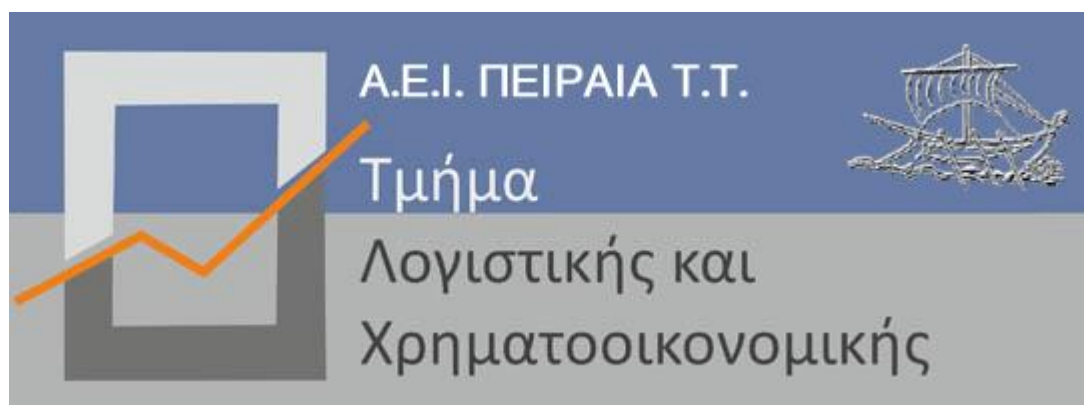


**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.**



**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής**

**Πτυχιακή Εργασία με θέμα:**

«Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.»



Εκπόνηση Πτυχιακής Εργασίας: Χριστίνα Σπαή / Α.Μ:14272

Επιβλέπων Καθηγητής: κ.κ. Δημήτριος Σταυρουλάκης

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σπαή Χριστίνα, του Κωνσταντίνου, φοιτήτρια του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω :

«Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα, όσο και του Ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο.

Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θέμα Ηθικής Τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο συγγραφέας της Π.Ε, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης.

Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα του έχει απονείμει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος. Η Συνέλευση του Τμήματος με νέα απόφασή της, μετά από αίτηση του ενδιαφερομένου, του αναθέτει εκ νέου την εκπόνηση Π.Ε με άλλο θέμα και διαφορετικό επιβλέποντα καθηγητή. Η εκπόνηση της εν λόγω Π.Ε πρέπει να ολοκληρωθεί εντός τουλάχιστον ενός ημερολογιακού 6μήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρου 18, παρ. 5 του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού.»

Η Δηλούσα  


Ημερομηνία  
21.12.17

## **Περίληψη**

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε τη μεγαλύτερη εταιρεία από άποψη μεριδίου αγοράς στον κλάδο των τροφίμων. Στο πρώτο μέρος της πτυχιακής εργασίας θα αναφέρουμε βασικά στοιχεία όπως η ιστορία της, το ανθρώπινο δυναμικό, η πολιτική του μάρκετινγκ και άλλα βασικά στοιχεία.

Έπειτα θα αναλύσουμε το περιβάλλον στο οποίο κινείται η εταιρεία με τη βοήθεια των αναλύσεων SWOT, 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter και την αλυσίδα αξιών.

Τέλος θα κλείσουμε τη πτυχιακή με τα σημαντικότερα ευρήματα από τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

## **Abstract**

In the present thesis, the largest company in terms of market share in the packaged food industry is the object of examination. In the initial part of the study, an analysis of the company's fundamental data is presented which concerns its history, human resources, key marketing policies and other basic elements also.

Additionally, the second chapter examines the environment in which the company functions, with the help of SWOT analysis, Porters' "five forces analysis" to analyze the company's competition and finally the company's value chain.

Lastly, the thesis is finalized by inspecting the most significant findings as the analysis process is completed.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>Πρόλογος</b> .....	σελ. 6
<b>Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	σελ. 8
<b>1. Η Ιστορία της General Mills Ελλάς Α.Ε. και Χρήσιμες Πληροφορίες</b>	
1Α) Γενικές Πληροφορίες.....	σελ. 9
1Β) Ιστορική Αναδρομή της General Mills Ελλάς Α.Ε.....	σελ. 12
1Γ) Αποστολή και Αξίες της Εταιρίας.....	σελ. 14
1Δ) Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο.....	σελ. 17
1Ε) Κανάλια Διανομής.....	σελ. 25
1Ζ) Αρχές Μάρκετινγκ.....	σελ. 27
<b>2. Οργανωτική Δομή και Αρχές Μάνατζμεντ</b>	
2Α) Οργανόγραμμα.....	σελ. 28
2Β) Πολιτικές της Εταιρίας.....	σελ. 32
2Γ) Ανθρώπινο Δυναμικό.....	σελ. 33
2Δ) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	σελ. 36
<b>3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος</b>	
Ανάλυση PEST.....	σελ. 36
✚ Πολιτικό Περιβάλλον.....	σελ. 37
✚ Οικονομικό Περιβάλλον.....	σελ. 39
✚ Κοινωνικό Περιβάλλον.....	σελ. 41
✚ Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	σελ. 41

#### **4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Ανάλυση SWOT.....σελ.	42
• Δυνάμεις.....σελ.	45
• Αδυναμίες.....σελ.	46
• Ευκαιρίες.....σελ.	47
• Απειλές.....σελ.	47

#### **5. Ανάλυση Εταιρικής Στρατηγικής**

5Α) Ανάλυση Ανταγωνισμού (Five Forces Analysis).....σελ.	48
5Β) Γενικές Στρατηγικές Porter.....σελ.	50
5Γ) Στρατηγική Ανάλυση της General Mills Ελλάς Α.Ε.....σελ.	52
<b>Συμπεράσματα.....σελ.</b>	<b>58</b>
<b>Βιβλιογραφία.....σελ.</b>	<b>59</b>
<b>Παράρτημα.....σελ.</b>	<b>60</b>

## Πρόλογος

Η παρούσα εργασία αποτελεί πτυχιακή εργασία που απαιτείται για την ολοκλήρωση των σπουδών του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΤΕΙ) του Πειραιά. Επιβλέπων καθηγητής της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι ο κ. Δημήτριος Σταυρουλάκης, καθηγητής του ομώνυμου Τμήματος.

Η πτυχιακή εργασία έχει τον τίτλο «*Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.*» και έχει ως στόχο την μελέτη της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε. Η πτυχιακή εργασία αναπτύσσεται σε επιμέρους ενότητες που συμπληρώνουν η μία την άλλη και χτίζουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της εταιρίας. Η προσέγγιση που ακολουθείται κινείται πάνω σε δύο βασικούς άξονες, ως ακολούθως:

Ο πρώτος άξονας της πτυχιακής εργασίας έχει να κάνει με την μελέτη του εταιρικού προφίλ και του μοντέλου διοίκησης της εταιρίας και ξεδιπλώνεται στις δύο πρώτες ενότητες ως εξής:

1. Η 1<sup>η</sup> ενότητα αναφέρεται σε γενικές πληροφορίες σχετικά με την εταιρία και περιλαμβάνει στοιχεία για το ιστορικό της εταιρίας, την αποστολή και τις αξίες της, καθώς επίσης και για το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο. Επιπλέον, γίνεται μια σύντομη αναφορά στα διάφορα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η εταιρία για την διανομή των προϊόντων της στους διαφορετικούς τύπους πελατών στους οποίους απευθύνεται καθώς και στις βασικές αρχές μάρκετινγκ που ακολουθεί η εταιρία.
2. Η 2<sup>η</sup> ενότητα αναφέρεται στο μοντέλο διοίκησης της εταιρίας, ξεκινώντας από την μελέτη του Οργανογράμματος και τις βασικές εταιρικές πολιτικές. Γίνεται επίσης ιδιαίτερη αναφορά στις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στα προγράμματα ολικής ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία καθώς επίσης και στις δράσεις κοινωνικής ευθύνης που πραγματοποιεί τα τελευταία χρόνια.
3. Χτίζοντας πάνω στην κατανόηση του εταιρικού προφίλ και της διοικητικής δομής της εταιρίας, ο δεύτερος άξονας της πτυχιακής εργασίας επικεντρώνεται στην στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας που θέτει τα θεμέλια για την ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής (business strategy). Ο δεύτερος αυτός άξονας ξεδιπλώνεται σε τρεις ενότητες ως εξής:

4. Η 3<sup>η</sup> ενότητα πραγματεύεται την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της General Mills Ελλάς Α.Ε. μέσω της χρήσης του θεωρητικού μοντέλου “PEST Analysis” που συνδυάζει παράγοντες του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος της εταιρίας. Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η σε βάθος μελέτη και κατανόηση αυτών των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κριτική ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής (business strategy).
5. Η 4<sup>η</sup> ενότητα, σε αντίθεση, πραγματεύεται την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας, μέσω της χρήσης του θεωρητικού μοντέλου “SWOT Analysis” το οποίο εξετάζει από την μία πλευρά τις Δυνάμεις και τις Αδυναμίες της εταιρίας και από την άλλη πλευρά τις βασικές Ευκαιρίες και τις Απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρία στην ελληνική αγορά. Ομοίως με το εξωτερικό περιβάλλον, η σε βάθος μελέτη και κατανόηση αυτών των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κριτική ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής (business strategy).
6. Τέλος, η 5<sup>η</sup> ενότητα της πτυχιακής εργασίας χρησιμοποιεί μοντέλα στρατηγικής ανάλυσης, μεταξύ των οποίων το μοντέλο Ανάλυσης Ανταγωνισμού των 5 Δυνάμεων (“5 Forces Analysis”) καθώς και το μοντέλο των Γενικών Στρατηγικών (“Generic Strategies”) που έχει αναπτύξει ο παγκοσμίως κορυφαίος Καθηγητής Στρατηγικής του Harvard Business School, Professor Michael Porter. Με βάση αυτά τα μοντέλα στρατηγικής ανάλυσης πραγματοποιείται κριτική ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής της General Mills Ελλάς Α.Ε. καθώς επίσης και ανάλυση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της εταιρίας.

Με την ολοκλήρωση των 5 ενοτήτων ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα για την εταιρία και την στρατηγική της και ο επίλογος. Καθόλη την διάρκεια της πτυχιακής εργασίας αναφέρονται στοιχεία από το υλικό που μοιράστηκαν τα στελέχη της της General Mills Ελλάς Α.Ε. καθώς και από τις απαντήσεις που έδωσαν στα ερωτήματα που τους τέθηκαν.

## Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία έρευνας που έχει ακολουθηθεί για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας είναι *συνδυαστική*, καθώς περιλαμβάνει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα από ένα εύρος πρωτογενών και δευτερογενών πηγών.

Ως προς τα ποιοτικά δεδομένα, αυτά προέρχονται τόσο από πρωτογενείς όσο και από δευτερογενείς πηγές. Οι πρωτογενείς πηγές αφορούν συνέντευξη που διεξήχθη κατά την διάρκεια του Οκτωβρίου 2017 με στελέχη της General Mills Ελλάς Α.Ε. στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με την ελληνική αγορά τροφίμων και το γενικότερο μακρο-οικονομικό περιβάλλον στη χώρα μας καθώς και το πώς αυτό επηρεάζει τις δραστηριότητες της εταιρίας. Επίσης, τέθηκαν ερωτήματα ως προς τα κύρια χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά τροφίμων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και τις στρατηγικές της προτεραιότητες για τα επόμενα χρόνια. Αποσπάσματα της συνέντευξης περιλαμβάνονται κατά διαστήματα στις επιμέρους ενότητες της πτυχιακής εργασίας, ενώ ολόκληρη η συνέντευξη παρατίθεται στο **Παράρτημα 1**. Οι δευτερογενείς πηγές περιλαμβάνουν αναφορές από έντυπα μέσα, άρθρα και συνεντεύξεις σχετικά με τον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα γενικότερα αλλά και σχετικά με την παρουσία και την δραστηριότητα της General Mills Ελλάς ειδικότερα. Για την αναφορά των πηγών αυτών χρησιμοποιείται το Παρενθητικό Σύστημα Αναφορών, γνωστό και ως Σύστημα Harvard (Parenthetical referencing or Harvard referencing<sup>1</sup>).

Ως προς τα ποσοτικά δεδομένα, αυτά προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από δευτερογενείς πηγές. Κατά κύριο λόγο αντλούνται στατιστικά στοιχεία από τις διαδικτυακές πύλες διεθνών οργανισμών και εγχώριων κυβερνητικών φορέων όπως η Eurostat<sup>2</sup>, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης<sup>3</sup> και η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Parenthetical\\_referencing](https://en.wikipedia.org/wiki/Parenthetical_referencing)

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/>

<sup>4</sup> <http://www.statistics.gr/>



## 1. Η Ιστορία της General Mills Ελλάς Α.Ε. και Χρήσιμες Πληροφορίες

### 1Α) Γενικές Πληροφορίες

Η εταιρία General Mills Ελλάς Α.Ε. αποτελεί θυγατρική εταιρία της πολυεθνικής εταιρίας General Mills Inc. που εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Η ιστορία της μητρικής εταιρίας μετράει πάνω από 150 χρόνια και ξεκινάει από το 1866 με την κατασκευή αλευρόμυλων στην πόλη της Μινεσότα κοντά στην Μινεάπολη των Η.Π.Α. Με το πέρασμα των δεκαετιών η εταιρία γιγαντώθηκε και αποτελεί σήμερα μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες στην παραγωγή και εμπορία προϊόντων τροφίμων όχι μόνο για τις Η.Π.Α. αλλά και για ολόκληρο τον κόσμο, με παρουσία σε περισσότερες από 100 χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Η εταιρία απασχολεί άμεσα περισσότερους από 42.000 εργαζόμενους σε αυτές τις αγορές και διαθέτει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, μεταξύ των οποίων και πολύ αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα όπως Cheerios, Pillsbury, Nature Valley, Green Giant, Old El Paso και Haagen-Dazs. Ο ετήσιος τζίρος πωλήσεων της εταιρίας σε παγκόσμιο επίπεδο αγγίζει περίπου τα \$16 δισεκατομύρια, εκ των οποίων πάνω από το 60% προέρχεται από την αγορά των Η.Π.Α. και το υπόλοιπο από τις άλλες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρία όπως φαίνεται και στον ακόλουθο πίνακα<sup>5</sup>.



**Κύκλος Πωλήσεων General Mills Inc. (2017)**

<sup>5</sup> <http://www.generalmills.com/en/Company/Overview>

Η μητρική εταιρία εξελίχθηκε στην σημερινή της μορφή μέσα από μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων και υπάρχουν πολλά σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της εταιρίας, τα πιο χαρακτηριστικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

- **1866**

Ο Gadwallader Washburn<sup>6</sup> κατασκευάζει τον πρώτο του αλευρόμυλο στις όχθες του ποταμού Μισσισίπη στην Μιννεάπολη των Η.Π.Α.

- **1869**

Ο Charles Pillsbury<sup>7</sup> μαζί με τον πατέρα του και το θείο του αγοράζουν μερίδιο σε έναν αλευρόμυλο στη Μιννεάπολη ξεκινώντας δυναμικά την παρουσία τους στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά αλεύρων.

- **1872**

Λανσάρεται στην αγορά των Η.Π.Α. το αλεύρι πολυτελείας «Pillsbury's Best» και ξεκινά η χρήση του λογότυπου με τα τέσσερα «X» στις συσκευασίες, σηματοδοτώντας την υψηλή ποιότητα του προϊόντος.

- **1877**

Ο Gadwallader Washburn συνεργάζεται με τον John Crosby και δημιουργούν την Washburn Crosby Company.

- **1878**

Μια έκρηξη αλεύρου καταστρέφει τον μύλο της Washburn Crosby Company και στη θέση του δημιουργείται ένας επαναστατικός νέος αλευρόμυλος που αποτελεί για την εποχή τον μεγαλύτερο και πιο σύγχρονο αλευρόμυλο του κόσμου.

- **1903**

Ιδρύεται στην Μιννεσότα των Η.Π.Α. η εταιρία Minnesota Valley Caning Company, που αργότερα πρόκειται να μετονομαστεί σε Green Giant.

---

<sup>6</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Cadwallader\\_C.\\_Washburn](https://en.wikipedia.org/wiki/Cadwallader_C._Washburn)

<sup>7</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Charles\\_Alfred\\_Pillsbury](https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Alfred_Pillsbury)

- **1904**

Η Washburn Crosby Company ανοίγει ένα τεχνολογικά άρτιο αλευρόμυλο, που θεωρείται ο πιο σύγχρονος της εποχής, στην πόλη Buffalo στην πολιτεία της Νέας Υόρκης.

- **1924**

Η Washburn Crosby Company εισάγει στην αγορά των Η.Π.Α. τα πρώτα έτοιμα προς κατανάλωση δημητριακά με το εμπορικό σήμα Whole Wheat Flakes, που αργότερα πρόκειται να μετονομαστούν σε Wheaties.

- **1925**

Εμφανίζεται το εμπορικό σήμα Green Giant, που εισάγει μια νέα ποικιλία κονσερβοποιημένων λαχανικών.

- **1928**

Στις 20 Ιουνίου του 1928 ιδρύεται η εταιρία General Mills Inc. με πρόεδρο τον James Ford Bell<sup>8</sup> και στις 30 Νοεμβρίου της ίδιας χρονιάς εισάγεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης με το σύμβολο GIS.

- **1959**

Η εταιρία Pillsbury επεκτείνει για πρώτη φορά τις δραστηριότητές της εκτός των Η.Π.Α.

- **1965**

Πρωτοεμφανίζεται σε διαφημιστικό σποτ για τα προϊόντα Pillsbury ο Ζυμαρούλης που έκτοτε παραμένει ένας πολύ δημοφιλής χαρακτήρας και σήμα κατατεθέν της εταιρίας.

- **1970 – 2000**

Στις τρεις δεκαετίες που μεσολάβησαν αναμέσα στο 1970 και τις αρχές του 2000, η εταιρία General Mills Inc. προχώρησε σε μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων με άλλες εταιρίες που πραγματικά οδήγησαν στην γιγάντωσή της. Οι σημαντικότερες από αυτές τις εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι οι εξής:

---

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/James\\_Ford\\_Bell](https://en.wikipedia.org/wiki/James_Ford_Bell)

1. Totino's (1975)
2. YOPLAIT USA (1977)
3. Green Giant (1979)
4. Haagen-Dazs (1983)
5. Old El Paso & Progresso (1995)
6. Gardetto's (1999)
7. Lloyd's Barbeque (1999)
8. Cascadian Farm and Muir Glen (2000)

- **2001**

Το 2001 είναι η χρονιά που σηματοδοτεί την συγχώνευση μεταξύ της General Mills Inc. και της Pillsbury κάτω από την εκστρατεία «Μαζί Ακόμα Καλύτερα» (“Together Even Better”), με στόχο την δημιουργία μιας πολύ μεγάλης εταιρίας τροφίμων μέσω της δημιουργίας στρατηγικών συνεργειών (synergies).

Με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η μητρική εταιρία General Mills Inc. αποτελεί έναν πολυεθνικό κολοσσό, με πολύ μεγάλη ιστορία και παρουσία σε πάρα πολλές χώρες του κόσμου. Η εταιρία διαθέτει ένα πολύ μεγάλο εύρος προϊόντων τροφίμων με πάνω από 100 εμπορικά σήματα τα οποία μπορεί να δει κανείς στην κεντρική σελίδα της εταιρίας (<https://www.generalmills.com/en/Brands/Overview>). Λόγω του μεγέθους της, η εταιρία έχει την δυνατότητα να μεταφέρει τεχνογνωσία και πόρους τόσο μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων της όσο και μεταξύ των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται. Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο την μελέτη και ανάλυση της ελληνικής θυγατρικής με την επωνυμία General Mills Ελλάς Α.Ε., η οποία σε πολύ μεγάλο βαθμό ακολουθεί τα πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές της μητρικής εταιρίας.

1B) Ιστορική Αναδρομή της General Mills Ελλάς Α.Ε.

Η παρουσία της General Mills Inc. στην ελληνική αγορά μετράει ακριβώς 20 χρόνια καθώς ξεκίνησε το 1997 με την δημιουργία της Pillsbury Hellas που ιδρύθηκε ως θυγατρική εταιρία της Pillsbury Inc. Ως είναι φυσικό, η εξέλιξη της ελληνικής θυγατρικής έχει ακολουθήσει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη της μητρικής εταιρίας και σήμερα δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά ως General Mills Ελλάς Α.Ε., φέρνοντας στους Έλληνες καταναλωτές κάποια από τα πιο γνωστά εμπορικά σήματα τροφίμων παγκοσμίως. Οι βασικότερες χρονολογίες σχετικά με την ιστορία της General Mills Ελλάς Α.Ε. αναφέρονται παρακάτω:

**1997** : Αυτήν την χρονιά ιδρύεται στην Ελλάδα η Pillsbury Hellas με την εταιρία να επικεντρώνεται αρχικά στον κλάδο του Food Service στοχεύοντας σε επαγγελματίες της μαζικής εστίασης. Η εταιρία ξεκινά την παρουσία της στην Ελλάδα ως μέρος ενός φιλόδοξου σχεδίου που στοχεύει στην κάλυψη με προϊόντα της εταιρείας των αγορών τριών ηπείρων: της Ευρώπης, της Ασίας και της Αφρικής.

**1999** : Είναι η χρονιά που ξεκινάει η παρουσία των προϊόντων της Pillsbury στα ελληνικά σούπερμακετ , οπότε δημιουργείται μια νέα κατηγορία που δεν υπήρχε στο ελληνικό λιανεμπόριο, αυτή της Φρέσκιας Ζύμης Ψυγείου.

**2000** : Χτίζεται και ξεκινάει την λειτουργία του το εργοστάσιο της εταιρείας στα Οινόφυτα Βοιωτίας. Πρόκειται για ένα εργοστάσιο υψηλών προδιαγραφών που παράγει προϊόντα ζύμης και αποτελεί το μοναδικό εταιρικό εργοστάσιο εκτός Η.Π.Α. το οποίο κατέχει την τεχνογνωσία για την παραγωγή αυτών των προϊόντων. Το εργοστάσιο προμηθεύει προϊόντα ζύμης την ελληνική, αγγλική, ολλανδική, γερμανική και αυστριακή αγορά, ενώ παράλληλα παράγει γλυκές ζύμες για όλο το δίκτυο Haagen-Dazs Café στις χώρες της Ευρώπης. Το εργοστάσιο υιοθετεί από την πρώτη μέρα αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας, λαμβάνοντας πιστοποίηση ISO.

**2001**: Ακολουθώντας τις εξελίξεις της μητρικής εταιρίας, η ελληνική θυγατρική αλλάζει την επωνυμία της σε General Mills Ελλάς Α.Ε. Επίσης επεκτείνεται η ανάπτυξη του κλάδου των λιανικών πωλήσεων με την εμφάνιση των ακόλουθων δύο προϊόντικών κατηγοριών στην ελληνική αγορά:

- Old El Paso – προϊόντα ετοιμασίας μεξικάνικου φαγητού
- Haagen-Dazs – super premium παγωτό

**2002** : Επεκτείνεται περαιτέρω η ανάπτυξη του κλάδου των λιανικών πωλήσεων με την εμφάνιση των ακόλουθων δύο προϊόντικών κατηγοριών:

- Green Giant – προϊόντα κατεψυγμένων λαχανικών και λαχανικών κονσέρβας
- Betty Crocker – μίγματα για cake

Την ίδια χρονιά εισάγονται στην ελληνική αγορά και οι μπάρες βρώμης Nature Valley.

**2003-2010** : Παράγονται και διατίθενται στην ελληνική αγορά νέα καινοτόμα προϊόντα κάτω από το εμπορικό σήμα Pillsbury όπως η ζύμη Φρέσκιας Σφολιάτας το 2003, η ζύμη Chocolate Soufflé το 2007, η ζύμη Τάρτας το 2010 και η ζύμη Σοκολατόπιτας το 2011.

Με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η θυγατρική εταιρία General Mills Ελλάς Α.Ε. έχει τα τελευταία χρόνια αποκτήσει σημαντική παρουσία στην ελληνική αγορά προϊόντων τροφίμων. Η εταιρία έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους στην Ελλάδα μέσα από την δημιουργία ενός πρότυπου εργοστασίου παραγωγής προϊόντων ζύμης που προμηθεύει πολλές αγορές του εξωτερικού. Επίσης, η εταιρία συνεχώς επεκτείνει την παρουσία της στο λιανικό εμπόριο λανσάροντας όλο και περισσότερα προϊόντα στην ελληνική αγορά, ενώ παράλληλα συνεχίζει την δυναμική της παρουσία στην αγορά Business To Business (B2B) εξυπηρετώντας ένα μεγάλο αριθμό εταιριών μαζικής εστίασης. Συνεπώς, πρόκειται για έναν από τους πιο σημαντικούς παίκτες στον κλάδο των προϊόντων τροφίμων στην Ελλάδα.

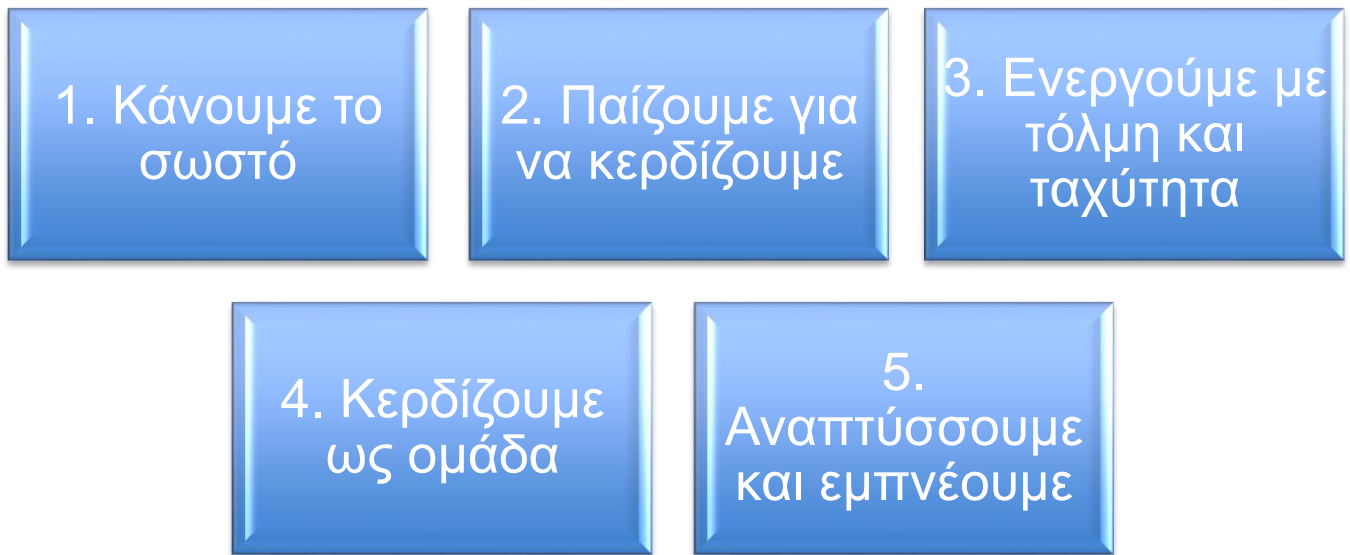
### 1Γ) Αποστολή και Αξίες της Εταιρίας

Σε γενικές γραμμές, η αποστολή μιας εταιρίας αφορά την δημόσια δήλωση της ως προς τους σκοπούς που προσπαθεί να πετύχει και ουσιαστικά υπαγορεύει τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα της λειτουργίας της. Όλο και πιο συχνά οι οργανισμοί επιδιώκουν να θεμελιώσουν ένα σύνολο εταιρικών αξιών που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η αποστολή της εταιρίας αποτελεί έναν οδικό χάρτη που θέτει την συγκεκριμένη κατεύθυνση μέσω της οποίας προσπαθεί να αναπτυχθεί και να πετύχει τους στόχους της.

Η General Mills Ελλάς Α.Ε., σε ευθυγράμμιση με τις κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται από την μητρική εταιρία, συνοψίζει την εταιρική της αποστολή στην φράση «Φροντίζουμε τις

Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

Ζωές». Όπως εξήγησαν τα στελέχη της εταιρίας κατά την διάρκεια της επίσκεψης στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας η φράση αυτή αναφέρεται αφενός στην φροντίδα των καταναλωτών μέσω της διάθεσης προϊόντων που ικανοποιούν τις αυστηρότερες προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας και αφετέρου στους ανθρώπους που εργάζονται στην General Mills Ελλάς Α.Ε. και για τους οποίους η εταιρία επιδιώκει συνεχώς να διαμορφώνει ένα ασφαλές περιβάλλον που ενισχύει την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Προκειμένου να πετύχει την εταιρική της αποστολή, η εταιρία έχει διαμορφώσει ένα σύστημα εταιρικών αξιών όπως αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



***Σύστημα Εταιρικών Αξιών General Mills Ελλάς Α.Ε.***

Στην πραγματικότητα, οι εταιρικές αξίες διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα (organisational culture) που αντανακλά τις πεποιθήσεις και βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία της εταιρίας<sup>9</sup>. Σύμφωνα με τους Ravasi and Schultz (2006) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά το τι συμβαίνει μέσα σε μια εταιρία και καθορίζει τις σωστές συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύονται στις διάφορες καταστάσεις. Για την General Mills Ελλάς Α.Ε. οι εταιρικές αξίες αναλύονται ως εξής:

**1) ‘Κάνουμε Πάντα το Σωστό’ (“Do the right thing”)**

<sup>9</sup> <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

Στο επίκεντρο της εταιρικής κουλτούρας βρίσκεται η αντίληψη ότι όλοι οι εργαζόμενοι και η εταιρία ως ενιαία οντότητα οφείλει να κινείται πάντα με γνώμονα το κοινό καλό. Αυτή η αξία αφορά τόσο στα προϊόντα που παράγει η εταιρία και τα οποία θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις αυστηρότερες προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας όσο και στους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρία και οι οποίοι πρέπει να δρουν και να λαμβάνουν αποφάσεις με σύνεση και υπευθυνότητα.

## **2) ‘Παίζουμε για να κερδίζουμε’ (“Play to win”)**

Η General Mills Ελλάς Α.Ε. είναι μια εταιρία που στόχο έχει την επίτευξη κέρδους και την δημιουργία οικονομικής αξίας μέσα από την πώληση των προϊόντων τροφίμων που παράγει. Η εταιρία δραστηριοποιείται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο και στόχος της είναι η νίκη έναντι άλλων εταιριών στα πλαίσια του υγιούς ανταγωνισμού. Η αξία αυτή αντανακλά ότι η εταιρία κάνει κινήσεις και λαμβάνει αποφάσεις που στοχεύουν στην κερδοφόρα ανάπτυξή της και την εγκαθίδρυσή της ως βασικού παίκτη στην ελληνική αγορά προϊόντων τροφίμων.

## **3) ‘Ενεργούμε με τόλμη και ταχύτητα’ (“Act boldly, move quickly”)**

Σε μια εποχή που οι οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις τρέχουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς και τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς, είναι σημαντικό για την εταιρία να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με τόλμη στις προκλήσεις και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές με ταχύτητα και επιτυχία. Οι άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρία ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις με γνώμονα αυτή την εταιρική αξία.

## **4) ‘Κερδίζουμε ως ομάδα’ (“Win as a team”)**

Μια τις βασικότερες εταιρικές αξίες είναι το ομαδικό πνεύμα, καθώς αποτελεί κοινή πεποίθηση σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας ότι μέσω της ομαδικότητας πετυχαίνονται καλύτερα αποτελέσματα τόσο για τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται η εταιρία όσο και για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν καθώς και για τα τρίτα συνεργαζόμενα μέρη όπως οι προμηθευτές.

## **5) ‘Αναπτύσσουμε και εμπνέουμε’ (“Grow & inspire”)**

Μια ακόμα εταιρική αξία της General Mills Ελλάς Α.Ε. είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανάπτυξη και την έμπνευση. Ομοίως με τις προηγούμενες αξίες, αυτή η αξία αναφέρεται τόσο στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων που εμπνέουν τους καταναλωτές και ικανοποιούν τις ανάγκες τους όσο και στην ανάπτυξη και έμπνευση των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρία.



## 1Δ) Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η General Mills Ελλάς Α.Ε. δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά προϊόντων τροφίμων μέσα από την διάθεση μερικών από τα πιο αναγνωρίσιμα προϊόντα της μητρικής εταιρίας στο λιανικό εμπόριο αλλά και μέσα από την ανάπτυξη του κλάδου Business To Business (B2B) που απευθύνεται σε επαγγελματίες της μαζικής εστίασης. Σε αυτήν την παράγραφο, παρατίθενται όλα τα προϊόντα που διαθέτει η εταιρία στην ελληνική αγορά και τα οποία είναι τα εξής:

### **Προϊόντα Ζύμης Pillsbury**

Τα προϊόντα ζύμης με το εμπορικό σήμα Pillsbury ήταν τα πρώτα που λανσαρίστηκαν στην ελληνική αγορά το 1997 και αποτελούν πιθανώς το πιο αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα της εταιρίας. Σε αυτήν την προϊόντική κατηγορία ανήκουν τα ακόλουθα προϊόντα:

#### 1. Ζύμη για πίτσα :

Φρέσκια ζύμη για πίτσα σε τρεις τύπους: Αφράτη ζύμη για πίτσα (400 γρ.), αφράτη ζύμη για πίτσα (280γρ.) και λεπτή & τραγανή ζύμη (280γρ.) για πίτσα ιταλικού τύπου.



#### 2. Ζύμη για γλυκά :

Φρέσκια ζύμη για κρουασάν σε τρεις τύπους : Αφράτη ζύμη κρουασάν (230γρ.), ζύμη για μεγάλα κρουασάν (350γρ.) - τύπου βουτύρου και ζύμη κρουασάν σοκολάτας .



Ζύμη για ρολάκια με κανέλα και ζύμη για ρολάκια με βανίλια & σταφίδες, καθώς και ζύμη για σουφλέ σοκολάτας.



Επιπλέον, δύο νέα προϊόντα στις ζύμες είναι τα σοκολατένια μπισκότα με κομμάτια σοκολάτας και τα μπισκότα βανίλιας με κομμάτια σοκολάτας.



### 3. Φύλλα ζύμης ψυγείου :

Περιλαμβάνει τέσσερις τύπους ζύμης: ζύμη για σφολιάτα (700γρ.), ζύμη για χοντρά φύλλα (630γρ.), ζύμη για τάρτα και ζύμη για φύλλο κρούστας.



### 4. Φύλλα κατάψυξης :

Περιλαμβάνει έναν ειδικό τύπο φύλλου κρούστας που διατηρείται στην κατάψυξη.



### 5. Σκορδόψωμο :

Ζύμη για σκορδόψωμο που ψήνεται σε λίγα λεπτά.



6. Λεπτές πίτες για σάντουιτς :

Περιλαμβάνει δύο τύπους πιτών (σίτου ή ολικής άλεσης) που δεν χρειάζονται ψήσιμο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατευθείαν σε σάντουιτς και σνακ.



7. Σάλτσα για Πίτσα :

Φτιάχνεται από 100% ελληνικές τομάτες και είναι πλούσια αρωματισμένη με μυρωδικά, χωρίς χρωστικές ουσίες ή τεχνητά αρώματα.



8. Κατεψυγμένη Πίτσα :

Περιλαμβάνει δύο τύπους πίτσας, η μία είναι με τρία τυριά και η άλλη είναι με ζαμπόν-τυρί και η κάθε συσκευασία περιλαμβάνει δύο πίτσες. Προσεχώς , μέσα στο 2018 η συσκευασία θα αλλάξει και θα περιλαμβάνει μία πίτσα.



Τα παραπάνω προϊόντα επειδή είναι στην κατηγορία φρέσκου διατηρούνται στο ψυγείο εκτός από την κατεψυγμένη πίτσα που διατηρείται στην κατάψυξη.

## Προϊόντα μεξικάνικου φαγητού Old El Paso

Από το 2001, η εταιρία έχει λανσάρει στο ελληνικό λιανικό εμπόριο την σειρά ετοιμασίας μεξικάνικου φαγητού με την επωνυμία Old El Paso που περιλαμβάνει πακέτα ετοιμασίας φαγητού όπως tacos, tortillas, μπαχαρικά και σάλτσες. Ειδικότερα, σε αυτήν την προϊόντική κατηγορία ανήκουν τα ακόλουθα προϊόντα:

- Tortillas Tortillas ολικής άλεσης



- Burritos Fajitas



- Taco Shells Tacos



- Μείγμα καρυκευμάτων για μεξικάνικες συνταγές



## Προϊόντα Green Giant

Από το 2002, η εταιρία έχει λανσάρει στο ελληνικό λιανικό εμπόριο το κονσερβοποιημένο καλαμπόκι με την εμπορική ονομασία Green Giant το οποίο διατίθεται στα μεγαλύτερα ελληνικά σούπερμαρκετ.

Υπάρχουν τρία είδη συσκευασίας για το καλαμπόκι : 1. Η τρπλή συσκευασία με έκπτωση , 2.



## Προϊόντα ζαχαροπλαστικής Betty Crocker

Από το 2002, η εταιρία έχει λανσάρει στο ελληνικό λιανικό εμπόριο την σειρά προϊόντων ζαχαροπλαστικής με την επωνυμία Betty Crocker που περιλαμβάνει μείγματα για cake, μπισκότα και γλυκά. Ειδικότερα, σε αυτήν την προϊόντική κατηγορία ανήκουν τα ακόλουθα προϊόντα:

ο Γλάσο Βανίλια



Γλάσο Σοκολάτα



ο Μείγμα για Brownies



Μείγμα για Cookies



ο Μείγμα για Muffin



Μείγμα για Cake



## **Παγωτά Haagen-Dazs**

Από το 2001, η εταιρία έχει λανσάρει στην ελληνική αγορά την σειρά premium παγωτών με την επωνυμία Haagen-Dazs. Τα παγωτά διατίθενται μέσω λιανικού εμπορίου αλλά και μέσα από ένα δίκτυο μαγαζιών παγωτού / café με την ίδια ονομασία που διαχειρίζεται η εταιρία σε όλην την Ελλάδα.



*Προϊόντα Haagen-Dazs στο λιανεμπόριο*



*Café Haagen-Dazs στην Κηφισιά*

## **Μπάνες Βρώμης Nature Valley**

## Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

Από το 2002, η εταιρία έχει λανσάρει στην ελληνική αγορά τις μπάρες δημητριακών Nature Valley, που στοχεύουν σε καταναλωτές με αθλητικό τρόπο ζωής καθώς φτιάχνονται με αποκλειστικώς φυσικά συστατικά και περιέχουν πάνω από 50% καρπούς ολικής άλεσης.




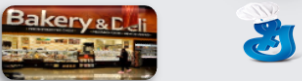





### **Προϊόντα Food Service**

Πέρα από την διάθεση των προϊόντων της στο λιανικό εμπόριο, η General Mills Ελλάς Α.Ε. έχει αναπτυχθεί πάρα πολύ στον τομέα του Food Service που απευθύνεται στην αγορά Business to Business (B2B), προσφέροντας μια μεγάλη γκάμα προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών σε επαγγελματίες της μαζικής εστίασης. Η εταιρία ξεκίνησε στην ελληνική αγορά το 1997 από τον κλάδο αυτό ως Pillsbury Ελλάς και είναι ένας κλάδος που έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα σε πωλήσεις και έσοδα κομμάτια της εταιρίας.

Με βάση όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η General Mills Ελλάς Α.Ε. διακινεί στην ελληνική αγορά μια ευρεία γκάμα προϊόντων και απευθύνεται όχι μόνο σε ένα τμήμα της αγοράς αλλά σε πολλά τμήματα της αγοράς (market segments) τα οποία έχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικά χαρακτηριστικά το καθένα (market segment characteristics). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η εταιρία δεν έχει μία μόνο στρατηγική αλλά πρέπει να αναπτύσσει διαφορετικές στρατηγικές για κάθε προϊόν, ανάλογα με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά του κάθε τμήματος. Σε επόμενη ενότητα της πτυχιακής εργασίας γίνεται λεπτομερής αναφορά στις στρατηγικές της εταιρίας, αλλά προς το παρόν παρατίθενται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα τα προϊόντα της εταιρίας σε σχέση με το μέγεθος των τμημάτων αγοράς στα οποία απευθύνεται.



Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

Category/Brand	Market Size	Market Share	\$12 F17
	€ 76MM ↓	Total: 6,4% ↓ -0,7 Chilled: 38,3% ↑ +1,4 Frozen: 1,5% ↓ -1,1	\$ 3,2MM
	€ 400MM	1% estimation	\$ 2,6MM
	€ 22MM ↑	10,1% ↑ +4,1	\$ 2,0MM
	€ 158MM	1,5% ↓ -0,2 within SM	\$ 1,7MM
			\$ 1,9MM
			\$ 1,4MM
			\$3,3MM
		<b>Total</b>	<b>\$16,0MM</b>

**Προϊόντα της General Mills Ελλάς και μέγεθος των μεριδίων αγοράς ανά προϊόν<sup>10</sup>**

Όπως φαίνεται στον πίνακα το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η εταιρία αφορά το κομμάτι του Food Service που έχει μέγεθος τα 400 εκατομμύρια € και στο οποίο ο κύκλος εργασιών της εταιρίας αγγίζει τα 2,2 εκατομμύρια €. Επόμενο σε μέγεθος αγοράς τμήμα είναι αυτό του παγωτού που αγγίζει τα 158 εκατομμύρια € και στο οποίο η General Mills Ελλάς Α.Ε. έχει κύκλο εργασιών ύψους 1,7 εκατομμύρια €. Μικρότερο σε μέγεθος τμήμα της αγοράς είναι αυτό με τα προϊόντα ζύμης που αγγίζει τα 76 εκατομμύρια €, στο οποίο όμως η εταιρία πετυχαίνει τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών συγκριτικά με όλα τα υπόλοιπα τμήματα καθώς αγγίζει τα 3,2 εκατομμύρια €. Τέλος είναι η αγορά με τις μπάρες δημητριακών με μέγεθος που αγγίζει τα 22 εκατομμύρια € και στην οποία η εταιρία έχει πετύχει σημαντική παρουσία ύψους 2 εκατομμύρια €.

<sup>10</sup> IRI Data MAT March 2017



## 1Ε) Κανάλια Διανομής

Η General Mills Ελλάς Α.Ε. χρησιμοποιεί δύο διαφορετικούς διάλους για την διανομή των προϊόντων της ανάλογα με το αν απευθύνεται απευθείας στους τελικούς καταναλωτές ή αν απευθύνεται σε επαγγελματίες του κλάδου μαζικής εστίασης. Τα χαρακτηριστικά για το κάθε κανάλι διανομής είναι τα εξής:

- **Διανομή σε τελικούς καταναλωτές – Business To Consumers (B2C)**

Αυτός ο τύπος διανομής περιλαμβάνει το λιανικό εμπόριο και ειδικότερα όλες τις αλυσίδες λιανεμπορίου μέσω των οποίων διατίθενται τα προϊόντα της εταιρίας απευθείας στους τελικούς καταναλωτές (end users). Σε αυτόν τον τύπο διανομής περιλαμβάνονται οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ, τα πιο μικρά σε μέγεθος mini market και τα περίπτερα όπου οι τελικοί καταναλωτές των προϊόντων τροφίμων της εταιρίας είναι και αυτοί που τα αγοράζουν. Για παράδειγμα η αγορά μιας μπάρας δημητριακών Nature Valley από το περίπτερο της γειτονιάς ή η αγορά ενός προϊόντος Pillsbury από το ψυγείο του supermarket ανήκουν σε αυτόν τον τύπο διανομής.

- **Διανομή σε επιχειρήσεις – Business To Business (B2B)**

Ο όρος Business To Business χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει τις συναλλαγές που γίνονται από επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις. Αυτός ο τύπος διανομής περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης στις οποίες η εταιρία General Mills Ελλάς Α.Ε. πουλάει προϊόντα τροφίμων που χρησιμοποιούν οι επαγγελματίες αυτών των επιχειρήσεων για να παράξουν το τελικό προϊόν το οποίο αγοράζουν οι τελικοί καταναλωτές (end users). Εδώ περιλαμβάνονται επιχειρήσεις όπως φούρνοι, εστιατόρια και ξενοδοχεία που αγοράζουν σε χονδρική τιμή προϊόντα της εταιρίας και κατόπιν παράγουν και πουλάνε το τελικό προϊόν. Τα προϊόντα που διακινούνται μέσω αυτού του τύπου διανομής αφορούν προϊόντα ζύμης από την γραμμή παραγωγής της Pillsbury.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρακάτω απεικονίζονται τα διαφορετικά κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί η General Mills Ελλάς Α.Ε. για την διανομή των διάφορων προϊόντων τροφίμων στην ελληνική αγορά. Ειδικότερα, όπως φαίνεται η εταιρία ξεχωρίζει τρεις κατηγορίες:

## Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.



### **Κανάλια Διανομής της General Mills Ελλάς Α.Ε.**

- Μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν υπερμεγέθη supermarket που αριθμούν τα 57 σε όλη την Ελλάδα, τα μεγάλα και μικρά σουπερμάρκετ που αριθμούν τα 1.745 και τα μικρότερα σουπερμάρκετ που αριθμούν τα 2.864. Τα προϊόντα που διακινούνται μέσω των μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορίου περιλαμβάνουν τα προϊόντα ζύμης Pillsbury, τα προϊόντα μεξικάνικου φαγητού Old El Paso, τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής Betty Crocker, τα προϊόντα κονσερβοποιημένων λαχανικών Green Giant, τα παγωτά Haagen-Dazs και τις μπάρες δημητριακών Nature Valley.

- Μικρές αλυσίδες λιανεμπορίου και περίπτερα

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα περίπτερα που αριθμούν τα 6.940, τα τοπικά mini market που βρίσκονται μέσα σε γειτονιές και αριθμούν τα 5.890 και τα ανεξάρτητα μαγαζιά που αριθμούν τα 16.380. Τα προϊόντα που διακινούνται μέσω των μικρών αλυσίδων λιανεμπορίου είναι όμοια με αυτά της προηγούμενης κατηγορίας.

- Μικρές αλυσίδες λιανεμπορίου και περίπτερα

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι χώροι μαζικής εστίασης και ειδικότερα οι φούρνοι που αριθμούν σε 22.000, οι καφετέριες και τα εστιατόρια που αριθμούν σε 12.000 και τα ξενοδοχεία που αριθμούν σε 7.000.

## 1Ζ) Αρχές Μάρκετινγκ

Όπως για κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων τρφίμων, έτσι και για την General Mills Ελλάς Α.Ε. το μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρίας η οποία βασίζεται στην αναγνωρισιμότητα των εμπορικών της σημάτων (brand awareness<sup>11</sup>) και την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα αυτά (brand perception<sup>12</sup>). Η εταιρία έχει υιοθετήσει δύο βασικές αρχές μάρκετινγκ οι οποίες διέπουν όλες τις προωθητικές της ενέργειες και συνοψίζονται ως εξής:

- **Υπεύθυνη διαφήμιση**

Η εταιρία κινείται με βάση την υπεύθυνη διαφήμιση και ακολουθεί τις αρχές του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων (ΣΕΒΤ) ως προς το ζήτημα της υπεύθυνης διαφήμισης<sup>13</sup>. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρία ακολουθεί τις εξής αρχές:

- Οι διατροφικοί ισχυρισμοί που μεταφέρονται στην επικοινωνία, πρέπει να τυγχάνουν επιστημονικής τεκμηρίωσης.
- Η διαφήμιση που απευθύνεται στα παιδιά δεν πρέπει να υποβαθμίζει τη σημασία του φυσικού τρόπου διαβίωσης, ούτε να υπονομεύει το ρόλο του γονέα ή να παραπλανεί τα παιδιά ως προς τις υγιεινές διαθρεπτικές ή άλλες ιδιότητες του προϊόντος.
- Η διαφήμιση δεν θα πρέπει να ενθαρρύνει την υπερβολική κατανάλωση προϊόντων που απευθύνονται κυρίως στα παιδιά.

- **Σωστή απεικόνιση προϊόντων**

Η εταιρία οφείλει να έχει σωστή απεικόνιση των προϊόντων παρέχοντας όλες τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για τους καταναλωτές. Πολλά από τα προϊόντα έρχονται από άλλες χώρες, όπως από την Γαλλία εισάγεται το παγωτό, τα old el paso και οι μπάρες δημητριακών από Ισπανία, οφείλουν να έχουν τα ελληνικά στίκερς με τα αναγραφόμενα συστατικά.

---

<sup>11</sup> <https://www.investopedia.com/terms/b/brandawareness.asp>

<sup>12</sup> <https://www.brandwatch.com/blog/marketing-the-importance-of-brand-perception/>

<sup>13</sup> <http://www.sevt.gr/gr/diatrofi-ygeia-details/Fc21/arxh-5-ypey8yinh-diafhmish>

## **2. Οργανωτική Δομή και Αρχές Μάνατζμεντ**

### 2Α) Οργανόγραμμα

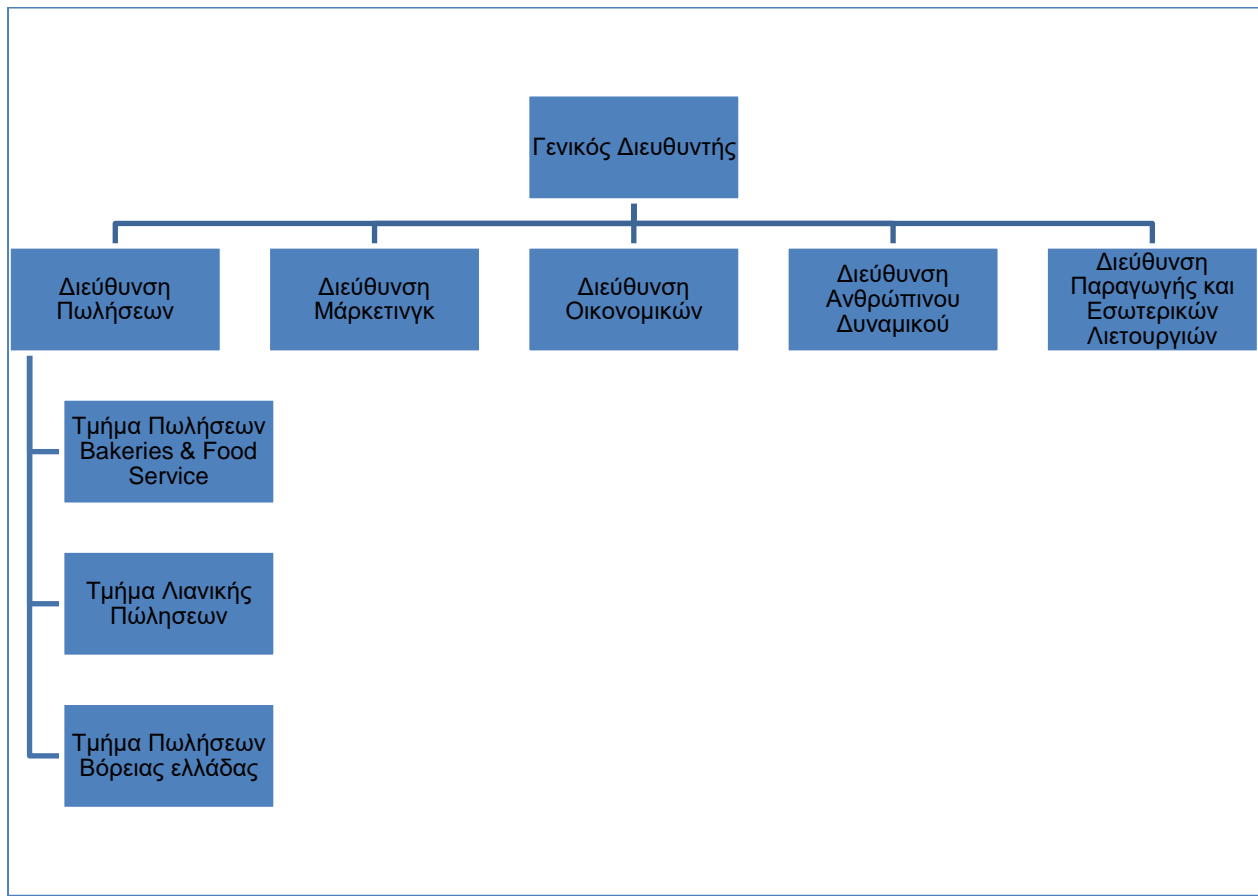
Το οργανόγραμμα της εταιρίας αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που ουσιαστικά απεικονίζει την οργανωτική δομή και το πώς διαδρούν μεταξύ τους οι διάφορες μονάδες της εταιρίας. Ένα ολοκληρωμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης πρέπει να αντανακλά τις βασικές λειτουργίες της εταιρίας όπως για παράδειγμα τις πωλήσεις, τις οικονομικές υπηρεσίες, το μάρκετινγκ κ.α. Το πιο σημαντικό στοιχείο σε ένα οργανόγραμμα είναι η σαφήνεια με την οποία διαγράφονται οι ιεραρχικές γραμμές από το ανώτερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας ως τον τελευταίο υπάλληλο. Επίσης είναι εξίσου σημαντικό να διαγράφονται με σαφήνεια και οι οριζόντιες αντιστοιχίες, ώστε να εμφανίζεται καθαρά η περιοχή ευθύνης και ο διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ των διάφορων διευθύνσεων και τμημάτων. Με λίγα λόγια το οργανόγραμμα μιας εταιρίας περιγράφει:

- Την ιεραρχική διάταξη των επιχειρησιακών μονάδων
- Τις αρμοδιότητες / καθήκοντα των επιχειρησιακών μονάδων
- Τις οριζόντιες αντιστοιχίες μεταξύ των τμημάτων
- Το σύστημα οργάνωσης

Στην κορυφή του οργανογράμματος της General Mills Ελλάς Α.Ε. βρίσκεται η γενική διεύθυνση και ο γενικός διευθυντής (Chief Executive Officer, CEO) που έχει την ευθύνη για την ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων και για την συνολική πορεία της εταιρίας. Όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα που παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα, στο πρώτο επίπεδο της διοικητικής δομής διακρίνονται η Διεύθυνση Πωλήσεων που έχει την ευθύνη για την

Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

διεκπεραίωση των πωλήσεων και την εκτέλεση των παραγγελιών, η Διεύθυνση Μάρκετινγκ που έχει την ευθύνη για την τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά (product positioning) και την δημιουργία την εικόνας των προϊόντων (product image), η Διεύθυνση Οικονομικών που έχει την ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει την ευθύνη για όλα τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρία και τέλος η Διεύθυνση Λειτουργιών που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εσωτερικών λειτουργιών της εταιρίας.



**Οργανόγραμμα της General Mills Ελλάς Α.Ε.**

Στις ακόλουθες παραγράφους παρουσιάζονται σε συντομία οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των επιμέρους διευθύνσεων:

○ **Διεύθυνση Πωλήσεων**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση έχει ως καθήκον την διεκπεραίωση του κύκλου πωλήσεων των προϊόντων τροφίμων που παράγει η εταιρία είτε πρόκειται για πωλήσεις μέσω του λιανικού εμπορίου είτε πρόκειται για πωλήσεις σε επιχειρήσεις μαζικής εστίασης μέσω του τμήματος Food Service. Αρμοδιότητα της εταιρίας είναι η έγκαιρη και έγκυρη εκτέλεση των παραγγελιών, η παρακολούθηση και διατήρηση κατάλληλου αποθέματος, η συνεχής επικοινωνία με τους πελάτες και η καταγραφή στατιστικών στοιχείων για τις πωλήσεις.

○ **Διεύθυνση Μάρκετινγκ**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση έχει ως καθήκον οτιδήποτε αφορά τα λεγόμενα 4P του μάρκετινγκ που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις **P**roduct (Προϊόν), **P**rice (Τιμολόγηση), **P**lace (Τόπος) και **P**romotion (Προώθηση) τα οποία και σχηματίζουν το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) της εταιρίας. Ειδικότερα, σε σχέση με κάθε ένα από τα Ps η Διεύθυνση Μάρκετινγκ έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες

❖ **Product (Προϊόν)**

Αναφέρεται στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος, των ιδιοτήτων του, της αξίας που προσφέρει στον καταναλωτή, τόσο χρηστικής (δηλαδή με τη χρήση του προϊόντος) όσο και τη συναισθηματικής (το στυλ, κύρος του προϊόντος όπως π.χ. ένα γρήγορο αυτοκίνητο).

❖ **Price (Τιμολόγηση)**

Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της τιμής των προϊόντων με βάση τόσο την χρηστική όσο και την συναισθηματική τους αξία.

❖ **Place (Τόπος)**

Αναφέρεται στον προσδιορισμό του τόπου όπου διατίθενται τα προϊόντα της εταιρίας καθώς και στην αναζήτηση και εξεύρεση των κατάλληλων σημείων πώλησης.

❖ **Promotion (Προώθηση)**

Αναφέρεται στο μίγμα προβολής και επικοινωνίας που αναπτύσσει η εταιρία για την προώθηση των προϊόντων και περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες όπως είναι η Διαφήμιση, η Προσωπική Πώληση και οι Δημόσιες Σχέσεις.

○ **Διεύθυνση Οικονομικών**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση έχει ως καθήκον την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος της διεύθυνσης είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των οικονομικών πτυχών της εταιρίας και για την παροχή οικονομικών συμβουλών στους άλλους τομείς για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, ελέγχει και συντονίζει τα οικονομικά της εταιρίας και μεταξύ άλλων καθορίζει τη διαδικασία έκδοσης και πώλησης μετοχών, το σύστημα ελέγχου των οικονομικών της εταιρίας και οργανώνει σύστημα συναλλαγών με τις τράπεζες. Επιπλέον συντάσσει τον προϋπολογισμό της εταιρίας, ύστερα από υπολογισμό του κόστους παραγωγής και τις απαιτήσεις για χρηματοδότηση των τμημάτων, τον οποίο υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο.

○ **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εν λόγω διεύθυνση ασχολείται με την πρόσληψη του προσωπικού, την τοποθέτησή του στις διάφορες θέσεις εργασίας, την μισθοδοσία, τις προαγωγές και τον κύκλο απόδοσης. Επίσης, προγραμματίζει τις άδειες, σχεδιάζει και εκτελεί προγράμματα για την εκπαίδευση των εργαζομένων, συντάσσει τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και επιβλέπει την εφαρμογή του και επιπλέον διαπραγματεύεται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

○ **Διεύθυνση Παραγωγής και Εσωτερικών Λειτουργιών**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση έχει την ευθύνη της παραγωγής των προϊόντων και επίσης την ευθύνη των εσωτερικών λειτουργιών που περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις διαδικασίες που καθιστούν δυνατή την συνεχή λειτουργία της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το τμήμα προμηθειών που φροντίζει για τα υλικά που χρειάζονται τα διάφορα τμήματα για τις επιχειρησιακές τους ανάγκες, το τμήμα πληροφορικής και όλες οι υπόλοιπες υποστηρικτικές λειτουργίες.

## 2B) Πολιτικές της Εταιρίας

Η General Mills Ελλάς Α.Ε. έχει ένα μεγάλο αριθμό πολιτικών που καθορίζουν την λειτουργία της και σε αυτήν την παράγραφο παρουσιάζονται οι πιο βασικές:

### **Υπεύθυνη οικονομική διαχείριση**

Η πολιτική αυτή αναφέρεται στην σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων με δεοντολογία, διαφάνεια και ακρίβεια.

### **Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας**

Η πολιτική αυτή αναφέρεται στην προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρίας που κυρίως συνδέεται με τα δικαιώματα χρήσης των εμπορικών σημάτων.

### **Αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων (confcts of interest)**

Η πολιτική αυτή αναφέρεται στην δημιουργία διαφάνειας στην λειτουργία της εταιρίας ώστε να αποφεύγεται η σύγκρουση συμφερόντων.

### **Δίκαιος και νόμιμος ανταγωνισμός**

Η πολιτική αυτή ορίζει τον προσανατολισμό της εταιρίας στο να δραστηριοποιείται με βάση του νόμους που ισχύουν στην Ελλάδα και να συμβάλλει στην εγκαθίδριση υγιούς ανταγωνισμού στον κλάδο των τροφίμων στην ελληνική αγορά.

### **Αποτελεσματική Εταιρική διακυβέρνηση**

Η πολιτική αυτή αναφέρεται στην ανεξαρτησία των μελών του ΔΣ που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους.



## 2Γ) Ανθρώπινο Δυναμικό

Σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας της General Mills Ελλάς Α.Ε. είναι οι άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρία και δίνουν το 100% των δυνάμεων και των γνώσεων τους. Η εταιρία αναγνωρίζει ότι οι ικανότητες των ανθρώπων της την έχουν φέρει σήμερα να κατέχει μια ηγετική θέση στον χώρο των τροφίμων στην ελληνική αγορά. Η εταιρία είναι προσανατολισμένη στην διαμόρφωση ενός ευχάριστου και φιλικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους το οποίο προάγει την αξιοκρατία, την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας έχουν ως στόχο την συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων. Σε αυτήν την παράγραφο, αναφέρονται οι βασικότερες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας:

### **Ανάπτυξη Εργαζομένων**

Βασική προτεραιότητα της General Mills Hellas A.E. αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εταιρία φιλοδοξεί να γίνει εργοδότης από επιλογή, προσελκύνοντας τα καλύτερα ταλέντα για την στελέχωση των αντίστοιχων τομέων που δραστηριοποιείται. Οι άνθρωποι της εταιρίας παρακινούνται να:

1. Αναλάβουν πρωτοβουλίες.
2. Να εκφράζουν ανοιχτά τις απόψεις τους.
3. Να μοιράζονται τις εμπειρίες τους και την επαγγελματική τους γνώση.
4. Να λειτουργούν με εντιμότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
5. Να συμβάλλουν στην δημιουργία αμοιβαίου σεβασμού.

### **Κώδικας Δεοντολογίας**

Στο κέντρο των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται ο Κώδικας Δεοντολογίας της εταιρίας που περιλαμβάνει τις εξής αρχές:

- Μιλήστε ελεύθερα

Βασική πολιτική της εταιρίας ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι γαι να μιλάνε, ειδικότερα όταν πρόκειται για καταστάσεις που

ενδέχεται να έχει δεοντολογικές επιπλοκές. Μια λύση είναι να μιλήσουν στον διευθυντή τους ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή να καλέσουν στην συμβουλευτική γραμμή δεοντολογίας (για Ελλάδα είναι 00800-12-6576).

Δώστε παράδειγμα (Role Modelling)

Η εταιρία ενθαρρύνει την πρακτική του Role Modelling που σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι βοηθούν ο ένας τον άλλον, δηλαδή ο πιο έμπειρος βοηθά τον νεότερο μέσα στην εταιρία.

Σεβαστείτε την διαφορετικότητα

Η κουλτούρα της εταιρίας έχει στο επίκεντρο της την διαφορετικότητα των ανθρώπων ως προς το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τη φυλή, την εθνικότητα, τις σεξουαλικές προτιμήσεις, τη θρησκεία και τον τρόπο ζωής. Η εταιρία χτίζει ένα περιβαλλον που κάνει όλους τους ανθρώπους να νιώθουν ευπρόσδεκτοι, σεβαστοί και αναγνωρισμένοι, ενώ η εταιρία αναλαμβάνει προγράμματα καθοδήγησης και διαθέτει δίκτυα / ομάδες υπαλλήλων για να ακούγονται όλες οι διαφορετικές απόψεις.

### **Υγεία και ασφάλεια στους χώρους εργασίας**

Η εταιρία δεσμεύεται για την διατήρηση ενός αξιοσέβαστου χώρου εργασίας που σέβεται το νομοθετικό πλαίσιο, με τα πρότυπα μισθοδοσίας και ωραρίου όπως αυτά ορίζονται από την ελληνική νομοθεσία.

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη. Για το λόγο αυτό υπάρχουν σχέδια ασφάλειας των εγκαταστάσεων και για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων και η διατήρηση ακριβών και ενημερωμένων αρχείων είναι υψηλή, διότι ο εργασιακός χώρος φυλάσσεται όλο το 24ώρο και η πρόσβαση σ' αυτόν είναι μόνο στους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν κάρτα εισόδου.

### **Κύκλος Απόδοσης**

Σκοπός η καλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων με το καλύτερο εαυτό τους. Τα στάδια κύκλου απόδοσης είναι ο καθορισμός ετήσιων ατομικών στόχων, η ανασκόπηση στόχων και πορείας στα μέσα της χρονιάς, το ατομικό πλάνο προσωπικής ανάπτυξης, οι ετήσιες αξιολογήσεις και η καταβολή σχετικών μόνους και ετήσιων αυξήσεων. Μέσα από τα στάδια αυτά το κάθε άτομο επιδιώκει να βελτιώνεται ώστε να πετύχει τον προσωπικό του στόχο.

## Αμοιβές και Παροχές

Η General Mills Hellas A.E. έχει ανταγωνιστικά πακέτα μισθοδοσίας που συνδέονται με την απόδοση του κάθε εργαζομένου. Μπορεί να τα προσφέρει λόγω του ότι είναι κομμάτι μιας πολυεθνικής εταιρίας.

Τηρεί όλες τις αργίες, άδειες, ή απουσίες λόγω ασθένειας που δικαιούται κάθε εργαζόμενος με βάση την ελληνικής νομοθεσία.

Σέβεται τα προσωπικά στοιχεία, τα οποία είναι απόρρητα και παραδίδονται μόνο δια χειρός ή με επίσημη εξουσιοδότηση από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια η εταιρία έχει λάβει διακρίσεις πολλές φορές όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον που έχει δημιουργήσει για το προσωπικό της. Η εταιρία στηρίζει έμπρακα τους εργαζομένους της και μεταξύ των άλλων έχει διακριθεί με τα εξής βραβεία:

- ✓ Στις 10 κορυφαίες εταιρίες στην Εθνική Έρευνα της εταιρίας ερευνών Harris Institie για την καλύτερη εταιρική φήμη.
- ✓ Στις 100 καλύτερες εταιρίες παγκοσμίως για εργαζόμενες μητέρες σύμφωνα με το περιοδικό Working Mother.
- ✓ Μία από τις καλύτερες εταιρίες για ηγέτες παγκοσμίως σύμφωνα με το περιοδικό Fortune.
- ✓ Μέσα στις καλύτερες 50 εταιρίες παγκοσμίως για τη διαφορετικότητα σύμφωνα με έρευνα της εταιρίας DiversityInc.
- ✓ Στις καλύτερες εταιρίες παγκοσμίως για την έναρξη σταδιοδρομίας σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Business Week.





## 2Δ) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών μέσα από την διάθεση ασφαλών τροφίμων. Καθένας από την εταιρία έχει προσωπική ευθύνη να διατηρεί αυστηρά πρότυπα για την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν.

Μέσα από το Ίδρυμα General Mills και τους εθελοντές σε όλον τον κόσμο η εταιρία στηρίζει κοινωνικούς σκοπούς σε τομείς της εκπαίδευσης, της διατροφής για την καλή φυσική κατάσταση, την στέγαση και την αρωγή σε περιπτώσεις καταστροφής. Επίσης βοηθάει κάθε χρόνο για να δώσουν βιβλία στα παιδιά, να χρηματοδοτήσουν την έρευνα και την εκπαίδευση για τον καρίνο του μαστού και να αγοράσουν υπολογιστές και εξοπλισμό παιδικής χαράς.

### **3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Η ανάλυση PEST<sup>14</sup> είναι ένα στρατηγικό εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοείται το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και οι δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Τα συστήματα αυτά και οι δομές χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

-  Το Πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
-  Το Οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
-  Το Κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
-  Το Τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)

Η ορολογία PEST προέρχεται από τα αρχικά των τεσσάρων αυτών κατηγοριών τα οποία αναλύονται περαιτέρω ως εξής:

---

<sup>14</sup> [http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir\\_tools/to\\_montelo\\_pest.htm](http://www.epiheirimatikotita.gr/epiheir_tools/to_montelo_pest.htm)

### Πολιτικό Περιβάλλον

Σε αυτό περιλαμβάνονται παράγοντες που αφορούν την πολιτική σταθερότητα, τους νόμους, και την διακυβέρνηση της χώρας. Αυτοί οι παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος μπορούν να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο όπως η τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λ.π.). Για τον σκοπό της συγκεκριμένης πτυχιακής θα μπορούσαμε να πούμε ότι η πολιτική αστάθεια που έχει επικρατήσει στη χώρα τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει ένα κλίμα γενικότερης αβεβαιότητας που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οικονομική δραστηριότητα. Επίσης οι νόμοι που ισχύουν στην Ελλάδα σχετικά με την φορολογία και την αλλάζουν συνεχώς, στοιχείο που προκαλεί επιπλέον αβεβαιότητα. Ειδικότερα σχετικά με τη φορολογία αυτή παίζει αρνητικό ρόλο καθότι η Ελλάδα είναι η χώρα με μια από τις μεγαλύτερες φορολογίες στον κλάδο των τροφίμων. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται αναλυτικά οι συντελεστές φορολογίας στην Ελλάδα.

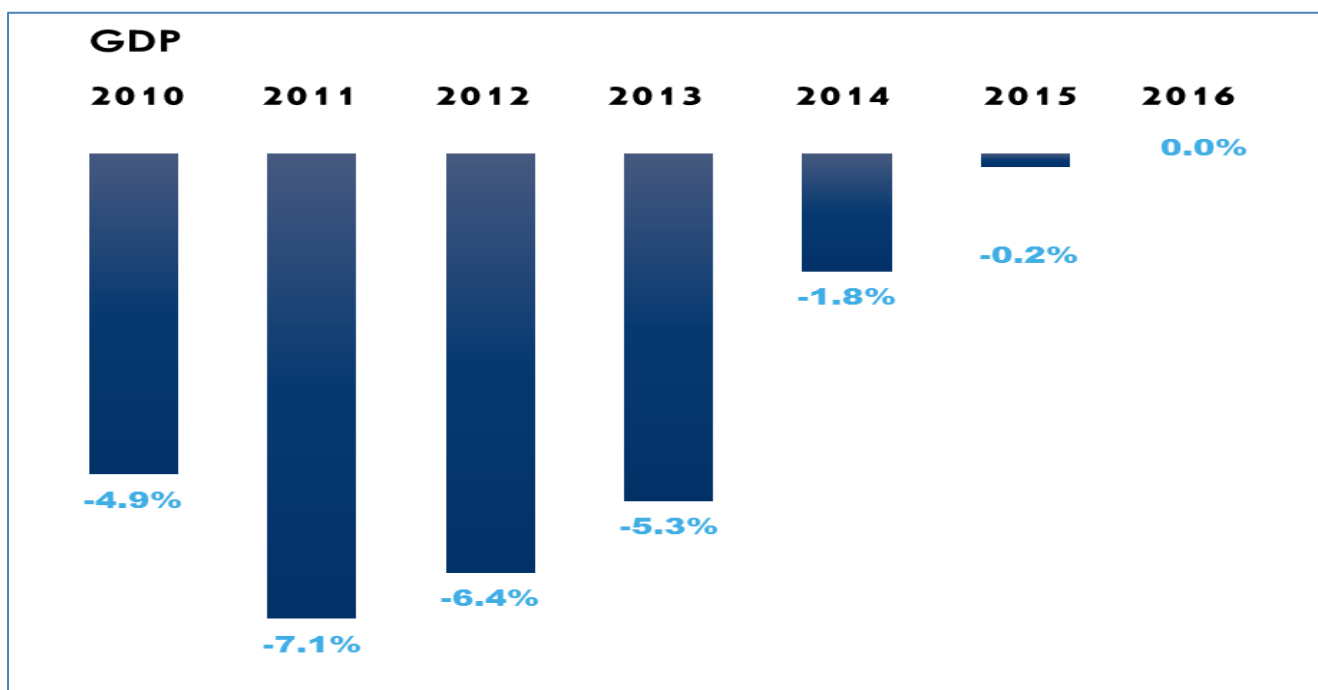
<b>Φόρος</b>	<b>Ποσοστό φορολογίας</b>
<b>Φόρος προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α)</b>	<b>24%</b>
<b>Φόρος Αλληλεγγύης</b>	<b>2,8%-&gt;10%</b>
<b>Φόρος Εισοδήματος</b>	<b>42% -&gt; 45%</b>
<b>Φόρος Ελεύθερων Επαγγελματιών</b>	<b>33%-&gt;45%</b>
<b>Φόρος Ενοικίασης</b>	<b>11%-&gt;15%, 33%-&gt;45%</b>
<b>Φόρος προκαταβολής για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις</b>	<b>55%-&gt;100%</b>
<b>Φόρος από επιχειρηματική δραστηριότητα</b>	<b>26%-&gt;29%</b>
<b>Φόρος επενδυτικών συναλλαγών</b>	<b>10%-&gt;15%</b>
<b>Φόρος καλωδιακής τηλεόρασης</b>	<b>10%</b>
<b>Φόρος ιντερνετ</b>	<b>5%</b>

*Πίνακας φορολογικών συντελεστών στην Ελλάδα, 2016*

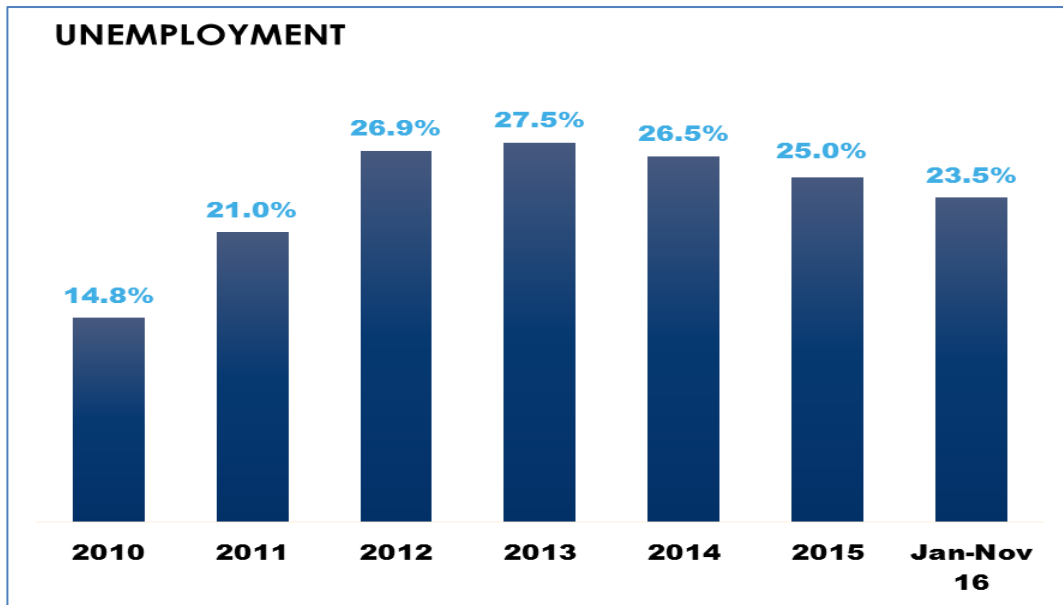
## Οικονομικό Περιβάλλον

Σε αυτό περιλαμβάνονται όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι το επιτόκιο δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α

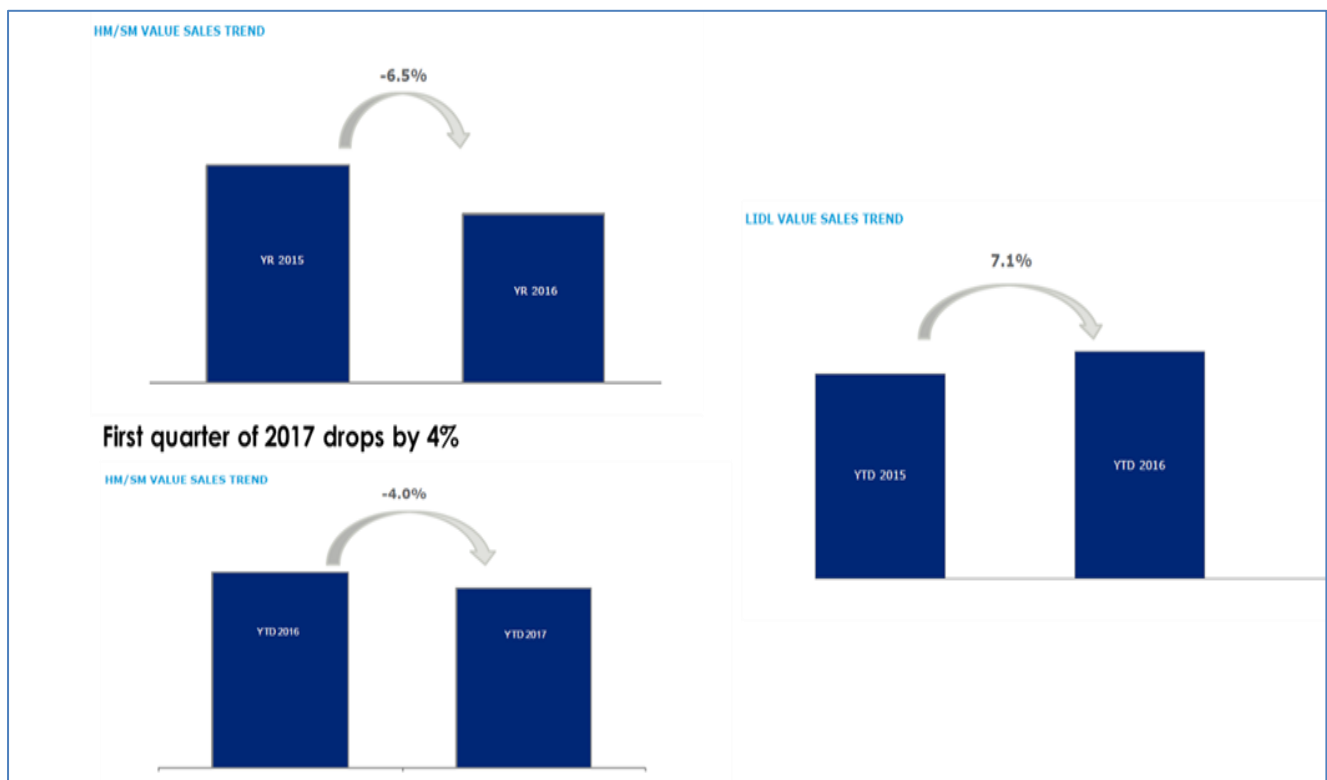
Με την χρηματοοικονομική κρίση που βιώνει η χώρα τα τελευταία χρόνια είναι αναμενόμενο αυτό το κλίμα να επηρεάζει τα επίπεδα ανεργίας της χώρας.



*Εξέλιξη του ελληνικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος 2010-2016*



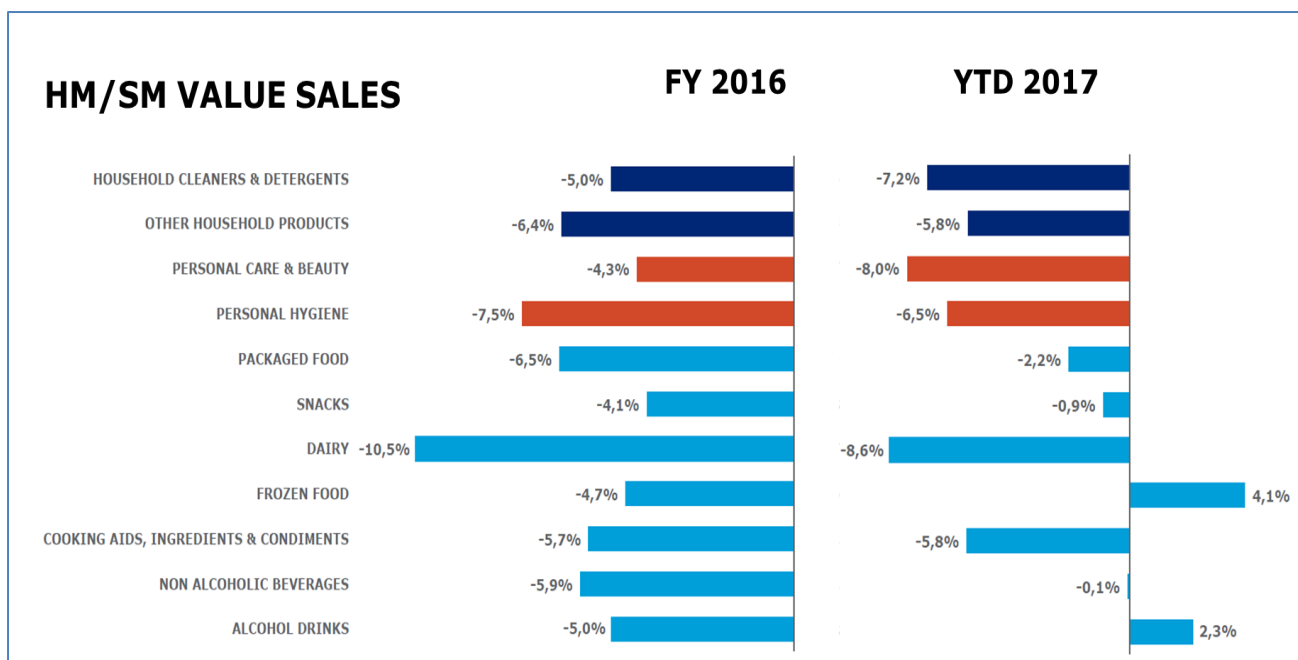
*Επίπεδα ανεργίας στην Ελλάδα 2010-2016*



*Πορεία των λιανικών πωλήσεων στην Ελλάδα, 2016-2017<sup>15</sup>*

<sup>15</sup> Source: IRI InfoScan, HM/SM (including Key Retailers, smaller Retailers and Sklavenitis data)





**Πορεία λιανικών πωλήσεων στην Ελλάδα ανά κατηγορία προϊόντων, 2016-2017<sup>16</sup>**

**Κοινωνικό Περιβάλλον**

Σε αυτό περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλλαγή στην διατροφική συμπεριφορά των Ελλήνων με όλο και περισσότερους καταναλωτές να στρέφονται σε πιο υγιεινές επιλογές.

**Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

<sup>16</sup> Source: IRI InfoScan, HM/SM

#### 4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

##### Ανάλυση SWOT

Η χρήση του θεωρητικού μοντέλου SWOT Analysis, βοηθά στην αναλύση της εταιρίας ως προς τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα (Strengths), τις συγκριτικές της αδυναμίες (Weaknesses) καθώς επίσης και τις ευκαιρίες (Opportunities) και τους κινδύνους (Threats) που αντιμετωπίζει σε σχέση με τον ανταγωνισμό και το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το μοντέλο SWOT αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα.



##### **Θεωρητικό Μοντέλο Ανάλυσης SWOT**

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (Strengths) και οι συγκριτικές αδυναμίες (Weaknesses) αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει όπως για παράδειγμα οι ικανότητες των εργαζομένων, η τεχνογνωσία, οι οικονομικοί πόροι της εταιρίας κλπ. Αντίθετα οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται σε μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, αλλαγή οικονομικής πορείας της χώρα, δημιουργία νέων αγορών, κλπ.).

## Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την εταιρία όπως:

### Δυνάμεις

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;

Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;

Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;

Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

### Αδυναμίες

Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;

Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

### Ευκαιρίες

Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;

Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- I. Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα.
- II. Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος.
- III. Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής.
- IV. Τοπικά γεγονότα.

### Απειλές

Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;

Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;

Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;

Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν την υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;

Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Όσον αφορά, λοιπόν, την εφαρμογή του μοντέλου SWOT για την General Mills Ελλάς μπορούμε να πούμε τα εξής:

**SWOT Ανάλυση General Mills Ελλάς Α.Ε.**

<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ηγέτιδα επιχείρηση στο κλάδο της παγκοσμίως</li><li>• Μεγάλο δίκτυο πωλήσεων μέσω της σύναψης με την εταιρίας Διανομείς.</li><li>• Παγκόσμιες διακρίσεις για τα προϊόντας της απο την αρχή κιάλας της εταιρίας.</li><li>• Καινοτομία</li><li>• Πιστοποιήσεις Ποιότητας</li><li>• Συνεργασίες</li><li>• Ισχυρή διοικηση με την υποστήριξη της μητρικής εταιρίας</li><li>• Εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τακτική εκπαίδευση τους</li><li>• Γνωστά εμπορικά σήματα που είναι αναγνωρίσιμα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μείωση του κύκλου εργασιών σε επίπεδο χαμηλότερο του 2015</li><li>• Μείωση πελατών σε σχέση με προηγούμενο έτος</li><li>• Αύξηση πίστωσης σε πελάτες</li></ul>

<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>	<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Αύξηση μεριδίου αγοράς</li><li>• Ανάπτυξη σε νέες αγορές</li><li>• Μείωση τιμών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οξύς ανταγωνισμός από ανταγωνιστές</li><li>• Οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα</li><li>• Φορολογία</li></ul>

Έχοντας ήδη αναφέρει παραπάνω τα στοιχεία της ανάλυσης θα αιτιολογήσουμε για ποιο λόγο επιλέχθηκε το κάθε ένα να μπει στην ανάλογη θέση. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα στοιχεία με αρχική αναφορά στις δυνάμεις τις εταιρείας.

### ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η General Mills Α.Ε. είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες στο χώρο των τροφίμων παγκοσμίως. Στην Ελλάδα είναι μέσα στις πέντε εταιρίες που ο καταναλωτής εμπιστεύεται.

Το δίκτυο πωλήσεων που έχει αναπτύξει είναι σε συνεργασία με την εταιρία Διανομείς. Περίπου ένα χρόνο, έχει ακόμη μία συνεργασία με την εταιρία Παράμετρος Group για να ενισχυθεί το δίκτυο πωλήσεων. Με αυτές τις δύο συνεργασίες η εταιρία προχώρησε στην αύξηση και πιο γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών σ' όλη την Ελλάδα.

Η εταιρεία έχει αρκετές διακρίσεις, οι οποίες προσδίδουν κύρος και βοηθούν στη δημόσια εικόνα της. Πιο συγκεκριμένα βρίσκεται μέσα στις καλύτερες εταιρίες παγκοσμίως για την έναρξη σταδιοδρομίας σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Business Week.

Η καινοτομία που διακρίνει την εταιρεία της δίνει σημαντική δύναμη. Θεωρείται δύναμη το γεγονός αυτό, επειδή φέρνει και διαθέτει στη χώρα μας νέα προϊόντα. Για παράδειγμα, η καινοτομία στην συσκευασία της φρέσκιας ζύμης pillsbury είναι μοναδική, διότι δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο στην ελληνική αγορά και έτσι έχει ξεχωρίσει.

Η εταιρία είναι από τις πρώτες που χρησιμοποίησε το σύστημα HACCP ( Hazzard Analysis Critical Control Point ) , που στα ελληνικά σημαίνει Ανάλυση Κινδύνων στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου , το οποίο είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην παραγωγή για τα ‘ασφαλή’ προϊόντα.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την δύναμη της εταιρίας είναι οι συνεργασίες που αναπτύσσει ώστε να διασφαλίζει την καλύτερη λειτουργία της. Επιπλέον, είναι εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε την ισχυρή διοίκηση που έχει με την βοήθεια της μητρικής εταιρίας στην Αμερική. Αυτή η βοήθεια είναι μια δικλίδα ασφαλείας για την ελληνική οικονομική κρίση που διανύει η χώρα.

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας συμβάλλει ώστε να πετύχει τους στόχους της και να φτάσει όσο πιο ψηλά γίνεται στο κλάδο της. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας μέσα από μηνιαίες αξιολογήσεις προσπαθούν και βελτιώνονται στην αντίστοιχη θέση την οποία βρίσκονται και μέσα από συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση μπορούν να αναπτυχθούν στο ρόλο που έχουν και επίσης να προαχθούν σε μεγαλύτερη θέση απ’αυτή που κατέχουν.

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη αναφορά με τα δυνατά σημεία είναι ότι η εταιρία έχει εμπορικά σήματα τα οποία είναι αναγνωρίσιμα στους καταναλωτές και αυτό φαίνεται από το πετυχημένο μάρκετινγκ της εταιρίας.

## **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

Η εταιρία μείωσε τον κύκλο εργασιών της περίπου στις αρχές του 2015. Είχε την διανομή και πώληση του παγωτού haagen dazs και για να μπορέσει να ανακάμψει λόγω της οικονομικής κρίσης πούλησε τα φορτηγά (ex-van), συνεπώς και οι οδηγοί αυτών σταμάτησαν να εργάζονται στην εταιρία που είχαν την ιδιότητα των πωλητών. Η μεταφορά προς τα σημεία αγοράς γίνεται από την συνεργασία με τον Διανομέυς. Αυτή η αδυναμία της εταιρίας είχε ως αντίκτυπο στην μείωση της ζήτησης του παγωτού.

Επιπλέον, μια πολύ σημαντική αδυναμία της είναι ότι οι πελάτες της μειώθηκαν εξαιτίας του ότι μειώθηκε και ο κύκλος εργασιών της. Ο πελάτης ήξερε όλα τα χρόνια που μπορούσε να απευθυνθεί με όλες τις διαδικασίες του παγωτού. Ξαφνικά, ο πελάτης μπερδεύεται, χάνει την σιγουριά και αξιοπιστία που του πρόσφερε η εταιρία και φεύγει χωρίς να έχει προλάβει να ενημερωθεί για τις αλλαγές.

Τέλος, μια ακόμη αδυναμία που έχει να αντιμετωπίσει είναι ότι έχει κάνει συμφωνίες με πελάτες της, με μεγαλύτερη πίστωση. Αυτή η κίνηση έγινε ώστε να μην χάσουν και άλλους πελάτες.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

Η ευκαιρία για την αύξηση μεριδίου στην αγορά είναι να μπορέσει η εταιρία να είναι η νούμερο ένα στις προτιμήσεις των καταναλωτών και επιπλέον να προωθούν νέα είδη προϊόντων.

Δεδομένου την καινοτομία που διέπει την εταιρεία και σε συνδυασμό με τη διάθεση νέων προϊόντων στη χώρα μας, μπορεί να αυξήσει ακόμα περισσότερο το τζίρο της.

Μία επιπλέον ευκαιρία που μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία είναι η είσοδος της σε νέες αγορές χωρίς έντονο ανταγωνισμό και κυρίως χωρίς να δημιουργεί η συγκεκριμένη αγορά εμπόδια εισόδου. Αν και είναι πολυεθνική υπάρχουν χώρες στις οποίες μπορεί να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί η εταιρία.

Ακόμη πιθανή ευκαιρία είναι η ενδεχόμενη μείωση των τιμών των προϊόντων η οποία μπορεί να επιφέρει στην εταιρεία νέους πελάτες οι οποίοι δεν έχουν ξαναδοκιμάσει κανένα προϊόν της εταιρίας ώστε να γευτούν υψηλή ποιότητα.

## **ΑΠΕΙΛΕΣ**

Ο μεγάλος ανταγωνισμός που δέχεται η εταιρεία από τις αντίστοιχες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες τροφίμων αποτελεί σημαντική απειλή για την General Mills Hellas. Ο ανταγωνισμός γίνεται προκειμένου η μία εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από την άλλη μέσω διάφορων τεχνικών όπως της προσφοράς και διαφήμισης που λανσάρονται καθημερινώς από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

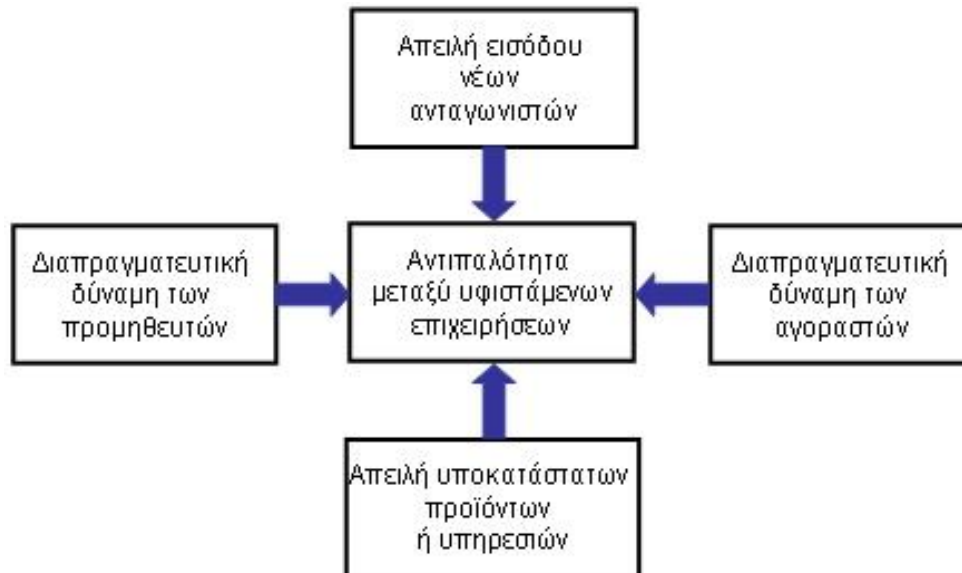
Η οικονομική κρίση έχει φέρει μεγάλες αλλαγές στην ζωή του κάθε ανθρώπου και επομένως στις καθημερινές του συνήθειες. Εξαιτίας αυτής, ο καταναλωτής προσπαθεί να καλύψει τις βασικές ανάγκες του και με αυτόν τον τρόπο να μειώνονται οι πωλησεις της εταιρίας διότι ο κόσμος αγοράζει λιτά και περιορισμένα.

Επιπρόσθετα, η φορολογία στην Ελλάδα είναι βασική απειλή ώστε η εταιρία να αλλάξει έδρα. Η Ελλάδα αύξησε τον φορολογικό συντελεστή για τις επιχειρήσεις από 20% το 2012 στο 29% το 2015. Σε αντίθεση με την Βουλγαρία, όπου ο φορολογικός συντελεστής είναι στο 10% και της Αλβανίας στο 15% , φαίνονται πιο δελεαστικοί στις χώρες αυτές.

## 5. Στρατηγική Ανάλυση

### 5Α) Ανάλυση Ανταγωνισμού (Porter's Five Forces Analysis)

Το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Πόρτερ αποτελεί ένα εργαλείο που εστιάζει σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Με την βοήθεια του μπορούμε να αναλύσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον τομέα που ανήκει. Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται : στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, στην ίδια δύναμη από τη πλευρά των προμηθευτών, στην απειλή υποκατάστατων προϊόντων και τέλος στην ένταση ανταγωνισμού άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον κλάδο. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις δυνάμεις αυτές για την εταιρεία.



#### **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να αποτρέψουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο πιο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ένας κλάδος τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η επιθυμία για απόκτηση μεριδίου αγοράς από νέους ανταγωνιστές. Έτσι λοιπόν τα εμπόδια που βάζουν οι εταιρείες τροφίμων



για τον κλάδο τους αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η αντίδραση σημερινών ανταγωνιστών.

### **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Συνεχίζοντας την ανάλυση αυτή οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Δεδομένου του κλάδου η εταιρεία τροφίμων που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτόν θα πρέπει να δαπανήσει ένα υψηλό κεφάλαιο προκειμένου να αποκτήσει μια σωστή ως προς την λειτουργία της, εταιρία. Θα πρέπει να έχει κεφάλαια για να καλύψει τις ζημιές της αλλά και για να προσελκύσει τους πελάτες των άλλων εταιρειών.

### **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου αποτελεί η ανάγκη της νέας εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίσει κανάλια διανομής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στο συγκεκριμένο κλάδο τα σημαντικά κανάλια διανομής είναι τα σουπερμάρκετ τα οποία είναι ο Βασιλόπουλος, ο Σκλαβενίτης, το My Market και για την βορεια Ελλάδα ο Μασούτης, αλλά και πιο μικρά κανάλια διανομής, όπως τα περίπτερα. Η General Mills Hellas για να μπορεί να αναπτύξει την πρόσβαση στα περισσότερα κανάλια διανομής στην χώρα έχει τους αντιπροσώπους της, οι οποίοι κάνουν την διανομή σε συγκεκριμένες περιοχές. Δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές έχουν εξασφαλισμένα δίκτυα διανομής τότε η νέα επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε δημιουργία δικών της καναλιών.

### **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Η αντίδραση των εταιρειών που αποτελούν τον κλάδο σε μία νέα εταιρεία αποτελεί το τελευταίο εμπόδιο που αναλύουμε στη πρώτη δύναμη του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Για να μπορέσουν να ενταχθούν και να επιβιώσουν οι νέες εταιρίες ρίχνουν την ποιότητα των προϊόντων τους και ταυτόχρονα έχουν πιο ανταγωνιστικές τιμές στην αγορά.

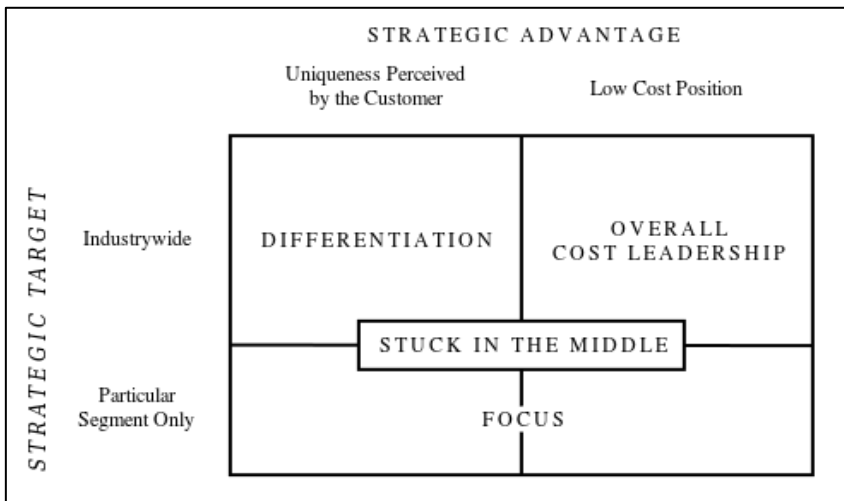
### Ανταγωνισμός άμιλλας

Ο ανταγωνισμός άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου έχει τη μορφή της μάχης για τη θέση με διάφορες μεθόδους. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός υπάρχει διότι οι ανταγωνιστές παρατηρούν μια ευκαιρία ή προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στον κλάδο των τροφίμων οι κινήσεις της μιας εταιρείας φέρνει τις άλλες εταιρείες σε δυσμενή θέση και εκείνες με τη σειρά τους αντιδρούν. Έτσι λοιπόν παρατηρούμε τη δράση από τη πρώτη εταιρεία και την αντίδραση των άλλων εταιρειών με την οποία η πρώτη μπορεί να βελτιωθεί ή να χειροτερεύσει τη θέση της.

Από αυτή τη δράση – αντίδραση οι μόνοι που ωφελούνται είναι οι τελικοί οι καταναλωτές καθώς απολαμβάνουν διάφορες προφορές.

### 5B) Γενικές Στρατηγικές Porter

Οι γενικές στρατηγικές του Porter



Οι τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικής που διακρίνονται σύμφωνα με τον Michael Porter είναι οι εξής:

❖ **Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)**

Η στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης του μίγματος των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να έχει υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει γιατί οι περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση, τεχνολογική ανωτερότητα και μοναδική αξία. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική διαφοροποίησης θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη στρατηγική για προϊόντα / υπηρεσίες που είναι νέα στην αγορά και το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι σχετικά χαμηλό.

❖ **Στρατηγική Κόστους (Cost Leadership)**

Η στρατηγική κόστους προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επίτευξης του χαμηλότερου κόστους. Το χαμηλό κόστος επιτρέπει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό με χαμηλότερες τιμές να έχει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική χαμηλού κόστους θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη στρατηγική για προϊόντα / υπηρεσίες που είναι σχετικά κορεσμένα και το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι υψηλό.

❖ **Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy)**

Η στρατηγική εστίασης προσπαθεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστιάζοντας σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, είτε μέσω διαφοροποίησης είτε μέσω χαμηλού κόστους.

Η στρατηγική εστίασης για τη μεταφορά των προϊόντων μπορεί να είναι αποδοτική ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

5Γ) Στρατηγική General Mills Ελλάς Α.Ε.

Η στρατηγική της εταιρίας αυτής, είναι ανάλογα με το προϊόν, καθότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους.

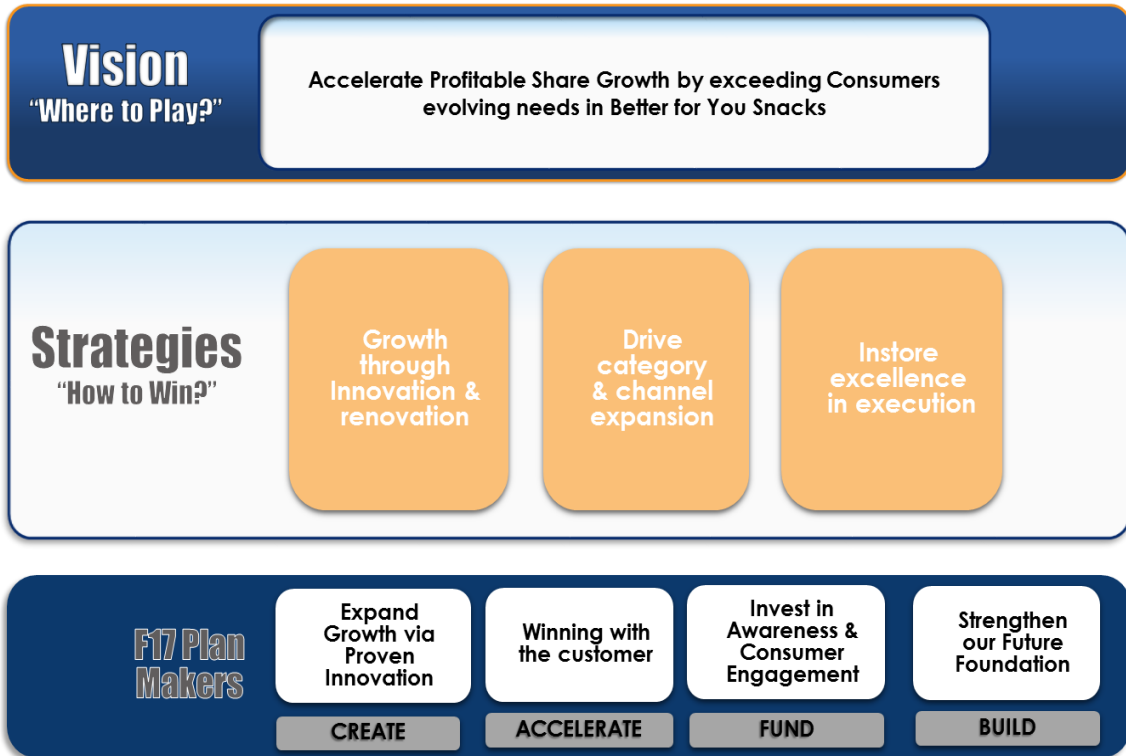


Παρακάτω θα αναλύσουμε την στρατηγική για τις μάρκες Nature Valley. Ανήκουν στην κατηγορία των προϊόντων λιανικής πώλησης (Retail).

Στρατηγική Εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς

- Η GM γνωρίζει την μεγαλύτερη ανάπτυξη δια μέσω των μάρων δημητιακών +70%
- Είχε το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς το Μάρτιο 13,3%
- Υψηλή ανάπτυξη Διανομής από 79% σε 94%
- Εκτεταμένο χαρφυλάκιο από 3 σε 9 sku's (stock keeping units)

- Δραστηροποίηση κυρίως με BTL (Below The Line Marketing) ενέργειες και προωθήσεις



### Στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς

- “ Συγκεντρωμένοι στην φυσική κατάσταση του σώματος”



- 18-34 χρονών
- Κυρίως μόνοι
- Εστιάζουν στο σώμα τους
- Αυστηροί όσον αφορά τις θερμίδες που λαμβάνουν από τα τρόφιμα
- Καταναλώνουν μπάρες δημητριακών για να καλύψουν τις ανάγκες των μικρών γευμάτων (σνακ) χωρίς να πάρουν πολλές θερμίδες
- Περισσότερο καθοδηγούμενοι από την μάρκα



### ‘Φυσιογνώστες’

- 30-50 χρονών
- Παντρεμένοι ή Ανύπαντροι
- Εστίαση στη φυσική και υγιή διαβίωση
- Προτιμάνε περισσότερα αγνά – λιγότερα επεξεργασμένα τρόφιμα
- Καταναλώνουν μπάρες δημητριακών – κυρίως σαφείς όταν θέλουν ένα βολικό σνακ που θα καλύπτει τις ανάγκες τους με υγιεινό τρόπο
- Λιγότερο καθοδηγούμενοι από την μάρκα



### **‘Ισορροπημένοι’**

- 25-45 χρονών
- Παντρεμένοι ή Μόνοι
- Φροντίζουν για την υγεία και το σώμα τους, αλλά χωρίς επιμονή και στέρηση
- Θέλουν τρόφιμα που έχουν ισορροπία μεταξύ υγιεινής -χαμηλών θερμίδων- ευχαρίστηση
- Καταναλώνουν μπάρες δημητριακών επειδή τις αντιλαμβάνονται ως ένα ισορροπημένο σνακ που έχει υγιή συστατικά -λιγότερες θερμίδες- καλή γεύση και προσφέρει την αίσθηση της εκπλήρωσης
- Συνήθως καθοδηγούμενοι από την μάρκα



### **“Διπολικοί”**

- 18-40 χρονών
- Παντρεμένοι ή Μόνοι
- Φροντίζουν για το βάρος, αλλά δεν μπορούν να αντισταθούν σε τρόφιμα που προσφέρουν ευχαρίστηση

## Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

- Είτε παρουσιάζουν εποχικότητα στην κατανάλωση ( τρώνε ό,τι θέλουν τους κρύους μήνες – ή για μια περίοδο και στη συνέχεια ακολουθούν αυστηρή δίαιτα ) είτε τρώνε προϊόντα χαμηλής περιεκτικότητας σε θερμίδες ώστε να αισθάνονται λιγότερο ενοχή
- Καταναλώνουν μπάρες δημητριακών, καθώς τις αντιλαμβάνονται σαν ένα σνακ το οποίο έχει λιγότερο θερμίδες και καλή γεύση ( σε κάποιο βαθμό γι' αυτούς )
- Πεισσότερο καθοδηγούμενοι από την μάρκα

### **Στρατηγική Nature Valley**

- Περαιτέρω αύξηση του αναπτυξιακού μεριδίου
- Αύξηση μεριδίου της αγοράς από 10,1% σε 13,5% (MAT- Moving Annual Total)
- Εστιάζουν στη συνεχή επέκταση της ανάπτυξης του Nature Valley μέσω των διαφημίσεων και των νέων trend που επικρατεί χρόνο με το χρόνο.

Επιπλέον παρακάτω αναγράφεται αναφορικά η στρατηγική για την pilsburry ώστε να φανούν οι διαφορές .

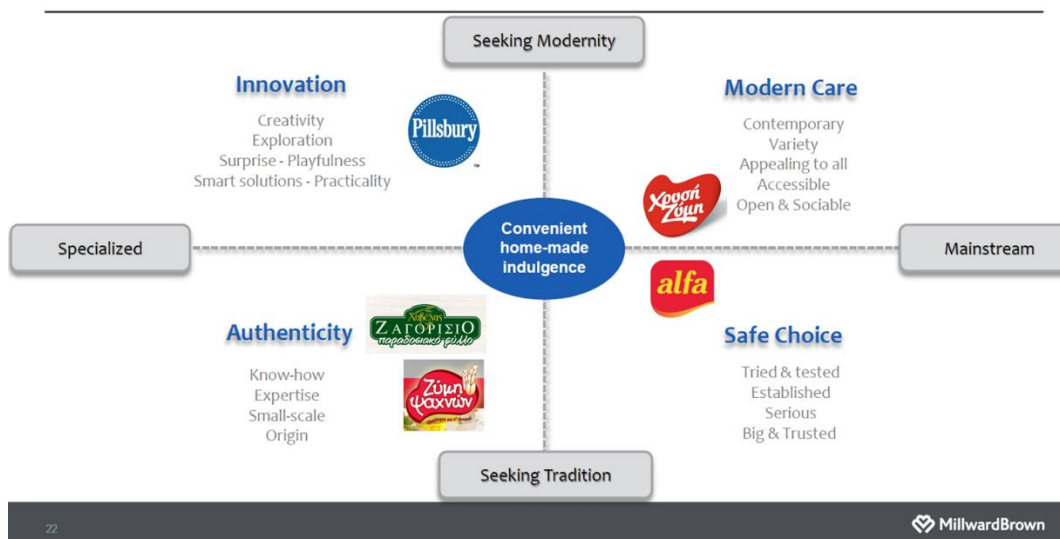
### **Στρατηγική προϊόντος Pilsburry**

- Εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο 20 skus
- Η κύρια εστίαση είναι παγωμένη
- Ηγεσία στα φρέσκα ( 38% )
- Υψηλή διανομή WD ( 93% ) & Ορατότητα
- Διάσημος επικεφαλής chef ( on pack & βίντεο ) για να 3εκλειδώσει την έλλειψη παραδοσιακού στοιχείου
- Προφίλ καινοτομίας
- Υψηλή ευαισθητοποίηση της μάρκας (80%)
- Σχετικά χαμηλή διείσδυση στην συνολική φρέσκια ζύμη 14% ( έναντι φρέσκου 30%)



Μάνατζμεντ και Στρατηγική της εταιρίας General Mills Ελλάς Α.Ε.

- Δεν είναι μια τοπική μάρκα – έλλειψη « ελληνικότητας »



22

MillwardBrown



- Επανεργοποιεί το τμήμα ψύξης – περαιτέρω ενίσχυση της power sku πίτσας & κρουασάν.
- Έχει την περίφημη έγκριση του σεφ και παρέχει τις οδηγίες και συνταγές στους καταναλωτές. Από το 2016 η εταιρία έχει αναπτύξει συνεργασία με τον Αλέξανδρο Παπανδρέου ώστε να προωθήσει τις ζύμες.

## **Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό το οποίο και κλείνει τη παρούσα πτυχιακή εργασία, θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα από την ανάλυση που έγινε για τον κλάδο τροφίμων αλλά και ειδικά για την εταιρία της General Mills Hellas. Η σπουδαιότερη θέση της εταιρείας είναι ότι βρίσκεται σε υψηλή θέση στον κλάδο της μέσω του υψηλού μεριδίου αγοράς που διαθέτει. Επιπλέον η εταιρεία έχει μια ευνοϊκότερη θέση στήριξης από την μητρική της.

Αναφορικά με το οργανόγραμμα της εταιρίας παρατηρούμε ότι παρουσιάζει κατανοητά τις θέσεις μέσα στην εταιρία και το σύστημα οργάνωσης της.

Ο σπουδαιότερος συντελεστή παραγωγής είναι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας η οποία μεριμνά για τους εργαζομένους της προσφέροντάς ασφάλεια στον χώρο εργασίας αλλά και έξτρα ιδιωτική ασφάλεια υγείας σ' όλους. Επιπλέον, στην εταιρία υπάρχουν τα συστήματα ανταμοιβής για την επίτευξη των στόχων, τη δυνατότητα σημαντικών παροχών για τους εργαζόμενους αλλά και τη δυνατότητα για εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργαζομένου.

Συνεχίζοντας για την εταιρεία παρατηρούμε μέσω του τμήματος μάρκετινγκ ότι δίνεται ιδιαίτερη σημασία προκειμένου να προωθήσουν ένα νέο προϊόν. Γι αυτό η εταιρεία συνεχώς πρωτοτυπεί με ωραίες και καινούργιες γεύσεις και προωθεί τις διαφημίσεις με τις μπάρες και την ζύμη που μπαίνουν στην καθημερινή μας ζωή και επικοινωνία.

Ακόμη ένα γεγονός το οποίο δείχνει για την εταιρεία τη κοινωνική της ευθύνη είναι τα διάφορα κοινωνικά προγράμματα που έχει πραγματοποιήσει. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται κυρίως στη βοήθεια για τους συνανθρώπους μας.

Συνεχίζοντας οι αναλύσεις που κάναμε παρατηρούμε πως γύρω από το περιβάλλον της εταιρείας υπάρχουν πολλές δυνατότητες και απειλές οι οποίες μπορούν αν την κάνουν καλύτερη ή να τη φέρουν σε χειρότερη θέση και ενδεχομένως να χάσει τη θέση που κρατάει στον κλάδο της.

Επίσης, παρατηρούμε πως η εταιρεία έχει βάλει μαζί με τις υπόλοιπες εμπόδια εισόδου νέας εταιρείας στον κλάδο. Ίσως το βασικότερο είναι η πρόσβαση σε κανάλια διανομής που έχει η εταιρεία μέσω των συνεργασιών της. Σύμφωνα με την ανάλυση του Porter που έχουμε κάνει είδαμε πως οι εταιρείες του κλάδου των τροφίμων απειλούνται από τα υποκατάστατα προϊόντα αλλά και από τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών όπου συχνά βλέπουμε.

Τέλος, η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία διαφέρει με βάση το προϊόν, διότι μ' αυτόν τον τρόπο επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη και είναι πιο ελεγχόμενο.

## **Βιβλιογραφία**

1. **Bowersow D.J., Closs D.J. & Helferich O.K. (1996)**, Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement 3 Sub Edition, p113-117
2. **Kvint, Vladimir (2009)** The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Routedledge.
3. **Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.J. (2007)** "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field" (PDF). Strategic Management Journal 28 (9): 935–955.doi:10.1002/smj.615. Retrieved October 22, 2012.
4. **Kantabutra, Sooksan; Avery, Gayle (2010)**. "*The power of vision: statements that resonate*" (PDF). *Journal of Business Strategy*. **31**(1): 37–45. doi:10.1108/02756661011012769.
5. **Ravasi, D.; Schultz, M. (2006)**. "*Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*". *Academy of Management Journal*. **49** (3): 433–458. doi:10.5465/amj.2006.21794663.
6. **Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2009)**, Βασικές Αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική.
7. **Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2007**, Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε.Μπένου.

## **Διαδικτυακές Πηγές**

- <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>
- [http://ec.europa.eu/growth/single-market/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/index_en.htm)
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC014>
- <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=>
- <http://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/WLD/Year/1988>
- <http://www.asean.org/>
- <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-30493297>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/transportation.html>
- <http://www.ci-awards.com/>
- [http://www.naftanow.org/about/default\\_en.asp](http://www.naftanow.org/about/default_en.asp)
- <http://www.yme.gr/>
- <https://data.oecd.org/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Paranetical\\_referencing](https://en.wikipedia.org/wiki/Paranetical_referencing)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Twenty-foot\\_equivalent\\_unit](https://en.wikipedia.org/wiki/Twenty-foot_equivalent_unit)
- <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4312>
- [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/fact1\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact1_e.htm)
- <https://www.pillsbury.gr/our-products/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Συνέντευξη με την κα Μαρκέλλα Καπιτσάκη, Μάρκετινγκ Μάνατζερ της εταιρίας General Mills Hellas.

### Ερωτήσεις

- 1) **Πως αξιολογεί η εταιρία σας την Ελληνική αγορά τροφίμων; Ποια θεωρείτε είναι τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χώρας μας ως προς την επενδυτική δραστηριότητα στον κλάδο των τροφίμων;**

Οι 8 μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες έχουν 70% στην παγκόσμια αγορά τροφίμων, αναμεσά τους βρίσκεται και η General Mills. Η Nestle, η Pepsi, η Coca Cola, η Unilever, η Mondelez, η Mars, η Danone & η General Mills συγκεντρώνουν στα χέρια τους πολλά δυνατά brands προϊόντων που προτιμούν οι καταναλωτές σε όλον τον κόσμο. Αυτές οι «Big 8» έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο και στην Ελλάδα. Οι πολυεθνικές δυνάμεις στην Ελλάδα ενισχύουν την θέση τους στην αγορά και παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας παρά την ύφεση. Σίγουρα μέσα στην κρίση βλέπουμε την αγορά να μειώνεται, αλλά παράλληλα οι εταιρίες προσπαθώντας να τονώσουν την αγορά και να κερδίσουν μερίδιο αυξάνουν το προωθητικό του πλάνο και ενισχύουν τις προσφορές. Σίγουρα αλλαγές στην φορολογία και στο ΦΠΑ που γίνονται διαρκώς δεν ευνοούν την επενδυτική δραστηριότητα αλλά πρέπει να διατηρούμε θετική στάση κοιτώντας το μέλλον και να προσαρμόζουμε στρατηγικές προς αυτή τη κατεύθυνση.

- 2) **Πώς θεωρείτε το εξωτερικό περιβάλλον στην Ελλάδα ως προς τα οικονομικά, κοινωνικά και νομικά του χαρακτηριστικά; Πώς πιστεύετε ότι επηρεάζουν την δραστηριότητα της General Mills Ελλάς Α.Ε;**

Η εταιρία μας στηρίζει την ελληνική οικονομία και μάλιστα τα τελευταία χρόνια επενδύει, αναπτύσσοντας νέες γραμμές παραγωγής προϊόντων όπως τα dry mixes που έθεσε σε λειτουργία στις αρχές του 2017 επεκτείνοντας το εργοστάσιό της στα Οινόφυτα Βοιωτίας.

- 3) **Πώς αξιολογείτε τον ανταγωνισμό στον κλάδο των τροφίμων στην ελληνική αγορά; Θεωρείτε ότι ο ανταγωνισμός θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια; Ποια είναι τα κύρια στοιχεία του ανταγωνισμού;**

Οι κατηγορίες όπου δραστηριοποιείται η εταιρία μας έχουν έντονο ανταγωνισμό και πολύ δυνατά brands είτε σε τοπικό επίπεδο (Local brands) είτε Global brands. Επίσης έδαφος κερδίζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αλλά αυτό που είναι σημαντικό για κάθε μάρκα είναι να βελτιώνει την εμπειρία που προσφέρει στον καταναλωτή και να στηρίζει την μάρκα στο σύνολο κερδίζοντας νέους καταναλωτές αλλά διατηρώντας και την βάση με τους Loyal καταναλωτές που έχει στη βάση του.

- 4) **Ποια θεωρείτε ότι είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της General Mills Ελλάς Α.Ε.; Με ποιο τρόπο σκοπεύετε να αξιοποιήσετε αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο μέλλον;**

Σίγουρα το όνομα και το μέγεθος της εταιρίας είναι από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα. Η γκάμα προϊόντων στην Αμερική και το R&D όπου στηρίζει την καινοτομία και νέα προϊόντα είναι από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα μας.

- 5) **Τι στρατηγική ακολουθεί η εταιρία σας στην ελληνική αγορά (π.χ. στρατηγική κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης κλπ.);**

Ανάλογα με την κατηγορία προσαρμόζουμε και τις στρατηγικές μας σίγουρα επενδύουμε στην διαφοροποίηση καθώς έχουμε στο κέντρο της προσοχής μας τον καταναλωτή και θέλουμε να προσφέρουμε πάντα ανώτερα ποιοτικά προϊόντα και προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες τους.

- 6) **Ποιές είναι οι στρατηγικές προτεραιότητες της General Mills Ελλάς Α.Ε. για τα επόμενα 5 χρόνια; Θεωρείτε υπάρχουν ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης και αν ναι, ποιές είναι αυτές οι ευκαιρίες;**

Στρατηγικές που στηρίζουν τις μάρκες μας και τις κάνουν πιο προσιτές και αγαπητές στο ευρύ κοινό είναι τα πλάνα μας για το μέλλον. Καινοτόμα προϊόντα και όπως είναι το όραμα μας θέλουν να προσφέρουμε σε περισσότερο κόσμο “food they love”.

**7) Ποιές δραστηριότητες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης κάνει η General Mills Ελλάς Α.Ε.;**

Σε τοπικό στάδιο δεν διατηρούμε κάποια δράση αλλά η μητρική εταιρία μας επενδύει σε CSR προγράμματα σε όλο τον κόσμο.