια τύχη είχε και η ελληνικής καταγωγής αλυσίδα ταχυεστιατορίων Hambo¹⁰. Ακόμη όμως και στην περίπτωση που μια επιχείρηση θα μπει δυναμικά στον κλάδο έχει να αντιμετωπίσει την πίστη του καταναλωτή στα δύο σήματα που επικρατούν στην αγορά (GOODY'S και McDonald's). Άλλωστε το θέμα της εμπιστοσύνης του πελάτη και πόσο μάλλον σε θέματα ευαισθητά όπως είναι η διατροφή είναι τεράστιας βαρύτητας.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι σχεδόν απίθανο να μην προκαλέσει την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων, που λόγω της ισχυρής τους θέσης και των οικονομιών κλίμακας που διαθέτουν είναι σε θέση να φέρουν σε δεινή κατάσταση τον εκάστοτε νεοεισερχόμενο.

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα, αν όχι το σημαντικότερο, που αυξάνει και ισχυροποιεί τα εμπόδια εισόδου των νέων στην αγορά, αφορά στα απαιτούμενα κεφάλαια. Τα κεφάλαια που απαιτούνται για το άνοιγμα ενός τέτοιου είδους καταστήματος κυμαίνεται από €400.000 έως €550.000. Το ποσό αυτό αναφέρεται σε κατάσταση που φέρει τη μορφή των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων των αλυσίδων του κλάδου (μεγάλη σάλα, ειδικοί χώροι για παιδιά και άτομα με ειδικές ανάγκες) και μπορούν να φιλοξενήσουν έως 80–100 άτομα. Το κόστος αυτό κατά προσέγγιση περιλαμβάνει:

- Κόστος καταστήματος (αέρας) → €30.000–€60.000. Το ποσό αυτό εξαρτάται από τη γεωγραφική θέση του καταστήματος, από τη χωροταξική θέση του στην εκάστοτε περιοχή και φυσικά από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.
- Κόστος επίπλων → €40.000–€55.000.
- Κόστος μηχανημάτων και εξοπλισμού → €150.000–€200.000.
- Κόστος ψυγείων συντήρησης προϊόντων πρώτης ύλης → €100.000–€120.000.
- Κόστος κατασκευής παιδότοπου → €15.000–€17.000.

⁹ Η εταιρεία ήταν παρούσα στην ελληνική αγορά με εστιατόρια, τόσο στην Αθήνα, όσο και σε ορισμένες πόλεις της επαρχίας. Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος Π. Νίκα Α.Ε., μέσω της θυγατρικής του Τροφοδοσία Εστιατορίων ΑΒΕ, ανέλαβε την αντιπροσώπευση της Wendy's στην Ελλάδα, ενώ το πρώτο κατάστημα άνοιξε το καλοκαίρι του 1989. Το 1996 λειτουργούσαν συνολικά 8 καταστήματα της αλυσίδας στην Αττική και συγκεκριμένα στις περιοχές της Κηφισιάς, Γλυφάδας, Συντάγματος, Ομονοίας, Καλλιθέας, Κυψέλης και Παλαιού Φαλήρου. Το όγδοο κατάστημα λειτουργούσε στο «εσωτερικό» του Κολλεγίου «Deree». Τέλος, υπήρχαν δύο ακόμη καταστήματα Wendy's στη Λάρισα και τη Ρόδο. Τα επόμενα έτη ο Όμιλος Π. Νίκα ΑΕ, επιχείρησε να επεκτείνει την αλυσίδα των Wendy's στην Ελλάδα με τη μέθοδο του franchising. Σύμφωνα με δημοσιεύματα εφημερίδων αυτής της περιόδου (Δεκέμβριος 1996), στόχος του ομίλου ήταν η ανάπτυξη και στην υπόλοιπη Ελλάδα, καθώς προγραμματιζόνταν η λειτουργία καταστημάτων σε περιοχές όπως η Θεσσαλονίκη, τα Ιωάννινα κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το ημερολογιακό έτος 1995, οι συνολικές πωλήσεις των ελληνικών καταστημάτων Wendy's, ανήλθαν στα 3,2 δισ. δραχμές (περίπου 9,39 εκατ. ευρώ). Πηγή: <http://el.wikipedia.org/wiki/Wendy's>

¹⁰ Η Hambo ΑΕ, άνηκε στον κ. Αλ. Παναγιωτόπουλο και το 1996 διέθετε συνολικά 28 καταστήματα, εκ των οποίων τα 15 στην Αττική και τα 13 σε ισάριθμες άλλες πόλεις. Οι πωλήσεις των εστιατορίων, εκ των οποίων μόνο τα 5 ανήκαν στον κ. Παναγιωτόπουλο (τα υπόλοιπα λειτουργούσαν με το σύστημα franchising), στη διάρκεια του 1995 ανήλθαν στα 4 δισ. δρχ. Μάλιστα ήταν η πρώτη εταιρεία που άνοιξε κατάστημα στα Τίρανα. Ο Όμιλος είχε διάρθρωση παράλληλη με αυτήν του ομίλου της Goody's. Συγκεκριμένα διέθετε, εκτός από τη Hambo ΑΕ, που διαχειριζόταν τα ομώνυμα καταστήματα, την εταιρεία διανομών Foodland ΑΕ, την εταιρεία Α+Β Catering ΑΕ, την Top Cafe ΕΠΕ που διαχειριζόταν τα ομώνυμα καταστήματα και τη Hambo Snack ΑΕ. Πηγή: http://tovima.dolnet.gr/print_article.php?e=B&f=12405&m=D11&aa=1

- Ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις → €15.000-€17.000.
- Franchise → αρχικό κόστος €35.000-€40.000.
- Λοιπές ανάγκες σε κεφάλαιο → €15.000-€40.000.

Όπως γίνεται φανερό πρόκειται για επενδύσεις που απαιτούν ιδιαίτερα υψηλά κεφάλαια και αρκετό χρόνο έως ότου οι νέοι παίκτες φτάσουν το επίπεδο των υφιστάμενων παικτών της αγοράς. Μάλιστα αναλογιζόμενοι και του ευρύτερου δυσχερούς, λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης, οικονομικού περιβάλλοντος ένα τέτοιο εγχείρημα παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι πολύ σημαντικές συνιστώσες που συνθέτουν τη δύναμη της απειλής από νεοεισερχόμενους, αλλά εξίσου σημαντικές είναι και οι συνιστώσες που αφορούν στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στα δίκτυα διανομής.

Με τον όρο διαφοροποιημένο προϊόν νοείται η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφορά που καθιστά ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σε θέση να διαφοροποιούν τα παραγόμενα προϊόντα τους, κυρίως μέσα από τη σταθερότητα στη γεύση με αποτέλεσμα να διαθέτουν στα χέρια τους ένα ισχυρό όπλο απέναντι σε κάθε νέο εισερχόμενο.

Μπορεί η αντιγραφή του προϊόντος να είναι εύκολη και απλή όσον αφορά στην εικόνα του προϊόντος αλλά η αντιγραφή της γεύσης και κυρίως η επίτευξη της σταθερότητας που εμφανίζει αυτή τόσο από προϊόν σε προϊόν όσο και από κατάσταση σε κατάσταση είναι το στοιχείο που κάνει τη διαφορά. Αυτό οφείλεται πρωταρχικά στη σταθερή ποιότητα της πρώτης ύλης (πλεονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος) και δευτερευόντως στην τυποποίηση και συστηματοποίηση των διαδικασιών κατά την παρασκευή των προϊόντων.

Το γεγονός αυτό ενισχύει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νέους παίκτες. Η πίστη των πελατών είναι κυρίως αποτέλεσμα της σταθερότητας της ποιότητας του προϊόντος, της καλής εξυπηρέτησης και της αποτελεσματικής εκστρατείας μάρκετινγκ. Χαρακτηριστικά είναι τα ποσά που ξοδεύουν οι επιχειρήσεις αυτές προκειμένου να προβάλουν μέσα από τη διαφήμιση της εικόνα τους. Για το 2007, η GOODY'S ξόδεψε σε διαφήμιση €540.000 (προβολή δύο προϊόντων) ενώ η McDonald's €1.274.000 (προβολή τεσσάρων προϊόντων). Άλλωστε όπως είναι γνωστό ο πιστός πελάτης δύσκολα απομακρύνεται από τα προϊόντα της επιχείρησης στα οποία είναι πιστός.

Το θέμα βέβαια για τις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι μόνο να παράγουν ένα καλό, διαφοροποιημένο προϊόν αλλά να καταφέρουν να φτάσουν το προϊόν στον πελάτη. Συνεπώς η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους αυξάνει τα εμπόδια εισόδου. Οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου εμφανίζουν μεγάλη γεωγραφική κάλυψη όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 7 και συνεπώς ισχυρό δίκτυο διανομής.

Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων των αλυσίδων GOODY'S και McDonald's												
	Αθήνα			Θεσσαλονίκη			Υπόλοιπη Ελλάδα			Σύνολο		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
GOODY'S	72	75	77	40	40	38	63	63	62	175	178	177
McDonald's	28	26	27	4	3	3	14	17	19	46	46	49

Πηγή: <http://www.VIVARTIA.com/site/content.asp?sel=20>, <http://www.mcdonalds.gr/S8/HiRes.php>

Όσον αφορά στην συνιστώσα της κυβερνητικής πολιτικής που μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων π.χ. μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων, δεν φαίνεται να επηρεάζει με κάποιο τρόπο τον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο νεοεισερχόμενος στον κλάδο λοιπόν έχει να αντιμετωπίσει τις μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου που δραστηριοποιούνται με εξαιρετική επιτυχία σε αυτόν πολλά χρόνια και παρουσιάζουν διαφοροποιημένα προϊόντα με έμφαση στη σταθερή ποιότητα, οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια και ισχυρά δίκτυα διανομής. Τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά και ισχυρά με αποτέλεσμα να μειώνουν την ένταση της απειλής των υφιστάμενων επιχειρήσεων από νεοεισερχόμενους.

Απειλή από υποκατάστατα

Υποκατάστατο θεωρείται κάθε προϊόν που είναι ικανό να εξυπηρετήσει παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες αλλά παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Είναι αυτό που θέτει μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και δεν αποτελεί προϊόν του κλάδου που εξετάζεται. Αυτό σημαίνει πως τα προϊόντα Σουβλάκι, Pizza και Snack/Sandwich που ανήκουν στον κλάδο αλλά σε επιχειρήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων δεν θεωρούνται υποκατάστατα.

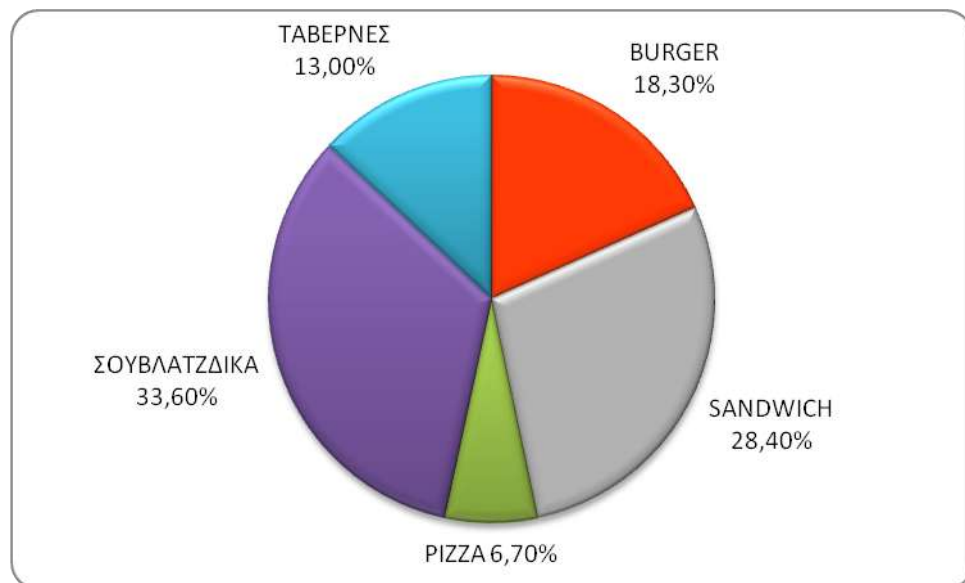
Στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζεται υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται αυτά που καλύπτουν την ανάγκη για γρήγορο φαγητό σε σχετικά χαμηλή τιμή και συνοψίζονται στα γεύματα στις ταβέρνες, στα έτοιμα κατεψυγμένα φαγητά που διατίθενται από τα super markets και στο σπιτικό γεύμα. Πρόκειται για υποκατάστατα που εμφανίζουν σημαντική δύναμη και αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για τις αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Τα γεύματα στις ταβέρνες φαίνεται να αποτελούν το μεγάλο πρόβλημα του Burger αφού είναι περισσότερο κοντά στην διατροφική κουλτούρα του Έλληνα καταναλωτή. Το είδος του φαγητού που σερβίρεται στις ταβέρνες είναι πιο κοντά σε μια «σπιτική» ατμόσφαιρα, χαρακτηριστικό που δεν προσφέρουν στον ίδιο βαθμό τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης.

Σημαντικό στοιχείο βέβαια αποτελεί το κόστος μιας τέτοιας εξόδου, που κατά μέσο όρο κυμαίνεται μεταξύ €15-20 ανά άτομο. Αυτός είναι και ο λόγος που η επισκεψιμότητα στις ταβέρνες υπολείπεται αυτής στα ταχυεστιατόρια. Από έρευνα της εταιρείας GOODY'S, για την ελληνική αγορά, όπου οι μέσες μηνιαίες επισκέψεις για το 2007 διαμορφώθηκαν σε 26.788.000, το μερίδιο αγοράς της κατηγορίας ταβέρνας διαμορφώνεται στο 12,6%, σημειώνοντας μείωση 0,4% σε σχέση με το 2006. Το μερίδιο αυτό όπως και τα αντίστοιχα μερίδια των υπολοίπων κατηγοριών, τόσο για το 2007 όσο και για το 2006, εμφανίζονται στα Διαγράμματα 17 και 18. Παρά το υψηλό κόστος σε σχέση με τα γεύματα που περιλαμβάνουν Burger, η ταβέρνα αποτελεί αγαπημένη συνήθεια του Έλληνα που έχει συνδυάσει την έννοια της με την παρέα και την συνάντηση με αγαπημένα πρόσωπα. Παρόλα αυτά, το σημαντικό κόστος της

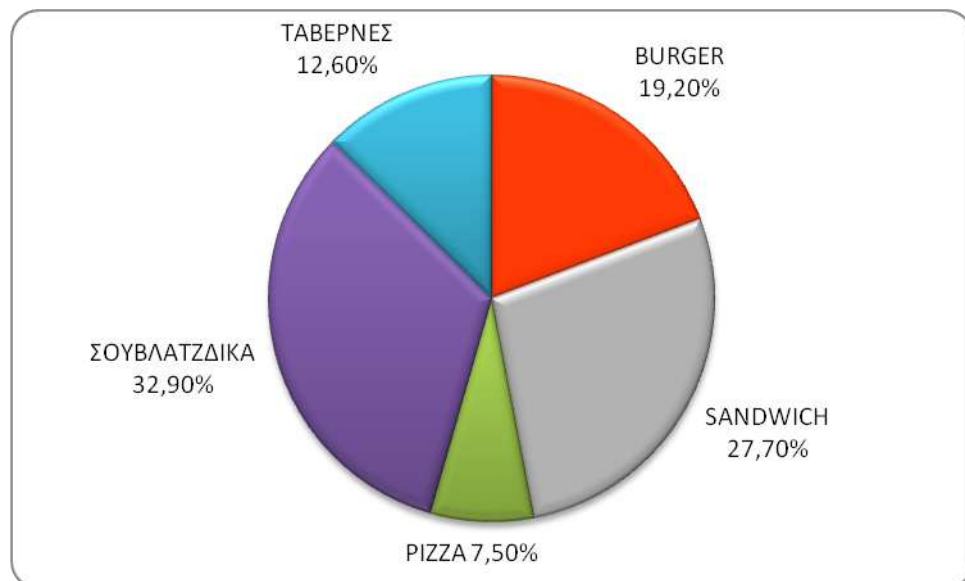
επίσκεψης σε μια ταβέρνα είναι αυτό που εμποδίζει τον καταναλωτή να απολαύσει τέτοιου είδους γεύματα τόσο συχνά όσο σε ένα ταχυεστιατόριο.

Διάγραμμα 17. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2006).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54, μέσες μηνιαίες επισκέψεις 27.187.000



Πηγή: Tracking Study, 2006

Διάγραμμα 18. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς σε επισκέψεις (2007).
Βάση: Αστική Ελλάδα 12-54, μέσες μηνιαίες επισκέψεις 26.788.000



Πηγή: Tracking Study, 2007

Το σπιτικό γεύμα αποτελεί άλλο ένα υποκατάστατο. Στην περίπτωση αυτή σημαντικός παράγοντας είναι η διαθεσιμότητα χρόνου του σύγχρονου Έλληνα για την προετοιμασία ενός γεύματος στο σπίτι σε συνδυασμό με την συνήθως πολύωρη απασχόληση του. Λόγω των γρήγορων ρυθμών της καθημερινότητας οι περισσότεροι γυρνούν από τις δουλειές τους αργά το απόγευμα, ενώ δεν υπάρχει αρκετός χρόνος ώστε να μπορέσει κανείς να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες για την παρασκευή ενός γεύματος στο σπίτι. Αποτέλεσμα, λοιπόν, είναι να καταφεύγει στις έτοιμες γρήγορες λύσεις όπως είναι η κατ' οίκον παραγγελίες φαγητού. Τα πράγματα δυσκολεύουν ακόμη

περισσότερο αν σκεφτεί κανείς την κατηγορία των ανθρώπων που ζουν μόνοι τους και δεν έχουν κάποιον που θα μπορούσε να φροντίσει για το σπίτι.

Στον αντίποδα βρίσκεται η οικονομική στενότητα που οι περισσότεροι αντιμετωπίζουν και καθιστά δύσκολη τη σχεδόν καθημερινή κάλυψη των διατροφικών αναγκών με έτοιμο φαγητό. Το γεγονός αυτό συμβάλλει θετικά στην αντικατάσταση ενός γεύματος από ταχυεστιατόριο με ένα γεύμα που προετοιμάζεται στο σπίτι.

Στο ίδιο περίπου πλαίσιο κινείται και το τρίτο υποκατάστατο που είναι τα έτοιμα γεύματα που διατίθενται στα super markets. Οι κατηγορία αυτή αφορά τόσο τις γνωστές «ζεστές γωνιές» όσο και τα κατεψυγμένα προπαρασκευασμένα γεύματα. Πρόκειται για γεύματα σπιτικά που δίνουν στον καταναλωτή την αίσθηση του φρεσκομαγειρεμένου σπιτικού φαγητού που ο ίδιος συχνά δεν έχει το χρόνο να παρασκευάσει. Το κόστος τους είναι σημαντικό (€4-8/μερίδα) αλλά δεν αποτελεί εμπόδιο στον καταναλωτή ο οποίος το αγοράζει για να καλύψει περισσότερο την ανάγκη του για «σπιτικό» φαγητό παρά τη διατροφική του ανάγκη.

Όπως διαπιστώνεται, η δύναμη των υποκατάστατων είναι ιδιαίτερα σημαντική και έγκειται κυρίως στην διατροφική κουλτούρα του Έλληνα. Όσο κι αν έχουν μπει στην καθημερινότητα του γεύσεις όπως τα Burgers, η Pizza και τα Sandwiches, που έχουν ξένη προέλευση, οι γεύσεις της μεσογειακής διατροφής και το σπιτικό φαγητό είναι πολύ ισχυρά χαρακτηριστικά. Αν συνυπολογίσει κανείς μάλιστα και την οικονομική στενότητα στην οποία βρίσκεται το μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού της χώρας¹¹, θα διαπιστώσει πως η απειλή από υποκατάστατα είναι ακόμη πιο ισχυρή.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Με τις κινήσεις τους και τη στρατηγική που ακολουθούν μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την λειτουργία των επιχειρήσεων. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Επιπλέον οι προμηθευτές είναι σημαντικοί διότι μπορεί να υποστηρίξουν τις ενέργειες της επιχείρησης σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- ✚ Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών.
- ✚ Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα.
- ✚ Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων.
- ✚ Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.

¹¹ Το 1/3 των Ελλήνων ζουν με λιγότερα από 470 ευρώ μηνιαίως, ενώ 1 στα 5 παιδιά ζει επίσης κάτω από τα όρια της φτώχειας. Επιπλέον, ο δανεισμός των νοικοκυριών ανέρχεται στα 89,3 δισ. ευρώ εκ των οποίων τα 37,3 δισ. αφορούν καταναλωτικά και πιστωτικές κάρτες. (Έρευνα Κάπα Research, 2008)
<http://www.in.gr/news/Reviews/review.asp?lngReviewID=842517>

- ✚ Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης»¹² στους αγοραστές.
- ✚ Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός.

Στην περίπτωση του κλάδου που μελετάται, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια. Οι προμήθειες αφορούν προϊόντα όπως κατεψυγμένα, έτοιμες πράσινες σαλάτες και προϊόντα μαναβικής, κατεψυγμένες πατάτες, ποτά, αναψυκτικά, χυμούς και αρτοσκευάσματα.

Οι δύο μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου εμφανίζουν διαφορετική τακτική αναφορικά με τους προμηθευτές. Η GOODY'S από την έναρξη της λειτουργίας της διαθέτει αποκλειστικούς προμηθευτές τις εταιρείες Hellenic Catering (κρεατοσκευάσματα, έτοιμες σάλτσες, κατεψυγμένες πατάτες), Greenfood A.E. (έτοιμες πράσινες σαλάτες), ΔΕΛΤΑ (χυμοί και γάλατα) και Select NENΔΟΣ A.E. (αρτοσκευάσματα), οι οποίες ανήκουν στην οικογένεια του Ομίλου VIVARTIA. Τα προϊόντα μαναβικής κάθε κατάσταση τα προμηθεύεται από τα εκάστοτε τοπικά καταστήματα ενώ προμηθευτής των αναψυκτικών είναι η Coca Cola 3E. Η εταιρεία McDonald's από την άλλη αν και κατά τα πρώτα χρόνια της παρουσίας της στον ελληνικό χώρο εισήγαγε τις πρώτες ύλες για τα προϊόντα της από το εξωτερικό, έχει πλέον συνάψει συμφωνίες με εγχώριους προμηθευτές προκειμένου να μειώσει το κόστος. Η διαφορά μεταξύ των δύο εταιρειών αναφορικά με τις προμηθευτρικές εταιρείες έγκειται στο ότι στην περίπτωση της GOODY'S πρόκειται για εταιρείες που ανήκουν τον ίδιο Όμιλο ενώ στη δεύτερη όχι.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρακτηρίζεται μέτρια λόγω του μεγάλου αριθμού πιθανών προμηθευτών, της ύπαρξης εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα και της αδυναμίας ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Βέβαια η διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρουν και η σημαντικότητα του στην παραγωγική διαδικασία είναι ιδιαίτερα ισχυρή.

Στον χώρο των προμηθευτών κινείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που όμως μειονεκτεί αναφορικά με το μέγεθος. Πρόκειται δηλαδή για πολλές μικρές επιχειρήσεις (εταιρείες παραγωγής κρεατοσκευασμάτων, αλλαντικών, αρτοσκευασμάτων σε κάθε σχεδόν περιοχή) που είναι σε θέση να καλύψουν τις ανάγκες μιας μικρής αλυσίδας καταστημάτων, όχι όμως και μιας μεγάλης όπως είναι αυτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το γεγονός αυτό ενισχύει το ότι υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα με αποτέλεσμα να μειώνει περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Αναφορικά με τις πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο, αυτές αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό των συνολικά πωλούμενων από αυτούς προϊόντων αφού η παραγωγή και προμήθεια πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι της δραστηριότητάς τους. Επομένως, επειδή οι επιχειρήσεις του κλάδου αποτελούν σημαντικό πελάτη, οι προμηθευτές δεν μπορούν να προβούν σε ενέργειες όπως ανεκτέλεστες παραγγελίες, διότι τότε θα αντιμετωπίσουν οι ίδιες σοβαρό πρόβλημα με μείωση των κερδών τους. Σε όλα αυτά συνηγορεί και το ότι οι προμηθευτές είναι πολύ δύσκολο να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, να δημιουργήσουν δηλαδή δικά τους σημεία λιανικής πώλησης αφού η μορφή των προϊόντων που

¹² Κόστος μετακίνησης είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.

διαθέτουν (π.χ. κατεψυγμένα μπιφτέκια) δεν τους επιτρέπει να είναι ανταγωνιστικοί χωρίς περαιτέρω επεξεργασία (Burger).

Από την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα αφού πρόκειται για προϊόντα «ταυτότητας» που φτιάχνονται κατά παραγγελία ύστερα από απαίτηση των επιχειρήσεων του κλάδου και με τη διασφάλιση ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα θα διατίθενται αποκλειστικά σε αυτούς και όχι σε άλλους πελάτες. Για παράδειγμα η McDonald's έχει χορηγήσει στην Π.Γ.ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε τη συνταγή για το μπιφτέκι με τη διασφάλιση ότι θα το παράγει αποκλειστικά και μόνο για τα καταστήματα της εταιρείας McDonald's. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και η σημαντικότητα του προϊόντος των προμηθευτών στην παραγωγική διαδικασία που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να παρασκευαστεί το τελικό προϊόν.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές σε έναν κλάδο χρησιμοποιούν τη δύναμη τους για να κερδίσουν χαμηλές τιμές, υψηλή ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκούς όρους συναλλαγών. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη, τόσο περισσότερους πόρους θα πρέπει να κατανείμει η επιχείρηση για την παρακολούθηση και διαχείριση τους. Στην προσπάθεια μελέτης της έντασης της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών εξετάζονται:

- ✚ Ο αριθμός των αγοραστών.
- ✚ Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν.
- ✚ Το ποσοστό των αγορών τους στο συνολικό κόστος.
- ✚ Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- ✚ Το κέρδος των αγοραστών. Στην περίπτωση που οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη βρίσκονται κάτω από συνεχή πίεση να διατηρήσουν το κόστος των αγορών τους σε χαμηλά επίπεδα. Επομένως τα μικρά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες πρώτων υλών.
- ✚ Ενδεχόμενο κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω.
- ✚ Πλήρη πληροφόρηση για την κατάσταση του κλάδου.

Με τον όρο αγοραστής νοείται κάθε πελάτης-καταναλωτής που έρχεται σε επαφή και συναλλαγή με κάποιο από τα καταστήματα των αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Ο αριθμός των αγοραστών στον συγκεκριμένο κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλός, γεγονός που αποτρέπει το ενδεχόμενο δημιουργίας προβλήματος σε περίπτωση που η επιχείρηση χάσει κάποιον πελάτη. Ενδεικτικά αναφέρεται πως οι μέσες μηνιαίες επισκέψεις σε ταχυεστιατόρια για το 2007 διαμορφώθηκαν σε 26.788.000. Οι συγκεκριμένοι αγοραστές είναι έντονα διασκορπισμένοι και όχι συγκεντρωμένοι ενώ δεν αποτελούν αγοραστές μεγάλου όγκου ποσοτήτων, στοιχείο που ενισχύει την αδυναμία τους αναφορικά με τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, με την έννοια ης παρασκευής ενός γεύματος στο σπίτι, δεν είναι τόσο εύκολη κυρίως λόγω των γρήγορων ρυθμών ζωής και της έλλειψης χρόνου που οι περισσότεροι πελάτες έχουν.

Θετικό στοιχείο προς την ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, είναι το χαμηλό κόστος μετακίνησης αφού οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι θα βρουν εναλλακτικές πηγές στην προσπάθεια να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για γρήγορο φαγητό. Σε αυτό συμβάλλει και ο μεγάλος βαθμός πληροφόρησης που έχουν σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο και αφορά κυρίως στις τρέχουσες τιμές των προϊόντων μέσα από τα προγράμματα διαφήμισης και προβολής που οι ίδιες οι εταιρείες εκπονούν. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, λοιπόν, κρίνεται μέτρια προς χαμηλή.

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων και η απειλή από υποκατάστατα, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο κερδοφόρος θα είναι όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εάν ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να αυξήσουν συνεπώς την κερδοφορία τους. Σε διαφορετική περίπτωση, έντονου ανταγωνισμού, μπορεί να υπάρξει πόλεμος τιμών που θα περιορίσει την κερδοφορία. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη όταν:

- ✚ Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος.
- ✚ Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη.
- ✚ Το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο.
- ✚ Το σταθερό κόστος είναι υψηλό.
- ✚ Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπέρ-δυναμικότητα.
- ✚ Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Στον εξεταζόμενο βιομηχανικό κλάδο οι μοναδικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι δύο στον αριθμό. Πρόκειται λοιπόν για μια αγορά σταθερή όπου δεσπόζουν δύο μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, γεγονός που εντείνει τον ανταγωνισμό επειδή οι επιχειρήσεις επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες στην αγορά ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο. Όσον αφορά τη συμμετοχή του σταθερού κόστους των επιχειρήσεων στο συνολικό κόστος, αυτή είναι ιδιαίτερα υψηλή, προκαλώντας τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν ένα πού μεγάλο μέρος της δυναμικότητας τους και αυξάνοντας την μεταξύ τους ένταση. Ενδεικτικά αναφέρεται πως οι δαπάνες μισθοδοσίας ανέρχονται σε 35% του συνολικού κόστους ενώ οι δαπάνες για ενοίκια, franchise και διάφορα άλλα πάγια στο 25%. Το κόστος των πρώτων υλών αγγίζει το 35% ενώ το υπόλοιπο 5% αφορά διάφορα άλλα λειτουργικά έξοδα.

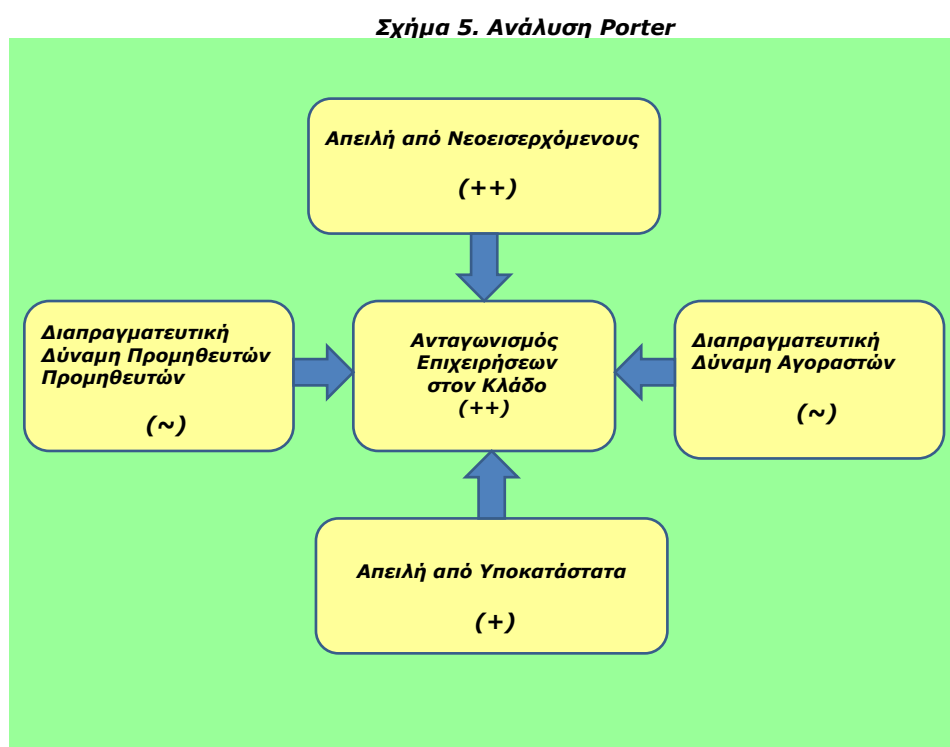
Επιπλέον, ο βαθμός διαφοροποίησης εμφανίζεται χαμηλός διότι οι αγοραστές θεωρούν το προϊόν του κλάδου αδιαφοροποίητο. Οι δύο επιχειρήσεις του κλάδου προσφέρουν το ίδιο εμφανισιακά και ίδιο αναφορικά με τη σύσταση του, προϊόν με μόνο στοιχείο διαφοροποίησης την τιμή και τον βαθμό εξυπηρέτησης από πλευράς του καταστήματος. Αυτός είναι και ο λόγος που οι αγοραστές μπορούν εύκολα να μετακινηθούν ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί πως μερίδιο αγοραστών θεωρεί, σχεδόν «φανατικά», το προϊόν της μία επιχείρησης

διαφορετικό από της άλλης και μοναδικό σε σχέση με την γεύση με αποτέλεσμα να μετακινείται δύσκολα μεταξύ αυτών. Αυτοί χαρακτηριστικά αναφέρονται με τον όρο «πιστοί» πελάτες ή heavy users.

Τα υψηλά εμπόδια εξόδου αναφέρονται σε διάφορους οικονομικούς, στρατηγικούς ή συναισθηματικούς παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμείνουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται στον κλάδο, ακόμη και χωρίς κέρδη. Στον κλάδο που μελετάται, τα εμπόδια εξόδου αποτελούν σημαντικό παράγοντα αλλά όχι τόσο ώστε να επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να λειτουργούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα χωρίς κέρδη, μιας και οι τρέχουσες δαπάνες έχουν σημαντικό μερίδιο (περίπου 40%) στο συνολικό κόστος. Συμπερασματικά, προκύπτει πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων εμφανίζεται μέτριος προς υψηλός.

Συνολική εικόνα κλάδου

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που προηγήθηκε, πρόκειται για ένα κλάδο όχι ιδιαίτερα ελκυστικό αφού χαρακτηρίζεται από μεγάλα εμπόδια εισόδου για νεοεισερχόμενους, ισχυρή δύναμη από υποκατάστατα, υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και μέτρια διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών (Σχήμα 5).



Μια επιχείρηση που θα προσπαθήσει να δραστηριοποιηθεί στον χώρο θα πρέπει να συνυπολογίσει όλους τους παράγοντες που αναπτύχθηκαν ανωτέρω και να σχεδιάσει με πολύ προσεκτικά βήματα τις κινήσεις της. Άλλωστε έχει να αντιμετωπίσει τα μεγαθήρια GOODY'S και McDonald's που αποτελούν σταθερές αξίες στην γρήγορη εστίαση και έχουν σταθερούς και πιστούς πελάτες, γεγονός που από μόνο του δημιουργεί ένα βαρύ κλίμα.

Σε όλο αυτό το πλαίσιο είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει εύκολα κέρδη, που είναι και το βασικό ζητούμενο. Μάλιστα, αν συνυπολογιστεί και η κακή οικονομική κατάσταση στην οποία έχει παρασυρθεί όλη η οικονομία λόγω της

χρηματοπιστωτικής κρίσης, μία τέτοια κίνηση στην παρούσα φάση θα ήταν παρακινδυνευμένη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Με τον όρο «περιβάλλον» μιας επιχείρησης συχνά αντιλαμβάνεται κανείς μόνο το εξωτερικό περιβάλλον της και τα υποσυστήματα αυτού. Θα πρέπει να τονιστεί όμως, πως το ίδιο σημαντικό για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης είναι και το εσωτερικό περιβάλλον και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται σε αυτό ώστε να ακολουθηθεί η κατάρτιση της ανάλογης στρατηγικής.

Μάλιστα πολλές φορές φαίνεται να έχει υποβαθμιστεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το εσωτερικό περιβάλλον τους καθώς οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος τους θεωρούνται, ίσως κακώς κάποιες φορές, σημαντικότερες. Η αντίδραση αυτή μπορεί να αποβεί καίρια στην πορεία μιας επιχείρησης αφού το εσωτερικό περιβάλλον και οι δυνάμεις αυτού είναι εκείνο το στοιχείο που ισχυροποιεί την θέση και το προφίλ μιας επιχείρησης. Καμία στρατηγική απόφαση, λοιπόν, για την αντιμετώπιση μιας απειλής του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρόκειται να ευδοκιμήσει και να αποδώσει τα μέγιστα εάν δεν στηριχθεί σε κάποια από τις δυνάμεις ή ακόμη και σε συνδυασμό δυνάμεων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Επομένως, κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών, και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να αναγνωριστούν και να καθοριστούν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της με βάση τις οποίες θα προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έλλειψη πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένες. Έτσι, αδυναμία είναι μία κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η σημαντικότητα της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος έγκειται στο ότι με τον τρόπο αυτό καθορίζονται οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές. Κάθε επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να ανακαλύψει πόρους που θα της επιτρέψουν να εκτελεί τις δραστηριότητες της με τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν, ώστε να επιτύχει αλλά κυρίως να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι τους. Άλλωστε το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που σήμερα αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων.

Συνολικά, μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπονται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence).

Ικανότητα: εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες.

Βασική Ικανότητα: καλο-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι κεντρική, όχι περιφερειακή, στην στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. (π.χ. γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων, ικανότητες διακίνησης και προώθησης νέων προϊόντων, ικανότητες στην παραγωγή ενός υψηλής ποιότητας προϊόντος κ.λπ.)

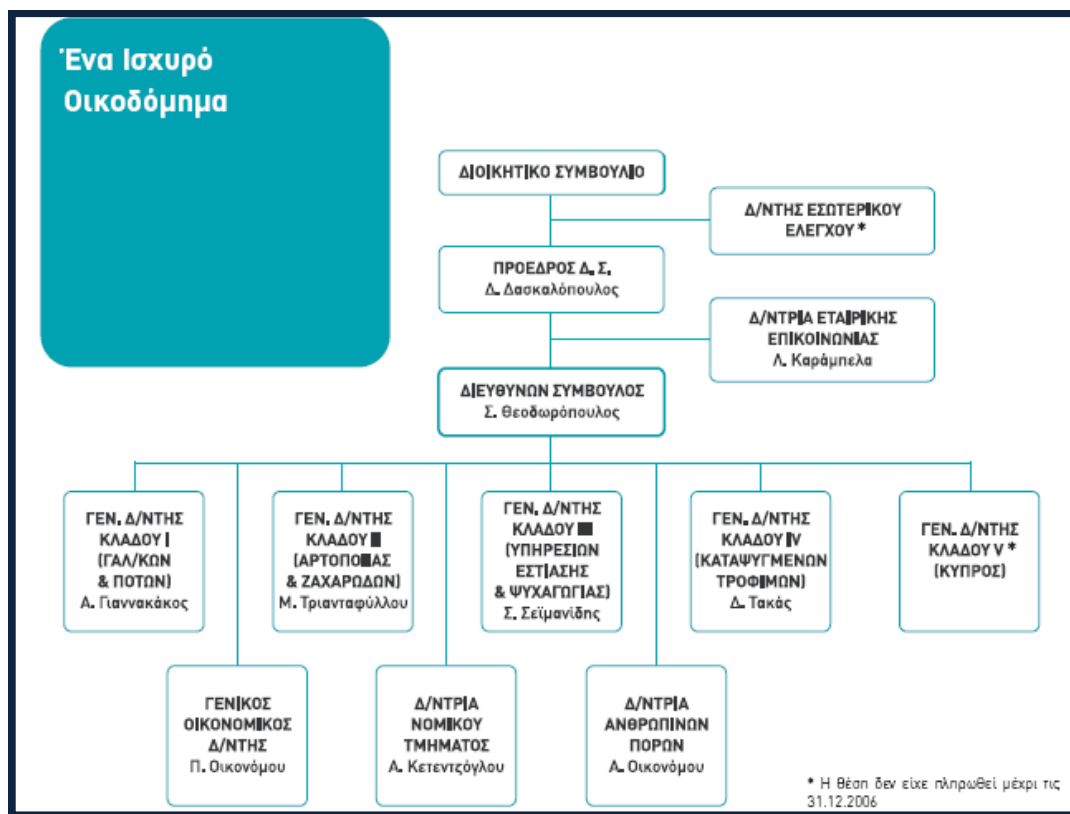
Διακεκριμένη Ικανότητα: ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006

4.1 ΔΟΜΗ

Η δομή μιας επιχείρησης αφορά στον τρόπο που είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τα ροή εργασίας και αποτυπώνεται με το οργανόγραμμα. Όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 6 που ακολουθεί η VIVARTIA έχει υιοθετήσει ένα αποτελεσματικό σχήμα Οργάνωσης και Διοίκησης, το οποίο ανταποκρίνεται απόλυτα στις απαιτήσεις της επιχειρηματικής της παρουσίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σχήμα 6. Οργανόγραμμα VIVARTIA



Πηγή: Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA 2007

Εφαρμόζοντας στην πράξη τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, το σύγχρονο αυτό σχήμα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, επιτρέπει την προσαρμογή σε κάθε πιθανή αλλαγή, ενώ εξασφαλίζει την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας των ανθρώπων της εταιρείας.

Η οργανωτική δομή της VIVARTIA χαρακτηρίζεται από τρεις βασικούς παράγοντες:

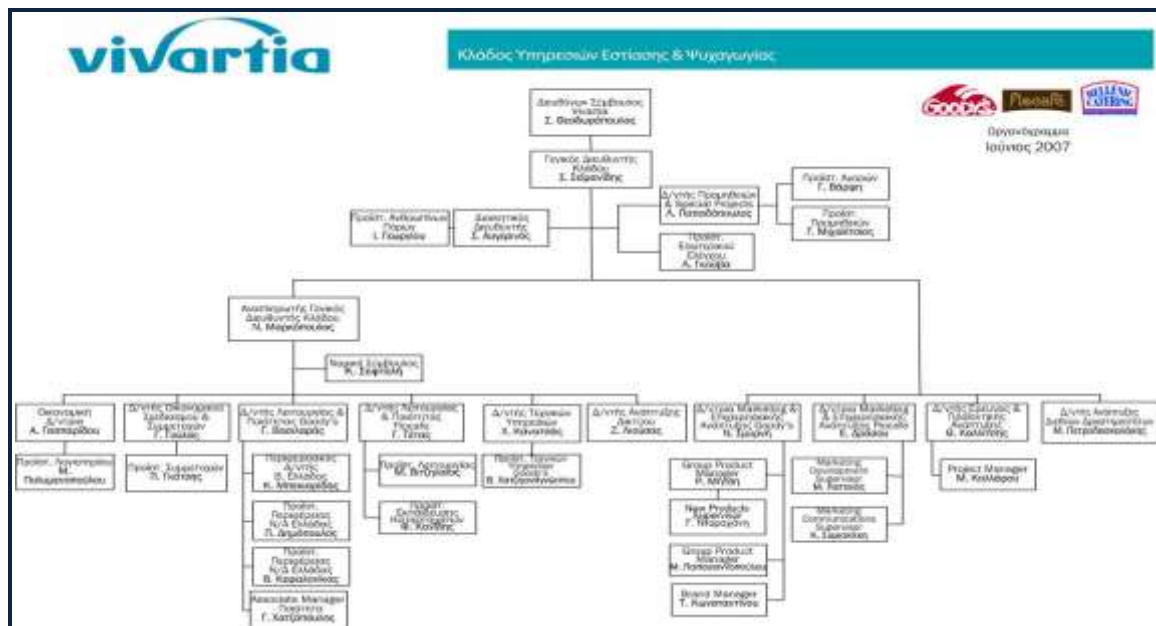
- ✚ Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- ✚ Προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις συντελούμενες αλλαγές.
- ✚ Αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας των ανθρώπων της.

Οι τέσσερις παραγωγικοί κλάδοι, με λειτουργική και διοικητική αυτονομία, διαφυλάσσουν και αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτουν στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Παράλληλα, σημαντικός παραμένει ο συντονιστικός και υποστηρικτικός ρόλος των κεντρικών υπηρεσιών της, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ακόλουθες οργανωτικές μονάδες:

1. Οικονομικές Υπηρεσίες.
2. Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας.
4. Νομική Υπηρεσία.
5. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.
6. Τμήμα Επενδυτικών Σχέσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.

Οι ίδιες αρχές και η ίδια φιλοσοφία αναφορικά με τη δομή της VIVARTIA ακολουθείται σε όλες τις επιχειρήσεις του Ομίλου σε όποιον κλάδο και αν αυτές δραστηριοποιούνται. Ειδικότερα η οργανωτική δομή στον κλάδο της Εστίασης και Ψυχαγωγίας στον οποίο δραστηριοποιείται η GOODY'S παρουσιάζεται παρακάτω στο Σχήμα 7:

Σχήμα 7. Οργανόγραμμα GOODY'S



Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση της εταιρείας βρίσκεται στα χέρια του Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Σ. Θεοδωρόπουλου ο οποίος αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια αξιότιμο στέλεχος της, ενώ Γενικός Διευθυντής του κλάδου Εστίασης και Ψυχαγωγίας διατελεί ο κ. Σ.Σειμάνιδης. Υπό την επόπτηιά τους εργάζονται στο σύνολο 112 άτομα που αποτελούν και το εμψυχο δυναμικό της εταιρείας σήμερα. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη της εταιρείας βρίσκονται στις συγκεκριμένες θέσεις για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των τριών ετών, γεγονός που προσδίδει σταθερότητα και αποτελεσματικότητα αναφορικά με τη δομή της εταιρείας χωρίς αυτό να σημαίνει μειωμένη τάση για οργανωσιακές αλλαγές. Πρόκειται για ανθρώπους που έχουν ενστερνηστεί τη φιλοσοφία της εταιρείας και λειτουργούν πάντα και μόνο με γνώμονα το συμφέρον της.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας το οποίο αποτελείται από άτομα τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και το οποίο ανανεώνεται ανά διετία. Σημειώνεται πως η πλειοψηφία των μελών του Δ.Σ. δεν έχει την ιδιότητα του μετόχου γεγονός που μειώνει την αρνητική επίδραση αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εκμετάλλευση των κερδών. Σύνθηδες είναι οι μέτοχοι ως μέλη να μην λειτουργούν ως οφείλουν, προς το όφελος και την περαιτέρω μακροχρόνια ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας, αλλά να λειτουργούν με γνώμονα τα προσωπικά κέρδη που θα αποκομίσουν από την δραστηριότητα της εταιρείας.

Πρόκειται λοιπόν για ένα σχήμα ιδιαίτερα λειτουργικό και ευέλικτο που ευνοεί την επικοινωνία και την ροή πληροφορίας τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων όσο και μεταξύ των επιπέδων μέσα στο ίδιο τμήμα. Συμπληρωματικά, υπογραμμίζεται πως η αποτελεσματική δομή της εταιρείας οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην πολύχρονη παρουσία των στελεχών της που έχει δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους αλλά και στον όχι ιδιαίτερα υψηλό αριθμό στελεχών.

4.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΟΜΙΛΟΥ VIVARTIA

Η VIVARTIA έχει δώσει ιδιαίτερη σημασία και έμφαση στην εφαρμογή σαφών κανόνων λειτουργίας και στη θέσπιση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρεία και

σε όλες τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις του Ομίλου, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, με στόχους:

- Τη διαφάνεια στη διοίκηση.
- Την ανεξαρτησία στους τρόπους άσκησης διοίκησης και ελέγχου.
- Την επίδειξη Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Κύρια αποστολή του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να κατευθύνει τη στρατηγική της εταιρείας με γνώμονα την αποτελεσματική διασφάλιση των συμφερόντων της και των συμφερόντων όλων των μετόχων, αλλά και γενικότερα όλων όσων επηρεάζονται από τη δραστηριότητα της (stakeholders). Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι εννιαμελές και περιλαμβάνει Εκτελεστικά (Διευθύνων Σύμβουλος, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου) και Μη Εκτελεστικά μέλη.

Στα μέλη του Δ.Σ. απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα των εταιρειών του Ομίλου και οφείλουν να αναφέρουν στο Διοικητικό Συμβούλιο κάθε μορφής σύγκρουση ιδίων συμφερόντων με τα συμφέροντα της εταιρείας και να γνωστοποιούν σε αυτό τις προθέσεις τους για τη διενέργεια σημαντικών συναλλαγών και οικονομικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

B. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σκοπός της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διασφάλιση της νόμιμης, αποτελεσματικής και ανεπηρέαστης διεξαγωγής εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στην εταιρεία και η εξασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου.

Γ. ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Αμοιβών και Διαδοχής περιλαμβάνουν:

- Αξιολόγηση της απόδοσης των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και εισήγηση προς το Διοικητικό Συμβούλιο για τον καθορισμό των αμοιβών τους.
- Εισήγηση στο Διοικητικό Συμβούλιο για την ετήσια πολιτική αποδοχών του Ομίλου και για την επαγγελματική εξέλιξη των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- Προγραμματισμό της διαδοχής των μελών του Δ.Σ. και του Διευθύνοντος Συμβούλου, καθώς επίσης της διαδοχής της ανώτατης εκτελεστικής διοίκησης του Ομίλου.

Δ. ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ

Η VIVARTIA έχει θεσμοθετήσει τη λειτουργία Επιτροπής Διοίκησης (Executive Committee), η οποία έχει ως αντικείμενο την εξέταση όλων των σημαντικών ζητημάτων της εταιρείας, τη διατύπωση προτάσεων και τη λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους. Η Επιτροπή Διοίκησης απαρτίζεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Οικονομικό Διευθυντή του Ομίλου και τους Γενικούς Διευθυντές όλων των Κλάδων της εταιρείας.

Ε. ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η εταιρεία είναι οργανωμένη ανά κλάδο δραστηριότητας. Για κάθε οργανική θέση στην ιεραρχία της εταιρείας υπάρχει σαφής περιγραφή του αντικειμένου και του ρόλου θέσης με πλήρες πλαίσιο διαδικασιών που αναπτύσσεται από τον πλήρη Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας.

ΣΤ. ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η εταιρεία θεωρεί ότι κεφαλαιώδους σημασίας για την ανάπτυξή της είναι η ύπαρξη θεσμοθετημένων συστημάτων καθορισμού των αμοιβών και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, τα οποία να χαρακτηρίζονται από όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Το σύνολο των αποδοχών κάθε στελέχους του Ομίλου καθορίζεται με βάση το ρόλο του και είναι σε συνάρτηση με το αποτέλεσμα της ετήσιας αξιολόγησής του, βάσει ολοκληρωμένου συστήματος «Αξιολόγησης της Απόδοσης».

Ζ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η VIVARTIA χρησιμοποιεί τον εσωτερικό έλεγχο ως βασικό εργαλείο στην εφαρμογή κανόνων διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (Risk Management), που αποτελεί και το σημαντικότερο στόχο της στην εφαρμογή της αποτελεσματικότερης εταιρικής διακυβέρνησης στο σύνολο του Ομίλου.

Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία διαθέτει επαρκώς στελεχωμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου η οποία ανταποκρίνεται πλήρως στις σύγχρονες απαιτήσεις και στο μέγεθός της με βασική αποστολή την συνεχή παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της εταιρείας και των συνδεδεμένων επιχειρήσεων του Ομίλου, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, σε συνδυασμό με τη συμβουλευτική υποστήριξη της Διοίκησης.

Η. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ

Αναγνωρισμένοι έγκυροι ελεγκτικοί οίκοι στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, που εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, διενεργούν έλεγχο και πιστοποιούν τις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών του Ομίλου.

Θ. ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΜΕΤΟΧΩΝ - ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων

Η Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων είναι, μεταξύ άλλων, επιφορτισμένη με την επικοινωνία της εταιρείας με τις αρμόδιες αρχές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και του Χρηματιστηρίου, καθώς και με άλλους αρμόδιους φορείς όπως το Υπουργείο Ανάπτυξης, καθώς και με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων

Η εταιρεία διαθέτει Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη της άμεσης και ισότιμης πληροφόρησης των μετόχων καθώς και της εξυπηρέτησής τους

σχετικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό της εταιρείας.

I. ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Η εταιρεία έχει θεσπίσει διαδικασίες και κανόνες αναφορικά με την παρακολούθηση και την προαναγγελία σημαντικών συναλλαγών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και ορισμένων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με την εταιρεία ή βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της. Επιπλέον, η εταιρεία έχει θεσπίσει διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών που διενεργούνται από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη της ή πρόσωπα που έχουν στενό δεσμό με αυτά και αφορούν κινητές αξίες της VIVARTIA.

4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΟΜΙΛΟΥ VIVARTIA

Παράλληλα με την ανάπτυξη των επιχειρηματικών της στόχων και στο πλαίσιο της πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ακολουθεί με συνέπεια, η VIVARTIA και κάτω από την ομπρέλα της η GOODY'S υλοποιεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα δράσεων και ενεργειών που συνάδουν με τη φυσιογνωμία και τις αρχές της, αποβλέπουν στην ενίσχυση σημαντικών πολιτιστικών, εκπαιδευτικών, κοινωνικών και αθλητικών δραστηριοτήτων, ενώ συμβάλλουν ενεργά στην κοινωνική ευημερία.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Πεποίθηση της εταιρείας αποτελεί το ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να ευαισθητοποιούνται στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται και να προσφέρουν σε αυτήν. Προτεραιότητα για την οικογένεια της GOODY'S είναι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο με την υποστήριξη ενεργειών που προάγουν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και την ποιότητα ζωής. Βασικός άξονας δραστηριοποίησης της είναι ο άνθρωπος και επίκεντρο η πιο ευαίσθητη κοινωνική ομάδα, τα παιδιά και ειδικότερα εκείνα που βρίσκονται σε ανάγκη υποστήριξης και προσφοράς.

Η κοινωνική δράση της εταιρείας υπήρξε έντονη από τα πρώτα κιόλας βήματα της. Το 2001 ολοκληρώθηκε το τριετές πρόγραμμα χορηγιών με θέμα «Παιδί & Εκπαίδευση», στα πλαίσια του οποίου η GOODY'S υποστήριξε μεταξύ άλλων το Ίδρυμα «Κάνε μια ευχή», το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο (αποκλειστικός χορηγός του προγράμματος Ανακύκλωσης 1998-2000), το Ίδρυμα Ελπίδα, το Ίδρυμα για το Παιδί και την Οικογένεια. Επίσης, έχει υποστηρίξει την Ελληνική εταιρεία Προστασίας και Αποκατάστασης Αναπήρων Παιδιών (ΕΛΕΠΑΠ), τον Σύλλογο Γονέων Παιδιών Πασχόντων από κακοήγη νοσήματα Βόρειας Ελλάδας ΛΑΜΨΗ, τα Special Olympics 1998, τη Χ.Α.Ν. Θεσσαλονίκης και τα Παιδικά Χωριά SOS.

Το Κοινωνικό Πρόγραμμα ArGOODaki που πραγματοποιείται από τη GOODY'S σε συνεργασία με την Ένωση «Μαζί για το Παιδί», είναι ένα ενεργό σύμβολο αγάπης και θεσμός κοινωνικής προσφοράς, μία προσπάθεια που αποτελεί κοινή πρόσκληση σε όλους για συμμετοχή σε πράξεις προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, αλλά και φωτεινό παράδειγμα ανθρωπιάς και έμπρακτης υποστήριξης.

Από το 2002 μέχρι σήμερα, το ArGOODaki έχει συγκεντρώσει 2.400.000 ευρώ και έχει θεμελιώσει 7 σημαντικά έργα ουσιαστικής και έμπρακτης υποστήριξης των παιδιών σε ανάγκη σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα και την «Ομάδα Πρόληψης και Δράσης», ως αρωγό διάγνωσης και υποστήριξης παιδιών σε ανάγκη στην Ελληνική περιφέρεια.

Σημαντική επίσης δράση αποτελεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Junior Σεφ» που συνέβαλε στην ενημέρωση των μαθητών σχετικά με τις αξίες της μεσογειακής διαίτας, κατευθύνοντάς τους προς την υιοθέτηση ενός ισορροπημένου μοντέλου διατροφής.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο της πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της VIVARTIA, αλλά και έμπρακτη απόδειξη του σεβασμού της προς το περιβάλλον. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας αυτής, η εταιρεία:

- Ενσωματώνει περιβαλλοντικές πολιτικές, προγράμματα και πρακτικές σε κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα.
- Λαμβάνει υπόψη την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και των υλικών κατά το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη χρήση των εγκαταστάσεών της, ελαχιστοποιώντας τις αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον.
- Μεριμνά για την ορθή διαχείριση των αποβλήτων και την ασφαλή απόρριψη των βιομηχανικών υπολειμμάτων.
- Εκπαιδεύει και ευαισθητοποιεί τους εργαζόμενους σε θέματα που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος.

Ιδιαίτερη σημασία έχει για την εταιρεία ο τρόπος διαχείρισης των επιστροφών των προϊόντων της, ώστε να:

- Προστατεύει τον καταναλωτή από τη χρήση προϊόντων που έχουν λήξει.
- Προλαμβάνει την έκθεση των προϊόντων της σε χώρους εναπόθεσης απορριμμάτων και την πιθανότητα επαναπώλησής τους.
- Προστατεύει το περιβάλλον χωρίς να επιβαρύνει τους Χώρους Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α.).

Οι εργοστασιακές δομές της VIVARTIA βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας (σειρά ISO 9000), τα εθνικά και διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων (ΕΛΟΤ 1416, ISO22000), το σύστημα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSAS18001:1999-ΕΛΟΤ 1801:2002), καθώς και τα συστήματα Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης (AGRO 2-1 & AGRO 2-2, ISO 9001 & HACCP, ISO 14001).

Σημαντική πράξη κοινωνικής ευθύνης αποτελεί για τη VIVARTIA η μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας που διαθέτει στα θέματα διατροφής, μέσω των Κέντρων Ενημέρωσης Καταναλωτών. Κάθε Κλάδος της εταιρείας διαθέτει δική του γραμμή

ενημέρωσης, η οποία είναι στη διάθεση των καταναλωτών επτά ημέρες την εβδομάδα με σκοπό να λύσει κάθε απορία τους σχετικά με θέματα υγιεινής διατροφής. Μέσω της Γραμμής Καταναλωτών ή της ιστοσελίδας της VIVARTIA, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν σε βάθος και να επιλέξουν με σωστά κριτήρια τα προϊόντα που επιθυμούν.

Παράλληλα, ο Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας και η αλυσίδα GOODY'S έχουν υιοθετήσει το σύστημα GDA (Ενδεικτική Ημερήσια Πρόσληψη), ως μέτρο εκτίμησης της θρεπτικής αξίας των γευμάτων. Η Ενδεικτική Ημερήσια Πρόσληψη αποτελεί το μέτρο των ημερήσιων αναγκών ενός φυσιολογικού οργανισμού που καλύπτει ένα συγκεκριμένο τρόφιμο ανάλογα με τις θερμίδες και τα θρεπτικά συστατικά που περιέχει και μπορεί να λειτουργήσει ως δείκτης υπολογισμού των στοιχείων που εξασφαλίζουν μια ισορροπημένη διατροφή. Για τους υπολογισμούς των GDA, ο Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας, υιοθέτησε:

1. Τις προτάσεις της Μικτής Επιτροπής Εμπειρογνομόνων για τη Διατροφή του Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας του ΟΗΕ και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (FAO-WHO).
2. Τις Ποσότητες Αναφοράς για την Πρόσληψη Θρεπτικών Ουσιών που προτείνει και δημοσιεύει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Για την επεξεργασία των διατροφικών στοιχείων, η επιστημονική ομάδα του Κλάδου συνεργάζεται με το επιστημονικό προσωπικό των Τμημάτων Γεωπονίας-Τεχνολογίας Τροφίμων του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Διατροφής του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Διατροφής του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου Αθηνών και Χημείας του Πανεπιστημίου Αθηνών.

Παράλληλα ο Κλάδος, μέσω της αλυσίδας GOODY'S, είναι ιδρυτικό μέλος της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας Δράσης για τη Διατροφή, τη Σωματική Άσκηση και την Υγεία, ενός προγράμματος που αποβλέπει στην προώθηση της ισορροπημένης διατροφής στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA, 2007).

4.4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ως κουλτούρα νοείται το σύνολο των πιστεύω, των προδοκιών και των αξιών που είναι κοντά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Είναι αυτό που δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε», «Αυτό κάνουμε» «Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας».

Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί βοηθητικό στοιχείο στην προσπάθεια των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων στόχων, προσδίδει σταθερότητα στην επιχείρηση σαν κοινωνικό σύστημα και χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης.

Η σημαντικότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας στην αλλαγή στρατηγικών κατευθύνσεων είναι εξαιρετικά υψηλή. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο. Οποιαδήποτε αλλαγή μη συμβατή με την υπάρχουσα κουλτούρα της επιχείρησης είναι πολύ πιθανόν να αποτύχει ενώ λογικός εμφανίζεται ο ισχυρισμός πως στρατηγικές που απαιτούν λιγότερες αλλαγές είναι και ελκυστικότερες.

Αξιοσημείωτο είναι αυτό που συχνά ανφέρεται ως «στρατηγική μυωπία» και αφορά στην κατάσταση στην οποία τα ανωτάτα στελέχη δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά πιστεύω. Σε αυτήν την περίπτωση η ισχυρή κουλτούρα αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Η φιλοσοφία της GOODY'S βασίζεται στο τρίπτυχο «ποιότητα, εξυπηρέτηση, πρωτοπορία». Ολόκληρη η δραστηριότητα της στηρίζεται στην ανάπτυξη καινοτομιών που συνδυάζουν την ποιότητα, την αξιοπιστία και την ποικιλία προϊόντων, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες συμβαδίζοντας με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες διατροφικές και όχι μόνο ανάγκες τους. Η ποιότητα είναι ο απaráβατος όρος, η παραγωγικότητα η συνεχής αναζήτηση και η προσαρμοστικότητα το ατού της εταιρείας. Κέντρο του ενδιαφέροντος αποτελεί πάντα ο πελάτης στον οποίο προσφέρονται υπηρεσίες που ικανοποιούν απόλυτα όλες του τις ανάγκες. Σημαντικό είναι το γεγονός πως η εταιρεία έχει καταφέρει να επικοινωνήσει τη φιλοσοφία της σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των εργαζομένων της ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να λειτουργούν με γνώμονα αυτή τη φιλοσοφία.

4.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ- ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Η GOODY'S ανταποκρινόμενη στις σημερινές προκλήσεις επενδύει και λειτουργεί με πρακτικές και υποδομές σε θέματα ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας και δεν διστάζει να επενδύσει σε πρακτικές και υποδομή για τέτοια θέματα. Γι' αυτό τα προϊόντα της αλλά και τα καταστήματά της αποτελούν πρότυπο σύγκρισης για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΈΛΕΓΧΟΣ

Η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί για την GOODY'S θέμα πρωταρχικής σημασίας. Η GOODY'S είναι από τις πρώτες αλυσίδες εστιατορίων στην Ευρώπη που εφάρμοσαν σύστημα HACCP για την ασφάλεια των τροφίμων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι μέχρι το τέλος του 2007 η συντριπτική πλειονότητα των εστιατορίων της όχι μόνο εφάρμοζε το σύστημα HACCP αλλά είχε πιστοποιηθεί και για την εφαρμογή του από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το νέο διεθνές πρότυπο ISO 22000:2005. Η πιστοποίηση από ένα διεθνούς κύρους οργανισμό όπως ο ΕΛΟΤ ισχυροποιεί τη θέση της εταιρείας παρέχοντας στους πελάτες της μία επιπλέον επιβεβαίωση της ποιότητας που επιδιώκει και των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας που τηρεί.

Πίσω από τα 185 εστιατόρια της σε Ελλάδα και εξωτερικό βρίσκεται ένα ολόκληρο σύστημα που διασφαλίζει ότι η επιλογή από το πλούσιο μενού GOODY'S, εκτός από απολαυστική είναι και ασφαλής. Από τα στάδια παραγωγής και αποθήκευσης, τη σχεδόν καθημερινή διανομή των υλικών σε κάθε εστιατόριο με στόλο ιδιόκτητων φορτηγών, την παραλαβή των υλικών και την παρασκευή του φαγητού, όλα ελέγχονται σχολαστικά.

Είναι χαρακτηριστικό ότι για είδη που παραδόθηκαν στα εστιατόρια GOODY'S κατά το 2006 καταγράφηκαν πριν από τις παραδόσεις, 1130 εβδομαδιαίοι έλεγχοι, από τους οποίους 890 ήταν μικροβιολογικοί (Superbrands Greece 2005). Σε καθημερινή βάση γίνονται επίσης πρόσθετοι απροειδοποίητοι έλεγχοι από εξειδικευμένη ομάδα

επιθεωρητών λειτουργίας, που στόχο έχουν να παρακολουθούν την τήρηση των αυστηρών προδιαγραφών ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων. Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκε και εφαρμόζεται το πρόγραμμα του «μυστικού πελάτη», με το οποίο ανεξάρτητη εταιρεία ερευνών αξιολογεί με τη “ματιά του πελάτη” κάθε εστιατόριο.

Μέσω των παραπάνω προγραμμάτων ελέγχου, πραγματοποιούνται συνολικά πάνω από 400 έλεγχοι και αξιολογήσεις κάθε μήνα σε όλα τα εστιατόρια. Μια σημαντική επένδυση που επιτρέπει στην εταιρεία να εγγυάται στον πελάτη καθαρό και ασφαλές φαγητό. Η εμπιστοσύνη στην GOODY’S επιβεβαιώνεται επιπλέον καθημερινά και από τους ελέγχους που πραγματοποιούν ανεξάρτητοι κρατικοί φορείς όπως ο ΕΦΕΤ, η Τοπική Αυτοδιοίκηση, κ.λπ., τόσο στα εστιατόρια όσο και στις παραγωγικές μονάδες της εταιρείας.

Στην διασφάλιση της ποιότητας και της ορθής λειτουργίας των καταστημάτων της, συμβάλλει αποφασιστικά και η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων της. Ενδεικτικά, σημειώνεται πως το 2006 περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στα καταστήματα εκπαιδεύθηκαν τόσο σε θέματα HACCP και υγιεινής τροφίμων όσο και σε θέματα λειτουργίας και διαχείρισης καταστημάτων. Η στάση της εταιρείας σε θέματα που αφορούν την καλή διατήρηση των τροφίμων είναι επίσης απόλυτη. Καταγραφικά θερμοκρασίας, συναγερμοί και τεκμηριωμένα προγράμματα συντήρησης συντελούν στην «αδιάσπαστη αλυσίδα ψύξης» που εγγυάται την καλή διατήρηση των τροφίμων χωρίς την ανάγκη συντηρητικών.

ΦΡΟΝΤΙΣΜΕΝΟ ΦΑΓΗΤΟ

Μότο της GOODY’S είναι πως η αγάπη γι’ αυτό που κάνει καθορίζει κι αυτό που είναι. Αυτό αποτελεί και τη βασική αξία για την εταιρεία τα τελευταία 33 χρόνια. Το μεγάλο στοίχημα των ανθρώπων της είναι να μη θυσιάσει ποτέ τη φροντίδα στο βωμό της ταχύτητας και τούτο εκφράζεται απόλυτα από τη χαρακτηριστική φράση «Γρήγορα ναι, πρόχειρα όχι» που έχει ταυτιστεί με την εταιρεία στο μυαλό όλων εδώ και χρόνια. Οι συνταγές είναι συγκεκριμένες και παραμένουν σταθερές από εστιατόριο σε εστιατόριο για να διασφαλίσουν ότι ο πελάτης απολαμβάνει πάντα την ίδια γεύση. Σερβίζουν το φαγητό σε σερβίτσια δίνοντας σημασία στη λεπτομέρεια ενώ όλα τα φαγητά προετοιμάζονται με προσοχή και φροντίδα μπροστά στα μάτια του πελάτη και μόνο κατά παραγγελία.

ΣΧΕΣΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Η εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών απέναντι στο σήμα της GOODY’S είναι πολύ δυνατή γεγονός που διαπιστώνεται μέσα από έρευνα που διεξάγεται για λογαριασμό της εταιρείας τέσσερις φορές το χρόνο. «Κάθε τρίμηνο 3000 περίπου ερωτώμενοι επιβεβαιώνουν την ακλόνητη εμπιστοσύνη απέναντι στην ποιότητα GOODY’S με συντριπτικά ποσοστά ικανοποίησης» δηλώνει η Διευθύντρια Marketing και Ανάπτυξης της εταιρείας, κα Νίκη Σμυρνή. Και συνεχίζει «θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί σχεδόν αξιωματικά, αλλά με μεγάλο βαθμό ασφάλειας, ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες πίσω από αυτή την αξιοπιστία που η GOODY’S προσφέρει στους πελάτες της από την πρώτη μέρα λειτουργίας της ήταν και είναι:

- Η ασυμβίβαστη προσέγγιση στο θέμα της ποιότητας.

- Η ευλαβική σχεδόν θρησκευτική, προσήλωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Η ανηλεής επιδίωξη της καθαριότητας σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας του εστιατορίου, δίχως ποτέ να ξεχνάμε τον τέταρτο παράγοντα που, εάν δεν υπήρχε, τα παραπάνω θα ήταν απλά ευσεβείς πόθοι, τους ανθρώπους της GOODY'S» (Greek Retail, 2008).

4.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

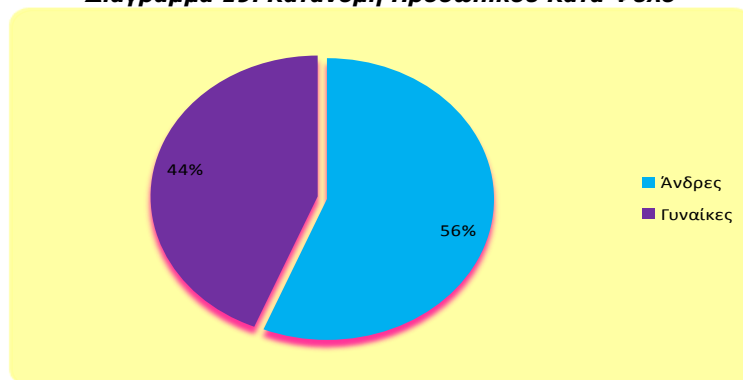
Η GOODY'S, μια εταιρεία με υψηλή τεχνογνωσία και αξιόλογη διεθνή εμπειρία, εφαρμόζει με επιτυχία τις αρχές της σύγχρονης επαγγελματικής διαχείρισης, διαθέτει ισχυρές δομές εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ απασχολεί αφοσιωμένο και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Με μακροχρόνια παρουσία στο εμπόριο και ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, η GOODY'S αριθμεί σήμερα συνολικά 112 εργαζομένους που, με επαγγελματισμό και υψηλό αίσθημα ευθύνης, συμβάλλουν σημαντικά στη διαρκή ανάπτυξη της εταιρείας και στη διατήρηση της ηγετικής θέσης της στην αγορά.

Αναγνωρίζοντας τον αποφασιστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην ανοδική της πορεία, η εταιρεία παρέχει ένα άριστο, ασφαλές και αξιοκρατικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο αναδεικνύεται η συμβολή κάθε εργαζομένου. Βασικό άξονα αποτελεί η εγκαθίδρυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της εταιρείας και η εδραίωση μιας λειτουργικής επικοινωνιακής πολιτικής μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας.

Η GOODY'S προσφέρει στους ανθρώπους της ευκαιρίες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και υποστηρίζει έμπρακτα την επαγγελματική τους εξέλιξη. Παράλληλα, αναλαμβάνει καίριες πρωτοβουλίες προκειμένου να παράσχει τα εχέγγυα για μια υψηλού επιπέδου προσωπική και οικογενειακή ζωή, ακολουθώντας μια συνεπή ανθρωποκεντρική πολιτική.

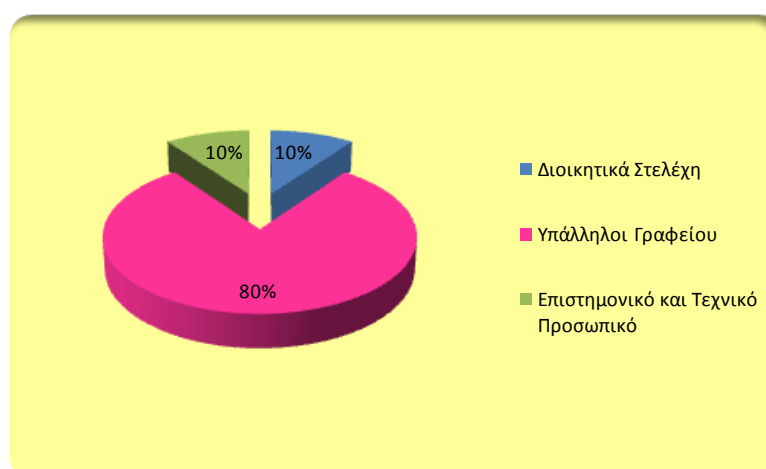
Ειδικότερα, από τα 122 άτομα που απασχολεί η GOODY'S συνολικά, τα 63 είναι άνδρες (56,2%) και τα 49 (43,8%) γυναίκες. (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2008). Από το σύνολο των απασχολούμενων στην εταιρεία το 10% κατέχει θέση διοικητικού στελέχους, το 80% θέση υπάλληλου γραφείου και το υπόλοιπο 10% αντιστοιχεί σε επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό. Αναφορικά με την ηλικιακή γκάμα των ανθρώπων της εταιρείας, αυτή ποικίλει με το μεγαλύτερο ποσοστό του 85% να αντιστοιχεί σε εργαζόμενους με ηλικία μεταξύ 25 και 45 ετών και μόλις 15% σε εργαζόμενους άνω των 45 ετών.

Διάγραμμα 19. Κατανομή Προσωπικού Κατά Φύλο



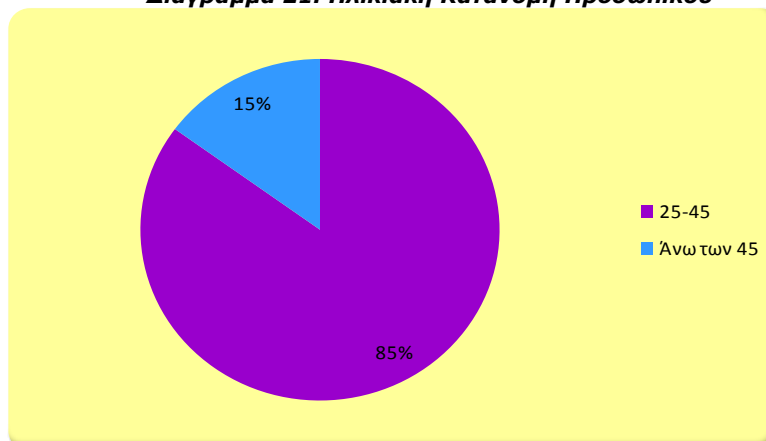
Πηγή: Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2008.

Διάγραμμα 20. Κατανομή Απασχολούμενων



Πηγή: Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2008.

Διάγραμμα 21. Ηλικιακή Κατανομή Προσωπικού



Πηγή: Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2008

Η εταιρεία επενδύει στους νέους ανθρώπους και στη σύγχρονη γνώση και αύρα που αυτοί φέρουν, δίνοντας σημαντική πνοή και ενισχύοντας το προφίλ της. Χαρακτηριστικό είναι μάλιστα το γεγονός ότι το 50% των εργαζομένων διαθέτουν πτυχίο από Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και από Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Επιπλέον, προωθεί και στηρίζει τη διαρκή και πολύπλευρη εξέλιξη των στελεχών της μέσα από σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα και παροχές, που δίνουν

τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν την τεχνογνωσία του αύριο και να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές δεξιότητές τους.

Ένα από τα δυνατά στοιχεία της εταιρείας σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί, είναι το μικρό ποσοστό αποχωρήσεων κατά έτος που είναι μόλις 5%. Η πολύχρονη παρουσία των ανθρώπων της εταιρείας σε αυτή ενδυναμώνουν τη θέση της προσδίδοντας, σταθερότητα και αποτελεσματικότητα στη δομή της εταιρείας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει μειωμένη τάση για οργανωσιακές αλλαγές.

Η εταιρεία αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι εκτός από επαγγελματικές φιλοδοξίες έχουν και προσωπικές ανάγκες και επιδιώξεις, βρίσκεται δίπλα τους μέσα από ένα σύστημα πρόσθετων κοινωνικών παροχών. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Παιδικές κατασκηνώσεις.
- Πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη.
- Ποικίλες κοινωνικές και εορταστικές εκδηλώσεις.
- Οικονομικές ενισχύσεις για την κάλυψη έκτακτων οικογενειακών αναγκών.
- Βραβεύσεις παιδιών των εργαζομένων της εταιρείας.
- Τράπεζα αίματος για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού και των συγγενών τους.
- Παροχή μέσων για τη μετακίνηση του προσωπικού (Ι.Χ., λεωφορεία, συμμετοχή στο κόστος διόδου της Αττικής Οδού).

Επιπρόσθετα, η εταιρεία διαθέτει ειδικά προγράμματα δράσης που καλύπτουν τον τομέα της εκπαίδευσης γυναικών που επιστρέφουν στην αγορά εργασίας και εργατών με χαμηλά προσόντα.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στο τμήμα αυτό της μελέτης παρατίθεται μια σύντομη αναδρομή στην οικονομική εικόνα που παρουσιάζει η GOODY'S την τελευταία πενταετία 2003-2007.

Η μελέτη της οικονομικής της πορείας αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο αφορά το χρονικό διάστημα από το 2003 έως το 2005 κατά το οποίο ο Όμιλος GOODY'S που περιλαμβάνει τη μητρική εταιρεία GOODY'S A.E. και τις θυγατρικές της (Hellenic Catering A.E., ΦΛΟΚΑ A.E., INTERTASTE A.B.E.E., ΝΕΝΔΟΣ A.E. κ.α.) αποτελούσε μέρος της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ A.E. σε ποσοστό περίπου 70%. Το δεύτερο μέρος αφορά το διάστημα 2005-2007 κατά το οποίο ο Όμιλος GOODY'S έχει πλέον συγχωνευτεί με τις εταιρείες CHIPITA A.E, ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ και Μπάρμπα Στάθης Γενική Τροφίμων A.E., και απορροφηθεί από τη νεοϊδρυθείσα πλέον εταιρεία VIVARTIA A.B.B.E.

2003-2005

Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη για τον Όμιλο GOODY'S το χρονικό διάστημα 2003-2005. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα αποτελέσματα ενοποιούνται οι πωλήσεις των καταστημάτων GOODY'S και Flocafe στα οποία η συμμετοχή της GOODY'S είναι μεγαλύτερη του 50%, σε αντίθεση με τις πωλήσεις της αλυσίδας (System Sales) που αφορούν τις πωλήσεις όλων των

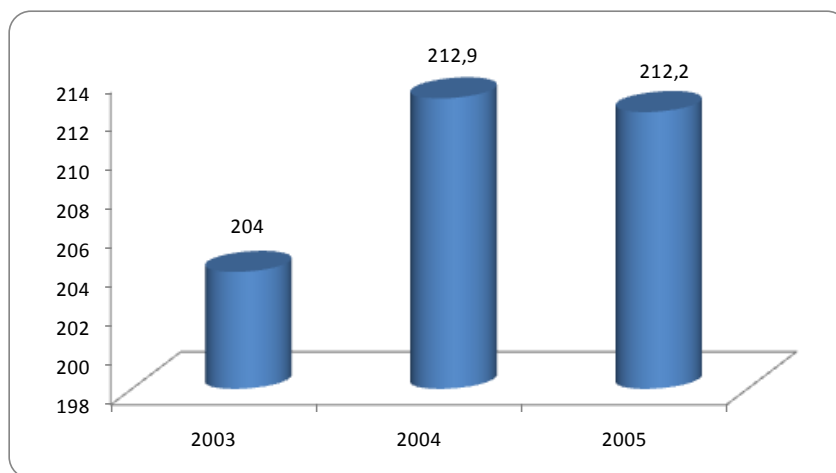
καταστημάτων, συμπεριλαμβανομένων και αυτών στα οποία η GOODY'S δεν έχει συμμετοχή (100% ανήκουν σε franchisee).

Πίνακας 8. Οικονομικά Μεγέθη Εταιρείας (2003-2005).

ΜΕΓΕΘΟΣ (σε εκ.€)	2003	2004	2005	2006	2007
Κύκλος Εργασιών Ομίλου GOODY'S	140,8	148,4	146,2	156,5	172
Κέρδη Πριν από Φόρους Ομίλου GOODY'S (μετά από δικαιώματα μειοψηφίας)	13,8	14,9	16		
EBITDA Ομίλου GOODY'S	24,2	25,9	23,9	24,4	26,2
Πωλήσεις Αλυσίδας GOODY'S	204	212,9	212,2		271
Επενδύσεις	30	13,4	7,9	8,4	8,9

Πηγή: Ετήσια Δελτία & Απολογισμοί 2003, 2004, 2005.

Διάγραμμα 22. Πωλήσεις της GOODY'S σε εκ. € (2003-2005).



Πηγή: Πίνακας 8

2003

Κατά το 2003 και σε ενοποιημένο επίπεδο ο Κύκλος Εργασιών του Ομίλου ανήλθε στα €140,8 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση 8,8% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου ανήλθαν σε €17,9 εκ. (προ δικαιωμάτων μειοψηφίας) και σε €13,8 εκ. (μετά δικαιωμάτων μειοψηφίας) αυξημένα κατά 15,6% και 12,9% αντίστοιχα σε σύγκριση με το 2002. Τα κέρδη πριν από τους φόρους, τους τόκους και τις αποσβέσεις (EBITDA) ανήλθαν σε €24,2 εκ., μειωμένα κατά 4,2% έναντι του 2002.

Οι πωλήσεις της αλυσίδας GOODY'S ανήλθαν σε €204 εκ. αυξημένες κατά 2,5% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά ενώ το συνολικό επενδυτικό πρόγραμμα που υλοποίησε ο Όμιλος για την ανάπτυξη του εντός του 2003 ανήλθε στο ποσό των €30 εκ. Το 2003 ο Όμιλος GOODY'S, παράλληλα με τη βελτίωση των οικονομικών του μεγεθών, υλοποίησε το μεγαλύτερο επενδυτικό πρόγραμμα στην ιστορία του, θέτοντας γερά θεμέλια για τη φιλόδοξη ανάπτυξη του και τη συνέχιση της αύξησης της κερδοφορίας του.

2004

Το 2004 υπήρξε ακόμα μια επιτυχημένη χρονιά για την αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου GOODY'S, παρά τον αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς μαζικής εστίασης.

Το 2004 η τουριστική κίνηση ήταν μειωμένη, ακόμα και κατά τη διάρκεια των Ολυμπιακών αγώνων της Αθήνας, ενώ μετά τη διοργάνωση ακολούθησε κάμψη του λιανεμπορίου. Ο αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μαζικής εστίασης άγγιξε το 4,7% (επισκέψεις) (Ετήσιο Δελτίο & Απολογισμού ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. 2004).

Σε ενοποιημένο επίπεδο, ο Κύκλος Εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε €148,4 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση 5,3% σε σχέση με το 2003. Το EBITDA ανήλθε σε €25,9 εκ. και τα καθαρά κέρδη πριν από φόρους και μετά από τα δικαιώματα μειοψηφίας σε €14,9 εκ. αυξημένα κατά 7,4% και 7,6% έναντι του 2003.

Οι πωλήσεις της αλυσίδας GOODY'S έφτασαν τα €212,9 εκ. αυξημένες κατά 4,4% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Το συνολικό ύψος των επενδύσεων του Ομίλου για το 2004 ανήλθε σε €13,4 εκ.

2005

Κατά το 2005 ο Κύκλος Εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε €146,2 εκ. παρουσιάζοντας μείωση κατά 1,42% σε σχέση με το 2004, το EBITDA σε €23,9 εκ. μειωμένο κατά 0,55% έναντι της προηγούμενης χρονιάς, ενώ τα καθαρά κέρδη πριν από φόρους και μετά από τα δικαιώματα μειοψηφίας σε €16 εκ. αυξημένα κατά 3,7%.

Οι πωλήσεις της αλυσίδας ανήλθαν σε €212,2 εκ. εμφανίζοντας οριακή μείωση 0,34% ενώ οι επενδύσεις ανήλθαν σε €7,9 εκ. Την ίδια χρονιά το μερίδιο αγοράς της αλυσίδας GOODY'S στην επώνυμη αγορά φαγητού ανήλθε σε 49,7% ενώ στο σύνολο της αγοράς φαγητού (επώνυμης και ανώνυμης) σε 15,3%.

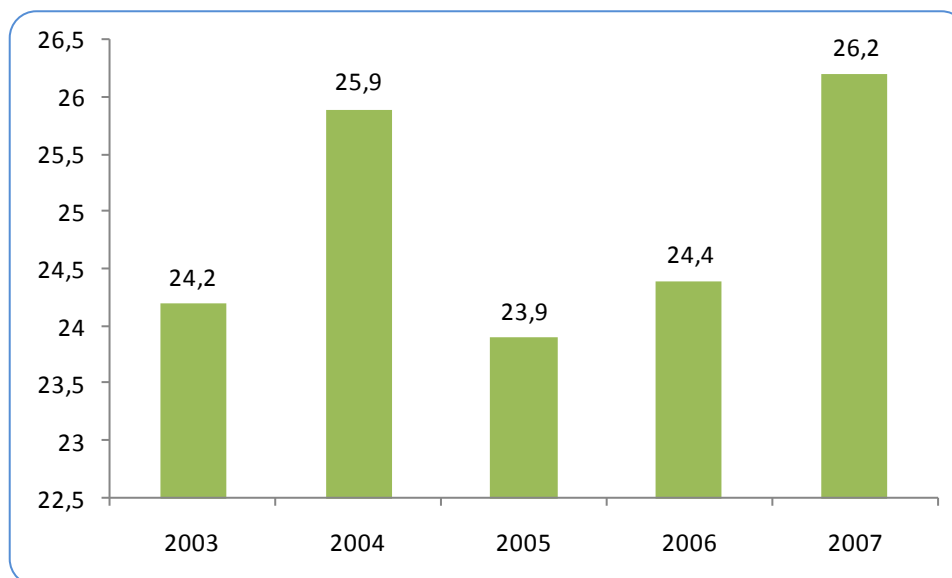
Η οριακή κάμψη των οικονομικών μεγεθών που παρατηρείται τη χρονιά αυτή οφείλεται κυρίως στις δυσμενείς συνθήκες που επικράτησαν ευρύτερα στην ελληνική οικονομία (Ετήσιο Δελτίο & Απολογισμού ΟΜΙΛΟΥ GOODY'S 2005). Ο Πίνακας 9 που εμφανίζεται παρακάτω παρουσιάζει τα βασικά οικονομικά μεγέθη για την GOODY'S στη διετία 2006-2007 ενώ το Διάγραμμα 23 που ακολουθεί την εικόνα του EBITDA για το διάστημα 2003-2007.

Πίνακας 9. Οικονομικά Μεγέθη Εταιρείας (2006-2007)

ΜΕΓΕΘΟΣ (σε εκ.€)	2006	2007
Κύκλος Εργασιών Ομίλου GOODY'S	156,5	172
EBITDA Ομίλου GOODY'S	24,4	26,2
Πωλήσεις Αλυσίδας GOODY'S		271
Επενδύσεις	8,4	8,9

Πηγή: Ετήσια Δελτία & Απολογισμοί 2003,2004,2005.

Διάγραμμα 23. EBITDA Ομίλου GOODY'S σε εκ. €(2003-2007)



Πηγή: Πίνακες 8 και 9.

2006-2007

Το 2006 ο Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας της VIVARTIA σημείωσε Κύκλο Εργασιών σε ενοποιημένη βάση €156,5 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 7% σε σχέση με το 2005 ενώ το EBITDA ανήλθε σε €24,4 εκ. αυξημένο κατά 2,1%. Η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται στην ίδρυση 5 νέων καταστημάτων για τον Όμιλο. Το ύψος των επενδύσεων για την ίδια χρονιά έφτασε τα €8,4 εκ. Την επόμενη χρονιά, ο Κύκλος Εργασιών αυξήθηκε κατά 9,8% φτάνοντας τα €172 εκ. Το EBITDA σημειώνοντας αύξηση 7,4% ανήλθε σε €26,2 εκ., ενώ μέσα στο 2007 επενδύθηκαν συνολικά €8,9 εκ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

GOODY'S vs McDonald's

Μοναδικός ανταγωνιστής της GOODY'S στον κλάδο είναι όπως τονίστηκε είναι η McDonald's. Δυνατά σημεία της McDonald's είναι οι εκπτώσεις που κάνει στα προϊόντα, τα μικροδωράκια που προσφέρει μαζί με τα γεύματα αλλά κυρίως η σημαντική γκάμα των προϊόντων της με πολύ χαμηλή τιμή (προϊόντα με €1).

Κύρια στρατηγική της εταιρείας είναι να μπει στη συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή, ο οποίος είναι στην πλειοψηφία του πιστός πελάτης των καταστημάτων της αλυσίδας GOODY'S. Για τον λόγο αυτό δραστηριοποιείται ιδιαίτερα μέσα από διαφημιστικές εκστρατείες, ενώ παράλληλα έχει προσπαθήσει να προσαρμόσει το ύψος των προϊόντων της στην μεσογειακή διατροφή προσθέτοντας φρέσκιες σαλάτες και υλικά στα γεύματα της που να ανταποκρίνονται σε αυτή. Χαρακτηριστικά, υπογραμμίζεται πως την περίοδο 2006-2007 έχει ξοδέψει σχεδόν €1.537.800 σε τηλεοπτικά σποτ από τα οποία τα €75.979 αφορούσαν την προβολή του παιδικού γεύματος Happy Meal. Παράλληλα €154.100 δόθηκαν για προβολή μέσω άλλων μέσων

(σημεία προβολής στις στάσεις λεωφορείων, ραδιόφωνο κ.λπ.). Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι δαπάνες των δύο εταιρειών για διαφημιστική εκστρατεία την περίοδο από τον Ιανουάριο έως το Σεπτέμβριο του 2007. Εκτός από την προβολή η εταιρεία επένδυσε πολύ και στην ανακαίνιση 3 εκ των 28 καταστημάτων που διαθέτει στην Αθήνα.

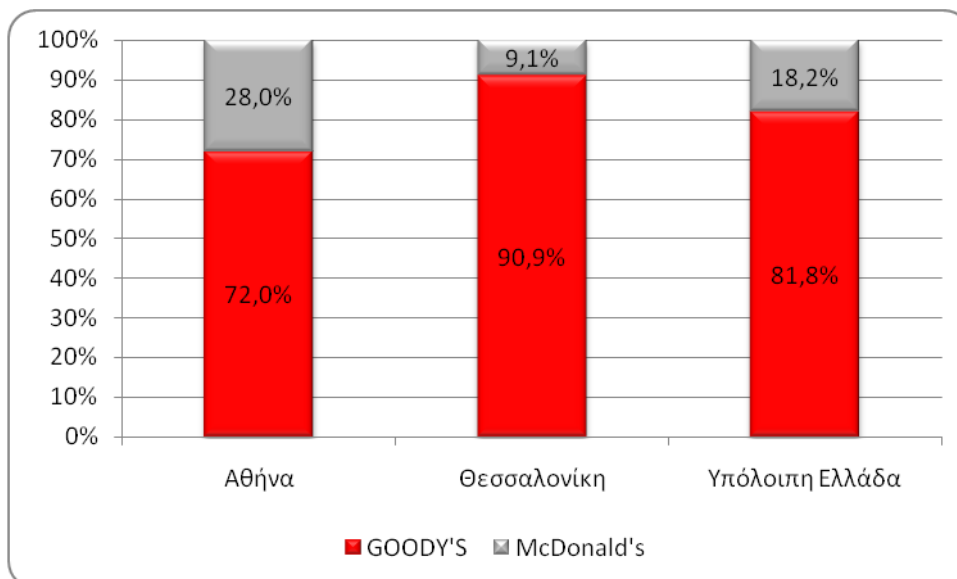
Πίνακας 10. Δαπάνες διαφημιστικής εκστρατείας.

Δαπάνες Διαφημιστικής Εκστρατείας Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2007	
GOODY'S	
Half-Half	278.544 €
Gourlee	260.956 €
Σύνολο	539.500 €
McDonald's	
Mc Rib	153.663 €
Chicken - Mythic	243.620 €
One to One	623.911 €
Mc Menu + Glass	253.034 €
Σύνολο	1.274.228 €

Πηγή: Fortune Media, 2007

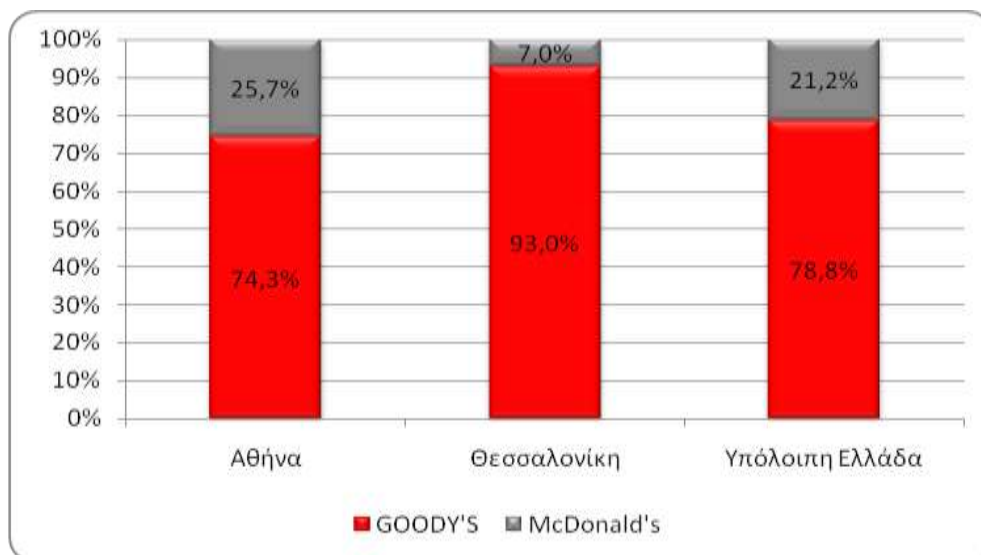
Παρόλα αυτά η αδυναμία του σήματος McDonald's είναι πως θεωρείται ακόμη από το ελληνικό κοινό ως κάτι ξένο, μακριά από την κουλτούρα και τη φιλοσοφία του Έλληνα. Αυτός είναι ο λόγος που το δίκτυο των καταστημάτων της υπολείπεται σημαντικά αυτού της GOODY'S με την μεγαλύτερη παρουσία (28 καταστήματα) στην Αθήνα σε σχέση με τη Θεσσαλονίκη και την υπόλοιπη Ελλάδα. (Διαγράμματα 24 και 25).

Διάγραμμα 24. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων GOODY'S και McDonald's (2007)



Πηγή: Ετήσιο Δελτίο 2007

Διάγραμμα 25. Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων GOODY'S και McDonald's για το 2006



Πηγή: Ετήσιο Δελτίο 2007

Υπηρεσία διανομής κατ' οίκον

Προκειμένου οι επιχειρήσεις του κλάδου να κερδίσουν έδαφος έναντι των ανταγωνιστών τους αναπτύσσουν διάφορες πρακτικές και εφαρμόζουν στρατηγικές που θα τους βοηθήσουν να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και σταθεροποίηση. Μία από αυτές της δραστηριότητες με εξαιρετικό ενδιαφέρον είναι η υπηρεσία της διανομής προϊόντων κατ' οίκον (delivery).

Στα καταστήματα GOODY'S εφαρμόζονται τρία διαφορετικά είδη delivery. Το πιο διαδεδομένο είναι το delivery σε επιχειρήσεις, με το οποίο ξεκίνησε ουσιαστικά αυτή η δραστηριότητα. Ακολούθησε το delivery σε σπίτια όλες τις ημέρες της εβδομάδας εκτός από τα Σαββατοκύριακα, ενώ πολλά καταστήματα κάνουν παράδοση κατ' οίκον αλλά όχι το Σάββατο και την Κυριακή. Η υπηρεσία αυτή βαρβαίνει τα προϊόντα με ένα επιπλέον 8% στις τιμές που αναγράφονται στους τιμοκαταλόγους των καταστημάτων, ενώ η ελάχιστη παραγγελία είναι €10

Ο βασικός τρόπος προβολής και προώθησης της υπηρεσίας αυτής είναι τα φυλλάδια τα οποία μοιράζονται τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε σπίτια σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές τις οποίες είναι σε θέση να εξυπηρετεί το κάθε κατάστημα. Στην προσπάθεια προβολής έχει χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά και το Διαδίκτυο. Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας για το 2009 είναι η πανελλαδική προβολή μέσα από διαφημιστικά προγράμματα στην τηλεόραση.

Στον αντίποδα, η McDonald's παρέχει την υπηρεσία delivery μόνο μέσα από το 50% των καταστημάτων της και χρησιμοποιεί ως μέσω προβολής τα διαφημιστικά φυλλάδια. Οι τιμές των προϊόντων δεν έχουν υποστεί καμία επιπλέον επιβάρυνση, ενώ η ελάχιστη παραγγελία είναι τα €8. Σημειώνεται πως οι προσφορές ή οι εκπτώσεις στα διάφορα γεύματα που προσφέρει η εταιρεία κατά καιρούς, ισχύουν και στην περίπτωση της κατ' οίκον παράδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί το εργαλείο σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Με τη βοήθεια του εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης να εκμεταλλευτούν οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές που προκύπτουν από το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό απομονώνονται τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και με βάση αυτά τα διευθυντικά στελέχη είναι σε θέση να διαμορφώσουν στρατηγικές.

Η ανάλυση SWOT για την GOODY'S παρουσιάζεται στο Σχήμα 8 που εμφανίζεται στην συνέχεια.

Σχήμα 8. Ανάλυση SWOT.



6.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Όνομα- Φήμη

Η GOODY'S αποτελεί μία από τις πιο παλιές εταιρείες στο χώρο της εστίασης ανταποκρινόμενη πάντα με συνέπεια απέναντι στον πελάτη-καταναλωτή. Διαθέτει ισχυρή φήμη λόγω της πολύχρονης παρουσίας της, των ισχυρών δεσμών και της σχέσης εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι σε αυτή, γεγονός που αποδεικνύεται με το υψηλό μερίδιο αγοράς που διαθέτει.

Το ισχυρό όνομα και οι πιστοί πελάτες ήταν το στοιχείο που έθεσε υψηλά εμπόδια στις επιχειρήσεις που θέλησαν κατά καιρούς να δραστηριοποιηθούν στο χώρο, με αποτέλεσμα συχνά να εγκαταλείπουν τον κλάδο (Hambo, Wendy's). Ακόμη όμως και η McDonald's που μπόρεσε να επιβιώσει, δεν το έκανε χωρίς απώλειες. Η Ελλάδα είναι από τις λίγες χώρες στις οποίες η McDonald's συνάντησε τόσο ισχυρό ανταγωνισμό από τον οποίο, όπως αποδεικνύεται, δεν κατάφερε να πάρει την πρωτιά αλλά αντίθετα έφτασε στο σημείο να κλείσει κάποια από τα καταστήματά της.

Σταθερότητα οργανωτικής δομής

Η πολύχρονη παρουσία των στελεχών της εταιρείας έχει δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους γεγονός που προσδίδει σταθερότητα και αποτελεσματικότητα αναφορικά με τη δομή της εταιρείας, χωρίς αυτό να σημαίνει μειωμένη τάση για οργανωσιακές αλλαγές. Πρόκειται για ένα σχήμα ιδιαίτερα λειτουργικό και ευέλικτο που ευνοεί την επικοινωνία και την ροή πληροφορίας τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων όσο και μεταξύ των επιπέδων μέσα στο ίδιο τμήμα.

Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Η GOODY'S δραστηριοποιείται σημαντικά σε θέματα που αφορούν την κοινωνία αλλά και το περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτά προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο με την υποστήριξη ενεργειών που προάγουν τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και την ποιότητα ζωής. Βασικός άξονας δραστηριοποίησης της είναι ο άνθρωπος και επίκεντρο η πιο ευαίσθητη κοινωνική ομάδα, τα παιδιά και ειδικότερα εκείνα που βρίσκονται σε ανάγκη υποστήριξης και προσφοράς (Παιδί & Εκπαίδευση, Ίδρυμα «Κάνε μια ευχή», Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, το Ίδρυμα Ελπίδα, το Ίδρυμα για το Παιδί και την Οικογένεια, Κοινωνικό Πρόγραμμα ArGOODaki κ.λπ.).

Το έμπρακτο ενδιαφέρον για το περιβάλλον διαφαίνεται μέσα από περιβαλλοντικές πολιτικές, προγράμματα και πρακτικές μέσα από κάθε δραστηριότητα (ορθή διαχείριση αποβλήτων, ασφαλή απόρριψη βιομηχανικών αποβλήτων κ.λπ.). Οι δράσεις αυτές ενισχύουν το κοινωνικό προφίλ της εταιρείας και ισχυροποιούν τους δεσμούς με τους πελάτες-καταναλωτές.

Σταθερότητα και ποιότητα στη γεύση

Η διασφάλιση της σταθερότητας στην ποιότητα και στη γεύση των προϊόντων με συστήματα ποιότητας, πιστοποιημένους προμηθευτές και συνεχής ελέγχους είναι το δυνατό «χαρτί» της εταιρείας. Όλη της η φιλοσοφία στηρίζεται στην προσφορά στον πελάτη ασφαλών και ανώτερων ποιοτικά προϊόντων.

Η GOODY'S είναι από τις πρώτες αλυσίδες εστιατορίων στην Ευρώπη που εφάρμοσαν σύστημα HACCP για την ασφάλεια των τροφίμων. Η τήρηση και συμμόρφωση των λειτουργιών της σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας ισχυροποιεί τη θέση της εταιρείας παρέχοντας στους πελάτες της μία επιπλέον επιβεβαίωση της ποιότητας που επιδιώκει και των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας που τηρεί.

Πίσω από τα 185 εστιατόρια της σε Ελλάδα και εξωτερικό βρίσκεται ένα ολόκληρο σύστημα που διασφαλίζει ότι η επιλογή από το πλούσιο μενού GOODY'S, εκτός από απολαυστική είναι και ασφαλής. Από τα στάδια παραγωγής και αποθήκευσης, τη σχεδόν καθημερινή διανομή των υλικών σε κάθε εστιατόριο με στόλο ιδιόκτητων φορτηγών, την παραλαβή των υλικών και την παρασκευή του φαγητού, όλα ελέγχονται σχολαστικά.

Μεγάλη γκάμα προϊόντων

Η GOODY'S προσφέρει στον πελάτη δυνατότητα επιλογής και κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων γούστων και ιδιαιτεροτήτων με μια ευρεία γκάμα προϊόντων. Για τον λόγο αυτό έχει δημιουργήσει σε συνεργασία με διαιτολόγους, ειδικά μενού χαμηλά σε λιπαρά, μενού για παιδιά, ενώ παράλληλα προσφέρει μία μεγάλη ποικιλία γευμάτων που καλύπτουν διατροφικές ανάγκες σε περιόδους νηστείας.

Αποκλειστικοί προμηθευτές

Πολύ σημαντικό στοιχείο στην ορθή λειτουργία των καταστημάτων αποτελούν οι προμηθευτές. Στην περίπτωση της GOODY'S οι πλειοψηφία των προμηθευτών αποτελούν θυγατρικές εταιρείες του ίδιου Ομίλου, με αποτέλεσμα η άριστη ποιότητα της πρώτης ύλης αλλά και η έγκαιρη τροφοδότηση των καταστημάτων να είναι κάτι περισσότερο από εξασφαλισμένη. Το γεγονός αυτό προσδίδει στην αξιοπιστία του σήματος και ενισχύει τη σταθερότητα της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων.

Άρτια εξοπλισμένες εγκαταστάσεις.

Τα καταστήματα της GOODY'S είναι εξοπλισμένα με μηχανήματα και συστήματα διασφάλισης ποιότητας τελευταίας τεχνολογίας. Ενδεικτικά αναφέρονται οι φούρνοι που χρησιμοποιούνται για το ψήσιμο του ψωμιού που χρησιμοποιείται σε διάφορα burger, οι οποίοι διαθέτουν τεχνολογία εξοικονόμησης ενέργειας και συστήματα που επιτρέπουν το ταυτόχρονο ψήσιμο πολλών διαφορετικών προϊόντων χωρίς να αναμειγνύονται οι μυρωδιές τους. Επιπλέον, τα μηχανήματα ψησίματος του κρέατος (μπιφτέκια, κοτόπουλο κ.λπ.) μπορούν να προσαρμόζουν τη δυναμικότητά τους έτσι ώστε να γίνεται καλύτερη εξοικονόμηση της ενέργειας. Τα νέας τεχνολογίας αυτά μηχανήματα συμβάλλουν σημαντικά στη συντόμευση του χρόνου ψησίματος των προϊόντων με αποτέλεσμα να παρασκευάζονται περισσότερα προϊόντα στον ίδιο χρόνο σε σχέση με τα αντίστοιχα συμβατικά μηχανήματα.

Οικονομική ευρωστία

Η σημαντική χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας σε συνδυασμό με το σημαντικό μερίδιο αγοράς, της προσδίδουν οικονομική ευρωστία, γεγονός που συμβάλλει στην δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης της μέσω επενδύσεων. Ειδικότερα, το 2006 ο Κλάδος Υψηλεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας της VIVARTIA σημείωσε Κύκλο Εργασιών σε ενοποιημένη βάση €156,5 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση

της τάξης του 7% σε σχέση με το 2005 ενώ το EBITDA ανήλθε σε €24,4 εκ. αυξημένο κατά 2,1%. Η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται στην ίδρυση 5 νέων καταστημάτων για τον Όμιλο. Σημειώνεται ότι, το ύψος των επενδύσεων για την ίδια χρονιά έφτασε τα €8,4 εκ. Το 2007 ο Κύκλος Εργασιών αυξήθηκε κατά 9,8% σε σχέση με το 2006, φτάνοντας τα €172 εκ., το EBITDA σημειώνοντας αύξηση 7,4% ανήλθε σε €26,2 εκ. ενώ επενδύθηκαν συνολικά €8,9 εκ.

6.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Έλλειψη γνώσης καταναλωτικής συμπεριφοράς και μεγάλη γκάμα προϊόντων.

Η καταναλωτική συμπεριφορά μεταβάλλεται ταχύτατα και είναι δύσκολο να προβλεφθούν πάντα οι ακριβείς ανάγκες. Αυτό αποτελεί αδυναμία αφού η εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να προσαρμοστεί άμεσα και έγκαιρα στις αλλαγές. Επιπλέον, η μεγάλη ποικιλία προϊόντων αποτελεί εκτός από δύναμη και αδυναμία αφού δημιουργεί σύγχυση επιλογής.

Εξάρτηση κερδοφορίας από το μπιφτέκι.

Το μπιφτέκι αποτελεί το πιο σημαντικό προϊόν της εταιρείας από πλευράς εσόδου. Η εξάρτηση αυτή και γενικότερα η εξάρτηση μιας εταιρείας από ένα και μόνο προϊόν της αποτελεί αδυναμία.

6.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Περιθώρια ανάπτυξης σε ειδικά προϊόντα.

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και ανάγκες των αγοραστών καθώς και η ύπαρξη συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών (ηλικιωμένοι, παιδιά κ.α.) δημιουργούν περιθώρια ανάπτυξης σε ειδικά προϊόντα όπως για παράδειγμα φαγητά με χαμηλότερα λιπαρά, προϊόντα με βιολογικής προέλευσης πρώτες ύλες κ.α.

Τάση προς το γρήγορο πρόχειρο έτοιμο φαγητό

Οι έντονοι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής και η πολύωρη απασχόληση που αποτελεί πλέον κομμάτι της καθημερινότητας σε συνδυασμό με την αυξανόμενη επαγγελματική δραστηριοποίηση των γυναικών, και τις πολλές ώρες που περνούν τα παιδιά εκτός σπιτιού λόγω σχολικών υποχρεώσεων ενισχύουν την τάση για γρήγορο, πρόχειρο, έτοιμο φαγητό.

Περιθώρια ανάπτυξης σε ξένες αγορές

Οι έντονοι ρυθμοί ζωής δεν είναι φαινόμενο μόνο της ελληνικής πραγματικότητας αλλά και της ευρωπαϊκής, γεγονός που δίνει ιδιαίτερα περιθώρια ανάπτυξης και σε αγορές του εξωτερικού. Ο λιγοστός χρόνος που διαθέτει ο μέσος Ευρωπαίος για προετοιμασία γεύματος στο σπίτι αλλά και οι πολλές ώρες απασχόλησης ευνοούν μια τέτοιου είδους γεωγραφική εξάπλωση.

6.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Απαίτηση πληθώρας κωδικών λόγω ειδικών menu.

Κλειδί επιτυχίας αποτελεί η έγκαιρη προσαρμογή και δυνατότητα προσφοράς συνταγών που να ανταποκρίνονται στις τάσεις των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση των προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις προτιμήσεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών όπως τα παιδιά και οι ηλικιωμένοι (φαγητά με χαμηλά λιπαρά και ενίσχυση με ασβέστιο ή βιταμίνες), αλλά και την τάση των καταναλωτών για βιολογικά προϊόντα και προϊόντα χωρίς γενετικά τροποποιημένους οργανισμούς. Καθυστέρηση προσαρμογής στις νέες τάσεις, ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση του μεριδίου αγοράς.

Διατροφικές κρίσεις και ευαισθητοποίηση καταναλωτών

Τα διατροφικά σκάνδαλα που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια κλόνισαν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και τους ευαισθητοποίησαν σε θέματα υγιεινής. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις του κλάδου εστίασης θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές ως προς την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων τους, διότι ακόμη και ένα μικρό κρούσμα μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε δεινή θέση.

Τάση προς υγιεινή διατροφή

Οι δυσμενείς επιπτώσεις που έχει στην υγεία του ανθρώπου αυτού του είδους η διατροφή που είναι πλούσια σε λιπαρά και τα συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα παχυσαρκίας ενισχύουν την τάση προς την υγιεινή διατροφή. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι αντιλαμβανόμενοι τον κίνδυνο που ενέχει η συστηματική κατανάλωση γρήγορου φαγητού, στρέφονται προς μία δίαιτα χαμηλότερη σε λιπαρά και πλούσια σε βιταμίνες, μέταλλα και φυτικές ίνες.

ΜΕΡΟΣ Γ': ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ GOODY'S-VIVARTIA

7.1 ΓΕΝΙΚΑ

Δεν είναι δυνατόν να ανακαλύψεις νέες χώρες χωρίς πρώτα να δεχθείς ότι θα χάσεις τη στεριά από τα μάτια σου για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.

Andre Gide¹³

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, με τον όρο στρατηγική νοείται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Με τη στρατηγική η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη. Συνεπώς με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής η επιχείρηση είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί στο μέλλον. Επιπλέον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφεύγει, ποιες δυνάμεις της θα πρέπει να ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της να υπερνικήσει. Με τον τρόπο αυτό έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο και πολυτάραχο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται σημειώνοντας κερδοφορία.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (Corporate level strategy).
- Επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (Business level strategy).
- Λειτουργική στρατηγική (Function level strategy).

Σημειώνεται πως τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής απαντώνται σε επιχειρήσεις διευρυμένες και πολυτμηματικές και όχι σε μικρότερες ή επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου.

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρης της επιχείρησης και αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

- ❖ Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης** της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η

¹³ Γάλλος συγγραφέας και κάτοχος βραβείου Nobel λογοτεχνίας το 1947

επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

- ❖ Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου** η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.
- ❖ Ζητήματα που αφορούν τη **γονική στρατηγική** που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ¹⁴). Συγκεκριμένα, αφορά στο πώς πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική ηγεσίας κόστους και σε στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς και σε δύο ακόμη παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση.

Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων ενώ, αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους, επηρεάζοντας συνεχώς το ένα το άλλο. Κάθε στρατηγική αναπτύσσεται υπό κάποιους περιορισμούς που δεν είναι άλλοι από τη στρατηγική του ανώτερου επιπέδου. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Σημειώνεται πως στην παρούσα μελέτη για την εταιρεία GOODY'S-VIVARTIA A.B.B.E., εξετάζεται μόνο το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής και σε θέματα που αφορούν κυρίως την στρατηγική κατεύθυνσης.

Στρατηγική Κατεύθυνσης

Στρατηγικές ανάπτυξης

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει αύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Η ελκυστικότητα της στρατηγικής αυτής σχετίζεται με την πιθανή αδυναμία μιας επιχείρησης να αποκρύψει τις ατέλειες της σε μια αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά και με το γεγονός πως μια επιχείρηση που αναπτύσσεται προσφέρει

¹⁴ Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα νοείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη της για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση με ταυτόχρονα λιγότερους κινδύνους για απώλεια της θέσης εργασίας.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά, με επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων τοπικά ή παγκοσμίως, είτε εξωτερικά μέσω *συγχωνεύσεων*¹⁵, *εξαγορών*¹⁶ ή *στρατηγικών συμμαχιών*¹⁷. Σημειώνεται η γενική τάση των επιχειρήσεων να προτιμούν την εξωτερική από την εσωτερική ανάπτυξη. Στην συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότερες στρατηγικές ανάπτυξης

Συγκέντρωση

Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, συγκέντρωση των πόρων στο προϊόν, θα έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η πολύ καλή γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης και η μεγάλη πιθανότητα ανάπτυξης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αντίποδα, η μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κατ' επέκταση κερδών αποτελεί το βασικό μειονέκτημα. Επιπλέον, υπάρχουν λιγοστές ευκαιρίες για επενδύσεις, μεγάλος κίνδυνος σε περίπτωση που το προϊόν ή η υπηρεσία δεν αποδώσει τα αναμενόμενα ή απαρχαιωθεί, ενώ δεν παρέχονται πολλά κίνητρα για τα στελέχη.

Οριζόντια ολοκλήρωση

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας¹⁸. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η συνολική δυναμικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, ενώ παράλληλα μειώνουν το συνολικό αριθμό ανταγωνιστών.

Εναλλακτικά οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί και μέσω διείσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή μέσω αύξηση του εύρους των προϊόντων της (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος). Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορούν να ακολουθηθούν και μέσα από μια στρατηγική συγκέντρωσης, μόνο που σε αυτή την περίπτωση αυτό δεν γίνεται μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Κάθετη ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση

Πρόκειται για είσοδο της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν (καθετοποίηση προς τα πίσω) είτε μετά (καθετοποίηση προς τα εμπρός) το στάδιο που δραστηριοποιείται. Εκτός από την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω η καθετοποίηση διακρίνεται και σε πλήρη, μερική ή οιονεί.

¹⁵ Συγχώνευση: δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση, επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρότερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹⁶ Εξαγορά: μία επιχείρηση αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση, μετατρέποντας την σε θυγατρική στο χαρτοφυλάκιό της.

¹⁷ Στρατηγική συμμαχία: δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία.

¹⁸ Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας, που διακρίνονται σε κύριες και υποστηρίξεις, και το περιθώριο. Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση, ενώ το περιθώριο είναι η διαφορά της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή του στους πελάτες.

Πλήρη καθετοποίηση έχει μια επιχείρηση όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Μερική καθετοποίηση συμβαίνει όταν μια επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες, ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων. Τέλος, οιονεί καθετοποίηση έχει μια επιχείρηση όταν αγοράζει τις περισσότερες εισροές της από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από το μερικό έλεγχο της επιχείρησης.

Με την καθετοποίηση μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, διασφαλίζεται η ροή πρώτων υλών στην παραγωγική διαδικασία και εξασφαλίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος ενώ παράλληλα συγκρατούνται κέρδη που διαφορετικά θα είχαν εγκαταλείψει την επιχείρηση. Η καθετοποίηση, βέβαια, μειονεκτεί λόγω αδυναμίας ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων όπως και των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα δημιουργούνται ισχυρά εμπόδια εξόδου εξαιτίας του υψηλού κόστους των περιουσιακών στοιχείων.

Διαποίκιση – Διερεύνηση

Η στρατηγική της διαποίκισης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τέτοια στρατηγική για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους ώστε να αυξηθεί και η αξία της επιχείρησης. Άλλες την χρησιμοποιούν για να αδρανοποιήσουν τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών (π.χ. όταν μια επιχείρηση αποκτά δίκτυο διανομής παρόμοιο με αυτό των ανταγωνιστών), ενώ άλλες για να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιό τους.

Η διαποίκιση διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Συσχετισμένη διαποίκιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα. Η διαποίκιση αυτή μπορεί να ενέχει μεγάλο κίνδυνο αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αποδειχθεί πολύ κερδοφόρα.

Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές αυτές χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επιχείρηση εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται είναι σχετικά σταθερό. Ουσιαστικά αφορά επιχειρήσεις που δεν έχουν κάποια σημαντική δύναμη ή αδυναμία και δεν υπάρχουν ευκαιρίες να εκμεταλλευτούν και απειλές να αποφύγουν.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως επιχειρήσεις που ακολουθούν το είδος αυτής της στρατηγικής είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Βασικός λόγος είναι η άρνηση των διευθυντικών στελεχών τους ότι τις ακολουθούν, γιατί τότε θεωρούνται μη ικανά να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθεροποίησης είναι η παύση ή συνέχιση με προσοχή και η στρατηγική της καμίας αλλαγής. Η στρατηγική της παύσης ή συνέχισης με προσοχή είναι στην ουσία ένα «διάλειμμα», μια προσωρινή κατάσταση

όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική της καμίας αλλαγής αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο και να συνεχιστεί η υφιστάμενη κατάσταση.

Στρατηγικές Περισυλλογής

Η στρατηγική περισυλλογής αφορά στην μείωση του μεγέθους μιας επιχείρησης ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών. Βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει ή να συντελέσει στην επιλογή μιας τέτοιας στρατηγικής είναι το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων, των εξαγορών και των τεχνολογικών επαναστάσεων. Ανάλογα με το αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή, μέτρια ή χαμηλή, οι στρατηγικές περισυλλογής μπορεί να πάρουν τη μορφή της στρατηγικής διάσωσης, τη στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, τη στρατηγική της αποεπένδυσης ή τη στρατηγική της ρευστοποίησης ή ακόμη και χρεοκοπίας.

Στρατηγική Διάσωσης

Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή και διάχυτα, αλλά όχι ακόμα σημαντικά για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να αντιστραφούν οι χρηματοοικονομικές αδυναμίες όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης

Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» από κάποια μεγαλύτερη, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της, σε αντάλλαγμα της σιγουριάς ότι θα συνεχίσει να υφίσταται. Με τον τρόπο αυτό ορισμένες από τις δραστηριότητες της επιχείρησης περιορίζονται (π.χ. marketing) και έτσι περιορίζονται και οι λειτουργικές δαπάνες.

Στρατηγική Αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός τμήματος της και εμφανίζεται ελκυστική σε περιπτώσεις που οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Στρατηγική Ρευστοποίησης

Με τη στρατηγική αυτή παύει η λειτουργία της επιχείρησης με την πώληση ή τη διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της. Η στρατηγική αυτή θεωρείται η τελευταία λύση της επιχείρησης όταν οι άλλες στρατηγικές περισυλλογής έχουν αποτύχει να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στρατηγική Χρεοκοπίας

Περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της. Το διαφοροποιό στοιχείο μεταξύ αυτής της στρατηγικής και της στρατηγικής ρευστοποίησης είναι ότι σε αυτή την περίπτωση δεν λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

Με βάση λοιπόν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και η οποία συνιστάται από το πόσο ανταγωνιστική είναι και από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και την ανάλογη στρατηγική. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών που εμφανίζεται παρακάτω Σχήμα, στρατηγική ανάπτυξης προτείνεται στην περίπτωση που η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ισχυρή ή και μέτρια, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι επίσης μέτρια και όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή σε συνδυασμό με ισχυρή ή μέτρια ανταγωνιστική θέση. Το είδος της προτεινόμενης στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικό. Στρατηγική περισυλλογής συνιστάται σε περίπτωση αδύναμης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με οποιοδήποτε βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου, ενώ στρατηγική σταθερότητας μόνο στην περίπτωση μέτριας ελκυστικότητας κλάδου και ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης.

Σχήμα 9. Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Διάσωση - Αναστροφή
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Αιχμάλωτη Επιχείρηση • Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006

7.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ GOODY'S ΑΠΟ ΤΟ ΧΘΕΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ

Οι σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας παρουσιάζονται στην συνέχεια.

1975: Η GOODY'S A.E. ιδρύεται στη Θεσσαλονίκη και ακολουθώντας στρατηγικές ανάπτυξης (γεωγραφική εξάπλωση καταστημάτων) και συγκεκριμένα συγκέντρωσης, αυξάνει συνεχώς σε μέγεθος.

1985: Συνεχίζοντας την ανάπτυξη εξαγοράζει την εταιρεία ΦΛΟΚΑ Α.Ε.

1991: Δημιουργείται ο Όμιλος GOODY'S κάτω από την «ομπρέλα» του οποίου βρίσκονται οι εταιρείες Hellenic Catering A.E., FLOCA A.E., Flocafe A.E., SELECT A.E., INTERTASTE CATERING-SODEXO A.B.E.E.

1997: Λειτουργία καταστημάτων στο εξωτερικό (Κύπρος, Βουλγαρία).

2001: Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. συμμετέχει με 60% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, ενώ η FLOCAFE A.E. δραστηριοποιείται και στην ακτοπλοΐα.

2005: Εξαγορά της κατά 30% συμμετοχής της Danone στη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και εξαγορά της κατά 10,5% συμμετοχής της Philip Morris στη ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.

2006: Η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. μετονομάζεται σε VIVARTIA A.B.E.E. με απορρόφηση των εταιριών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., CHIPITA INTERNATIONAL A.E., GOODY'S A.E. και ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Ε.

2006: Η VIVARTIA A.B.E.E. προβαίνει σε πώληση της ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε., εξαγορά του σήματος «ΒΛΑΧΑΣ» από τον Όμιλο Nestle, εξαγορά 21% της ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. και εξαγορά του 46% της κυπριακής γαλακτοβιομηχανίας Christis Dairies Ltd.

2007: Η MARFIN INVESTMENT GROUP A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ αποκτά το 30% της VIVARTIA A.B.E.E.

7.3 ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΗΜΕΡΑ

Η GOODY'S κάτω από την «ομπρέλα» του Ομίλου VIVARTIA αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία εστιατορικών υπηρεσιών στην Ελλάδα βάσει του Κύκλου Εργασιών της που διαμορφώθηκε στα €213 εκ. το 2008. Η σημαντική διαφορά μεταξύ του Κύκλου Εργασιών του 2007 και του 2008 οφείλεται στην συμβολή του προγράμματος Delivery (home και business) το οποίο απέφερε το 2008 περίπου €8 εκ. (35-40 καταστήματα) και αναμένεται να διαμορφωθεί στα €72 εκ. για το 2009 (130 καταστήματα). Στην αγορά εστίασης μέσω αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης, η οποία διαμορφώθηκε στα €610 εκ. περίπου για το 2005, η GOODY'S κατείχε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με 34,7%. Ειδικότερα, στον υπό-κλάδο που αφορά τις επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόν Burger το μερίδιο της έφτασε το 82,3%. Όπως γίνεται φανερό πρόκειται για τον κύριο «παίκτη» της αγοράς, με ελάχιστους ανταγωνιστές. Στα πλαίσια της «κυριαρχίας» της εταιρείας στον χώρο, στόχος της παραμένει η συνεχής ανάπτυξη μέσα από συνέργιες, εξαγορές και συμμαχίες ώστε να συνεχίσει να αποτελεί την πρώτη επιλογή του καταναλωτή.

Στόχος της στρατηγικής του Ομίλου για το 2009 είναι η εκμετάλλευση ενός ενοποιημένου και χρηματοοικονομικά ισχυρού Ομίλου για περεταίρω οργανική ανάπτυξη και εξαγορές που δημιουργούν αξία. Η εσωτερική ανάπτυξη της σε σχέση με την ενίσχυση της συνολικής θέσης της στην ελληνική αγορά φαγητού στοχεύει στην αναδιάρθρωση του σήματος GOODY'S και στην ανάπτυξη του σήματος Με gousto. Αναφορικά με τις διεθνείς δραστηριότητες της, προτεραιότητα έχει δοθεί στην ανάπτυξη καταστημάτων σε Βουλγαρία και Ρουμανία. Σε δεύτερο επίπεδο που αφορά στην

θυγατρική της GOODY'S A.E., HELLENIC CATERING A.E., η σχεδιαζόμενη στρατηγική έχει στόχο την ενδυνάμωση του ρόλου της στην αγορά Ho.Re.Ca. (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Catering) με ανάπτυξη της ως ηγετικού προμηθευτή. Η εξωτερική ανάπτυξη συγκεντρώνεται σε εξαγορές και συγχωνεύσεις μετά από αξιολόγηση.

Σύμφωνα με όσα έχουν καταγραφεί στην παρούσα μελέτη και ειδικότερα βάσει της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, ο κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας εμφανίζει χαμηλή ελκυστικότητα, ενώ η ανταγωνιστική της θέση παρουσιάζεται ιδιαίτερα ισχυρή. Η εικόνα αυτή σε συνδυασμό με το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών που εμφανίζεται στο Σχήμα 9 οδηγεί στη διαπίστωση πως η επιχειρησιακή στρατηγική που ενδείκνυται σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση είναι η στρατηγική ανάπτυξης και ειδικότερα η συσχετισμένη διαποίκιση.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η στρατηγική ανάπτυξης συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Μεγέθυνση της εταιρείας (δύναμη και εξουσία).
- ✓ Αύξηση των κερδών.
- ✓ Αύξηση του εύρους των παρεχόμενων προϊόντων.
- ✓ Μείωση του κόστους λόγω καλύτερης αξιοποίησης οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων.

Χρησιμοποιώντας, λοιπόν, στρατηγική ανάπτυξης η εταιρεία θα επιτύχει οικονομική μεγέθυνση με ταυτόχρονη αύξηση του κύρους και του ονόματος της, ενώ παράλληλα σε μακροχρόνιο ορίζοντα και εκμεταλλευόμενη την αναμενόμενη αύξηση του Κύκλου Εργασιών της, θα είναι σε θέση να προβεί σε περεταίρω επενδύσεις προς όφελος της.

Με την καλύτερη αξιοποίηση οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων θα βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της, και πέρα από την αύξηση του μεριδίου αγοράς θα ισχυροποιηθεί η εικόνα της έναντι του ανταγωνισμού. Ειδικότερα με τη συσχετισμένη διαποίκιση, η εταιρεία μέσα από τα καταστήματα που φέρουν το σήμα της θα είναι σε θέση να παρέχει μία ευρύτερη γκάμα προϊόντων στον πελάτη-καταναλωτή καλύπτοντας με τον τρόπο αυτό περισσότερες και πιο ιδιαίτερες ανάγκες του.

Στον αντίποδα των θετικών στοιχείων μιας πιθανής στρατηγικής ανάπτυξης βρίσκεται ο κίνδυνος-ρίσκο, που μπορεί να είναι άμεσος ή έμμεσος. Ο όρος άμεσος κίνδυνος αναφέρεται στην απώλεια σημαντικών χρηματοοικονομικών πόρων, ενώ με τον όρο του έμμεσου κινδύνου νοείται η ζημιά στην εικόνα της εταιρείας από κάποια αποτυχημένη προσπάθεια ανάπτυξης η οποία πιθανόν να έχει αντίκτυπο στην φήμη και την πελατεία της και κατ' επέκταση στις πωλήσεις και τα κέρδη της. Επιπλέον, η ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την χρησιμοποίηση υπαρχόντων ή νέων πόρων οι οποίοι μπορεί να είναι απαραίτητοι για άλλες δραστηριότητες της εταιρείας και να μην είναι διαθέσιμοι όταν τους χρειάζεται.

7.4 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στην ίδια, στο προφίλ της αλλά και στον πελάτη-καταναλωτή. Αν μάλιστα υλοποιούνται αποτελεσματικά θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της και θα συνεισφέρουν στην συνολική της κερδοφορία. Οι κινήσεις αυτές βέβαια θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές αναλογιζόμενοι το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Προς αυτή την κατεύθυνση και μέσα στα πλαίσια που θέτει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι προτεινόμενες στρατηγικές κινήσεις συγκεντρώνονται γύρω από τη στρατηγική ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης. Ειδικότερα ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι παρακάτω στρατηγικές:

❖ ***Ανάπτυξη σειράς προϊόντων χαμηλών σε λιπαρά και θερμιδική αξία.***

Η τάση των τελευταίων χρόνων προς μια περισσότερο ισορροπημένη διατροφή πλούσια σε φυτικές ίνες και χαμηλή σε λιπαρά και θερμιδική αξία είναι γεγονός. Τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά παχυσαρκίας αλλά και τα προβλήματα υγείας που αυτά συνεπάγονται κάνουν επιτακτική την ανάγκη για καλύτερη ποιοτικά διατροφή.

Στα πλαίσια αυτά, η εισαγωγή μιας γκάμας προϊόντων με ιδιαίτερες προδιαγραφές βρίσκει πολλούς υποστηρικτές. Το μενού αυτό μπορεί να περιλαμβάνει φρούτα, γιαούρτι, ψωμί ολικής άλεσης, κοτόπουλο και άπαχο κόκκινο κρέας καθώς επίσης και φυσικούς χυμούς. Μια τέτοια κίνηση θα αυξήσει τις επιλογές του καταναλωτή που πλέον θα έχει τη δυνατότητα να απολαύσει στον χώρο που αγαπά ένα γεύμα πλούσιο ποιοτικά. Μάλιστα, η δυνατότητα αυτή είναι πολύ σημαντική ιδιαίτερα για όσους εργάζονται πολλές ώρες και επισκέπτονται τα εστιατόρια της εταιρείας σε καθημερινή σχεδόν βάση. Με τον τρόπο αυτό θα μπορεί η εταιρεία να προσφέρει και να συμβάλλει στην ποιοτική διατροφή του καταναλωτή της.

❖ ***Ανάπτυξη σειράς βιολογικών προϊόντων.***

Στην ίδια περίπτωση κατεύθυνση κινείται και η στρατηγική που αφορά την εισαγωγή γκάμας βιολογικών προϊόντων. Όσο αυξάνεται η ενημέρωση του καταναλωτή για τα βιολογικά προϊόντα τα τελευταία χρόνια, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση για αυτά. Μια τέτοια κίνηση, λοιπόν, θα μπορούσε να βρει θετική ανταπόκριση από μια μερίδα καταναλωτικού κοινού ενώ παράλληλα θα κινούσε το ενδιαφέρον και των υπολοίπων καταναλωτών. Σημαντικός παράγοντας σε αυτή την περίπτωση είναι το υψηλό κόστος που παρουσιάζουν οι πρώτες ύλες και που θα μετακυλήσει στο τελικό προϊόν.

❖ ***Ανάπτυξη προϊόντων Pizza.***

Με στόχο την κάλυψη όλων των πιθανών απαιτήσεων του καταναλωτή, μία γκάμα προϊόντων Pizza θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά. Με τον τρόπο αυτό μία παρέα που έχει διαφορετικές επιθυμίες θα μπορέσει να ικανοποιηθεί μέσα από τα καταστήματα που φέρουν το σήμα της εταιρείας. Δεν προτείνεται ένα προϊόν τύπου σουβλάκι ή sandwich γιατί ήδη η εταιρεία έχει ενσωματώσει τέτοια προϊόντα στο μενού της (pita-pita, premier παραδοσιακό και αλλαντικών).

❖ ***Ανάπτυξη προϊόντων όπου ο πελάτης θα είναι σε θέση να επιλέγει.***

Μία εναλλακτική αναφορικά με την ενίσχυση του μενού των καταστημάτων είναι η παροχή ενός άλλου είδους υπηρεσίας όπου ο πελάτης-καταναλωτής θα είναι σε θέση να επιλέξει από μία ποικιλία προϊόντων (μπιφτέκι χοιρινό, μπιφτέκι κοτόπουλο, διάφορες σαλάτες, σάλτσες και dressings) αυτά που προτιμά και να φτιάξει ο ίδιος το πιάτο που επιθυμεί. Στην περίπτωση αυτή εκτός από την ικανοποίηση της ανάγκης του για το

γεύμα που επιθυμεί, σημαντική είναι και η προσωπική ικανοποίηση λόγω της συμμετοχής του ίδιου στην διαδικασία παρασκευής του πιάτου.

Όλες οι ανωτέρω στρατηγικές ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση θα μπορούσαν να εφαρμοστούν πιλοτικά σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων και ανάλογα με την απήχηση τους στο κοινό να ενσωματωθούν στην πορεία μόνιμα στο μενού όλων των καταστημάτων της αλυσίδας. Βασικό πλεονέκτημα των συγκεκριμένων κινήσεων είναι η χρησιμοποίηση των ήδη υπαρχόντων πόρων (τεχνολογικών και ανθρώπινων) και το χαμηλό σχετικά κόστος της επένδυσης το οποίο αφορά κυρίως ενέργειες έρευνας αγοράς, προβολής, προώθησης και marketing. Σε περίπτωση που η προσπάθεια δεν φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και η εταιρεία οδηγηθεί σε απόσυρση της σειράς προϊόντων το κόστος δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. Άλλωστε οι διαδικασίες αυτές είναι συχνή πρακτική στις επιχειρήσεις τέτοιου είδους που πρέπει να προσαρμόζουν το προϊόν τους στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες του πελάτη-καταναλωτή.

Προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον χρονικό ορίζοντα της εισαγωγής των νέων προϊόντων. Για παράδειγμα δεν θα πρέπει να εισαχθούν περισσότερες από μία νέες σειρές προϊόντων ταυτόχρονα γιατί αυτό θα προκαλέσει σύγχυση στον καταναλωτή που μπορεί να χάσει το ενδιαφέρον του, ενώ πιθανή απόσυρση τους θα δημιουργήσει άσχημες εντυπώσεις. Επομένως ο τρόπος αλλά και ο χρονικός ορίζοντας της εισαγωγής νέων προϊόντων θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένος.

Σε μακροχρόνιο ορίζοντα και στα πλαίσια μιας περισσότερο διευρυμένης στρατηγικής ανάπτυξης θα μπορούσε η εταιρεία να συμβάλει με το σήμα της στην μετάδοση της ελληνικότητας στο εξωτερικό. Αυτό προϋποθέτει την ίδρυση καταστημάτων με διαφοροποιημένο μενού που στόχο θα έχει την προβολή της ελληνικής διατροφής μέσα από γεύσεις που θα στηρίζονται σε ελληνικά προϊόντα όπως το ελαιόλαδο, η φέτα, το κρασί κ.α.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η GOODY'S, που λειτουργεί κάτω από την «ομπρέλα» του Ομίλου VIVARTIA, αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία εστιατορικών υπηρεσιών στην Ελλάδα με Κύκλο Εργασιών για το 2008 €213 εκ. και δραστηριοποιείται στον κλάδο Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω οργανωμένων αλυσίδων καταστημάτων. Η συγκεκριμένη αγορά διαμορφώθηκε κατά το 2005 στα €610 εκ., με τη GOODY'S να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο (34,7%).

Ο εν λόγω βιομηχανικός κλάδος με βάση το βαθμό αυτοεξυπηρέτησης που παρουσιάζουν στη λειτουργία τους τα καταστήματα της κάθε αλυσίδας και το κατά προσέγγιση κόστος ενός τυπικού γεύματος που προσφέρει το κάθε κατάστημα επιμερίζεται σε τέσσερις στρατηγικές ομάδες. Η εξεταζόμενη επιχείρηση ανήκει στην στρατηγική ομάδα που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αυτοεξυπηρέτησης και μέσο επίπεδο τιμών αναφορικά με το κόστος του τυπικού γεύματος με μοναδικό ανταγωνιστή την αμερικανικής καταγωγής McDonald's.

Ο συγκεκριμένος κλάδος της στρατηγικής ομάδας εμφανίζει χαμηλή ελκυστικότητα αφού χαρακτηρίζεται από μεγάλα εμπόδια εισόδου για νεοεισερχόμενους, ισχυρή δύναμη από υποκατάστατα, υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και μέτρια διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών. Ειδικότερα, μια επιχείρηση που θα προσπαθήσει να δραστηριοποιηθεί στον χώρο θα πρέπει να σχεδιάσει με πολύ προσεκτικά βήματα τις κινήσεις της ώστε να αντιμετωπίσει τα μεγαθήρια GOODY'S και McDonald's που αποτελούν σταθερές αξίες στην γρήγορη εστίαση και έχουν σταθερούς και πιστούς πελάτες.

Στα πλαίσια αυτά η GOODY'S θα πρέπει να ισχυροποιήσει τις εσωτερικές της δυνάμεις (φήμη, όνομα, σταθερότητα οργανωτικής δομής, εταιρική κοινωνική ευθύνη, σταθερότητα, ποικιλία και υψηλή ποιότητα προϊόντων, αποκλειστικοί προμηθευτές, άρτια εξοπλισμένες εγκαταστάσεις και οικονομική ευρωστία), να φροντίσει να βελτιώσει τις αδυναμίες της (έλλειψη γνώσης καταναλωτικής συμπεριφοράς, μεγάλη γκάμα προϊόντων και εξάρτηση κερδοφορίας από το μπιφτέκι), ενώ παράλληλα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον (περιθώρια ανάπτυξης σε ειδικά προϊόντα, τάση προς το γρήγορο πρόχειρο έτοιμο φαγητό, περιθώρια ανάπτυξης σε ξένες αγορές) και να αποφύγει τις απειλές (απαίτηση πληθώρας κωδικών λόγω ειδικών menu, διατροφικές κρίσεις και ευαισθητοποίηση καταναλωτών, τάση προς υγιεινή διατροφή).

Αναφορικά με τη στρατηγική του Ομίλου, στόχος για το 2009 είναι η εκμετάλλευση ενός ενοποιημένου και χρηματοοικονομικά ισχυρού Ομίλου για περεταίρω οργανική ανάπτυξη και εξαγορές που δημιουργούν αξία. Ενδεχόμενη επιχειρησιακή στρατηγική είναι η στρατηγική ανάπτυξης και ειδικότερα η συσχετισμένη διαποίκιση. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία θα επιτύχει οικονομική μεγέθυνση με ταυτόχρονη αύξηση του κύρους και του ονόματος της, ενώ παράλληλα σε μακροχρόνιο ορίζοντα και εκμεταλλευόμενη την αναμενόμενη αύξηση του Κύκλου Εργασιών της, θα είναι σε θέση να προβεί σε περεταίρω επενδύσεις προς όφελος της. Ειδικότερα οι στρατηγικές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον συνοψίζονται στις εξής:

***Ανάπτυξη σειράς προϊόντων χαμηλών σε λιπαρά και θερμιδική αξία.
Ανάπτυξη σειράς βιολογικών προϊόντων.
Ανάπτυξη προϊόντων Pizza.
Ανάπτυξη προϊόντων όπου ο πελάτης θα είναι σε θέση να επιλέγει.***

Όλες οι ανωτέρω στρατηγικές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν πιλοτικά σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων με έμφαση και προσοχή στον τρόπο αλλά και στον χρονικό ορίζοντα της εισαγωγής των νέων προϊόντων. Σε μακροχρόνιο ορίζοντα και στα πλαίσια μιας περισσότερο διευρυμένης στρατηγικής ανάπτυξης θα μπορούσε η εταιρεία να συμβάλει με το σήμα της στην μετάδοση της ελληνικότητας στο εξωτερικό μέσω καταστημάτων με μενού που θα στηρίζεται σε ελληνικά προϊόντα όπως το ελαιόλαδο, η φέτα, το κρασί κ.α.

Συμπερασματικά, η GOODY'S αποτελεί το σημαντικότερο και ισχυρότερο «παίκτη» της αγοράς Εστίασης και Ψυχαγωγίας. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο εμφανίζει σημαντικές δυσκολίες ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος. Με τη σωστή στρατηγική κατεύθυνση που αφορά κυρίως κινήσεις ανάπτυξης η εταιρεία ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά, ενώ παράλληλα ενισχύει το όνομά της στην συνείδηση του κόσμου, θέτοντας κάθε φορά ακόμη υψηλότερα τον πήχη του ανταγωνισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική και Ξένη

Wheelen T, D.Hunnger, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 11th Edition, 2007.

Woldbank, "Μελέτη Παγκόσμιας τράπεζας για το επιχειρηματικό περιβάλλον της Ουκρανίας. Εκτιμήσεις ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας", 2007.

Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου, 2006.

Παπαδάκης Β. "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία", Εκδόσεις Μπένου, 2002.

Σαλαβού Ε., "Δρόμοι Εξέλιξης στο Επιχειρείν", Εκδόσεις Καστανιώτη, 2006.

Κλαδική μελέτη της Icar, "Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης", 2004.

Κλαδική μελέτη της Icar, "Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης", 2006.

Λεύκωμα GOODY'S, "30 χρόνια GOODY'S. Η παρέα που μας ενώνει", 2006.

Ετήσιο Δελτίο ΔΕΛΤΑ 2003.

Ετήσιο Δελτίο ΔΕΛΤΑ 2004.

Ετήσιο Δελτίο ΔΕΛΤΑ 2005.

Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA 2006.

Ετήσιο Δελτίο VIVARTIA 2007.

Ίδρυμα Αριστείδη Δασκαλόπουλου, "Έρευνα για τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων", 2006.

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας στη ΔΑΔ», 2008.

SITES ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ

Εφημερίδα Καθημερινή, "Δελτίο τράπεζα της Ελλάδας", 12-9-2008 σελ.27.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ RESTAURANT com.gr, " Η χρησιμότητα της τεχνολογίας στη μαζική εστίαση", Τεύχος 19, 2008, σελ.57.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ Greek Retail, "Σύμμαχος της μαζικής εστίασης το franchising ", Τεύχος 280, 3-7-2008, σελ.15-17.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ Greek Retail, "Εμπορικές πρακτικές ανάπτυξης των σημείων GOODY'S", Τεύχος 283, 14-7-2008, σελ. 12-14.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ Greek Retail, "Συνεχίζεται η ανοδική πορεία των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης", Τεύχος 216, 1-4-2003, σελ.10-11.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ COMCENTER, "Ποιες είναι οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων καταναλωτών ", Τεύχος 305, 3-7-2008, σελ5-8.

www.VIVARTIA.com

<http://www.superbrands.com/greece>

<http://europa.eu/scadplus/leg/el/lvb/f80501.htm>

http://www.express.gr/afieroma/franchise2/948oz_20080408948.php3,
"Ισχυρή διαφοροποίηση που εξαλείφει τον ανταγωνισμό", 8-4-2008.

www.express.gr/news/finance/6304802_2008081463048.php3<http://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>,
"Αυξανόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης αλυσίδων franchising στον κλάδο γρήγορης εστίασης",
2-6-2006.

http://www.q-d.gr/services_HACCP.ELOT.1416.html,
"ΕΛΟΤ 1416: Σύστημα Διαχείρισης και Ασφάλειας Τροφίμων".

<http://www.minenv.gr/emas/>,
"Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου".

<http://news.pathfinder.gr/finance/thesis/498582.html>,
"Οριακή η φορολογία των επιχειρήσεων", 19-08-2008.

<http://news.pathfinder.gr/finance/news/490820.html>,
"Ενίσχυση 8,6% της αγοράς εστίασης για το 2007", 4-07-2008.

<http://www.marketing.net.gr/online/article.asp?returnPage=INDEX&articleid=1585>,
"Θετικές προοπτικές του κλάδου της γρήγορης εστίασης", 14-7-2008.

<http://tovima.dolnet.gr>,
"Οι ισχυροί Όμιλοι τρώνε τα μικρά κυλικεία", 13-11-2005.

<http://www.foodanddrinks.gr/articles/articles.php?id=78&lang=gr&type=news>,
"Τάση στο γρήγορο φαγητό", 3-4-2005.

<http://www.hrima.gr/articles.asp?view=375&ref=368>,
"Αφιέρωμα: Ταχυσεστίαση", 1-03-2008.

<http://www.makthes.gr/index.php?name=News&file=article&sid=20472>,
"Κερδίζουν έδαφος τα fast food", 1-07-2008.