



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

*ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ*

Σπουδαστές:

Ευκλείδης Ρούσσης : 14957

Σπύρος Μίλος : 15367

**ΘΕΜΑ**

*Στρατηγική ανάλυση της*  
*Chipita International*

Εισηγητής Καθηγητής:

Σταυρουλάκης Δημήτριος

## **Περιεχόμενα** Εισαγωγή:

σελ. 5

Περίληψη:	σελ. 7
Κεφάλαιο 1: Ιστορική Αναδρομη/Προϊόντα & Υπηρεσίες της Chirita	σελ.10
Κεφάλαιο 2: Παραγωγική Δομή	σελ. 18
Κεφάλαιο 3: Χρηματοοικονομική Ανάλυση	σελ. 24
Κεφάλαιο 3.1: Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	σελ. 24
Κεφάλαιο 3.2: Δείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων	σελ. 24
Κεφάλαιο 3.3: Δείκτες Αποδοτικότητας	σελ.25
Κεφάλαιο 3.4: Ανάλυση των Δεικτών	σελ.27
Κεφάλαιο 3.5: Συμπεράσματα	σελ.30
Κεφάλαιο 3.6: Χρημ/κα & Οικονομικά Στοιχεία	σελ.33
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	σελ.46
Κεφάλαιο 4.1: Μάκρο Περιβάλλον	σελ.46
Κεφάλαιο 4.1.1: Νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον	σελ.47
Κεφάλαιο 4.2: Οικονομικό Περιβάλλον	σελ.48
Κεφάλαιο 4.3: Κοινωνικό – Πολιτισμικό περιβάλλον	σελ.50
Κεφάλαιο 4.4: Τεχνολογικό Περιβάλλον	σελ.51
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Μίκρο Περιβάλλοντος	σελ.52
Κεφάλαιο 5.1: Διεθνής Αγορά	σελ.53
Κεφάλαιο 5.2: Ανάλυση Κλάδου με βάση τον Porter	σελ. 55
Κεφάλαιο 5.2.1: Μέγεθος – Ένταση Ανταγωνισμού	σελ.55
Κεφάλαιο 5.2.2: Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών	σελ. 56
Κεφάλαιο 5.2.3: Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών	σελ. 57
Κεφάλαιο 5.2.4: Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	σελ. 57
Κεφάλαιο 5.2.5: Υποκατάστατα	σελ. 59

Κεφάλαιο 6: S.W.O.T Analysis	σελ. 60
• Εξωτερικές Ευκαιρίες	σελ. 60
• Εξωτερικές Απειλές	σελ. 61
• Δυνάμεις	σελ. 62
• Αδυναμίες	σελ. 63
Κεφάλαιο 6.1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Παρούσα Στρατηγική)	σελ. 64
Κεφάλαιο 6.2: Επιχειρηματικές στρατηγικές	σελ. 66
Κεφάλαιο 6.2.1: Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	σελ. 66
Κεφάλαιο 6.2.2: Στρατηγική Διαφοροποίησης	σελ. 67
Κεφάλαιο 6.3: Λειτουργικές Στρατηγικές	σελ. 68
Κεφάλαιο 6.4: Στρατηγική Μαρκετινγκ	σελ. 69
Κεφάλαιο 6.5: Λοιπές Στρατηγικές	σελ. 70
Κεφάλαιο 6.5.1: Χρηματοοικονομική Στρατηγική	σελ. 70
Κεφάλαιο 6.5.2: Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 70
Κεφάλαιο 6.5.3: Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων	σελ. 71
Κεφάλαιο 6.5.4: Στρατηγική R&D	σελ. 71
Κεφάλαιο 6.5.5: Στρατηγική Παραγωγικής Διαδικασίας	σελ. 71
Κεφάλαιο 6.6: Προτεινόμενη Στρατηγική	σελ. 72
<hr/>	
Κεφάλαιο 7: Υλοποίηση, Αξιολογήση & Έλεγχος Στρατηγικής	σελ. 74
Κεφάλαιο 7.1: Ποιο θα εφαρμόσουν τη στρατηγική	σελ. 74
Κεφάλαιο 7.1.2: Τι πρέπει να γίνει και πώς αυτό θα υλοποιηθεί	σελ. 75
• Προβολή	σελ. 76
• Τιμολόγηση	σελ. 76
• Διανομή	σελ. 76
• Ανάπτυξη προϊόντων	σελ. 77
• Διοίκηση	σελ. 77
Κεφάλαιο 7.2: Αξιολόγηση & Έλεγχος	σελ. 78
Κεφάλαιο 7.2.1 Διαδικασία Αξιολογήσης & Ελέγχου	σελ. 78
Κεφάλαιο 7.2.2: Αξιολόγηση Στρατηγικής	σελ. 79

<b>Κεφάλαιο 7.2.3: Έλεγχος Στρατηγικής</b>	<b>σελ. 80</b>
<b>Κεφάλαιο 7.2.3.1 Σύστημα Ελέγχου</b>	<b>σελ. 80</b>
<b>Κεφάλαιο 7.2.3.2 Τύποι Συστήματος Ελέγχου</b>	<b>σελ. 81</b>
<b>Κεφάλαιο 7.2.3.3 Στοιχεία Ελέγχου</b>	<b>σελ.81</b>
<b>Κεφάλαιο 7.2.3.4 Υπεύθυνοι Αξιολόγησης &amp; Ελέγχου</b>	<b>σελ.82</b>
<b>Κεφάλαιο 7.2.3.5 Συχνότητα Ελέγχου</b>	<b>σελ. 82</b>
<b>Κεφάλαιο 8: Τελικά Συμπεράσματα</b>	<b>σελ.83</b>
<b>Κεφάλαιο 9: Βιβλιογραφία</b>	<b>σελ.85</b>

---

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση της Chipita International S.A. με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση ενός μοντέλου: του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος και από το πρώτο έως το πέμπτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της Chipita International S.A. με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Αρχικά, αναλύεται η παρούσα κατάσταση και στη συνέχεια παρουσιάζεται η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι εφαρμογής, αξιολόγησης και ελέγχου της. Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αφορά την παρουσίαση της επιχείρησης, του αντικειμένου της και των δραστηριοτήτων της. Αρχικά γίνεται η παρουσίαση της εταιρείας VIVARTIA A.E. στην οποία υπάγεται η προς μελέτη η επιχείρηση από την 1P 2006 και ακολουθεί η περιγραφή της επιχείρησης με την παρουσίαση όλων εκείνων των στοιχείων που την προσδιορίζουν: προϊόντα, πωλήσεις, χρηματοοικονομική κατάσταση,

5 ανταγωνισμός κ.α. καθώς και του ομίλου εταιρειών της Chipita International S.A. Έπειτα αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή του μάκρο περιβάλλοντος (societal environment) και του περιβάλλοντος του κλάδου (task environment) καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Παράλληλα πραγματοποιείται και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης, παράγοντες που επηρεάζουν εξίσου τη στρατηγική της. Ακολουθεί η διαμόρφωση των προτεινόμενων επιχειρηματικών, επιχειρησιακών και λειτουργικών στρατηγικών βάσει των παραπάνω παραγόντων και η επιλογή της καλύτερης από αυτές. Προκύπτει ότι η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, να αναπτύξει τα κανάλια διανομής της και να

εντατικοποιήσει την προβολή και προώθηση των προϊόντων της. Κατά την υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής προτείνεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων, εναρμόνιση των επιμέρους προγραμμάτων (προβολής, τιμολόγησης, διανομής, πληροφοριακών συστημάτων, ανθρώπινου δυναμικού, παραγωγής και R&D) με τους προκαθορισμένους στόχους, στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται κατάλληλοι τρόποι αξιολόγησης και ελέγχου της επιλεγείσας στρατηγικής ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότητά της και να παρθούν τυχόν διορθωτικές αλλαγές. Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιλεγμένη στρατηγική και να ακολουθεί κάποιους κανόνες. Για την Chipita International S.A. προτείνεται ο έλεγχος του αποτελέσματος σε χρονική περίοδο ενός έτους. Κλείνοντας τη μελέτη αυτή συμπεραίνουμε ότι η Chipita International S.A. αποτελεί μία πολύ επιτυχημένη επιχείρηση με ηγετική παρουσία σε Ελλάδα και εξωτερικό παρά τον έντονο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται. Κρίνεται ότι η εταιρεία είναι πολύ ικανή και ότι μπορεί να παραμείνει ηγέτης στην αγορά.

## **Περίληψη:**

### **Ορισμός και σήμασία στρατηγικής ανάλυσης**

Όλες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό και άκρως σύνθετο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την διαμόρφωση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Πολιτικές οικονομικές κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβολές συμβαίνουν διαρκώς δημιουργώντας ένα άκρως δυναμικό περιβάλλον. Κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επιβίωση σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον και η κερδοφορία που έρχεται από πολύ καλά σχεδιασμένες στρατηγικές. Το σύνολο λοιπόν των διοικητικών ενεργειών και αποφάσεων που καθορίζουν την επίδοση της επιχείρησης και αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων της ονομάζεται στρατηγική και αυτή θα αναλύσουμε παρακάτω για την εταιρεία Chipita International. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια διαρκής και τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στην διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, στις προσδοκίες των αγοραστών, στις ευκαιρίες και τις απειλές. Παρακάτω λοιπόν θα κάνουμε μια ανάλυση πάνω στην εταιρεία Chipita International εσωτερικού, εξωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής καθώς και την αξιολόγηση και έλεγχος αυτής.

## Παρουσίαση της Chipita International:



Η Chipita International αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων και θεωρείται κυρίαρχος δύναμη με δραστηριότητα σε Ελλάδα και εξωτερικό στον κλάδο των snacks και των τυποποιημένων τροφίμων. Η κυριαρχία της στους κλάδους των croissants και Baker rolls είναι αξιοσημείωτη καθώς κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και εξίσου σημαντικό είναι το μερίδιο που κατέχει στις αγορές των chips και αλμυρών snacks.

Η εταιρεία Chipita International είναι μια εταιρεία η οποία από το 1992 συνεχώς αναπτύσσει επεκτείνεται και ενδυναμώνει με γοργούς ρυθμούς τις σχέσεις της με το εξωτερικό. Είτε με την δημιουργία μονάδων παραγωγής σε ξένες χώρες είτε με την εμπορία με κάποιες άλλες. Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται για την εξωστρέφεια της και αυτό της έχει αποφέρει πολλαπλά οφέλη πλην των καθαρά οικονομικών, όπως συσσώρευση εμπειριών, μετακύλιση τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, ανάπτυξη ιδεών και μεθοδολογιών marketing δημιουργία μηχανισμών knowledge management. Η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της σε Ελλάδα, Γερμανία, Πορτογαλία, Βουλγαρία, Πολωνία, Ρωσία, Ιταλία εκτός αυτών των χωρών σε Ουγγαρία, Τσεχία εμπορεύεται σε αυτές τις χώρες είτε με δική της εμπορική εταιρεία είτε μέσω αντιπροσώπων στην Ανατολική Ευρώπη. Η συμμετοχή της εταιρείας είναι στην Πορτογαλία 40%, Μεξικό 35%, Αίγυπτο 25%. Μπορεί η συμμετοχή της σε αυτές τις χώρες να είναι μειοψηφική ωστόσο έχει σημαντική συμμετοχή στο μάνατζμεντ όποτε και στην λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων.



Σήμερα η εταιρεία διεκδικεί με αξιώσεις μια θέση ανάμεσα στις κορυφαίες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στον κλάδο της έχοντας καταφέρει να έχει στον πλευρό της ισχυρούς συμμάχους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### **Ιστορική Αναδρομή:**

Η Chipita International S.A από το 1973 που ιδρύθηκε έχει χαράξει μια αξιοσημείωτη πορεία σε Ελλάδα και εξωτερικό με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό η εξωστρέφειας της. Παρακάτω παρουσιάζονται οι χρονολογίες ορόσημο για την εταιρεία.

**1973:** Η ιστορία της Chipita ξεκινάει από το 1973 από τους αδερφούς Γαβαλάκη, που αποφάσισαν να ασχοληθούν και με κάποια άλλη δραστηριότητα εκτός από την ως τότε βασική τους η οποία ήταν η ενασχόληση με εργολαβίες οικοδομών. Έτσι, στην περιοχή του Κηφισού, σε έναν νοικιασμένο χώρο, έστησαν την εταιρεία Chipita, μια μικρή εταιρεία που για αρκετά χρόνια παρήγαγε μόνο γαριδάκια.

**1986:** Ο Σπυρίδων Θεοδωρόπουλος, ο οποίος έως και σήμερα είναι η ψυχή της Chipita, εισέρχεται στην εταιρεία με ποσοστό 50% και τρία χρόνια μετά αποκτά και το υπόλοιπο 50%.

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

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

**1993:** Εξαγοράζει την ανταγωνιστική της Κωνσταντίνος Αραμπατζής ΑΕΒΕ Αρτοζαχαρο-πλαστικής, την οποία και μετονομάζει σε Σμάκου ΑΕ.

**1994:** Η εταιρεία προχωράει σε αύξηση κεφαλαίου περίπου 6,3 εκατ.

ευρώ (2,138 δισ. δρχ.) με δημόσια εγγραφή στο Ελληνικό Χρηματιστήριο και εισάγει τις μετοχές της στο ΧΑΑ.

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

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

**1999:** Η εταιρεία προχωράει σε νέα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή ζητώντας από το επενδυτικό κοινό κεφάλαια ύψους περίπου 35,8 εκατ. Ευρώ για νέες επενδύσεις. Αυτή τη φορά στόχος της είναι η Λατινική Αμερική.

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

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

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

**2004:** Η προοπτική για μια νέα αγορά και εγκατάσταση της παραγωγής σε μια νέα ήπειρο έγινε πραγματικότητα το 2004, καθώς η Chipita

έκλεισε συμφωνία συνεργασίας με εταιρεία του ομίλου Δαυΐδ-Λεβέντη για τη δημιουργία εργοστασίου παραγωγής κρουασάν στη Νιγηρία (Ιωάννου, 2005).

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

**2007:** Η MIG αποκτά τον έλεγχο της Vivartia ΑΕ.

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

**2011:** Επαναγορά των μετοχών της ΔΕΛΤΑ από την Chipita

**2017:** Εξαγορά της ΝΙΚΑΣ από την Chipita και ουσιαστικά η είσοδος της επιχείρησης στο κλάδο τον αλλαντικών.



## Προϊόντα και υπηρεσίες της Chipita

Η Chipita S.A., ελληνικής προέλευσης, έχει ισχυρή παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο και δραστηριοποιείται τόσο στην παραγωγή όσο και στην εμπορία προϊόντων αρτοποιίας και σοκολατοποιίας, ενώ η παρουσία της σε περισσότερες από 35 χώρες την κατατάσσει σε έναν από τους σημαντικότερους παίκτες στις κατηγορίες των γλυκών και αλμυρών σνακ ( [www.chipita.gr](http://www.chipita.gr) ). Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διατηρεί παραγωγικά εργοστάσια σε 6 χώρες ( Ελλάδα, Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Ρωσία και Αμερική) με 62 παραγωγικές γραμμές ενώ δραστηριοποιείται και στις εξής χώρες: Μεξικό, Σαουδική Αραβία και Νιγηρία μέσω Joint Venture μέσω συνεργασιών με μεγάλες εταιρείες ( Ζαχαριάδου, 2000).



Η εταιρεία είναι αναγνωρίσιμη στις διάφορες αγορές κυρίως με τη μάρκα 7DAYS, διαθέτοντας μια ευρεία γκάμα καινοτόμων και υψηλής ποιότητας προϊόντων, προσφέροντας στον σημερινό καταναλωτή τις καλύτερες επιλογές για ένα γρήγορο σνακ. Κύριες κατηγορίες της μάρκας 7DAYS αποτελούν τα Croissants σε διάφορα μεγέθη και ποικιλία γεύσεων από λαχταριστές κρέμες ή μαρμελάδες, τα BAKE ROLLS (chips από ψωμί) τα οποία διατίθενται σε ευρεία γκάμα γεύσεων, από απλές κλασικές σε πιο ξεχωριστές και έντονες γεύσεις, τα cakes και Swiss Rolls καθώς και άλλα προϊόντα ζύμης. Επιπρόσθετα, προϊόντα της Chipita αποτελούν η μαρμελάδα Spin Span, η πραλίνα φουντουκιού και τα πουράκια σοκολάτας με τον διακριτικό τίτλο Finetti, ενώ εξακολουθεί να παράγει αλμυρά σνακ (γαριδάκια), τα οποία

άλλωστε αποτελούν και την δραστηριότητα με την οποία η εταιρεία ξεκίνησε την λειτουργία της το 1973.

Τα προϊόντα αυτά απευθύνονται κυρίως σε οικογένειες και κυρίως στο νεανικό κοινό καταναλωτών, το οποίο λόγω έλλειψης χρόνου και της περιορισμένης διαθεσιμότητας υγιεινών τροφίμων στα σχολεία και σε χώρους διασκέδασης, καταναλώνουν περισσότερα τυποποιημένα προϊόντα και προϊόντα τύπου σνακ.



Για τη διάθεση των προϊόντων αυτών, η Chipita κατέχει τουλάχιστον 20 κέντρα διανομής σε στρατηγικές θέσεις σε όλη την Ελλάδα και αντίστοιχο αριθμό σε στρατηγικές θέσεις στον υπόλοιπο κόσμο. Το προϊόν μεταφέρεται από τα εργοστάσια στα κέντρα διανομής, από τα οποία, μέσω των 2.000 περίπου χονδρεμπόρων ζαχαρωδών προϊόντων βρίσκονται τοποθετημένα σε 65.000 περίπου σημεία πώλησης για αυτά τα είδη. Το 45% περίπου του συνολικού τζίρου επιτυγχάνεται μέσω των αλυσίδων super market και το υπόλοιπο μέσω του χονδρεμπορίου, στοχεύοντας πάντα η εταιρεία στην 24 ωρών εξυπηρέτηση της πελατείας σε όλη την χερσαία Ελλάδα και τον κόσμο.

Πιο συγκεκριμένα τα προϊόντα της Chipita είναι τα ακόλουθα:



- 1. Ατομικά Croissants** με διαφορετικές γεμίσεις κρέμας ή μαρμελάδας. Τα προϊόντα αυτά διατίθενται στην αγορά με τα εξής εμπορικά σήματα:
  - 7DAYS
  - MOLTO
  - CHIPICAO
- 2. Mini croissants.** Όπως και τα ατομικά croissants συνοδεύονται με διαφορετικές γεμίσεις κρέμας ή μαρμελάδας και εξής εμπορικά σήματα:
  - 7DAYS
  - CHIPICAO
- 3. Άλλα προϊόντα ζύμης,** δηλαδή ψημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας. Τα εμπορικά σήματα είναι τα εξής:
  - Strudel
  - Mini Strudel
  - Τσουρεκάκι

4. **Cakes**, με ή χωρίς επικάλυψη, και με διαφορετικές γεύσεις σε ατομική ή ατομική συσκευασία και εξής εμπορικά σήματα:
- **Cake Bar**
  - **Swiss Roll**
  - **Mini Roll**
  - **Sweet Thing**
5. **Μπισκότα**, γεμιστά μπισκότα με κρέμα κακάο και δώρο για τα παιδιά (συσκευασία 50 γρ.) και εμπορικό σήμα:
- **Μπισκότα CHIPICAO**
6. **Bake Rolls**, λεπτοκομμένες, διπλοφουρνιστές ροδέλες από ψωμί σε πολλές και διαφορετικές γεύσεις και σήματα:
- **Bake Rolls**
  - **Mini Bake Rolls**
7. **Pizzeti**, λεπτοκομμένες, διπλοφουρνιστές ροδέλες από ψωμί και με πραγματικό τυρί, ντομάτα και μυρωδικά. Διατίθενται σε συσκευασίες των 80 και 175 γρ.
8. **Ζαχαρώδη προϊόντα**, εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα σοκολάτας και πραλίνας φουντουκιού, και εμπορικά σήματα:
- **Fineti Αμυγδάλου και Fineti Φουντουκιού**
  - **Fineti Dips και Sticks**
  - **Fineti Wafer Sticks**
  - **Fineti Spread**
9. **Μαρμελάδες**, με ολόκληρα κομμάτια από διαλεκτά φρούτα και εμπορικά σήματα:
- **Spin Span**
  - **Spin Span 100%**



**10.Potato Chips**, κλασσικά ή κυματιστά chips από 100% διαλεκτές, εξαιρετικής ποιότητας πατάτες:

- **Chipita Chips**
- **Tsipers**

**11.Extruded Snacks**, σνακς από καλαμπόκι ιδανικά για μικρούς και μεγάλους και με σήματα:

- **Extra Τυρογαριδάκια**
- **Extra Πικάντικα Αστεράκια**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **Παραγωγική Δομή**

Η Chipita διαθέτει 7 ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής με 10 εργοστασιακές μονάδες και 34 γραμμές παραγωγής σε Βουλγαρία, Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία, Ρωσία και Τουρκία.

Οι μονάδες παραγωγής λειτουργούν μέσω στρατηγικών συνεργασιών σε 3 διαφορετικές χώρες με 7 εργοστασιακές μονάδες και 29 γραμμές παραγωγής με έδρα την Αίγυπτο, τη Σαουδική Αραβία και τη Μαλαισία.

Η Chipita αναπτύσσεται σε διάφορες χώρες του εξωτερικού, όπως τη Σλοβακία.

Σε 63 εκατ. ευρώ εκτιμάται ότι θα ανέλθει η επένδυση της Chipita στη Σλοβακία που αφορά την κατασκευή πολύ μεγάλου εργοστασίου στα νότια της χώρας και συγκεκριμένα στην περιοχή Τρνάβα, κοντά στην πρωτεύουσα Μπρατισλάβα. Με αυτή την επένδυση η Chipita, η οποία διαθέτει παραγωγικές μονάδες και στην Πολωνία, θα ενισχύσει ακόμη περισσότερο την παρουσία της στην Κεντρική Ευρώπη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες ξένες επενδύσεις στη χώρα στον κλάδο των τροφίμων και δεν είναι τυχαίο ότι τα σλοβακικά μέσα μαζικής ενημέρωσης αναφέρονται σε αυτήν με ιδιαίτερως θετικά σχόλια. Σύμφωνα με τα δημοσιεύματα αυτά, στο εργοστάσιο θα απασχολούνται πάνω από 600 άτομα, ενώ θα παράγονται ετησίως πάνω από 72.000 τόνους αρτοσκευασμάτων και σνακ, συμπεριλαμβανομένων των πλέον γνωστών προϊόντων της Chipita, τα κρουασάν «7Days» και τα κράκερ «Bake Rolls». Η ποσότητα αυτή αντιστοιχεί στο ήμισυ της συνολικής παραγωγής της κατηγορίας

που γίνεται σήμερα στη Σλοβακία. Η κατασκευή του νέου εργοστασίου αναμένεται να ξεκινήσει πριν από το καλοκαίρι του 2018, ενώ όπως είχε αναφέρει σε παλαιότερα δημοσιεύματά της και η «Κ», εκτιμάται ότι θα τεθεί σε παραγωγική λειτουργία την άνοιξη του 2019.

Η επιλογή της περιοχής όπου θα κατασκευαστεί το εργοστάσιο της Chipita δεν είναι τυχαία, σύμφωνα με τα σλοβακικά ΜΜΕ. Πρόκειται να γίνει στην πιο εύφορη περιοχή της χώρας, εκεί όπου βρίσκονται πολλοί μεγάλοι μύλοι, γεγονός που θα επιτρέπει τον εύκολο και γρήγορο εφοδιασμό της σε άλευρα.

Η Chipita διαθέτει 11 δικά της εργοστάσια σε Ελλάδα (4 μονάδες), Βουλγαρία (1 μονάδα), Ινδία (1 μονάδα), Πολωνία (1 μονάδα), Ρουμανία (2 μονάδες), Ρωσία (1 μονάδα) και Τουρκία (1 μονάδα), λειτουργώντας 38 γραμμές παραγωγής. Επίσης, διαθέτει 7 εργοστάσια και 29 γραμμές παραγωγής σε Αίγυπτο (4 μονάδες μέσω της κοινοπραξίας Edita), Σαουδική Αραβία (2 μονάδες μέσω της κοινοπραξίας Modern Food Industries) και Μαλαισία (1 μονάδα μέσω της κοινοπραξίας Muchico Bakery). Συνολικά, τα προϊόντα της βρίσκονται σε 67 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Υπενθυμίζεται ότι μόλις τον Μάρτιο του 2016 η Chipita συνέστησε μια ακόμη κοινοπραξία, την Britchip Foods Limites, με την ινδική βιομηχανία τροφίμων Britannia Industries με αντικείμενο την κατασκευή εργοστασίου παραγωγής κρουασάν.

Εντός συνόρων η Chipita έκανε επισήμως πρεμιέρα ως κύριος μέτοχος της αλλαντοβιομηχανίας «Νίκας» την Δευτέρα, 3 Ιουλίου 2017, οπότε και έχει προγραμματιστεί η ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων της

δεύτερης. Σημειώνεται ότι μέσω της Competrol Establishment, η Chipita κατέχει το 89,74% της «Νίκας». Η Global Capital Investors πρώην κύριος μέτοχος της «Νίκας» κατέχει πλέον μόλις το 1,72%, 0,3% κατέχει η Eurobank και 0,25% η First European Retail Corp.

Βέβαια δεν είναι όλες οι επιχειρηματικές προσπάθειες της Chipita επιτυχημένες. Όπως το 2012, όταν η εταιρεία χρειάστηκε να κλείσει το εργοστάσιο της στην Ινδία.

Το καλοκαίρι του 2012 η Chipita ετοιμαζόταν να κάνει ένα ακόμη μακρινό ταξίδι. Ήταν η εποχή που είχε "κλείσει εισιτήριο" με προορισμό τη βιομηχανική περιοχή της Βομβάης. Το εργοστάσιο, το οποίο λειτούργησε για περισσότερα από 3 χρόνια, παράγοντας πραλίνα φουντουκιού σε ευρεία γκάμα συσκευασιών με το σήμα Finetti, έκλεισε, όπως επιβεβαίωσαν πηγές της εταιρείας.

Η απόφαση για τη διακοπή λειτουργίας της συγκεκριμένης μονάδας συνδέεται, όπως ανέφεραν οι ίδιες πηγές και με τη χαμηλή διείσδυση του προϊόντος στη συγκεκριμένη αγορά (σ.σ. "σερβίρονταν" λιγότερα από 30.000 σημεία).

Η διακοπή της συγκεκριμένης μονάδας έρχεται μόλις λίγο διάστημα μετά τη στρατηγική συνεργασία που σύναψε ο ελληνικός όμιλος, ο βασικός όγκος πωλήσεων του οποίου πραγματοποιείται στο εξωτερικό, με τον ινδικό όμιλο Britannia Industries. Οι δύο πλευρές έχουν υπογράψει μη δεσμευτικό μνημόνιο κατανόησης (MoU), το οποίο προβλέπει τη σύσταση κοινοπραξίας (σ.σ. η Chipita θα συμμετέχει με ποσοστό 40%) για τη δημιουργία εργοστασίου κρουασάν στην Ινδία.

Η επένδυση θα είναι ύψους άνω των 11 εκατ. ευρώ και η παραγωγική διαδικασία αναμένεται να ξεκινήσει μέσα στο 2018. Σε αυτό το εργοστάσιο εκτός από κρουασάν, θα παράγεται και η πραλίνα φουντουκιού. Άλλωστε εκτιμάται πως ο Ινδός "βασιλιάς" των μπισκότων, ο οποίος ελέγχει μερίδιο 38% στην τοπική αγορά και "σερβίρει" περισσότερα από 4 εκατομμύρια σημεία πώλησης, θα βοηθήσει, λόγω του ισχυρού δικτύου διανομής, και στην προώθηση όχι μόνο του κρουασάν αλλά και της πραλίνας φουντουκιού. Εκτίμηση η οποία επισημαίνεται και στην οικονομική έκθεση του διοικητικού συμβουλίου της ελληνικής εταιρείας στην οποία αναφέρεται "είμαστε αισιόδοξοι ότι η συνεργασία αυτή (σ.σ. με την Britannia) θα αποτελέσει μια σταθερή βάση για την ανάπτυξη της δραστηριότητας μας στην Ινδία, διευρύνοντας σημαντικά τις προοπτικές εξέλιξης μας στη χώρα αυτή."

Εκτός από την Ινδία, εντός του έτους ξεκινά η λειτουργία του εργοστασίου παραγωγής κρουασάν στη Μαλαισία μέσω της κοινοπραξίας της Chipita με την Munchy's, ενώ στα σχέδια του ελληνικού ομίλου είναι η υλοποίηση και άλλων επενδύσεων. Για τον σκοπό αυτό, οι θυγατρικές εταιρείες του, Chipita Bulgaria, Chipita Poland και Chipita Romania, έλαβαν βραχυπρόθεσμα δάνεια ύψους 17,7 εκατ. ευρώ, 5,9 εκατ. ευρώ και 20,8 εκατ. ευρώ αντίστοιχα. Τα νέα αντληθέντα κεφάλαια ύψους 44,4 εκατ. ευρώ, τα οποία ελήφθησαν την περίοδο από 1η Ιανουαρίου έως τις 8 Απριλίου του 2017, θα χρησιμοποιηθούν από τον όμιλο για επενδυτικούς σκοπούς, όπως σημειώνεται στην οικονομική έκθεση. Εν τω μεταξύ στις 14 Μαρτίου η εταιρεία ζήτησε επίσημα από τους ομολογιούχους του κοινοπρακτικού ομολογιακού δανείου των 200 εκατ. ευρώ να συμφωνήσουν στην

αναδρομική αναθεώρηση (αύξηση) στις 31 Δεκεμβρίου 2016 του χρηματοοικονομικού δείκτη καθαρού δανεισμού προς EBITDA.

Εκτός από τις επενδύσεις που προτίθεται να υλοποιήσει από εδώ και πέρα, στα τέλη της περασμένης χρονιάς εξαγόρασε το 14% των μετοχών της Wonderplant της εταιρείας που δραστηριοποιείται στην υδροπονική καλλιέργεια τομάτας ενώ τον περασμένο Μάρτιο απέκτησε οικόπεδο στη Μεταμόρφωση, όπου είναι και η έδρα της, έναντι 2,2 εκατ.ευρω. Σε ότι αφορά την πορεία των οικονομικών της μεγεθών, πέρυσι οι ενοποιημένες πωλήσεις της ανήλθαν στα 432,3 εκατ. ευρώ ενισχυμένες κατά 11,2% σε σχέση με το 2015 και οι πωλήσεις της μητρικής στα 114,6 εκατ. ευρώ ενισχυμένες κατά 10,7%. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως πέρυσι η Chipita προχώρησε στην ενίσχυση της παραγωγής στην Ελλάδα προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των αγορών του εξωτερικού γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του κόστους. Τα συγκρίσιμα EBITDA αυξήθηκαν 5,8% στα 59,8 εκατ. ευρώ σε επίπεδο ομίλου, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε 9,3 εκατ. ευρώ για τον όμιλο και 31,9 εκατ. ευρώ για την εταιρεία, από 51,3 εκατ. ευρώ και 7,7 εκατ. ευρώ αντίστοιχα το 2015, ενώ το προσωπικό αυξήθηκε 7,45% στα 11.271 άτομα.

Οι δυνατές αγορές της Chipita το 2016 ήταν οι: Βουλγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Τσεχία και Γερμανία. Στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη πέτυχε αύξηση 14,1% των πωλήσεων και 13,2% της λειτουργικής κερδοφορίας. Από την άλλη πλευρά η εταιρεία της στην Ουκρανία σταμάτησε την προμήθεια των προϊόντων από τη Ρωσία, γεγονός που επηρέασε αρνητικά τα αποτελέσματα της χώρας, ενώ η δραστηριότητα στην Τουρκία συνεχίζει να παρουσιάζει αρνητικά αποτελέσματα.

Όπως σημειώνεται στην οικονομική έκθεση, "η σημαντική υποτίμηση του τοπικού νομίσματος και η ρευστή πολιτική και μακροοικονομική κατάσταση της χώρας, συμβάλουν στη δυσκολία ανεύρεσης λύσεων για τη βελτίωση των πωλήσεων και των αποτελεσμάτων. Για τον λόγο αυτό εξετάζονται συμπληρωματικοί τρόποι για την βελτίωση των μεγεθών της."

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **3.1: Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Chipita**

Η εκτίμηση της απόδοσης μιας εταιρείας επιτυγχάνεται με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Η ανάλυση αυτή παρέχει στοιχεία για την εξέλιξη της εταιρείας από έτος σε έτος και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες που εξηγούνται παρακάτω ταξινομημένοι ανά κατηγορία:

#### **ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της

**Τρέχουσας Ρευστότητας** =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$

**Άμεσης Ρευστότητας** =  $\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$

### **3.2: ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Μετρούν το βαθμό στον οποίο η εταιρεία έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια

**Δανειακής Επιβάρυνσης** =  $\frac{\text{Ξένα Κεφάλαια/Ίδια Κεφάλαια}}$

**Αυτοχρηματοδότησης Παγίων** =  $\frac{\text{Ίδια Κεφάλαια/Πάγιο Ενεργητικό}}$



### **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

Μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης

**Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων** = Καθαρές Πωλήσεις/Αποθέματα

**Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων** = Καθαρές Πωλήσεις/Καθαρά Πάγια

**Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού** = Καθαρές Πωλήσεις/Συνολικό Ενεργητικό

### **3.3: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη

**Καθαρό Περιθώριο Κέρδους** = Καθαρά Κέρδη/Πωλήσεις

**Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων** = Καθαρά Κέρδη/Ιδια Κεφάλαια

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται μερικοί από τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες για τα έτη 2004 και 2005:

**ΠΙΝΑΚΑΣ : ΒΑΣΙΚΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Τάση</b>
<b>Τρέχουσας Ρευστότητας</b>	0,65	0,87	ΑΝΟΔΙΚΗ
<b>Άμεσης Ρευστότητας</b>	0,49	0,66	ΑΝΟΔΙΚΗ
<b>Δανειακής Επιβάρυνσης</b>	1,35	1,47	ΑΝΟΔΙΚΗ
<b>Αυτοχρηματοδότησης Παγίων</b>	0,45	0,40	ΣΤΑΣΙΜΗ
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων</b>	11,96	10,35	ΚΑΘΟΔΙΚΗ
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων</b>	0,51	0,45	ΚΑΘΟΔΙΚΗ
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού</b>	0,43	0,39	ΚΑΘΟΔΙΚΗ
<b>Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις</b>	2,3%	2,1%	ΚΑΘΟΔΙΚΗ
<b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων</b>	6,2%	5,8%	ΚΑΘΟΔΙΚΗ

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παραπάνω δείκτες πιο αναλυτικά

### **3.4: Ανάλυση Δεικτών:**

#### **3.4.1: Δείκτης Τρέχουσας Ρευστότητας**

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία της. Ο δείκτης αυτός για την εταιρεία Chirita, αν και παρουσιάζει μια μικρή άνοδο, ωστόσο παραμένει αρκετά μικρός. Αυτό οφείλεται στο ότι οι υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι πολύ υψηλές και δεν μπορούν να καλυφθούν από το κυκλοφορούν ενεργητικό της. Αν και μειώθηκαν τα βραχυπρόθεσμα δάνεια, παρόλα αυτά αυξήθηκαν οι υποχρεώσεις προς τρίτους. Ο δείκτης αυτός θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσος με τη μονάδα για να μπορεί η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Το γεγονός ότι είναι μικρότερος δείχνει πιθανό πρόβλημα εξόφλησης των Β.Υ., παρόλο που οι ταμειακές ροές παρουσιάζουν σημαντική αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

#### **3.4.2: Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας**

Δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της χωρίς να έχει εισπράξει τις απαιτήσεις από την πώληση των εμπορευμάτων της. Και αυτός ο δείκτης της Chirita είναι αρκετά μικρός και αντικατροπτίζει τη μικρή ρευστότητα της επιχείρησης. Ωστόσο, παρουσιάζει αυξητική τάση της τάξης του 35%.

### **3.4.3: Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης**

Δείχνει εάν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης έχουν χρηματοδοτηθεί από ξένα ή από ίδια κεφάλαια, αλλά και την αναλογία ξένων προς ιδίων κεφαλαίων. Ο δείκτης αυτός της Chirita είναι πολύ μεγάλος που σημαίνει ότι τα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης προήλθαν κατά κύριο λόγο από πιστωτές και δάνεια και δείχνει την αδυναμία της επιχείρησης να βρει δικούς της πόρους χρηματοδότησης. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό γιατί μπορεί το κόστος δανεισμού να είναι μικρότερο από το κόστος ιδίων κεφαλαίων. Καλό βέβαια είναι να υπάρχει μια καλή αναλογία ιδίων προς ξένα κεφάλαια, γιατί ακόμα κι αν συμφέρει ο δανεισμός, δεν γίνεται να έχουμε αναλογία π.χ 3/10 γιατί τότε στην ουσία η επιχείρηση ανήκει στους δανειστές της και επιπλέον η εταιρεία που έχει υψηλή δανειακή επιβάρυνση δυσκολεύεται να πάρει νέα δάνεια.

### **3.4.4: Δείκτης Αυτοχρηματοδότησης Παγείων**

Δείχνει τον βαθμό κατά τον οποίο τα πάγια της επιχείρησης χρηματοδοτήθηκαν εξ' ολοκλήρου από ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης της Chirita είναι πολύ μικρός και παρουσιάζει σταθερή τάση με ελαφρώς πτωτική πορεία. Δηλαδή η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να χρηματοδοτεί τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία με ίδια κεφάλαια, και χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό ξένα κεφάλαια. Αυτό δεν είναι καλό για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης γιατί σύμφωνα με τις αρχές σωστής χρηματοδότησης, τα πάγια και οι μακροχρόνιες τοποθετήσεις

εκτός επιχειρήσεις πρέπει να χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μεγάλης διάρκειας ή με ίδια κεφάλαια.

### **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων**

Εκφράζει τη συχνότητα ανανέωσης των αποθεμάτων μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι καλός και αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει υψηλά αποθέματα και ότι η επιχείρηση είναι ικανή να πουλάει τα αποθέματα της γρήγορα, καθώς και ότι η επιχείρηση δεν δεσμεύει τα κεφάλαια της σε απόθεμα, το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό για την επιχείρηση που δεν διαθέτει καλή ρευστότητα. Όμως παρουσίασε μια μικρή μείωση το 2005 και χρειάζεται προσοχή.

### **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων**

Ο δείκτης αυτός κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός καθώς δείχνει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία. Ωστόσο, η επιχείρηση διαθέτει πλεονάζοντα πάγια στοιχεία και γενικά δεν είναι επιφυλακτική με την αγορά παγίων στοιχείων. Μάλιστα προέβη σε επενδυτικές δραστηριότητες και η επίδραση αυτών των επενδύσεων θα φανεί αργότερα στις πωλήσεις.

### **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού**

Προσδιορίζει τον αριθμό των κύκλων περιστροφής που πραγματοποιούν τα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε ενεργητικά στοιχεία μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι πολύ μικρός και δείχνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί σε μικρό βαθμό τα περιουσιακά της στοιχεία σε σχέση με τις πωλήσεις. Αποτελεί ένδειξη υπερεπένδυσης κεφαλαίων από στοιχεία του ενεργητικού σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί, γεγονός που οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στα πάγια.

### **Περιθώριο Κέρδους**

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει μια πολύ μικρή πτώση που μπορεί να οφείλεται στη μείωση των συνολικών κερδών, λόγω της δυσανάλογης αύξησης των εξόδων και του κόστους πωληθέντων σε σχέση με την αύξηση των πωλήσεων. Η επιχείρηση έχει υψηλά έξοδα διάθεσης και υψηλό κόστος πωληθέντων σε σχέση με τις πωλήσεις το οποίο δείχνει αναποτελεσματικότητα στη διαχείριση του κόστους.

### **Αποδοτικότητα Ίδιων Κεφαλαίων**

Ο δείκτης αυτός μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ίδια κεφάλαια της. Είναι πολύ μικρός και παραμένει στα ίδια επίπεδα, γεγονός που οφείλεται στα χαμηλά καθαρά κέρδη της εταιρίας λόγω αυξημένων εξόδων διάθεσης και υψηλού κόστους πωληθέντων. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση δεν μπορεί να

διαχειριστεί αποτελεσματικά το κόστος, και εάν δεν υπάρξει κάποιο πρόγραμμα που θα μειώσει τα κόστη της ή θα αυξήσει σημαντικά τις πωλήσεις της, τότε θα πρέπει να γίνει κάτι άμεσα για να αυξηθεί άμεσα η κερδοφορία της.

- Η διατήρηση του περιθωρίου κέρδους της εταιρείας σε χαμηλά επίπεδα συνεπάγεται στη μείωση της κερδοφορίας της και επομένως η εταιρεία θα πρέπει να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά το κόστος πωληθέντων και τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης. Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και μειώσει το κόστος των πωληθέντων.
- Η διάρθρωση των κεφαλαίων της εταιρείας δεν κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική καθώς η εταιρεία χρησιμοποιεί κυρίως ξένα κεφάλαια, και ιδιαίτερα δάνεια. Η άντληση του μεγαλύτερου μέρους των κεφαλαίων από τράπεζες θεωρείται από πολλούς ως κατάλληλη, ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέπονται οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τη μεγάλη αυτή δανειακή επιβάρυνση και τις επιβαρημένες υποχρεώσεις προς τρίτους.
- Η χαμηλή αποδοτικότητα που παρατηρείται φανερώνει πως η διοίκηση των πωλήσεων και των επενδύσεων της εταιρείας δεν είναι πολύ αποτελεσματική. Αυτό οφείλεται στην χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα και το χαμηλό περιθώριο κέρδους και καθιστά απαραίτητη μία συντονισμένη προσπάθεια σωστής διαχείρισης του κόστους.
- Η ρευστότητα της εταιρείας δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική και αυτό γιατί εξαρτάται από κυκλοφοριακά στοιχεία τα οποία δεν ρευστοποιούνται άμεσα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η

διοίκηση της εταιρείας πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις ταμειακές εκροές της.

Παρόλο που η επιχείρηση παρουσιάζει εξαιρετικά υψηλό κύκλο εργασιών, ωστόσο, δεν έχει κατορθώσει να μεταφράσει τα έσοδα αυτά σε καθαρά κέρδη. Τη χρηματοοικονομική αυτή εικόνα της επιχείρησης δυσχεραίνουν οι υψηλές υποχρεώσεις της, οι οποίες είναι πολύ μεγαλύτερες των ιδίων κεφαλαίων και του ρευστοποιήσιμου ενεργητικού της. Ως θετικό κρίνεται η υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, το οποίο είναι πολύ σημαντικό καθώς τα προϊόντα της επιχείρησης έχουν πολύ μικρό κύκλο ζωής. Επίσης ενθαρρυντικό είναι η αυξητική τάση των δεικτών ρευστότητας, που οφείλεται στην σημαντική αύξηση των πωλήσεων.



### **3.6: Οικονομικά στοιχεία (2015 – 2016)**

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των υπαλλήλων που αφορούν συνεχιζόμενες δραστηριότητες του Ομίλου και της Εταιρείας κατά την 31η Δεκεμβρίου 2016 και 2015:

	ΟΜΙΛΟΣ	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
	31	31	31	31
	Δεκεμβρίου	Δεκεμβρίου	Δεκεμβρίου	Δεκεμβρίου
	2016	2015	2016	2015
Αριθμός εργαζομένων σε συνεχιζόμενες δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένων συγγενούς εταιρείας και κοινοπραξιών)	11.271	10.489	741	732
<b>Συνολικός Αριθμός εργαζομένων</b>	11.271	10.489	741	732

### **Εξέλιξη και μεταβολές οικονομικών μεγεθών για τον Όμιλο και την Εταιρεία**

Τα αποτελέσματα και η οικονομική θέση του Ομίλου και της Εταιρείας, όπως απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις, κρίνονται ικανοποιητικά.

### **Επισκόπηση των οικονομικών επιδόσεων για την χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2016**

**Κύκλος Εργασιών:** Οι πωλήσεις το **2016** ανήλθαν σε € 432,3 εκατ. για τον Όμιλο και € 114,6 για την Εταιρεία (για την χρήση **2015**: € 388,9

εκατ. για τον Όμιλο όπως επαναδιατυπώθηκαν και € 103,5 εκατ. για την Εταιρεία).

**Μικτά κέρδη:** Τα μικτά κέρδη το **2016** ανήλθαν σε € 211,1 εκατ. για τον Όμιλο και € 34,8 εκατ. για την Εταιρεία (για την χρήση **2015**: € 187,8 εκατ. για τον Όμιλο όπως επαναδιατυπώθηκαν και € 31,4 εκατ. για την Εταιρεία).

**Προσαρμοσμένο EBITDA:** Τα κέρδη προ φόρων, χρηματοοικονομικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων, μη επαναλαμβανόμενων ζημιών / κερδών και αποσβέσεων συμπεριλαμβανομένης της αναλογίας των συγγενών εταιρειών και κοινοπραξιών το 2016 ανήλθαν σε € 59,8 εκατ. για τον Όμιλο και € 8,0 εκατ. για την Εταιρεία (δεν περιλαμβάνεται στα αποτελέσματα του Ομίλου και της Εταιρείας, μη επαναλαμβανόμενη ζημιά από απομείωση αξίας απαίτησης ποσού € 1,5 εκατ.) (για την χρήση **2015**: € 59,9 εκατ. και € 6,6 εκατ., για τον Όμιλο και την Εταιρεία, αντίστοιχα). Το 2016 η συμμετοχή του Ομίλου στη συγγενή εταιρεία Edita Food Industries SAE ήταν 13% καθόλη τη διάρκεια της χρήσης ενώ το 2015 η συμμετοχή του Ομίλου στην Edita Food Industries SAE ήταν 28% για τους τρεις πρώτους μήνες και 13% για τους υπόλοιπους 9 μήνες.

**Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα:** Τα καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα το 2016 ανήλθαν σε € 12,9 εκατ. έξοδο για τον Όμιλο και € 30,6 εκατ. έσοδο για την Εταιρεία (για την χρήση **2015**: € 15,3 εκατ. έξοδα για τον Όμιλο και € 12,8 εκατ. έσοδο για την Εταιρεία).

**Κέρδη προ φόρων:** Τα κέρδη προ φόρων το 2016 ανήλθαν σε € 16,5 εκατ. για τον Όμιλο και € 31,1 εκατ. για την Εταιρεία (για την χρήση **2015:** € 3,4 εκατ. κέρδη για τον Όμιλο τα οποία δεν περιλαμβάνουν το κέρδος από πώληση συμμετοχών σε συγγενείς εταιρείες € 62,6 εκατ. και τη ζημιά από την εκκαθάριση κοινοπραξίας € 3,3 εκατ. και € 13,2 εκατ. κέρδη για την Εταιρεία).

**Φόρος εισοδήματος:** Ο φόρος εισοδήματος για το έτος 2016 ανήλθε σε € 7,2 εκατ. έξοδο για τον Όμιλο και € 0,8 εκατ. έσοδο για την Εταιρεία (για την χρήση **2015:** € 11,4 εκατ. έξοδο και € 5,5 εκατ. έξοδο, φόροι, για τον Όμιλο και την Εταιρεία, αντίστοιχα).

**Κέρδη μετά από φόρους:** Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους το 2016 ανήλθαν σε € 9,3 εκατ. για τον Όμιλο και € 31,9 εκατ. για την Εταιρεία (για την χρήση **2015:** € 51,3 εκατ. κέρδη και € 7,7 εκατ. κέρδη για τον Όμιλο και την Εταιρεία, αντίστοιχα).

**Κέρδη μετά από φόρους που αναλογούν στους μετόχους της Εταιρείας:** Ο Όμιλος παρουσίασε συνολικά κέρδη μετά από φόρους που αναλογούν στους μετόχους της Εταιρείας € 10,9 εκατ. το 2016 (για το έτος 2015: € 56,2 εκατ. κέρδη).

Δείκτες	Group	
	31/12/2016 €'000	31/12/2015 €'000
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	131.502	157.535
	15,40%	18,20%
Σύνολο Ενεργητικού	854.711	864.594
Ίδια Κεφάλαια	468.015	477.614
	120,90%	123,40%
Σύνολο Υποχρεώσεων	387.044	386.980

31/12/2016 €'000	Company	
	31/12/2015 €'000	
61.557	61.091	
	9,40%	9,30%
656.168	657.471	
361.825	339.942	
	122,90%	107,10%
294.343	317.529	

## Ετος 2016

Το 2016 αποτελεί μία χρονιά, όπου η στρατηγική της επιλογή για εξωστρέφεια, επένδυση στα brands, για την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και για βελτιστοποίηση των συστημάτων, μεταφράστηκε στην επιτυχημένη πορεία του Ομίλου για μια ακόμη χρονιά. Με μία σειρά πρωτοβουλιών, εξασφάλισε τους μεσοπρόθεσμους στόχους και ταυτόχρονα πέτυχε κερδοφόρα ανάπτυξη. Το 2016 επιτεύχθηκε σημαντική βελτίωση των μεγεθών στο σύνολο των κυρίων δραστηριοτήτων με τις πωλήσεις σε επίπεδο Ομίλου να διαμορφώνονται στα €432,3 εκατ., σημειώνοντας άνοδο +11,2%, και το προσαρμοσμένο EBITDA σε €59,8 εκατ. (+5,8 %) έναντι €56,5 εκατ. το

2015 (σε συγκρίσιμα με το 2016 μεγέθη, δηλαδή υποθέτοντας ότι ο Όμιλος είχε 13% συμμετοχή στη συγγενή εταιρεία Edita Food Industries SAE καθόλη τη διάρκεια του 2015, και δεν περιλαμβάνει το EBITDA ποσού €1,2 εκατ. της Chirita που είναι υπό εκκαθάριση από το 2015). Τα συγκρίσιμα αποτελέσματα μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας διαμορφώθηκαν στα €13,7 εκατ. έναντι €12,2 εκατ. το 2015 (+12%).

### **Δραστηριότητα της εταιρείας στον Ευρωπαϊκό χώρο και άλλες χώρες του εξωτερικού**

Η περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (CEE) συνέχισε την έντονη αναπτυξιακή της πορεία και το 2016, παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση των πωλήσεων της τάξεως του 14,1% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αγγίζοντας τα €294 εκατ., ενώ αντίστοιχα η κερδοφορία σε επίπεδο EBITDA αυξήθηκε σημαντικά σε σχέση με πέρυσι κατά 13,2%, φτάνοντας τα €43,7 εκατ. και τα καθαρά κέρδη προ φόρων τα €32,5 εκατ.

Οι στοχευόμενες εμπορικές πολιτικές μας στις επιμέρους χώρες της περιοχής σε συνδυασμό με την αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ συνέβαλαν σημαντικά στην εξαιρετική πορεία των αποτελεσμάτων της περιοχής. Θεωρούμε ότι η σημαντική μας παρουσία στα επιλεγμένα αθλητικά γεγονότα “Euroleague Basketball”, ως “7DAYS Premium Partner” και “EuroCup”, ως “Naming Sponsor” που προβάλλονται στις περισσότερες χώρες που έχουμε παρουσία, έχει συμβάλει σημαντικά στην αυξητική πορεία της κατηγορίας του κρουασάν.

Επίσης ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός, ότι τα μακροοικονομικά μεγέθη της πλειονότητας των χωρών, που απαρτίζουν την περιοχή, εξελίσσονται θετικά, ανατρέποντας τις σοβαρές συνέπειες της κρίσης των προηγούμενων ετών.

Η Ρουμανία ξεπέρασε την ήδη εξαιρετική πορεία του 2015, σημειώνοντας αύξηση πωλήσεων της τάξεως του 15,0% και EBITDA 35,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας στα €121,8 εκατ. και €17,5 εκατ., αντίστοιχα. Ο συνδυασμός της ισχυρής διαφημιστικής υποστήριξης τόσο στο κρουασάν όσο και στα Pizzeti, Bake Rolls και της πολύ καλής απόδοσης του λανσαρίσματος του κρουασάν των 110γρ. από τα τέλη του 2015, οδήγησαν στην ενίσχυση της παρουσίας μας στην αγορά. Η Βουλγαρία συνέχισε την επιτυχημένη πορεία των προηγούμενων ετών, παρουσιάζοντας αυξημένες πωλήσεις και EBITDA, φτάνοντας στα €92,1 εκατ. και €17,2 εκατ., αντίστοιχα. Η «Cool» στρατηγική μάρκετινγκ, που συνέβαλε στην ενίσχυση της εικόνας του 7DAYS, οι επιτυχημένες διαφημίσεις των Pizzeti και Bake Rolls (Cave Man και Royals) καθώς και η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση του κόστους, απέφεραν αυτά τα πολύ θετικά αποτελέσματα.

Υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 13,5% σημείωσε και η Πολωνία, με πωλήσεις που έφτασαν τα €68,6 εκατ. Η Πολωνία συνέχισε την εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ του κρουασάν έναντι των φρέσκων προϊόντων ζύμης, προβάλλοντας τα σημεία υπεροχής του έναντι των παραδοσιακών, μη τυποποιημένων προϊόντων, που αποτελούν μια σημαντική αγορά και βασικό ανταγωνιστή του προϊόντος μας. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο τελευταίο τρίμηνο του 2016 ξεκίνησε η λειτουργία της νέας γραμμής Bake Rolls

στην Πολωνία σε νέες εγκαταστάσεις στο υφιστάμενο εργοστάσιο. Το μειωμένο κόστος μεταφοράς και η ευκολότερη πρόσβαση σε αγορές, όπως η Γερμανία, οι Βαλτικές και οι χώρες με εμπορική παρουσία, όπως η Τσεχία, ανοίγουν σημαντικές προοπτικές για τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Από την ομάδα των χωρών της κεντρικής Ευρώπης, θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην εξαιρετική πορεία της Τσεχίας, η οποία παρουσίασε έντονη ανοδική τάση στις πωλήσεις της, που ξεπέρασαν τα €13,9 εκατ., ενώ διπλασίασε το EBITDA της. Η διαφημιστική υποστήριξη του Chiricaο από την αρχή της χρονιάς, του Bake Rolls καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και οι στοχευόμενες προωθητικές ενέργειες απέφεραν πολύ θετικά αποτελέσματα. Η συνέχιση της διαφημιστικής καμπάνιας του τυποποιημένου κρουασάν σε σχέση με τα φρέσκα προϊόντα σε όλη την περιοχή συνέβαλε στην καλή της πορεία.

Παρόλο που στην Ελλάδα διατηρήθηκε το κλίμα έντονης αβεβαιότητας τόσο σε πολιτικό όσο και μακροοικονομικό επίπεδο, και συνεχίστηκε ο περιορισμός στις κινήσεις κεφαλαίων, η Chirita κατάφερε να πετύχει αύξηση στις πωλήσεις των προϊόντων της στα €91 εκ. έναντι €79 εκ., αλλά και στο EBITDA, το οποίο διαμορφώθηκε στα €8 εκ. από €6,6 εκ. πέρυσι. Η εταιρεία συνέχισε τη διαφημιστική καμπάνια στις βασικές κατηγορίες προϊόντων της και την εφαρμογή επιλεγμένων προωθητικών ενεργειών κατά τη διάρκεια του έτους. Η πολύ καλή πορεία των πωλήσεων της πατάτας (Chips), ως αποτέλεσμα της βελτιωμένης πρότασης προς τον καταναλωτή, το λανσάρισμα του νέου προϊόντος στην κατηγορία των ζαχαρωδών (Choco Rocks), καθώς και το λανσάρισμα του Molto των 110γρ. συνέβαλαν στην αύξηση των πωλήσεων. Η αύξηση της παραγωγής στην Ελλάδα με στόχο την

κάλυψη των εποχικά αυξημένων αναγκών στις χώρες του εξωτερικού, είχαν ως αποτέλεσμα την περαιτέρω βελτίωση του κόστους.

Στη Γερμανία συνεχίστηκε η ανοδική πορεία της εταιρείας παρουσιάζοντας σημαντική αύξηση πωλήσεων στα Bake Rolls και κρουασάν της τάξεως των €5 εκατ. (+24,8%) και του EBITDA στο €1 εκατ. (+69,6%) σε σχέση με πέρυσι. Οι βασικοί άξονες της ανάπτυξης προήλθαν από την επέκταση της διανομής των προϊόντων στις μεγάλες αλυσίδες μέσω στοχευμένων προωθητικών ενεργειών.

Στην περιοχή της Κοινοπολιτείας Ανεξάρτητων Κρατών (CIS) συνεχίστηκε και το 2016 η αρνητική επίδραση από τον πόλεμο στην Ουκρανία και τις κυρώσεις στη Ρωσία. Παρόλο που το GDP της Ρωσίας σταθεροποιήθηκε το 2016, η χώρα συνέχισε την προσαρμογή της οικονομίας της στις χαμηλότερες τιμές του πετρελαίου και στις διεθνείς κυρώσεις, γεγονός που επηρέασαν την ιδιωτική κατανάλωση. Επίσης, λόγω της διαμάχης μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας, η εταιρεία στην Ουκρανία σταμάτησε την προμήθεια των προϊόντων από τη Ρωσία γεγονός που επηρέασε αρνητικά τα αποτελέσματα της χώρας.

Η δραστηριότητα στην Τουρκία συνεχίζει να παρουσιάζει αρνητικά αποτελέσματα. Η σημαντική υποτίμηση του τοπικού νομίσματος και η ρευστή πολιτική και μακροοικονομική κατάσταση της χώρας, συμβάλουν στη δυσκολία ανεύρεσης λύσεων για τη βελτίωση των πωλήσεων και των αποτελεσμάτων. Εξετάζονται συμπληρωματικοί τρόποι για την βελτίωση των μεγεθών της.

Το 2016 υπογράφηκε συμφωνία κοινοπραξίας με την εταιρεία Munchy's για την έναρξη της δραστηριότητας μας στη Μαλαισία για την



παραγωγή κρουασάν. Αυτή η συμφωνία, μας ανοίγει μεγάλες προοπτικές για τη δραστηριοποίηση μας στις αναδυόμενες αγορές της Ασίας. Εκτιμάται ότι η παραγωγή κρουασάν θα ξεκινήσει το πρώτο εξάμηνο του 2017.

## **Κίνδυνοι και αβεβαιότητες**

### **Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι**

Οι δραστηριότητες του Ομίλου δημιουργούν διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων συναλλαγματικών ισοτιμιών και επιτοκίων, πιστωτικών κινδύνων και κινδύνων ρευστότητας. Το συνολικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου εστιάζεται στις διακυμάνσεις των χρηματοοικονομικών αγορών και επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την ενδεχόμενη αρνητική τους επίδραση στη χρηματοοικονομική επίδοση του Ομίλου. Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων πραγματοποιείται κεντρικά από την Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων του Ομίλου.

### **Συναλλαγματικός κίνδυνος**

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος η αξία των απαιτήσεων, υποχρεώσεων, εσόδων, εξόδων να κυμαίνεται λόγω αλλαγών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος του Ομίλου προκύπτει από υπάρχουσες ή μελλοντικές ταμιακές ροές (εισαγωγές / εξαγωγές) σε νομίσματα διαφορετικού από το βασικό νόμισμα (ευρώ) καθώς και επενδύσεις σε χώρες του εξωτερικού. Η διαχείριση των συναλλαγματικών κινδύνων αντιμετωπίζεται κυρίως με τη χρήση αντισταθμιστικών μέσων και με προθεσμιακά συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης σε συνάλλαγμα.

### **Κίνδυνος επιτοκίου**

Ο κίνδυνος επιτοκίου είναι ο κίνδυνος η αξία των χρηματοοικονομικών μέσων να κυμαίνεται σημαντικά εξαιτίας αλλαγών στα επιτόκια της αγοράς. Τα έσοδα και οι χρηματοοικονομικές ροές από τις εργασίες του Ομίλου είναι ουσιαστικά ανεξάρτητα από αλλαγές στα επιτόκια της αγοράς καθώς ο Όμιλος δεν έχει σημαντικά έντοκα περιουσιακά στοιχεία, πλην των καταθέσεων σε τράπεζες. Ο Όμιλος εκτίθενται σε κίνδυνο επιτοκίου κυρίως αναφορικά με το δανεισμό. Ο δανεισμός σε κυμαινόμενα επιτόκια εκθέτει τον Όμιλο σε κίνδυνο ταμειακών ροών από επιτόκια. Ο δανεισμός σε σταθερά επιτόκια εκθέτει τον Όμιλο σε κίνδυνο μεταβολής της εύλογης αξίας από επιτόκια. Η έκθεση σε κίνδυνο επιτοκίων των υποχρεώσεων και των συμμετοχών παρακολουθείται σε προληπτική βάση. Προκειμένου να μετριαστεί ο κίνδυνος μεταβολής επιτοκίων, η Χρηματοοικονομική Διεύθυνση του Ομίλου διαμορφώνει τη σχέση σταθερού-κυμαινόμενου επιτοκίου του καθαρού δανεισμού του σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς, τη στρατηγική και τις χρηματοδοτικές του ανάγκες.

### **Πιστωτικός Κίνδυνος**

Ο πιστωτικός κίνδυνος προκύπτει όταν η αδυναμία των συμβαλλομένων μερών να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους θα μπορούσε να μειώσει το ποσό των μελλοντικών ταμειακών εισροών από χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία κατά την ημερομηνία της κατάστασης οικονομικής θέσης. Οι απαιτήσεις από πελάτες προέρχονται από ευρεία πελατειακή βάση. Στο τέλος της χρήσης ο Όμιλος δεν αντιμετωπίζει σημαντικές συγκεντρώσεις πιστωτικών κινδύνων, για τους οποίους δεν έχουν σχηματιστεί αντίστοιχες

προβλέψεις. Η χρηματοοικονομική κατάσταση των πελατών παρακολουθείται σε συνεχή βάση από όλες τις εταιρείες του Ομίλου. Όπου κρίνεται απαραίτητο και λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της αγοράς, ο Όμιλος διενεργεί προβλέψεις για πελάτες που παρουσιάζουν αυξημένο πιστωτικό κίνδυνο.

### **Κίνδυνος Ρευστότητας**

Η συνετή διαχείριση της ρευστότητας επιτυγχάνεται με την ύπαρξη του κατάλληλου συνδυασμού ρευστών διαθεσίμων και διαπραγματεύσιμων τίτλων και εγκεκριμένων τραπεζικών πιστώσεων και της δυνατότητας για το κλείσιμο αυτών των θέσεων όταν αυτό απαιτείται από τη δραστηριότητα ή το έργο. Ο Όμιλος διαχειρίζεται τους κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν από έλλειψη επαρκούς ρευστότητας με την παρακολούθηση των αναμενόμενων ταμειακών ροών φροντίζοντας να υπάρχουν πάντα εξασφαλισμένες τραπεζικές πιστώσεις προς χρήση και πάντα με όσο δυνατόν πιο ευνοϊκούς όρους.

### **Λειτουργικός κίνδυνος**

Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που απορρέει από αδυναμία των συστημάτων τεχνολογίας και ασφαλιστικών δικλείδων του Ομίλου καθώς και ο κίνδυνος που προέρχεται από ανθρώπινο λάθος και φυσικές καταστροφές. Τα συστήματα του Ομίλου ελέγχονται, συντηρούνται και αναβαθμίζονται επί συνεχούς βάσεως.

### **Κίνδυνος συμμόρφωσης**

Ο κίνδυνος συμμόρφωσης είναι ο κίνδυνος χρηματικής απώλειας, συμπεριλαμβανομένης και απώλειας από πρόστιμα και άλλες ποινές, που απορρέει από τη μη συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς

της πολιτείας. Ο κίνδυνος αυτός περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της εποπτείας που ασκείται από τη Διοίκηση του Ομίλου, αλλά και μέσω άλλων ασφαλιστικών δικλείδων που εφαρμόζονται από τον Όμιλο.

### **Κίνδυνος απώλειας φήμης**

Ο κίνδυνος αυτός απορρέει από αρνητική, αληθινή ή ψευδή, δημοσιότητα όσον αφορά τις εργασίες του Ομίλου, η οποία μπορεί να προκαλέσει μείωση της πελατειακής βάσης, μείωση των εισοδημάτων και νομικές αγωγές εναντίον των εταιρειών του Ομίλου. Ο κίνδυνος αυτός περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της εποπτείας που ασκείται από τη Διοίκηση του Ομίλου και μέσω άλλων διαδικασιών με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου αυτού.

### **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Ο Όμιλος, στην προσπάθειά του για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και στα πλαίσια της πολιτικής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υλοποιεί ένα ευρύ πρόγραμμα δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών, που συνάδουν με τη φυσιογνωμία και τις αρχές του, με στόχο την ενίσχυση σημαντικών πολιτιστικών, εκπαιδευτικών, κοινωνικών και αθλητικών δραστηριοτήτων, και οι οποίες συμβάλλουν ενεργά στη συνολική ευημερία της κοινωνίας.

### **Μερίσματα**

Κατά τη διάρκεια του 2016 η Εταιρεία δεν διένειμε μέρισμα.

## **Μετοχικό κεφάλαιο**

Η Γενική Συνέλευση που πραγματοποιήθηκε στις 8 Ιουνίου του 2016, αποφάσισε τη μείωση του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας κατά το ποσό των € 10.098 χιλιάδων, με μείωση της ονομαστικής αξίας της κάθε μετοχής κατά € 0,10.

## **Συναλλαγές και υπόλοιπα με Συνδεδεμένα Μέρη**

Τα συνδεδεμένα μέρη περιλαμβάνουν τη μητρική εταιρεία του Ομίλου, Chipita A.E, τις θυγατρικές και τις θυγατρικές αυτών, άμεσες και έμμεσες, τις συγγενείς εταιρείες, τα βασικά μέλη της διοίκησης και λοιπά μέρη, όπως περιγράφεται στη σημείωση 38 των οικονομικών καταστάσεων. Οι συναλλαγές με τα συνδεδεμένα μέρη πραγματοποιούνται σε καθαρά εμπορική βάση.

Οι αμοιβές που καταβλήθηκαν στα μέλη της Διοίκησης του Ομίλου όσον αφορά τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες για το έτος που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου του 2016, (συμπεριλαμβανομένων των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης) ανήλθαν σε € 5.653 χιλιάδες για τον Όμιλο και € 1.364 χιλιάδες για την Εταιρεία (2015 € 4.708 χιλιάδες και € 1.278 χιλιάδες για τον Όμιλο και την Εταιρεία, αντίστοιχα). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν δάνεια προς τα μέλη της Διοίκησης.

## **Ίδιες μετοχές**

Την 31 Δεκεμβρίου 2016, η Chipita A.E. δεν κατείχε ίδιες μετοχές ενώ η θυγατρική Wiseversa Investments Ltd κατείχε 1,127,840 μετοχές της Chipita A.E. ονομαστικής αξίας € 902.272.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Για την διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητο να εξεταστεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείτε το οποίο χωρίζετε σε μακρο περιβάλλον (social environment ) και σε περιβάλλον του κλάδου ( task environment). Είναι απαραίτητη για την Chipita όπως και για κάθε εταιρεία η εξέταση των βασικών παραγόντων που διαμορφώνουν και επηρεάζουν το μικρο και μακρο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείτε η επιχείρηση.

#### **4.1. ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ( SOCIAL ENVIROMENT)**

Το μακρο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την μακροχρόνια πορεία στρατηγικής της επιχείρησης. Το μακρο περιβάλλον περιλαμβάνει το πολιτικό, τεχνολογικό, οικονομικό, και κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης και από την ανάλυση τους προκύπτουν απειλές και οι ευκαιρίες που έχει η επιχείρηση για την συγκεκριμένη αγορά.

##### **4.1.1 Νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον**

Το νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την πολιτική κατάσταση και το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο καλείτε να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση μια χώρα.

Το ιδανικό για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο όπως αυτή των αγαθών προϊόντων όπως η Chipita International είναι στην χώρα την οποία ενεργεί να επικρατεί ένα σταθερό πολιτικό κλίμα με σταθερή οικονομία που αυτό με την σειρά του επιφέρει τον περιορισμό του κινδύνου καθιστώντας έτσι τις επενδύσεις σε αυτές τις χώρες ελκυστικές. Όμως τα πράγματα σε μερικές χώρες δεν είναι σε αυτή την κατάσταση αρκετές φορές καθώς οι διατάξεις οι νόμοι η φορολογία και οι δασμοί μιας χώρας δημιουργήσουν αρνητικό επενδυτικό κλίμα καθιστώντας την όποια επένδυση, επένδυση υψηλού ρίσκου έως και απαγορευτικού.

Το πολιτικό και νομικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι βιομηχανίες τροφίμων όπως η Chipita International είναι ιδιαίτερα ισχυρό γιατί αυτές οι εταιρίες έχουν να κάνουν άμεσα με τον άνθρωπο και μάλιστα με μικρά παιδιά και νέους. Το πλαίσιο αυτό απαιτεί από τις βιομηχανίες άριστη ποιότητα των πρώτων υλών, μάλιστα απαγορεύει ρητά την χρήση μεταλλαγμένων πρώτων υλών που με την χρησιμοποίησή στην παραγωγή στόχος είναι η μείωση του κόστους. Επίσης απαιτεί σωστή συντήρηση και άριστη κατάσταση του χώρου παραγωγής και της υγιεινής του χώρου παραγωγής. Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται από το Υπουργείο Υγείας και το Υπουργείο Οικονομικών συχνά και στόχος είναι η σωστή τήρηση των παραπάνω.

Για τις χώρες του εξωτερικού στις οποίες δραστηριοποιείτε η Chipita International η εταιρία ευνοείτε λόγω των διατάξεων σε αυτές τις χώρες που αφορούν την ελευθερία του εμπορίου, υπηρεσιών και μετακίνησης αγαθών επίσης η χαμηλή φορολογία τα φτηνά εργατικά χέρια και η απουσία δασμών στις εξαγωγές προς άλλες χώρες της Ε.Ε δημιουργεί

ένα πολύ ευνοϊκό κλίμα για επενδύσεις σε αυτές τις χώρες π.χ Βουλγαρία. Ωστόσο υπάρχουν κίνδυνοι που ελλοχεύουν όπως η αύξηση των τιμών και η πιθανή μετάταξη των προϊόντων σε υψηλότερη φορολογική κλίμακα που ασκούν πίεση σε όλους τους κλάδους των αγαθών.

## **4.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Για την δημιουργία του γενικευμένου περιβάλλοντος της Chipita International καίριας σημασίας παράγοντα αποτελεί το οικονομικό περιβάλλον. Αυτό αποτελείται από την αγορά από την οποία η εταιρεία προμηθεύεται και διανέμει τα προϊόντα της. Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η Chipita International είναι εγχώριο και διεθνές καθώς η εταιρεία εξάγει και παράγει τα προϊόντα της σε άλλες χώρες.

Η Ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται τα τελευταία 8 χρόνια από βαθιά οικονομική κρίση και ύφεση. Η κάθετη πτώση της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα έχει επιφέρει με την σειρά της συρρίκνωση στον κλάδο των σνάκς η οποία οφείλεται στην μείωση του διαθέσιμο εισοδήματος από την κρίση του έλληνα καταναλωτή, την αύξηση της φορολογίας και την δυσκολία χορήγησης δανείων στις επιχειρήσεις από τις τράπεζες. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα η αγορά της Ελλάδας να συνιστά δυστυχώς ένα άκρως ριψοκίνδυνο περιβάλλον για επενδυτικές δραστηριότητες.

Αντίθετα στην διεθνή σκηνή σημειώθηκε αύξηση του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου που σε συνδυασμό με την μείωση της τιμής του πετρελαίου και την ενίσχυση του ευρώ έναντι του δολαρίου δημιουργήθηκε κλίμα κατάλληλο για επενδυτικές δραστηριότητες.

Το ίδιο αλλά σε καλύτερη κατάσταση από την Ελλάδα περιβάλλον επικρατεί στην Ανατολική Ευρώπη καθώς εκεί η έκθεση σε



συναλλαγματικούς κινδύνους είναι αναπόφευκτη μεν αλλά η δεσπόζουσα θέση των προϊόντων της Chipita στις αγορές με ασθενέστερα νομίσματα της παρέχει την δυνατότητα μετακύλισης των δυσμενών συναλλαγματικών διαφορών στην τιμή πώλησης. Για τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που είναι στο ευρώ η μείωση των επιτοκίων, η εξάλειψη των δασμών και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης καθιστούν θετικό κλίμα. Στις χώρες αυτές υπάρχει το πρόβλημα του χαμηλού διαθέσιμου εισοδήματος όμως αυτό αμβλύνεται με το ότι το οργανωμένο λιανεμπόριο σε αυτές τις χώρες δεν έχει ωριμάσει ακόμα και η συνεχής αύξηση του οργανωμένου λιανεμπορίου σε αυτές τις χώρες αποτελεί πρόκληση για τις εταιρείες του κλάδου, έτσι για την την Chipita αποτελεί πρόκληση ώστε να μπορέσει να αποσπάσει όσον το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Για τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης τα πράγματα είναι διαφορετικά σε σχέση με την Ελλάδα και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Το υψηλό διαθέσιμο εισόδημα, οι μικρές διακυμάνσεις επιτοκίων, χαμηλός πληθωρισμός και η μεγαλύτερη προσφορά χρήματος μέσω χορήγησης δανείων συνιστούν ένα ασφαλέστερο επενδυτικό κλίμα. Ωστόσο στις χώρες αυτές επικρατεί ισχυρός ανταγωνισμός και ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι μικρός καθώς αυτός θεωρείται πια ώριμος. Τα δεδομένα αυτά απαιτούν συνεχή εγρήγορση της επιχείρησης και συνεχή ανανέωση των επιχειρηματικών πρακτικών.

### **4.3 Κοινωνικό Πολιτισμικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τις απόψεις, και τον τρόπο ζωής όλων όσων ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όπως και τα υπόλοιπα το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον πρέπει να λαμβάνετε σοβαρά υπόψη στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς η παρουσία των ηθικών και κοινωνικών κανόνων κάθε χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους στρατηγικούς στόχους και τις στρατηγικές

επιλογές της επιχείρησης. Η Chipita International η οποία δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο οφείλει να έχει γνώση και ταυτόχρονα αποδοχή απέναντι στις κοινωνικοπολιτισμικές καταστάσεις μιας χώρας, καθώς αυτά τα στοιχεία είναι κρίσιμα για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα η Chipita International η οποία δραστηριοποιείτε στον χώρο των σνακ σε διεθνές επίπεδο η εταιρεία ανάλογα των παραπάνω προσαρμόζετε.

Στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης η τάση εξευρωπαϊσμού και η αφομοίωση των δυτικών προτύπων διατροφής έχει δημιουργήσει την ανερχόμενη αγορά των ζαχαρωδών και σνακ σε αυτές τις χώρες.

Στην Δυτική Ευρώπη η αγορά θεωρείτε ώριμη καθώς οι πολλές ώρες δουλειάς και οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής των Δυτικών χωρών έχουν εδραιώσει το γρήγορο και θρεπτικό σνακ ως συνήθεια. Σημαντικό γεγονός είναι τα η στροφή τα τελευταία χρόνια των καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή. Με την σειρά της λοιπόν η Chipita International χάραξε στρατηγική και δημιούργησε στην συνέχεια υγιεινά προϊόντα με αρκετή ενέργεια και χαμηλές θερμίδες ώστε να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς που είχε ή ακόμα και να τα αυξήσει.

#### **4.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το Τεχνολογικό περιβάλλον και τα στοιχεία που το απαρτίζουν λαμβάνονται υπόψη κατά την διάρκεια διαμόρφωσης της στρατηγικής καθώς συνιστούν σημαντικές μεταβλητές. Το επίπεδο της τεχνολογίας στο οποίο βρίσκεται και εφαρμόζει η κάθε εταιρεία καθορίζει ανάλογα τις τεχνικές διαδικασίες της παραγωγής, την εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης, και τον βαθμό της τεχνολογικής προόδου.

Η Chipita International η οποία δραστηριοποιείτε στον χώρο των σνακ διεθνώς χαρακτηρίζετε από την υψηλή τεχνολογία που χρησιμοποιεί

στην παραγωγή η οποία είναι βασικό στοιχείο για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της αυτοματοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Οι επενδύσεις έρευνας και ανάπτυξης της Chipita International σε καινοτόμες τεχνολογικές μεθόδους και μηχανήματα είναι υψηλές και στόχο έχουν την ανάπτυξη και εξέλιξη των προϊόντων της τα οποία θα είναι πιο ποιοτικά και καινοτομικά σε σημείο να διαφοροποιούνται από τα άλλα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών της στην συνείδηση του καταναλωτή.

Για παράδειγμα η Chipita International το 2013 εισήγαγε στην γραμμή παραγωγής μια νέα τεχνολογία η οποία αφορούσε την ζύμη των κρουασάν. Το χαρακτηριστικό αυτής της τεχνολογίας ήταν πως πια θα καθιστούσε εφικτή την παραγωγή και παρασκευή της ζύμης τουλάχιστον 24 ώρες πριν την τελική παραγωγή και συσκευασία του προϊόντος. Με αυτήν την τεχνολογία η εταιρεία κατάφερε να αναβαθμίσει σημαντικά την ποιότητα του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα διευκόλυνε την παραγωγική διαδικασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### **Ανάλυση Μικρο Περιβάλλοντος ( Task Enviroment)**

Το μικρο περιβάλλον αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο αναπτύσσεται η εκάστοτε επιχείρηση, περιλαμβάνοντας όλους εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες αυτής (Wheelen & Hunger, 2008) ενώ η ανάλυσή του έχει άμεση σχέση με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης καθώς και με την προοπτική κερδοφορίας του οργανισμού. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται αποτελεσματικά με την εφαρμογή του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter . δυνάμεις οι οποίες αναφέρονται στην απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών, στην ένταση του ανταγωνισμού και στην απειλή από υποκατάσταση προϊόντα (Porter, 1979)

## 5.1: Διεθνής αγορά

Στην Ανατολική Ευρώπη ο τομέας των τυποποιημένων προϊόντων κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστικός γιατί είναι καινούργιος για τις χώρες αυτές και δεν υπάρχει αξιόλογος ανταγωνισμός. Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και ιδίως οι βαλκανικές χώρες έχουν επιδοθεί σε ένα ράλι ανάπτυξης και αύξησης των δημοσιονομικών τους μεγεθών προς το καλύτερο. Μετά από πολλές δεκαετίες λειτουργιάς των οικονομιών τους υπό τα σοσιαλιστικά πρότυπα αυτές οι χώρες εδώ και χρόνια δρουν με βάση το φιλελεύθερο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης που έχει ως αποτέλεσμα την απελευθέρωση των αγορών. Επειδή οι αγορές ακόμα δεν έχουν φτάσει σε ώριμο επίπεδο και οι κυβερνήσεις θέλουν να προσελκύσουν επενδύσεις δημιουργούνται συνθήκες που κάνουν την αγορά και πιο συγκεκριμένα τον κλάδο προσιτές για να επενδύσει κάποιος. Οι ελληνικές επιχειρήσεις σε αυτές τις χώρες μέσω εξαγορών επιχειρήσεων ή με σύσταση παραρτημάτων ή θυγατρικών εταιρειών έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια την τελευταία 25ετία. Οι αγορές στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης θεωρούνται αξιόλογες και πολλά υποσχόμενες. Επενδύσεις σε αυτές τις αγορές γίνονται όχι μόνο από την Ελλάδα, αλλά και από πολλά ακόμη ευρωπαϊκά κράτη. Επομένως αναπτύσσονται τόσο ο δευτερογενής όσο και ο τριτογενής τομέας των πολλά υποσχόμενων βαλκανικών αγορών. Παράλληλα βελτιώνεται και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων των παραπάνω χωρών. Έτσι π.χ. για τη Ρουμανία η αύξηση του ΑΕΠ το 2016 ήταν 8,3%, ενώ για το 2015 και 2016 ήταν 5,5% και 5,1% αντίστοιχα. Όλη αυτή η ανάπτυξη, οικονομική και κοινωνική, κρατών και πολιτών δημιουργεί μεγάλες ευκαιρίες.

Στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης επικρατεί η τεχνολογική ανάπτυξη η πολιτική σταθερότητα και η οικονομική ευμάρεια στις αγορές της. Γι' αυτό τον λόγο θεωρούνται πολύ φιλικές και ελκυστικές προς στους επενδυτές. Στην Ιταλία και την Γερμανία οι αγορές είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με πολλές και μεγάλες εταιρείες να προσπαθούν να

αποσπάσουν μερίδια αγοράς η μία από την άλλη. Ωστόσο, στις αγορές αυτές υπάρχουν αξιόλογες ευκαιρίες για διείσδυση γιατί αντίθετα με τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης αυτές χαρακτηρίζονται με έντονη κουλτούρα κατανάλωσης τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων και με σταθερό ρυθμό ανάπτυξης. Πιο αναλυτικά, η αγορά αλμυρών σνακ στη Δυτική Ευρώπη παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,5% για την χρονική περίοδο 2010-2015, ανερχόμενη σε 17,6 δις. το 2015 εκ των οποίων το 26% αφορά τσιπς και το 17% μορφοποιημένα αλμυρά σνακ. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς ελέγχεται από το Ηνωμένο Βασίλειο(με ποσοστό συμμετοχής 40%), ενώ ακολουθούν η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία με μερίδια 14%, 9% και 7% αντίστοιχα. Το μερίδιο της Ιταλίας και της Ολλανδίας διαμορφώθηκε σε 6% αντίστοιχα για την καθεμία. Παράλληλα η αγορά μπισκότων και κρουασάν στη Δυτική Ευρώπη παρουσιάζει μια ανοδική πορεία που αναμένεται να συνεχίσει με σταθερό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 3%. Αναλυτικότερα, στο Ηνωμένο Βασίλειο η αγορά διαμορφώθηκε σε 1,6 δις. το 2016 ενώ στην Ισπανία η κατανάλωση διαμορφώθηκε σε 271,3 χιλ. τόνους αυξημένη κατά 4,2% έναντι του 2015, ενώ η αξία της εν λόγω αγοράς διαμορφώθηκε σε 258,5 εκ. το 2016. Στη Γερμανία η παραγωγή σε αξία διαμορφώθηκε σε 1.494 εκ. το 2016, ενώ στην Γαλλία σε 1,6 δις

## 5.2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Το υπόδειγμα Porter είναι εργαλείο το οποίο βοηθάει να καθοριστεί η ανταγωνιστική δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και περιλαμβάνει παράγοντες που δημιουργούν πολλές από τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον του κλάδου στην προσπάθεια της να πετύχει τους στόχους της.

### 5.2.1: Μέγεθος/ένταση Ανταγωνισμού:

- Η αγορά της Ελλάδας και της Δυτικής Ευρώπης θεωρείται μια αγορά ώριμη στην οποία ο ρυθμός ανάπτυξης είναι όπως είναι επακόλουθο μικρός. Αυτό το γεγονός αυξάνει περισσότερο τον ανταγωνισμό αναμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου
- Η εγχώρια αγορά στον συγκεκριμένο κλάδο των αλμυρών σνακ και ζαχαρωδών αποτελείται και είναι συγκεντρωμένη σε 4 μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες καλύπτουν το 90% της αγοράς. Αυτό σημαίνει πως ο εγχώριος ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος.
- Στα σημεία πώλησης στα οποία διατίθενται τα εμπορεύματα όπως είναι τα ράφια των σουπερ μάρκετ επικρατεί επίσης μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των προϊόντων γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό
- Επενδύοντας τεράστια ποσά στο μάρκετινγκ και την διαφήμιση για τον λανσάρισμα των νέων καινοτομικών προϊόντων με στόχο η κάθε επιχείρηση να αποσπάσει μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές καθιστώντας τον ανταγωνισμό έντονο και σκληρό.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι χαμηλός καθώς μετά από το διάστημα λιγότερο των 7μηνών το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος από μία επιχείρηση λανσάρεται σχεδόν το ίδιο και από τις υπόλοιπες.
- Οι τεράστιες επενδύσεις σε μηχανήματα και τεχνολογία που προβαίνουν οι επιχειρήσεις ώστε να αυξηθεί η παραγωγή, να μειωθεί το ανα μονάδα κόστος, και να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας αυξάνει την προσφορά και συμπιέζει τις τιμές καθώς

είναι γνωστό πως η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό είναι πολύ μεγάλη. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις έχουν ήδη φροντίσει να διατεθούν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους στις αγορές του εξωτερικού που έχουν ήδη στραφεί.

### **5.2.2: Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

- Οι προμηθευτές του κλάδου έχουν σαν πιο σημαντικούς συνεργάτες-πελάτες τις επιχειρήσεις του μεγέθους της Chipita καθώς οι πωλήσεις τους προς αυτές αποτελούν τεράστιο ποσοστό του τζίρου τους αυτό το γεγονός μειώνει σε σημαντικό βαθμό την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Στον συγκεκριμένο κλάδο οι επιχειρήσεις όπως η Chipita έχει πληθώρα επιλογής προμηθευτή πρώτων υλών καθώς ο αριθμός των τελευταίων είναι τεράστιος. Αυτό θεωρείτε πλεονέκτημα για επιχείρηση όπως η Chipita καθώς την δίνει την διαπραγματευτική δύναμη στην επιχείρηση να πετύχει καλύτερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και καλύτερες συμφωνίες παράδοσης.
- Η δυνατότητα των προμηθευτών κάθετης ολοκλήρωσης μπρος τα εμπρος είναι εξαιρετικά μικρή.

Βάσει των παραπάνω στοιχείων καταλαβαίνουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου είναι μικρή.

### **5.2.3: Διαπραγματευτική Δύναμη αγοραστών**

- Οι επιχειρήσεις στον συγκεκριμένο κλάδο είναι πολύ μεγάλες με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μην είναι σε θέση να πιέσει την επιχείρηση για καλύτερες συμφωνίες και τιμές.
- Τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούν σημαντικό κέρδος για τον κάθε αγοραστή
- Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν οι εταιρείες του κλάδου προς τους αγοραστές και ιδίως τους μεγάλους δεν δίνει επιλογή άρνησης στους τελευταίους να μην βάλουν στο ράφια τους τα προϊόντα που διατίθενται από αυτές τις εταιρείες



- Ο αριθμός των super markets , των περιπτέρων και των παντοπωλείων είναι πολύ μεγάλος με αποτέλεσμα να έχουν μικρή δύναμη. Επίσης οι μεγάλοι πελάτες του κλάδου που θεωρούνται τα super markets αποτελούν το 30% των πωλήσεων της Chipita ποσοστό όχι ιδιαίτερα μεγάλο ώστε να θεωρηθεί δυνατό στην διαπραγμάτευση.
- Το μάρκετινγκ και η στρατηγική pull που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις επηρεάζουν την ζήτηση των καταναλωτών σε βαθμό που ουσιαστικά υποχρεώνουν τον αγοραστή να έχει τα προϊόντα του προμηθευτή στο ράφι και να διατηρεί άριστες σχέσεις μαζί του.
- Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω και η παραγωγή των προϊόντων που πωλούν είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη

Με τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική.

#### **5.2.4: Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η Chipita International και εξετάζουμε χαρακτηρίζετε από υψηλούς φραγμούς οι οποίοι δυσκολεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε αυτόν.

- Το λεγόμενο how to know, η καμπύλη εμπειρίας, η γνώση του κλάδου, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και η ήδη υπάρχουσα παραγωγή προϊόντων δίνει ξεκάθαρα πλεονεκτήματα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην κλάδο απέναντι στους νεοεισερχόμενους.
- Ο κλάδος απαιτεί τεράστια κεφάλαια για την είσοδο σε αυτόν τόσο για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού και κατασκευή εγκαταστάσεων όσο και για την διεξαγωγή των βασικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων όπως διάθεση παραγωγή μάρκετινγκ
- Τα ισχυρότερα κανάλια διανομής και η πρόσβαση σε αυτά κατέχουν οι μεγάλοι και λίγοι παίχτες του κλάδου οι όποιοι

δραστηριοποιούνται χρόνια μέσα σε αυτόν τον κλάδο με αποτέλεσμα η εισαγωγή ενός νέου παίχτη που θα είναι υπολογίσιμος να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη. Η Chipita International με στρατηγικής σημασίας κινήσεις, μέσω συμμαχιών και μέσω των εξαγορών εμπορικών εταιρειών έχει αποκτήσει περισσότερο από ικανοποιητική πρόσβαση σε αυτά τα δίκτυα. Για παράδειγμα η Chipita κατέχει στην Ιταλία και Γερμανία αποθήκες και ένα δίκτυο πωλητών, στην Ρωσία έχει ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομής και στην Λατινική Αμερική συνεργάζεται με τον κολοσσό PepsiCo.

- Οι επενδύσεις και η ταχύτητα αυτών πάνω στο λανσάρισμα νέων καινοτομικών προϊόντων και η διαφήμιση ώστε να διαφοροποιηθούν τα προϊόντα όσον τον δυνατόν στο μυαλό του καταναλωτή και να γίνουν πιο αναγνωρίσιμα είναι τεράστιες και έχουν αποτελέσματα. Απόρροια αυτών είναι ο καταναλωτής να είναι πιστός στο συγκεκριμένο προϋπάρχον προϊόν αφού κιόλας το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
- Η νομοθεσία στον κλάδο είναι πάρα πολύ αυστηρή και οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται είναι συχνοί.

Μελετώντας λοιπόν τα παραπάνω η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι δύσκολη και πολύ δαπανηρή, καθώς οι οικονομίες κλίμακας που έχουν

δημιουργηθεί και οι μεγάλες δαπάνες πάνω σε έρευνα ανάπτυξη και μάρκετινγκ καθιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις πολύ δυνατές και με παρά πολλά πλεονεκτήματα απέναντι σε έναν νεοεισελθόντα παίχτη του κλάδου.

### 5.2.5: Υποκατάστατα

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

## Κεφάλαιο 6

### **S.W.O.T Analysis (Ευκαιρίες-Απειλές/ΔυνάμειςΑδυναμίες)**

Όπως σε όλες τις μεγάλες εταιρείες έτσι και για την Chipita Int. η ανάλυση S.W.O.T είναι αναγκαία για να οδηγήσει την εταιρεία να διαμορφώσει εντοπίσει και να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη των σκοπών της. Η S.W.O.T ανάλυση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εσωτερικών δυνάμεων (Strengths), Αδυναμιών ( Weakness), και εξωτερικών ευκαιριών (Opportunities) και απειλών ( Threats ). Οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση S.W.O.T είναι οι εξής:

#### **Εξωτερικές Ευκαιρίες**

- Λόγω την παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών έχει αυξηθεί.
- Η τάση που επικρατεί και η στροφή των καταναλωτών σε κατανάλωση προϊόντων υγιεινής διατροφής με την κατάλληλη εκμετάλλευση αυτής μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για την εταιρεία .
- Οι ταχύτατοι ρυθμοί ζωής έχει φέρει να καταναλωτές να αναζητούν όλο και περισσότερο προϊόντα που είναι γρήγορα και εύκολα στην κατανάλωση ώστε να εξοικονομούν χρόνο
- Η πληθώρα προμηθευτών και η μικρή τους διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στην Chipita Int.
- Η τεχνολογία, οι οικονομίες κλίμακας και οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις καθιστούν δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
- Η αγορά της Ρωσίας αποτελεί ευκαιρία καθώς η κατανάλωση αλεύρου είναι τεράστια στην συγκεκριμένη χώρα οπότε αποτελεί ευκαιρία

- Οι πολύ καλές εμπορικές σχέσεις μεταξύ Κίνας και Ελλάδας αποτελούν ευκαιρία για άνοιγμα της Chirita Int σε μία τεράστια αγορά.

### **Εξωτερικές Απειλές**

- Όπως η στροφή των καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία έτσι μπορεί να αποτελέσει και απειλή εάν Chirita Int. δεν αναπτύξει νέα πιο υγιεινά σνακ.
- Εξίσου σημαντική απειλή είναι η ανάπτυξη αλυσίδων private label προϊόντων καθώς προσφέρουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές σε σχεδόν όλες τις αλυσίδες σουπερ μάρκετ.
- Ο κίνδυνος αντιγραφής των προϊόντων της Chirita Int. από μεγάλες εταιρείες είναι μεγάλος λόγω της μεγάλης επιτυχίας τους.
- Μεγάλο εύρος υποκατάστατων προϊόντων με τιμή περίπου ίδια με των προϊόντων της Chirita ασκεί μεγάλη πίεση στην εταιρεία.
- Το ισχυρό Ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων
- Η συνεχής ενημέρωση και μετέπειτα επίκριση των καταναλωτών για το θέμα των μεταλλαγμένων προϊόντων

## ΔΥΝΑΜΕΙΣ:

- Το ισχυρό brand name της Chirita και η καθιέρωση των προϊόντων της ως νόστιμα και ασφαλή προς τον καταναλωτή.
- Το ανεπτυγμένο R&D της εταιρείας και η πολύ μεγάλη τεχνογνωσία που έχει στα χέρια της η Chirita στην παραγωγή σκευασμάτων από αλεύρι.
- Το εξαιρετικά οργανωμένο και αξιόπιστο δίκτυο διανομής που διαθέτει σε Ελλάδα και εξωτερικό
- Η τάση εξωστρέφειας της εταιρείας η οποία στους στρατηγικούς της στόχους κινείται με όσον το δυνατόν μεγαλύτερη διεθνοποίηση της Chirita.
- Η εξαγορά της ΝΙΚΑΣ από την Chirita και η περαιτέρω διεύρυνση της εταιρείας στον κλάδο των αλλαντικών.
- Η συγχώνευση της Chirita με τον όμιλο ΔΕΛΤΑ και έπειτα η σύσταση του κολοσσού VIVARTIA που ενίσχυσε περαιτέρω την παρουσία της εταιρείας σε Ελλάδα και εξωτερικό.
- Η συνεργασία της εταιρείας με τον πολυεθνικό όμιλο PepsiCo που της επιτρέπει να εισχωρεί σε νέες αγορές μέσω του δικτύου διανομής της τελευταίας
- Ο τεχνολογικά πολύ εξελιγμένος μηχανολογικός εξοπλισμός και η άριστα οργανωμένη παραγωγική λειτουργία
- Το πολύ έμπειρο και εκπαιδευμένο προσωπικό
- Το αποδοτικό τμήμα μάρκετινγκ που έχει δημιουργήσει και της έχουν φέρει μεγάλες διαφημιστικές επιτυχίες.
- Η πολύ καλή επικοινωνία χάρι του καλού μάρκετινγκ που έχει αποκτήσει η εταιρεία με τους καταναλωτές.

## ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:

- Ο ανταγωνισμός στον συγκεκριμένο κλάδο επικεντρώνεται στην τιμή και η υψηλή τιμολογιακή πολιτική που έχει η Chipita καθίστα ταυτόχρονα αδυναμία.
- Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων αναγκαστικός βέβαια γιατί είναι απαραίτητο να είναι φρέσκα τα συγκεκριμένα προϊόντα.
- Η μεγάλες δανειακές υποχρεώσεις που έχει η Chipita.
- Οι αρνητικές επί σειρά ετών χρηματοροές της εταιρείας.
- Η σύνδεση των συγκεκριμένων προϊόντων και της ζύμης ως ανθυγιεινές τροφές.
- Το product portfolio της Chipita που επικεντρώνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό στην παραγωγή προϊόντων ζύμης.
- Προβλήματα στον έλεγχο των πολυεθνικών επιμέρους δραστηριοτήτων της.
- Μη ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα που δημιουργούν επίσης προβλήματα στην λήψη αποφάσεων.

## **6.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Παρούσα στρατηγική)**

Οι στρατηγικές που προσδιορίζουν τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης ονομάζονται επιχειρησιακές και αυτές έχουν σχέση με τον προσδιορισμό και την επιλογή κατεύθυνσης της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές κατεύθυνσης που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση.

- Στρατηγική ανάπτυξης των δραστηριοτήτων (growth)
- Στρατηγική σταθερότητας ( stability)
- Στρατηγική περισυλλογής ή μείωση δραστηριοτήτων (retrenchment)

Η επιχειρησιακή στρατηγική που έχει επιλέξει η Chipita International είναι η στρατηγική της ανάπτυξης και η επιλογή αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η συγκεκριμένη εταιρεία είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον κλάδο της και χωρίς να παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα έχει γερές βάσεις ώστε να στηρίξει αυτή την στρατηγική επιλογή την επιλογή δηλαδή της ανάπτυξης.

Ο λόγος της επιλογής αυτής είναι στο ότι η Chipita International χάρη στα παραπάνω και την τάση που την διακρίνει της εξωστρέφειας, είναι ότι θέλει να γίνει πιο ανταγωνιστική. Η επιχειρησιακή στρατηγική της ανάπτυξης που έχει επιλέξει τροφοδοτείται τόσο εξωτερικά με τη διείσδυση σε νέες αγορές εκτός Ελλάδας αφού σε αυτήν κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό του κλάδου όσο και εσωτερικά με την επέκταση της παραγωγικής της γραμμής των προϊόντων.

Η εξωτερική τροφοδοσία ανάπτυξης βρίσκεται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει επιλέξει να αναπτυχθεί σε νέες αγορές εκτός της ελληνικής ακολουθώντας μια πολιτική εξάπλωσης αξιοποιώντας της ευκαιρίες εκείνες που παρουσιάζονται. Η εξωτερική τροφοδοσία έχει επιτευχθεί με την ενέργεια της Chipita να συγχωνευτεί με την



μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη, την Vivirtia δείχνει την επιλογή της αυτή της ανάπτυξης. Η επιλογή αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη των υποδομών της Chipita και των συστημάτων της και αυτό βοηθάει στην δραστηριοποίηση και επέκταση της εταιρείας σε άλλες αγορές και άλλες χώρες . Η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τη νέα αυτή κατάσταση ώστε να εδραιώσει την παρουσία της στις υφιστάμενες αγορές δίνοντας βάση στην Ανατολική Ευρώπη και κυρίως στη Ρωσία που κρίνεται ιδιαίτερα προσοδοφόρα αγορά. Στρατηγικές επιλογές αποτελούν οι κοινοπραξίες (joint ventures) με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή η συμμετοχή με μειοψηφικά πακέτα, καθώς και άλλες στρατηγικές όπως exporting, acquisition, αλλά και direct investment. Παράλληλα, η εταιρεία μπορεί, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ. Η λεγόμενη διεποικίληση των προϊόντων της είναι μία πολύ καλή επιλογή όταν η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τον κορμό των ανταγωνιστικών ικανοτήτων του κλάδου.

Η εσωτερική ανάπτυξη επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό και την παραγωγή νέων προϊόντων που και αυτά έχουν ως βασική πρώτη ύλη το αλεύρι και αφορά προϊόντα που μπορεί να είναι ανταγωνιστικά τόσο στην ελληνική αγορά όσο και την παγκόσμια.

Ένα σημαντικό εμπόδιο ωστόσο στην περαιτέρω ανάπτυξη της Chipita είναι οι αρνητικές ταμειακές ροές που εμφανίζει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια λόγω της συνεχόμενης ανάπτυξης και επενδυτικής δραστηριότητας της. Αυτό με την σειρά του κρίνει απαραίτητη την εμφάνιση θετικών χρηματοροών αν θέλει η εταιρεία να επιλέξει και να υλοποιήσει με επιτυχία περαιτέρω στρατηγικές ανάπτυξης. Για τον λόγο αυτόν η στρατηγική της καθετοποίησης δεν ενδείκνυται καθώς χρησιμοποιείται κυρίως στην περίπτωση που μια επιχείρηση προσδοκά σε πολύ μεγάλη αύξηση κερδών βραχυπρόθεσμα. Αυτό δεν συμφέρει την Chipita καθώς θα την αφήσει εντελώς στην τύχη του κλάδου του οποίου οι προοπτικές ανάπτυξης του είναι πολύ μικρές και οι

δανειακές της υποχρεώσεις δεν είναι βραχυπρόθεσμες αλλά μακροπρόθεσμες.

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

## **6.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές**

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter είναι οι:

- Διαφοροποίηση ( differentiation)
- Ηγεσία κόστους (cost leadership)

### **6.2.1: Στρατηγική Ηγεσίας κόστους**

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο και να κάνει συνεχείς κεφαλαιακές επενδύσεις. Τα προϊόντα πρέπει να είναι σχεδιασμένα με στόχο την ευκολότερη παραγωγή, ενώ το σύστημα διανομής και το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να δημιουργούν χαμηλό κόστος.

Η Chipita δεν μπορεί να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική με χαμηλή τιμολογιακή πολιτική λόγω του υψηλού κόστους της διαδικασίας παραγωγής των προϊόντων της. Μία οποιαδήποτε μείωση των τιμών των προϊόντων θα σημαίνει ζημιά για την εταιρεία. Απ την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την

ικανότητα να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να αναπτύξει την ικανότητα στην ανταπόκριση προς τους καταναλωτές. Αυτές οι ικανότητες στηρίζονται στο ότι μία επιχείρηση που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κοινό μπορεί να εξυπηρετήσει πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτού του κοινού από μία επιχείρηση που διαφοροποιείται σε εθνικό επίπεδο. Η Chipita διανέμοντας προϊόντα που καλύπτουν όλες τις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς. Συνεπώς δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο ή κάποια τμήματα της αγοράς, εφόσον δεν θα εναρμονίζεται πλέον με την αποστολή της να αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου. Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της.

### **6.2.2 Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης όσο αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες, και παράλληλα θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό στον καταναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να διαθέτει εταιρική φήμη για ποιότητα, μακρά παράδοση στη βιομηχανία και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής. Ωστόσο πρέπει να προσέχει και το κόστος των προϊόντων της ώστε να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Η Chipita στην μέχρι τώρα πορεία τους ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και μέσω του ανεπτυγμένου R&D τους έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την αγορά με πρωτοποριακά προϊόντα (συσσκευασμένο κρουασάν, bake rolls, bake bars κτλ) που τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Λόγω ακριβώς τους ιδιαιτερότητας των προϊόντων υπάρχει και η δυνατότητα μετακύλισης του αυξημένου κόστους R&D τους αγοραστές (αν και όποτε το θελήσει). Τους το brand loyalty που έχει δημιουργηθεί τους καταναλωτές αποτελεί ένα επιπλέον entry barrier για νέους ανταγωνιστές. Η Chipita πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά τους). Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τους μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε η

επιχείρηση να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τους πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Με δεδομένη την αύξηση των πωλήσεων και τη δημιουργία μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας είναι απαραίτητη η άμεση επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην ενοποίηση των πληροφοριακών τους συστημάτων για τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Ένα άλλο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει η Chipita ως εταιρεία-κυρίαρχος είναι η αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η πρόκληση λοιπόν για την Chipita, σαν κυρίαρχη εταιρεία στα προϊόντα ζύμης, είναι να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

### **6.3 Λειτουργικές Στρατηγικές**

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

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

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

## **6.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η Chipita μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ τη διείσδυση αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή. Η στρατηγική διείσδυσης της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαριών του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Η τιμολόγηση της Chipita, που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, αντί για ηγεσία κόστους, δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος skimming αλλά διεισδύσεως penetration pricing, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών. Όσον αφορά την προβολή, υπάρχουν δύο επιλογές:

- η στρατηγική push
- η στρατηγική pull.

Με τη στρατηγική push, η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω του δικτύου διανομής.

Με τη στρατηγική pull επενδύει στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό. Η Chipita είναι μια καθιερωμένη επιχείρηση με επώνυμα προϊόντα, καλή φήμη και brand loyalty, οπότε και ακολουθεί τη στρατηγική pull. Όσο αφορά τη διανομή, η Chipita έχει να επιλέξει μεταξύ δύο στρατηγικών: τη χρήση χονδρεμπόρων ή την απευθείας διανομή του προϊόντος από την επιχείρηση. Όμως δεδομένου του μεγάλου κόστους για να καλυφθεί όλη η αγορά, η επιχείρηση σωστά συνεργάζεται με χονδρέμπορους. Η αλλαγή αυτής της στρατηγικής είναι απαγορευτική χρονικά και οικονομικά. Ωστόσο, η εταιρεία μπορεί να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής. Η στρατηγική αυτή προσανατολίζεται σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Στηρίζεται στην ανάπτυξη τομέων που στο παρελθόν είχαν αγνοηθεί

από εταιρείες του κλάδου. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

## **6.5 Λοιπές Στρατηγικές**

### **6.5.1 Χρηματοοικονομική στρατηγική:**

Η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο να συμβάλλει στην αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης. Εδώ υπάρχουν δύο βασικές επιλογές: η εσωτερική χρηματοδότηση (με ίδια κεφάλαια) και η εξωτερική χρηματοδότηση (με ξένα κεφάλαια). Η εσωτερική χρηματοδότηση αποτελεί ασφαλέστερη στρατηγική αλλά δεν βοηθά μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, όπως συμβαίνει με την εξωτερική χρηματοδότηση. Η Chipita International S.A. επιλέγει τον εξωτερικό δανεισμό ο οποίος και κρίνεται καταλληλότερος για εταιρείες τέτοιου μεγέθους. Ωστόσο, όπως προέκυψε και από την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης (κεφάλαιο 8), η επιχείρηση έχει μεγάλου ύψους υποχρεώσεις οι οποίες εγκυμονούν κινδύνους για την μελλοντική ευημερία της και γι αυτό πρέπει να ελεγχθούν προσεκτικά και ίσως να περιοριστούν.

### **6.5.2 Στρατηγική Ανθρωπίνων πόρων.**

Εδώ υπάρχουν δύο στρατηγικές επιλογές:

- μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου και φτηνού προσωπικό
- προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η Chipita δίνει έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων γι αυτό και επιδιώκει την επιλογή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που θα εστιάζει την προσοχή του στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή είναι η πιο κατάλληλη καθώς μόνο με επιλογή ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία μπορεί μία επιχείρηση να οδηγηθεί στην ευημερία και την ανάπτυξη.

### 6.5.3 Στρατηγική Πληροφοριακών συστημάτων

Η επένδυση στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή για κάθε επιχείρηση. Και αυτό γιατί τα σωστά οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω σωστής επικοινωνίας. Η Chipita έχοντας επίγνωση των παραπάνω προέβη στη δημιουργία ενοποιημένων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία όμως δεν έχουν ακόμα λειτουργήσει σωστά και παρουσιάζουν προβλήματα. Γι αυτό η επιχείρηση πρέπει να καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες ώστε να λυθούν τα προβλήματα και να ενοποιηθούν τα πληροφοριακά συστήματα.

### 6.5.4 Στρατηγική R&D

Μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα R&D για να μπορεί να υπερέχει του ανταγωνισμού. Γι αυτό και η Chipita διαθέτει ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα R&D που εστιάζει στη δημιουργία νέων καινοτομικών και ποιοτικών προϊόντων και που τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς.

### 6.5.5 Στρατηγική Παραγωγικής διαδικασίας

Η στρατηγική μιας επιχείρησης που παράγει προϊόντα διατροφής θα πρέπει να εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών για την υγεία προϊόντων. Έτσι, η Chipita έχει ως επίκεντρο του τρόπου λειτουργίας της την ποιότητα των προϊόντων της, την οποία και την θεωρεί κάτι παραπάνω από απλή προϊοντική υποχρέωση προς τον καταναλωτή. Η επιλογή των πρώτων υλών γίνεται με υψηλότερες και αυστηρότερες προδιαγραφές, η παραγωγική διαδικασία είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι ότι πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο, και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή - είναι διαρκείς και αυστηροί. Η τήρηση των κανόνων υγιεινής και η εξασφαλισμένη παραγωγή ποιοτικά ανωτέρων προϊόντων από την εταιρεία, γίνεται μέσα από πολύπλοκες διαδικασίες που διαρκώς βελτιώνονται και εξελίσσονται.

## **6.6 Προτεινόμενη Στρατηγική**

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

Δεδομένου της ελκυστικότητας της αγοράς και της δύναμης της επιχείρησης, η Chipita πρέπει να ακολουθήσει ως επιχειρησιακή στρατηγική την ανάπτυξη. Έτσι θα πετύχει περαιτέρω ανάπτυξη και θα γίνει πιο ανταγωνιστική. Η σταθερότητα είναι κατάλληλη ως στρατηγική μόνο βραχυπρόθεσμα. Ως επιχειρηματική στρατηγική η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τη διαφοροποίηση. Έτσι η επιχείρηση θα είναι σε θέση να στηρίζει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και διαφοροποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των προϊόντων της και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό διατηρώντας τον ηγετικό της ρόλο στην αγορά και αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

- Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να καθοριστούν με βάση τα δυνατά σημεία της επιχείρησης για το κάθε τμήμα: Μάρκετινγκ Η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι η διείσδυση αγοράς μέσω προσέλκυσης νέων πελατών και η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα καλύπτουν νέες ανάγκες. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει pull στρατηγική προβολής, τιμολόγηση διεισδύσεως και διανομή μέσω χονδρεμπόρων με ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής.
- Χρηματοοικονομική Ο καλύτερος τρόπος ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια και όχι με ξένα που ήδη εφαρμόζει, και αυτό γιατί η δανειακή κατάσταση είναι ήδη επιβαρημένη, γεγονός που εγκυμονεί κινδύνους αν δεν ελεγχθεί. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να εξυγιάνει τους οικονομικούς δείκτες της ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις.
- Ανθρώπινο Δυναμικό Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εστιάζει στην επιλογή ικανού, έμπειρου και εξαιρετικά καταρτισμένου δυναμικού και είναι η πιο κατάλληλη. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να το διατηρεί και μακροπρόθεσμα μέσω ενός συστήματος κινήτρων.



- Πληροφοριακά Συστήματα Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει μεγάλο βάρος στην ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να αποκτήσει οργανωμένα και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που θα οδηγούν σε ποιοτική επικοινωνία και σωστή λήψη αποφάσεων.
- R&D ή στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί μία επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύεται από ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα R&D. Η Chipita διαθέτει ήδη ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα και θα πρέπει να συνεχίσει να το υποστηρίζει ώστε να παράγονται νέα προϊόντα που θα οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων και αύξηση των κερδών.
- Η στρατηγική για την παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να δίνει έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων. Θα πρέπει να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και οι ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια - από την επιλογή των πρώτων υλών έως τη διανομή να είναι διαρκείς και αυστηροί. Παράλληλα θα πρέπει η παραγωγική διαδικασία να είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και ο παραγωγικός εξοπλισμός να είναι ότι πιο εξελιγμένο διαθέτει σήμερα ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να παράγονται ποιοτικά προϊόντα συντομότερα και πιο οικονομικά.

## **Κεφάλαιο 7:**

### **Υλοποίηση, Αξιολόγηση & Έλεγχος Στρατηγικής**

#### **7.1 Υλοποίηση στρατηγικής**

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί μία σημαντική διαδικασία, διότι μία στρατηγική όσο καλά διαμορφωμένη κι αν είναι, δεν θα είναι επιτυχημένη αν δεν υλοποιηθεί σωστά και αποδοτικά. Ωστόσο, η υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής είναι μια σύνθετη διαδικασία διότι πραγματοποιείται με τη μετάβαση εξουσίας και ευθυνών σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, για να υλοποιηθεί η στρατηγική θα πρέπει να ενεργοποιηθεί και να συντονιστεί το σύνολο της επιχείρησης.

##### **7.1.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική?**

Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η στρατηγική μιας επιχείρησης απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Καθένας από αυτούς, ανεξάρτητα από τη θέση του μέσα στην επιχείρηση, ασκεί μια λειτουργία η οποία και θα πρέπει να συμβαδίζει με τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην ουσία όμως, αυτοί που θέτουν σε εφαρμογή το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης είναι οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, δηλαδή αυτοί που αναφέρονται άμεσα στον πρόεδρο και προϊστάμενοι των τμημάτων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι ολοι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην υλοποίηση της στρατηγικής, έχουν συμμετάσχει ελάχιστα ή και καθόλου στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Έτσι, αγνοώντας συχνά, την προσπάθεια που καταβλήθηκε για τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών στην επόμενη φάση, δεν κατανοούν τη χρησιμότητα και σπουδαιότητα της στρατηγικής. Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ανεντίον σε κάθε οργανωσιακή ή λειτουργική αλλαγή (status quo). Για να

αντιμετωπισθούν τα προβλήματα αυτά και να επιτευχθεί η υλοποίηση της στρατηγικής, θα πρέπει να υπάρχει σωστή ενημέρωση έτσι ώστε να μεταδοθούν με σαφήνεια η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα των τυχόν αλλαγών στην αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. Παράλληλα, θα πρέπει να συμμετέχουν στην προσπάθεια διαμόρφωσης της στρατηγικής και τα κατώτερα στελέχη, έτσι ώστε να διαθέτουν την απαραίτητη θέληση για να συμβάλουν θετικά ώστε η διαδικασία αυτή να υλοποιηθεί αποδοτικά.

### **7.1.2 Τι πρέπει να γίνει και πώς αυτό θα υλοποιηθεί?**

Κύριοι στόχοι της Chipita International S.A είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Για να επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να προσελκύσει νέους πελάτες και να επεκταθεί σε νέες αγορές, διασφαλίζοντας συγχρόνως την κυριαρχία της στις υπάρχουσες αγορές και προτιμήσεις των σημερινών καταναλωτών.

Η προσέλκυση νέων πελατών και διείσδυση σε νέες αγορές μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών των προϊόντων. Για παράδειγμα: προϊόντα με νέες γεύσεις, νέες συσκευασίες, ακόμα και νέα χρηστικότητα, καθώς και την κατάλληλη προβολή ώστε να ρνημερωθούν οι καταναλωτές για τις αλλαγές αυτές. Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται σε καμία περίπτωση η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά που θα προσδίδουν αξία στον καταλωτή. Για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά η στρατηγική απαιτείται ένα πρόγραμμα για την προβολή, την τιμολόγηση, την διανομή, την την ανάπτυξη των προϊόντων και την διοίκηση. Έτσι έχουμε πιο αναλυτικά:

#### **1. Προβολή**

Για την προβολή των προϊόντων της η Chipita χρησιμοποιεί σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό τη διαφήμιση σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και κυρίως την τηλεόραση και δαπανά ένα αρκετά μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ για να διαφημιστεί. Παράλληλα, ένας άλλος τρόπος προβολής είναι η άμεση διαφήμιση στο σημείο πώλησης με τη χρήση σκαλιέρων με διαφημιστικές κορωνίδες,

δεδομένου ότι τα προϊόντα της Chipita ανήκουν στη κατηγορία της αυθόρμητης αγοράς. Τέλος η επιχείρηση μπορεί να προβάλλει τα προϊόντα της μέσω χορηγιών σε γεγονότα και εκδηλώσεις, όπως εκθέσεις, αθλητικές εκδηλώσεις κ.α.

## **2. Τιμολόγηση**

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η Chipita είναι αρκετά υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να αλλάξει. Ωστόσο, αυτό που μπορεί να κάνει είναι να αποφύγει την αύξηση των τιμών και να προσπαθεί να πείσει τους καταναλωτές ότι οι τιμές αυτές ωφείλονται στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που παρέχει. Συνεπώς, για να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς θα πρέπει να προσελκύσει εκείνος τους καταναλωτές οι οποίοι είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Αυτό μπορεί να γίνει με πολιτικές εκπτώσεων, προσφέροντας περισσότερο προϊόν στην ίδια τιμή και άλλα δώρα.

## **3. Διανομή**

Η Chipita International S.A διαθέτει ήδη ένα εξαιρετικά οργανωμένο δίκτυο διανομής που της δίνει το πλεονέκτημα της αποτελεσματικής και έγκαιρης διανομής των προϊόντων της. Μέσω του δικτύου αυτού πραγματοποιείται εντατική διανομή των προϊόντων, καλύπτοντας επαρκώς όλες τις περιοχές της χώρας. Η εταιρία θα πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει το δίκτυο αυτό και να ενισχύει διαρκώς.

Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία και στους πωλητές, οι οποίοι αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση και οι οποίοι θα πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια της στρατηγικής της. Γι'αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να τους εκπαιδεύει εντατικά με σεμινάρια πωλήσεων και με οδηγίες στο σημείο πωλήσεων. Οι πωλητές θα πρέπει να νιώθουν κοντά στην επιχείρηση και ότι αποτελούν τμήμα της. Τέλος οι πωλητές θα πρέπει να αμείβονται με παροχές πίσω από συγκεκριμένους στόχους ώστε να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση τους.

#### **4. Ανάπτυξη των προϊόντων**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά, θα βασιστεί στο πολύ καλό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρίας. Έρευνες αγοράς θα οδηγήσουν σε νέους τρόπους βελτίωσης των υπάρχων προϊόντων, καθώς και στη δημιουργία νέων που καλούνται να καλύψουν ανάγκες των καταναλωτών ανικανοποίητες έως τώρα. Συνεπώς, η εταιρία θα πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει και να ενισχύει το τμήμα R&D, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις ανάγκες των καταναλωτών.

#### **5. Διοίκηση**

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την επιλογή και την αποτελεσματική υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής των πολιτικών της. Η διοίκηση της Chipita αποδέχεται και στηρίζει την εκάστοτε επιλεγμένη στρατηγική, καθώς και όλες τις επιλογές που προκύπτουν από αυτή, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή και αποτελεσματική υλοποίηση της.

Παράλληλα, η επιλεγμένη στρατηγική καθώς και οι επιμέρους επιλογές και προγράμματα της εταιρίας συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα και αποστολή της και επομένως δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης ή προσαρμογής τους. Βασικό μέλημα της διοίκησης είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η εργατικότητα και αποδοτικότητα και να συμμετάσχουν στην επίτευξη των στόχων.

Βασικός παράγοντας ευημερίας της επιχείρησης είναι η ενημέρωση και πληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού της για την αποστολή, το όραμα, τους στόχους, της κουλτούρας, των στρατηγικών, των πολιτικών, των προγραμμάτων της εταιρίας. Όλες οι παραπάνω ενέργειες περιλαμβάνονται ήδη στο σχεδιασμό της επιχείρησης, όπως αυτός περιγράφηκε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η Chipita International S.A έχει καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών της, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, και

ακολουθεί ένα αρκετά καλό πρόγραμμα για την επίτευξη των στόχων της. Σ'αυτά τα πλαίσια θα πρέπει, βάσει του διαθέσιμου προϋπολογισμού, να προσδιοριστούν επακριβώς οι απαραίτητες ενέργειες για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

## **7.2 Αξιολόγηση & Έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής εξετάζουν το αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Συγκρίνουν τα επιδιωκόμενα και τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχουν στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Βάσει της αξιολόγησης αυτής η διοίκηση είναι σε θέση να ενεργεί όχι μόνο αντιδραστικά αλλά και προληπτικά, λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των στόχων.

Στην ουσία, η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεί ένα μηχανισμό προσδιορισμού της ορθότητας της υιοθετούμενης στρατηγικής και του τρόπου υλοποίησης της. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι πιο αναγκαία σήμερα εξαιτίας των μεταβαλλόμενων οικονομικών και τεχνολογικών συθηκών.

### **7.2.1 Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου**

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση της στρατηγικής προσπαθεί να απαντήσει στα εξής ερωτήματα: οι επιλεγμένοι στόχοι είναι οι κατάλληλοι, οι πολιτικές και τα προγράμματα εφαρμόζονται αποτελεσματικά, είναι τα μέχρι τώρα αποτελέσματα τα αναμενόμενα. Συχνά οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά οδηγούν στον εντοπισμό προβλημάτων που απαιτούν άμεση παρέμβαση και δράση. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η διαδικασία αξιολόγησης που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση:

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΙ ΜΕΤΡΑΜΕ – ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ – ΜΕΤΡΑΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ – Η ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΥΝΑΝΤΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ – ΟΧΙ – ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ – ΝΑΙ – ΤΕΛΟΣ**

### **7.2.2 Αξιολόγηση Στρατηγικής**

Για την αξιολόγηση του αν μια στρατηγική είναι επιτυχημένη και μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες. Εδώ θα αξιολογηθεί η προτεινόμενη στρατηγική για την Chipita βάσει των στοιχείων που είναι απαραίτητα για μια επιτυχημένη στρατηγική: Ευθυγραμίζεται η αποστολή με την αποστολή της Chipita?, Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης?, Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού? Καλύπτει μια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους?, Συγκρούεται με άλλες εφαρμοσμένες στρατηγικές της επιχείρησης?, Είναι διαιρεμένη σε επιμέρους στρατηγικούς στόχους που αλληλεξαρτώνται και συλλειτουργούν πλήρως?, Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης?, Έχει επαληθευτεί με με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής?, Ταιριάζει με τον κύκλο ζωής των προϊόντων?, Είναι ο χρόνος κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική?, Είναι αυθεντική και δεν αντιγράφει καμία ανταγωνιστική?, Έχει γίνει ειλικρινής και σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού?

Μελετώντας τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής που προτείνεται, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει κάποια παράλειψη των παραπάνω στοιχείων. Συνεπώς, δεν υπάρχει κίνδυνος η εταιρία Chipita να καταλήξει σε λανθασμένη στρατηγική και δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης.

### **7.2.3 Έλεγχος Στρατηγικής**

Ο έλεγχος στρατηγικής ακολουθεί μετά την εφαρμογή της στρατηγικής και αφορά τη μέτρηση του αποτελέσματος. Σ' αυτή τη φάση η επιχείρηση χρησιμοποιεί στόχους – πρότυπα που έχει ήδη θέσει για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στόχοι για την εταιρία Chipita είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω διαφοροποίησης των υπάρχοντων προϊόντων ή ανάπτυξης νέων, εστιάζοντας στην παραγωγή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων.

#### **7.2.3.1 Σύστημα Ελέγχου**

Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να συμβαδίζει με την επιλεγμένη στρατηγική και θα πρέπει να ακολουθεί τους παρακάτω κανόνες:

Να εξετάζει όσο το δυνατό λιγότερες πληροφορίες και να εστιάζει σε εκείνες που συμβάλλουν ουσιαστικά την τελική απόδοση της επιχείρησης, να μην παραλείπεται η μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων ακόμα και αν υπάρχουν δυσκολίες κατά τον προσδιορισμό και την ποσοτικοποίηση τους, να πραγματοποιείται εγκαίρως ώστε να υπάρχει περιθώριο επέμβασης, να μπορεί να πραγματοποιείται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που παρουσιάζει πρόβλημα και απαιτείται επέμβαση. Για να γίνει αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρη η απόδοση κάθε λειτουργίας ή δραστηριότητας ξεχωριστά.

#### **7.2.3.2 Τύποι Συστήματος Ελέγχου**

Υπάρχουν δύο τύποι συστήματος ελέγχου: ο έλεγχος συμπεριφοράς (behavior control) και ο έλεγχος αποτελέσματος (output control). Ο έλεγχος συμπεριφοράς ασκείται πάνω στις δραστηριότητες που επηρεάζουν την τελική απόδοση, ενώ και ο έλεγχος αποτελέσματος πάνω στην τελική απόδοση των δραστηριοτήτων αυτών.

Στην περίπτωση της Chipita είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός που συνεισφέρει ή επηρεάζει την τελική απόδοση η κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, γι αυτό και θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος



του αποτελέσματος. Στην περίπτωση αυτή θα μετρηθούν οι πωλήσεις, η ποιότητα των προϊόντων- όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής- το μερίδιο αγοράς, κ.ά. Ωστόσο, ο έλεγχος της συμπεριφοράς συνδέει την απόδοση μιας λειτουργίας με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης και οδηγεί στον καλύτερο προσδιορισμό τυχών προβλημάτων. Η Chirita ίσως θα έπρεπε, μακροπρόθεσμα, να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα ελέγχου μέσω των προτύπων ποιότητας ISO.

### **7.2.3.3 Στοιχεία Ελέγχου**

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της Chirita πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη. Για αποτελεσματικότερο έλεγχο προτείνεται η χρήση ενός «balanced scorecard» το οποίο θα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ - ΑΞΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ - ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ - ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Κύκλος εργασιών, Κέρδη, Απόδοση κεφαλαίου, Χρηματοοικονομική ρευστότητα, Μερίδιο αγοράς, Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης καταναλωτή, Βαθμός πιστότητας καταναλωτών, Μετρήσεις ποιότητας, Χρονοδιαγράμματα, Ποσοστό εσόδων από παροχή νέων υπηρεσιών, Αξιοποίηση προτάσεων εργαζομένων, Βαθμός βελτιώσεων, Ηθικό, Απόδοση, παραγωγικότητα, Εφαρμογή επιλεγμένων μεθόδων εργασίας.

### **7.2.3.4 Υπεύθυνοι Αξιολόγησης και Ελέγχου**

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης είναι η ανώτατη διοίκηση. Αυτή καθορίζει τα πρότυπα βάσει των οποίων ελέγχει την απόδοση της επιχείρησης και αυτή αποφασίζει για τυχόν αλλαγές ή μέτρα που πρέπει να ληφθούν. Ωστόσο, μία διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης είναι αποτελεσματική μόνο όταν συμμετέχουν σε αυτήν και οι υπεύθυνοι όλων των τμημάτων. Κάθε στέλεχος πρέπει να αξιολογεί τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης που

υπόκεινται στην αρμοδιότητά του. Αρκεί να συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστεί, να τα παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

#### **7.2.3.5 Συχνότητα Ελέγχου**

Η παραπάνω διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιείται βάσει του προκαθορισμένου χρονικού ορίζοντα που έχει τεθεί για την επίτευξη των στόχων. Η περίοδος του ενός έτους κρίνεται η πιο κατάλληλη καθώς τότε αποτιμάται χρηματοοικονομικά μία επιχείρηση. Ωστόσο, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα (κάθε μήνα ή τρίμηνο), στατιστικές αναλύσεις των βασικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί, ώστε να έχει κατά τη διάρκεια του έτους πλήρη εικόνα της πορείας της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Τελικά Συμπεράσματα

Με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων της επιχείρησης που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα: Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, στη διείσδυση αγοράς, στην ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση ασφαλών προϊόντων διατροφής, και στην επιτυχημένη επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλες χώρες, αποτελεί ολοκληρωμένη λύση για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει τη στρατηγική διεθνοποίησης και πρέπει να προσανατολιστεί σε αγορές όπως η Ρωσία και η Κίνα εκμεταλλευόμενη το μέγεθος που διαθέτει ως μέλος της Vivartia. Στρατηγικές επιλογές αποτελούν οι κοινοπραξίες (joint ventures) με άλλες επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή η συμμετοχή με μειοψηφικά πακέτα, καθώς και άλλες στρατηγικές όπως exporting, acquisition, αλλά και direct investment. Η εταιρεία πρέπει, δεδομένης της παγκόσμιας τάσης προς την υγιεινή διατροφή, να αξιοποιήσει το ισχυρό R&D της καθώς και την τεχνογνωσία που διαθέτει σε προϊόντα με βάση το αλεύρι, και να μπει στην αγορά των υγιεινών σνακ (συσχετισμένη διαποίκιση). Η εταιρεία θα πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μη ενοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων της, που αποτελεί τροχοπέδη στην εξάπλωση και λειτουργία της σε νέες αγορές. Η επιτυχής και ολοκληρωμένη εφαρμογή του SAP θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει αρτιότερη εικόνα των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και θα διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

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

να συνεχίσει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης γιατί έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (ποιότητα προϊόντων, καινοτομικά προϊόντα, διανομή προϊόντων παρεμφερών με τα δικά της). Συνεπώς, η εταιρεία πρέπει να συνεχίσει τις μεγάλες επενδύσεις σε R&D ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες και κατά συνέπεια να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Η Chirita πρέπει να φροντίσει να λανσάρει συνεχώς καινοτόμα προϊόντα για να αντιμετωπίσει την αναπόφευκτη αντιγραφή των επιτυχημένων προϊόντων τους από τους ανταγωνιστές, η οποία καθιστά μη διατηρήσιμα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Ως στρατηγική μάρκετινγκ προτείνεται η διείσδυση αγοράς που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση τεχνικών προώθησης πωλήσεων, όπως η τιμολογιακή έκπτωση στην αγορά δύο προϊόντων μαζί, η προϊοντική προσφορά, είτε περισσότερων γραμμαρίων του ίδιου προϊόντος στην ίδια τιμή, είτε με την προσφορά κάποιων ανεξάρτητων δώρων (premium) που προσδίδουν επιπλέον αξία στον καταναλωτή (added value). Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη προϊόντος με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων, όπως η επέκταση στη γκάμα των γεύσεων, των σχημάτων, των ανανεωμένων συσκευασιών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις νέες τάσεις της αγοράς για υγιεινή διατροφή. Η τιμολόγηση της Chirita δεν πρέπει να είναι τιμολόγηση ξαφρίσματος skimming αλλά διεισδύσεως penetration pricing, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών. Όσον αφορά την προβολή, η Chirita πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική pull επενδύοντας στην προβολή εκτός καταστήματος και κυρίως μέσω διαφήμισης, ώστε να προσελκύσει πελάτες σε αυτό. Η εταιρεία πρέπει να ενδυναμώσει τη στρατηγική διανομής της με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και τον προσανατολισμό σε όσους δεν είναι πελάτες της εταιρείας αλλά ανήκουν σε τμήματα της αγοράς που ήδη στοχεύονται. Δυνητικά κανάλια διανομής είναι ο στρατός, τα πλοία, οι κινηματογράφοι, τα κυλικεία εταιρειών, σχολεία, κέντρα διασκέδασης, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, αθλητικοί χώροι, σταθμοί υπεραστικών λεωφορείων και τρένων, κ.ά.

## Βιβλιογραφία/Παραπομπές:

### Ξένα:

1. Hill C.W.L. and Jones G.R. Strategic Management, Houghton Mifflin Company
2. Johnson G. and Scholes K. Exploring Corporate Strategy
3. Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall
4. Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2004

### Ελληνική:

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
3. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα,
4. Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
5. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού
6. Λίτινας Ν., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Χίος

### Παραπομπές

<http://www.chipita.com>

<http://www.kathimerini.gr/915908/article/oikonomia/epixeirhseis/nea-ependysh-63-ekat-eyrw-ths-chipita-sth-slovakia>

<http://www.capital.gr/epixeiriseis/3248333/ekleise-to-ergostasio-tis-chipita-stin-india>

[http://www.inr.gr/oik\\_ekth/chipita2017.pdf](http://www.inr.gr/oik_ekth/chipita2017.pdf)

<https://el.wikipedia.org/wiki/Chipita>

<http://www.inr.gr/?p=pco&c=0585>

<http://www.kathimerini.gr/931123/article/oikonomia/epixeirhseis/ay3hsh-pwlhsewn-gia-chipita-entos-kai-ektos-synorwn-to-2016>

<https://www.topics.gr/oikonomia/chipita/>

<https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/126887/moni-tis-i-chipita-stin-anadiarthrosi-tis-nikas>

[icap.gr](http://www.icap.gr)

<http://www.businessnews.gr/article/88475/chipita-enishyse-tin-oikonomiki-tis-thesi-2016>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=765960>

<https://www.liberal.gr/arthro/79945/oikonomia/epicheiriseis/mepidpsifio-pososto-pou-plisiazei-to-20-trechei-to-2016-o-omilos-Chipita.html>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/90634/chipita-afxhsh-427-sta-kerdh-enneamhnoy.html>

<http://www.chipita.com/el-gr/ta-proioda-mas/zaharodi-proioda/>

<http://www.sev.org.gr>