

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
FRIGOGLASS»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΚΑΡΑΤΖΑ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ(Α.Μ. 15227)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΙΓΑΛΕΩ 2018

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει έναντι των ομοειδών επιχειρήσεων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τη βάση της λειτουργίας κάθε επιχείρησης, που επιθυμεί να διατηρήσει και να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει.

Απαραίτητη επιλογή λοιπόν η διαμόρφωση σεναρίων, η πραγματοποίηση συγκεκριμένων κινήσεων για την εφαρμογή τους και τέλος, οι στρατηγικές αποφάσεις μάνατζμεντ, επιχειρησιακές και επιχειρηματικές που οδηγούν μία εταιρεία προς την επιτυχία.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ και ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί στις μέρες μας προαπαιτούμενο για οποιαδήποτε ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης προκειμένου να καταστρώσει μια στρατηγική ή να αναπτύξει ένα επιχειρηματικό πλάνο με στόχο την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού την ορθή λήψη αποφάσεων και τέλος την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Στην επιτυχία μιας στρατηγικής συμβάλλει ο ορθός καθορισμός των στόχων/αποφάσεων, η σωστή εκτέλεση της και τέλος η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων. Ωστόσο υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις στις οποίες απρόβλεπτοι παράγοντες μπορούν να επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα όσο καλή και να είναι η στρατηγική που έχει αρχικά επιλεγεί από τα αρμόδια στελέχη να μην αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει οι μάνατζερ να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές να επαναξιολογήσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον για να μπορέσει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις όποιες αντιξοότητες. Ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να μεριμνούν, η επιχείρηση να είναι δυνατή και ευέλικτη για να είναι λιγότερο ευάλωτη σε απρόβλεπτες καταστάσεις.

Η Frigoglass είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο της επαγγελματικής ψύξης. Το πλεονέκτημα της Frigoglass περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς πυλώνες που την έχουν αναδείξει σε στρατηγικό εταίρο των κορυφαίων εταιρειών αναψυκτικών και ποτών στον κόσμο.

Πτυχιακή Εργασία: Καρατζά Σταυρούλα «Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Frigoglass»

Πρώτον, οι Καινοτόμες Λύσεις Merchandizing: τα καινοτόμα επαγγελματικά ψυγεία της ενισχύουν την εικόνα των προϊόντων των πελατών της στο σημείο πώλησης και αυξάνουν την αυθόρμητη κατανάλωση.

Δεύτερον, η Ενεργειακά Αποδοτική Ψύξη: Εστιάζει την προσοχή της στη δημιουργία λύσεων με οικολογικό προσανατολισμό που επιτρέπουν στους πελάτες να επιτύχουν φιλόδοξους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και μείωσης των εκπομπών άνθρακα.

Παράλληλα πάγια δέσμευσή της αποτελεί η Τεχνική Υπεροχή: επενδύει διαρκώς στην εξέλιξη της τεχνολογίας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των επαγγελματικών ψυγείων της και τη βελτιστοποίηση του λειτουργικού τους κόστους.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιτυχία της οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις της και στη δυνατότητα της να προσαρμόζει την στρατηγική της στο εξελισσόμενο περιβάλλον λαμβάνοντας κάθε φορά, όπου απαιτείται, αποφάσεις με στόχο την καλύτερη πορεία της εταιρείας.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΨΥΓΕΙΩΝ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	7
2.1 Ορισμός στρατηγικής	7
2.2 Στάδια στρατηγικής σε μια επιχείρηση.....	8
2.3 Αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ FRIGOGLASS A.E	11
3.1 Η ιστορία της Frigoglass	13
3.2 Στόχος και αξίες της εταιρείας	14
3.3 Παραγόμενα προϊόντα	16
3.4 Διακρίσεις της εταιρείας	18
3.5 Ανθρώπινο δυναμικό	19
3.6 Θυγατρικές	20
3.7 Οικονομικά στοιχεία	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	21
4.1 Ανάλυση Pest.....	25
4.1.1 Τεχνολογικό περιβάλλον	25
4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον	27
4.1.3 Πολιτικό περιβάλλον	28
4.1.4 Κοινωνικό περιβάλλον	29
4.2 Ανάλυση Porter	30
4.2.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.....	31
4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	33
4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	34
4.2.4 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	36
4.2.5 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	37
4.3 Ανάλυση SWOT	38
4.3.1 Δυνατά σημεία (Strengths)	39
4.3.2 Αδύνατα σημεία(Weaknesses).....	40
4.3.3 Ευκαιρίες (Opportunities)	41
4.3.4 Απειλές (Threats).....	41
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ.....	45

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή εκπονήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας στον τομέα της Λογιστικής του τμήματος Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Σκοπός της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να παρουσιάσουμε τη στρατηγική ανάλυση μιας επιχείρησης, καθώς και να εξετάσουμε την εφαρμογή της σε μία συγκεκριμένη εταιρεία που αφορά τον κλάδο της επαγγελματικής ψύξης.

Θα μελετήσουμε τα στοιχεία του κλάδου της επαγγελματικής ψύξης και θα κάνουμε μία ιστορική αναδρομή της εταιρείας "FRIGOGLASS A.E." σχετικά με την πορεία της από το έτος ίδρυσής της μέχρι σήμερα.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε τους στόχους της εταιρείας, τα προϊόντα της, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της. Επίσης θα αναλύσουμε όλους εκείνους τους παράγοντες από το περιβάλλον της εταιρείας που την επηρεάζουν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά -όπως το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό καθώς και το τεχνολογικό της περιβάλλον - που ασκεί αδιαμφισβήτητα τεράστια επιρροή στην λειτουργία και την πορεία μιας επιχείρησης.

Τέλος, θα κάνουμε ανάλυση των μοντέλων που αφορούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όπως την ανάλυση SWOT που στοχεύει στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, στις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εταιρεία.

Καθώς και στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M.Porter που εστιάζει στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΨΥΓΕΙΩΝ

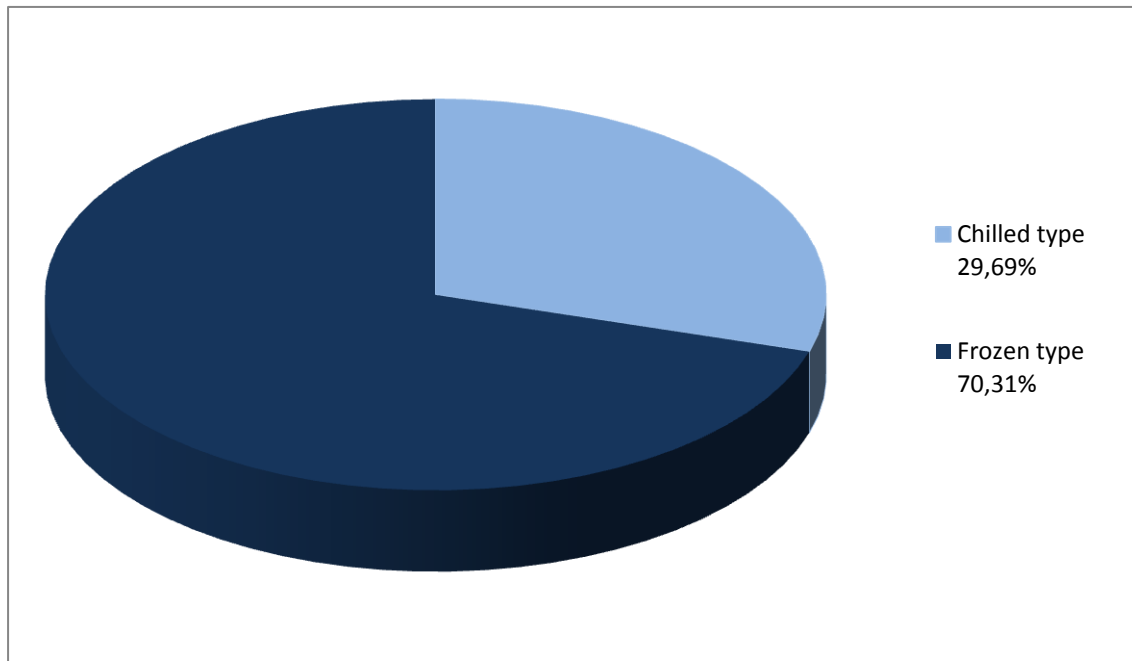
Ο κλάδος των επαγγελματικών ψυγείων περιλαμβάνει ψυκτικούς θαλάμους, οι οποίοι είναι εξοπλισμός ψύξης που χρησιμοποιείται για την αποθήκευση και την προβολή προϊόντων (είδη τροφίμων και ποτών) που απαιτούν συνθήκες ψύξης ή κατάψυξης.



Πίνακας παγκόσμιων καταψυκτών εμφάνιση και σύγκριση ρυθμού ανάπτυξης ανά είδος (τεμάχια)

ΤΥΠΟΣ/ΕΤΟΣ	2012	2016	2022	CGAR(2016-2022)
κατεψυγμένου τύπου(frozen type)	8.564	10.260	12.826	3,8%
Ψυχομένου τύπου(chilled type)	3.430	4.354	5.828	5.0%
Σύνολο	11.994	14.614	18.655	4,2%

Στοιχεία παγκόσμιων μεριδίων αγοράς της παραγωγής Ψυγείων



Οι ψυκτικοί θάλαμοι κατεψυγμένου τύπου διατηρούν θερμοκρασία κάτω από **-18** ή χαμηλότερη από **0** βαθμούς συνήθως χρησιμοποιούνται για κατεψυγμένα τρόφιμα όπως θαλασσινά, κρέας.

Ενώ οι ψυκτικοί θάλαμοι ψυχομένου τύπου διατηρούν θερμοκρασία από **0-10** βαθμούς και χρησιμοποιούνται συνήθως για λαχανικά, φρούτα, μύρες, ποτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Ορισμός στρατηγικής

Στρατηγική είναι ο τρόπος της χρήσης/σύζευξης των υπαρχόντων μέσων για την επίτευξη των εταιρικών ή των εθνικών στόχων από τους οποίους πηγάζουν οι (αντικειμενικοί) στόχοι της εταιρείας ή της εθνικής ασφάλειας (για την υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων) εν όψει υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης (υπαρκτών ή δυνητικών αντιπάλων).

Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο άξονες: την τρέχουσα στρατηγική, η οποία συνδυάζεται με ορατούς, απτούς και άμεσους στόχους και τη μελλοντική στρατηγική σχεδίαση η οποία συνδυάζεται με ευρύτερους στόχους, μη-προσδιορισμένους με ακρίβεια, βασιζόμενους στο στρατηγικό όραμα.¹

Η στρατηγική, ως σχέδιο δράσης που αποτελεί συνειδητή και ηθελημένη ενέργεια δεν εφαρμόζεται μόνο στο πολεμικό πεδίο αλλά και σε διάφορες άλλες περιπτώσεις (πολιτική, οικονομία, εμπόριο, παιχνίδια, τεχνολογία, κτλ) και γι' αυτό ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και για να δηλώσει:

- Το σχέδιο δράσης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Την συλλογιστική και τις ενέργειες που ακολουθούνται σε διάφορα ζητήματα.
- Το σχέδιο που τίθεται προκειμένου να επιτύχουμε έναν οποιοδήποτε στόχο ο οποίος συνήθως βρίσκεται σε υψηλή στάθμη δυσκολίας.

Η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να αξιολογεί τις συνθήκες που επικρατούν στον εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον και στη συνέχεια να ορίζει τους αντικειμενικούς της στόχους, να καθορίζει την αποστολή της, να επιλέγει την στρατηγική που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση των στόχων της αλλά και για την αξιολόγησή τους. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. Διαμόρφωση και καθορισμός των στόχων

¹ Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, Κεφάλαιο 7.9 /σελ 126

2. Υλοποίηση των στόχων
3. Αξιολόγηση και έλεγχος των στόχων

2.2 Στάδια στρατηγικής σε μια επιχείρηση

Η στρατηγική έχει να κάνει με την ταύτιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, καθώς επίσης και με τις ικανότητες και τα μέσα που διαθέτει.

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών. Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα:

- Εταιρική στρατηγική: η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.
- Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών: η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής.
- Ανταγωνιστική στρατηγική: η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

2.3 Αναγκαιότητα της στρατηγικής

1. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις: Δημιουργεί τις κατευθυντήριες γραμμές και τα πλαίσια μέσα στα οποία θα πρέπει να κινηθεί η επιχείρηση προκειμένου να φτάσει στην αποστολή της και να υλοποιήσει τους στόχους της.

2. Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Αυτό σημαίνει ότι, όταν η στρατηγική η οποία έχει επιλεγεί είναι αποδεκτή και κατανοητή από όλους εντός της επιχείρησης, τότε όλες οι αποφάσεις οι οποίες θα λαμβάνονται και θα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, αφού θα επιδιώκουν την επίτευξη κοινών και συγκεκριμένων στόχων.

3. Η στρατηγική επικεντρώνεται στην συλλογική προσπάθεια και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων: Η στρατηγική δίνει έμφαση στην συλλογική προσπάθεια η οποία καταβάλλεται από όλους τους συμβαλλόμενους για την επίτευξη των στόχων και οι οποίοι ανήκουν σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτό βοηθάει ώστε να είναι όλες οι δραστηριότητες συντονισμένες και να μην κάνει ο καθένας αυτό που θεωρεί ο ίδιος σωστό αλλά αυτό που υπαγορεύεται από τη στρατηγική.

4. Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό: Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο η στρατηγική κρίνεται αναγκαία είναι γιατί προσδιορίζει σε κάθε οργανισμό τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του. Ακόμη καθορίζει και την άποψη που θα σχηματίσει το εξωτερικό του περιβάλλον, διαμορφώνοντας έτσι μια εικόνα για τον συγκεκριμένο οργανισμό.

5. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα: Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, όπου τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς και η αβεβαιότητα κυριαρχεί, η έλλειψη στρατηγικής θα δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο τη θέση μιας επιχείρησης και θα μπορούσε να την οδηγήσει σε αδιέξοδο. Με την ύπαρξη όμως της στρατηγικής η επιχείρηση δραστηριοποιείται βάση μιας κοινής κατευθυντήριας γραμμής που μειώνει την αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια σαφής στρατηγική δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να μπορεί να ξεχωρίσει μια

ευκαιρία από μια απειλή, γεγονός το οποίο δεν θα ήταν εφικτό χωρίς την χρήση της στρατηγικής.

6. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Για να μπορέσει κάτι τέτοιο να είναι εφικτό θα πρέπει να υπάρξει πλήρης κατανόηση και ανάλυση των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε γνωρίζοντας τις αδυναμίες και τις δυνατότητες της, καθώς επίσης και τις ευκαιρίες και τις απειλές οι οποίες επικρατούν στην αγορά, να διαμορφώσει μια στρατηγική η οποία θα της προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ FRIGOGLASS A.E



Η Frigoglass είναι στρατηγικός εταίρος των κορυφαίων εταιρειών αναψυκτικών και ποτών σε ολόκληρο τον κόσμο .Είναι από τους βασικότερους προμηθευτές στην παγκόσμια αγορά επαγγελματικών ψυγείων και ο βασικός προμηθευτής στον τομέα γυάλινης συσκευασίας στις αγορές υψηλής ανάπτυξης, της Δυτικής Αφρικής.

Η εταιρεία διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με κορυφαίες εταιρείες από τον κλάδο αναψυκτικών και ποτών. Στην πελατειακή βάση του Ομίλου συγκαταλέγονται κάποιες από τις σημαντικότερες εταιρείες εμφιάλωσης του Συστήματος της **Coca-Cola** , ένας αριθμός εμφιαλωτών της **Pepsi** , πολλά από τα κορυφαία ζυθοποιεία παγκοσμίως, μεταξύ άλλων, τα εμπορικά σήματα **Heineken**, **Diageo**, **Carlsberg**, **Efes** and **AB InBev** και κορυφαίες γαλακτοβιομηχανίες, μεταξύ άλλων, η **Nestlé** και η **Danone**.

Τα επαγγελματικά ψυγεία της Frigoglass σχεδιάζονται με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη, ώστε να ενισχύουν την εικόνα των προϊόντων του και να συμβάλλουν στην άμεση κατανάλωση τους .

Η υψηλή ποιότητα, η καινοτομία και η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελούν τους κύριους άξονες του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας. Την ίδια στιγμή οι κορυφαίες

Πτυχιακή Εργασία: Καρατζά Σταυρούλα «Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Frigoglass»

από πλευράς καινοτομίας οικολογικές λύσεις της, βοηθούν τους πελάτες να επιτύχουν φιλόδοξους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης .

Η Frigoglass έχει καθιερωθεί στις πιο ώριμες αγορές της Ευρώπης, ενώ παράλληλα εδραιώνει τη θέση της στις αναδυόμενες αγορές. Με οκτώ παραγωγικές μονάδες και ένα εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών, υποστηρίζει τις ανάγκες των πελατών της με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας πριν και μετά την πώληση.

Στον Κλάδο της Επαγγελματικής Ψύξης, η Frigoglass ασχολείται με την κατασκευή και την πώληση επαγγελματικών ψυγείων καθώς και των σχετικών ανταλλακτικών και υπηρεσιών. Τα επαγγελματικά ψυγεία της Frigoglass αποτελούν στρατηγικά εργαλεία για τους πελάτες της, κι αυτό γιατί όχι μόνο εξασφαλίζουν την ψύξη των προϊόντων τους αλλά λειτουργούν και ως εργαλεία προβολής των προϊόντων τους και τοποθέτησής τους στα ψυγεία.

Επίσης, αναφορικά με τον κλάδο της Υαλουργίας, η Frigoglass ασχολείται με την κατασκευή και την πώληση γυάλινων φιαλών και δοχείων υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών, που διατίθενται σε μια σειρά σχημάτων, μεγεθών, χρωμάτων και βάρους. Τα προϊόντα αυτά διοχετεύονται σε διάφορους πελάτες που δραστηριοποιούνται κυρίως στους κλάδους των αναψυκτικών, της μύρας και των ποτών καθώς και στον κλάδο των καλλυντικών και των φαρμακευτικών προϊόντων. Ο κλάδος αυτός έχει περισσότερο περιφερειακό χαρακτήρα, εστιάζοντας τις πωλήσεις στη Δυτική Αφρική, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική αλλά και τη Νοτιοανατολική Ασία.

Ο Κλάδος της Υαλουργίας της Frigoglass στη Νιγηρία παράγει πλαστικά κιβώτια και μεταλλικά πώματα, επιτρέποντας στον Όμιλο να προσφέρει στους πελάτες του ολοκληρωμένες λύσεις συσκευασίας για τα προϊόντα.

3.1 Η ιστορία της Frigoglass



- **1982** Η εταιρεία ξεκίνησε ως βιομηχανικό τμήμα της ελληνικής εταιρείας εμφιάλωσης με μία εμπορική μονάδα ψύξης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της μητρικής εταιρείας
- **1996** Ίδρυση της Frigoglass ως ανεξάρτητη εταιρεία. Ιδρύθηκε αποτελούμενη από: δύο εταιρείες που παρήγαγαν ψυγεία στην Ελλάδα και την Ρουμάνια άλλες δύο που παρήγαγαν πλαστικό στη Βουλγαρία και τη Ρουμάνια και μια που παρήγαγε μεταλλικά στέμματα στη Ρουμάνια.
- **1997** Εξαγορά έξι επιχειρήσεων παράγωγης γυαλιού στη Νιγηρία.
- **1998** Η Frigoglass στην Ινδονήσια εγκατέστησε ICM παραγωγικές εγκαταστάσεις.
- **1999** Εισαγωγή της Frigoglass στο Χρηματιστήριο Αθηνών και εξαγορά της Norcool
- **2000** Η Frigoglass αρχίζει να παράγει ψυγεία στο καινούργιο εργοστάσιο της στη Ρωσία.
- **2001** Εξαγορά της Husky στη Νότια Αφρική.
- **2003** Η Frigoglass κατασκεύασε και πούλησε το 1.000.000⁰ της ψυγείο.
- **2007** Κατασκευή του εργοστασίου στην Κίνα (Guangzhou).

- **2008** Εξαγορά της SFA στην Τουρκία και πώληση 3.000.000 ψυγείων.
- **2010** Εξαγορά της Universal Nolin LLC στις Ηνωμένες Πολιτείες.
- **2011** Εξαγορά του 80% της Jebel Ali Glass στο Ντουμπάι, μιας εταιρείας με σημαντική παρουσία στην παγκόσμια αγορά υαλουργίας.
- **2012-2014** Ενοποίηση παραγωγικών μονάδων σε Αμερική & Ευρώπη
- **2015** Λανσάρει μια νέα σειρά ψυγείων 'ICOOL' στην Coca-Cola, με εξαιρετική αποδοχή σε όλη την Ευρώπη.
- **2016** Ενοποίηση παραγωγικών μονάδων στην Ασία.

3.2 Στόχος και αξίες της εταιρείας

Θέτοντας στο επίκεντρο τους πελάτες της, τις εταιρείες ποτών και αναψυκτικών, ανά τον κόσμο αντλεί έμπνευση από ένα ξεκάθαρο στόχο. Μοιράζετε το ίδιο πάθος και τον ίδιο ενθουσιασμό για τη νίκη τη διαφορετικότητα και τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που συμβάλλουν στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων.

Οι βασικές στρατηγικές της προτεραιότητες με επίκεντρο τον πελάτη, την ποιότητα των προϊόντων της, το επιτυχημένο προσωπικό της καθώς και οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες της διέπουν κάθε πτυχή των προσπαθειών της για συνεχή βελτίωση.

Τις αξίες της Frigoglass απαρτίζουν η ακεραιότητα, το ανθρώπινο δυναμικό, η κοινωνική ευθύνη, η ποιότητα, η ηγετική θέση στην αγορά και η αξία για το μέτοχο.

➤ Ακεραιότητα

Όλοι όσοι σχετίζονται με τη FRIGOGLASS – εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, κυβερνητικές αρχές εκτιμούν τη δέσμευσή της, ως προς τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της, με πλήρη ειλικρίνεια και τιμιότητα, ακολουθώντας τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα.

➤ Αξία για το μέτοχο

Ένας από τους πρωταρχικούς της στόχους της εταιρείας είναι η μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους της με ειλικρινή, υπεύθυνο και νόμιμο τρόπο. Με την ανάπτυξη των πωλήσεων, τον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών, τη

βελτίωση των λειτουργικών περιθωρίων και τη διατήρηση ισχυρών χρηματοοικονομικών δεικτών επιδιώκει την υγιή ανάπτυξη και αύξηση της αξίας για τους μετόχους της.

➤ Ποιότητα

Προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη ευημερία, η εταιρεία τηρεί τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας. Όλοι οι εργαζόμενοι της Frigoglass είναι πλήρως προσηλωμένοι στην επίτευξη της υψηλότερης συνολικής ποιότητας αναφορικά με τα προϊόντα, την εξυπηρέτηση των πελατών, την παραγωγή και το ανθρώπινο δυναμικό.

➤ Ανθρώπινο δυναμικό

Ο τρόπος διοίκησης, τα προγράμματα ανθρώπινων πόρων, το σύστημα ανταμοιβής, η εξειδίκευση του προσωπικού και το εργασιακό περιβάλλον είναι διαμορφωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της αφοσίωσης, του επαγγελματισμού καθώς και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική επίσης είναι η προσπάθεια της εταιρείας να ενισχύει την προσαρμογή του προσωπικού της στην εταιρική κουλτούρα.

➤ Ηγετική θέση στην αγορά

Έχει δεσμευτεί να διατηρεί ηγετική θέση σε κάθε αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, προσφέροντας αξία στους πελάτες της, αφενός μέσω καινοτόμων και κατά παραγγελία προϊόντων και υπηρεσιών, και αφετέρου μέσω της γρήγορης και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις εξελισσόμενες ανάγκες τους.

➤ Κοινωνική ευθύνη

Η επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων εκτελείται με απόλυτο σεβασμό προς το περιβάλλον και ευθύνη απέναντι στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Δεσμεύεται απέναντι



στους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές της και το ευρύ κοινό. Δεν αρκείται μόνο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, αλλά προσπαθεί να υποστηρίξει κοινωνικές πρωτοβουλίες με ουσιαστικό τρόπο.

3.3 Παραγόμενα προϊόντα

Τα καινοτόμα επαγγελματικά ψυγεία της Frigoglass ενισχύουν την εικόνα των προϊόντων των πελατών της στο σημείο πώλησης και αυξάνουν την αυθόρμητη κατανάλωση. Ακόμη εξασφαλίζει για τους πελάτες τις ιδανικές συνθήκες λειτουργίας και τις καλύτερες υπηρεσίες στην αγορά μέσω ενός μοναδικού καινοτόμου και ολοκληρωμένου προγράμματος service, το οποίο τους παρέχει υλική υποστήριξη στη διαχείριση του στόλου των ψυγείων και τους επιτρέπει, αφενός, να μειώνουν το συνολικό κόστος κτήσης και διαχείρισης των ψυγείων και αφετέρου, να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην αύξηση των πωλήσεών τους. Τα επαγγελματικά ψυγεία της Frigoglass διακρίνονται στους εξής τύπους:

1. ICOOL

Τα κλασικά Coca-Cola ρετρό χρώματα εφαρμόζονται στο σύγχρονο μοναδικό σχεδιασμό ICOOL με αυτόματη πόρτα κλεισίματος και λειτουργία πολύ χαμηλού θορύβου. Είναι πολύ αξιόπιστα και εύκολα στη συντήρηση και στην αλλαγή του brand των πελατών. Επίσης έχουν στιβαρή, εξολοκλήρου μεταλλική κατασκευή που επιτρέπει την τοποθέτηση τόσο σε εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς χώρους.



2. Smart

Τα ψυγεία Smart είναι η ιδανική λύση καθώς έχουν αυτόματη πόρτα, λειτουργία πολύ χαμηλού θορύβου και ενεργείας και ιδανικό μέγεθος καμπίνας (βέλτιστες διαστάσεις). Ένα από τα πλεονεκτήματα τους είναι η ευκολία στη συντήρησή τους και το μειωμένο κόστος ανακατασκευής.



3. FV

Στιβαρή, εξολοκλήρου μεταλλική κατασκευή που επιτρέπει την τοποθέτηση τόσο σε εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς χώρους, τις πολλαπλές μετεγκαταστάσεις, αλλά και την εύκολη ανακατασκευή, επεκτείνοντας έτσι τη διάρκεια ζωής τους. Παράλληλα ο ειδικός σχεδιασμός των προϊόντων FV καταργεί την ανάγκη συχνού καθαρίσματος και η χρήση εξαρτημάτων μακράς διάρκειας ζωής ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες βλαβών.



4. Super

Τα πλεονεκτήματα τους είναι η εξωτερική και εσωτερική τοποθέτηση τους σε διαφόρους χώρους, ο ιδανικός φωτισμός, τα πλήρως ρυθμιζόμενα μεταλλικά ράφια, η κορυφαία ποιότητα και ανθεκτικότητα και η μεγιστοποίηση του χώρου για την προβολή των προϊόντων. Επίσης έχουν δυναμικό και ισχυρό σύστημα ψύξης για να ψύχουν αποτελεσματικά σε ακραίες συνθήκες περιβάλλοντος.



Flex

Τα ψυγεία Flex έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: συμπαγές μέγεθος, υψηλή αξιοπιστία και στιβαρότητα, ισχυρή προβολή προϊόντων / μάρκας, αποδοτικό φωτισμό LED καθώς και φωτιζόμενη μετόπη.

3.4 Διακρίσεις της εταιρείας

- Το 2011 διακρίθηκε με χρυσό βραβείο καλύτερου προμηθευτή κατά τη διάρκεια της 2^{ης} συνάντησης προμηθευτών της Coca-Cola Bottlers Philippines και βραβείο καλύτερου προμηθευτή από τη Britvic.
- Το 2012 η Frigoglass κατέλαβε τη 2η θέση για την EcoCantina στο πλαίσιο των Ελληνικών Βραβείων Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον και διακρίθηκε για δεύτερη φορά με βραβείο καλύτερου προμηθευτή από την Britvic.
- Το 2013 Το ηλιακό ψυγείο απέσπασε σημαντική διάκριση στο πλαίσιο των «Beverage Innovation Awards» που απονεμήθηκαν στο πλαίσιο της διεθνούς έκθεσης Drinktec στο Μόναχο, λαμβάνοντας το πρώτο βραβείο στην κατηγορία «Best Environmental Sustainability Initiative».
- Το 2014 Το ηλιακό ψυγείο απέσπασε ένα ακόμη βραβείο στο πλαίσιο των βραβείων «Environmental Awards». Για δεύτερη συνεχή χρονιά, το καινοτόμο και ιδιαίτερα επιτυχημένο ψυγείο αναγνωρίστηκε ως ένα από τα κορυφαία προϊόντα στην κατηγορία «Energy Efficient Product».
- Το 2015 κατέλαβε την πρώτη θέση στα Ελληνικά Επιχειρηματικά Βραβεία στην κατηγορία «Παγκόσμια επέκταση και διεθνοποίηση».
- Το 2016 απέσπασε το βραβείο του καλύτερου προμηθευτή που της απονεμήθηκε από την Coca-Cola European Partners. Ακόμα έλαβε την κορυφαία διάκριση «Gold Recognition Level» από την EcoVadis για την επίδοσή της στον τομέα της βιωσιμότητας για το 2016.



3.5 Ανθρώπινο δυναμικό

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί την Frigoglass από τους ανταγωνιστές της είναι οι άνθρωποι που απαρτίζουν την ομάδα της. Εν μέσω ενός εξαιρετικά ευμετάβλητου περιβάλλοντος αγοράς που καλείται να αντιμετωπίσει εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό της επιδιώκει να ασκεί με επιτυχία τις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες αλλά και να επιτυγχάνει σημαντική πρόοδο στην εφαρμογή των έργων στρατηγικής προτεραιότητας.

Η Frigoglass, επιζητά να παρέχει στους ανθρώπους της τα απαιτούμενα μέσα και το ιδανικό περιβάλλον ώστε να είναι σε θέση να αναπτύσσουν καινοτόμες, πρωτοποριακές ιδέες. Οι καινοτομίες αυτές μεταφράζονται με τη σειρά τους σε λύσεις που δημιουργούν αξία για τους πελάτες, κάτι που αποδεικνύεται περίτρανα από την εξαιρετικά θετική υποδοχή τους.

Η ενίσχυση της εμπορικής της αποτελεσματικότητας και η εκπλήρωση των υποσχέσεων που δίνει στους πελάτες της, τις εταιρείες ποτών και αναψυκτικών σε όλο τον κόσμο, αποτελεί σαφή προτεραιότητα κάθε εργαζομένου της Frigoglass. Έτσι η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε στενή συνεργασία με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις, παραμένει σταθερά προσηλωμένη στο στόχο της διατήρησης του

Πτυχιακή Εργασία: Καρατζά Σταυρούλα «Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Frigoglass»

συγκριτικού πλεονεκτήματος της Frigoglass και συμβάλει στη δημιουργία αξίας, τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς μας πελάτες.

3.6 Ουγατρικές

FRIGOGLASS 3P

Η Frigoglass 3P ιδρύθηκε το 1993 με στόχο τη διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας στην αγορά πλαστικών. Η παραγωγική δραστηριότητα της 3P ξεκίνησε στις εγκαταστάσεις της στη βιομηχανική περιοχή του Ιασίου της Ρουμανίας, από την κατασκευή πλαστικών τελάρων για τους τομείς των ποτών και της γεωργίας. Κατά την εικοσαετή και πλέον πορεία της έχει αναδειχθεί σε σημαντικό παράγοντα της αγοράς των πλαστικών, έχοντας εξασφαλίσει ευρύτατη πελατειακή βάση σε ολόκληρο τον κόσμο. Η επιτυχία της στηρίζεται σε πέντε κεντρικούς πυλώνες οι οποίοι οριοθετούν το συγκριτικό της πλεονέκτημα:

- Ποιότητα
- Τεχνολογία
- Αξιοπιστία
- Πείρα
- Παγκόσμια πελατειακή βάση

NORCOOL

Η Norcool παράγει προϊόντα ψύξης ανώτερης ποιότητας για καταναλωτές και επιχειρήσεις. Η υψηλή ποιότητα και ο κομψός σχεδιασμός αποτελούν βασική της προτεραιότητα και χαρακτηρίζουν το κάθε της προϊόν. «Επιλέγοντας ένα προϊόν της Norcool επιλέγετε ποιότητα που διαρκεί» αποτελεί το σύνθημα της εταιρείας.

BETA GLASS

Η Beta Glass είναι μέλος του Ομίλου Frigoglass που είναι στρατηγικός εταίρος των εμφιαλωτών ποτών και αναψυκτικών διεθνώς. Η Beta Glass είναι ο κύριος προμηθευτής γυάλινων συσκευασιών στις αναδυόμενες αγορές της Δυτικής Αφρικής.

Μέσω μιας ευρείας γκάμας γυάλινων φιαλών προσφέρει κορυφαίες λύσεις συσκευασίας σε διαφορετικούς πελάτες που δραστηριοποιούνται στους τομείς

Πτυχιακή Εργασία: Καρατζά Σταυρούλα «Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Frigoglass»

αναψυκτικών, μπίρας, αλκοολούχων ποτών, καλλυντικών και φαρμακευτικών προϊόντων.

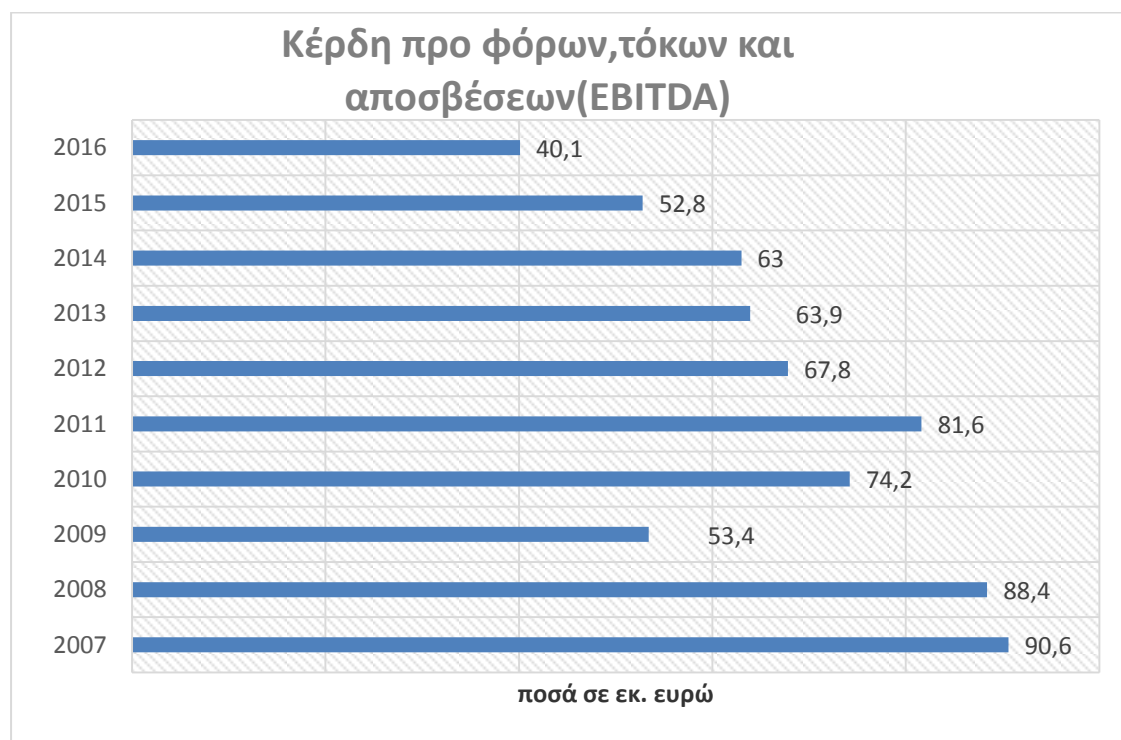
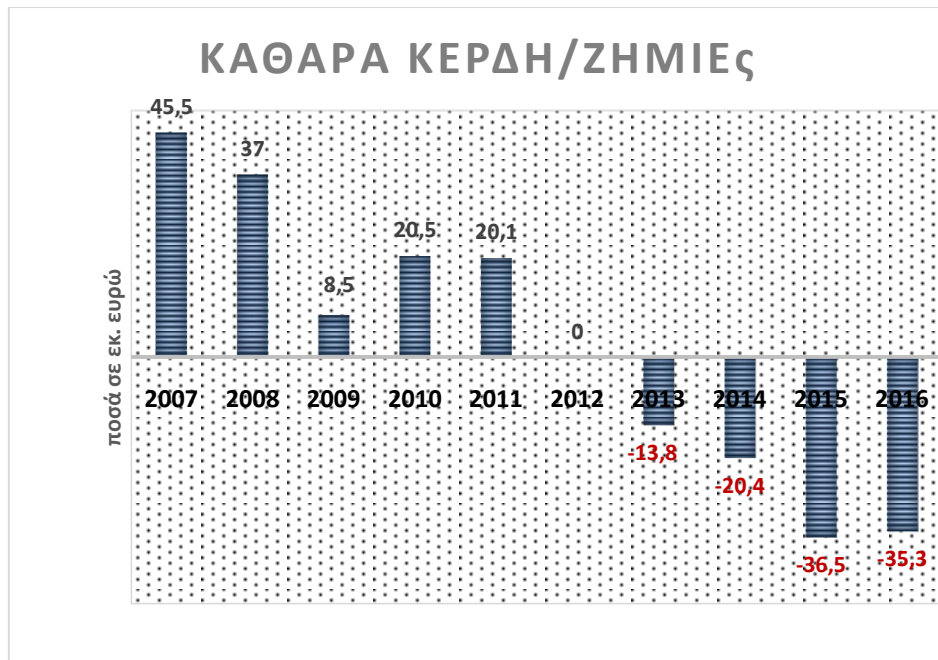
Στην επικοινωνία της Frigoglass με τις κεφαλαιαγορές, επιδίωξή της είναι, να παρέχει ουσιαστική, αξιόπιστη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη και την οικονομική θέση της Beta Glass. Αυτό επιδιώκεται μέσω των ετησίων εκθέσεων².

3.7 Οικονομικά στοιχεία

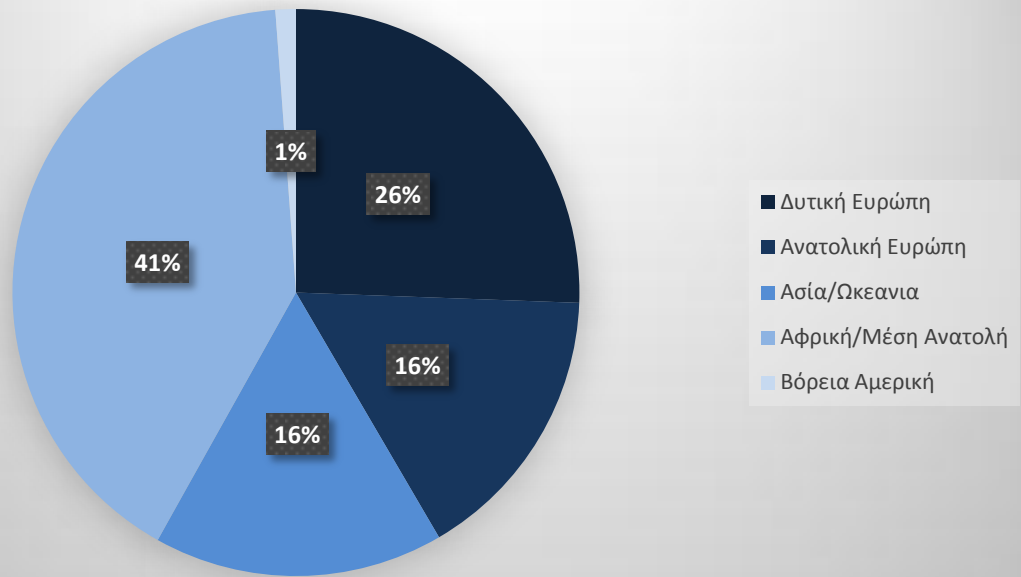
Η πορεία της εταιρείας για την προηγούμενη δεκαετία παρουσιάζεται αναλυτικά στα παρακάτω γραφήματα, σε σχέση με τις πωλήσεις τα κέρδη αλλά και την γεωγραφική κατανομή αυτών.



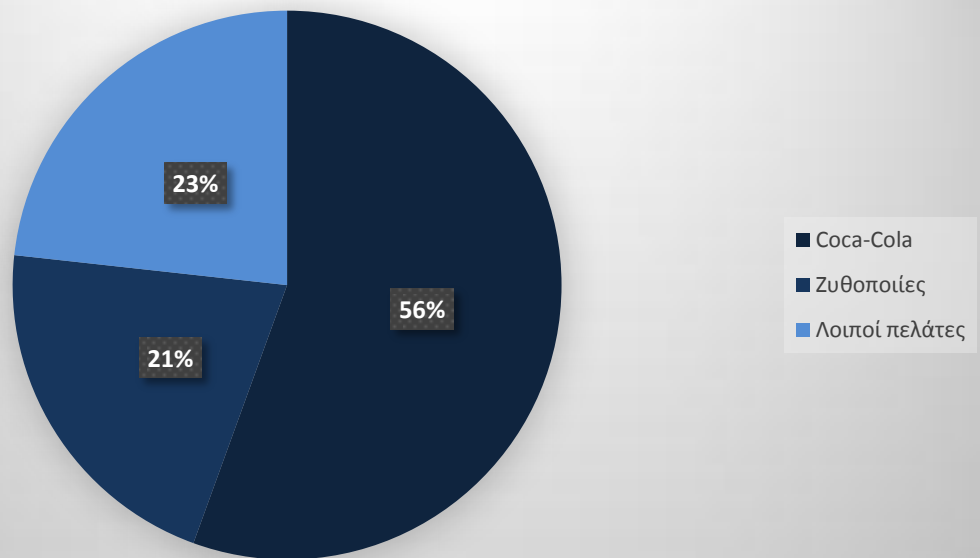
² <https://www.frigoglass.com/el/3p/>



Πωλήσεις ανα γεωγραφική περιοχή



Πωλήσεις ανά κατηγορία πελάτη



Ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων

Η Frigoglass ακολούθησε μία πολύ επιθετική στρατηγική ανάπτυξης από το 2007 έως το 2011, με εξαγορές εταιρειών η επενδύσεις από μηδενική βάση. Με αυτές τις εξαγορές κατόρθωσε να διεισδύσει στις αγορές της Κίνας, των Ηνωμένων Πολιτειών, της Τουρκίας και της Μέσης Ανατολής, επιτυγχάνοντας αξιοσημείωτη αύξηση τζίρου από 466,1 εκ ευρώ το 2007 στα 581,3 εκ ευρώ το 2012. Η αύξηση αυτή δεν συνοδεύτηκε από τα αντίστοιχα οικονομικά αποτελέσματα (μείωση κερδοφορίας), είτε λόγω μεγάλου κόστους των νέων εξαγορών, είτε λόγω μεγάλου κόστους λειτουργίας και κόστους προϊόντων. Ταυτόχρονα η αξία των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δεν εκτιμήθηκε ανάλογα από τους αντίστοιχους πελάτες, με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών. Σταδιακά τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), περιορίστηκαν από 90,6 εκ ευρώ το 2007 (19,4% του τζίρου) σε 67,8 εκ ευρώ το 2012 (11,7% του τζίρου). Η μείωση της κερδοφορίας ανάγκασε την εταιρεία να επαναξιολογήσει την παραγωγική της βάση και σταδιακά να προβεί σε αναστολή λειτουργίας των εργοστασίων της σε Αμερική, Τουρκία, Κίνα, που σαν αποτέλεσμα είχαν την μείωση του τζίρου σε 413,2 εκ ευρώ το 2016 και την μείωση της κερδοφορίας σε 40,1 εκ ευρώ το 2016 (9,7% του τζίρου)³.

³ <https://www.frigoglass.com/el/annual-reports/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Ανάλυση Pest

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Marketing που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακρό περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση.

Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση.



4.1.1 Τεχνολογικό περιβάλλον

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια εταιρεία την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων:

- η διαδικασία καινοτομίας δε σημαίνει εφεύρεση, αποτελεί την έννοια μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί νέες παραγωγικές πηγές ή εμπλουτίζει τις υπάρχουσες με νέα χαρακτηριστικά. Η καινοτομία λοιπόν, ως μια “διάσταση” της τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων.
- η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας σε μια επιχείρηση γίνεται είτε σταδιακά είτε ριζοσπαστικά ανάλογα την εκτίμηση των διευθυντικών στελεχών για τις πιθανές αντιδράσεις αλλά και την προσαρμογή του προσωπικού της επιχείρησης.
- η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής αναφέρεται στην τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας ενώ κρίνεται απαραίτητη ως προϋπόθεση η αξιολόγηση των αναγκών και των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης δομής, πριν την εισαγωγή και εφαρμογή αυτού της νέας τεχνολογίας.

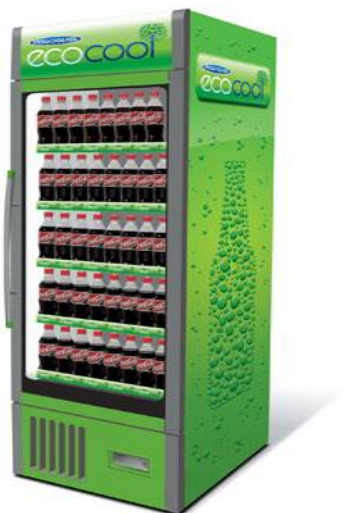
Γενικότερα, η εισαγωγή και εφαρμογή νέας τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, καθώς συνιστά και επιφέρει αλλαγή σε πολλά επίπεδα, αποτελεί ένα βασικό προβληματισμό των μάνατζερ κυρίως ως προς τις ενδεχόμενες συνέπειες, στην προσαρμογή και στάση των εργαζόμενων στις συνθήκες εργασίας.

Η Frigoglass επενδύει διαρκώς στην εξέλιξη της τεχνολογίας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των επαγγελματικών ψυγείων της και τη βελτιστοποίηση του λειτουργικού τους κόστους. Μια από τις πιο πρόσφατες καινοτομίες της, οι Ψηφιακές Υπηρεσίες (digitalization) που συμπληρώνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες στους πελάτες της παρέχοντας την ευκαιρία να αξιοποιήσουν νέες δυνατότητες και να αυξήσουν την αποδοτικότητα των καθημερινών τους λειτουργιών (service, αποδοτικότητα πωλήσεων, έλεγχος σημείων τοποθέτησης των ψυγείων και consumer engagement).

Επίσης άλλη μια πρόσφατη τεχνολογική εξέλιξη είναι η σειρά των ψυγείων Hybrid. Η νέα αυτή σειρά, προκάλεσε τον ενθουσιασμό των πελατών της στις αναδυόμενες αγορές μιας και η σειρά Hybrid σχεδιάστηκε για να αντιμετωπίσει τις συχνές διακοπές ρεύματος, σε χώρες κυρίως της Αφρικής. Χάρη στην τεχνολογία το συγκεκριμένο μοντέλο διατηρεί χαμηλές θερμοκρασίες για πάνω από 16 ώρες σε

περιβάλλον με θερμοκρασία 40°C, χωρίς να χρειάζεται ηλεκτρική ενέργεια. Η λύση αυτή διατίθεται στις σειρές SMART και ICOOL, διατηρώντας την αποτελεσματική προβολή των προϊόντων που εξασφαλίζει η γυάλινη πόρτα και η προηγμένη αισθητική τους. Τις ώρες χωρίς ρεύμα, τα φώτα LED συνεχίζουν να φωτίζουν το ψυγείο αποδοτικά. Επίσης, τα ψυγεία χρησιμοποιούν ψυκτικά μέσα με υδρογονάνθρακες, τα οποία προτιμώνται από τους πελάτες και ταυτόχρονα είναι συμβατά με τους στόχους της για τη βιώσιμη ανάπτυξη και καταναλώνουν μικρότερη ενέργεια.

Τέλος, τα Enocool, ακόμα μια τεχνολογική ανάπτυξη της συνδυάζει με μοναδικό



τρόπο την τεχνογνωσία της Frigoglass στη μείωση κατανάλωσης ενέργειας με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας απομακρυσμένης διασύνδεσης, που προσφέρει, μεταξύ άλλων, δυνατότητα παρακολούθησης του εξοπλισμού. Με το σύστημα Enocool οι πελάτες της μπορούν επίσης να απολαμβάνουν τα οφέλη της μετάδοσης δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και της προηγμένης παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της τοποθέτησης των ψυγείων.

4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται αφενός, στη γενική κατάσταση της οικονομίας μιας χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις –ανεργία, αφετέρου, αφορά τις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις τράπεζες και τους μέτοχους.

Ένα αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν.

Ένας λόγος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ είναι για να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι το ΑΕΠ είναι υψηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το ΑΕΠ είναι χαμηλό τότε δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

Ταυτόχρονα χώρες με χαμηλό ΑΕΠ αλλά μεγάλη τάση αύξησης, αποτελούν μελλοντική ευκαιρία και θα πρέπει να παρακολουθούνται πολύ προσεκτικά.

Επιπρόσθετα υπάρχουν και άλλοι δείκτες τους οποίους χρησιμοποιεί η Frigoglass για να εκτιμήσει τη μελλοντική ζήτηση για ψυγεία. Ενδεικτικά αναφέρουμε –την τάση κατανάλωσης ποτών (αναψυκτικών και μπίρας) ανά γεωγραφική περιοχή, το ποσοστό κάλυψης με ψυγεία των τελικών σημείων πώλησης ανά χώρα, η ύπαρξη τοπικών νόμων που πιθανόν περιορίζει την τοποθέτηση ψυγείων (πχ ψυγεία μπίρας σε μουσουλμανικές χώρες)-.

Η Frigoglass παρέχει λύσεις τόσο για ώριμες αγορές (πχ ICool), όσο και για αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Super) και καθορίζει τις τιμές των προϊόντων της σύμφωνα με τον ανταγωνισμό στην κάθε περιοχή και το επίπεδο των τεχνολογικών λύσεων που προσφέρει.

4.1.3 Πολιτικό περιβάλλον

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Αυτοί που επηρεάζουν την λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νομοί περί επενδύσεων και οι νομοί για την προστασία του περιβάλλοντος.

Η Frigoglass εφαρμόζει μέτρα και πολιτικές που συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων αλλά και στην αύξηση των ποσοστών ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης. Σε κάθε εργοστάσιο υπάρχουν διάφορα επικίνδυνα απόβλητα, όπως μεταξύ άλλων, λάδια, ελαστικά, λάμπες φθορισμού, συσσωρευτές και βαρέα μέταλλα, για τη συλλογή και απόρριψη των οποίων προβλέπονται λεπτομερείς διαδικασίες. Μετά την παραγωγή τους, τα απόβλητα διαχωρίζονται

κατά υλικό και αποθηκεύονται σε ασφαλείς αποθηκευτικούς χώρους στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου.

Όλες οι μονάδες της Frigoglass συμμορφώνονται πλήρως με την Οδηγία της ΕΕ για τα απόβλητα ειδών ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού και έχουν συμβληθεί σε εγκεκριμένες εταιρείες διαχείρισης αποβλήτων.

4.1.4 Κοινωνικό περιβάλλον

Η επιχείρηση είναι ένας πολύ σημαντικός κοινωνικός θεσμός εφόσον εκτιμάται σωστά η σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο καθώς και των αγαθών που παράγονται και καλύπτουν τις ανάγκες του.

Η ύπαρξη της και η ανάπτυξη της έχουν πολύ μεγάλη σημασία για το κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτό η λειτουργία της και οι αποφάσεις της δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με το συμφέρον των μελών του. Προκύπτει έτσι μία νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτή της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους.

Ορισμένες από τις ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι οι ακόλουθες:

- Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.
- Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής και τοπικής οικονομίας.
- Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος.

Ακόμη, οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων.

Η δημογραφία αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού και επιτρέπει εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές. Η Frigoglass λειτουργώντας σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους (Ευρώπη, Ασία, Αφρική), έχει προσαρμόσει όλες τις λειτουργίες της σύμφωνα με τους τοπικούς νόμους και τις αξίες και έχει πλήρως υιοθετήσει τις αρχές του ΟΗΕ (Sustainable Development Goals-SDGs). Εργαζόμενοι, προμηθευτές, εργοστάσια, τοπικές κοινότητες και φυσικά τα προϊόντα είναι στο επίκεντρο μιας ολιστικής προσέγγισης, σύμφωνα με τους στόχους του ΟΗΕ (SDGs).⁴

4.2 Ανάλυση Porter

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του porter είναι ένα απλό αλλά πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που σχεδιάζουν μεθοδικά τα βήματα τους και δεν αφήνουν τίποτε στην τύχη. Αξιοποιείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βάθος, την θέση τους στον ανταγωνισμό και τις ισορροπίες δυνάμεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Ακόμη, το μοντέλο του porter είναι κατάλληλο για κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο δραστηριοποίησής της. Σύμφωνα με τον porter, το μοντέλο πέντε δυνάμεων θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε κλαδικό επίπεδο. Δεν είναι σχεδιασμένο για χρήση σε ομάδες του κλάδου ή σε τομεακό επίπεδο.

Μέσα από μια απλή ανάλυση των πέντε δυνάμεων η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί ενδεικτικά να:

- εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου
- κατανοήσει καλύτερα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού,
- αναγνωρίσει τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα.

⁴ Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Α. Νάνου (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, ΑΘΗΝΑ : Μπένου Κεφάλαιο 1.5 ΣΕΛ 16

- προβλέπει αν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο στο μέλλον
- διευκολυνθεί στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης.



4.2.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη δύναμη. Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας τους, την αποτελεσματικότερη διανομή και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση.

Συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η συγκεκριμένη βιομηχανία και το αντίστροφο.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός και η αντιπαλότητα μεταξύ των επιχειρήσεων γίνονται πιο έντονα όταν:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται ή πολλές επιχειρήσεις είναι ισοδύναμες στο μέγεθος και σε δυνατότητες.
- Υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά και κατά συνέπεια η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα).
- Όταν κάποιες επιχειρήσεις ωθούνται να κινηθούν επιθετικά για να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς τους.
- Οι πελάτες έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής από μια μάρκα σε άλλη.
- Μια επιτυχημένη στρατηγική κινήσεων συνεπάγεται μεγάλη αποζημίωση.
- Το κόστος εξόδου από έναν επιχειρηματικό τομέα είναι μεγαλύτερο από το κόστος εισόδου.
- Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές, επιχειρηματικές προτεραιότητες, πόρους, και χώρες προέλευσης.
- Το προϊόν είναι κοινό (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.

Στα βασικά κριτήρια επιλογής που εφαρμόζει η Frigoglass ώστε να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της είναι:

- Ανταγωνιστικό κόστος και κατ' επέκταση τιμών.
- Συμφωνίες-πλαίσιο για πρώτες ύλες και υλικά στρατηγικής σημασίας.
- Σταθερή ποιότητα πρώτων υλών και υλικών.
- Καθορισμένες τιμές για το σύνολο των πρώτων υλών και υλικών.
- Ασφάλεια προμήθειας On Time – In Full.
- Τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή για πρώτες ύλες και υλικά με μεγάλο χρόνο εκτέλεσης παραγγελιών.
- Εγγυημένος χρόνος εκτέλεσης παραγγελιών.
- Εγγύηση.
- Μεγάλες προθεσμίες εξόφλησης.

- Εταιρικές τιμές

Η Frigoglass αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες σε όλες τις γεωγραφίες. Στη Ευρώπη ο ανταγωνισμός προέρχεται από την Τουρκία (Klimasan & Ugur), από την Ουκρανία (UBC), από την Ισπανία (Efficold), από την Γερμανία (Liebherr) και από άλλες εταιρείες σε άλλες χώρες.

Στην Ασία ο ανταγωνισμός προέρχεται από την Ινδία (Western, Voltas), από την Ταϊλάνδη (Sanden), από την Κίνα (Haier, Auchma) και από άλλες εταιρείες σε άλλες χώρες.

Στην Αφρική ο ανταγωνισμός προέρχεται είτε από εταιρείες που παράγουν τοπικά όπως (Staycold, Just, Haier) ή από εταιρείες που εισάγουν κυρίως από την Ασία ή την Ευρώπη (Western, Sanden, Metalfrio)

4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους ίδιους τους πελάτες της. Όπως είναι λογικό, επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ένα μικρό αριθμό πελατολογίου, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερους κινδύνους από άλλες επιχειρήσεις με ευρύ πελατολόγιο.

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την μια επιχείρηση εναντίον στην άλλη με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.

- Η ζήτηση είναι χαμηλή ή μειούμενη.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

Οι κύριοι αγοραστές της Frigoglass είναι κυρίως μεγάλες εταιρείες αναψυκτικών και ποτών. Επειδή το μέγεθος αυτών των εταιριών είναι δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με τους προμηθευτές τους μπορούν και ασκούν πολύ σημαντική πίεση, προκειμένου να επιτύχουν τους οικονομικούς στόχους αγοράς των προϊόντων. Επίσης χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς τρόπους αγοράς (e-auctions), όπου η τιμή αποτελεί ουσιαστικά τον μόνο τρόπο επιλογής ενός προμηθευτή.

Αναφορικά με τους πελάτες της η Frigoglass έχει ως στόχο την ικανοποίηση τους που αποτελούν σημαντική παράμετρο του επιχειρηματικού της μοντέλου. Καλώντας τους πελάτες της να συνεργάζονται μαζί της σε θέματα μείωσης της ενέργειας, δημιουργίας ελκυστικών αισθητικών για κάθε πελάτη ξεχωριστά, καλύτερης παράδοσης των προϊόντων, και προχωρώντας σε θέματα καινοτομίας προσπαθεί να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επαναξιολογώντας διαρκώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η ικανοποίηση των πελατών μέσω της διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει αποτελεί σημαντική παράμετρο του επιχειρηματικού της μοντέλου. Ως αποτέλεσμα, οι δείκτες των παραπόνων των πελατών και τα συνολικά επίπεδα ικανοποίησης τους αποτελούν βασική παράμετρο συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης.

4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στη διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους προμηθευτές της.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα

Πτυχιακή Εργασία: Καρατζά Σταυρούλα «Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας Frigoglass»

έχει ως αποτέλεσμα να πιεσθεί η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει συνολικά ή εν μέρει την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές ή πελάτες.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό «κόστος αλλαγής» προμηθευτών.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια πρώτων υλών, που είναι απαραίτητες για τη παραγωγική διαδικασία.

Η φύση των δραστηριοτήτων της Frigoglass προϋποθέτει εξ ορισμού τη χρήση μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών. Επιχειρεί να μειώσει τον συνολικό όγκο των υλικών που χρησιμοποιεί στην παραγωγή, ανταλλάσσοντας παραδείγματα ορθής πρακτικής με όλα τα εργοστάσιά της ανά την υφήλιο.

Οι βασικότερες κατηγορίες υλικών που χρησιμοποιεί είναι μέταλλο, γυαλί, πλαστικό, ψυκτικά μέσα, μονωτικά μέσα και βαφές.

Όσον αφορά τους προμηθευτές, αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί, τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Όταν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, επηρεάζει και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Στη Frigoglass, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι ενσωματωμένη σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της και οι προμηθευτές αποτελούν βασικά ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Ως εταιρεία με παγκόσμια γεωγραφική παρουσία, ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της είναι η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με τους προμηθευτές της με γνώμονα την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης. Συνεργάζεται

στενά με τους προμηθευτές της με στόχο την ανάπτυξη λύσεων φιλικών προς το περιβάλλον και τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που σχετίζονται με τα προϊόντα και τις δραστηριότητές της.

Η δραστηριοποίηση της σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον σημαίνει, παράλληλα, ότι οι δραστηριότητες των προμηθευτών της Frigoglass επηρεάζουν το περιβάλλον με διάφορους τρόπους. Οι εν λόγω δραστηριότητες συνεπάγονται την κατανάλωση χώρου, ενέργειας και καυσίμων, καθώς και υπέρμετρη επιβάρυνση σε επίπεδο εκπομπών. Η συμβολή των προμηθευτών της είναι ζωτικής σημασίας και βασίζεται σε αυτούς για τη σωστή εξέλιξη της εταιρείας. Η συνεργασία με τους προμηθευτές της δε διασφαλίζει απλώς τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, αλλά και την επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης τόσο της εταιρείας όσο και των πελατών της.

Τέλος, η Frigoglass συνεργάζεται με ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών. Τους πιο στρατηγικούς προμηθευτές παρακολουθεί μια ομάδα σε κεντρικό επίπεδο, κλείνοντας παγκόσμιες συμφωνίες, ενώ υπάρχει και μια μεγάλη ομάδα τοπικών προμηθευτών που ελέγχονται από τα τοπικά εργοστάσια.

4.2.4 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργεί μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών που λειτουργούν ήδη σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ενώ παράλληλα οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εμπόδια εισόδου από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Τα εμπόδια αυτά αποσκοπούν στην αποτροπή της εισχώρησης νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο, γεγονός που θα σήμαινε μείωση του μεριδίου της αγοράς.

Το πόσο σοβαρή είναι μια απειλή εξαρτάται από δυο παράγοντες:

A. από τα εμπόδια εισόδου, τα οποία μπορεί να είναι:

- Ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία.

- Ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου.
- Κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους.
- Ύπαρξη οικονομικών κλίμακας, δηλαδή όταν οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική των υφιστάμενων.
- Η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα (brand loyalty), η οποία όσο υψηλότερη είναι, τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες marketing των εν δυνάμει ανταγωνιστών.

B. Από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

Η Frigoglass αντιμετωπίζει μια μεγάλη γκάμα ανταγωνιστών. Κάποιοι από αυτούς είναι τοπικοί ανταγωνιστές ενώ άλλοι είναι περιφερειακοί ανταγωνιστές, σε μία ή περισσότερες γεωγραφίες.

Η Frigoglass προσπαθεί να παραμένει ανταγωνιστική στις διαφορετικές γεωγραφίες που δραστηριοποιείται, προσφέροντας διαφορετική γκάμα προϊόντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικά επίπεδα τιμών.

4.2.5 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Τα υποκατάστατα είναι εναλλακτικοί τύποι προϊόντων, που εξασφαλίζουν τις ίδιες λειτουργίες. Δημιουργούν ένα πλαφόν στην αποδοτικότητα μιας βιομηχανίας περιορίζοντας την τιμή που μπορεί να χρεωθεί, ιδιαίτερα όταν η προσφορά ξεπερνά την ζήτηση.

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής

ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα standard .
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.⁵

Όσον αφορά το κλάδο επαγγελματικής ψύξης αποτελείται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη εταιριών που έχουν σχέση με αναψυκτικά, ποτά, τρόφιμα ή και άλλου είδους προϊόντα. Ο κλάδος αυτός δεν απειλείται τόσο από υποκατάστατα προϊόντα, πάραυτα κίνδυνοι που μπορεί να υπάρξουν είναι οι εξής:

1. Η απειλή από μικρότερους κατασκευαστές οικιακών συσκευών, αν κάποιος από αυτούς εκτός από ψυγεία οικιακών χώρων αρχίσουν να ασχολούνται και με επαγγελματικής χρήσης
2. Συστήματα peltier
3. Ανταγωνισμός λόγω εισαγωγών από χώρες με χαμηλό κόστος κατασκευής (π.χ. Κίνα)

4.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

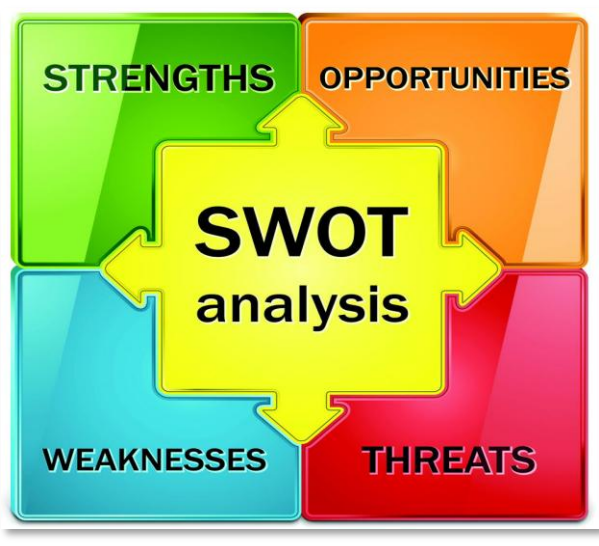
⁵ BOYD HARPER, WALKER C. ORVILLE, LARRECHE JEAN – CLAUDE (2002), Το Μάρκετινγκ και Εισαγωγή στη Διοίκηση Μάρκετινγκ (Τόμος Α'), ΑΘΗΝΑ : Παπαζήσης Κεφάλαιο 4/σελ 200

μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει όπως οι ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις.

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών.



4.3.1 Δυνατά σημεία (Strengths)

Ως δυνατά σημεία της Frigoglass μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

- Η σωστή οικονομική διαχείριση.
- Το μέγεθος εταιρείας (ισχυρή παρουσία σε συγκεκριμένες γεωγραφίες)
- Η καλή φήμη και δυνατό όνομα (brand name).
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (branded beverage coolers).
- Η ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Το εκπαιδευμένο και έμπιστο εργατικό δυναμικό.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης σε σημαντικές αγορές (π.χ. Ρωσία, Ινδία, Ν. Αφρική).
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης.
- Η δυνατή πελατειακή βάση (προτιμητέος προμηθευτής σε μεγάλους εμφιαλωτές της Coca-Cola).
- Οι αξιόπιστοι προμηθευτές.
- Η απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία για την κατασκευή ψυγείων
- Το ισχυρό management

4.3.2 Αδύνατα σημεία(Weaknesses)

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή δύναται να είναι:

- Η ανεπαρκής κεφαλαιουχική βάση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, π.χ. υψηλό κόστος παραγωγής)
- Έλλειψη ανθρωπινού δυναμικού.
- Μειωμένη αγοραστική κίνηση από τους υπάρχοντες πελάτες.

4.3.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

- Νέες αγορές η νέα κανάλια διανομής (π.χ. Λευκή αγορά, καταψύκτες)
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση (π.χ. νόμοι για ανακύκλωση, χρησιμοποίηση πόρτας ψυγείου για διαφήμιση).
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους πελάτες (π.χ. Digitalization).
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Τεχνολογικές αλλαγές που ευνοούν την επιχείρηση (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Νέοι τρόποι δικτύωσης και ανάδειξης της εταιρείας
- Ανάπτυξη αγορών μέσω συνεργασιών.
- Σχεδιασμός ψυγείων φιλικών προς το περιβάλλον.
- Μείωση των τιμών από τους προμηθευτές.

4.3.4 Απειλές (Threats)

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση εφόσον η εταιρεία λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφίες.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού με είσοδο νέων παικτών η την εξάπλωση υπαρχόντων σε περισσότερες περιοχές.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της τοποθέτησης ψυγείων από τους υπάρχοντες πελάτες.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Η υπερβολική εξάρτηση από λίγους πελάτες
- Η μείωση τιμών λόγω ενίσχυσης του ανταγωνισμού
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, αλλαγή συναλλαγματικών ισοτιμιών κλπ.).

- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η αδυναμία προσαρμογής σε αλλαγές ζήτησης “cooling space” στις βασικές αγορές λειτουργίας⁶

⁶ Π.ΚΙΟΧΟΣ-Γ.ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ(2003), Διαχείριση χαρτοφυλακίων & χρηματοοικονομικών κινδύνων ΚΕΦ.12 ΣΕΛ.205

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στον καιρό της παγκοσμιοποίησης και του διεθνή ανταγωνισμού, η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με μεγάλες προκλήσεις και προβλήματα που απειλούν την αρμονική συνύπαρξη των ανταγωνιστών σε έναν κλάδο.

Όπως έχει γίνει κατανοητό, τόσο από τη θεωρητική ανασκόπηση όσο και από την στρατηγική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας, ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ζωτικός παράγοντας για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, η επιχείρηση οφείλει να αναζητά και να αναγνωρίζει τα στοιχεία εκείνα του περιβάλλοντος της που μπορούν να της προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τις κατάλληλες διαδικασίες, να αξιοποιεί κάθε τέτοιο στοιχείο ώστε να επικαρπώνεται τη μέγιστη δυνατή απόδοση από αυτό.

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας εταιρείας πρέπει να ακολουθεί μια επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει να βασίζεται στην διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανώτατων στελεχών. Οι άνθρωποι και τα συστήματα αποτελούν τους παράγοντες στους οποίους βασίζεται η ανάπτυξη και η επιτυχία της εταιρείας.

Η στρατηγική ανάλυση βοηθά να κατανοηθεί η στρατηγική θέση μιας εταιρείας. Είναι σημαντικό να αναλυθούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές και να γίνει γνωστό πως μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί μία άποψη για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις της εταιρείας. Αν η ανάλυση της στρατηγικής πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, τότε κάτι τέτοιο θα βοηθήσει να επιλέξει κάποιος τη σωστή στρατηγική.

Όσον αφορά την εταιρία που αναλύσαμε, η Frigoglass διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με κορυφαίες εταιρείες από τον κλάδο αναψυκτικών και ποτών. Μετά την ίδρυση της κατάφερε να εξαγοράσει αρκετές εταιρείες και μέσα σε 20 χρόνια πούλησε περισσότερα από 8.000.000 ψυγεία.

Ακόμη, αποτελείται από αξιόπιστο προσωπικό που προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς δίνοντας ταυτόχρονα μεγάλη σημασία και στην ποιότητα των προϊόντων της. Χάρη στην προσπάθεια που καταβάλει έχει καταφέρει να πάρει πολλές διακρίσεις και για τα ψυγεία αλλά και για τις σχέσεις της με τους πελάτες της.

Αναφορικά με τις πωλήσεις της, από την αρχή της λειτουργίας της και μέχρι το 2012 είχε μια αξιοθαύμαστη αύξηση, ενώ από το 2012-2016 οι πωλήσεις της μειώθηκαν σημαντικά, μιας και δεν κατάφερε να δημιουργήσει αξία από τις σημαντικές επενδύσεις που έκανε στο διάστημα 2008-2011. Αυτό είχε ως συνέπεια να γίνει μια βελτιστοποίηση της παραγωγικής της δυναμικότητας, όπως κλείσιμο των εργοστασίων σε διάφορες χώρες.

Η χρονιά του 2016 ήταν μια χρονιά προκλήσεων και αλλαγών για τη Frigoglass και χαρακτηρίστηκε από τις προσπάθειες κεφαλαιακής αναδιάρθρωσης με στόχο τη δημιουργία μιας σταθερής και μακροπρόθεσμης κεφαλαιακής δομής.

Τέλος, τον Οκτώβριο του 2017, σύναψε συμφωνία για την αναδιάρθρωση του χρέους της εταιρείας κάτι που την έκανε πολύ πιο δυνατή και της έδωσε τη δυνατότητα όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και να συνεχίσει δυναμικά την πορεία της.

Η ικανότητα της να προσαρμοστεί στη νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα, ο έλεγχος του κόστους προϊόντων και λειτουργίας, η συνεχής και γρήγορη διαφοροποίηση με νέες καινοτομίες και η διεξόδυση της σε νέες κατηγορίες προϊόντων η καναλιών, θα της επιτρέψει να παραμείνει ένας σημαντικός παίκτης στην παγκόσμια αγορά των επαγγελματικών ψυγείων και ένας σημαντικός περιφερειακός παίκτης στη γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά των γυάλινων συσκευασιών στην Δυτική Αφρική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

Διαδίκτυο

- ✓ <https://www.frigoglass.com/annual-reports/>
- ✓ <https://www.frigoglass.com/>
- ✓ <https://el.wikipedia.org/wiki>
- ✓ <http://st.merig.eu>
- ✓ <http://entre.gr>
- ✓ <https://sites.google.com/site/dioikeseepicheireseon/home/exoteriko-periballon-epicheireses>

Έντυπες Πηγές

- ✓ Βασιλείου Δημήτριος & Ηρειώτης Νικόλαος (2009), Ανάλυση Επενδύσεων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου, , Εκδότης : Rosili
- ✓ BOYD HARPER, WALKER C. ORVILLE, LARRECHE JEAN – CLAUDE (2002), Το Μάρκετινγκ και Εισαγωγή στη Διοίκηση Μάρκετινγκ (Τόμος Α'), Εκδότης : Παπαζήσης
- ✓ Π.ΚΙΟΧΟΣ-Γ.ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ(2003),Διαχείριση χαρτοφυλακίων & χρηματοοικονομικών κίνδυνων Εκδότης: Σύγχρονη Εκδοτική
- ✓ Μπουραντάς Κ. Δημήτρης, Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδότης: Μπένου Ε.
- ✓ BONNYE E. STUART, MARILYN S. SAROW, LAYRENCE STUART (2008), Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Εκδότης : Κριτική
- ✓ Παπαδάκης Μ. Βασίλης (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'), , Εκδότης : Μπένου Ε.