



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

«Χρήση πόρων & δυνατοτήτων με σκοπό τη δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η περίπτωση της CCHBC»



ΜΠΑΛΑΤΣΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Α.Μ. Φοιτητή : 11500454

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Ευαγγελία Δεσλή

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ :
2016 - 2017**

*Στους Γονείς μου και την Αδελφή μου,
Αδαμαντία, Ευθύμιο, Μαρία,
για τους διαρκείς αγώνες και
την αμέριστη συμπαράστασή τους*

*Em tudo o que se passa pela vida
O que é mais difícil de entender
É que pra conseguir felicidade
É preciso viver e conviver*

Boa Voz, Capoeira

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα «Χρήση πόρων & δυνατοτήτων με σκοπό τη δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά: Η περίπτωση της CCHBC» ουσιαστικά πραγματεύεται την ‘Coca-Cola Hellenic Bottling Company Greece’¹ σαν μια εταιρία του ομίλου ‘Coca-Cola Hellenic Group’.

Με τη χρήση των καταλλήλων υποδειγμάτων βιβλιογραφίας (RBV Model & Core Competences) ουσιαστικά παρουσιάζεται ο τρόπος που χρησιμοποιούνται οι πόροι και οι δυνατότητες από τον οργανισμό, με σκοπό τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εξεταζόμενη περίοδος ξεκινά από το 2008, χρονιά ορόσημο πριν από την απαρχή της οικονομικής κρίσης και φτάνει μέχρι σήμερα (2016), ενώ το σύνολο των στοιχείων που παρουσιάζονται προέρχεται από δημοσιευμένα στοιχεία και από στοιχεία που έχουν συλλεχθεί με τη σύμφωνη γνώμη του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η διατριβή ενισχύεται με πρωτογενή έρευνα για τους πόρους και τις δυνατότητες της CCHBC, με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων, παρουσιάζοντας στοιχεία που προέρχονται από το εργατικό δυναμικό του οργανισμού.

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από τη διατριβή και την έρευνα είναι πως η εταιρία έχει φροντίσει να έχει ένα πολύ υψηλό επίπεδο σε κάθε κατηγορία πόρων, όμως η ειδοποιός διαφορά έγκειται στους **άυλους** και **ανθρώπινους πόρους** του οργανισμού.

Ως προς το κομμάτι των δυνατοτήτων, ισχύει ότι ακριβώς και με τους πόρους που βρίσκονται σε εξαιρετικό επίπεδο, όμως η **ηθική** δείχνει να είναι η δυνατότητα-κλειδί που κάνει την εταιρία γνωστή, τους εργαζόμενους περήφανους για τον οργανισμό που εργάζονται, ενώ υπόσχεται μεγαλύτερα μακροχρόνια δυνητικά κέρδη.

¹ Προς χάρη συντομίας η εταιρία θα αναφέρεται από το σημείο αυτό και ως το τέλος της εργασίας ως CCHBC

SUMMARY

The postgraduate thesis is titled “Use of resources & competences to obtain leader competitive position in the Greek market of refreshment: The example of CCHBC”.

The main topic deals with the ‘Coca-Cola Hellenic Bottling Company Greece’² as part of the multinational alliance of companies ‘Coca-Cola Hellenic Group’.

By taking into deep consideration the related theoretic models of the international bibliography, the thesis presents how CCHBC uses its resources & exploits its core competences to create and sustain competitive advantage in the Greek market.

The research covers the time period from 2008 to 2016, and includes all the possible consequences of the Greek economic crisis. The provided info comes from published or internal CCHBC’s data, that is used according to the agreement of the company.

Additional to all provided info, the thesis includes the answers to a detailed questionnaire that was given to forty (40) employees of CCHBC & the results of two interviews with members of the Lead Team of the organization.

The outcome of the analysis, enhances that the company sets the resources bar really high and the competitive advantage that CCHBC enjoys in the Greek market comes as a result of its high-perform human resources & the exploitation of its intangible resources (‘goodwill’, close bonding with customers etc.).

Concluding, CCHBC’s competences are strongly developed but the analysis depicts as the key-competence that contributes additional value to the company: Ethics.

By being a company with strict moral values, CCHBC enjoys the leader position in the Greek Market of refreshments & this feature empowers the potential for further long-term growth.

² For brevity, from now on the company will be called as ‘CCHBC’

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	
1.1 Η CCHBC και η σχέση της με την ‘The Coca-Cola Company’	8
1.2 Ο κλάδος δραστηριοποίησης της CCHBC	9
1.3 Προσδιορισμός προβλήματος	9-10
1.4 Σύντομη παρουσίαση μεθοδολογίας και υπόλοιπης δομής	11
2. Κεφάλαιο Δεύτερο – Το θεωρητικό πλαίσιο	
2.1 Στρατηγική Διαδικασία	13
2.2 Το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον	14-15
2.3 Το πλαίσιο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter	15-18
2.4 Το μοντέλο των έξι (6) δυνάμεων	18
2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης	18-20
2.6 Η αλυσίδα αξίας του οργανισμού	21
2.7 Συγκριτικό πλεονέκτημα	22-23
2.8 Το μοντέλο SPP (Source, Position, Performance)	23
2.9 Κίνδυνοι Διατηρησιμότητας	23-24
2.10 Resource - Based View Model (RBV Model)	24-25
2.11 Στρατηγική σημασία των πόρων	25-26
2.12 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης	27
2.13 Οριακές και βασικές δυνατότητες	28
2.14 Αποτίμηση δυνητικής απόδοσης πόρων και ικανοτήτων	28
2.15 Συγκριτικό Πλεονέκτημα και Στρατηγική – Το μοντέλο του Mintzberg	30
2.16 Ανταγωνιστικές στρατηγικές	31
2.17 Κριτική των ανταγωνιστικών στρατηγικών (Porter)	32
2.18 Το μοντέλο πόρων και δυνατοτήτων - Κριτική μοντέλου	33
2.19 Τελική επιλογή μοντέλου - Τεκμηρίωση	34

3. Κεφάλαιο Τρίτο - Μεθοδολογία	
3.1 RBV Model – Competences – Competitive Advantage	35
3.2 Τα βήματα της μεθοδολογίας	36-37
3.3. Η πορεία της CCHBC πριν την οικονομική κρίση	37-38
3.4 Η πορεία της CCHBC μετά την οικονομική κρίση_	39-40
3.5 Περιγραφή των πόρων της CCHBC	40-41
3.6 Περιγραφή των δυνατοτήτων της CCHBC_	41-42
4. Κεφάλαιο Τέταρτο – Ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων της CCHBC	
4.1 Ανάλυση στοιχείων για τους πόρους της CCHBC	
4.1.1 Υλικοί πόροι της CCHBC_	43-53
4.1.2 Ανθρώπινοι πόροι της CCHBC	54-59
4.1.3 Οικονομικοί πόροι της CCHBC_.....	59-63
4.1.4 Αυλοί πόροι της CCHBC	64-68
4.2 Παρουσίαση Δυνατοτήτων CCHBC	
4.2.1 Καινοτομία (Innovation)	70-71
4.2.2 Μάθηση (Learning)	71-73
4.2.3 Σχέσεις (Cooperation)	74-76
4.2.4 Ηθική (Ethics)	76-77
4.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου	
4.3.1 Στατιστικά στοιχεία ερωτηθέντων	78
4.3.2 Ανάλυση ανά ερώτηση	79-111
4.4 Ανάλυση συνεντεύξεων	
4.4.1 Στατιστικά στοιχεία ερωτηθέντων	112
4.4.2 Ανάλυση ανά ερώτηση	112-118

5. Κεφάλαιο Πέμπτο – Συμπεράσματα – Προτάσεις – Δυνητικά Οφέλη	
5.1 Συμπεράσματα ανάλυσης και συσχετίσεις	
5.1.1 Οι ανθρώπινοι πόροι	119-121
5.1.2 Φήμη και πελατεία (άυλοι πόροι)	122-123
5.1.3 Ηθική (δυνατότητες)	124-126
5.2 Προτάσεις για την CCHBC	126-127
5.3 Προκύπτοντα δυνητικά οφέλη για την CCHB	127-128
6. Χρονοδιάγραμμα διπλωματικής εργασίας	129
Παραρτήματα εργασίας	130-135
Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας	135-148
Μεθοδολογική προσέγγιση συνέντευξης διπλωματικής διατριβής	148-153
Βιβλιογραφία	153-156

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η CCHBC και η σχέση της με την ‘The Coca-Cola Company’

Ξεκινώντας τη μεταπτυχιακή διατριβή, γύρω από την εταιρία CCHBC, θα ήταν εξαιρετικό χρήσιμο να παρουσιαστούν κάποια επιπλέον στοιχεία για την εταιρία και για τον τρόπο που επιχειρεί.

Αρχικά η ‘Coca-Cola Hellenic Bottling Company Greece’ είναι ουσιαστικά η παλιότερα γνώστη ως «Coca-Cola Τρία Έψιλον», ιδρυθείσα το 1969 ως «Ελληνική Εταιρία Εμφιάλωσης».

Πρόκειται ουσιαστικά για τον επίσημο εμφιαλωτή των προϊόντων και των σημάτων της ‘The Coca-Cola Company’ (brands owner) για την ελληνική αγορά, εδώ και εξήντα (60) χρόνια.

Η ‘The Coca-Cola Company’ με τη σειρά της, σε παγκόσμιο επίπεδο δραστηριοποιείται σε περίπου 200 χώρες, ενώ συνεργάζεται με πάνω από 300 εμφιαλωτές.

Η CCHBC επομένως, επιχειρεί σαν μια χώρα του ευρύτερου ομίλου ‘Coca-Cola Hellenic Group’, ο οποίος την παρούσα στιγμή περιλαμβάνει εταιρίες εμφιάλωσης σε εικοσιοχτώ (28) ευρωπαϊκές ή μη χώρες (υπόλοιπες χώρες: Ιρλανδία, Νιγηρία, Τσεχία, Σλοβακία, Πολωνία, Σερβία, Βουλγαρία, Αυστρία, Ελβετία, Κύπρος, Βόρεια Ιρλανδία, Ιταλία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Κροατία, Ρωσία, Ουκρανία, Λευκορωσία, Ρουμανία, Μαυροβούνιο, Αρμενία, Βοσνία - Ερζεγοβίνη, ΠΓΔΜ).³

Το ‘Coca-Cola Hellenic Group’ πρόκειται για το δεύτερο μεγαλύτερο block εμφιαλωτών εταιριών σε παγκόσμιο επίπεδο, πίσω από την ‘Coca-Cola Amatil’, που εξυπηρετεί χώρες όπως η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, με περίπου 14.000 εργατικό προσωπικό.⁴

³ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairia/istoria/>

⁴ Πηγή : <https://www.ccamatil.com/>

1.2 Ο κλάδος δραστηριοποίησης της CCHBC

Η CCHBC εκτός από την παραγωγή και διανομή των προϊόντων και σημάτων της ‘The Coca-Cola Company’, διαχειρίζεται μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που περιλαμβάνουν χυμό, νερό, τσάι, αλκοολούχα ποτά, ενεργειακά ποτά και αισίως καφέ.

Όλες οι προαναφερθείσες κατηγορίες, ουσιαστικά εμπεριέχονται στην μεγάλη ομάδα των ταχυκίνητων προϊόντων (FMCGs – Fast Moving Consuming Goods), τα οποία για το 2016 παρουσίασαν μείωση στη ζήτηση τους, λόγω του ασταθούς εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος (-2% για τα μη αλκοολούχα αναψυκτικά, -5,2% για τους χυμούς, -5,5% για τα αλκοολούχα ποτά).⁵

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που επηρέασε τον κλάδο το 2016, είχε να κάνει με τα γεγονότα στην αλυσίδα Carrefour,⁶ που πρακτικά περιορίσε τη δυναμική των εταιριών σε πολλούς κλάδους της αγοράς, όπως και σε αυτό των αναψυκτικών.

Παρόλα τα προαναφερθέντα, η CCHBC παραμένει η ηγέτιδα του κλάδου των αναψυκτικών με 73,1% μερίδιο αγοράς στα αναψυκτικά, έναντι 2,7% της Pepsico και 4,6% της Green Cola.⁷

1.3 Προσδιορισμός προβλήματος

Μέσω της παρούσας εργασίας, επιχειρείται η ανάλυση γύρω από το πώς μια σύγχρονη παραγωγική πολυεθνική εταιρία, όπως η CCHBC, μπορεί να χρησιμοποιεί πόρους και δυνατότητες που έχει στη διάθεσή της ή έχει αναπτύξει, ώστε να συντηρεί και να μεγεθύνει τη θέση που έχει στην ελληνική αγορά.

⁵ Πηγή : Εσωτερική έρευνα στα πλαίσια του ετήσιου Business Plan – Διαθέσιμη μετά από έγκριση από την εταιρία.

⁶ Πηγή : <http://www.kathimerini.gr/850287/article/oikonomia/epixeirhseis/pws-kai-giati-sysswreythkan-ta-provlhmata-gia-ton-marinopoylo>

⁷ Πηγή : Εσωτερική έρευνα στα πλαίσια του ετήσιου Business Plan – Διαθέσιμη μετά από έγκριση από την εταιρία.

Όσον αφορά τον όρο «θέση στην ελληνική αγορά», πραγματεύεται όχι μόνο αυστηρά τα μερίδια αγοράς και τον όγκο πωληθέντων προϊόντων, αλλά και τη σχέση που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στην εταιρία και την ελληνική κοινωνία.

Ουσιαστικά η παρούσα εργασία, θα προσπαθήσει να εξετάσει σε βάθος τα στοιχεία που έχει στην κατοχή της η CCHBC και τους τρόπους που τα χρησιμοποιεί, ώστε να μπορέσει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα έρευνας:

- Με ποιόν τρόπο διαχειρίζεται η CCHBC της υλικούς του πόρους, από τη στιγμή που εκδηλώθηκε η κρίση μέχρι σήμερα;
- Πόσο εντατικά χρησιμοποιούνται οι άυλοι πόροι και ειδικότερα ποια η σχέση της CCHBC με την ελληνική αγορά;
- Πως η φήμη και η πελατεία που έχει στην ελληνική αγορά στηρίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;
- Με ποιο τρόπο μπορεί να εντατικοποιηθεί η χρήση των πόρων (υλικών και άυλων) με στόχο τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας και αποτελεσμάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη;
- Πως οι δυνατότητες που έχει η εταιρία την βοηθούν να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό;
- Πως θα μπορούσε η CCHBC να μεγεθύνει και να πετύχει ακόμη περισσότερες καινοτομίες;
- Πως η CCHBC αλλάζει τις δεδομένες της δυνατότητες, ανταποκρινόμενη στις συνεχείς μεταβολές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος;
- Ποιος είναι ο βαθμός προσαρμοστικότητας της CCHBC στις κοινωνικές και πολιτικές μεταβολές στο διεθνές περιβάλλον;

Όπως είναι εμφανές η σημασία των ερωτημάτων είναι εξαιρετικά επουσιώδης και εποικοδομητική, καθώς αποτελεί τη βάση της διατριβής και τον πυρήνα, γύρω από τον οποίο θα αναλυθεί και θα ερευνηθούν τα ζητούμενα.⁸

⁸ Σύμφωνα με το Βολτέρο «Μπορείς να κρίνεις έναν άνθρωπο από τις ερωτήσεις του, παρά από τις απαντήσεις που δίνει» - *“Judge a man by his questions rather than by his answers.”* : François-Marie Arouet (Voltaire) (1694 –1778) :

1.4 Σύντομη παρουσίαση μεθοδολογίας και υπόλοιπης δομής

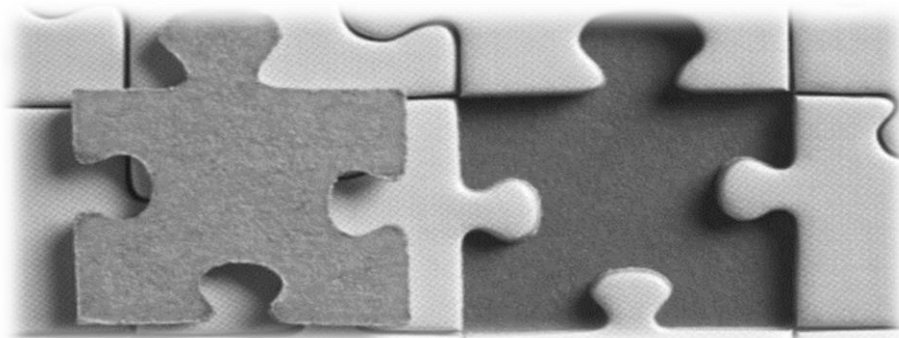
Συνεχίζοντας με το τμήμα της μεθοδολογίας που θα αναπτυχθεί στη διατριβή, η μεθοδολογία ξεκινά με τα επιλεγθέντα θεωρητικά μοντέλα από τη βιβλιογραφία και με την επιχειρηματολογία για την επιλογή τους.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η περίοδος για την οποία θα δοθούν τα στοιχεία (2008-2016) και οι πηγές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση των πληροφοριών, ενώ θα ακολουθήσει η πορεία της εξεταζόμενης εταιρίας πριν και μετά την κρίση, ώστε να δημιουργηθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Κατόπιν, το κομμάτι της μεθοδολογίας θα κλείσει με μια αρχική περιγραφή των πόρων και δυνατοτήτων της CCHBC, σαν ένας προπομπός της ανάλυσης που θα ακολουθήσει στο τμήμα της εμπειρικής ανάλυσης.

Ολοκληρώνοντας με τη δομή της υπόλοιπης μεταπτυχιακής διατριβής, όπως προαναφέρθηκε, μετά το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, θα ακολουθήσει η εμπειρική ανάλυση με λεπτομερή περιγραφή των πόρων και των δυνατοτήτων της εταιρίας, αλλά και οι απαντήσεις των εργαζομένων και στελεχών στο ερωτηματολόγιο και στην αντίστοιχη συνέντευξη.

Τέλος αφού έχει συντεθεί κάθε πτυχή της πληροφορίας ως προς τους πόρους και τις δυνατότητες και τη συσχέτιση τους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη δεσπόζουσα θέση της CCHBC στην αγορά, η μεταπτυχιακή διατριβή έρχεται να κλείσει με το τμήμα που αφορά τα συμπεράσματα, τις προτάσεις και τα δυνητικά οφέλη των προτάσεων αυτών.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο σημείο αυτό είναι η κρίσιμη και ουσιαστική στιγμή, να παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο και το τμήμα των μοντέλων στρατηγικής, που συνδέουν τον σκοπό, τους στόχους της εργασίας και έρευνας, με τη βιβλιογραφία και τη διεθνή εμπειρία. Το κομμάτι αυτό θα λειτουργήσει ως προπαρασκευαστικό στάδιο της παρουσίασης της μεθοδολογίας και της ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων.

Συνοπτικά η βιβλιογραφία της μεταπτυχιακής διατριβής θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα μοντέλα & θεωρίες:

- Φάσης Στρατηγικού Μάνατζμεντ
- Εξωτερικό & Εσωτερικό Περιβάλλον
- Αλυσίδα Αξίας
- Συγκριτικό Πλεονέκτημα
- Μοντέλο SPP
- Κίνδυνοι Διατηρησιμότητας
- Μοντέλο RBV
- Δυνατότητες
- Μοντέλο Mintzberg
- Στρατηγικές

Τα προαναφερθέντα μοντέλα θα φιλτραριστούν και για την ανάλυση της περίπτωσης της CCHBC, θα προκριθούν η θεωρία των πόρων, των δυνατοτήτων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από αυτά τα σύγχρονα υποδείγματα στρατηγικής ('RBV & Competences lead to Competitive Advantage').

2.1 Στρατηγική Διαδικασία

Ξεκινώντας με τη στρατηγική διαδικασία μια επιχείρησης αρχικά, είναι αποτέλεσμα ενδεδειγμένου προγραμματισμού, κινούμενου σε ορθολογιστικά πλαίσια, σε μια προσπάθεια η επιχείρηση να διατηρήσει τη θέση της, όσον το δυνατόν αποτελεσματικότερα, στο περιβάλλον δραστηριοποίησής.⁹

Σύμφωνα με το μοντέλο των Φάσεων Στρατηγικού Μάνατζμεντ,¹⁰ η στρατηγική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο σταθερότητα, σε οικονομικό και παραγωγικό επίπεδο, όσο και ικανότητα πρόβλεψης της πορείας του περιβάλλοντος, από τη μεριά της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

Το προαναφερθέν μοντέλο αποτελείται ουσιαστικά από τέσσερις συνιστώσες:

- Την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Τον σχηματισμό της στρατηγικής
- Την εφαρμογή της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

Το μοντέλο των Στρατηγικών Φάσεων εμφανίζεται συχνά στη διεθνή εμπειρία καθώς το κομμάτι της στρατηγικής σαν πλάνο ενεργειών, είναι θεμελιώδες μέρος της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.¹¹

Συνεπαγωγή του μοντέλου των Στρατηγικών Φάσεων, είναι τα προκύπτοντα βασικά εργαλεία για την ανάλυση του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος (P.E.S.T. & S.W.O.T. Analysis), καθώς και τα υπόλοιπα μοντέλα και θεωρίες που σχετίζονται με τη συνολική στρατηγική των σύγχρονων εταιριών.

⁹ Miller, A. & Dess, G. (1996) : “*Strategic Management*”, second edition, McGraw - Hill, London

¹⁰ Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2004) : “*Strategic Management Business Policy*”, 9th edition, Pearson Education, p 80

¹¹ Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα της Bain & Company’s (2007) για τη σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Wheelen & Hunger (1995) : “*Strategic management and business policy*”, Addison Wesley (Reading, Mass.)

2.2 Το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον

Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε μια γενικότερη βάση, περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών, σε ένα επίπεδο μη ελεγχόμενο δραστηρικά από την επιχείρηση.

Επομένως μέσω της P.E.S.T. ανάλυσης¹² οργανισμοί, επιχειρήσεις αλλά και χώρες μπορούν να παρατηρήσουν και να ορίσουν το εξωτερικό σκηνικό, που λαμβάνει χώρα.

Η ανάλυση P.E.S.T. ξεκινά με την έρευνα γύρω από το πολιτικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Μαζί με το πολιτικό περιβάλλον, ελέγχονται και οι νομικές παράμετροι που ισχύουν, βασικά στοιχεία που όταν είναι σταθερά επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να λειτουργούν μακριά από αστάθειες και αβεβαιότητες (παράδειγμα αποτελεί μια ρευστή πολιτική κατάσταση ή ένα δαιδαλώδες νομικό σύστημα σε μια χώρα).

Περνώντας στο οικονομικό περιβάλλον, εξετάζονται οι οικονομικοί παράμετροι που επικρατούν στην αγορά. Οι παράμετροι αυτοί έχουν βασικό αντίκτυπο σε μια εταιρία, καθώς αν λ.χ. το κατά κεφαλήν εισόδημα σε μια χώρα είναι διαρκώς μειούμενο, αυτό οδηγεί και σε μείωση στην κατανάλωση.

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις συνήθειες, αρχές και αξίες που διέπουν μια κοινωνία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι μουσουλμανικές κοινωνίες και τα ήθη τους, ή κοινωνίες όπου η θέση της γυναίκας είναι χωρίς κοινωνικές ελευθερίες και μακριά από εργασιακά περιβάλλοντα.

Το τεχνολογικό περιβάλλον τέλος προσφέρει ή αποσπά δυνατότητες από τις επιχειρήσεις, καθώς (συνήθως) οι ραγδαίες εξελίξεις και οι καινοτομίες αποτελούν βασικό πυλώνα επιβίωσης και ανάπτυξης.

¹² L. Carr; J. Alfred, Nanni Jr. (2009) : *'Delivering Results: Managing What Matters'*. Springer Science & Business Media.

Η χρησιμοποίηση της P.E.S.T. ανάλυσης σε διεθνές επίπεδο, είναι συνήθως πρακτική, καθώς πρόκειται για ένα απλό αλλά εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.¹³

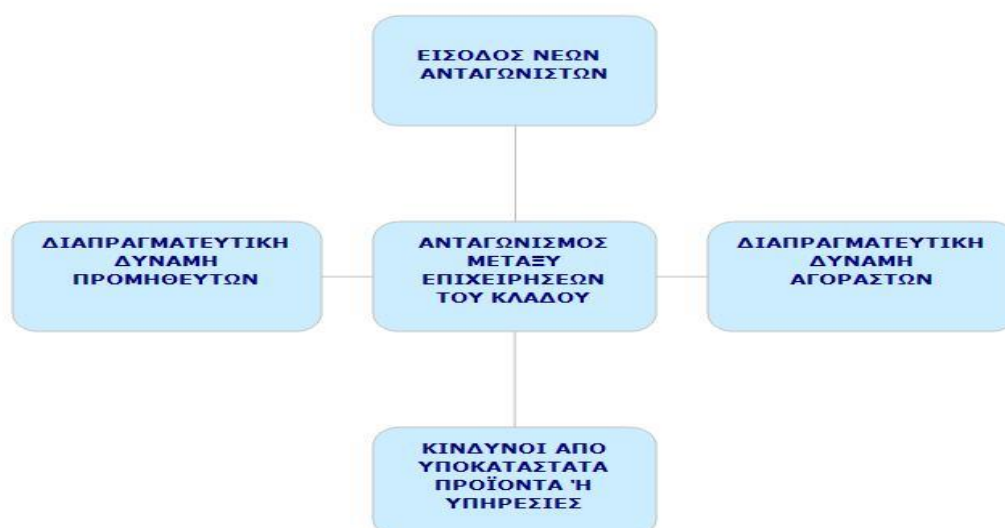
2.3 Το πλαίσιο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter

Κατόπιν, πέραν του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας σε γενικό πρίσμα, είναι αναγκαίο να εξεταστεί το μικρο-περιβάλλον, που ουσιαστικά περιλαμβάνει τον κλάδο δραστηριοποίησής της.

Το μοντέλο του καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard (Business School) Michael Porter¹⁴, περιλαμβάνει τις πέντε (5) εκείνες δυνάμεις που προσδιορίζουν τη φύση και τα πλαίσια του ανταγωνισμού ενός κλάδου και μέσω της ανάλυσης των οποίων, μπορεί να σχεδιαστεί η στρατηγική της επιχείρησης, με κάθε λεπτομέρεια και υπολογίζοντας τις όποιες «τάσεις» εναλλακτικών δυνάμεων.

Πιο συγκεκριμένα οι δυνάμεις αυτές είναι :

- Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Η δύναμη των προμηθευτών
- Η απειλή εμφάνισης υποκατάστατων αγαθών
- Η θέση/δύναμη των πελατών
- Η απειλή του τωρινού ανταγωνισμού



¹³ <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-starbucks/> (2015) : ‘P.E.S.T. Analysis for Starbucks’

¹⁴ Porter, M, (1980) : “Competitive Strategy”, NY: The Free Press

Παράλληλα, περνώντας σε μια πιο ενδελεχή ανάλυση, είναι σημαντικό να παρουσιαστεί η εικόνα του κάθε παράγοντα με περισσότερες λεπτομέρειες.

A) ΤΟ ΤΩΡΙΝΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι συνήθως αποτέλεσμα των στρατηγικών και των επιλογών των επιχειρήσεων, με στόχο τη βελτίωση της κλαδικής τους θέσης και την προώθηση της κερδοφορίας τους.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μπορούν να κωδικοποιηθούν με τον εξής τρόπο:

- Τα εμπόδια εξόδου ή εισόδου στον κλάδο¹⁵
- Η έλλειψη διαφοροποίησης στο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο
- Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Τα γενικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών

B) Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ορίζοντας δύο (2) υποκατάστατα προϊόντα, αυτά καλούνται υποκατάστατα, όταν το πρώτο δύναται, να αντικαταστήσει το δεύτερο σε κάποιες συνθήκες.¹⁶

Αποτέλεσμα αυτής της ιδιότητας είναι, οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα αγαθά είναι :

- Η ύπαρξη παρόμοιων προϊόντων
- Η επίδραση της τιμής στα προϊόντα
- Η γενικότερη τάση των καταναλωτών

¹⁵ Παράρτημα 1, σελίδα 130

¹⁶ Nicholson, W. (1998) : “*Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*”, Harcourt Brace College Publishers, Vol. A’, Florida, USA .Σύμφωνα με την ανάλυση του Slutsky στο ίδιο σύγγραμμα, οι περιπτώσεις των υποκατάστατων αγαθών δίνονται από την εξίσωση : $\theta X_i / \theta P_j > 0$, για δύο αγαθά X_i και X_j .

Γ-Δ) Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ¹⁷

Η δυναμική των προμηθευτών και των αγοραστών σε ένα κλάδο, μπορεί να εξεταστεί από κοινού, καθώς οι δύο αυτοί παράγοντες ουσιαστικά αλληλοεπιδρούν σε κάθε διαδικασία αγοραπωλησίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών λοιπόν, δύναται να επιδράσει θετικά ή αρνητικά, καθώς μπορεί να περιορίσει ή να αναπτύξει προοπτικές και περιθώρια κέρδους και προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες :

- Τον αριθμό των κλαδικών προμηθευτών
- Τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Το μέγεθος και τη στρατηγική σημασία του αγοραστή
- Το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Το κατά πόσο μπορεί ο προμηθευτής να προβεί σε μια κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός¹⁸

Από την άλλη μεριά, οι δύναμη των αγοραστών προσδιορίζεται από παράγοντες όπως :

- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Η δύναμη και το μέγεθος του αγοραστή
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Το κατά πόσο μπορούν οι αγοραστές να προβούν σε μια κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω

¹⁷ Grant, M. (1998) : “*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, 3rd edition, Blackwell Business

¹⁸ Σύμφωνα με τον καθηγητή Ι. Ψάρρα η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ορίζεται, όταν «η επιχείρηση διανέμει η ίδια τις εκροές ή τα προϊόντα της (αναλαμβάνοντας η ίδια τη διανομή)». Αντίστοιχα η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ορίζεται, όταν «η επιχείρηση παράγει η ίδια τις εισροές της/πρώτες ύλες, αναλαμβάνοντας η ίδια την προμήθεια».

Ε) Η ΠΙΘΑΝΗ ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η τελευταία συνισταμένη του μοντέλου των πέντε (5) δυνάμεων του Porter, περιλαμβάνει την απειλή για είσοδο στον κλάδο νέων επιχειρήσεων.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες σε αυτή τη μεταβλητή αφορούν κυρίως τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο :

- Ύπαρξη ή όχι οικονομιών κλίμακας
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Διαφοροποίηση προϊόντων
- Κρατικές παρεμβάσεις
- Ύψος και κόστος αρχικού κεφαλαίου επένδυσης

Η διεθνής εμπειρία γύρω από το μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων, δείχνει πως πρόκειται για ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο με πολλές εφαρμογές σε διεθνής οργανισμούς και επιχειρήσεις.¹⁹

2.4 Το μοντέλο των έξι (6) δυνάμεων

Σε μια προσπάθεια βελτίωσης του μοντέλου του καθηγητή Porter, προτάθηκε στα μέσα της δεκαετίας 1990²⁰ μια ακόμα δύναμη που αφορά στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που είναι συμπληρωματικά στα προϊόντα που επιχειρεί ο οργανισμός.

Αν ένα προϊόν είναι εξαιρετικά συνδεδεμένο με το συμπληρωματικό του, τότε το αποτέλεσμα της πορείας του ενός δύναται να επηρεάσει και την πορεία του άλλου.

Ένα παράδειγμα συμπληρωματικών προϊόντων θα μπορούσε να είναι η τιμή του πετρελαίου κίνησης και τα εισιτήρια συγκοινωνιών.

¹⁹ Πηγή: <http://valuationacademy.com/porters-five-forces-in-action-sample-analysis-of-coca-cola/> - Χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάλυσης με το Μοντέλο του Porter για την Coca-Cola

²⁰ Investopedia (2014) : ‘Six Forces Model Definition’.

Σε μια υποτιθέμενη αύξηση της τιμής του πετρελαίου κίνησης, θα υπάρξει μια αύξηση της τιμής των εισιτηρίων στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, γεγονός που θα οδηγήσει και τους καταναλωτές σε ανεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Το νέο μοντέλο ουσιαστικά, επιτρέπει την ανάλυση των έξι (6) πλέον δυνάμεων που βρίσκονται σε άμεση αλληλεξάρτηση, εισάγοντας μια νέα μεταβλητή που παρουσιάζει μια ακόμα βασική δυνατότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, ενώ τονίζει πως έστω και μια μεταβλητή αν επηρεαστεί, τότε αλλάζουν ριζικά και οι υπόλοιπες.

2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης

Σε αρχικό στάδιο η επιχείρηση δύναται να προσδιορίζει τα δυνατά της σημεία, τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που μπορεί να υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον μέσω της ανάλυσης S.W.O.T.²¹

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παράγοντες που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση, όπως η δομή της, οι διαθέσιμοι πόροι και κυρίως η εταιρική της κουλτούρα, η οποία σύμφωνα με τον καθηγητή Παπαδάκη, *«μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα, που δεν αντιγράφεται εύκολα από τους ανταγωνιστές»*.²²

Οι πόροι, που αποτελούν με τη σειρά τους ένα σημαντικό κομμάτι του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα αναπτυχθούν ενδελεχώς στη συνέχεια της εργασίας.

Παρόλη τη σημασία της δυναμικής ανάλυσης S.W.O.T., τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχουν νεότερες έρευνες σύμφωνα με τις οποίες, αμφισβητείται η απόλυτη ορθότητα των αποτελεσμάτων της και της αναγκαιότητας χρησιμοποίησής της.

²¹ Παράρτημα 2, σελίδα 131

²² Παπαδάκης, Β. (2002) : «Στρατηγική των επιχειρήσεων, 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα, σελίδα 180

Σύμφωνα με την έρευνα των Hill & Westbrook λοιπόν, οι οποίοι εξέτασαν πενήντα εταιρίες το 1997, οι τουλάχιστον είκοσι (20) από αυτές που χρησιμοποίησαν την ανάλυση S.W.O.T., απέφυγαν να εντάξουν τα αποτελέσματα της στη μετέπειτα στρατηγική σχεδίαση της εταιρίας.²³

Συνεχίζοντας με τους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας, δεν πρέπει να παραληφθούν : η εταιρική κουλτούρα, η δομή και οι πόροι του οργανισμού.

Αρχικά η κουλτούρα αποτελεί χαρακτηριστικό του DNA της επιχείρησης, καθώς δημιουργεί τη διαφορετικότητα από τους ανταγωνιστές και καθιστά τον οργανισμό μοναδικό.

Πρόκειται για μια μίξη αξιών και πεποιθήσεων που διέπουν το σύνολο των εργαζόμενων της επιχείρησης, λειτουργώντας σαν διαστρωματική εταιρική φιλοσοφία, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και δραστηριοποίησης.²⁴

Κατόπιν η εταιρική δομή, όπως φαίνεται και από την λέξη, είναι ο πρακτικός τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης του οργανισμού. Εμφανής αποτύπωση της δομής αποτελεί το εταιρικό οργανόγραμμα, με τις διάφορες θέσεις και ρόλους των εργαζόμενων.

Τέλος το κομμάτι των πόρων (που θα αναλυθεί και στη συνέχεια), αφορά το σύνολο των στοιχείων που έχει στη φαρέτρα της μια επιχείρηση, για να μπορεί να λειτουργεί αρμονικά, να παράγει αποτελέσματα και να πετυχαίνει τους σκοπούς της.

Μερικά παραδείγματα πόρων μπορούν να αποτελέσουν οι κτηριακές εγκαταστάσεις, τα οικονομικά κεφάλαια, οι παραγωγικές μονάδες του οργανισμού και ο χρησιμοποιηθείς εξοπλισμός από τους εργαζόμενους (υλικοί πόροι), αλλά και η εταιρική φήμη, η ηθική της επιχείρησης, ή και το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού (άλιοι πόροι).

²³ Mintzberg, H, Ahlstrand, B., Lampel, J. (2004) : “Safari Strategy”, 1^η έκδοση, Καστανιώτης, Αθήνα

²⁴ <https://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo> - Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσήλωσης στις εταιρικές αξίες αποτελεί η περίπτωση της Johnson&Johnson, όπου όλοι οι υπάλληλοι ακολουθούν το Credo της επιχείρησης

2.6 Η αλυσίδα αξίας του οργανισμού

Η αλυσίδα αξίας είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης και κάθε μια προσθέτει αξία στο τελικό αποτέλεσμα, οδηγώντας και αποτελώντας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁵

Συνήθως χωρίζονται στις κύριες δραστηριότητες, αυτές δηλαδή που αφορούν την παραγωγή, πώληση, διανομή και υποστήριξη μετά την πώληση, ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες, που υποστηρίζουν τις κύριες.



26

Η μεγάλη σημασία της αλυσίδας αξίας είναι πως αποτελεί τον προπομπό του ανταγωνιστικού αποτελέσματος, καθώς αν η επιχείρηση λειτουργήσει ή ενεργήσει οικονομικότερα ή αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές, τότε θα καρπωθεί και του πλεονεκτήματος.

²⁵ M. Porter. (1985) : 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance'. New York.: Simon and Schuster.

²⁶ Πηγή : <http://slideplayer.gr/slide/2010134/> - Δρ.Μιχαήλ Κλήμης (2014)

2.7 Συγκριτικό πλεονέκτημα

Η προσπάθεια για να οριστεί το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της και να παρουσιαστεί ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο προκύπτει, αποτέλεσε για πολλές δεκαετίες μια δύσκολη διαδικασία.

Αυτό που πρέπει να καταστεί σαφές, είναι πως τα θετικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι μεταβατικά, καθώς μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, μέσω της δημιουργίας κάποιου ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος ή λόγω κάποιας μεταβολής στις εξωτερικές συνθήκες του κλάδου ή της αγοράς.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter το συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελεί «την καρδιά της επιχείρησης» και οδηγεί στις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.²⁷

Παράλληλα, οι Besanko, Dranove, and Shanley αναφέρουν πως «όταν η επιχείρηση παρουσιάζει υψηλότερα κέρδη από το μέσο επίπεδο κερδών των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων του κλάδου, τότε έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά».²⁸

Κατόπιν, σύμφωνα με τον Grant, «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη απόδοση».²⁹

Η έμφαση επομένως πρέπει να δίνεται, στο χτίσιμο μια στρατηγικής που αναζητά διαρκώς νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με σκοπό το τελικό περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.

Τέλος, είναι αναγκαίο σε αυτό το σημείο να παρουσιαστούν οι πηγές συγκριτικού πλεονεκτήματος :

²⁷ Porter, M. (1980) : *“Competitive Strategy”*, NY: The Free Press

²⁸ Besanko, D., Dranove, D and Shanley, M. (2000) : *“Economics of Strategy”*, John Wiley and Sons New York, USA

²⁹ Grant, R. (1998) : *“Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications”*, 3rd edition, Blackwell Business

- Οι υλικοί και άυλοι πόροι που αναφέρθηκαν και παραπάνω
- Οι δυνατότητες της επιχείρησης³⁰

Μέσα από το «επιχειρηματικό μοντέλο»³¹, παρατηρείται πως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να φτάσει στο τελικό περιθώριο (κέρδους), πέραν των διαφόρων διαδικασιών που ακολουθούνται, πρέπει να ξεκινήσει από την εκμετάλλευση πόρων και δυνατοτήτων, που ουσιαστικά οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.8 Το μοντέλο SPP (Source, Position, Performance)

Σύμφωνα με το μοντέλο SPP³² το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από τους πόρους και τις δυνατότητες της, στοιχεία που είναι ικανά να οδηγήσουν σε :

- Ικανοποίηση
- Πιστότητα
- Μερίδιο Αγοράς
- Αποδοτικότητα

Με τη σειρά τους, τα τέσσερα (4) αυτά αποτελέσματα θα οδηγήσουν σε επενδύσεις για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος και αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, αποφέροντας στην επιχείρηση μεγάλα περιθώρια κέρδους και ανάπτυξης.

2.9 Κίνδυνοι Διατηρησιμότητας

Σε συνέχεια των προαναφερθέντων λοιπόν, το αναγκαίο για κάθε επιχείρηση, πέραν της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι να μπορέσει να το διατηρήσει, όσο περισσότερο είναι δυνατό.

³⁰ Λεπτομερέστερη ανάλυση θα υπάρξει στη συνέχεια της εργασίας, κατά τη μελέτη του “Resources - Based View Model (R.V.M.) & Core Competences

³¹ Davies, T. (2009) “*Business Models, Business Strategy and Innovation*”, Long Range Planning 43, Elsevier

³² Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων Ε.Ε.Δ.Ε.. (2006) : «*Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ 2*»

Σύμφωνα με το μοντέλο ‘VRIN Framework’ του Barney³³ για να μπορεί ένας πόρος να δημιουργήσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα θα πρέπει :

- Να δίνει αξία (valuable)
- Να είναι σπάνιος (rare)
- Να είναι δύσκολα αντιγράψιμος (imperfectly imitable)
- Να μην είναι εύκολα υποκαθιστάμενος (non substitutability)

Με άλλα λόγια, η σημασία που μπορεί να έχει ένας παραγωγικός πόρος, σύμφωνα με τον Barney, έγκειται τόσο στην αξία του πόρου αρχικά, όσο και στην αδυναμία μίμησης ή αντικατάστασης του από έναν εναλλακτικό πόρο που θα αποφέρει τα ίδια οφέλη.

Παρόλα αυτά, πιο σύγχρονες θεωρίες, προχωρούν ένα βήμα παραπάνω τη θεωρία του καθηγητή Barney.

Λόγου χάρη, οι Galbreath και Galvin³⁴ υιοθετούν την αντίληψη, πως πέραν των τεσσάρων ιδιοτήτων του Barney, υπάρχουν πόροι που δύνανται να δώσουν διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα, σε συνδυασμό και με άλλους πόρους της επιχείρησης.

2.10 Resource - Based View Model (RBV Model)

Το μοντέλο πόρων και δυνατοτήτων, παρουσιάζει ενδελεχώς την εικόνα που επικρατεί στις ενδεχόμενες αποδόσεις του οργανισμού, μέσα από το πρίσμα της ανάλυσης των στρατηγικών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.

³³ Barney, J.B. (1991) : “Film resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management 17, 1, pp 99 - 120

³⁴ Galbreath, K. and Galvin, P. (2004) : “Which resources matter? A fine-grained test of the resource-based view of the firm”, Academy of Management Proceedings, Paper 2004 BPS : L6, New Orleans, USA

Όπως αναφέρεται από τον Barney³⁵ η διαφοροποίηση των εταιριών έγκειται στην διαφορετική τους ιστορία, εμπειρία, κουλτούρα, ικανότητες και κεφάλαια.

Μια πρώτη αναφορά του όρου ‘resource - based view’ μιας επιχείρησης, δίνεται από τον Wernerfelt, ο οποίος καθόρισε πως «οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να οριστούν ως τα στοιχεία εκείνα, απτά και άυλα ενεργητικά, τα οποία είναι “δεμένα” ημι-μόνιμα στην εταιρία»³⁶.

Κατά συνέπεια, ένας πόρος μπορεί να ανήκει σε μια εταιρία, όπως ο κτιριακός εξοπλισμός, ή να χρησιμοποιείται από αυτή προσωρινά, λόγω χάρη οι υπηρεσίες των συμβούλων της, με σκοπό την ανάδειξη των δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων του οργανισμού.

2.11 Στρατηγική σημασία των πόρων

Ξεκινώντας, ουσιαστικά, με τους πόρους μιας επιχείρησης, ως βασική προϋπόθεση για την δημιουργία και ανάδειξη των δυνατοτήτων αυτής, σύμφωνα με τη θεωρία των Johnson και Scholes³⁷ μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις (4) κατηγορίες :

- Υλικοί Πόροι (κτήρια, εξοπλισμός, παραγωγικές μονάδες κ.α.)
- Ανθρώπινοι Πόροι (το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργάτες & προμηθευτές κ.α.)
- Οικονομικοί Πόροι (ίδια κεφάλαια, επενδύσεις κ.α.)
- Πνευματικό κεφάλαιο (οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης, φήμη, πελατεία, “goodwill”³⁸ κ.α.)

³⁵Barney, J.B. (1991) : “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management 17, 1, pp 99 - 120

³⁶Wernerfelt, B. (1984) : “*A Resource-based view of the firm*”, Strategic Management Journal, pp 171-180

³⁷Johnson, G. & Scholes, K. (2002) : “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, 6th edition, Prentice Hall Europe, pp 152-153

³⁸ Οι άυλοι πόροι, είναι εμφανές ότι έχουν μετρήσιμη αξία και γι’ αυτό το λόγο, όταν πωλείται μια επιχείρηση υπολογίζεται και ένα ποσό, το λεγόμενο ως “goodwill”. Περισσότερες πληροφορίες : Ramanna, K.. (2006), “*The Implications of Fair-Value Accounting: Evidence from the Political Economy of Goodwill Accounting*”, Working Paper Series

Μια ακόμα διαφοροποίηση των πόρων, αφορά την κατηγοριοποίηση τους σε οριακούς και μοναδικούς πόρους.

Το σύνολο των οριακών πόρων, επιτρέπει σε κάποιον ενδιαφερόμενο να εισέλθει στην αγορά, επομένως χρόνο με τον χρόνο τείνει να αυξάνεται, λόγω της δραστηριότητας των υφιστάμενων και νεοεισερχομένων επιχειρήσεων.

Οι μοναδικοί πόροι με τη σειρά τους, δίνουν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση (Critical Success Factors - CSF's)³⁹ και είναι εκείνοι που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ολοκληρώνοντας, το βασικό πρόβλημα που προκύπτει με την εκτεταμένη χρήση των πόρων, είναι πως εξουδετερώνονται και αχρηστεύονται διαχρονικά, λόγω του ανταγωνισμού και των νέων πόρων που αναπτύσσονται.



³⁹ Daniel, D. R. (1961) : "*Management Information Crisis*", Harvard Business Review, Sept.-Oct., 1961.

2.12 Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης

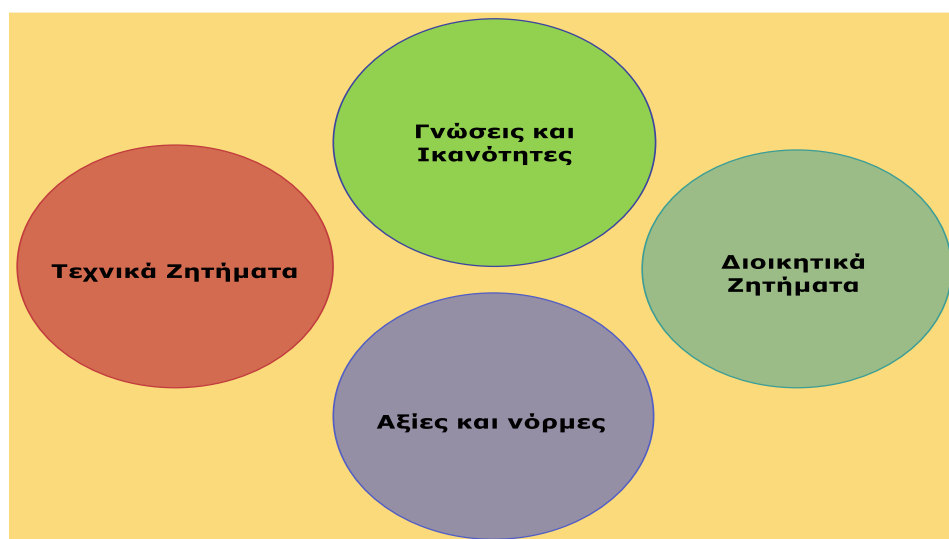
Η σημαντικότητα των πόρων, όπως αναλύθηκε και προηγουμένως, είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως δεν αποτελεί τη μόνη συνθήκη που πρέπει να ακολουθείται. Οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται μεταξύ τους και να χρησιμοποιηθούν ορθά στηρίζοντας τις εταιρικές δυνατότητες.

Οι δυνατότητες που μπορούν να ωθήσουν με τη σειρά τους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας, είναι οι λεγόμενες θεμελιώδεις - μοναδικές δυνατότητες (core competences).

Τα χαρακτηριστικά αυτών των δυνατοτήτων, δίνουν το πλεονέκτημα της αναγνώρισης και εκτίμησης τους από το πελατειακό κοινό, ενώ καθιστούν δύσκολη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές τους.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Παπαδάκη, οι μοναδικές αυτές ικανότητες, ενσωματώνονται σε τέσσερις διαστάσεις :⁴⁰

- Γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων
- Τεχνικά ζητήματα
- Διοικητικά ζητήματα
- Αξίες και νόρμες



⁴⁰ Παπαδάκης, Β. (2002) : «Στρατηγική των επιχειρήσεων», 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα, σελίδα 102

2.13 Οριακές και βασικές δυνατότητες

Σύμφωνα με τη θεωρία, οριακές δυνατότητες είναι εκείνες που αποτελούν το ελάχιστο προαπαιτούμενο για κλασική συμμετοχή, σε αντίθεση με τις βασικές, που αποτελούν στοιχείο ανταγωνιστικής διαφοροποίησης.

Οι μορφές των βασικών δυνατοτήτων:⁴¹

- Εκείνες που έχουν να κάνουν με πρόσβαση στην αγορά
- Εκείνες που έχουν να κάνουν με ολοκλήρωση δραστηριοτήτων
- Εκείνες που έχουν να κάνουν με λειτουργικότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Η θέαση των δυνατοτήτων - κλειδιών, ως τέσσερις (4) διαστάσεις, μιλά για :

- Τεχνικές δυνατότητες (η «καρδιά» της δραστηριοποίησης)
- Δυνατότητες σχέσεων (συνεργασία, συνέργειες κ.α.)
- Οργανωτικές δυνατότητες (χρόνος, κόστος, ανταπόκριση, κ.α.)
- Δυνατότητες αλλαγής των δυνατοτήτων (ευελιξία σε νέα δεδομένα)



2.14 Αποτίμηση δυνητικής απόδοσης πόρων και ικανοτήτων

Περνώντας σε μια αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και δυνατοτήτων, είναι αναγκαίο να τονιστεί πως, οι σχέσεις που διέπουν τους πόρους και τις δυνατότητες μιας επιχείρησης, είναι κριτήριο της τυχόν αντιγραφής ή απαξίωσης τους.

⁴¹ Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων Ε.Ε.Δ.Ε. (2006) «Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ»

Αυτό εξαρτάται από κάποια βασικά τους χαρακτηριστικά⁴² όπως :

- Διάρκεια (Durability) – Ο χρόνο απόσβεσης και απαξίωσης των πόρων και δυνατοτήτων
- Διαύγεια (Transparency) - Η ταχύτητα με την οποία, οι ανταγωνιστές του κλάδου δύνανται να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Μεταβασιμότητα (Transferability) - Η ικανότητα των ανταγωνιστών στη συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων
- Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability) - Η μίμηση εκ μέρους των ανταγωνιστών της επιτυχίας των πόρων και δυνατοτήτων

2.15 Συγκριτικό Πλεονέκτημα και Στρατηγική

Στη συνέχεια της παράθεσης του θεωρητικού πλαισίου, οι πόροι και οι δυνατότητες μιας επιχείρησης διαμορφώνουν στην πράξη και τη στρατηγική της, σύμφωνα με την οποία διατηρείται ή δημιουργείται το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το μοντέλο του Mintzberg

Σύμφωνα με τον καθηγητή H.Mintzberg η στρατηγική είναι μια σύνθετη διαδικασία και παρουσιάζει το περιεχόμενο της μέσα από πέντε (5) διαστάσεις: ⁴³

- Η Στρατηγική ως Σχέδιο (plan)
- Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (ploy)
- Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (pattern)
- Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (position)
- Η Στρατηγική ως Προοπτική (perspective)

⁴² Andersen, E. (2008) : “*Rethinking project management : An organizational perspective*”, Pearson Education Limited, Essex England, pp 111

⁴³ Mintzberg, H. (1987) : “*The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*”, California Management Review, p 11-24

2.16 Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει για την επιχείρηση, σύμφωνα με τον Porter, κωδικοποιείται σε κάποιες στρατηγικές μορφές :

- ηγεσία κόστους (cost leadership) - η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος στο μικρότερο κόστος
- στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation), - η ανάγκη που δημιουργείται στον πελάτη να πληρώσει για κάποιο προϊόν, παραπάνω απ' ότι πλήρωνε για κάποιο εναλλακτικό
- στρατηγική εστίασης, η οποία ουσιαστικά είναι μια μίξη των προαναφερθέντων στρατηγικών με διαφοροποίηση και ηγεσία κόστους αντίστοιχα

Ανάλογα με την κάθε περίπτωση, προκύπτουν και τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την κάθε στρατηγική:

Η άποψη του Porter για τον διαχωρισμό των ανταγωνιστικών στρατηγικών, είναι πως, εάν η επιχείρηση τοποθετηθεί σε περισσότερες από μια ανταγωνιστικές στρατηγικές θα αντιμετωπίσει προβλήματα επιβίωσης και εικόνας.

Σύμφωνα με τον Porter, η παγίδα στην οποία δύναται να πέσει η επιχείρηση, περιγράφεται εύστοχα με τον όρο 'stuck in the middle'.⁴⁴

Λεπτομερέστερα, ο όρος αυτός εισάγεται για να δείξει πως, ένας οργανισμός που επιλέγει πάνω από μια στρατηγική, χάνει την συγκέντρωσή του σε ένα κομμάτι της πελατειακής αγοράς.

Αυτό συμβαίνει, γιατί η όποια διαφοροποίηση φέρνει την επιχείρηση ενώπιον κόστους, το οποίο είναι ουσιαστικά ενάντια στη στρατηγική ηγεσίας κόστους και από την άλλη μεριά, αν η επιχείρηση παράγει κάποια σχετικά σταθερά προϊόντα, με ελεγχόμενο κόστος, αυτό σημαίνει ότι δεν γίνεται καμία διαφοροποίηση.

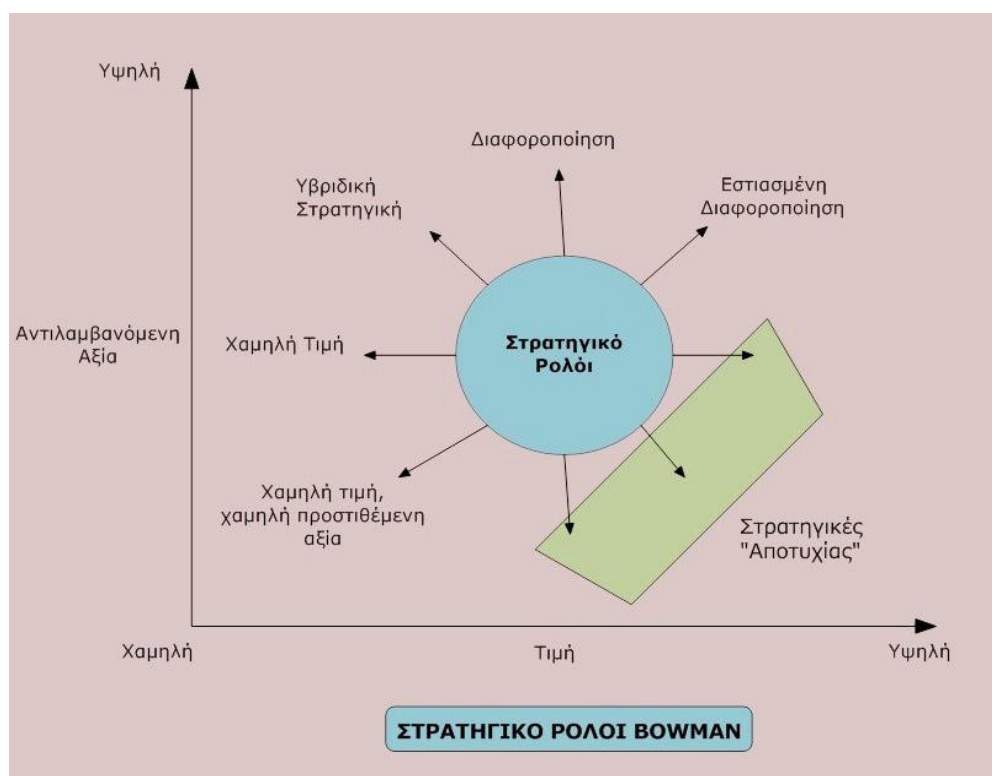
⁴⁴ Porter, M. (1985) : *“Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance”* New York: Free Press

2.17 Κριτική των ανταγωνιστικών στρατηγικών (Porter)

Σύμφωνα με τον Sahay «ο διαχωρισμός των στρατηγικών σε ηγεσία κόστους και διαφοροποίησης είναι εσφαλμένη και δημιουργείται η εντύπωση πως οι στρατηγικές είναι ασυμβίβαστες».⁴⁵

Προτιμητέο για την ίδια την επιχείρηση παραμένει, να επεκτείνει τη στρατηγική της σε πολλές δραστηριότητες και να πετυχαίνει μικτές στρατηγικές σε όλο το επιχειρησιακό της φάσμα (mixed strategy), καρπωνόμενη των πλεονεκτημάτων της κάθε στρατηγικής μεμονωμένα.

Αυτή την πορεία ακολουθεί ουσιαστικά και το μοντέλο του στρατηγικού ρολογιού που εισήχθη από τους Bowman και Faulkner⁴⁶, οι οποίοι παρουσιάζουν οχτώ (8) διαθέσιμες στρατηγικές για την επιχείρηση:



⁴⁵ Sahay, M. (1998) : “How firms compete: A new classification of generic Strategies”, Journal of General Management, 14,1 pp 30-57

⁴⁶ Bowman, C. (1995) “The Essence of Competitive Strategy”, Prentice Hall

2.18 Το μοντέλο πόρων και δυνατοτήτων - Κριτική μοντέλου

Η θεωρία των πόρων και δυνατοτήτων, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, υποστηρίζει την δημιουργία στρατηγικών με βάση τις ικανότητες της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η τυφλή ακολούθηση της θεωρίας μπορεί να αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην εταιρία.

Αρχικά, δύναται να οδηγήσει σε εσωστρέφεια, όσον αφορά τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης καθώς παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις που αποκτούν υψηλές αποδόσεις μέσα από συγκριτικά πλεονεκτήματα, τείνουν να «οχυρώνονται» γύρω από τις μοναδικές τους ικανότητες.⁴⁷

Επομένως κατά την είσοδο κάποιων νεότερων εταιριών αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τη νέα δυναμική του ανταγωνισμού, τείνουν να χάσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και σταδιακά ξεπερνιούνται στον κλαδικό ανταγωνιστικό στίβο.

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να εξασφαλίσει την επιτυχία της σε μακροχρόνιο επίπεδο θα πρέπει :

- Να συνυπολογίζει κάθε στιγμή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
- Να παρουσιάζει ευελιξία
- Να ικανοποιεί τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)⁴⁸

Σε ένα δεύτερο στάδιο, πολλές επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τις μοναδικές ικανότητές τους, καθώς δεν είναι πάντα σαφής η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για να αναγνωριστούν και να καταγραφούν.

Το γεγονός αυτό στερεί τη δυνατότητα εκμετάλλευσης ανταγωνιστικών στρατηγικών και συνεπώς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

⁴⁷ Priem, L. R. & Butler, J. E. (2001) : “*Is the Resource - Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*”, *Academy of Management Review*, vol. 26, no 1, pp 22-44

⁴⁸ Ο όρος ‘stakeholders’ αναφέρεται στους έμμεσους και άμεσους συνεργάτες και φορείς της επιχείρησης (θεσμικοί, χρηματοοικονομικοί κ.α.) – Πηγή: Friedman A.& Miles S.. (2006): ‘*Stakeholders: Theory and Practice*’, Oxford University Press

2.19 Τελική επιλογή μοντέλου - Τεκμηρίωση

Περνώντας στην τελική τεκμηρίωση της επιλογής του κατάλληλου μοντέλου, που θα αποτελέσει το πρίσμα, μέσα από το οποίο θα αναλυθεί η CCHBC, είναι σημαντικό να καταστεί σαφές για ποιόν λόγο προκρίνεται η θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων.

Το μοντέλο Πόρων και Δυνατοτήτων λοιπόν, είναι ιδανικό για την εξέταση της περίπτωσης μιας πολυεθνικής εταιρίας όπως η CCHBC καθώς δίνει την δυνατότητα να αναλυθούν πόροι και δυνατότητες, που επιτρέπουν τη διατήρηση και ανάπτυξη, όλων των στοιχείων που δίνουν πλεονέκτημα στον υπό εξέταση οργανισμό.

Ακόμα η θεωρία των πόρων και δυνατοτήτων :

- Εισάγει νέα θεώρηση στρατηγικής για τη δημιουργία και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Δίνει ξεχωριστή σημασία στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ιδιοτήτων, πράγμα σημαντικό για το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Μέσα από τους πόρους και δυνατότητες, παρουσιάζεται ο ρόλος της **ηθικής** και της **μάθησης**, ώστε να μεγιστοποιηθεί το αποτέλεσμα της δράσης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 RBV Model – Competences – Competitive Advantage

Το μοντέλο πόρων και δυνατοτήτων, όπως προαναφέρθηκε είναι το ιδανικό μοντέλο ανάλυσης για την περίπτωση της CCHBC, καθώς μπορεί να παρουσιάσει με τον καλύτερο τρόπο τι έκανε η εταιρία πριν και μετά την κρίση για να μπορέσει να πετύχει και να διατηρήσει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάθε πόρος και δυνατότητα της CCHBC, συνέβαλλε στην κλαδική διαφοροποίηση της εταιρίας και γι' αυτό το λόγο μια ενδεδειγμένη παρουσίαση τους μπορεί να τονίσει το μέτρο συνεισφοράς της εκάστοτε παραμέτρου.

Κατόπιν, το συγκριτικό πλεονέκτημα της υπό εξέταση εταιρίας, σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, προσέφερε ουσιαστικά στη CCHBC και τη δεσπίζουσα θέση που έχει αυτή τη στιγμή στην ελληνική αγορά ως προς την παραγωγή και πώληση αναψυκτικού, ποτού και αισίως καφέ.

Παράλληλα, η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου και η απόφαση για ανάλυση σύμφωνα με αυτό, δεν ακυρώνει τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο κομμάτι της βιβλιογραφίας.

Προφανώς τα θεωρητικά υποδείγματα αυτά, συμπληρώνουν το ευρύτερο κάδρο της θεωρητικής προσέγγισης και δεν γίνεται να παραληφθούν.

Παρόλα αυτά όμως, η ανάλυση σύμφωνα με τους πόρους και τις δυνατότητες δύναται να περιγράψει ενδελεχώς και με τον καλύτερο τρόπο τις αιτίες που κατέστησαν την CCHBC ηγέτιδα του κλάδου στην εγχώρια αγορά και ισχυροποίησαν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

3.2 Τα βήματα της μεθοδολογίας

Περιγράφοντας ουσιαστικά τις πτυχές της ακολουθούμενης μεθοδολογίας, είναι σημαντικό να παρουσιαστεί η χρονική περίοδος για την οποία θα αναλυθούν τα εκάστοτε συλλεχθέντα δεδομένα.

Η επιλεγθείσα περίοδος περιλαμβάνει κυρίως το διάστημα 2008-2016, δηλαδή λίγο πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς σε αυτό το χρονικό σημείο φανερώνεται όλη η κουλτούρα και στρατηγική της εταιρίας, ώστε στηριζόμενη σε πόρους και δυνατότητες που έχει ή δημιουργεί, να μπορεί να ανταπεξέρχεται σε νέα δεδομένα.

Η ουσία της σωστής διαχείρισης και προσαρμοστικότητας μιας εταιρίας στα πλαίσια της κρίσης και σε εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις συνιστώσες του περιβάλλοντος (P.E.S.T.), είναι επομένως το κέντρο της έρευνας της παρούσας διατριβής.

Σκοπός είναι να δοθούν απαντήσεις με τον πιο καίριο τρόπο, στο πως η εταιρία καταφέρνει στηριζόμενη σε πόρους και δυνατότητες που έχει ή αναπτύσσει, να μπορεί να βρίσκεται στην πρώτη θέση της ελληνικής αγοράς αναψυκτικού.

Παράλληλα με την περιγραφή των πόρων και των δυνατοτήτων μέσα από εσωτερικά ή δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρίας, θα δοθούν και στοιχεία άμεσης έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου και συνέντευξης.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά, χωρισμένο στις βασικές κατηγορίες των πόρων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (RBV Model & Competitive Advantage), δόθηκε σε εξήντα (40) εργαζόμενους της εταιρίας (20 πωλητές και 20 εργαζόμενους σε υποστηρικτικά τμήματα της της CCHBC), για το χρονικό διάστημα 20/11/2016 - 15/12/2016.

Στόχος ήταν εξ αρχής να μπορέσει να παρουσιαστεί η άποψη των εργαζόμενων για τη χρήση των πόρων (αλλά έμμεσα και των δυνατοτήτων) στον οργανισμό, όσον αφορά τόσο υλικούς όσο και άυλους πόρους, καθώς αυτοί αποτελούν τους άμεσους γνώστες των πραγμάτων στο εσωτερικό του οργανισμού και τις περισσότερες φορές είναι και οι χρήστες των πόρων της CCHBC στην πράξη.

Η επιλογή των πωλητών, ως το ένα αριθμητικά σημαντικό κομμάτι των ερωτηθέντων, έχει σαν σκοπό να μεταφέρει το αποτύπωμα και την άποψη της αγοράς (των πελατών της εταιρίας που καθημερινά επισκέπτεται ο κάθε πωλητής), μέσα στις απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, στοιχεία που θα μπορέσουν να ενσωματωθούν και στη μεταπτυχιακή διατριβή.

Τέλος, το εργαλείο της συνέντευξης έρχεται για να συμπληρώσει τα προαναφερθέντα στοιχεία και να φωτίσει την κατηγορία των δυνατοτήτων της CCHBC.

Στα πλαίσια της σύμπτωσης με τη βιβλιογραφία (Core Competences & Competitive Advantage) οι συνεντεύξεις συνοψίζουν την εμπειρία του οργανισμού, μέσα από τα λόγια μελών (δύο στον αριθμό) του διοικητικού κομματιού της CCHBC (Managerial Lead Team), ανθρώπων που γνωρίζουν σε βάθος τον τρόπο που η δυνατότητες του οργανισμού συμβάλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁴⁹

3.3 Η πορεία της CCHBC πριν την οικονομική κρίση

Ξεκινώντας με τη δραστηριοποίηση της CCHBC στην ελληνική αγορά, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως πρόκειται για μια εταιρία με αρκετά μεγάλη και σημαντική ιστορία, καθώς εδώ και σχεδόν μισό αιώνα προσφέρει ποικίλες προϊόντικές επιλογές και συνεισφέρει στην ελληνική οικονομία ενεργά και έμπρακτα.

⁴⁹ Τα στοιχεία τους βρίσκονται στην διακριτική ευχέρεια του Πανεπιστημίου, εφόσον ζητηθούν

Κάποιες από τις πιο σημαντικές στιγμές στην ιστορία της εταιρίας αποτέλεσαν:

- η πρώτη εμφιάλωση μπουκαλιού στην Ελλάδα (1969)
- η εξασφάλιση της άδειας παραγωγής προϊόντων της ‘The Coca-Cola Company’ στην Ελλάδα (1981)
- το λανσάρισμα του πρώτου συσκευασμένου φυσικού χυμού της Amita στην ελληνική αγορά (1983)
- η έναρξη της λειτουργίας του εργοστασίου στο Σχηματάρι Βοιωτίας και του αντίστοιχου εργοστασίου νερού στο Αίγιο (1989)
- η εξαγορά της ‘Coca-Cola Beverages Ltd’ από την «Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.» και η δημιουργία της «Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.» (2000)
- η σταδιακή μετατροπή του εργοστασίου του Σχηματαρίου σε Mega Plant, με την μεγάλη επένδυση 24 εκατομμυρίων ευρώ (2015-2016)⁵⁰

Αποτέλεσμα της πολύχρονης δραστηριοποίησης και εμπειρίας που αποκόμισε η εταιρία, ήταν να κερδίσει την πρώτη θέση στις επιλογές του καταναλωτικού κοινού όσον αφορά την κατανάλωση αναψυκτικών και χυμών, στην ελληνική αγορά.

Η CCHBC έγινε συνώνυμο της ελληνικής επιχειρηματικότητας και εταιρικής μεγέθυνσης, αναπτύσσοντας διαρκώς το προϊόντικό portfolio της, ενισχύοντας τη θέση της ως ηγέτιδα του κλάδου στη χώρα.

Παράλληλα, η εταιρία στήριξε έμπρακτα της τοπικές κοινωνίες και τους ανθρώπους με μονάδες παραγωγής σε διάφορα μέρη της ελληνικής επικράτειας (Αθήνα, Σχηματάρι, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ρόδος, Κομοτηνή, Πάτρα, κ.α.), προσφέροντας εργασία και ευκαιρίες καριέρας.

⁵⁰ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairia/istoria/>

3.4 Η πορεία της CCHBC μετά την οικονομική κρίση

Όμως οι συνθήκες στην ελληνική οικονομία έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ιδίως μετά το 2009, οδηγώντας τη χώρα σε μια βαθιά κρίση σε ποίκιλλα επίπεδα, που συνεχίζεται μέχρι και σήμερα.

Το μακροοικονομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά ευμετάβλητο, η πολιτική αστάθεια αποτελεί πραγματικότητα και τα μέτρα λιτότητας επηρεάζουν τόσο τις επενδύσεις όσο και το διαθέσιμο καταναλωτικό εισόδημα.

Παράλληλα, τα ποσοστά ανεργίας συνεχίζουν την ανοδική τους τάση με αποτέλεσμα να αγγίζουν το ιστορικό ποσοστό του 26,3% στην Ελλάδα για το Δεκέμβριο του 2015.

Συνέπεια όλων αυτών των δεδομένων, ήταν να επηρεαστεί η δραστηριοποίηση των εταιριών του κλάδου των αναψυκτικών, καθώς τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται από ελαστικότητα, καθώς εκ φύσης τους δεν αποτελούν ζωτικής σημασίας για τους καταναλωτές και δεδομένα παρουσίασαν δραματική μείωση του όγκου και του τζίρου πωλήσεων.

Εξαιρεση δεν αποτέλεσαν τα προϊόντα της CCHBC, οδηγώντας ουσιαστικά την εταιρία να δεχτεί σημαντικό πλήγμα από τη μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα της, του περιορισμού του τζίρου, αλλά και από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών προϊόντων⁵¹ φτηνότερης τιμής (private labels), κατά κόρον στην ελληνική αγορά αναψυκτικού.

Σε μια προσπάθεια αναδίπλωσης, η εταιρία περιόρισε και συγκέντρωσε τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε λιγότερες γεωγραφικές περιοχές, προσπάθησε να μειώσει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη της και να αποκτήσει ένα περισσότερο ευέλικτο λειτουργικό οργανωτικό μοντέλο για να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα.

⁵¹ Porter, M, (1980) : “*Competitive Strategy*”, NY: The Free Press – όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στη βιβλιογραφία

Κατόπιν, όντας μια εταιρία - μέλος του ευρύτερου ομίλου των εικοσιοχτώ (28) χωρών (CCHBC Group), στηρίχθηκε σε κεφάλαια του ομίλου για να μπορέσει ακλόνητη να συνεχίσει τη δραστηριότητά της και απρόσκοπτα να μη σταματήσει να προσφέρει προϊόντικές επιλογές στο καταναλωτικό κοινό.

Τέλος η εταιρία κατανόησε πως η οικονομική κρίση, παρόλες της δυσκολίες και αναταράξεις που δημιουργεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, αποτελεί μια μεγάλη ευκαιρία για εσωτερική οργάνωση και ανάπτυξη στελεχών.⁵²

Επομένως η CCHBC εκπαίδευσε και στηρίχθηκε στα στελέχη και εργαζόμενους της και μέσω της συνεχούς ανάπτυξης τους, κατάφερε εν μέσω κρίσης να συγκεντρώσει τις προτιμήσεις εργασίας στην Ελλάδα μεταξύ εταιριών με περισσότερα από 50 άτομα (Best Workplace για το 2009-2010).

Ακόμα και με τα πιο πρόσφατα δεδομένα της υιοθέτησης των Capital Control στην ελληνική οικονομία (2015), η εταιρία συνέχισε να βρίσκεται δίπλα στον καταναλωτή, την ώρα που ανταγωνιστές του κλάδου ανέστειλαν την παραγωγική δραστηριοποίηση τους στη χώρα (Pepsico).⁵³

3.5 Περιγραφή των πόρων της CCHBC

Ξεκινώντας με το κομμάτι που αφορά την περιγραφή των πόρων της CCHBC αυτό ουσιαστικά χωρίζεται σε κάποιες επιμέρους κατηγορίες, όπως αναφέρονται και στο μοντέλο που αναπτύχθηκε στο κομμάτι της βιβλιογραφίας (RBV Model & Competitive Advantage).

Οι πηγές άντλησης των πληροφοριών όσον αφορά τους πόρους, αποτελούν τα δημοσιευμένα στοιχεία της εταιρίας στο διαδίκτυο αλλά και οι προσωπικές γνώσεις του γράφοντος ως μέλους του οργανισμού την τελευταία τριετία.⁵⁴

⁵² Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων Ε.Ε.Δ.Ε. (2006) «Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ» - όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στη βιβλιογραφία για τις δυνατότητες μάθησης και αλλαγής των υπάρχουσών δυνατοτήτων σε νέες

⁵³ Πηγή : <http://www.cnn.gr/money/story/52602/kleinei-i-pepsico-hbh-to-ergostasio-sta-oinofyta>

⁵⁴ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr>

Αρχικά, στη διατριβή θα αναλυθούν οι **υλικοί πόροι** της εταιρίας, οι οποίοι περιλαμβάνουν ποικίλα στοιχεία όπως : τα κτήρια, γραφεία και εργοστάσια (παραγωγικές μονάδες) που διαχειρίζεται η εταιρία στην ελληνική επικράτεια και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους στην καθημερινότητα τους και στην επικοινωνία με τον καταναλωτή.

Παράλληλα, στους υλικούς πόρους θα παρουσιαστεί ο τρόπος οργάνωσης της εταιρίας (δομή), η τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε όλους της τομείς δραστηριοποίησης, τα προϊόντα που απαρτίζουν το portfolio της CCHBC, αλλά και τα πιστοποιητικά διεθνών προτύπων ασφάλειας που ενισχύουν την εικόνα της εταιρίας ως ένα “safe business environment”.

Κοινός παρονομαστής του επιπέδου της μέτρησης των πόρων πέραν του απόλυτου αριθμητικού (λχ. από 3 ενεργά εργοστάσια, η εταιρία διατηρεί πλέον 2), αποτελεί η άποψη των ίδιων των εργαζομένων για τους πόρους αυτούς, η οποία και αντικατοπτρίζεται στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Περνώντας στου **ανθρώπινους πόρους** της CCHBC, αυτοί ίσως αποτελούν και το σπουδαιότερο κεφάλαιο της εταιρίας καθώς περιλαμβάνουν την κινητήρια δύναμη μια εταιρίας πωλήσεων.

Η κατηγορία των ανθρώπινων πόρων ουσιαστικά περικλείει το ανθρώπινο εργατικό προσωπικό της εταιρίας, το επίπεδο εξειδίκευσης και πιστότητας των ανθρώπων στις αρχές της εταιρίας (values), τις σχέσεις συνεργασίας της εταιρίας με τους προμηθευτές και τους στρατηγικούς της συνεργάτες, αλλά και την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων μέσα σε ένα πλαίσιο αμεροληψίας και διαρκούς παραγωγικότητας.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι **οικονομικοί πόροι** της CCHBC, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα καθαρά οικονομικά δεδομένα της δραστηριοποίησης του οργανισμού.

Στους πόρους αυτούς θα παρουσιαστούν : τα ίδια κεφάλαια της εταιρίας, οι συνέργειες με στρατηγικές εταιρίες και τοπικούς προμηθευτές, το ποσοστό των εξαγωγών της CCHBC, τα κέρδη, οι φόροι, οι επενδύσεις, αλλά και τα δίκτυα διανομής που αποτελούν εξαιρετικό κεφάλαιο για τον οργανισμό.

Κλείνοντας την περιγραφή των πόρων, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η κατηγορία των **άυλων πόρων** ενός οργανισμού, καθώς πρόκειται για πόρους που παρά την έλλειψη υλικής υπόστασης, συνεισφέρουν ισάξια ή και παραπάνω στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι άυλοι πόροι στην περίπτωση της CCHBC περιλαμβάνουν : τη φήμη και πελατεία που έχει αναπτύξει η εταιρία με την πολύχρονη δραστηριοποίηση της στην ελληνική αγορά, την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό, την καινοτομία, την ηθική της εταιρίας και τις δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), οι οποίες ενδυναμώνουν το δέσιμο της CCHBC με το καταναλωτικό κοινό.

3.6 Περιγραφή των δυνατοτήτων της CCHBC

Πέραν των διαφόρων κατηγοριών πόρων που αναφέρθηκαν παραπάνω και που διαχειρίζεται η CCHBC, υπάρχει και η κατηγορία των **δυνατοτήτων** (ή ικανοτήτων).

Η κατηγορία αυτή, ουσιαστικά συμπληρώνει το προφίλ του οργανισμού και απαντά στο γιατί η εταιρία παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο και εντέλει διατηρεί δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά

Στηριζόμενη στη βιβλιογραφία (Core Competences & Competitive Advantage), η θεωρία των δυνατοτήτων περιλαμβάνει τις κατηγορίες που συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση της δραστηριοποίησης της εταιρία και την κάνουν να διαφέρει από τους ανταγωνιστές :

- Τεχνικές Δυνατότητες
- Γνώσεις
- Αξίες και Νόρμες
- Διοικητική Οργάνωση

Πιο συγκεκριμένα για τη CCHBC οι τέσσερις (4) διαστάσεις των δυνατοτήτων ουσιαστικά αναπτύσσονται σε μια ευρύτερη μορφή δυνατοτήτων που κωδικοποιείται στις:

- Καινοτομία (Τεχνική Διάσταση, Αξία & Γνώσεις)
- Μάθηση (Αξία & Γνώσεις)
- Τεχνολογία (Τεχνική Διάσταση)
- Διοίκηση (Διοικητική Οργάνωση)
- Σχέσεις & Δίκτυα (Γνώσεις)

Ουσιαστικά οι CCHBC πετυχαίνει να μπορεί να αναπτύσσει τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν και να τις μετατρέπει σε έξι (6) χαρακτηριστικές δυνατότητες που την κάνουν ξεχωριστή.

Μέσω των στοιχείων που θα δοθούν στο κεφάλαιο της ανάλυσης, των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, αλλά κυρίως της συνέντευξης θα παρουσιαστούν σε βάθος οι δυνατότητες της CCHBC και θα ολοκληρώσει το παζλ της συνολικής δυναμικής του οργανισμού.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ CCHBC

Σε συνέχεια της μεθοδολογίας που παρουσιάστηκε προηγουμένως, είναι η κατάλληλη στιγμή να λάβει χώρα μια σε βάθος ανάλυση για τους πόρους και τις δυνατότητες της CCHBC.

Στο σημείο της ανάλυσης, θα τονιστούν οι διάφορες κατηγορίες πόρων και δυνατοτήτων με στοιχεία έρευνας και θα πλαισιωθούν επιπρόσθετα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων.

4.1 Ανάλυση στοιχείων για τους πόρους της CCHBC

4.1.1 Υλικοί πόροι της CCHBC

Ξεκινώντας την ανάλυση των πόρων της CCHBC, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν οι υλικοί πόροι της εταιρίας, ως βασικό κομμάτι της καθημερινής δραστηριοποίησης της.⁵⁵

Αρχικά όσον αφορά τις κτηριακές εγκαταστάσεις, η εταιρία χρησιμοποιούσε και χρησιμοποιεί, καθόλου το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα (2008-2016), κτήρια σε όλη την ελληνική επικράτεια, ως γραφεία υποστήριξης των μονάδων πωλήσεων.

Τα **γραφεία** αυτά φτάνουν σε αριθμό τα δεκατέσσερα (14)⁵⁶ την παρούσα στιγμή, ένας αριθμός που είναι ουσιαστικά ο μεγαλύτερος της τετραετίας, καθώς από την περίοδο που άρχισε να ξέσπα η οικονομική κρίση στη χώρα (2009), σε μια προσπάθεια αναδίπλωσης, η CCHBC αναγκάστηκε να αποδεσμεύσει κάποιους εκ των χρησιμοποιούμενων χώρων.

⁵⁵Johnson, G. & Scholes, K. (2002) : “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, 6th edition, Prentice Hall Europe, pp 152-153

⁵⁶ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr>

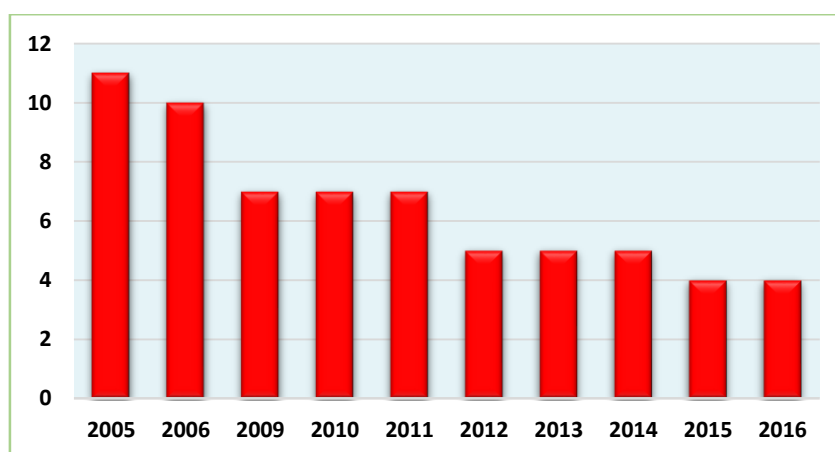
Τα γραφεία κατά το 2016 υποστηρίζουν τις ομάδες πωλητών σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο Κρήτης, Ναύπλιο κ.α. λειτουργώντας παράλληλα σαν χώροι συναντήσεων, συνεντεύξεων εργασίας και παρουσιάσεων εκπαιδευτικού υλικού.

Συνεχίζοντας με το κομβικότερο ίσως κεφάλαιο της CCHBC, τις **παραγωγικές μονάδες**, είναι σημαντικό για τον αναγνώστη να αντιληφθεί το μέγεθος της σημαντικότητας των συγκεκριμένων υλικών πόρων, καθώς πρόκειται για τους χώρους παραγωγής των προϊόντων, που σε επόμενο στάδιο θα φτάσουν σε κάθε ελληνικό σπίτι.

Την παρούσα στιγμή η CCHBC λειτουργεί τέσσερις (4) παραγωγικές μονάδες στην ελληνική επικράτεια σε : Σχηματάρι Βοιωτίας, Ηράκλειο Κρήτης, Αίγιο και Αταλάντη Φθιώτιδας και συνολικά εικοσιπέντε γραμμές παραγωγής.⁵⁷

Παράλληλα, οι ίδιοι χώροι αλλά και κάποιοι από τους προαναφερθέντες (ως γραφεία υποστήριξης πωλήσεων) λειτουργούν σαν διακομετατακομιστικές αποθήκες – stock της CCHBC (συνολικά επτά αυτή τη στιγμή), επιτρέποντας τη γρηγορότερη και ασφαλέστερη μεταφορά των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.

Κατόπιν, είναι χρήσιμο να δούμε πως μεταβλήθηκε ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων, κατά τη διάρκεια της κρίσης, λαμβάνοντας σαν δεδομένο, πως πριν την κρίση (πριν το 2009 χοντρικά) η CCHBC διατηρούσε παραγωγικές μονάδες σε ακόμα περισσότερες περιοχές της Ελλάδας (βλ. Κομοτηνή, Ρόδο, Κέρκυρα κ.α.).



⁵⁷ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr>

Παρατηρείται επομένως, πως κατά τη διάρκεια της κρίσης και για να μπορέσει η εταιρία να αντισταθμίσει τα αρνητικά αποτελέσματα της σε ζήτηση, όσο και τσίρο, αναγκάστηκε να προβεί σε αναδίπλωση.

Ουσιαστικά η CCHBC μετέτρεψε σε Mega Plant το εργοστάσιο του Σχηματαρίου, το οποίο πληρούσε όλες τις προδιαγραφές για τη γιγάντωση του και συγκέντρωσε εκεί τις μονάδες διάφορες μονάδες παραγωγής, οι οποίες εξυπηρετούν το σύνολο της ελληνικής αγοράς.

Τελευταία ενέργεια προς αυτή την κατεύθυνση, είναι η μεταφορά των γραμμών παραγωγής του Βόλου, στην περιοχή του Σχηματαρίου (2015).

Σε αυτή την κίνηση, η εταιρία πρόσφερε κίνητρα μετεγκατάστασης ή εθελουσίας εξόδου στους εκεί εργαζόμενους της, προστατεύοντας με αυτό τον τρόπο τη φήμη της ως ηθικός εργοδότης.

Ολοκληρώνοντας το σημείο που αφορά τις κτηριακές εγκαταστάσεις, που αποτελεί την ουσιαστική βάση δραστηριοποίησης της CCHBC, είναι η στιγμή να παρουσιαστεί η κατηγορία των **ψυγείων** της εταιρίας.

Τα ψυγεία της CCHBC αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη επένδυση (μετά το ανθρώπινο δυναμικό) και μέσω αυτών, ο οργανισμός έχει καταφέρει να βρίσκεται σε κάθε γωνιά της χώρας.

Την παρούσα στιγμή βρίσκονται στην ελληνική και κυπριακή αγορά 101.112⁵⁸ ψυγεία της CCHBC, ενώ η εταιρία για το 2015 προέβη σε μια μεγάλη επένδυση απόκτησης 4.800 ολοκαίνουριων ψυγείων iCool.⁵⁹

⁵⁸ Πηγή : Cold Drink Equipment (CDE) Department of CCHBC

⁵⁹ Παράρτημα 3, σελίδα 132

Η σημαντικότητα που έχουν τα ψυγεία για την CCHBC είναι εξαιρετικά μεγάλη, καθώς η λογική του κατακλυσμού της ελληνικής αγοράς με ψυγεία των brands της εταιρίας, αποτέλεσε για πολλά χρόνια στρατηγική απόφαση.

Η λογική πίσω από αυτή τη στρατηγική είναι, πως η αρχική παραχώρηση με χρησιδάνειο, ενός ψυγείου στο τελικό σημείο, είναι ένα σημαντικό όφελος για τον πελάτη (καταστηματάρχη), καθώς απαλλάσσεται από το πάγιο κόστος της απόκτησης ενός ψυγείου για την ψύξη των αναψυκτικών.

Επιπρόσθετα, η CCHBC αυξάνει το ‘visibility ratio’ των προϊόντων της, γεγονός το οποίο σε μακροχρόνιο επίπεδο δύναται να αποτελέσει παράγοντα αύξησης των πωλήσεων.

Ακόμα, εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ψυγεία της για να μπορέσει να προωθήσει νέα προϊόντα, μέσω των λεγόμενων ‘merchandising standards’ που θεσπίζει για κάθε τύπο ψυγείου, στο ανάλογο κανάλι δραστηριοποίησης.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια μείωση στον αριθμό των τοποθετημένων ψυγείων της CCHBC, ως απόρροια της οικονομικής κρίσης, αλλά και της υποχώρησης των βασικών ανταγωνιστικών παιχτών στην ελληνική αγορά αναψυκτικού (βλ. Pepsico)⁶⁰ :



⁶⁰ Porter, M. (1980) : “Competitive Strategy”, NY: The Free Press

Αυτό που ουσιαστικά δείχνει το διάγραμμα είναι πως η CCHBC, αναγκάστηκε να μειώσει τον αριθμό των ψυγείων που είναι τοποθετημένα στην αγορά, καθώς έπρεπε να μειώσει κάποιες εκ των βασικών της δαπανών.

Σε αυτή την κατεύθυνση υποβοηθήθηκε και από την ταυτόχρονη εξαφάνιση από την αγορά αναψυκτικών των κλασικών ανταγωνιστών της, οι οποίοι ακολούθησαν αντίστοιχη στάση αναδίπλωσης.

Ένα ακόμα βασικό αντεπιχείρημα της εκτενούς χρήσης των ψυγείων της CCHBC στην ελληνική αγορά και ταυτόχρονα παράγοντας της μείωσης που διαγραμματικά παρουσιάστηκε προηγουμένως, είναι ο αριθμός των «χαμένων» ψυγείων της CCHBC που εμφανίζεται κάθε χρόνο.

Με τον όρο «χαμένα» ψυγεία, ουσιαστικά η εταιρία αναφέρεται στα ψυγεία που δεν βρίσκονται στο χώρο που είναι δηλωμένος σαν πάγια θέση τους, ή ψυγεία τα οποία δεν έχουν σκαναριστεί/ταυτοποιηθεί από την ομάδα πωλήσεων το τελευταίο εξάμηνο,.

Για το 2014, ο αριθμός των «χαμένων» ψυγείων, έφτασε τα 4.700, ένα νούμερο που καλύφθηκε το 2015 από την εταιρία, με αγορά 4.800 νέων ψυγείων σύγχρονης τεχνολογίας, έναντι 4,3 εκατομμυρίων ευρώ.⁶¹

Εισερχόμενοι ακόμη περισσότερο στο κομμάτι των υλικών πόρων της CCHBC, όσον αφορά την κατηγορία του χρησιμοποιούμενου **εξοπλισμού**, αυτή περιλαμβάνει διαφορετικά πεδία που μπορούν να κωδικοποιηθούν στα ακόλουθα :

- Παραγωγικός εξοπλισμός (μηχανές – συστήματα παραγωγής)
- Συστήματα ελέγχου ποιότητας
- Ηλεκτρονικός εξοπλισμός
- Εξοπλισμός ομάδων πωλήσεων

⁶¹ Πηγή : Cold Drink Equipment (CDE) Department of CCHBC

Ξεκινώντας με τον παραγωγικό εξοπλισμό, ουσιαστικά οι εναπομείνουσες παραγωγικές μονάδες της CCHBC παρουσιάζουν απόλυτο βαθμό αυτοματοποίησης και υψηλής τεχνολογίας.

Ιδιαίτερα το υπερσύγχρονο Mega Plant της εταιρίας στο Σχηματάρι αποτελεί παράδειγμα Lean Manufacturing⁶², καθώς παράγονται ποιοτικά προϊόντα σε διαρκώς μειούμενους χρόνους.

Έχοντας στη δυναμική του δεκαοχτώ (18) γραμμές παραγωγής, το εργοστάσιο Σχηματαρίου δύναται να παράγει αυτή τη στιγμή το 96% του όγκου των αναψυκτικών και το 100% των χυμών, αλλά και το 100% της εξαγωγίμης δραστηριότητας.

Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τις παραγωγικές μονάδες σε Κρήτη, Αταλάντη και Αίγιο, στις οποίες ο παραγωγικός εξοπλισμός είναι εξαιρετικά σύγχρονος και επιτρέπει στα εργοστάσια να φέρουν διεθνείς πιστοποιήσεις και διακρίσεις.

Συνεχίζοντας με τον εξοπλισμό ασφαλείας, αυτός κυρίως έχει να κάνει με τις παραγωγικές μονάδες και τους διαφόρους ελέγχους που λαμβάνουν χώρα για να πιστοποιήσουν τα υψηλά επίπεδα ασφαλείας των προϊόντων.

Στις παραγωγικές μονάδες, λειτουργούν 24/7 μηχανήματα ποιοτικού ελέγχου (πέραν των dedicated τμημάτων ποιοτικών ελέγχων), που πιστοποιούν την αρτιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.

Μέρος της πιστοποιημένης ποιότητας αποτελούν οι διεθνείς διακρίσεις, που θωρακίζουν τις μονάδες παραγωγής και δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα στα παραγόμενα προϊόντα της CCHBC.



International
Organization for
Standardization



⁶² Πηγή : <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/uploads/2014/03/The-role-of-communication.pdf>

Αν και δεν πρόκειται για κάποιον καθαρά υλικό πόρο, η αναφορά στα **διεθνή πρότυπα ασφαλείας**, αποτελεί συνέχεια του άρτιου εξοπλισμού ελέγχου των προϊόντων που χρησιμοποιείται από την εταιρία στις παραγωγικές και αποθηκευτικές μονάδες της.

Η CCHBC έχει καταφέρει επομένως να εφαρμόζει διεθνή πρότυπα ασφαλείας τροφίμων σε ολόκληρο τον όμιλο, αλλά και στην Ελλάδα, πιστοποιώντας έγκριτα με αυτό τον τρόπο το επίπεδο ασφαλείας.

Πιο συγκεκριμένα στα πλαίσια του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης εφαρμόζονται το διεθνές πρότυπο ασφαλείας ISO 22000 και ISO 9001, ενώ εφαρμόζεται ακόμα το σύστημα ασφαλείας Ανάλυση Κίνδυνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP).

Τέλος, πέραν από τις διεθνείς πιστοποιήσεις, στις εγκαταστάσεις συντελούνται καθημερινά έλεγχοι σε όλα τα στάδια παραγωγής των προϊόντων, ενώ αυτό συμβαίνει ακόμα και στο νερό που θα χρησιμοποιηθεί σαν πρώτη ύλη σε αναψυκτικά και χυμούς.

Επομένως η μικροβιολογική ποιότητα του νερού είναι κάτι που ελέγχεται από το στάδιο της γεώτρησης μέχρι την τελική σύνθεση των προϊόντων της CCHBC.⁶³

Έχοντας ολοκληρώσει το μέρος που αφορά τον εξοπλισμό/πρότυπα ασφαλείας, είναι η στιγμή να παρουσιαστεί ο σύγχρονος ηλεκτρονικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται από την CCHBC.

Ο εξοπλισμός αυτός επομένως περιλαμβάνοντας υπολογιστές γραφείου, λάπτοπ, εκτυπωτές και κινητά τηλέφωνα τελευταίας τεχνολογίας και εγνωσμένων μαρκών (brands) όπως : NOKIA, Lenovo, Xerox κα. αντικατοπτρίζοντας και τις σχέσεις που έχει αναπτύξει η CCHBC με άλλες πολυεθνικές εταιρίες σε επίπεδο ομίλου.

⁶³ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/markes/poiotikos-elegxos/>

Ο παρεχόμενος αυτός εξοπλισμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να δραστηριοποιούνται καθημερινά με τις καλύτερες συνθήκες και μειώνοντας τους χρόνους που χρειάζονται για την διευθέτηση ζητημάτων.

Παράλληλα, ο σύγχρονος ηλεκτρονικός εξοπλισμός οδηγεί και σε μια συνολικότερη αλλαγή στη στρατηγική της εργασίας, καθώς κάνει εφικτό το λεγόμενο 'work from home', επιτρέποντας στους εργαζόμενους να δουλέψουν κάποιες μέρες σε απόσταση από το γραφείο τους.

Τέλος για την κατηγορία του εξοπλισμού, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι χρήσιμο να παρουσιαστεί ξεχωριστά το σημείο που αφορά τις ομάδες των πωλήσεων.

Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι πως η CCHBC είναι ουσιαστικά μια εταιρία πωλήσεων, γεγονός που σημαίνει πως οι πωλητές της αποτελούν το κομβικότερο κομμάτι της πυραμίδας δραστηριοποίησής της (και ένα από τα πολυπληθέστερα) και η επιτυχία αυτού του κομματιού είναι και ο βασικότερος παράγοντας της συνολικής επιτυχίας της CCHBC.⁶⁴

Πέραν λοιπόν του σύγχρονου ηλεκτρονικού εξοπλισμού που χειρίζονται οι ομάδες πωλήσεων και περιλαμβάνουν tablets, GPS systems και κινητά τηλέφωνα, οι πωλητές έχουν στην κατοχή τους εταιρικά οχήματα τα οποία και χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση.

Με αυτό τον τρόπο κάθε πωλητής που ξεκινάει από το σπίτι του, έχει έναν προδιαγεγραμμένο χάρτη για την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσει στην ημέρα του, συσκευή GPS σε περίπτωση που τη χρειαστεί, αλλά όχημα που θα τον μεταφέρει στο σημείο πώλησης.

⁶⁴ Daniel, D. R. (1961) : "*Management Information Crisis*", Harvard Business Review, Sept.-Oct., 1961.

Περνώντας στην κατηγορία της **οργάνωσης** (προτιμάται να εξεταστεί στους υλικούς πόρους, καθώς θεωρείται πως υπάρχει μια απτή δομή), η CCHBC παρουσιάζει μια ευέλικτη δομή που της επιτρέπει να προσαρμόζεται σε κάθε συγκυρία που δύναται να αντιμετωπίσει.

Πρακτικά η εταιρία είναι χωρισμένη σε τέσσερα (4) μεγάλα ‘functions’ (Commercial, Finance, Supply Chain, Human Resource), τα οποία αλληλοεπιδρούν και επιτρέπουν στην εταιρία την απρόσκοπτη λειτουργία της.

Επικεφαλής της εταιρίας είναι ουσιαστικά ο Γενικός Διευθυντής (General Manager), ενώ κάθε τμήματος ηγείται ένας διευθυντής (director) :



Οι οργανωτικές πυραμίδες των τμημάτων επομένως, αναπτύσσονται κάθετα και περιλαμβάνουν πληθώρα θέσεων, διαφορετικών εργασιακών βαθμών, που κωδικοποιούνται στους τίτλους: ‘manager’, ‘specialist’ και ‘agent’. Ακολουθεί ο τρόπος δομής του τμήματος Marketing για να μπορέσει να είναι κατανοητή η δομή ανάπτυξης του εμπορικού τμήματος (Commercial Function).



Κάθε εργασιακή θέση που περιγράφεται παραπάνω (ακόμα και αυτές των διευθυντών, περιλαμβάνουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες, ρόλο και στόχους, για τα οποία ο κάθε εργαζόμενος ελέγχεται σε εξαμηνιαία βάση, μέσω συστημάτων αξιολόγησης 360.⁶⁵

Επιπρόσθετα της οργανωτικής δομής, ακολουθεί ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι, αυτό που αφορά τα **προϊόντα** και τις **μάρκες** (brands) της CCHBC.

Οι προϊόντικές μάρκες αποτελούν ουσιαστικά το DNA της εταιρίας, καθώς είναι αυτές που καθιστούν την εταιρία προτιμητέα στους καταναλωτές, ενώ μέσω των προϊόντων η CCHBC καταφέρνει να προσφέρει πληθώρα διαφορετικών επιλογών.

Την παρούσα στιγμή η CCHBC δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους με δεκαπέντε (15) μάρκες και πάνω από διακόσια (200) προϊόντα και συσκευασίες, πέραν των αναψυκτικών, που αποτελούν την ναυαρχίδα της εταιρίας.

Παράλληλα η CCHBC προσφέρει προϊόντικές μάρκες που εξυπηρετούν ανάγκες για καφέ, αλκοόλ, χυμό, νερό και snacks, ενώ πέραν της παραγωγής των προϊόντων, στα υπερσύγχρονα εργοστάσια της, η εταιρία έχει αναλάβει και την αποκλειστική διανομή προϊόντων παραγόμενων στο εξωτερικό (κυρίως αλκοολούχων ποτών και καφέ).

Με αυτό τον τρόπο η CCHBC μπορεί να εκμεταλλεύεται τα υπάρχοντα ισχυρά της δίκτυα διανομής και επιτυγχάνει να δημιουργεί δυνατές σχέσεις στρατηγικής συνεργασίας με ισχυρά ονόματα της παγκόσμιας αγοράς,



⁶⁵ Πηγή : <http://www.hr.ubc.ca/learning-engagement/coaching-conversations-networks/360-feedback/>

Οι υφιστάμενες μάρκες (τόσο παραγωγής, όσο και αποκλειστικής διανομής) που ουσιαστικά αποτελούν το χαρτοφυλάκιο της εταιρίας, μεταμορφώνονται στην πράξη σε εγγύηση ποιότητας, γεύσης και πολύχρονης σχέσης με τον καταναλωτή.

Μερικά από τα ονόματα των μαρκών (brands) περιλαμβάνουν:

Coca-Cola	Αύρα	Cutty Sark
Fanta	Powerade	Famous Grouse
Sprite	Monster	Finlandia Vodka
Nestea	Illy Café	Brugal Rum
Schweppes	Lavazza	Aperol
AMITA	Tsakiris Chips	Campari
Frulite	Jack Daniel's	Ούζο Πλωμάριου

Κλείνοντας την κατηγορία των υλικών πόρων, με την αναφορά στα προϊόντα και τις μάρκες (brands) δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός της δραστηριοποίησης της εταιρίας με πολλά και διαφορετικά πακέτα για κάθε προϊόν.

Επομένως η CCHBC προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα σε γυάλινες συσκευασίες, συσκευασίες PET, συσκευασίες χάρτινες (bricks) και σε ποσότητες που αφορούν και κινούνται από ένα ευρώ της τάξης των: 150ml – 1,5lt.



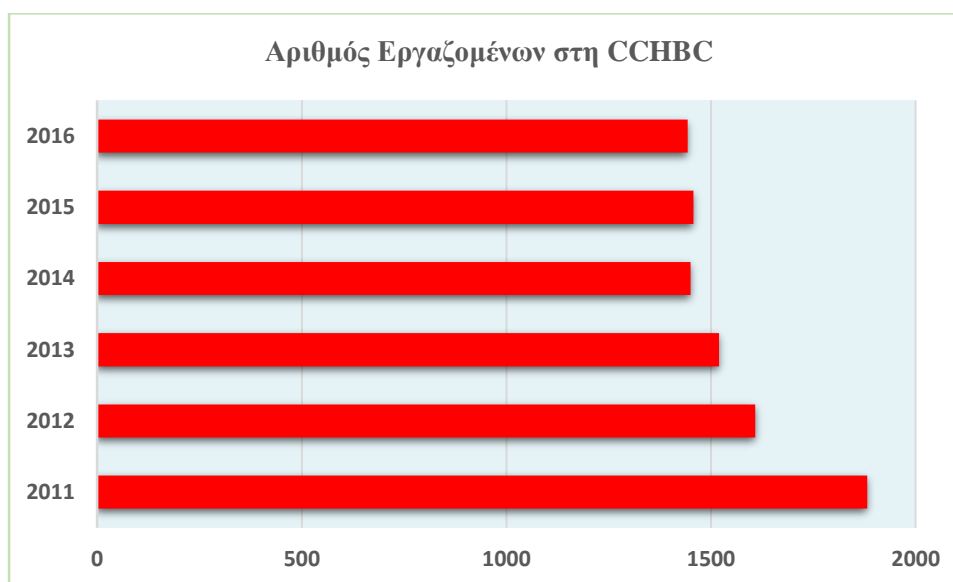
4.1.2 Ανθρώπινοι πόροι της CCHBC

Περνώντας στο κομμάτι των ανθρώπινων πόρων που διαχειρίζονται από την CCHBC, είναι πλήρως αντιληπτό πως πρόκειται για ένα κομβικό σημείο, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό με τα χαρακτηριστικά του, αποτελεί την κινητήρια δύναμη για κάθε οργανισμό.

Έτσι και για τον όμιλο της ‘Coca-Cola Hellenic Group’, οι 33.311 άμεσα απασχολούμενοι, αποτελούν το καύσιμο που συντονίζει την ταυτόχρονη δραστηριοποίηση επιτυχώς σε εικοσιοχτώ (28) χώρες.

Η CCHBC από τη μεριά της, ως συνεπαγωγή των δύσκολων συγκυριών που επικράτησαν στην Ελλάδα την τελευταία οχταετία, αναγκάστηκε να περιορίσει τον αριθμό του εργατικού προσωπικού της (κυρίως μη αναπληρώνοντας τους υπαλλήλους που αποχώρησαν, λόγω οικειοθελούς αποχώρησης ή άλλων λόγων).

Διαγραμματικά η εικόνα του αριθμού των εργαζομένων στον οργανισμό, παρουσίασε την ακόλουθη εικόνα:⁶⁶



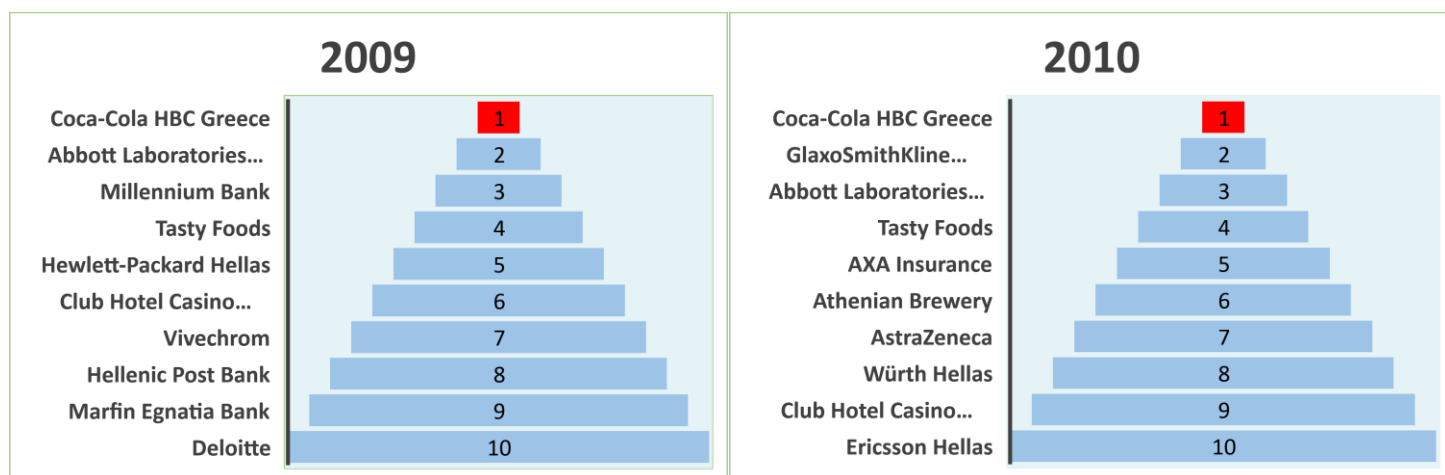
⁶⁶ Πηγή : Πηγή : Εσωτερική έρευνα στα πλαίσια του ετήσιου Business Plan για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού – Διαθέσιμη μετά από έγκριση από την εταιρία.

Παρόλες τις συνέπειες της οικονομικής αναδίπλωσης όμως, η CCHBC καταφέρνει στις μέρες μας να προσφέρει εργασία σε περίπου 1.500 άμεσα απασχολούμενους (**εργατικό προσωπικό**), σε παραγωγικές μονάδες, ομάδες πωλήσεων ή υποστηρικτικά τμήματα.

Οι 1.500 περίπου αυτές άμεσες θέσεις εργασίας, έχουν ακόμα μεγαλύτερη αξία, αν κάποιος αναλογιστεί το γεγονός πως έμμεσα γίνονται 21.300 (μαζί με τις θέσεις εργασίας μη εργαζόμενων στην εταιρία, αλλά άμεσων αποκλειστικών συνεργατών της CCHBC).

Ο αριθμός αυτός είναι πολύ μεγάλος για την ελληνική αγορά και ο μεγαλύτερο για των κλάδων αναψυκτικού στην ελληνική επικράτεια και υποστηρίζει συνολικά το εισόδημα 54.000 συνολικά ανθρώπων.⁶⁷

Επιπρόσθετα, η εμπιστοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον της CCHBC από τους ίδιους τους εργαζόμενους, έχει οδηγήσει την εταιρία στην πρώτη θέση των Best Workplaces, μεγάλων επιχειρήσεων άνω των 250 υπαλλήλων, για δύο (2) συνεχόμενες χρονιές (2009-2010):⁶⁸



⁶⁷ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairia/me-mia-matia/>

⁶⁸ Πηγή : <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>

Παράλληλα, η εταιρία έχει συστήσει από το 2016 το εργασιακό πρόγραμμα «Be Well» για τους εργαζόμενους της, ένα πρόγραμμα που όπως λέει και το όνομα του έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει στους εργαζόμενους δραστηριότητες που θα τους χαλαρώσουν από τα βεβαρυμμένα προγράμματα τους.

Το «Be Well» περιλαμβάνει αθλητικές δραστηριότητες, εν ώρα εργασίας, εθελοντικές δράσεις κοινωνικής προσφοράς, επισκέψεις των εργαζόμενων με τις οικογένειες τους στα εργοστάσια παραγωγής και λοιπές αντίστοιχες δράσεις.

Οι ενέργειες μέσω του «Be Well» έχουν σαν στόχο να ενδυναμώσουν την θετική διάθεση των εργαζόμενων και να ξανακάνουν την εταιρία παράδειγμα εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνεχίζοντας το επίπεδο εξειδίκευσης και πιστότητας των ανθρώπων στις **αρχές** της εταιρίας, είναι αναγκαίο να τονιστεί πως η CCHBC έχει θεσπίσει ένα πλαίσιο βασικών αρχών που διέπουν τον οργανισμό.

Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν :

- ✓ Αυθεντικότητα
- ✓ Υπεροχή
- ✓ Μάθηση - Γνώση
- ✓ Νοιαζόμαστε για τους ανθρώπους μας
- ✓ Κερδίζουμε με τους πελάτες μας
- ✓ Ενεργούμε σαν ένα σύνολο⁶⁹

Στη βάση αυτών των αξιών, η εταιρία προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, εμπνέει τους εργαζομένους της πίσω από εταιρικές αξίες, σεβαστές στο σύνολο του οργανισμού και υποδηλώνει το κοινωνικό της αποτύπωμα στην ελληνική επικράτεια.

⁶⁹ Πηγή : <http://coca-colahellenic.com/en/about-us/our-vision-strategy-and-purpose/our-vision-and-approach/>

Προχωρώντας με το τμήμα των **συνεργατών και συνεργειών** της CCHBC, οι σχέσεις με στρατηγικούς συνεργάτες ξεκινούν εκ των πραγμάτων με την ‘The Coca-Cola Company’, ως αποτέλεσμα της πολύχρονης, αποκλειστικής συνεργασίας για την εμφιάλωση και διακίνηση των προϊόντων της δεύτερης, στην ελληνική επικράτεια (1969).

Η CCHBC αποτελεί μια εταιρία του λεγόμενου ‘The Coca-Cola System’,⁷⁰ όπου έχει στην ευθύνη της την παραγωγή, τη συσκευασία και τη διανομή των σημάτων των προϊόντων της ‘The Coca-Cola Company’, αποτελώντας ουσιαστικά το χέρι της εταιρίας στην τοπική αγορά.

Ένας ακόμα στρατηγικός συνεργάτης της CCHBC, με τον οποίο υπάρχει σημαντική συνεργασία, είναι η εταιρία Frigoglass.⁷¹

Η Frigoglass, μια εγνωσμένη εταιρία στον κλάδο της κατασκευής και συντήρησης ψυκτικών μηχανημάτων, ρητίνης, γυάλινων μπουκαλιών, πωμάτων και πλαστικά υλικών, με είκοσι δύο (22) αυτόνομα γραφεία πωλήσεων και πωλήσεις σε περισσότερες από 150 χώρες, δεν θα μπορούσε να μην έχει αναπτύξει συνεργασίες με τη CCHBC.

Μέσω της Frigoglass η CCHBC δύναται να μπορεί να ελέγχει το στόλο των ψυγείων που έχει στην κατοχή της και να προχωρά σε νέες παραγωγές, ή βελτιώσεις και επισκευές στα υπάρχοντα.

Συνοψίζοντας το τμήμα των άμεσων στρατηγικών συνεργατών της CCHBC, δεν θα πρέπει να παραληφθούν οι συνέργειες της εταιρίας με κολοσσούς-εταιρίες στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών.⁷²

Επομένως, από το τέλος του 2013 η CCHBC έχει αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίες για την διανομή των προϊόντων των ακόλουθων εταιριών : Brown Forman (Jack Daniel’s, Woodford Reserve, Southern Comfort, Finlandia, El Jimador

⁷⁰ Πηγή : <http://www.coca-colacompany.com/our-company/the-coca-cola-system>

⁷¹ Πηγή : <http://www.frigoglass.com/el/purpose-values/>

⁷² Πηγή : <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1156739/coca-cola-3e-mpainei-sth-dianomh-akloulouchon-poton.html>

Herradura), Edrington (The Famouse Grouse, Cutty Sark, The Macallan, Highland Park, Brugal), και Gruppo Campari (Campari, Aperol).

Επιπρόσθετα, μια ακόμα κρίσιμη συνεργασία επετεύχθη για την CCHBC το 2016, με την αποκλειστική διανομή του ιταλικού καφέ Lavazza, στην ελληνική αγορά, η οποία ουσιαστικά μεγεθύνει το πεδίο δραστηριοποίησης για τον οργανισμό.⁷³

Τέλος πέραν των στρατηγικών συνεργατών, υπάρχουν και οι συνεργασίες με τις τοπικές κοινωνίες, γεγονός που απεικονίζεται στις σχέσεις με πάνω από 4.500 Έλληνες παραγωγούς, οι οποίοι και προμηθεύουν την CCHBC με τουλάχιστον 50.000 τόνους ελληνικών φρούτων το χρόνο.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι των ανθρώπινων πόρων με τη **προσωπική ανάπτυξη** των εργαζομένων και τις βάσεις καριέρας που εδραιώνουν μέσω της CCHBC, ο οργανισμός θεωρείται ένας από τους ιδανικότερους προς αυτή την κατεύθυνση.

Η εταιρία στηρίζεται στα άτομα που γνωρίζει και αναπτύσσει μέσω των δομών της και αυτοί οι εργαζόμενοι γίνονται τα ηγετικά στελέχη των επόμενων χρόνων.

Παράδειγμα της προσωπικής ανάπτυξης που συντελείται στο εσωτερικό της CCHBC, αποτελεί το πρόγραμμα των ‘Graduate Trainees’, που το 2016 μετρά αισίως είκοσι έξι (26) χρόνια υλοποίησης.

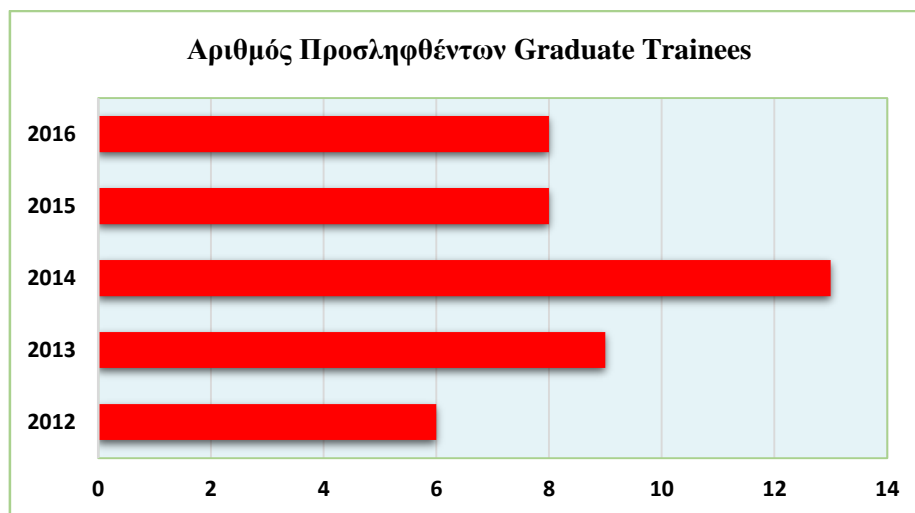
Μέσω της επιλογής του κατάλληλου αριθμού και προφίλ ταλαντούχων στελεχών κάθε χρόνο, η CCHBC ενισχύει το εργατικό portfolio της με νέους ανθρώπους, νέα ταλέντα τα οποία στελεχώνουν ‘from day one’ την επιχείρηση, αλλά παράλληλα τείνουν να αποτελέσουν την ηγετική ομάδα του αύριο.

Τουλάχιστον 150 άτομα μέσα από το πρόγραμμα των ‘Graduate Trainees’ έχουν καταφέρει να επιδείξουν αξιοθαύμαστη καριέρα στο εσωτερικό της CCHBC, ενώ αρκετοί από αυτούς έχουν στελεχώσει πολλές εταιρίες του κλάδου και της ευρύτερης ελληνικής αγοράς.⁷⁴

⁷³ Πηγή : <http://www.capital.gr/story/3160648>

⁷⁴ Πηγή : <http://gr.coca-colahellenic.com/generationwin/index.html#chapter1-stats>

Τα τελευταία χρόνια και παρόλες τις δυσκολίες της οικονομικής κρίσης η εταιρία δείχνει να συνεχίζει να επενδύει σε αρκετούς νέους όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.⁷⁵



4.1.3 Οικονομικοί πόροι της CCHBC

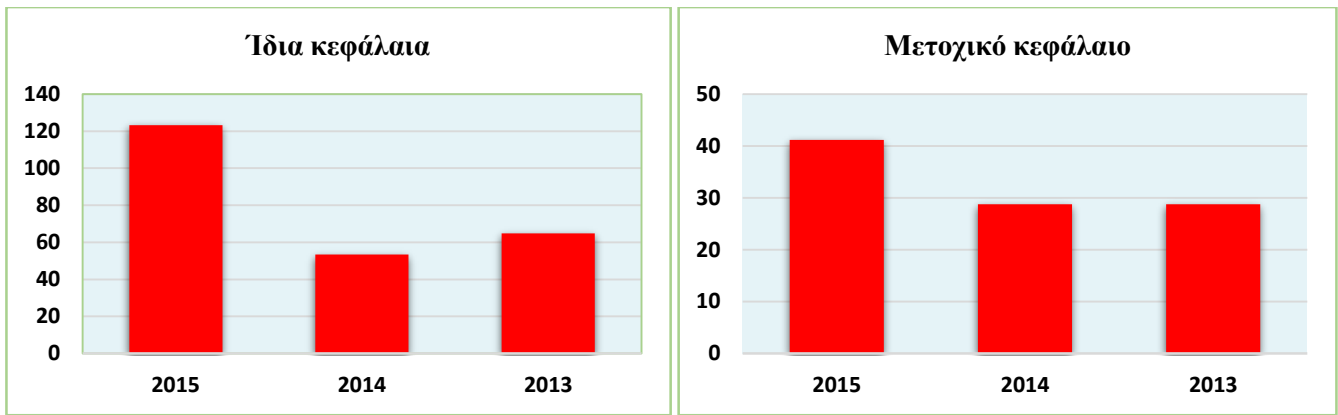
Ξεκινώντας την παρουσίαση των οικονομικών πόρων της CCHBC, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, θα πρέπει να προβλεφθεί πως τόσο ο κλάδος των αναψυκτικών στην Ελλάδα, όσο και η εταιρία, βάζονται από τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

Το γεγονός αυτό, δύναται να έχει μεγάλη επιρροή σε οικονομικά μεγέθη των εταιριών, όπως τα ίδια και μετοχικά κεφάλαια, οι καθαρές πωλήσεις, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες και το επίπεδο δανεισμού.

Τα **ίδια κεφάλαια** των μετόχων της CCHBC για το 2015 κινήθηκαν στα 123,2 εκατομμύρια ευρώ, παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξης του 131%, ενώ και το **μετοχικό κεφάλαιο** παρουσίασε αύξηση της τάξης του 43%. Διαγραμματικά (όλες οι τιμές είναι υπολογισμένες σε «εκατομμύρια ευρώ»):⁷⁶

⁷⁵ Πηγή : Εσωτερική έρευνα στα πλαίσια του ετήσιου Business Plan για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού – Διαθέσιμη μετά από έγκριση από την εταιρία.

⁷⁶ Πηγή : Ετήσιες Οικονομικές Εκθέσεις 2014 - 2015

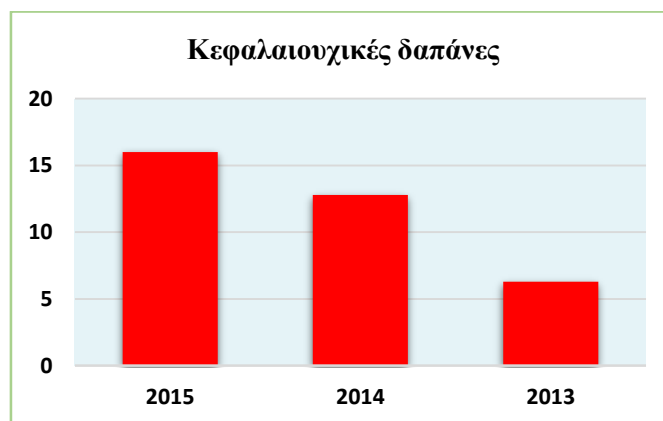


Επιπρόσθετα, το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας την 31^η Δεκεμβρίου 2015 αποτελούταν από 411.663 μετοχές, με ονομαστική αξία €100,00 ανά μετοχή, έναντι 288.123 μετοχών της ίδιας ονομαστικής αξίας, την 31^η Δεκεμβρίου 2014.

Κατόπιν, ο **συνολικός δανεισμός** της CCHBC την 31η Δεκεμβρίου 2015 ανήλθε σε 41,9 εκατομμύρια ευρώ έναντι 115,6 εκατομμύρια ευρώ το 2014.

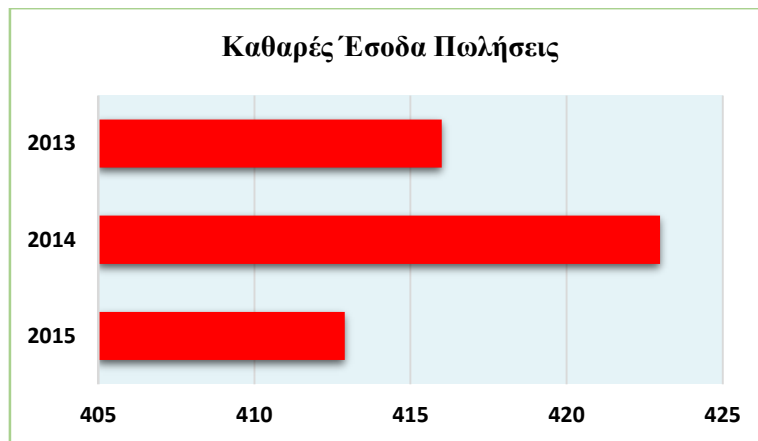
Όσον αφορά τις **κεφαλαιουχικές δαπάνες**, παρουσίασαν αύξηση της τάξης του 25%, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την αύξηση των ίδιων κεφαλαίων και του μετοχικού κεφαλαίου.

Διαγραμματικά (σε εκατομμύρια ευρώ):



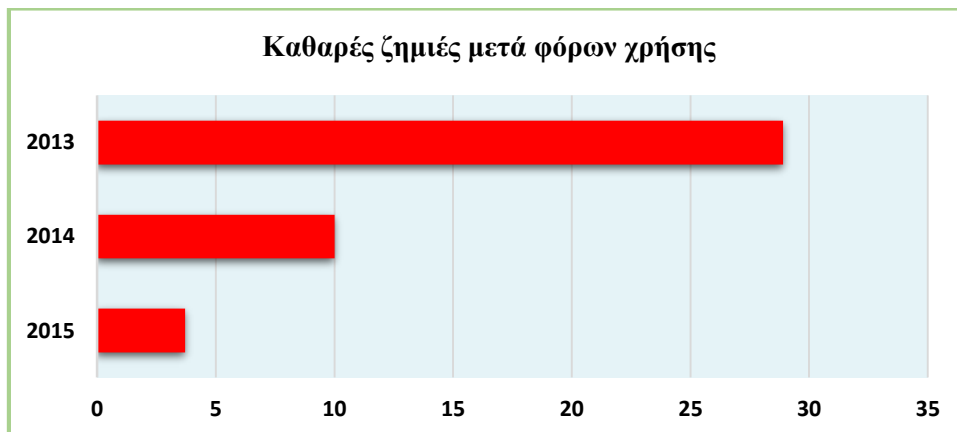
Συνεχίζοντας με το κομβικό κομμάτι που αφορά τις **καθαρές πωλήσεις** της CCHBC και το οποίο προκύπτει από τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις της εταιρίας, παρατηρείται πως από το 2014 ως το 2015, υπέστη μείωση στα καθαρά έσοδα πωλήσεων της τάξης του (-) 2%.

Διαγραμματικά (σε εκατομμύρια ευρώ):



Το στοιχείον των μειωμένων καθαρών πωλήσεων, είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς υποδηλώνει πως η αγορά παραμένει σε ύφεση και εταιρίες όπως η CCHBC που είναι καθαρά εταιρίες πωλήσεων, δεν δύνανται να μπορούν να επιστρέψουν εύκολα στην επιθυμητή κερδοφορία.

Τουναντίον, αυτό που είναι εμφανές στο παράδειγμα της CCHBC, είναι πως η εταιρία πασχίζει ετησίως να βελτιώσει τα **αποτελέσματα χρήσης**, να μειώσει τα κόστη και τις ζημιές της, γεγονός που διαγραμματικά απεικονίζεται :



Στο δείκτη των καθαρών ζημιών (μετά φόρων χρήσης), η CCHBC δείχνει να έχει πραγματοποιήσει μια σημαντική μείωση της τάξης του 63% το 2015 σε σύγκριση με το 2014, ποσοστό που εκτινάσσεται στο 87% το 2015 σε σύγκριση με το 2015.⁷⁷

Η σημαντική αυτή μείωση, αφήνει περιθώριο στην CCHBC για επιστροφή στην κερδοφορία το 2016.⁷⁸

Συνεχίζοντας με έναν ακόμα οικονομικό δείκτη, πολύ σημαντικό για το παρόν και το μέλλον της CCHBC, που έχει να κάνει με τις **εξαγωγές** των προϊόντων της.

Στο επίπεδο των εξαγωγών λοιπόν, η εταιρία έχει καταφέρει για δεύτερη συνεχή χρονιά (2015 και 2016) να μπορεί να εξάγει το 6% των παραγόμενων προϊόντων της, προμηθεύοντας με αναψυκτικό και χυμό γειτονικές χώρες όπως η Βουλγαρία και η Κύπρος, με την αξία συναλλαγών των συναλλαγών να ανέρχεται στα 3,2 εκατομμύρια ευρώ για το 2014.

Συνεχίζοντας με το τμήμα των οικονομικών πόρων που αφορά τις **επενδύσεις** και παρόλο, που οι οικονομικές συγκυρίες θα φάνταζαν απαγορευτικές για τέτοιες ενέργειες, η CCHBC παρουσιάζει σημαντικό αποτύπωμα στην ελληνική αγορά.

Οι ετήσιες επενδύσεις στην ελληνική αγορά επομένως αγγίζουν τα 230 εκατομμύρια ευρώ και περιλαμβάνουν επιπρόσθετη αξία για την ελληνική οικονομία, ενώ οι επενδύσεις σε Έλληνες προμηθευτές αγγίζουν τα 150 εκατομμύρια ευρώ σε ετήσια βάση.⁷⁹

Κορωνίδα των μεγάλων επενδύσεων της CCHBC τα τελευταία χρόνια, δεν θα μπορούσε να ήταν κάποια διαφορετική από τη μεγάλη επένδυση στο Σχηματάρι Βοιωτίας.⁸⁰

⁷⁷ Πηγή : Ετήσιες Οικονομικές Εκθέσεις 2014 - 2015

⁷⁸ Τη στιγμή της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας, δεν είχε κοινοποιηθεί η Ετήσια Οικονομική έκθεση για το 2016

⁷⁹ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairiki-ipefthinotita/koinonia/>

⁸⁰ Πηγή: <http://www.skai.gr/news/greece/article/298770/ependusi-24-ekat-euro-apo-tin-coca-cola-sto-shimatari--11-11-2015/>

Με συνολικό κόστος της τάξης των 24 εκατομμυρίων ευρώ, η επένδυση στο Σχηματάρι, θα μεταμορφώσει τη μονάδα σε Mega Plant, επεκτείνοντας την και μετατρέποντας την στην 7^η μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής του ‘Coca-Cola Hellenic Group’.

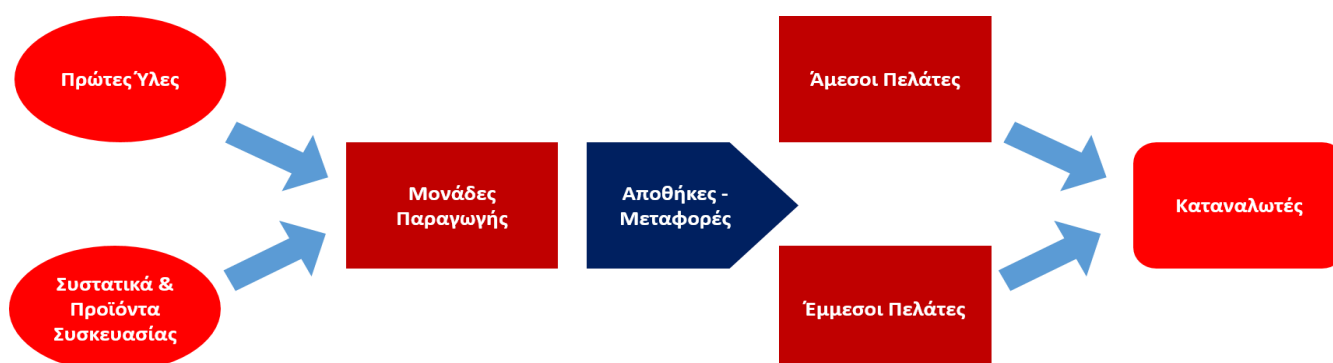
Τέλος μέσω της επένδυσης αυτή, μεγεθύνεται η εργασιακή βάση της μονάδας του Σχηματαρίου, δίνονται ευκαιρίες καριέρας σε νέους εργαζόμενους, ενώ το ποσοστό των εξαγωγών προβλέπεται να αυξηθεί ουσιαστικά τα επόμενα χρόνια.

Ολοκληρώνοντας το τμήμα που αφορά τους οικονομικούς πόρους της CCHBC, είναι αναγκαίο να αναφερθούν τα ισχυρά **δίκτυα διανομής** του οργανισμού, που αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο στην επιτυχημένη του πορεία.

Η CCHBC με την πολύχρονη της εμπειρία και δραστηριοποίηση, έχει καταφέρει να βρίσκεται με ένα στόλο περίπου 450 πωλητών, σε κάθε γωνιά της ελληνικής επικράτειας, φτάνοντας σε 130.000 σημεία τελικής πώλησης.⁸¹

Τα μεγέθη αυτά παραμένουν αξιολογήσιμα για κάθε εταιρία του κλάδου των αναψυκτικών και όχι μόνο, καθώς η CCHBC μπορεί στην πράξη να «σερβίρει» 11.000.000 καταναλωτές.

Αποτέλεσμα όλων των προαναφερθέντων, και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της CCHBC ως προς τα δίκτυα διανομής που έχει αναπτύξει, είναι τα περιθώρια ανάπτυξης που έχει εκμεταλλευτεί τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά τα αλκοολούχα προϊόντα και την αγορά του καφέ.



⁸¹ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/drastiriotita/ependisi-stin-ellada/>

4.1.4 Άυλοι πόροι της CCHBC

Περνώντας στο τελευταίο τμήμα των πόρων της CCHBC, οι άυλοι πόροι αποτελούν ουσιαστικά ένα από τα κορυφαία κεφάλαια της εταιρίας, καθώς καθρεφτίζουν πτυχές της διαφοροποίησης της CCHBC από τους ανταγωνιστές της.

Αρχικά, εξετάζοντας τη **φήμη και πελατεία** της CCHBC, είναι τοις πάσοι γνωστό πως η εταιρία έχει καταφέρει να δημιουργήσει πιστούς καταναλωτές και πελάτες στην ελληνική αγορά.

Για τουλάχιστον σαράντα εννιά (49) χρόνια, η εταιρία δραστηριοποιείται με επιτυχία στον κλάδο των αναψυκτικών και χυμών, έχοντας γίνει συνώνυμο των προϊόντων της.

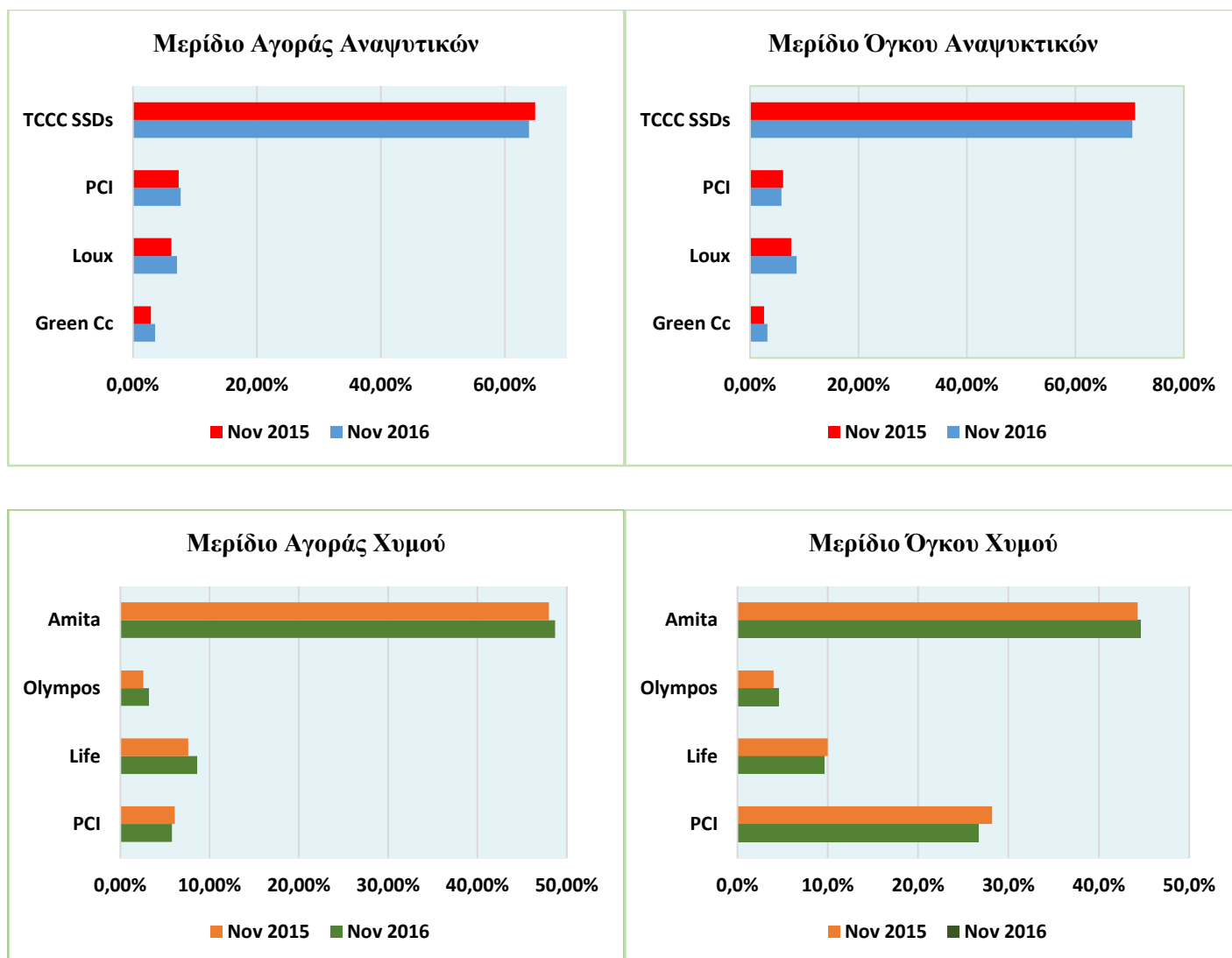
Είναι χαρακτηριστικό πως το όνομα «Αμίτα», λόγω χάρη, έχει μετατραπεί σε συνώνυμο κατηγορίας χυμών για τους Έλληνες καταναλωτές, αντί του «συσκευασμένος χυμός».

Το γεγονός αυτό, δίνει στην εταιρία μερίδια αγοράς και όγκου από τα μεγαλύτερα στον όμιλο του ‘Coca-Cola Hellenic Group’ και πιο συγκεκριμένα : 63,9% για τα προϊόντα της TCCC και 44,6% για τα προϊόντα AMITA.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν και περιγράφουν τα μερίδα αγοράς και τα μερίδια όγκου, περιλαμβάνονται οι άμεσοι ανταγωνιστές σε κάθε κατηγορία, ενώ με τον όρο ‘PCI’ περιγράφονται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.⁸²

Διαγραμματικά:

⁸² Πηγή: Εσωτερική έρευνα στα πλαίσια του ετήσιου Business Plan – Διαθέσιμη μετά από έγκριση από την εταιρία.

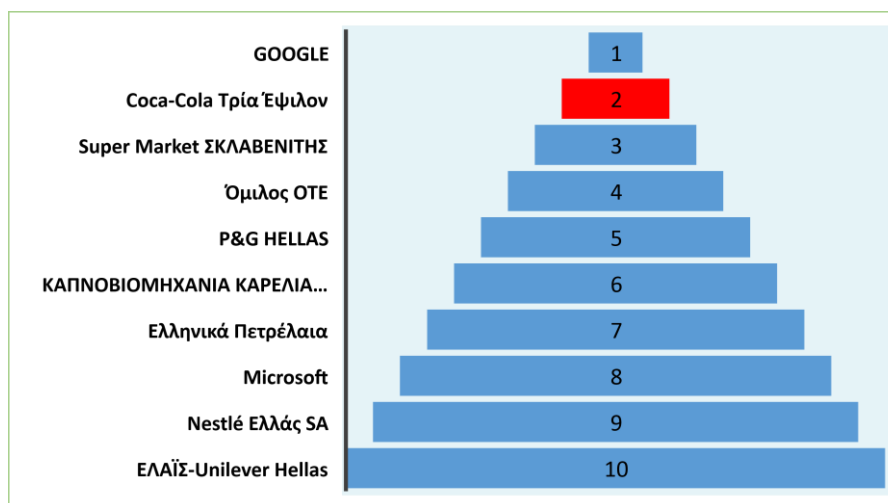


Τέλος η αξιοσημείωτη φήμη της εταιρίας στην ελληνική αγορά, την καθιστά αγαπημένο εργοδότη για τους νέους που αναζητούν εργασία.

Η λεγόμενη «Γενιά Υ» ή ‘Millennials’ είναι ουσιαστικά οι γεννημένοι την περίοδο 1980-2000, ηλικίας 18-35 ετών, φοιτητές και απόφοιτοι των Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών ιδρυμάτων, οι οποίοι δήλωσαν τη σαφή προτίμηση να εργαστούν στην CCHBC, φέρνοντας την εταιρία στη δεύτερη θέση για το 2016.⁸³

⁸³Πηγή:<http://www.careerguide.gr/careergeny/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%AC-%CF%85-2016/> - Kariera.gr σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Διαγραμματικά:



Συνεχίζοντας με την κατηγορία που αφορά τις **αξίες** και την εταιρική **κουλτούρα** μιας εταιρίας, η οποία «..αποτελείται από ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα...». ⁸⁴

Η CCHBC από τα πρώτα βήματα της έχει καταφέρει να δημιουργεί σημαντική σχέση με τους εργαζόμενους της, οι οποίοι εντάσσονται στην κουλτούρα της CCHBC και παραμένουν πιστά παραδείγματα των αξιών του οργανισμού.

Παραδείγματα μπορούν να αναπτυχθούν αρκετά προς την εταιρική κουλτούρα της CCHBC, όμως ένα πολύ χαρακτηριστικό αποτέλεσε η σύσσωμη, εθελοντική, συμμετοχή των εργαζόμενων της εταιρίας στην προληπτική απόσυρση προϊόντων το Δεκέμβρη του 2016. ⁸⁵

Χωρίς κάποιο κάλεσμα από τη διοικητική ομάδα, μέσα σε τρεις (3) ημέρες, οι εργαζόμενοι της CCHBC σε συνεργασία με τις ομάδες πωλήσεων, κατάφεραν να αποσύρουν προληπτικά το σύνολο των απειλούμενων προϊόντων, αντιλαμβανόμενοι το κοινωνικό τους χρέος και δείχνοντας τη δέσμευση τους στο κοινό όραμα του οργανισμού.

⁸⁴ Schein E. (1993) : ‘*Organizational Culture and Leadership*’. Jossey Bass, San Francisco, CA

⁸⁵ Πηγή: <http://www.protothema.gr/greece/article/638717/coca-cola-unilever-nestl-kai-delta-aposuroun-proioda-tous-meta-tis-apeiles-gia-molunsi/>

Το παράδειγμα αυτό φανέρωσε και τις στρατηγικές προτεραιότητες της CCHBC, οι οποίες πέρα από την προϊόντική ικανοποίηση των πελατών, μέσω της προσφοράς τουλάχιστον ενός προϊόντος για όλους και για κάθε περίπτωση, περιλαμβάνουν ακόμα:

- την ενίσχυση της εμπιστοσύνης της κοινωνίας και
- την αποτελεσματική διαχείριση του κόστους

Ολοκληρώνοντας το τμήμα των άυλων πόρων, έχοντας αναφέρει τις κοινωνικές ευαισθησίες του οργανισμού, είναι κρίσιμο να παρουσιαστούν οι **δράσεις κοινωνικής εταιρικής ευθύνης (CSR)** του ‘Coca-Cola Group’ και της CCHBC.

Αρχικά όμιλος των είκοσι οχτώ (28) χωρών για το 2015 έχει επενδύσει 8,2 εκατομμύρια ευρώ σε προγράμματα υποστήριξης και ενίσχυσης τοπικών κοινωνιών με 27.500 ώρες εθελοντισμού από του εργαζόμενους στο Group.⁸⁶

Η CCHBC με τη σειρά, επένδυσε το 2016 1,1 εκατομμύριο ευρώ για το πρόγραμμα «Το σχολείο που θέλεις», το οποίο περιλάμβανε την ανακαίνιση δεκατριών (13) σχολείων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.

Κατόπιν, για δέκατη (10^η) διαδοχική χρονιά η εταιρία συνέχισε το πρόγραμμα «Αποστολή Νερό», με στόχο την εξάλειψη του φαινομένου της λειψυδρίας στα ελληνικά νησιά.⁸⁷

Μέσω του προγράμματος αυτού, η CCHBC έχει καταφέρει να ενισχύσει νησιά των Κυκλάδων και των Δωδεκανήσων, εξοικονομώντας ετησίως 204.605.000 λίτρα νερού και βελτιώνοντας στην πράξη τις ζωές των μονίμων κατοίκων.

⁸⁶ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairiki-ipefthinotita/>

⁸⁷ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairiki-ipefthinotita/>

Τέλος, κλείνοντας την κατηγορία των εταιρικών κοινωνικών δράσεων της CCHBC, το Δεκέμβρη του 2016, η CCHBC σε συνεργασία με το Δημοτικό Βρεφοκομείο Θεσσαλονίκης «Άγιος Στυλιανός», λάνσαρε την κοινωνική καμπάνια «Ένα φιλί για καλό σκοπό».⁸⁸

Η δράση αυτή, είχε σαν σκοπό να ενεργοποιήσει τους πολίτες της Θεσσαλονίκης, με σκοπό τη συμμετοχή τους με φωτογραφίες στην ενέργεια της εταιρίας και στόχο τη συγκέντρωση χρημάτων για τα παιδιά που φιλοξενούνται στο προαναφερθέν ίδρυμα.

⁸⁸ Πηγή: <http://www.thestival.gr/culture/actions/item/284596-ena-fili-gia-kalo-skopo-stin-plateia-aristotelous>

4.2 Παρουσίαση Δυνατοτήτων CCHBC

Ξεκινώντας την παρουσίαση των δυνατοτήτων της CCHBC, είναι κρίσιμο να αντιληφθεί ο αναγνώστης πως οι δυνατότητες, που προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως αυτή παρουσιάστηκε στο δεύτερο (2^ο) κεφάλαιο, ⁸⁹σε συνδυασμό με τους παρουσιασθέντες πόρους, είναι η ουσιαστική ειδοποιός διαφορά της εταιρίας από τους ανταγωνιστές της.

Η διαφορά αυτή ενίσχυσε ουσιαστικά τη θέση της CCHBC και μετέτρεψε την ελληνική εταιρία σε δεσπόζουσα δύναμη του κλάδου των αναψυκτικών και χυμών στη χώρα.

4.2.1 Καινοτομία (Innovation)

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η δυνατότητα ενός οργανισμού να μπορεί να παρουσιάζει **καινοτομία**, αποτελεί χαρακτηριστικό ανταγωνιστικής διάκρισης, καθώς στην πράξη προσφέρει πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η CCHBC ακολούθη στην καινοτομική της φύση, λάνσαρε το 2016 τον ενδοεταιρικό διαγωνισμό PIG (People, Ideas, Growth) με σκοπό τη δημιουργία καινοτομικού πεδίου ανάπτυξης ιδεών για τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Αποτέλεσμα των δύο (2) φάσεων του διαγωνισμού ήταν να προκύψουν πάνω από εικοσιτέσσερις (24) καινοτόμες ιδέες, οι οποίες πέρασαν στα χέρια της ηγετικής ομάδας και πολύ πιθανόν είναι να αποτελέσουν κομμάτια της μελλοντικής στρατηγικής της εταιρίας.

Κατόπιν, στο προϊόντικό κομμάτι του οργανισμού, η εταιρία θεωρείται πρωτοπόρος στον κλάδο και ήταν από τις πρώτες που αναδιαμόρφωσε τη σύνθεση των αναψυκτικών προσφέροντας προϊόντα με λιγότερες θερμίδες.

⁸⁹ Παπαδάκης, Β. (2002) : «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*», 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα, σελίδα 102

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Fanta, η Sprite και το Nestea (τσάι με γλυκαντικές ουσίες από τα φύλλα του φυτού stevia.), τα οποία σε σχέση με τα αρχικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από 30% λιγότερες θερμίδες.⁹⁰

Παράλληλα, η εταιρία έχει ένα πλήρες portfolio Zero προϊόντων, δηλαδή προϊόντων χωρίς ή με ελάχιστες θερμίδες, στα οποία η ζάχαρη έχει αντικατασταθεί από γλυκαντικές ουσίες πλήρως εγκεκριμένες από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Fanta Light, Sprite Zero, Nestea Free κ.α.).

Επιπρόσθετα, στο κομμάτι της συσκευασίας η CCHBC παρουσιάζει διαρκώς καινοτομίες και πακέτα προϊόντας διαρκώς φιλικότερα προς το περιβάλλον.

Το 2014 χαρακτηριστικά, ήταν μια χρονιά ουσιαστικής αλλαγής καθώς παρουσιάστηκε η νέα συσκευασία του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΑΥΡΑ (PET) με 24% λιγότερο πλαστικό, που βοηθά τη μείωση των εκπομπών αερίων ρύπων κατά 23,8% και η οποία διακρίθηκε στα «Ευρωπαϊκά Βραβεία Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον».⁹¹

Τέλος ένα ακόμα καινοτομικό παράδειγμα προϊόντος και συσκευασίας αποτέλεσε ο νέος χυμός AMITA Πρωινό, ο οποίο προσφέρει από το 2016 την εύκολη λύση για ένα υγιεινό πρωινό με ενέργεια και έξι διαφορετικές βιταμίνες.

Η συσκευασία του προϊόντος θεωρείται εξίσου καινοτομική καθώς επιτρέπει την γρήγορη ψύξη του περιεχομένου, ενώ χαρακτηρίζεται από εργονομικό σχήμα, βολικό για κράτημα με το ένα χέρι.

4.2.2 Μάθηση (Learning)

Περνώντας στη δυνατότητα της **μάθησης**, είναι σχετικά προφανές πως η συνεχής βελτίωση του δείκτη μάθησης στο εσωτερικό μιας εταιρίας, αποτελεί χαρακτηριστικό αειφόρου ανάπτυξης για τον οργανισμό.

⁹⁰ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/markes/proionta-3e>

⁹¹ Πηγή: <http://www.fortunegreece.com/tags/evropaika-vravia-epichiriseon-gia-to-perivallon/>

Η CCHBC σαν μια σύγχρονη εταιρία, έχει αντιληφθεί τη σημασία της μάθησης και προσφέρει στους εργαζόμενους και τα στελέχη της πληθώρα επιλογών, ώστε να μπορέσουν να έχουν πρόσβαση σε νέες πληροφορίες και δυνατότητες.

Αρχικά οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν συγκεκριμένης μορφής εκπαίδευση (training) σε χαρακτηριστικά ζητήματα.

Παραδείγματα αποτελούν τα σεμινάρια σε Microsoft Excel και Advanced Microsoft Excel, σε ERP (SAP) πληροφοριακά συστήματα και σε τεχνικές έρευνας μέσω της δημιουργία 'focus groups'.

Κατόπιν, οι εργαζόμενοι έχουν μια δεύτερη επιλογή μάθησης, η οποία είναι γνωστή και ως "on the job training". Ουσιαστικά αυτή η μορφή, επιτρέπει στον εργαζόμενο στα πλαίσια της καθημερινής εργασίας του να μπορεί να αποκομίσει καινούριες γνώσεις, ή με κάποιες μικρές αλλαγές στην καθημερινή του εργασία να οδηγηθεί σε μονοπάτια προσωπικής ανάπτυξης δυνατοτήτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την CCHBC είναι η ετήσια συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαμόρφωση του Business Plan της επόμενης χρονιάς, μια διαδικασία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις τεχνικές και αναλυτικές δυνατότητες τους , ώστε να μπορούν να παρουσιάζουν δείκτες και εταιρικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, μια Τρίτη μορφή μάθησης στην CCHBC περιλαμβάνει το λεγόμενο «κοουτσάρισμα» (coaching).

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να δηλώσει συστημικά δίπλα σε ποιον εργαζόμενο ή στέλεχος θα επιθυμούσε να δουλέψει ή να συνεργαστεί, είτε επειδή θεωρεί πως έχει πολλές διαφορετικές από εκείνον γνώσεις που μπορεί να του μεταφέρει, είτε επειδή το στυλ εργασίας του αποτελεί παράδειγμα παραγωγικότητας και οργάνωσης.

Με τον τρόπο αυτό η εταιρία επιτυγχάνει την μεταφορά γνώσης (Knowledge Sharing), γεγονός που ενδυναμώνει τον οργανισμό σαν σύνολο και τη δημιουργία δεσμών μεταξύ του εργατικού δυναμικού (Corporate Engagement).

Τα προαναφερθέντα παραδείγματα, διαμορφώνουν την εικόνα της CCHBC σαν ένα οργανισμό μάθησης (Learning Organization), ο οποίος μπορεί να αντιμετωπίζει τις όποιες συγκυρίες αναπτύσσοντας τους πόρους του και ενδυναμώνοντας τις δυνατότητές του.⁹²

4.2.3 Τεχνολογία (Technology)

Συνεχίζοντας με τη δυνατότητα της **τεχνολογίας**, η CCHBC λειτουργεί και σε αυτή την κατηγορία σαν ηγέτιδα στον κλάδο, επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες και σύγχρονο εξοπλισμό.

Αρχικά η εταιρία, όπως αναφέρθηκε και στο κομμάτι των πόρων, χρησιμοποιεί σύγχρονο ηλεκτρονικό εξοπλισμό τον οποίο και ανανεώνει σε ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Παράλληλα, έχοντας ενεργοποιήσει συστήματα εξ'αποστάσεως ενεργειών (VPN), προσφέρει στους εργαζόμενους την επιλογή να μπορούν να δουλέψουν μακριά από το γραφείο τους, ή τους δίνει τη δυνατότητα να μπορούν να βρουν πληροφορίες από τα συστήματα της εταιρίας, όπου και αν βρίσκονται γεωγραφικά.



Τέλος χαρακτηριστικό παράδειγμα της τεχνολογικής δυνατότητας της εταιρίας, αποτελεί η ετήσια έκθεση που διοργανώνεται από την CCHBC με τίτλο «Technology Day».

⁹² Πηγή: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/#744aa164218d>

Στην προαναφερόμενη έκθεση, χαρακτηριστικά δείγματα τεχνολογικής ανάπτυξης που έχουν παρουσιαστεί σε κάποια χώρα του ομίλου, μεταφέρονται στην Ελλάδα, παρουσιάζονται στους εργαζόμενους και μελετάται η περίπτωση υιοθέτησής τους για την ελληνική αγορά.

4.2.3 Διοίκηση (Management)

Όσον αφορά τη δυνατότητα του ‘**management**’ της CCHBC, ουσιαστικά πρόκειται για το πως διοικείται η εταιρία και τα διάφορα επιμέρους τμήματα από τα στελέχη του οργανισμού.

Χαρακτηριστικό της διοικητικής ομάδας είναι πως θεωρούνται άνθρωποι γνωσμένης αξίας στον επαγγελματικό στίβο, γεγονός που πέραν των γνώσεων και των εμπειριών με τις οποίες συνεισφέρουν στην εταιρία, δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης στο σύνολο των εργαζόμενων.

Ακόμη, η διοίκηση του οργανισμού έχει αποδείξει πως είναι ευέλικτη και γρήγορα προσαρμόσιμη σε συμβάντα που χρειάζονται δύσκολες αποφάσεις (λ.χ. το συμβάν με την πιλοτική απόσυρση συγκεκριμένων προϊόντων – Δεκέμβρης 2016).

Τέλος, ένα ακόμα ενδιαφέρον στοιχείο της δυνατότητας διοίκησης που έχει αναπτυχθεί στο εσωτερικό της CCHBC, είναι πως πολλά στελέχη της προωθούνται σε θέσεις ευθύνης στην ελληνική εταιρία ή στον οργανισμό και είναι χαρακτηριστικό πως ο CEO και βασικά μέλη του ‘Coca-Cola Hellenic Group’ προέρχονται από τα σπλάχνα της CCHBC.⁹³

4.2.4 Σχέσεις (Cooperation)

Έχοντας αναλυθεί στο πρωτότερο στάδιο των πόρων και των σχέσεων που έχει αναπτύξει η εταιρία με προμηθευτές, τοπικές κοινωνίες και στρατηγικούς συνεργάτες, στο σημείο των δυνατοτήτων **σχέσεων**, θα παρουσιαστεί μια διαφορετική πτυχή.

⁹³ Πηγή: <http://www.fortunegreece.com/article/coca-cola-tria-epsilon-i-nantia-kalogeraki-analamvanitin-emporiki-diefthinsi-gia-28-chores-tou-omilou/>

Αρχικά, η CCHBC έχει καταφέρει να είναι μέλος πολλών διεθνών δικτύων εταιριών που δραστηριοποιούνται σε ίδιους ή συναφείς κλάδους με αυτούς που επιχειρεί και η ίδια.

Παράδειγμα μια τέτοιας ένωσης αποτελεί η συμμετοχή της εταιρία στο «Δίκτυο Παραγωγών Αναψυκτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης» (UNESDA).

Μέσω της συμμετοχής αυτής η εταιρία δεσμεύεται στην εφαρμογή του εθελοντικού κώδικα UNESDA όσον αφορά τα προϊόντα που παράγονται και τις παρεχόμενες πληροφορίες στις ετικέτες για τα διατροφικά στοιχεία των προϊόντων.⁹⁴

Στη συνέχεια η CCHBC βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ (UNGC), μια πρωτοβουλία σε παγκόσμιο επίπεδο για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.⁹⁵

Σημαντικό στοιχείο του συμφώνου, αποτελεί ο σεβασμός σε ανθρώπινα δικαιώματα, περιβάλλον και εργασία από τους συμμετέχοντες οργανισμούς, οι οποίοι πρέπει να λειτουργούν παραδειγματικά για τις τοπικές κοινωνίες.

Παράλληλα, η CCHBC αποτελεί μέρος της Ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR), μέσω της συμμετοχής της στο δίκτυο CSR Alliance.

Το δίκτυο αυτό, από τη σύσταση του ως σήμερα (2016), περιλαμβάνει εβδομήντα (70) κορυφαίες πολυεθνικές εταιρίες, τις οποίες και προτρέπει να εφαρμόσουν πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) και να προωθήσουν την κοινωνικά ευαίσθητη συμπεριφορά στις τοπικές κοινωνίες.⁹⁶

⁹⁴ Πηγή: <http://www.unesda.eu/>

⁹⁵ Πηγή: <https://www.unglobalcompact.org/>

⁹⁶ Πηγή: <http://www.csreurope.org/>

Τέλος, συνοψίζοντας την κατηγορία των δυνατοτήτων σχέσεων-δικτύων, δεν πρέπει να αγνοείται το χαρακτηριστικό πως, η CCHBC έχει ενεργή συμμετοχή σε πολλές τοπικές, εθνικές ενώσεις όπως:

- ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών)
- ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων)
- ΣΔΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών)
- ΕΣΒΕΠ (Ελληνικός Σύνδεσμος Βιομηχανιών Επώνυμων Προϊόντων)
- ΣΕΒΑ (Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Αναψυκτικών)
- ΣΕΒΤ (Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων)
- ΣΕΦΥΜΕΝ (Σύνδεσμος Εταιριών Εμφιαλώσεως Ελληνικού Φυσικού Μεταλλικού Νερού)
- CSR Hellas (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)
- ΕΕΑΑ (Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης)

4.2.5 Ηθική (Ethics)

Κλείνοντας την ανάλυση της κατηγορίας των δυνατοτήτων, η διπλωματική εισέρχεται ουσιαστικά σε μια πολύ κρίσιμη δυνατότητα για κάθε σύγχρονη εταιρία, πόσο μάλλον για τη CCHBC.

Η εταιρία στον τομέα έχει αυστηρές αρχές που περιλαμβάνονται στον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας που έχει συστήσει, κοινοποιήσει και ακολουθεί, σύμφωνα με τον οποίον περιγράφονται οι επιτρεπόμενες ή μη δράσεις από την εταιρία και από τους εργαζόμενους σε αυτή.⁹⁷

⁹⁷ Πηγή: <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairia/politikes/kwdikas-epixeirimatikis-deontologias/>

Παράλληλα, σαν απόρροια του Κώδικα, το 100% των προμηθευτών της CCHBC έχει υπογράψει και ακολουθεί τις Κατευθυντήριες Αρχές της εταιρείας, πετυχαίνοντας συσχέτιση με τις αρχές του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η CCHBC έχει δεσμευτεί σε μια σειρά από ενέργειες, στα επόμενα χρόνια, όπως η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η μείωση της κατανάλωσης νερού, και η ανακύκλωση των στερεών αποβλήτων.

Παράλληλα, σε συνολικό επίπεδο ‘Coca-Cola Hellenic Group’ έχει διοριστεί Ελεγκτική Επιτροπή Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου, που αποτελείται από τρεις ανεξάρτητους, μη εκτελεστικούς διευθυντές, με ρόλο τη λειτουργία σαν θεματοφύλακας της σωστής δεοντολογίας στο σύνολο του οργανισμού.

Ακόμη, κάθε εγχώρια εταιρία έχει συστήσει ομάδες ανεξάρτητων, εξωτερικών ελεγκτών για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς και για τις πολιτικές ασφάλειας των χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων.

Τέλος, ως προς την ηθική των διαφημίσεων των προϊόντων και των ενεργειών του οργανισμού, η εταιρία έχει δεσμευτεί να προωθεί τα προϊόντα της σεβόμενη της θρησκείας, το φύλο, το χρώμα, την παιδική ηλικία, το θρήσκευμα και σε πλήρη εναρμόνιση με τις «Αρχές Διαφήμισης» του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ).⁹⁸

⁹⁸ Πηγή: <https://www.sde.gr/>

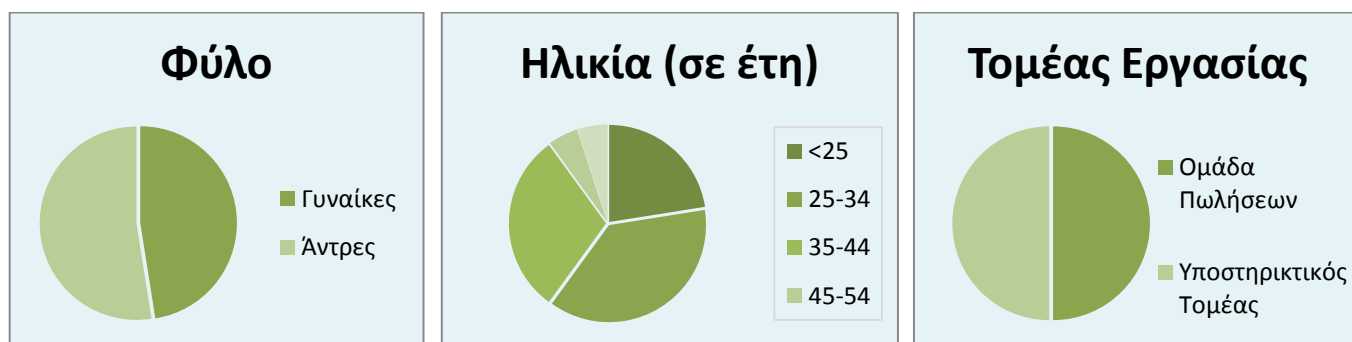
4.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου⁹⁹

4.3.1 Στατιστικά στοιχεία ερωτηθέντων

Στην πρώτη φάση της ανάλυσης του ερωτηματολογίου κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί η γενικότερη εικόνα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, ώστε να μπορέσει να παρουσιαστεί με σαφήνεια το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για να απαντήσει σε βασικές ερωτήσεις γύρω από τους πόρους της CCHBC.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία παρουσιάζονται συνοπτικά στα ακόλουθα διαγράμματα:

- **Φύλο** : Γυναίκες **19** - Άνδρες **21**
- **Ηλικία (σε έτη)**: < 25 **9** 25-34 **15** 35-44 **12** 45-54 **2** > 55 **2**
- **Τομέας Εργασίας** : Ομάδα Πωλήσεων **20** Υποστηρικτικός Τομέας **20**



Σχολιασμός: Παρατηρώντας τα στατιστικά στοιχεία των ερωτηθέντων, μπορεί να τονιστεί πως: γυναίκες και οι άντρες επιλέχθηκαν ισόποσα (παρόλο που η ομάδα των πωλήσεων της CCHBC, στη συντριπτική της πλειοψηφία αποτελείται από άντρες).

Ηλικιακά οι περισσότεροι ερωτηθέντες βρίσκονται σε σχετικά νεαρή ηλικία, καθώς ο μέσος όρος ηλικίας στην εταιρία είναι αρκετά χαμηλός.

Τέλος η έρευνα πέτυχε να απευθυνθεί ισόποσα τόσο σε άτομα της ομάδας των πωλήσεων, όσο και του υποστηρικτικού τομέα της CCHBC.

⁹⁹ Παράρτημα 4, σελίδα 133-134

4.3.2 Ανάλυση ανά ερώτηση

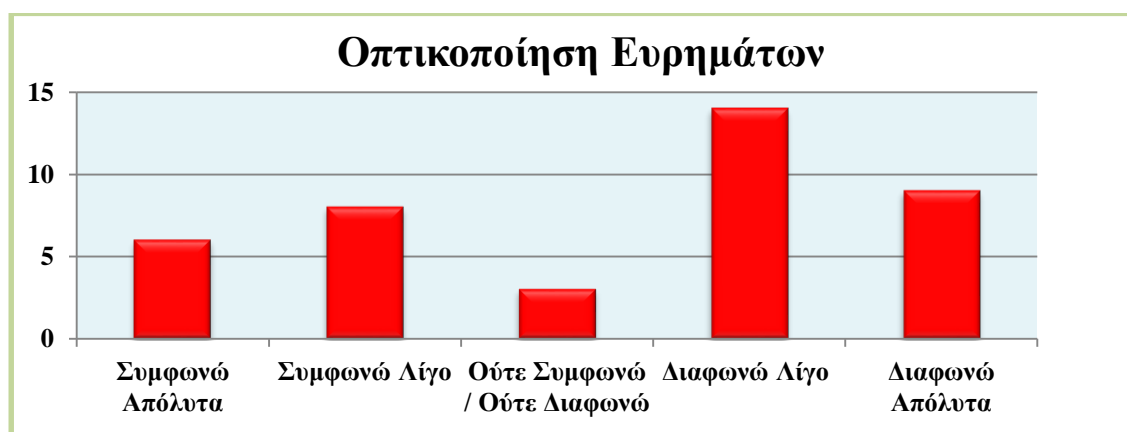
ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

➤ **Ερώτηση 1η:**

Η CCHBC σαν χώρος εργασίας διαθέτει της κτηριακές εγκαταστάσεις και τα γραφεία που δικαιολογεί το μέγεθος της και καθιστά εύκολη την καθημερινότητα των εργαζόμενων :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	6
Συμφωνώ Λίγο	8
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	14
Διαφωνώ Απόλυτα	9



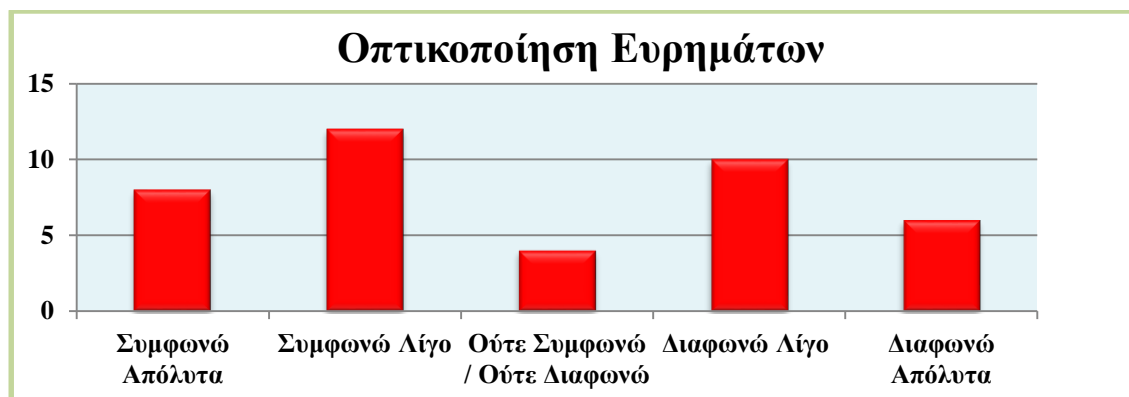
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση δηλώνουν πως, πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες εργαζόμενους της CCHBC θεωρούν πως οι κτηριακές εγκαταστάσεις και τα γραφεία της εταιρίας χρίζουν βελτίωσης για να ανταποκριθούν στο μέγεθος της.

➤ **Ερώτηση 2η:**

Οι σύγχρονες κτηριακές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός προάγουν τη σωστή συνεργασία μεταξύ της ομάδας των πωλήσεων και των διαφόρων υποστηρικτικών τμημάτων :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	8
Συμφωνώ Λίγο	12
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	4
Διαφωνώ Λίγο	10
Διαφωνώ Απόλυτα	6



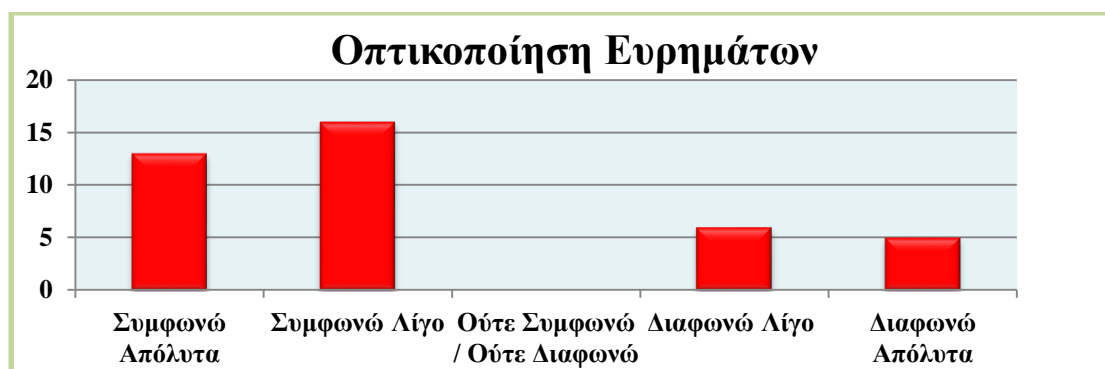
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις δηλώνουν πως, η σημασία των κτηριακών εγκαταστάσεων και ο εξοπλισμός είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους, προωθώντας την απρόσκοπτη συνεργασία των ομάδων πωλήσεων με τα υποστηρικτικά τμήματα.

➤ Ερώτηση 3η:

Η εταιρία έχει τον ιδανικό αριθμό ψυγείων τοποθετημένο στην ελληνική αγορά

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	13
Συμφωνώ Λίγο	16
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	6
Διαφωνώ Απόλυτα	5



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση δηλώνουν πως, η πλειονότητα των ερωτηθέντων θεωρούν πως η CCHBC έχει κάνει ήδη ένα μεγάλο «άνοιγμα» στον αριθμό ψυγείων της στην αγορά και παρόλο τον ανταγωνισμό βρίσκεται σε πολύ υψηλό αριθμό

➤ **Ερώτηση 4η:**

Η εταιρία θα πρέπει να αυξήσει τα ψυγεία της στην ελληνική αγορά, σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού που έχει δημιουργηθεί τελευταία :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	11
Συμφωνώ Λίγο	9
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	5
Διαφωνώ Λίγο	7
Διαφωνώ Απόλυτα	8



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση έρχονται σαν απόρροια της ερώτησης 3, καθώς αυτό που παρατηρείται είναι πως παρά τον δεδομένα μεγάλο αριθμό ψυγείων στην ελληνική αγορά, ελάχιστα λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους, αφουγκραζόμενοι τον ανταγωνισμό που ενεργοποιείται αισίως με νέα ψυγεία, εκφράζουν την επιφύλαξη τους για το αν πρέπει να μειωθεί ο αριθμός περαιτέρω.

➤ **Ερώτηση 5η:**

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στη CCHBC (συστήματα υπολογιστών, προγράμματα κ.α.) βελτιώνει τους χρόνους εργασίας των εργαζόμενων :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	17
Συμφωνώ Λίγο	12
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	7
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	0



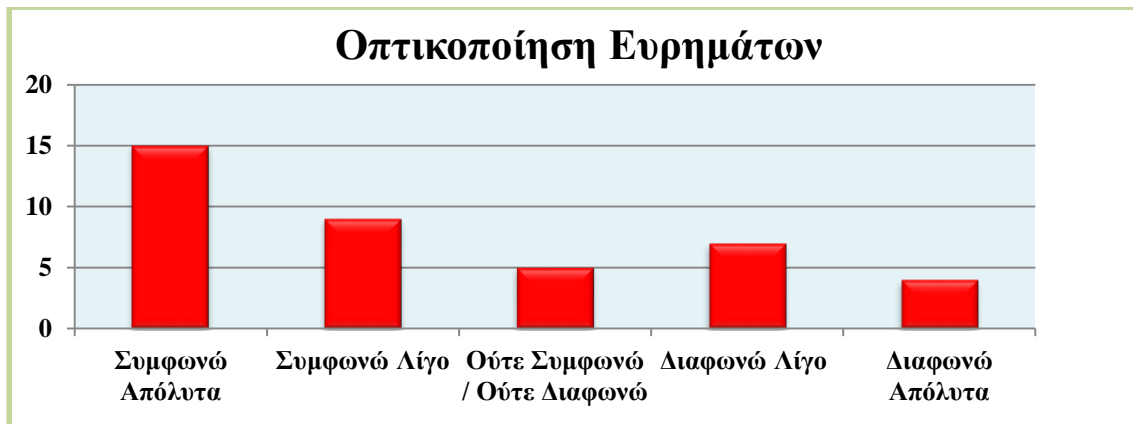
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση 5 δείχνουν ξεκάθαρα πως οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό στην εταιρία και επιβεβαιώνουν πως τους υποβοηθά στο να μειώνουν τους χρόνους της καθημερινής τους εργασίας.

➤ Ερώτηση 6η:

Οι εν λειτουργία παραγωγικές μονάδες (εργοστάσια) της CCHBC στην ελληνική επικράτεια είναι σε αριθμό ακριβώς όσες θα έπρεπε να είναι :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	15
Συμφωνώ Λίγο	9
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	5
Διαφωνώ Λίγο	7
Διαφωνώ Απόλυτα	4



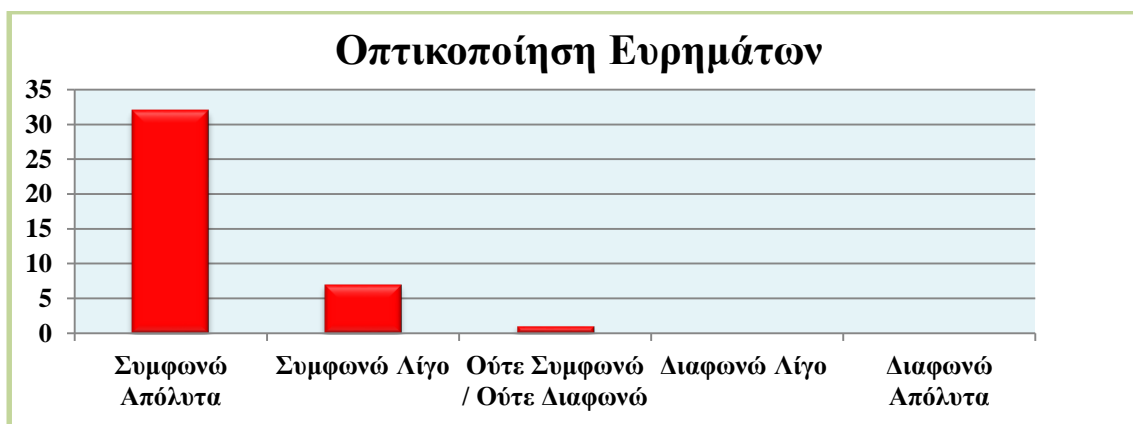
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στη στρατηγική της CCHBC για λιγότερες αλλά ισχυρότερες παραγωγικές μονάδες. Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ενός 20% των ερωτηθέντων που θεωρεί πως η εταιρία θα έπρεπε να είχε ακόμα περισσότερες παραγωγικές μονάδες.

➤ **Ερώτηση 7η:**

Το νέο Mega Plant της CCHBC στο Σχηματάρι Βοιωτίας θα αποτελέσει σημαντικότερο κεφάλαιο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	32
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	0
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν σε βάθος την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη νέα επένδυση της εταιρίας στο Σχηματάρι, το οποίο αποτελεί έμπνευση για περαιτέρω μελλοντική μεγέθυνση.

➤ **Ερώτηση 8η:**

Οι περιφερειακές παραγωγικές μονάδες της εταιρίας (Ηράκλειο, Αίγιο κτλ.) συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχή πορεία του οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	33
Συμφωνώ Λίγο	5
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	2
Διαφωνώ Λίγο	0
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν καθολικά την αντιλαμβανόμενη σημασία που έχουν οι περιφερειακές μονάδες για τη συνολική δραστηριοποίηση της CCHBC.

➤ **Ερώτηση 9η:**

Η CCHBC διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογική και μηχανογραφική οργάνωση :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	13
Συμφωνώ Λίγο	10
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	9
Διαφωνώ Λίγο	6
Διαφωνώ Απόλυτα	2



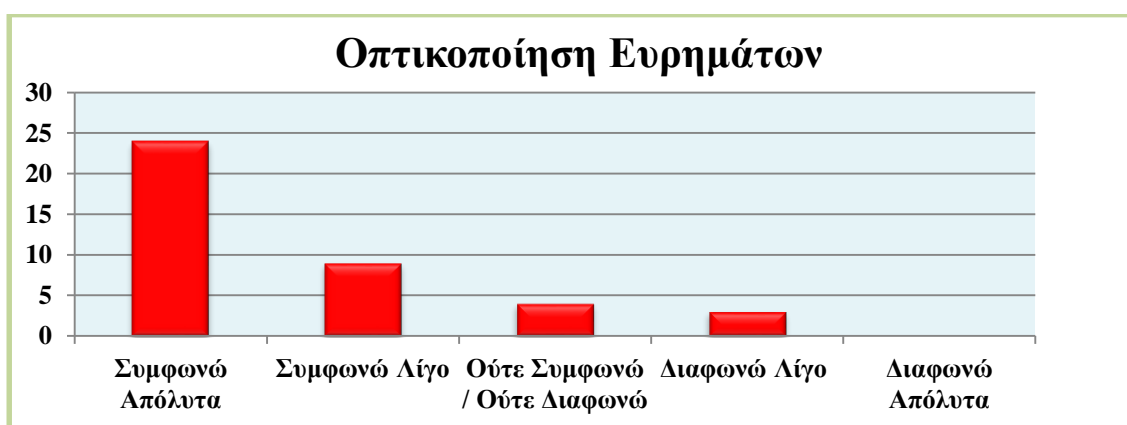
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν πως πάνω από τους μισούς εργαζόμενους εμπιστεύονται την τεχνολογική και μηχανογραφική οργάνωση της CCHBC, παρόλο που ένα ποσοστό της τάξης του 20% θεωρεί πως θα πρέπει να βελτιωθεί.

➤ **Ερώτηση 10η:**

Η οργάνωση της εταιρίας απαρτίζεται από σαφή δομή, θέσεις και αρμοδιότητες, σε όλα τα τμήματα (departments) :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	24
Συμφωνώ Λίγο	9
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	4
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	0



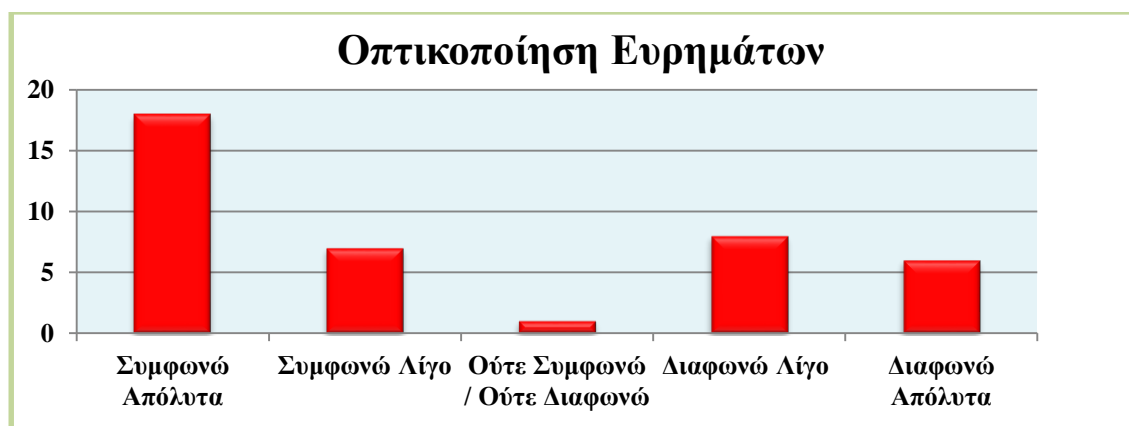
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την άποψη πως στην CCHBC υπάρχει σαφής οργανωτική δομή, ρόλοι και αρμοδιότητες, γεγονός που προωθεί την άμεση και καθημερινή επιτυχή δραστηριοποίηση.

➤ **Ερώτηση 11η:**

Η οργανωτική δομή της CCHBC ενισχύει τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων και δημιουργεί κίνητρα προσωπικής ανάπτυξης :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	18
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	8
Διαφωνώ Απόλυτα	6



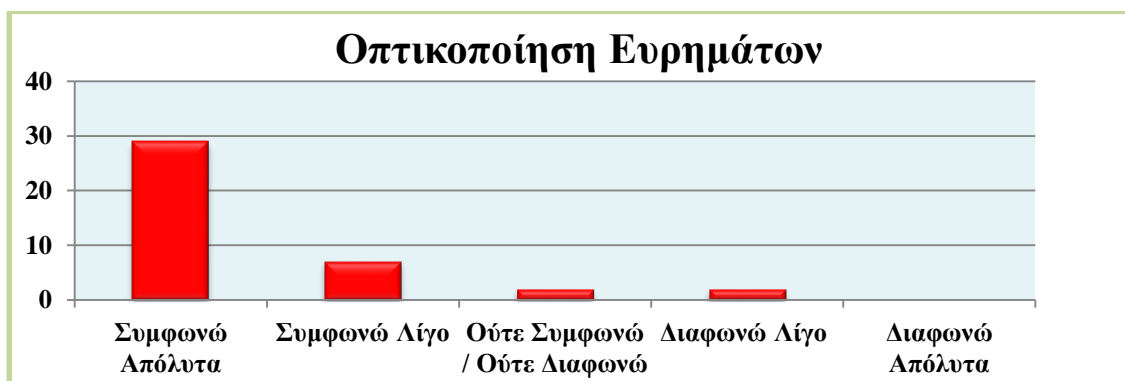
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν πως η οργανωτική δομή της CCHBC δημιουργεί κίνητρα προσωπικής ανάπτυξης για την πλειοψηφία των εργαζόμενων (παρόλο το 35% που θεωρεί πως η υφιστάμενη οργάνωση δεν προσφέρει αντίστοιχα κίνητρα).

➤ **Ερώτηση 12η:**

Η CCHBC ενδιαφέρεται για την ασφάλεια των εργαζομένων και προσφέρει όλα τα απαραίτητα εφόδια για ασφαλή και υγιή περιβάλλοντα εργασίας :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	29
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	2
Διαφωνώ Λίγο	2
Διαφωνώ Απόλυτα	0



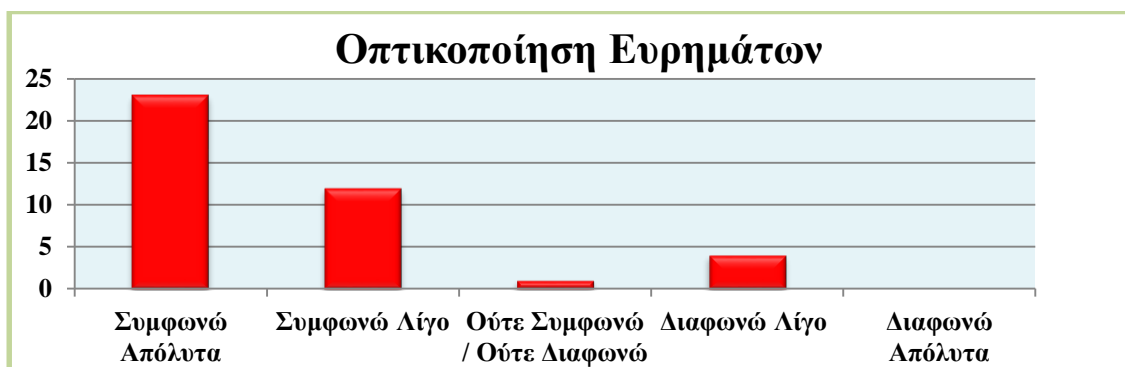
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την καθολικά θετική άποψη πως η CCHBC φροντίζει ώστε τα περιβάλλοντα εργασίας να είναι απολύτως ασφαλή για τους εργαζόμενους της.

➤ **Ερώτηση 13η:**

Τα Διεθνή Πρότυπα Ασφαλείας που τηρούνται από τον οργανισμό, είναι πολύ σημαντικά καθώς πιστοποιούν την υφιστάμενη ασφάλεια και δημιουργούν σύγχρονα περιβάλλοντα παραγωγικής διαδικασίας :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	23
Συμφωνώ Λίγο	12
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν πως οι πλειοψηφία των εργαζομένων εμπιστεύεται τα Διεθνή Πρότυπα Ασφαλείας και η πιστοποίηση των παραγωγικών μονάδων από αυτά είναι ουσιαστικά πολύ σημαντική στο κομμάτι της καθολικής ασφάλειας.

➤ **Ερώτηση 14η:**

Το προϊόντικό portfolio της εταιρίας είναι αρκετά εκτενές και επιτρέπει τη δυναμική δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	30
Συμφωνώ Λίγο	6
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	2
Διαφωνώ Λίγο	2
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν πως οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι εμπιστεύονται απόλυτα το προϊόντικό portfolio της CCHBC, το οποίο μπορεί να προσφέρει πληθώρα επιλογών στο καταναλωτικό κοινό.

➤ **Ερώτηση 15η:**

Οι διαθέσιμες μάρκες της εταιρίας (brands) συμβάλλουν στην αναγνωσιμότητα και δημιουργούν μακροχρόνιο δέσιμο καταναλωτή - οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	21
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	6
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	3



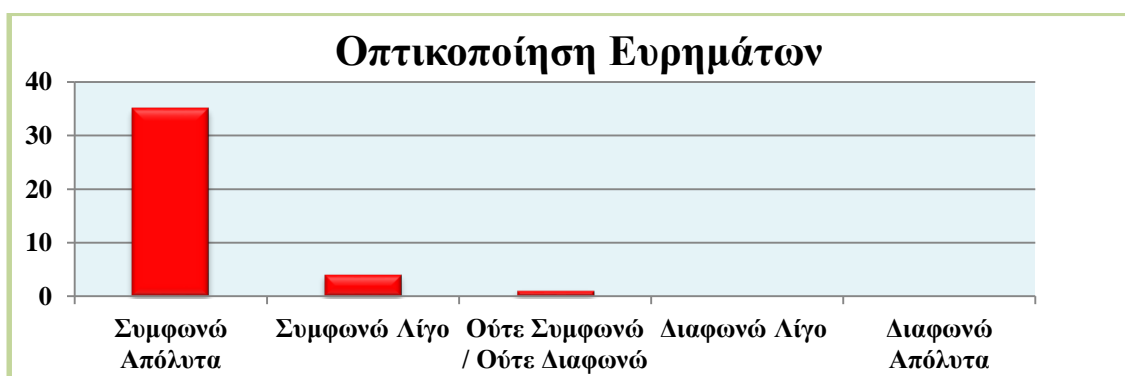
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν πως οι προϊοντικές μάρκες (brands) της CCHBC της προσφέρουν αναγνωσιμότητα και σχεδόν 3/4 ερωτηθέντες εργαζόμενοι θεωρούν πως ενισχύουν το δεσμό με το καταναλωτικό κοινό.

➤ **Ερώτηση 16η:**

Τα προϊόντα της εταιρίας είναι τα πλέον ασφαλή και οι καταναλωτές τα επιλέγουν με γνώμονα τόσο τη γεύση όσο και την εμπιστοσύνη που έχουν σε αυτά :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	35
Συμφωνώ Λίγο	4
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	0
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν σε απόλυτο βαθμό της άποψη των ερωτηθέντων πως, τα προϊόντα της εταιρίας είναι εξαιρετικά ασφαλή και γευστικά, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη που τους έχει το καταναλωτικό κοινό.

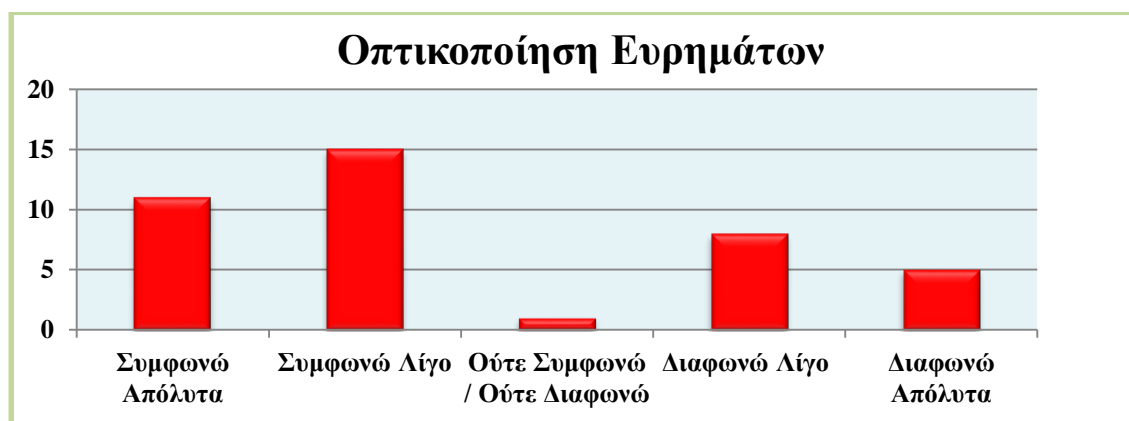
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

➤ **Ερώτηση 17η:**

Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στη CCHBC διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία και την ποιότητα της εταιρικής δραστηριοποίησης :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	11
Συμφωνώ Λίγο	15
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	8
Διαφωνώ Απόλυτα	5



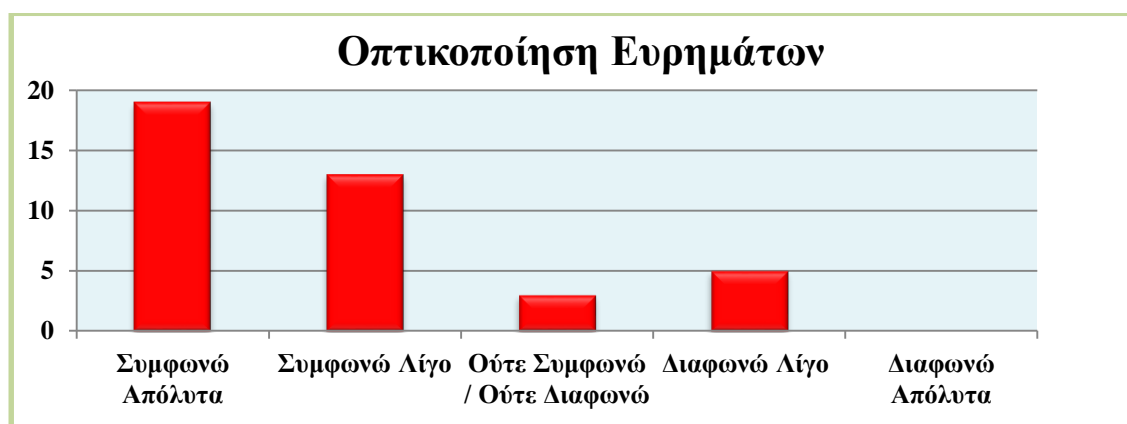
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την άποψη που εκφέρεται μέσα από τις απαντήσεις, πως ο συνολικός αριθμός εργαζομένων, είναι επαρκής για να διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού. Δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός πως ένας μεγάλος αριθμός του δείγματος θεωρεί πως ο αριθμός αυτός δεν είναι ο επαρκής.

➤ **Ερώτηση 18η:**

Το επίπεδο παραγωγικότητας των υπαλλήλων και εργαζομένων της CCHBC κρίνεται υψηλό και βοηθά στην ταχεία δραστηριοποίηση :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	19
Συμφωνώ Λίγο	13
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	5
Διαφωνώ Απόλυτα	0



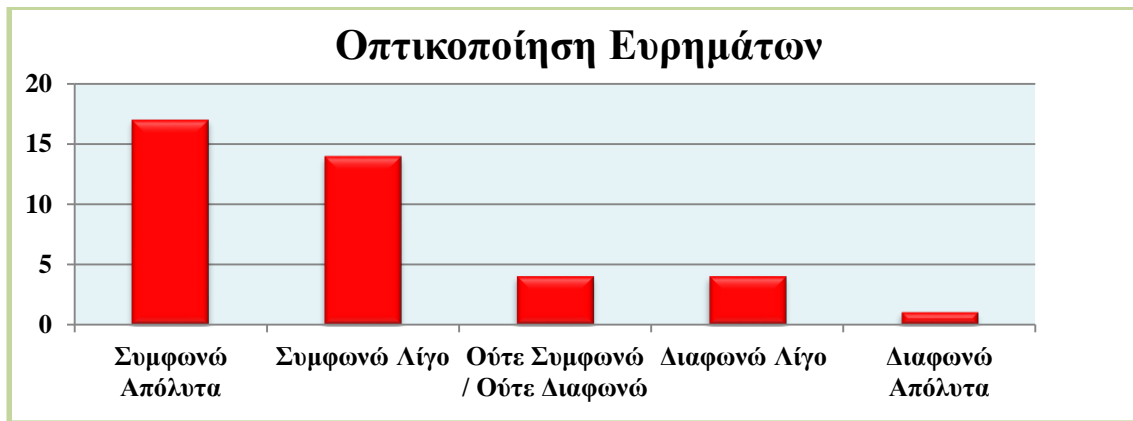
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας που παρουσιάζεται στον οργανισμό και εντέλει βοηθά στη συνολική δραστηριοποίηση της CCHBC.

➤ **Ερώτηση 19η:**

Ο βαθμός εξειδίκευσης των υπαλλήλων και εργαζομένων της CCHBC θεωρείται υψηλός και συντελεί στη γενικότερη αποτελεσματικότητα :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	17
Συμφωνώ Λίγο	14
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	4
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	1



Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση υπερθεματίζουν τον βαθμό εξειδίκευσης στο εσωτερικό του οργανισμού, γεγονός που αυξάνει τη συνολική αποτελεσματικότητα και αποτελεί σημείο συγκριτικής υπεροχής.

➤ **Ερώτηση 20η:**

Η CCHBC βοηθάει και παρακινεί συνεχώς τους εργαζόμενους ώστε να αναζητούν συνέχεια νέες μεθόδους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και του τωρινού τρόπου εργασίας :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	14
Συμφωνώ Λίγο	17
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	2



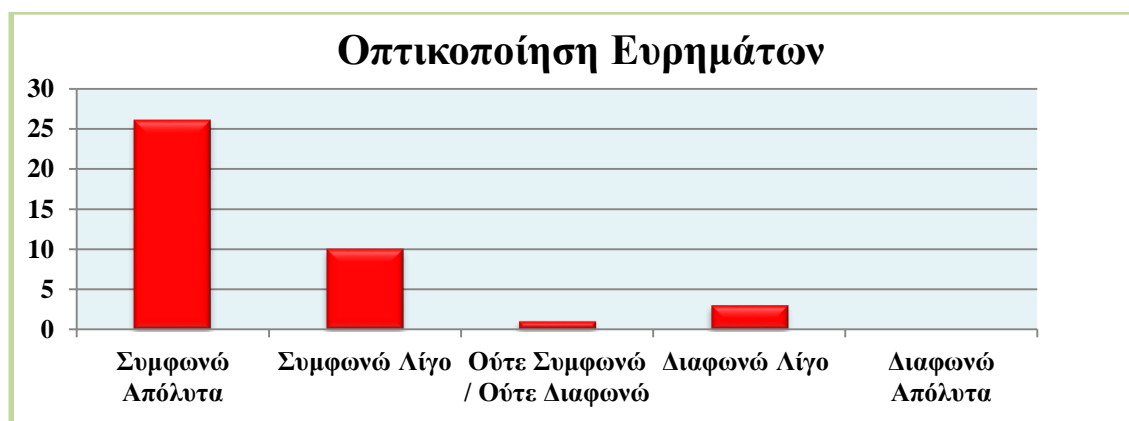
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις δίνουν την εικόνα πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εταιρία σαν έναν οργανισμό που διαρκώς τους εκπαιδεύει και τους μαθαίνει νέους τρόπους για να βελτιώνουν την καθημερινή εργασίας τους.

➤ **Ερώτηση 21η:**

Οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι ικανοποιημένοι και θετικά διακεείμενοι όσον αφορά την εργασία τους στην CCHBC :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	26
Συμφωνώ Λίγο	10
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	0



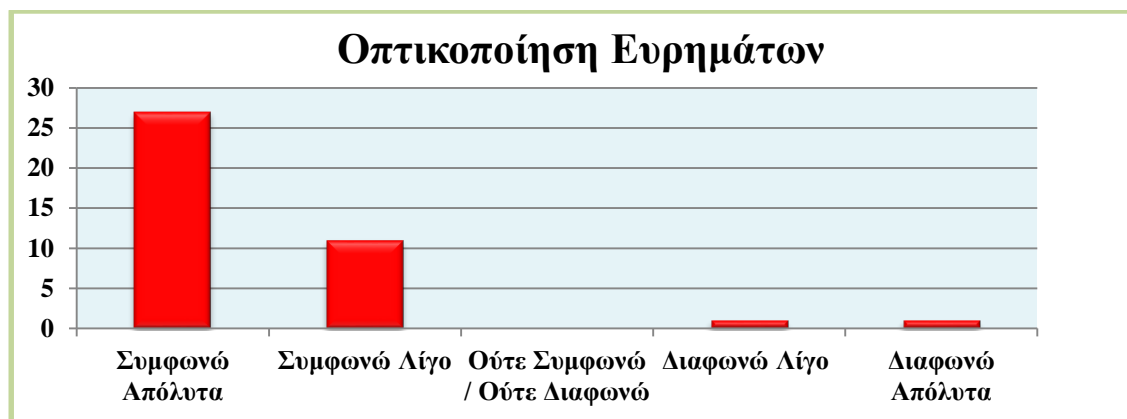
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν μια εξαιρετική πραγματικότητα για την εταιρία, αφού στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν, διάκινται θετικά προς τον εργοδότη τους, γεγονός δέσμευσης και δεσίματος.

➤ **Ερώτηση 22η:**

Καθώς τα πράγματα μεταβάλλονται διαρκώς στο εργασιακό περιβάλλον, η CCHBC προσφέρει σταθερότητα, εργασιακή ασφάλεια και κίνητρα στους εργαζομένους να αναπτύξουν προσωπικές ικανότητες :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	27
Συμφωνώ Λίγο	11
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	1
Διαφωνώ Απόλυτα	1



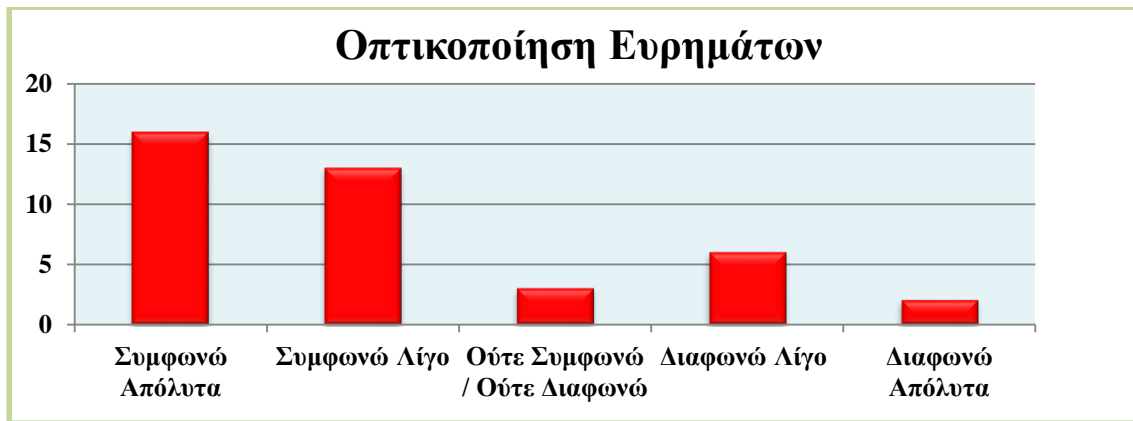
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση έρχονται σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, ενισχύοντας τον ρόλο της CCHBC σαν εργοδότη, που προσφέρει ασφάλεια και εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους της.

➤ Ερώτηση 23η:

Η CCHBC μαθαίνει στους ανθρώπους της να έχουν ανοιχτό μυαλό και να προσαρμόζονται σε όποιες συγκυρίες, ακόμα και όταν αυτές είναι πρωτόγνωρες:

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	16
Συμφωνώ Λίγο	13
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	6
Διαφωνώ Απόλυτα	2



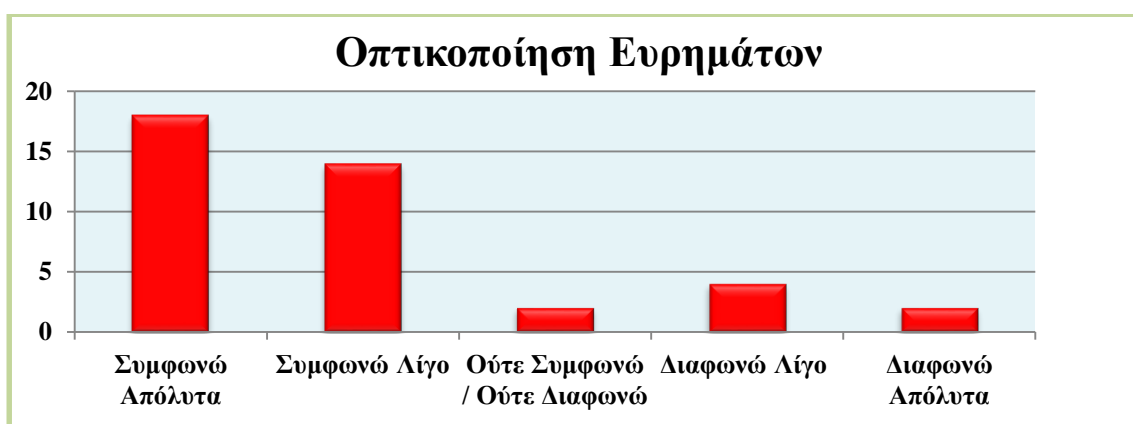
Σχολιασμός Ερώτησης: Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την ικανότητα της CCHBC να λειτουργεί σαν χώρος μάθησης για τους εργαζομένους, οι οποίοι στη μεγάλη τους πλειοψηφία αντιλαμβάνονται την ευκαιρία που καρπώνονται μέσα στην εταιρία.

➤ **Ερώτηση 24η:**

Η CCHBC έχει καταφέρει να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της και αυτό συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	18
Συμφωνώ Λίγο	14
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	2
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	2



Σχολιασμός Ερώτησης:

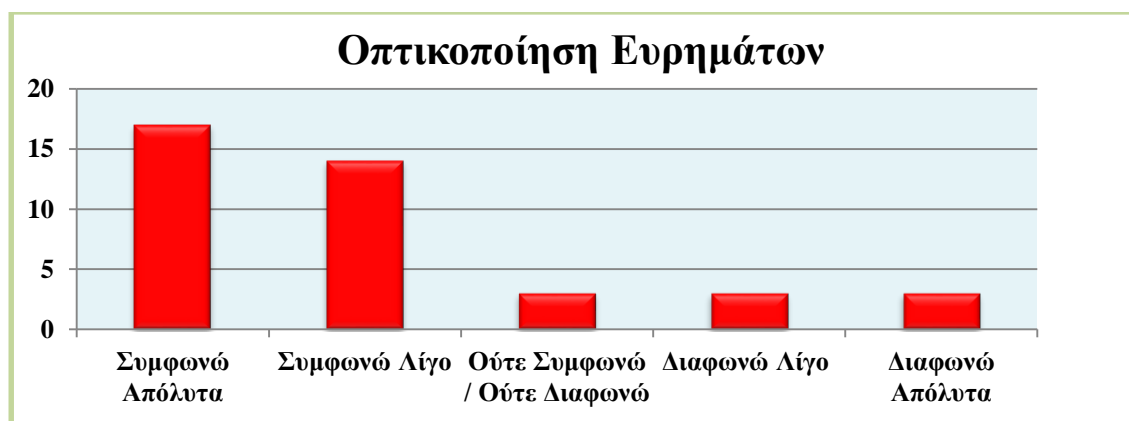
Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν την πεποίθηση των ερωτηθέντων πως η CCHBC έχει καταφέρει να δημιουργήσει σημαντικές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της, μέσα από την πολύχρονη δραστηριοποίησή της στην ελληνική αγορά.

➤ **Ερώτηση 25η:**

Οι συνεργάτες της εταιρίας είναι εγνωσμένης αξίας στον τομέα τους και δηλώνουν πλήρως ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τη CCHBC :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	17
Συμφωνώ Λίγο	14
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	3



Σχολιασμός Ερώτησης:

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι ερωτηθέντες πιστεύουν στη μεγάλη τους πλειοψηφία, πως οι προμηθευτές της CCHBC είναι εγνωσμένης αξίας και απολαμβάνουν την συνεργασία τους με την εταιρία.

➤ **Ερώτηση 26η:**

Οι συνεργάτες – προμηθευτές της CCHBC χρησιμοποιούν συχνά νέες και καινοτομικές μεθόδους στις προτάσεις τους προς τον οργανισμό:

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	14
Συμφωνώ Λίγο	13
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	4
Διαφωνώ Λίγο	6
Διαφωνώ Απόλυτα	3



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση δείχνουν πως περίπου το 70% των ερωτηθέντων πιστεύουν στην καινοτομική φύση των συνεργατών της CCHBC και πως η προοπτική αυτή προσφέρει δυνητικά οφέλη και στον οργανισμό.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

➤ Ερώτηση 27η:

Η CCHBC ως μια εταιρία του ευρύτερου ομίλου της Coca-Cola Hellenic μπορεί να αισθάνεται ασφάλεια ως προς τα κεφάλαια της :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	17
Συμφωνώ Λίγο	13
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	6
Διαφωνώ Απόλυτα	1



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την θετική άποψη ως προς την κεφαλαιακή ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι, όσον αφορά θέση της CCHBC, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Coca-Cola Hellenic Group.

➤ Ερώτηση 28η:

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στη CCHBC είναι επαρκείς για την ομαλή, σωστή δραστηριοποίησή της :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	14
Συμφωνώ Λίγο	14
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	6
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	2



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως η CCHBC έχει και χειρίζεται τους κατάλληλους χρηματοοικονομικούς πόρους, δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας, ώστε να μπορεί να δραστηριοποιείται επαρκώς στην ελληνική αγορά.

➤ Ερώτηση 29η:

Το ποσοστό των εξαγωγών που πραγματοποιεί η εταιρία αντικατοπτρίζει την οικονομική υγεία του οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	13
Συμφωνώ Λίγο	12
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	5
Διαφωνώ Λίγο	7
Διαφωνώ Απόλυτα	3



Σχολιασμός Ερώτησης:

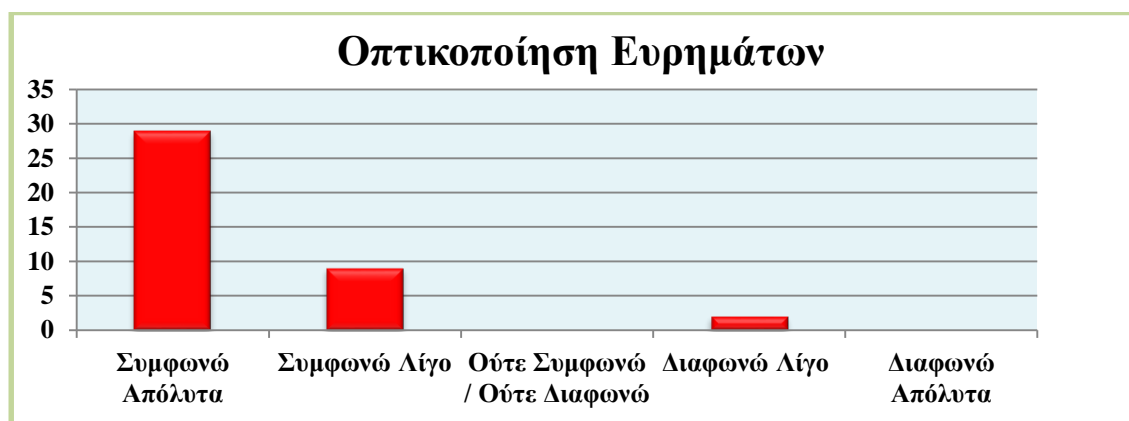
Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την άποψη της πλειοψηφίας των ερωτώμενων πως, η CCHBC παρόλες τις οικονομικές συγκυρίες, καταφέρνει να επιχειρεί και εξαγωγικά, γεγονός που ενισχύει την ισχυρή της θέση στην ελληνική αγορά αναψυκτικού.

➤ **Ερώτηση 30η:**

Οι συνεχείς επενδύσεις, ακόμα και κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθιστούν την CCHBC έναν οικονομικό οργανισμό «παντός καιρού» :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	29
Συμφωνώ Λίγο	9
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	2
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης:

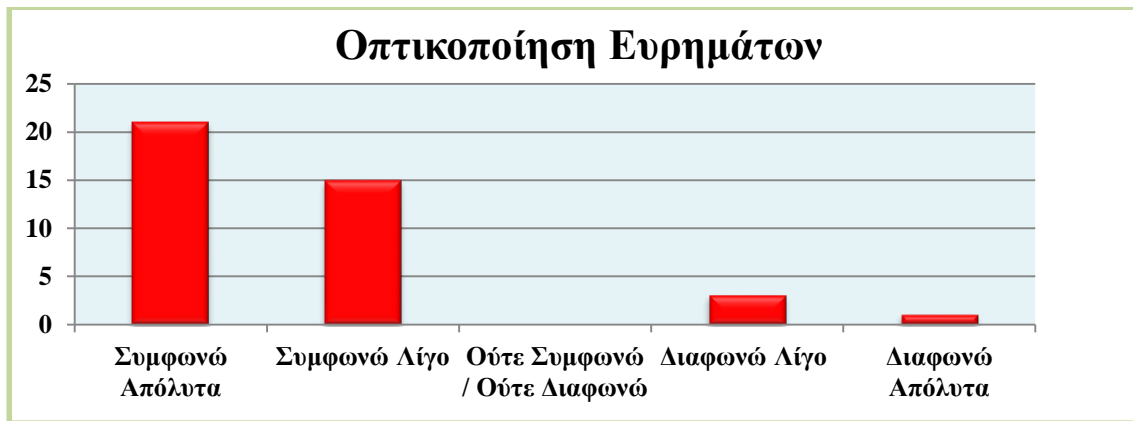
Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν τη δυναμική της CCHBC, ακόμα και σε δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, γεγονός που δεν περνάει απαρατήρητο από την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (περίπου 99%).

➤ **Ερώτηση 31η:**

Η εταιρία έχει καταφέρει να δημιουργήσει ισχυρά δίκτυα διανομής, μεταφέροντας τα προϊόντα της σε κάθε γωνιά της ελληνικής επικράτειας :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	21
Συμφωνώ Λίγο	15
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	1



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση ενισχύουν την άποψη πως τα δίκτυα διανομής της CCHBC στην ελληνική αγορά, της επιτρέπουν να μεταφέρει το προϊόντικό portfolio σε κάθε γωνιά της επικράτειας.

➤ Ερώτηση 32η:

Τα δίκτυα διανομής της CCHBC αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο της επιτυχούς δραστηριοποίησης του οργανισμού :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	18
Συμφωνώ Λίγο	16
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	2



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση ενισχύουν την άποψη πως τα δίκτυα διανομής της CCHBC στην ελληνική αγορά, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς της πόρους και της επιτρέπουν τη δραστηριοποίηση σε παραπάνω κατηγορίες από αυτές τους αναψυκτικού.

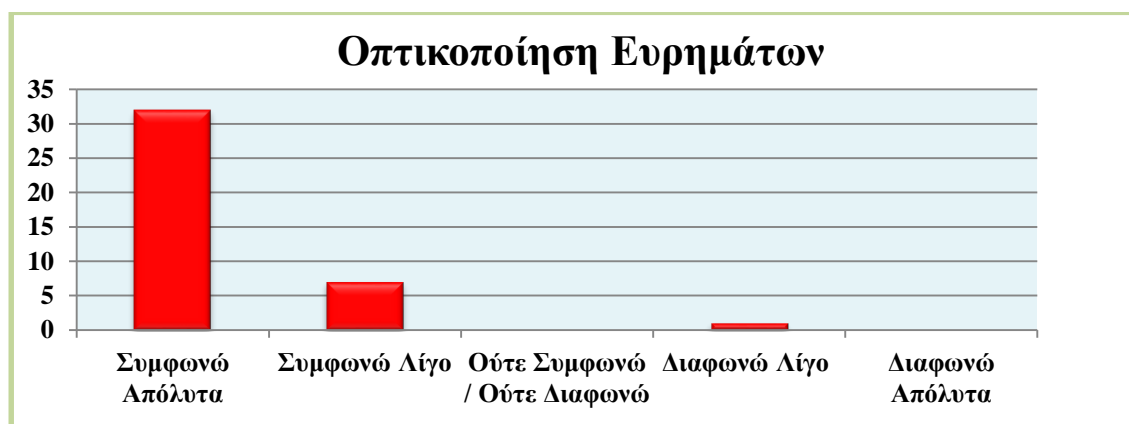
ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

➤ Ερώτηση 33η:

Ο οργανισμός έχει καταφέρει να αποκτήσει φήμη και πάγια πελατεία, μέσω της πολυετούς δραστηριοποίησης στην ελληνική αγορά :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	32
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	1
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης:

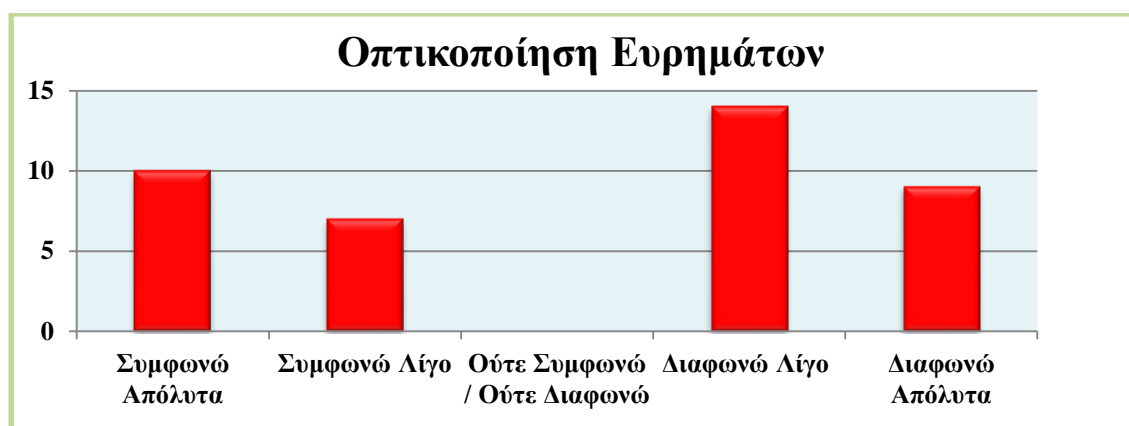
Οι απαντήσεις στην ερώτηση υποδηλώνουν τη σημαντικότητα της φήμης της CCHBC στην ελληνική αγορά, γεγονός που χτίζει σχέσεις, εμπιστοσύνη και επιπρόσθετα τη λεγόμενη πελατειακή βάση του οργανισμού.

➤ **Ερώτηση 34η:**

Η φήμη της CCHBC στην ελληνική κοινωνία, δεν είναι τόσο ισχυρή όσο θα μπορούσε να είναι. Θεωρούνται αναγκαίες δράσεις προς ενίσχυσή της :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	10
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	14
Διαφωνώ Απόλυτα	9



Σχολιασμός Ερώτησης:

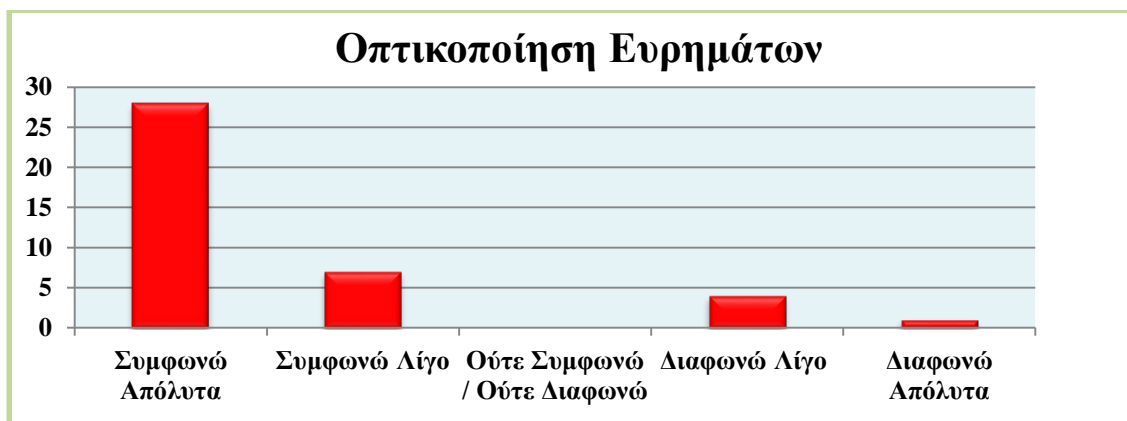
Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, καθώς πέραν της δυναμικής και δεσπόζουσας θέσης της εταιρίας στην ελληνική αγορά, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό κοντά στο 58% πιστεύουν πως υπάρχουν ακόμα περιθώρια ανάπτυξης της εταιρικής φήμης.

➤ **Ερώτηση 35η:**

Η CCHBC έχει καταφέρει να θεωρείται παράδειγμα άρτιας ελληνικής επιχειρηματικότητας και έχει καταφέρει να ηγείται στον κλάδο των αναγκυτικών :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	28
Συμφωνώ Λίγο	7
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	1



Σχολιασμός Ερώτησης:

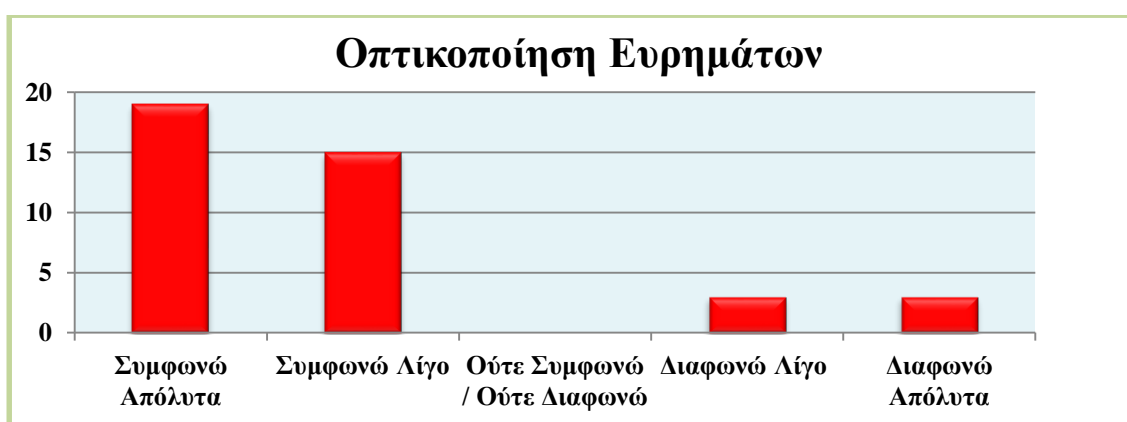
Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρίας, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, στην ελληνική αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, γεγονός που την κάνει ηγέτιδα του κλάδου.

➤ Ερώτηση 36η:

Η κουλτούρα και οι εταιρικές αξίες της CCHBC έχουν συνεισφέρει στη δημιουργία του ιδανικού προφίλ εργοδότη στο μάτι του εργατικού δυναμικού της χώρας :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	19
Συμφωνώ Λίγο	15
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	3



Σχολιασμός Ερώτησης:

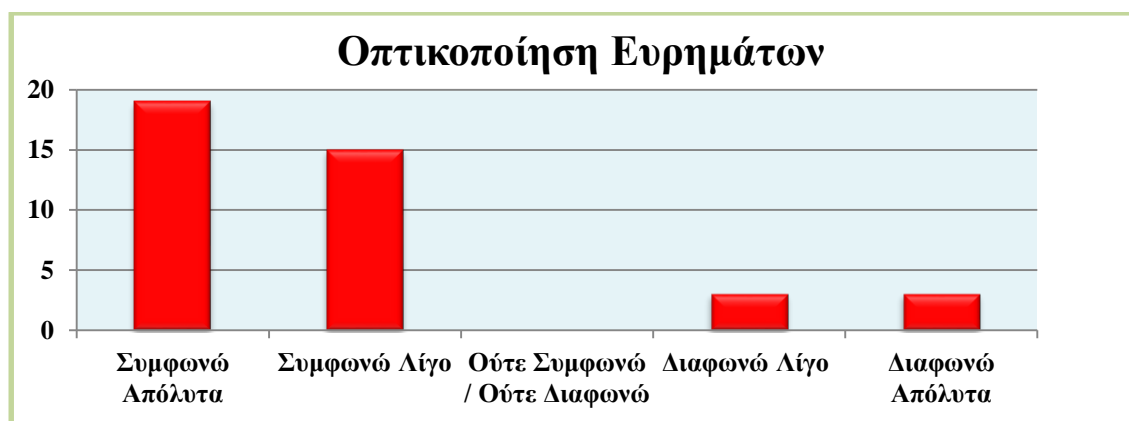
Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την άποψη των εργαζομένων πως η CCHBC είναι ένας ιδανικός εργοδότης, ιδιαίτερα σε δύσκολες οικονομικές συγκυρίες και αυτό είναι ένα στοιχείο που εξάγεται με μεγάλη πλειοψηφία.

➤ Ερώτηση 37η:

Η κουλτούρα της CCBC επιτρέπει στους εργαζόμενους να βελτιώνονται, να προοδεύουν και να αναπτύσσουν ποικίλες διαφορετικές δεξιότητες :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	18
Συμφωνώ Λίγο	15
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	2



Σχολιασμός Ερώτησης:

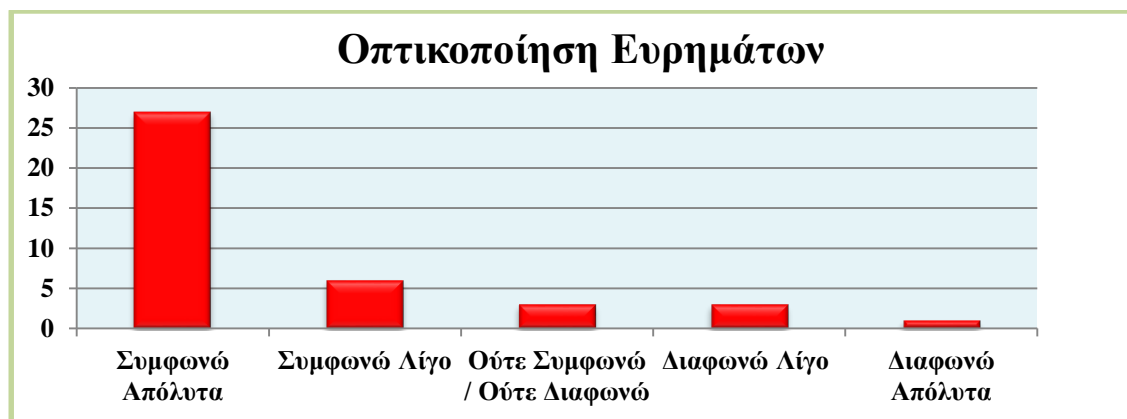
Οι απαντήσεις στην ερώτηση δηλώνουν πως οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως η εταιρία δίνει περιθώρια ανάπτυξης και βελτίωσης σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και ανάπτυξης ξεχωριστών δεξιοτήτων.

➤ Ερώτηση 38η:

Η CCHBC θεωρείται ένας ηθικός οργανισμός, που ακολουθεί πιστά τη νομοθεσία και την εταιρική δεοντολογία :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	27
Συμφωνώ Λίγο	6
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	3
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	1



Σχολιασμός Ερώτησης:

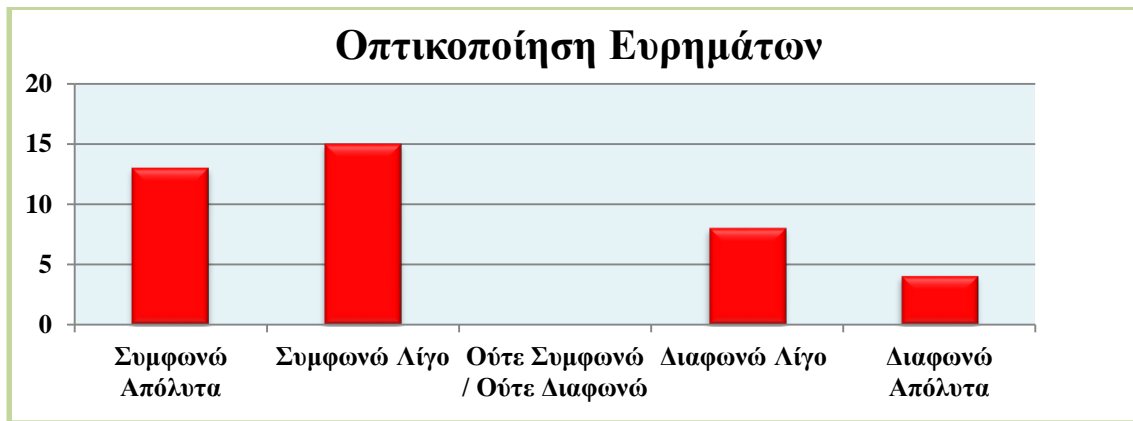
Οι απαντήσεις στην ερώτηση υπογραμμίζουν τη μεγάλη σημασία που έχει για έναν οργανισμό, να θεωρείται ηθικός από το σύνολο των εργαζομένων του. Αυτή η εικόνα αντανακλάται στη μεγάλη πλειοψηφία των ανθρώπων συμφωνούν με την ερώτηση.

➤ Ερώτηση 39η:

Η ελληνική κοινωνία αναγνωρίζει την ηθική της CCHBC στις πρακτικές της και τη συγκαταλέγει στις εταιρίες πρότυπα σε αυτό τον τομέα :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	13
Συμφωνώ Λίγο	15
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	8
Διαφωνώ Απόλυτα	4



Σχολιασμός Ερώτησης:

Ακόμα ένα σημαντικό σημείο της έρευνας καθώς παρατηρείται πως τα 2/3 των εργαζόμενων πιστεύουν πως η κοινωνία έχει κατανοήσει πως η CCHBC είναι μια ηθική επιχείρηση, σε αντίθεση με ένα υψηλό 1/3 που πιστεύει πως στο σημείο αυτό η εταιρία πρέπει να εστιάσει.

➤ Ερώτηση 40η:

Η CCHBC έχει έντονη δράση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας (CSR) και συμμετοχή σε δράσεις που βοηθούν στις τοπικές κοινωνίες :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	36
Συμφωνώ Λίγο	3
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	0
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση δηλώνουν ξεκάθαρα πως στο σύνολο τους οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως το έργο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της CCHBC είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις τοπικές κοινωνίες.

➤ Ερώτηση 41η:

Η ελληνική κοινωνία είναι ενήμερη για τις εταιρικές κοινωνικές δράσεις υπευθυνότητας της CCHBC και αναγνωρίζει το όφελος τους :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	8
Συμφωνώ Λίγο	13
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	8
Διαφωνώ Απόλυτα	11



Σχολιασμός Ερώτησης:

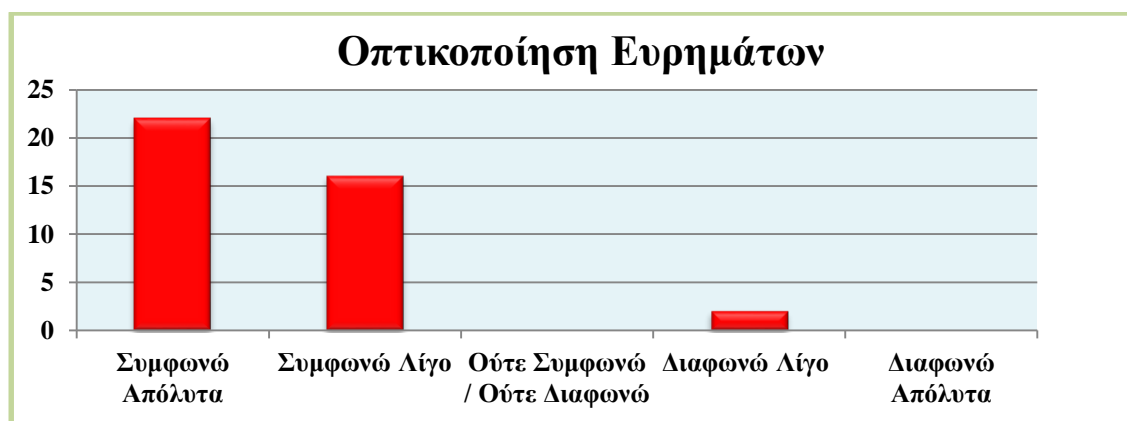
Οι απαντήσεις στην ερώτηση παρουσιάζουν την άποψη των ερωτηθέντων, κατά την οποία περίπου οι μισοί πιστεύουν πως οι τοπικές κοινωνίες δεν γνωρίζουν το πολύ σημαντικό έργο της CCHBC (CSR).

➤ Ερώτηση 42η:

Η CCHBC στηρίζει και προάγει την καινοτομία ως πυλώνα εταιρικής ανάπτυξης :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	22
Συμφωνώ Λίγο	16
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	2
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης:

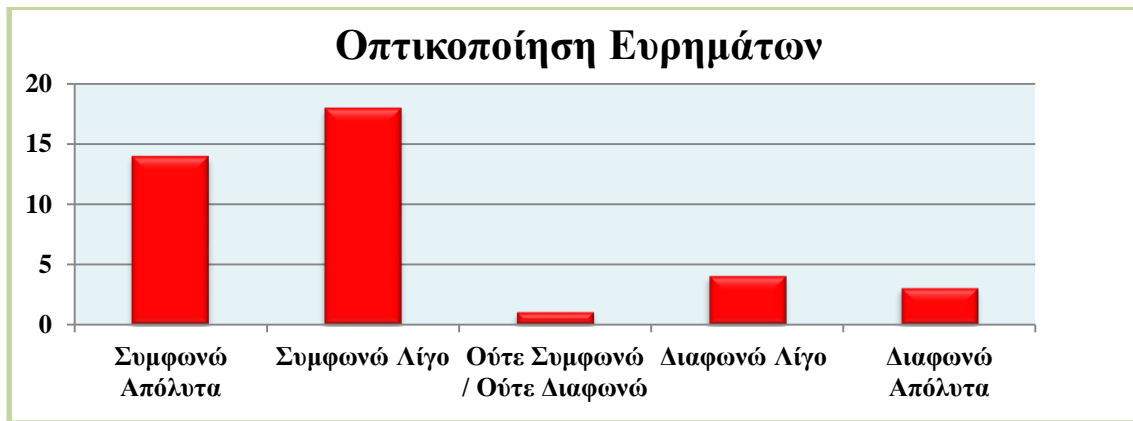
Οι απαντήσεις στην ερώτηση υπογραμμίζουν με πλήρη πλειοψηφία πως η καινοτομία αποτελεί βασικότατο πυλώνα της δραστηριοποίησης της CCHBC.

➤ Ερώτηση 43η:

Η πρωτοβουλία και δημιουργικότητα των εργαζομένων είναι στοιχεία που εντάσσονται ελεύθερα στην καθημερινότητα της CCHBC :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	14
Συμφωνώ Λίγο	18
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	1
Διαφωνώ Λίγο	4
Διαφωνώ Απόλυτα	3



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν πως η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία προωθούνται στην καθημερινότητα των εργαζομένων της CCHBC.

➤ Ερώτηση 44η:

Οι εργαζόμενοι της CCHBC έχουν χρόνο στη διάθεση τους για ανάπτυξη της καινοτομίας και εξέλιξη νέων ιδεών :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	7
Συμφωνώ Λίγο	11
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	2
Διαφωνώ Λίγο	12
Διαφωνώ Απόλυτα	8



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση είναι μοιρασμένες παρουσιάζοντας τον χρόνο σαν ένα από τα βασικά προβλήματα που δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη της καινοτομίας, στο βαθμό που θα μπορούσε.

➤ Ερώτηση 45η:

Η διοίκηση της CCHBC λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις καινοτόμες ιδέες, ακόμα και όταν αυτές προέρχονται από τους εργαζόμενους της :

Ευρήματα Ερώτησης:

Συμφωνώ Απόλυτα	19
Συμφωνώ Λίγο	18
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	0
Διαφωνώ Λίγο	3
Διαφωνώ Απόλυτα	0



Σχολιασμός Ερώτησης:

Οι απαντήσεις στην ερώτηση τονίζουν πως οι καινοτόμες ιδέες των εργαζόμενων της CCHBC, είναι καλοδεχούμενες από τον οργανισμό και πολλές φορές γίνονται πραγματικότητα στο εσωτερικό της εταιρίας.

4.4 Ανάλυση Συνεντεύξεων

4.4.1 Στατιστικά στοιχεία ερωτηθέντων

Ξεκινώντας την παρουσίαση του τμήματος που αφορά τις συνεντεύξεις υψηλόβαθμων στελεχών της CCHBC, από τις απαντήσεις των οποίων θα εκληφθούν στοιχεία ως προς τις δυνατότητες του οργανισμού, θα δοθούν συνοπτικά τα στατιστικά στοιχεία τους.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα :

- **Φύλο :** Γυναίκες **1** - Άνδρες **1**
- **Ηλικία (σε έτη):** < 25 - 25-34 - 35-44 **1** 45-54 **1** > 55
- **Τομέας Εργασίας :** Ομάδα Πωλήσεων **1** Υποστηρικτικός Τομέας **1**

Συμπέρασμα: Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία των ερωτηθέντων, παρατηρείται πως οι συνεντεύξεις έγιναν ισόποσα σε έναν άντρα και μια γυναίκα εκ των υψηλόβαθμων στελεχών της CCHBC.

Στόχος ήταν τα άτομα να ανήκουν και στην ομάδα των πωλήσεων, όσο και σε υποστηρικτικά τμήματα αυτών, ενώ ένα ακόμη κριτήριο της επιλογής τους ήταν η πολυετής εμπειρία τους στην CCHBC αλλά και γενικότερα στην αγορά.

Μέσω της επιλογής των στελεχών αυτών, δίνεται ευκαιρία να εκμαιευθούν στοιχεία ως προς τις δυνατότητες της εταιρίας, ένα τμήματα αρκετά πιο στρατηγικό από αυτό των πόρων.

4.4.2 Ανάλυση ανά ερώτηση

➤ **Ερώτηση 1:**

Η θέση της CCHBC στην ελληνική αγορά αναψυκτικού είναι αρκετά ισχυρή. Συμφωνείτε πως υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης **καινοτομιών** και αν ναι, πως μπορεί να αξιοποιηθεί η δημιουργικότητα των εργαζόμενων στην εταιρία για να φτάσει ο οργανισμός σε νέες καινοτομίες;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Η CCHBC είναι από τη φύση της μια καινοτομική εταιρία*
- ✓ *Η εταιρία διαχρονικά πρωτοπορεί σε προϊόντική καινοτομία (πχ. πρώτος ελληνικός συσκευασμένος φυσικός χυμός)*
- ✓ *Η καινοτομία στα προϊόντα και στις προσφερόμενες υπηρεσίες έχει οδηγήσει την CCHBC στο να είναι ηγέτιδα στην αγορά*
- ✓ *Συνεχή προγράμματα άντλησης νέων ιδεών από τη βάση των εργαζόμενων (λ.χ. PIG Project 2016)*
- ✓ *Η καινοτομία θα αποτελέσει δείκτη KBI (Key Performance Indicator) για τα διάφορα τμήματα το 2017*
- ✓ *Θα πρέπει να δοθεί ακόμη περισσότερη ελευθερία κινήσεων στους εργαζόμενους για ανάπτυξη και προώθηση νέων ιδεών*

Συγολιασμός: Μέσα από το τμήμα των δυο (2) συνεντεύξεων παρατηρείται πως η καινοτομία για την CCHBC αποτελεί βασικό παράγοντα δραστηριοποίησης και επιτυχίας, καθώς είναι σημείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Η διοίκηση της εταιρίας επενδύει συνεχώς στην καινοτομία, «τρέχοντας» ενδοεταιρικά προγράμματα ανάπτυξης νέων ιδεών και ενσωματώνοντας στην αξιολόγηση των τμημάτων δείκτες καινοτομικής δράσης.

Σημαντικό στοιχείο για το οποίο υπήρχε σύμπνοια είναι πως η καινοτομία θα πρέπει να περάσει στο επίπεδο και τη δράση των εργαζόμενων, γιατί μόνο έτσι θα παραχθούν και θα εκκολαφθούν νέες ιδέες, που θα στηρίξουν τη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

➤ **Ερώτηση 2:**

Η συνεχής εκπαίδευση βοηθά στην εξειδίκευση των στελεχών και των εργαζόμενων, προάγει την παρακίνηση και βελτιώνει την παραγωγικότητά τους. Πώς η CCHBC στοχεύει και υπηρετεί τον σημαντικό παράγοντα της **μάθησης** και της συνεχούς εκπαίδευσης των στελεχών της;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Η CCHBC έχει ξεχωριστό πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο της, ανάλογα με τις επιδιώξεις του (Development Plan – DP)*
- ✓ *Η εταιρία διοργανώνει κύκλους σεμιναρίων και εκπαιδύσεων των στελεχών της αναπτύσσοντας τις ηγετικές ικανότητες τους (Guiding Coalition Series)*
- ✓ *Η συνολική μάθηση της εταιρίας αναπτύσσεται από νέα στελέχη και εργαζόμενους που πλαισιώνουν την υπάρχουσα ομάδα και συνεισφέρουν με νέα γνώση και εμπειρία*
- ✓ *Το να δουλεύει κάποιος σε έναν οργανισμό σαν την CCHBC αποτελεί καθημερινή εκπαίδευση και αναπτύσσει τις δυνατότητες και τις γνώσεις του*

Σχολιασμός: Μέσα από τις απαντήσεις των στελεχών στην ερώτηση, παρουσιάζεται η εμπιστοσύνη της CCHBC στην έννοια της **μάθησης**, καθώς φαίνεται πως η εταιρία έχει σαφή πλάνα ανάπτυξης των γνώσεων και των εμπειριών των εργαζόμενων και στελεχών.

Η καθημερινότητα της εταιρίας και οι υψηλοί ρυθμοί εργασίας, οδηγούν το εργατικό δυναμικό στην ανάπτυξη δυνατοτήτων ή στην «ανταλλαγή» γνώσεων μεταξύ τους, γεγονός που ενισχύει τη μάθηση και την εξειδίκευση.

Τέλος, η ενίσχυση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού με έμπειρα στελέχη και εργαζόμενους από την ευρύτερη αγορά, τροφοδοτεί τον οργανισμό με περαιτέρω πληροφόρηση, εμπειρία και εν τέλει λειτουργεί υπό το πρίμα μιας διαρκούς εκπαίδευσης.

➤ **Ερώτηση 3:**

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η CCHBC χρησιμοποιεί τεχνολογικά άρτια συστήματα που επιτρέπουν στους εργαζόμενους της να εργάζονται πρακτικότερα και αποδοτικότερα; Συμφωνείτε πως η ανεπάρκεια κατάλληλης **τεχνολογίας** αποτελεί σημαντική έλλειψη σε μια εταιρία σαν την CCHBC, ή δεν αποτελεί τόσο κρίσιμο παράγοντα;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι πολύ σημαντικό να είναι σύγχρονος σε μια παραγωγική εταιρία όπως η CCHBC (νέα laptop για όλους το 2017)*
- ✓ *Γίνονται προσπάθειες για ανανέωση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού ανά τακτά χρονικά διαστήματα (3-5 έτη)*
- ✓ *Οι νέες τεχνολογίες και οι εξοπλισμοί δύνανται να προσφέρουν μειωμένα μακροχρόνια λειτουργικά κόστη για την εταιρία*
- ✓ *Η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού στην CCHBC βοηθά τους εργαζόμενους στη γρηγορότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (VPN system supports “working from everywhere” plan)*

Συγολιασμός: Μέσα από τις απαντήσεις των στελεχών στην ερώτηση, τονίζεται η σημασία της δυνατότητας της τεχνολογίας για τους σύγχρονους επιχειρηματικούς οργανισμούς.

Στην CCHBC υπάρχει σαφές σχέδιο για διαρκή αναβάθμιση των διαθέσιμων τεχνολογιών, γεγονός που ενισχύει την άποψη πως η εταιρία επενδύει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο σύγχρονος εξοπλισμός, όπως απορρέει από τις απαντήσεις στη συνέντευξη, δύναται να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα (operational expenses) και να βοηθήσει στη γενικότερη κερδοφορία και ανάπτυξη.

➤ **Ερώτηση 4:**

Πιστεύετε ότι η διοίκηση (**management**) της CCHBC, είναι η κατάλληλη ή πρέπει να ακολουθήσει κάποιες διαφοροποιήσεις, ώστε να ακολουθεί τις συνεχείς αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Η οργανωτική δομή είναι αρκετά σαφής, παραμένοντας ευέλικτη*
- ✓ *Ο τρόπος οργάνωσης της εταιρίας έχει διαμορφωθεί σχετικά πρόσφατα για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στο περιβάλλον (εσωτερικό – εξωτερικό)*

- ✓ *Οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης δεν σταματάνε ποτέ – όπως και το δυναμικό περιβάλλον δραστηριοποίησης*
- ✓ *Οι διαφοροποιήσεις που τυχόν χρειάζονται φανερώνονται από την ανάγκη της εποχής και υπεύθυνα για την αλλαγή της οργανωτικής δομής είναι το HR και το LT (Leading Team – Ηγετική ομάδα της CCHBC)*
- ✓ *Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης στην οργανωτική δομή είναι ξεκάθαροι και διακριτοί στο σύνολο τους.*

Συμπέρασμα: Αυτό που προκύπτει από τις απαντήσεις στην ερώτηση που έχει να κάνει με την οργανωτική δομή και τον τρόπο management του οργανισμού, είναι πως η εταιρία έχει επίγνωση του ρευστού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης.

Το γεγονός αυτό της επιτρέπει να προβαίνει σε αλλαγές της δομής της, ώστε να παραμένει ευέλικτη και δραστήρια, παρόλες τις δυσκολίες, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους ρόλους τους και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτούς.

➤ **Ερώτηση 5:**

Είναι γενικά αποδεκτό πως οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και ανάπτυξή τους. Πιστεύετε πως η CCHBC έχει αναπτύξει όσο θα έπρεπε το δίκτυο σχέσεων της; Αν όχι ποιες άμεσες κινήσεις θα προτείνατε προς αυτή την κατεύθυνση;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Η εταιρία έχει ένα αρκετά ανεπτυγμένο δίκτυο σχέσεων και πολλούς στρατηγικούς συνεργάτες εγνωσμένης αξίας (Brown Forman, Campari, Tsakiris)*
- ✓ *Η δραστηριοποίηση της CCHBC ως μια εταιρία του Group των εικοσιοχτώ (28) χωρών αναπτύσσει περαιτέρω τα δίκτυα σχέσεων του οργανισμού*
- ✓ *Οι μακροχρόνιες σχέσεις της εταιρίας με την ελληνική κοινωνία και τους Έλληνες προμηθευτές, λειτουργούν σαν δεσμός εμπιστοσύνης και ευνοούν την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων*
- ✓ *Η εταιρία δεν πρέπει να εφησυχάζει, αλλά να έχει διαρκώς τα μάτια της ανοιχτά για νέες ευκαιρίες ανάπτυξης σχέσεων (λ.χ. πρόσφατη συνεργασία με τη Lavazza)*

- ✓ *Το θετικό πρόσημο των σχέσεων της εταιρίας στην αγορά, οδηγεί πολλές νέες εταιρίες στο να επιδιώξουν να δημιουργήσουν σχέσεις με την CCHBC*

Συγολιασμός: Η CCHBC δείχνει να έχει ένα πλήρως ανεπτυγμένο δίκτυο σχέσεων και συνεργειών στην ελληνική επικράτεια και στο εξωτερικό, γεγονός που της επιτρέπει να δραστηριοποιείται καλύτερα, ταχύτερα και αποδοτικότερα (συγκριτικό πλεονέκτημα).

Οι παραγωγοί και καταναλωτές τονίζεται πως εμπιστεύονται τη σχέση που έχουν αναπτύξει με τον οργανισμό και όλο και περισσότερες εταιρίες ψάχνουν πατήματα για την έναρξη συνεργασίας με τη CCHBC.

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ακατάπαυστη δράση της εταιρίας προς την δημιουργία ισχυρών σχέσεων και συνεργειών, γεγονός που την ενεργοποιεί σε νέες αγορές και νέα προϊόντικά χαρτοφυλάκια, με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και κέρδους (λ.χ. Lavazza – Coffee Industry).

➤ **Ερώτηση 6:**

Πιστεύετε πως η CCHBC αποτελεί έναν «ηθικό» οργανισμό. Πως η δραστηριοποίηση της CCHBC σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιτρέπει να κάνει κινήσεις ως προς την κατεύθυνση της λεγόμενης «ηθικής» των επιχειρήσεων;

Κυριότερα Ευρήματα Έρευνας:

- ✓ *Η εταιρία έχει ένα ενεργό ηθικό προφίλ ως προς τους εργαζόμενους της (λ.χ. παροχές, στηρίξεις, προσφορές)*
- ✓ *Η έντονη εταιρική κοινωνική δράση της CCHBC είναι γνωστή στο σύνολο των τοπικών κοινωνιών (CSR)*
- ✓ *Παρόλη την ανταγωνιστική πίεση, λόγω των οικονομικών συγκυριών, η εταιρία δε μείωσε την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καμία στιγμή*
- ✓ *Η εταιρία επιχειρεί γύρω από ένα ξεκάθαρο «Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας» που είναι κοινοποιημένος και γνωστός σε όλο τον οργανισμό*

Σχολιασμός: Η CCHBC δείχνει να διατηρεί και να αναπτύσσει ένα ηθικό προφίλ οργανισμού, με έντονες κοινωνικές δράσεις στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

Σαν αποτέλεσμα του προαναφερθέντος είναι, η CCHBC να θεωρείται από την κοινωνία ένας ηθικός οργανισμός με τον οποίο υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι νιώθουν να είναι πλήρως δικαιωμένοι για τις παροχές τους.

Ιδιαίτερα σε μια περίοδο που η ποιότητα των προϊόντων και αλλά και τα εργασιακά δικαιώματα βάζονται και πλήττονται αδρά, η εταιρία έχει καταφέρει να κρατήσει τον πήχη σε υψηλό επίπεδο και αυτό απορρέει μέσα από τη στήριξη της **ηθικής** ως δυνατότητας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΔΥΝΗΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Το τελευταίο τμήμα της μεταπτυχιακής διατριβής, αρχικά, περιλαμβάνει τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης, με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων, αλλά και με τη παρουσιασθείσα βιβλιογραφία των υποδειγμάτων.

Επομένως το κεφάλαιο θα χωριστεί ουσιαστικά σε τρία (3) υποτμήματα που θα παρουσιάζουν τα :

- Συμπεράσματα της έρευνας και σύνδεση με βιβλιογραφία
- Προτάσεις προς την εταιρία
- Δυνητικά οφέλη από την εφαρμογή των προτάσεων

Μέσω αυτού του διαχωρισμού, θα μπορέσει να απεικονιστεί σε πλήρες εύρος η συνολική εικόνα της CCHBC, τα δυνατά σημεία που παρατηρήθηκαν και τα οποία αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Παράλληλα θα δοθούν οι προτάσεις με τα δυνητικά οφέλη τους, τα οποία αν ακολουθηθούν θα μπορέσουν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμη, μακροχρόνια δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά.

5.1 Συμπεράσματα ανάλυσης και συσχετίσεις

5.1.1 Οι ανθρώπινοι πόροι

Ξεκινώντας με το σημαντικότερο ίσως προϊόν της διπλωματικής διατριβής, αυτό που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, είναι χαρακτηριστικό πως η εταιρία παρουσιάζει υπεροχή σε πολλούς, διαφορετικούς άξονες, έναντι των ανταγωνιστών της.

Αυτή η υπεροχή της, επεξηγείται από την ανάπτυξη που έχει πετύχει σε πόρους και δυνατότητες, γεγονός που μεταφράζεται σε υπεροχή και ειδοποιό διαφορά από τις υπόλοιπες κλαδικές εταιρίες.

Όμως είναι κρίσιμο να απομονωθούν τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μεταπτυχιακή έρευνα, για να εξειδικευθεί το αποτέλεσμα της ανάλυσης.

Το πρώτο αξιοσημείωτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως, η CCHBC έχει επιτύχει να αναπτύξει και να οργανώσει ιδανικά το κομμάτι των **ανθρώπων**.

Παρόλες τις οικονομικές συγκυρίες που οδήγησαν σε σταδιακή μείωση του αριθμού εργαζόμενων, η εταιρία αποτελεί σημείο αναφοράς για τους Έλληνες εργαζόμενους, με 1500 άμεσα απασχολούμενους στην εταιρία.

Κατόπιν για την ελληνική αγορά, η εταιρία σαν εργοδότης έχει μια από της καλύτερες εικόνες, λαμβάνοντας υψηλές θέσεις σχετικούς διαγωνισμούς (πρώτες θέσεις σε διαγωνισμούς ‘Best Workplaces’), ενώ προτιμάται και από το σύνολο των νέων, οι οποίοι σπεύδουν να αιτηθούν για τα προγράμματα ‘Graduate Trainees’ του οργανισμού (150 νέοι ‘Graduates’ έχουν κάνει καριέρα στην εταιρία η στο ‘Coca-Cola Hellenic Group’).

Το παραπάνω είναι εμφανή και στην ποιοτική συσχέτιση με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, στα οποία επιβεβαιώνεται ο ρόλος του ιδανικού εργοδότη στην ελληνική αγορά, όσο και του παραδείγματος ελληνικής επιχειρηματικότητας (ερωτήσεις 35 & 36).

Η συσχέτιση των δεδομένων με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων είναι ακόμα πιο σημαντική αν ληφθεί υπόψιν πως τα μισά ερωτηματολόγια, αντικατοπτρίζουν και τον παλμό της αγοράς μέσω της ομάδας των πωλήσεων, η οποία βρίσκεται σε καθημερινή τριβή με το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας.

Παράλληλα, σε ενίσχυση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την CCHBC, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό δηλώνουν πως αναπτύσσονται μέσω της εργασίας τους, νιώθουν να αυξάνουν τις ικανότητες τους, ενώ εξειδικεύονται σε σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας. (ερωτήσεις 18 - 19 - 22 – 23).

Ιδιαίτερα ως προς το σημείο της καινοτομίας, όπως παρουσιάζεται και στις απαντήσεις της ερώτησης 45 του ερωτηματολογίου (σελίδα 110), οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι σε ποσοστό ίσο του 90%, θεωρούν πως η CCHBC είναι παρούσα για να ακούσει της ιδέες τους και θετική στο να της υλοποιήσει.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι δείχνουν να αισθάνονται παραγωγικοί στην εργασία τους και να ενισχύεται από την πλευρά του οργανισμού η προτροπή για πρωτοβουλία (ερώτηση 43 σελίδα 108).

Όλα τα παραπάνω δίνουν το αποτέλεσμα πως η εταιρία έχει εκτιμήσει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και συσχετίζονται σε άμεση βάση με τα βιβλιογραφικά μοντέλα.

Η CCHBC καταφέρνει επομένως να χρησιμοποιήσει ένα βασικό στοιχείο της αλυσίδας αξίας της¹⁰⁰ (υποκεφάλαιο 2.6 – σελίδα 21), σαν βασικό στοιχείο που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ακόμα, χρησιμοποιεί κατάλληλα τους ανθρώπινους πόρους της για να μπορέσει να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές της¹⁰¹ (υποκεφάλαιο 2.11 – σελίδα 25) και να παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εικόνα σύγχρονου οργανισμού που επενδύει στους ανθρώπους του (καρπωνόμενη παράλληλα και τα οφέλη της εικόνας που χτίζει στην ελληνική κοινωνία).

¹⁰⁰ Πηγή : <http://slideplayer.gr/slide/2010134/> - Δρ.Μιχαήλ Κλήμης (2014)

¹⁰¹Johnson, G. & Scholes, K. (2002) : “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, 6th edition, Prentice Hall Europe, pp 152-153

5.1.2 Φήμη και πελατεία (άυλοι πόροι)

Συνεχίζοντας με το δεύτερο αξιοσημείωτο παρατηρηθέν αποτέλεσμα της μεταπτυχιακής διατριβής, αυτό περιστρέφεται και πάλι γύρω από την κατηγορία των πόρων και πιο συγκεκριμένα γύρω από τους άυλους πόρους και τη «**φήμη και πελατεία**» της CCHBC.

Σε πρώτη φάση, η εταιρία παρουσιάζεται να έχει ισχυρό πελατολόγιο και πιστότητα στην πελατειακή της βάση, γεγονός που της δίνει υψηλά μερίδια αγοράς (υποκεφάλαιο 4.14 σελίδα 64).

Κατόπιν, πολλά εκ των προϊόντων της CCHBC, έχουν αναπτύξει τη δική τους σχέση με την ελληνική κοινωνία και έχουν καταστεί συνώνυμα προϊόντικών κατηγοριών (υποκεφάλαιο 4.1.4 σελίδα 64 – το χαρακτηριστικό παράδειγμα του συσκευασμένου χυμού «Αμίτα»).

Επιπρόσθετα, στο κομμάτι που αφορά τη φήμη, σε συνέχεια της σημαντικής θέσης που κατέχει η εταιρία σαν εργοδότης (η οποία αναπτύχθηκε παραπάνω), η CCHBC αποτελεί αγαπημένη εταιρία της λεγόμενης «Γενιάς Υ» (υποκεφάλαιο 4.1.4 σελίδα 65), γεγονός που υπογραμμίζει την ισχυρή της φήμη στην ελληνική αγορά.

Όμως το στοιχείο που χρίζει της περισσότερης παρατήρησης, προέρχεται από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, όσον αφορά το τμήμα της «φήμης και πελατείας».

Όπως απεικονίζεται στην ερώτηση 33 (σελίδα 101) του ερωτηματολογίου, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό πάνω από 90%, θεωρεί πως η εταιρία δεν βρίσκεται στο σωστό επίπεδο εταιρικής φήμης στην ελληνική αγορά.

Το γεγονός αυτό ενισχύεται και με τις απαντήσεις στην ερώτηση 34 (σελίδα 102), όπου και πάλι οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η CCHBC πρέπει να δουλέψει στο κομμάτι της εταιρικής της φήμης.

Ουσιαστικά οι απαντήσεις αυτές καθρεφτίζουν μέρος της αγοράς, που θεωρεί αρχικά πως η εταιρία δεν είναι μια ελληνική επιχείρηση (κυρίως λόγω των διεθνών και πολυεθνικών της ετικετών - brands).

Οι απόψεις αυτές ακόλουθα, ενισχύονται από τις οικονομικές συγκυρίες, οι οποίες έχουν δημιουργήσει ένα αρνητικό κλίμα στην ελληνική αγορά για οτιδήποτε «πολυεθνικό» και έχουν δημιουργήσει κενά τα οποία ήρθαν να καλύψουν ουσιαστικά νέες, τοπικά εστιασμένες εταιρίες (λ.χ. ΕΨΑ, ΛΟΥΞ).

Συμπληρωματικά, η στρατηγική απόφαση της εταιρίας για μετατροπή του εργοστασίου στο Σχηματάρι σε Mega Plant και η σταδιακή αναδίπλωση της απομάκρυνσης της παραγωγής από τις τοπικές κοινωνίες, ενίσχυσε το πεδίο δυσφήμισης της εταιρίας και αποτέλεσε ισχυρό πλήγμα στη φήμη της.

Όλα αυτά τα στοιχεία που αφορούν τη φήμη σε μεγαλύτερο βαθμό (και όχι τόσο το πελατειακό υπόβαθρο το οποίο παραμένει σε υψηλό επίπεδο), συσχετίζονται ποιοτικά με την αναπτυχθείσα βιβλιογραφία στο κεφάλαιο 2.

Η «φήμη και πελατεία» λοιπόν, αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο που επηρεάζει τις πωλήσεις του οργανισμού, βραχυχρόνια ή μακροχρόνια, δηλαδή ένα βασικό κομμάτι της αλυσίδας αξίας¹⁰² (σελίδα 21).

Επομένως η ανάπτυξη μιας φήμης, η οποία μένει αναπάντητη στην ελληνική εταιρία, δύναται να επηρεάσει τον πελάτη και τον τελικό καταναλωτή, υποδαυλίζοντας τις πωλήσεις και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Κλείνοντας, η δημιουργία «κακής» ή όχι τόσο ισχυρής φήμης, δύναται να επηρεάσει τις μελλοντικές δράσεις και σαν συνεπαγωγή τις δυνατότητες της εταιρίας¹⁰³ (σελίδα 26), καθώς αποτελούν ανοιχτή πληγή για τις αξίες και της νόρμες της επιχείρησης.

¹⁰² Πηγή : <http://slideplayer.gr/slide/2010134/> - Δρ.Μιχαήλ Κλήμης (2014)

¹⁰³ Παπαδάκης, Β. (2002) : «Στρατηγική των επιχειρήσεων», 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα, σελίδα 102

5.1.3 Ηθική (δυνατότητες)

Συνεχίζοντας με το τρίτο συμπέρασμα που απορρέει από τη διπλωματική διατριβή, η δυνατότητα **ηθικής**, που παρουσιάζει η εταιρία, σε συνδυασμό με τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τα οποία έχει συστήσει, αποτελούν τα τρίτο στοιχείο που τονίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά.

Αρχικά η εταιρία έχει καταφέρει να παρουσιάσει ένα ενεργό αποτύπωμα δράσεων στην ελληνική αγορά, παρουσιάζοντας προγράμματα που ωφελούν και ενδυναμώνουν τις τοπικές κοινωνίες, όπως το «Αποστολή Νερό» και «Το Σχολείο που θέλεις» (υποκεφάλαιο 4.1.4 σελίδα 67).

Κατόπιν η CCHBC αποτελεί ενεργό μέλος πολλών οργανισμών, που λειτουργούν προάγοντας την ευγενή επιχειρηματικότητα, το fair trade,¹⁰⁴ τη δέσμευση σε ενέργειες όπως: η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, η μείωση της κατανάλωσης νερού, και η ανακύκλωση των στερεών αποβλήτων (υποκεφάλαιο 4.2.5 σελίδα 75).

Όλα τα προαναφερθέντα, δείχνουν να έρχονται σε άμεση συσχέτιση με τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Αρχικά η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (33/40) πιστεύει πως η CCHBC είναι ένας ηθικός οργανισμός, με πλήρη εταιρική κοινωνική δράση (ερωτήσεις 38 και 40, σελίδες 104 και 106 αντίστοιχα).

Το γεγονός αυτό ενισχύεται σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των δύο (2) στελεχών στην ερώτηση 6 της συνέντευξης (σελίδα 116), καθώς πιστοποιείται και από αυτή την πλευρά πως η CCHBC έχει ενεργό προφίλ εταιρικής κοινωνικής δράσης, ενώ είναι ηθικά δίκαιος εργοδότης προς τους εργαζόμενους, μέσω των παροχών και των λοιπών πλεονεκτημάτων που τους προσφέρει.

¹⁰⁴ Χαρακτηριστικό παράδειγμα fair trade του συνολικότερου 'The Coca-Cola System' αποτελεί η δέσμευση για τη χρησιμοποιούμενη ζάχαρη – Πηγή: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/15/sustainable-sugar-can-coca-cola-bp-shell-bonsucro>

Ακόμα, δεδομένα, έρευνα και συνέντευξη, οδηγούν στο συμπέρασμα της ισχυρής ηθικής του οργανισμού, με ένα ακόμα στοιχείο, αυτό του «Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας» (υποκεφάλαιο 4.2.5 σελίδα 75).

Όμως, πέραν των ενεργειών που αποδεδειγμένα λαμβάνουν χώρα και δίνουν απτά αποτελέσματα, αυτό που έχει σημασία είναι και κάποια στοιχεία διαφορετικής χροιάς.

Αρχικά, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 39 και 41, υποδηλώνουν πως η κοινωνία δεν δύναται να αναγνωρίσει στον επιθυμητό βαθμό, τις δράσεις κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας.

Αποτέλεσμα του προηγούμενου είναι, η τοπική κοινωνία να μην μπορεί να ταυτοποιεί άμεσα και με ακρίβεια, πως πίσω από μια σημαντική εταιρική κοινωνική δράση, βρίσκεται η CCHBC.

Αυτό στην πράξη λειτουργεί εις βάρος της εταιρίας και της ηθικής της φήμης, καθώς αν και είναι παραδεκτό πως οι εταιρικές δράσεις δεν γίνονται για την αναγνώριση, θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζει ο κόσμος πως η CCHBC ενεργεί σαν ηθικός οργανισμός στην ελληνική επικράτεια

Προχωρώντας στη συσχέτιση της παραπάνω πληροφορίας με την αναπτυχθείσα βιβλιογραφία και με επιλεγθέντα θεωρητικά μοντέλα για τη διπλωματική διατριβή, παρατηρείται πως η ηθική λειτουργεί διττά.

Σαν τμήμα των άυλων πόρων της εταιρίας, παρουσιάζεται στο πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού¹⁰⁵ ενισχύοντας τη θέση της εταιρίας και δίνοντας της το πλεονέκτημα της μοναδικότητας έναντι των ανταγωνιστών.

Παράλληλα, ως δυνατότητα της επιχείρησης, εμφανίζεται στις αξίες και νόρμες¹⁰⁶ του οργανισμού, στηρίζοντας την εταιρική ταυτότητα και ενισχύοντας το υπόβαθρό της κλαδικής διαφοροποίησης.

¹⁰⁵Johnson, G. & Scholes, K. (2002): *“Exploring Corporate Strategy: Text and Cases”*, 6th edition, Prentice Hall Europe, pp 152-153

¹⁰⁶ Παπαδάκης, Β. (2002) : *«Στρατηγική των επιχειρήσεων»*, 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα, σελίδα 102

Κλείνοντας το τμήμα των συμπερασμάτων, όλα τα παραπάνω που αναλύθηκαν συνεπικουρούν στη σύνδεση των επιμέρους τμημάτων (στοιχεία, ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, βιβλιογραφία), με το συμπέρασμα πως, η ανταγωνιστική υπεροχή της CCHBC στον κλάδο, είναι απόρροια των τριών βασικών της πλεονεκτημάτων:

- Άνθρωποι
- Φήμη και Πελατεία
- Ηθική

Η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των παραπάνω πόρων και δυνατοτήτων της CCHBC από τον ίδιο τον οργανισμό επομένως, είναι η ειδοποιός διαφορά του οργανισμού, αποτελεί τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσφέρει τη δεσπόζουσα θέση που κατέχει στην ελληνική αγορά.

5.2 Προτάσεις για την CCHBC

Διάγοντας την αρχή του τελευταίου τμήματος της μεταπτυχιακής διατριβής και έπειτα από το κρίσιμο τμήμα των συμπερασμάτων που προκύπτουν από το σύνολο της έρευνας, είναι ουσιαστικό να παρουσιαστούν προτάσεις που θα μπορέσουν να αναπτυχθούν από τον οργανισμό και τα δυνητικά οφέλη από την εφαρμογή τους.

Σε ένα πρώτο επίπεδο η CCHBC θα πρέπει να συνεχίσει να στηρίζει το τμήμα των υλικών της πόρων, ιδιαιτέρως του εξοπλισμού και των κτηρίων της, πιστοποιώντας πως θα βρίσκονται πάντα σε ένα υψηλότατο επίπεδο.

Κατόπιν, η εταιρία θα πρέπει να ενδυναμώσει τη στήριξη των ανθρώπων της, επενδύοντας ακόμα παραπάνω στην ανάπτυξη και βελτίωσή τους, καθώς όπως αποδεικνύεται αποτελούν το καύσιμο της παραγωγικής και επιχειρηματικής μηχανής του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, μια ακόμα πρόταση είναι, η προσπάθεια αντιστροφής της αρνητικής φήμης της εταιρίας, συγκεκριμένα σε τοπικές κοινωνίες και περιοχές που το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο (λόγω της μεταφοράς των παραγωγικών λειτουργιών στο Mega Plant Σχηματαρίου).

Η CCHBC θα πρέπει να βελτιώσει τη σχέση της με τους καταναλωτές και την τοπική κοινωνία, πραγματοποιώντας τοπικές δράσεις, στηρίζοντας την έμμεση επιχειρηματικότητα στην περιοχή και δείχνοντας πως βρίσκεται ακόμα εκεί, δίπλα στους κατοίκους.

Τέλος, σε σύμπνοια με την προηγούμενη πρόταση, η CCHBC θα πρέπει να συνεχίζει να φροντίζει την ηθική σαν δυνατότητα, με περισσότερες δικλίδες ηθικής ασφάλειας στην εσωτερική και εξωτερική λειτουργία της.

Αυτό σημαίνει πως σε οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και αφορά την εταιρία, θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια, δίκαιη αντιμετώπιση των πάντων και περισσότερες εταιρικές κοινωνικές δράσεις στην ελληνική επικράτεια.

5.3 Προκύπτοντα δυνητικά οφέλη για την CCHB

Ολοκληρώνοντας, η εφαρμογή των προτάσεων θα μπορέσει να προσφέρει πολλαπλά οφέλη στη CCHBC, έναν οργανισμό που προσφέρει ποικιλοτρόπως στην ελληνική κοινωνία.

Αρχικά, η ενίσχυση των ανθρώπων του οργανισμού θα αποτελέσει στήριξη τόσο του, βαλλόμενου από την ανεργία, εργατικού προσωπικού της χώρας, αλλά θα αποτελέσει και εξελικτικό παράγοντα για την ίδια την εταιρία.

Κοινώς η εκτενέστερη επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα, δύναται να προωθήσει τη συνολικότερη παραγωγικότητα, καινοτομία και ανάπτυξη της CCHBC, βοηθώντας παράλληλα και το κοινωνικό σύνολο.

Ακόλουθα, με την εφαρμογή των προτάσεων ως προς τη φήμη της CCHBC, η εταιρία θα εκμεταλλευτεί τα περιθώρια για βελτίωση και ανάπτυξη μιας ρεαλιστικότερης και καλύτερης εικόνας στην αγορά.

Συμπληρωματικά, η ηθική θα αποτελέσει τη νέα βάση πάνω στην οποία η εταιρία θα μπορεί να στηρίξει την επιχειρηματικότητα της, πετυχαίνοντας τόσο να είναι αποτελεσματική, όσο και να θεωρείται παράδειγμα ηθικού οργανισμού για την ελληνική κοινωνία.

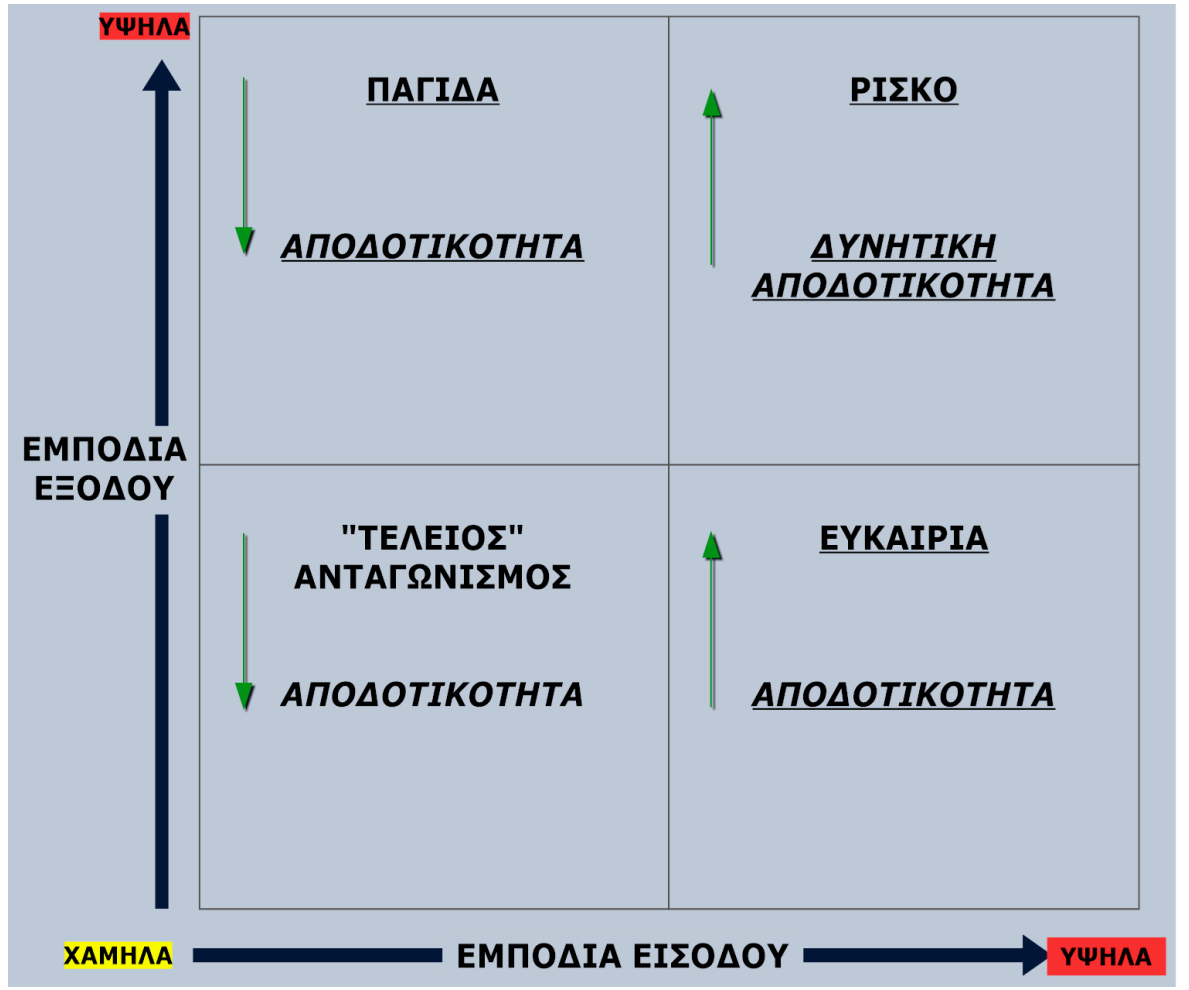
Τέλος, κλείνοντας με μια γενικότερη συσχέτιση των δυνητικών οφελών για την CCHBC, όλες οι παραπάνω προτάσεις που απορρέουν από τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής έρευνα, είναι στοιχεία που θα τονίσουν το στάτους της εταιρίας, θα διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και σύντομα θα προσφέρουν δεσπόζουσα θέση στον οργανισμό ΚΑΙ όσον αφορά την ηθική του υπόσταση.

6. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Ενέργεια		2016			2017
			Οκτώβρης	Νοέμβρης	Δεκέμβρης	Ιανουάριος
1	Γνωριμία, συζήτηση θέματος, ενδιάμεσοι στόχοι, δομή ΔΕ	16/10				
2	Υπογραφή από ΕΔ και επιστροφή στον φοιτητή	21/10				
3	<ul style="list-style-type: none"> · Δομή ΔΕ (Κεφάλαια, λέξεις κλειδιά για κάθε ενότητα) · Βιβλιογραφία/Διεθνής Πρακτική – συγγραφή Κεφ. 2 (εύρεση και συγγραφή σχετικών ακαδημαϊκών άρθρων) · Προσδιορισμός προβλήματος (κυρίως με την μορφή ερευνητικού ερωτήματος) · Προτεινόμενη Ερευνητική Μεθοδολογία 	12/11				
4	<ul style="list-style-type: none"> · Μεθοδολογία – οριστικοποίηση και συγγραφή Κεφ. 3 - περιγραφή των πηγών των διαφόρων στοιχείων · Συγκέντρωση στοιχείων & βασικά στατιστικά τους · Αρχικά εμπειρικά αποτελέσματα & Συμπεράσματα σε μορφή σημείων (bullet points) 	03/12				
5	<ul style="list-style-type: none"> · Ολοκλήρωση εμπειρικών αποτελεσμάτων & Συγγραφή Κεφ. 4 · Εισαγωγή – βασική δομή Κεφ. 1 · Συμπεράσματα σε μορφή σημείων (bullet points) · Ερωτήσεις γενικής παρουσίασης της ΔΕ 	17/12				
6	<ul style="list-style-type: none"> · Ολοκλήρωση συγγραφής όλων των εννοιών της ΔΕ · Κατασκευή της παρουσίασης · Προσεκτική ανάγνωση της ΔΕ, διόρθωση τυπογραφικών λαθών και ομαλής ροής κειμένου. 	20/12 - 13/01				

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



Παράρτημα 1 - Διαγραμματική απεικόνιση των εμποδίων εισόδου και εξόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο. Παρατηρείται πως τα χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου σε έναν κλάδο, παραμένουν συνυφασμένα με καταστάσεις «τέλειου» ανταγωνισμού, για τις οποίες απαιτείται συγκριτικό πλεονέκτημα για να επιτευχθεί ο στόχος της αποδοτικότητας. - Πηγή : Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων –/Ε.Ε.Δ.Ε. (2006) «Σημειώσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ 1».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>	<u>Opportunities</u>	<u>Threats</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις με συμμάχους • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρό Brand Name • Ευέλικτη στρατηγική • Πατενταρισμένη τεχνολογία • Ικανοποιητικές μετά την πώληση παροχές • Ισχυρή διαφήμιση • Έρευνα και ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Ασαφές στρατηγικό πλάνο • Υψηλά κόστη • Εσωτερικά προβλήματα λειτουργιών • Χαμηλή κερδοφορία • Αδύναμο μάρκετινγκ των προϊόντων • Αδυναμία στην έρευνα και ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Χρήση νέων τεχνολογιών • Στρατηγικές συμμαχίες • Καθετοποίηση παραγωγικής διαδικασίας • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημογραφικές αλλαγές • Επαχθείς κρατικές ρυθμίσεις για τις επιχειρήσεις • Αυξανόμενη δύναμη προμηθευτών • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών • Αλλαγή καταναλωτικών προτιμήσεων • Είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά

2 - Ενδεικτική παρουσίαση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (S.W.O.T. Analysis) μιας εταιρίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3



ICOOL Series

- Μοντέρνο & Premium Look

- Δυναμική παρουσίαση του brand

- Δωρεάν συντήρηση & εύκολο service

- Interactive & εν δυνάμει συνδέσιμο με νέες τεχνολογίες

- Ενεργειακή κλάση χαμηλής κατανάλωσης

- Επαυξημένος Ψυκτικός Χώρος & Visibility στα προϊόντα μας

- Χαμηλά Επίπεδα Θορύβου

Παράρτημα 3 – Η νέα σειρά ψυγείων iCool της CCHBC και τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά της
Πηγή: Cold Drink Equipment Department (CDE) of CCHBC

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΡΩΝ - ΕΥΡΥΜΑΤΩΝ

ΠΟΡΟΙ	ΕΥΡΥΜΑΤΑ	ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ
ΥΛΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> + Αριθμός παραγωγικών μονάδων + Αριθμός ψυγείων στην αγορά + Τεχνολογικός εξοπλισμός + Τεχνολογική και μηχανογραφική οργάνωση + Οργανωτική δομή + Ασφάλεια & Διεθνή Πρότυπα Ασφάλειας + Προϊοντικό Portfolio - Κτηριακές εγκαταστάσεις και υποδομές γραφείων - Μεγαλύτερη διασπορά παραγοντικών μονάδων στην ελληνική επικράτεια 	<p>Οι απαντήσεις που δίνονται για τους υλικούς πόρους της CCHBC δηλώνουν την πολύ καλή κατάσταση όσον αφορά τους υλικούς πόρους του οργανισμού, με μόνη παραφωνία την ανάγκη για καλύτερες κτηριακές εγκαταστάσεις γραφείων και υποδομών.</p>
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> + Ικανός αριθμός εργαζομένων στην CCHBC + Μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης εργαζομένων και στελεχών + Πολύ υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας + Παρακίνηση για νέου τρόπους αύξησης παραγωγικότητας + Ικανοποιημένο εργατικό προσωπικό + Το εργατικό προσωπικό νιώθει ασφάλεια παρά τις οικονομικές συγκυρίες + Η εταιρία προωθεί την ελεύθερη σκέψη + Η CCBC έχει δημιουργήσει ισχυρό δίκτυο σχέσεων + Οι συνεργάτες και προμηθευτές είναι ικανοποιημένοι από τη σχέση τους τη CCHBC - Σε μερικά τμήματα πιθανόν να χρειάζεται μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων δεδομένου του όγκου εργασίας 	<p>Οι απαντήσεις που δίνονται για τους ανθρώπινους πόρους της CCHBC αποδεικνύουν πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της. Οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι, νιώθουν παραγωγικοί και ασφαλείς ενώ προωθείται η παρακίνηση και η ελεύθερη σκέψη. Το δίκτυο σχέσεων είναι ουσιαστικά πολύ ενεργό και η ικανοποίηση των συνεργατών δεδομένη.</p>

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> + Κεφαλαιακή ασφάλεια + Επαρκείς οικονομικοί πόροι + Ικανό ποσοστό εξαγωγών + Επενδυτικές κινήσεις + Ισχυρά δίκτυα διανομής 	<p>Οι οικονομικοί πόροι της εταιρίας είναι σε πολύ καλό επίπεδο δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας, κυρίως λόγω της ασφάλειας που απορρέει από τη θέση της στον όμιλο των 28 χωρών. Η CCHBC πορεύεται με ισχυρές εξαγωγές, δίκτυα και επενδύσεις</p>
ΑΥΛΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> + Εγνωσμένη αξία και φήμη στην ελληνική αγορά + Η CCHBC αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας + Η εταιρία θεωρείται υπόδειγμα εργοδότη για την ελληνική αγορά + Η κουλτούρα και οι αξίες της CCHBC είναι σημείο διαφοροποίησης + Η κουλτούρα της CCHBC επιφέρει ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρίας και προάγει την καινοτομία + Η CCHBC θεωρείται ένας ηθικός επιχειρηματικός οργανισμός + Οι εταιρικές κοινωνικές δράσεις της εταιρίας είναι αξιοσημείωτες - Το κομμάτι της φήμης στην ελληνική αγορά είναι κάτι που χρήζει προσοχής - Πολλές από τις εταιρικές κοινωνικές δράσεις της εταιρίας δεν είναι γνωστές στις κοινωνικές ομάδες - Ο διαθέσιμος χρόνος για ανάπτυξη καινοτομιών και νέων ιδεών είναι σχετικά περιορισμένος 	<p>Ίσως η κυριότερη ομάδα πόρων, για την CCHBC καθώς από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει πως ο οργανισμός είναι εγνωσμένης αξίας στην ελληνική αγορά και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. Η κουλτούρα και οι αξίες της εταιρίας είναι σημαντικό σημείο διαφοροποίησης και οδηγούν ουσιαστικά σε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Χρειάζεται προσοχή με την εταιρική φήμη της εταιρίας (εστιάζοντας σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ίσως) και στο χρόνο που καταναλώνεται από τους εργαζόμενους και αφορά την ανάπτυξη καινοτομιών.</p>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΘΕΜΑ: «Χρήση πόρων & δυνατοτήτων με σκοπό τη
δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά και το
ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
Η περίπτωση της CCHBC»**

Στοιχεία Φοιτητή:
Μπαλατσός Χρήστος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Ευαγγελία Δεσλή

Αθήνα
- Ακαδημαϊκό Έτος 2016/2017 -

ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

1. Η CCHBC σαν χώρος εργασίας διαθέτει της κτιριακές εγκαταστάσεις και τα γραφεία που δικαιολογεί το μέγεθος της και καθιστά εύκολη την καθημερινότητα των εργαζόμενων :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

2. Οι σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός προάγουν τη σωστή συνεργασία μεταξύ της ομάδας των πωλήσεων και των διαφόρων υποστηρικτικών τμημάτων :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

3. Η εταιρία έχει τον ιδανικό αριθμό ψυγείων τοποθετημένο στην ελληνική αγορά :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

4. Η εταιρία θα πρέπει να αυξήσει τα ψυγεία της στην ελληνική αγορά, σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού που έχει δημιουργηθεί τελευταία :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

5. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται στη CCHBC (συστήματα υπολογιστών, προγράμματα κ.α.) βελτιώνει τους χρόνους εργασίας των εργαζόμενων :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

6. Οι εν λειτουργία παραγωγικές μονάδες (εργοστάσια) της CCHBC στην ελληνική επικράτεια είναι σε αριθμό ακριβώς όσες θα έπρεπε να είναι :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

7. Το νέο Mega Plant της CCHBC στο Σχηματάρι Βοιωτίας θα αποτελέσει σημαντικότατο κεφάλαιο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

8. Οι περιφερειακές παραγωγικές μονάδες της εταιρίας (Ηράκλειο, Αίγιο κτλ.) συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχή πορεία του οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

9. Η CCHBC διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογική και μηχανογραφική οργάνωση :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

10. Η οργάνωση της εταιρίας απαρτίζεται από σαφή δομή, θέσεις και αρμοδιότητες, σε όλα τα τμήματα (departments) :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

11. Η οργανωτική δομή της CCHBC ενισχύει τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων και δημιουργεί κίνητρα προσωπικής ανάπτυξης :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

12. Η CCHBC ενδιαφέρεται για την ασφάλεια των εργαζομένων και προσφέρει όλα τα απαραίτητα εφόδια για ασφαλή και υγιή περιβάλλοντα εργασίας :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

13. Τα Διεθνή Πρότυπα Ασφαλείας (ISO) που τηρούνται από τον οργανισμό, είναι πολύ σημαντικά καθώς πιστοποιούν την υφιστάμενη ασφάλεια και δημιουργούν σύγχρονα περιβάλλοντα παραγωγικής διαδικασίας :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

14. Το προϊόντικό portfolio της εταιρίας είναι αρκετά εκτενές και επιτρέπει τη δυναμική δραστηριοποίηση στην ελληνική αγορά :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

15. Οι διαθέσιμες μάρκες της εταιρίας (brands) συμβάλλουν στην αναγνωρισιμότητα και δημιουργούν μακροχρόνιο δέσιμο καταναλωτή - οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

16. Τα προϊόντα της εταιρίας είναι τα πλέον ασφαλή και οι καταναλωτές τα επιλέγουν με γνώμονα τόσο τη γεύση όσο και την εμπιστοσύνη που έχουν σε αυτά :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

17. Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στη CCHBC διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία και την ποιότητα της εταιρικής δραστηριοποίησης :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

18. Το επίπεδο παραγωγικότητας των υπαλλήλων και εργαζομένων της CCHBC κρίνεται υψηλό και βοηθά στην ταχεία δραστηριοποίηση :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

19. Ο βαθμός εξειδίκευσης των υπαλλήλων και εργαζομένων της CCHBC θεωρείται υψηλός και συντελεί στη γενικότερη αποτελεσματικότητα :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

20. Η CCHBC βοηθάει και παρακινεί συνεχώς τους εργαζόμενους ώστε να αναζητούν συνέχεια νέες μεθόδους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και του τωρινού τρόπου εργασίας :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

21. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι ικανοποιημένοι και θετικά διακεείμενοι όσον αφορά την εργασία τους στην CCHBC :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

22. Καθώς τα πράγματα μεταβάλλονται διαρκώς στο εργασιακό περιβάλλον, η CCHBC προσφέρει σταθερότητα, εργασιακή ασφάλεια και κίνητρα στους εργαζομένους να αναπτύξουν προσωπικές ικανότητες :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

23. Η CCHBC μαθαίνει στους ανθρώπους της να έχουν ανοιχτό μυαλό και να προσαρμόζονται σε όποιες συγκυρίες, ακόμα και όταν αυτές είναι πρωτόγνωρες:

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

24. Η CCHBC έχει καταφέρει να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές της και αυτό συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

25. Οι συνεργάτες της εταιρίας είναι εγνωσμένης αξίας στον τομέα τους και δηλώνουν πλήρως ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με τη CCHBC :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

26. Οι συνεργάτες – προμηθευτές της CCHBC χρησιμοποιούν συχνά νέες και καινοτομικές μεθόδους στις προτάσεις τους προς τον οργανισμό :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

27. Η CCHBC ως μια εταιρία του ευρύτερου ομίλου της Coca-Cola Hellenic μπορεί να αισθάνεται ασφάλεια ως προς τα κεφάλαια της :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

28. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στη CCHBC είναι επαρκείς για την ομαλή, σωστή δραστηριοποίησή της :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

29. Το ποσοστό των εξαγωγών που πραγματοποιεί η εταιρία αντικατοπτρίζει την οικονομική υγεία του οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

30. Οι συνεχείς επενδύσεις, ακόμα και κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθιστούν την CCHBC έναν οικονομικό οργανισμό «παντός καιρού» :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

31. Η εταιρία έχει καταφέρει να δημιουργήσει ισχυρά δίκτυα διανομής, μεταφέροντας τα προϊόντα της σε κάθε γωνιά της ελληνικής επικράτειας :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

32. Τα δίκτυα διανομής της CCHBC αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο της επιτυχούς δραστηριοποίησης του οργανισμού :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

33. Ο οργανισμός έχει καταφέρει να αποκτήσει φήμη και πάγια πελατεία, μέσω της πολυετούς δραστηριοποίησης στην ελληνική αγορά :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

34. Η φήμη της CCHBC στην ελληνική κοινωνία, δεν είναι τόσο ισχυρή όσο θα μπορούσε να είναι. Θεωρούνται αναγκαίες δράσεις προς ενίσχυσή της :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

35. Η CCHBC έχει καταφέρει να θεωρείται παράδειγμα άρτιας ελληνικής επιχειρηματικότητας και έχει καταφέρει να ηγείται στον κλάδο των αναψυκτικών :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

36. Η κουλτούρα και οι εταιρικές αξίες της CCHBC έχουν συνεισφέρει στη δημιουργία του ιδανικού προφίλ εργοδότη στο μάτια του εργατικού δυναμικού της χώρας :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

37. Η κουλτούρα της CCBC επιτρέπει στους εργαζόμενους να βελτιώνονται, να προοδεύουν και να αναπτύσσουν ποικίλες διαφορετικές δεξιότητες :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

38. Η CCHBC θεωρείται ένας ηθικός οργανισμός, που ακολουθεί πιστά τη νομοθεσία και την εταιρική δεοντολογία :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

39. Η ελληνική κοινωνία αναγνωρίζει την ηθική της CCHBC στις πρακτικές της και τη συγκαταλέγει στις εταιρίες πρότυπα σε αυτό τον τομέα :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

40. Η CCHBC έχει έντονη δράση εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας (CSR) και συμμετοχή σε δράσεις που βοηθούν στις τοπικές κοινωνίες :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

41. Η ελληνική κοινωνία είναι ενήμερη για τις εταιρικές κοινωνικές δράσεις υπευθυνότητας της CCHBC και αναγνωρίζει το όφελος τους :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

42. Η CCHBC στηρίζει και προάγει την καινοτομία ως πυλώνα εταιρικής ανάπτυξης :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

43. Η πρωτοβουλία και δημιουργικότητα των εργαζομένων είναι στοιχεία που εντάσσονται ελεύθερα στην καθημερινότητα της CCHBC :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

44. Οι εργαζόμενοι της CCHBC έχουν χρόνο στη διάθεση τους για ανάπτυξη της καινοτομίας και εξέλιξη νέων ιδεών :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

45. Η διοίκηση της CCHBC λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις καινοτόμες ιδέες, ακόμα και όταν αυτές προέρχονται από τους εργαζόμενους της :

Συμφωνώ Απόλυτα	
Συμφωνώ Λίγο	
Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	
Διαφωνώ Λίγο	
Διαφωνώ Απόλυτα	

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ/ΗΣ

- **Φύλο :** Γυναίκα..... Άνδρας.....
- **Ηλικία :** < 25..... 25-34..... 35-44..... 45-54..... > 55.....
- **Εργάζομαι :** Ομάδα Πωλήσεων..... Υποστηρικτικός Τομέας.....
Άλλο
- **Ημερομηνία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου :**/...../.....

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ
ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΘΕΜΑ: «Χρήση πόρων & δυνατοτήτων με σκοπό τη
δεσπόζουσα θέση στην ελληνική αγορά και το
ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
Η περίπτωση της CCHBC»**

Στοιχεία Φοιτητή:
Μπαλατσός Χρήστος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Ευαγγελία Δεσλή

Αθήνα
- Ακαδημαϊκό Έτος 2016/2017 -

Στα πλαίσια της έρευνας και της πληρέστερης εικόνας για την CCHBC, θα αναπτυχθεί παράλληλα με το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα δοθεί σε εργαζόμενους στο της εταιρίας και μια ξεχωριστή μεθοδολογική προσέγγιση **συνέντευξης**.

Στόχος αποτελεί η συλλογή πληροφοριών για τις δυνατότητες της CCHBC, οι οποίες μπορούν να παρουσιαστούν πληρέστερα μέσα από τα λόγια ιεραρχικά υψηλόβαθμων στελεχών της εταιρίας.

Στην κατεύθυνση αυτή θα ερωτηθούν ζητήματα στους βασικούς άξονες των δυνατοτήτων, δηλαδή:

- Καινοτομία
- Μάθηση
- Τεχνολογία - Τεχνογνωσία
- Management
- Σχέσεις
- Ηθική

Λειτουργώντας συνδυαστικά με τα ερωτηματολόγια, οι ερωτήσεις της συνέντευξης (συν)υφαίνουν την θεωρητική κάλυψη του ζητήματος των πόρων και δυνατοτήτων στην εταιρία CCHBC και επιτρέπουν τη συλλογή πληροφοριών για ενδότερα ζητήματα, από άτομα που διαχειρίζονται περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό.

Επομένως, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν με σαφήνεια, αντικειμενικότητα και αυθορμητισμό ερωτήματα που θα απευθυνθούν σε δύο (2) στελέχη της CCHBC, με σημαντική εμπειρία στην επιχείρηση, αλλά και στον γενικότερο κλάδο.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η**

Η θέση της CCHBC στην ελληνική αγορά αναψυκτικού είναι αρκετά ισχυρή. Συμφωνείτε πως υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης καινοτομιών και αν ναι, πως μπορεί να αξιοποιηθεί η δημιουργικότητα των εργαζόμενων στην εταιρία για να φτάσει ο οργανισμός σε νέες καινοτομίες;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να παρουσιαστεί το επίπεδο της **καινοτομίας** στην CCHBC, σε συνδυασμό με τη θέση της στην αγορά, κάτι που σύμφωνα με τη θεωρία των Πόρων και Δυνατοτήτων δύναται να αποτελέσει πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η**

Η συνεχής εκπαίδευση βοηθά στην εξειδίκευση των στελεχών και των εργαζόμενων, προάγει την παρακίνηση και βελτιώνει την παραγωγικότητά τους. Πώς η CCHBC στοχεύει και υπηρετεί τον σημαντικό παράγοντα της **μάθησης** και της συνεχούς εκπαίδευσης των στελεχών της;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να ερευνηθεί σε ποιο βαθμό η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών και εργαζόμενων της CCHBC, αποτελεί βασική στρατηγική για τη διοικητική ομάδα της εταιρίας, καθώς η δυνατότητα μάθησης από μόνη της αποτελεί σημαντικό κομμάτι της θεωρίας των Πόρων και Δυνατοτήτων.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η**

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η CCHBC χρησιμοποιεί τεχνολογικά άρτια συστήματα που επιτρέπουν στους εργαζόμενους της να εργάζονται πρακτικότερα και αποδοτικότερα; Συμφωνείτε πως η ανεπάρκεια κατάλληλης τεχνολογίας αποτελεί σημαντική έλλειψη σε μια εταιρία σαν την CCHBC, ή δεν αποτελεί τόσο κρίσιμο παράγοντα;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να αναλυθεί το επίπεδο χρήσης σύγχρονης **τεχνολογίας - τεχνογνωσίας** στη CCHBC, ένα εργαλείο που σύμφωνα με τη θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων, μπορεί να προσδώσει σημαντική αξία σε έναν οργανισμό.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η**

Πιστεύετε ότι η διοίκηση (**management**) της CCHBC, είναι η κατάλληλη ή πρέπει να ακολουθήσει κάποιες διαφοροποιήσεις, ώστε να ακολουθεί τις συνεχείς αλλαγές σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να ερευνηθεί σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και το σχήμα management της CCHBC δίνει τη δυνατότητα της ευελιξίας στις σύγχρονες απαιτήσεις, γεγονός που αποτελεί πλεονέκτημα της σύγχρονης σκέψης της θεωρίας Πόρων και Δυνατοτήτων.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η**

Είναι γενικά αποδεκτό πως οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και ανάπτυξή τους. Πιστεύετε πως η CCHBC έχει αναπτύξει όσο θα έπρεπε το δίκτυο **σχέσεων** της; Αν όχι ποιες άμεσες κινήσεις θα προτεινάτε προς αυτή την κατεύθυνση;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να τονιστεί η δυνατότητα σχέσεων, στοιχείο που σύμφωνα με τη θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων, αποτελεί στρατηγική δυνατότητα για έναν οργανισμό. Οι σχέσεις που συνήθως αναπτύσσονται, βοηθούν συνήθως στη μείωση του κόστους, στην αρτιότερη λειτουργία και σε εξειδίκευση σε διάφορους τομείς.

➤ **ΕΡΩΤΗΣΗ 6^η**

Πιστεύετε πως η CCHBC αποτελεί έναν «ηθικό» οργανισμό. Πως η δραστηριοποίηση της CCHBC σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιτρέπει να κάνει κινήσεις ως προς την κατεύθυνση της λεγόμενης **«ηθικής»** των επιχειρήσεων;

ΣΚΟΠΟΣ του ερωτήματος είναι να μελετηθεί η προέκταση της θεωρίας Πόρων και Δυνατοτήτων, όσον αφορά τις κοινωνικές δράσεις που μπορεί να προσφέρει μια κερδοσκοπική εταιρία σαν την CCHBC και πως μέσα από τέτοιες δράσεις μπορεί να προσφέρει περαιτέρω στο κοινωνικό σύνολο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- Παπαδάκης, Β. (2002) : «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*», 4^η έκδοση, Μπένου Ε, Αθήνα
- Ψάρρας, Ι. (2005) : Διαλέξεις Μαθήματος «*Συστήματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης*», Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- Θερίου, Ν. (2005) : «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα
- Ανδρεάδης, Ν. (2007) : Διαλέξεις Μαθήματος «*Εισαγωγή στη Ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*», Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Παιδαγωγικών
- Δημητριάδης, Στ. και Τζωρτζάκη Αλ. (2011) «*Μάρκετινγκ*», Rosili, Αθήνα

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Daniel, D. R. (1961) : "*Management Information Crisis*", Harvard Business Review
- Porter, M. (1980) : "*Competitive Strategy*", NY: The Free Press
- Wernerfelt, B. (1984) : "*A Resource-based view of the firm*", Strategic Management Journal
- Porter, M. (1985) : "*Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*" New York: Free Press
- Mintzberg, H. (1987) : "*The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*", California Management Review
- Hill, C. W. (1988) : "*Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency approach*", Academy of Management Review
- Senge, P. M. (1990) : "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", New York: Doubleday
- Barney, J.B. (1991) : "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Journal of Management 17
- Haas, P. (1992) : "*Epistemic Communities and International Policy Coordination*" International Organization

- Schein E. (1993) : ‘*Organizational Culture and Leadership*’. Jossey Bass, San Francisco, CA
- Mintzberg, H. (1994) : “*The Rise Fall of Strategy Planning*”, NY, The Free Press
- Bowman, C. (1995) : “*The Essence of Competitive Strategy*”, Prentice Hall
- Wheelen & Hunger (1995) : “*Strategic management and business policy*”, Addison-Wesley (Reading, Mass.)
- Miller, A. & Dess, G. (1996) : “*Strategic Management*”, second edition, McGraw - Hill, London
- Grant, R. (1998) : “*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, 3rd edition, Blackwell Business
- Nicholson, W. (1998) : “*Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*”, Harcourt Brace College Publishers, Vol. A’, Florida, USA
- Grant, M. (1998) : “*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*”, 3rd edition, Blackwell Business
- Sahay, M. (1998) : “*How firms compete: A new classification of generic Strategies*”, Journal of General Management
- Calaprice, A. (2000) : “*The Expanded Quotable Einstein*”, Princeton University Press
- Besanko, D., Dranove, D and Shanley, M. (2000) : “*Economics of Strategy*”, John Wiley and Sons New York, USA
- Thompson, A. & Srtickland, A. (2001) : “*Strategic Management: Concepts & Cases*”, 13th edition, Irwin-McGraw-Hill
- Hitt, M., Ireland, R.D. & Hoskinson, R.E. (2001) : “*Strategic Management Competitiveness & Globalization*”, West Publishing Company, 4th edition
- Priem, L. R. & Butler, J. E. (2001) : “*Is the Resource - Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*”, Academy of Management Review
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) : “*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*”, 6th edition, Prentice Hall Europe
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2004) : “*Strategic Management Business Policy*”, 9th edition, Pearson Education
- Ramanna, K.. (2006) : “*The Implications of Fair-Value Accounting: Evidence from the Political Economy of Goodwill Accounting*”, Working Paper Series

Katsiolouides, M. (2006) : “*Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations (Managing Cultural Differences)*”, Butterworth-Heinemann imprint of Elsevier, New York

Andersen, E. (2008) : “*Rethinking project management : An organizational perspective*”, Pearson Education Limited, Essex England

Luck, D. (2008) : “*Assessing The Marketing Environment*”, Elsevier, Berlin

Davies, T. (2009) : “*Business Models, Business Strategy and Innovation*”, Long Range Planning 43, Elsevier

Sara, D. (2010) : “*Strategic Management 1*”, Kingston University Editions

Andler, N. (2011) : “*Tools For Project Management, Workshops And Consulting: A Must-Have Compendium Of Essential Tools And Techniques*”, Publicis, Berlin

Διαδικτυακοί Τόποι - Οικονομικά στοιχεία

- <http://gr.coca-colahellenic.com/gr/etairia/istoria/>
- <https://www.ccamatil.com/>
- <http://www.kathimerini.gr/850287/article/oikonomia/epixeirhseis/pws-kai-giati-sysswreythkan-ta-provlhmata-gia-ton-marinopoylo>
- <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-starbucks/>
- <http://valuationacademy.com/porters-five-forces-in-action-sample-analysis-of-coca-cola/>
- <https://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo>
- <http://slideplayer.gr/slide/2010134/>
- <http://www.cnn.gr/money/story/52602/kleinei-i-pepsico-hbh-to-ergostasio-sta-oinofyta>
- <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/uploads/2014/03/The-role-of-communication.pdf>

- <http://www.hr.ubc.ca/learning-engagement/coaching-conversations-networks/360-feedback/>
- <http://www.frigoglass.com/el/purpose-values/>
- <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>
- <http://www.coca-colacompany.com/our-company/the-coca-cola-system>
- <http://www.frigoglass.com/el/purpose-values/>
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1156739/coca-cola-3e-mpainei-sth-dianomh-aklolyon.html>
- <http://www.capital.gr/story/3160648>
- <http://gr.coca-colahellenic.com/generationwin/index.html#chapter1-stats>
- <http://www.skai.gr/news/greece/article/298770/ependusi-24-ekat-euro-apo-tin-coca-cola-sto-shimatari--11-11-2015/>
- <http://www.careerguide.gr/careerdeny/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CF%81%CE%B9%CE%AD%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%AC-%CF%85-2016/>
- <http://www.protothema.gr/greece/article/638717/coca-cola-unilever-nestl-kai-delta-aposuroun-proioda-tous-meta-tis-apeiles-gia-molunsi/>
- <http://www.unesda.eu/>
- <https://www.unglobalcompact.org/>
- <http://www.csreurope.org/>