

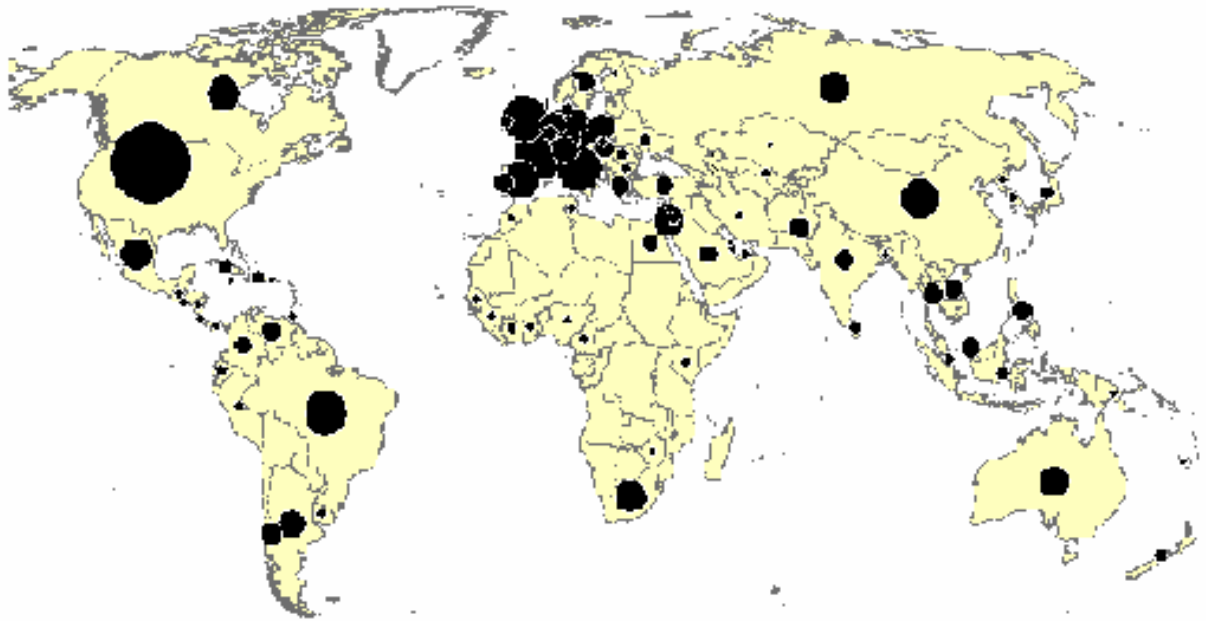
ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ

Η γεωγραφική οργάνωση των δραστηριοτήτων της
Πολυεθνικής Εταιρείας Nestle

Πτυχιακή εργασία της Στεφανίδου Αντιγόνης



Nestle



Αθήνα, Φεβρουάριος 2005

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύουμε μια εποχή όπου η παγκοσμιοποίηση έχει εγκατασταθεί στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί σήμερα ένα φαινόμενο σε εξέλιξη, το οποίο το βιώνουμε καθημερινά σε διάφορους τομείς της ζωής μας. Έχει διάφορες παραμέτρους, όπως οικονομική και πολιτισμική.

Η μεγαλύτερη απόδειξη της σύγχρονης παγκοσμιοποίησης στο χώρο της οικονομίας, είναι η ύπαρξη των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν επιχειρήσεις διεθνούς κύρους, οι οποίες πραγματοποιούν παραγωγική δραστηριότητα σε περισσότερες από μία χώρα. Η δημιουργία της παγκόσμιας αγοράς έχει φέρει στο έπακρο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μπορούν να επιβιώνουν μακροχρόνια μόνο οι επιχειρήσεις που μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Η ένταξη της Ελλάδας στην ΕΕ έφερε ως αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις να βρεθούν αντιμέτωπες με το διεθνή ανταγωνισμό. Χρόνο με το χρόνο ο αριθμός των Πολυεθνικών επιχειρήσεων αυξάνεται δραματικά, με αρνητικές βέβαια επιπτώσεις για τις εγχώριες επιχειρήσεις, οι οποίες οδηγούνται πολλές φορές στο κλείσιμο των εργοστασίων τους. Οι Πολυεθνικές όμως κερδίζουν έδαφος και συνεχίζουν να αυξάνουν την κερδοφορία τους αξιοποιώντας ισχυρές θέσεις στην ελληνική αγορά. Σκοπός τους είναι να κυριαρχήσουν στην αγορά αλλά και να διατηρήσουν την φήμη του ονόματος τους ακέραιη. Από την άλλη πλευρά οι εγχώριες όμως επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό και προβαίνουν πολλές φορές αναγκαστικά σε συνεργασία με κάποια Πολυεθνική επιχείρηση, προκειμένου να αποφύγουν τα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Οι αυξημένες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς έχουν επιβάλλει στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν πολιτικές για την άμεση εδραίωση τους στις χώρες που επιθυμούν. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής είναι η εδραίωση ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού Πολυεθνικών επιχειρήσεων και στην ελληνική αγορά, είτε μέσω άμεσης επένδυσης είτε μέσω εξωτερική επέκτασης.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Nestle, η οποία αποτέλεσε και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας πτυχιακής εργασίας, όπου έχει αποκτήσει

εμπορική και παραγωγική δραστηριότητα σχεδόν σε όλες τις χώρες του κόσμου. Ειδικότερα στην ελληνική αγορά έχει εξαγοράσει σημαντικές επιχειρήσεις στη βιομηχανία τροφίμων ήδη από την δεκαετία του 1980. Σήμερα με την μακρόχρονη παρουσία της κατέχει δεσπόζουσα θέση και αποτελεί επιχείρηση "leader" στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων. Από την άλλη πλευρά όμως οι εγχώριες επιχειρήσεις χάνουν ζωτικό κομμάτι της αγοράς.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να μας παρουσιάσει την γεωγραφική οργάνωση και την πολιτική των πολυεθνικών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα, αυτό της Nestle. Για την όσο το δυνατόν καλύτερη ανάπτυξη του θέματος, κρίθηκε κατάλληλος ο διαχωρισμός της εργασίας σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην παγκόσμια γεωγραφία της εταιρείας και περιλαμβάνει τα δυο πρώτα κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στη γεωγραφία της εταιρείας στην Ελλάδα και περιλαμβάνει το 3^ο και 4^ο κεφάλαιο.

Το **πρώτο κεφάλαιο** αναφέρεται στην διαμόρφωση ενός πολυεθνικού γίγαντα. Περιγράφεται η πορεία εξέλιξης της Nestle από το ξεκίνημα της ως τη δεκαετία του '90 σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης περιγράφεται η σημερινή κατάσταση του ομίλου ως προς τις δραστηριότητες του και τις πωλήσεις του παγκοσμίως. Παρουσιάζονται αναλυτικά οι ομάδες προϊόντων που παράγει και δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** εστιάζει σε δυο βασικά θέματα. Το ένα θέμα αφορά τις στρατηγικές που έχει χρησιμοποιήσει η Nestle για την επέκταση της παγκοσμίως, ώστε σήμερα να καταλαμβάνει ηγετική θέση στη βιομηχανία τροφίμων. Γίνεται αναφορά στις βασικές εξαγορές και συγχωνεύσεις από το 1990 ως σήμερα και βλέπουμε πως μια ΠΕ εκμεταλλεύεται το καθημερινό μας τρόπο ζωής. Το άλλο θέμα αναφέρεται στις επιλογές που έχει κάνει ως προς την χωροθέτηση των εργοστασίων παραγωγής, των κέντρων Έρευνας και Ανάπτυξης και των διοικητικών υπηρεσιών της. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη γεωγραφία των εργοστασίων παραγωγής, των κέντρων Έρευνας και Ανάπτυξης και των διοικητικών υπηρεσιών.

Το τρίτο και το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνουν στην δραστηριοποίηση της Nestle στην Ελλάδα. Το **τρίτο κεφάλαιο** περιγράφει την ιστορία της Nestle ως τις αρχές της δεκαετίας του '90. Καταγράφεται βήμα-βήμα η ανάπτυξη του ομίλου στη χώρα μας, στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αποτυπώνει την σημερινή κατάσταση της εταιρείας στην Ελλάδα. Παρουσιάζει την εικόνα του σύγχρονου προσώπου της εταιρείας στην

ελληνική αγορά. Γίνεται εκτενή αναφορά στα εργοστάσια παραγωγής και στα προϊόντα που παράγουν και γενικότερα περιγράφεται η οργάνωση της επιχείρησης.

Τέλος **το κεφάλαιο των συμπερασμάτων** συνοψίζει τα καίρια σημεία των τεσσάρων προαναφερθέντων κεφαλαίων και αναδεικνύει τα σημεία-κλειδιά του κάθε κεφαλαίου.

Έπειτα ακολουθεί πλήρης βιβλιογραφικός κατάλογος. Η συγγραφή της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε τόσο σε ελληνική όσο και σε αγγλική βιβλιογραφία. Καθοριστικής σημασίας ήταν το βιβλιογραφικό υλικό που προσκομίστηκε κατά την επίσκεψη μου στα κεντρικά γραφεία της Nestle αλλά και τα στοιχεία από την συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΥ ΓΙΓΑΝΤΑ



1.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΑΘΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Εξαιτίας της μακρόχρονης παρουσίας της Nestle, διακρίνουμε τρεις χρονικές περιόδους στην εξέταση της, για την όσο το δυνατόν καλύτερη κατανόηση της εξέλιξης και ανάπτυξης του ομίλου. Η πρώτη περίοδος ξεκινάει από την ίδρυση της εταιρείας (1866) ως το 1905. Η δεύτερη περίοδος περιλαμβάνει όλα τα γεγονότα ως το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και η τρίτη περίοδος δείχνει την ανοδική πορεία της Nestle, από το Β' Παγκόσμιο ως την δεκαετία του '90.

1.1.1 Η ίδρυση της Nestle

Η χρονολογία γέννησης της Nestle θεωρείται το 1866, όταν κυκλοφόρησε για πρώτη φορά στην αγορά το προϊόν του γαλακτούχου αλεύρου «Farine Lactee».

Το προϊόν αυτό το εφηύρε ένας φαρμακοποιός από το Vevey της Ελβετίας, ο Henrich Nestle. Ο Henrich Nestle γεννήθηκε στην Φρανκφούρτη στις 10 Αυγούστου το 1814. Ήταν το ενδέκατο κατά σειρά παιδί από τα δεκατέσσερα της οικογένειας του. Τα μισά από τα αδέρφια του πέθαναν πριν την ενηλικίωση τους από μεταδιδόμενες παιδικές ασθένειες. Ο Henrich αφού τελείωσε τη σχολική του εκπαίδευση, αποφάσισε να εξειδικευτεί στην φαρμακευτική. Το 1839 εγκαταστάθηκε στην Ελβετία, όπου εκεί ένας φαρμακοποιός, ο Marc Nicollier, τον βοήθησε πολύ στα πρώτα βήματα της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

Η πορεία της επαγγελματικής του εξέλιξης χαρακτηρίζεται από τις πρωτοποριακές επιχειρηματικές αποφάσεις, με αποκορύφωμα την παρασκευή του γαλακτούχου αλεύρου.

Το 1843 ο Nestle αγοράζει μια έκταση γης κοντά στο κανάλι του Moneressé στο Vevey, η οποία εκτός από κατοικία συμπεριλάμβανε και εγκαταστάσεις μύλου, πρέσας και διυλιστηρίου. Ο Nestle συνέχισε την ήδη υπάρχουσα παραγωγή τροφίμων και ταυτόχρονα την εμπλούτισε με νέα προϊόντα, όπως μεταλλικό νερό και λεμονάδα με ανθρακικό. Με την αγορά αυτή άνοιξε ο δρόμος της επιχειρηματικής

δραστηριότητας του Nestle και παράλληλα ξεκίνησε η παραγωγή και διάθεση αναψυκτικών στην Ελβετία.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1840 σταματάει την παραγωγή του μεταλλικού νερού. Στρέφει το ενδιαφέρον του στην προσπάθεια συσχετισμού της νηπιακής θνησιμότητας, που ήταν αρκετά αυξημένη, με τη διατροφή. Αποτέλεσμα των ερευνών του ήταν το γαλακτούχο άλευρο. Η εφεύρεση αυτή αποτέλεσε το εφαλτήριο για τη δημιουργία ενός πολυεθνικού γίγαντα (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:17).

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα ποσοστά βρεφικής και παιδικής θνησιμότητας σε επιλεγμένες χώρες της Ευρώπης, το δεύτερο μισό του 18^{ου} αιώνα.

Πίνακας 1.1: Παιδική και βρεφική θνησιμότητα σε επιλεγμένες χώρες της Ευρώπης το δεύτερο μισό του 18^{ου} αιώνα.

Πιθανότητα θανάτου (ανά 1000)- Ηλικία	Γαλλία (1750-99)	Αγγλία (1750-99)	Σουηδία (1750-99)	Δανία (1750-99)
<1	273	165	200	191
1-15	348	163	252	198
>15	491	736	612	641

Πηγή: Bacci,1999:113

Στην Αγγλία 165 βρέφη στα 1000 πέθαιναν πριν το πρώτο έτος της ηλικίας τους ενώ στην Γαλλία το ποσοστό ήταν ακόμη μεγαλύτερο, 273 στα 1000. Τα αυξημένα ποσοστά βρεφικής και παιδικής θνησιμότητας οφείλονται κυρίως σε επιδημίες, στη φτώχεια, στις περιόδους λιμού και λειψυδρίας. Οι συνθήκες αυτές προκάλεσαν αρνητικές επιπτώσεις στη υγεία των γυναικών και κατά συνέπεια των παιδιών τους, αλλά και γενικότερα στο σύνολο του πληθυσμού (Bacci,1999:114).

Τα ποσοστά βρεφικής θνησιμότητας, (μέχρι το πρώτο έτος ζωής τους), ανέρχονται στο 15-20%, το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα (Nestle,2001:12). Στατιστικά στοιχεία έχουν δείξει ότι στις αρχές του 1860, τα παιδιά που έχαναν την ζωή τους πριν την ολοκλήρωση του πρώτου έτους της ηλικίας τους στην Γερμανία ήταν ένα στα τρία, δηλαδή το 33%. Στην Ελβετία το ποσοστό ήταν αρκετά μικρότερο, ένα στα οκτώ δηλαδή 12,5% (Αγγελοπούλου - Λουμίδης,2001:18).

Έπειτα από 15 χρόνια συνεχούς έρευνας δημιούργησε ο Nestle ένα υποκατάστατο του μητρικού γάλακτος. Τα κυριότερα συστατικά του ήταν γάλα πολύ καλής

ποιότητας, αλεύρι και ζάχαρη. Το προϊόν έγινε ευρέως γνωστό το 1867. Από το προϊόν αυτό σώθηκε την εποχή εκείνη ένα βρέφος που ήταν βαριά άρρωστο και δεν δεχόταν το γάλα της μητέρας του (www.nestle.com/online/history.htm).

Ο Nestle όμως δεν περιορίστηκε σε αυτό, αλλά έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην προώθηση του προϊόντος. Προσπάθησε να πείσει το καταναλωτικό κοινό ότι το προϊόν έχει και θεραπευτικές ιδιότητες. Γι' αυτό το λόγο το προωθούσε κυρίως σε φαρμακεία. Μέσα σε διάστημα περίπου ενός χρόνου κατάφερε να εξάγει το προϊόν και σε άλλες χώρες ξεκινώντας από την γενέτειρά του την Φρανκφούρτη. Επίσης προώθησε το προϊόν στη Γαλλία, όπου προσέλαβε κάποιον αντιπρόσωπο και ο αδερφός του ανέλαβε την διανομή. Το προϊόν είχε αποκτήσει πολύ καλή φήμη στις αρχές του 1868. Και στο τέλος του έτους προχώρησε την πώληση του προϊόντος στην Μ. Βρετανία (Heer,1991:50).

Σχήμα 1.1: Henri Nestle



Πηγή: Nestle S.A., 2001:7

1.1.2 Κυριότεροι σταθμοί στην εξέλιξη της Nestle μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο

Ο όμιλος Nestle απέκτησε την σημερινή του μορφή όταν το **1905** συγχωνεύθηκε¹ με την Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Η εταιρεία αυτή δραστηριοποιούνταν στην παρασκευή και διάθεση ζαχαρούχου συμπυκνωμένου γάλακτος. Από τότε ο όμιλος «γιγαντώθηκε», διευρύνοντας συνέχεια την γκάμα των προϊόντων του. Κατάφερε να ξεπεράσει τα ελβετικά σύνορα και να αναπτύξει παραγωγική και εξαγωγική δραστηριότητα σχεδόν σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Ήδη από το **1907** ο όμιλος είχε ξεκινήσει να κατασκευάζει εργοστάσια παραγωγής στην Αυστραλία, η οποία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εξαγωγικές αγορές. Για το λόγο αυτό εξαγόρασε² μια αυστραλέζικη γαλακτοβιομηχανία, την Cressbrook Dairy Company (Heer,1991:109) Παρόλα αυτά οι περισσότερες δραστηριότητες παραγωγής ήταν συγκεντρωμένες στην Ευρώπη.

Το ξεκίνημα όμως του Α' Παγκόσμιου πολέμου (1914) προκάλεσε πολλές δυσχέρειες. Το έλλειμμα που δημιουργήθηκε στο φρέσκο γάλα σε όλη την Ευρώπη, ανάγκασε τα εργοστάσια παραγωγής γάλακτος να πουλήσουν όλα τα αποθέματα, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες του πληθυσμού. Επιπλέον, ο πόλεμος δημιούργησε νέες απαιτήσεις για γαλακτοκομικά προϊόντα. Η Nestle για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις επεκτάθηκε στην αγορά των ΗΠΑ όπου πραγματοποίησε κάποιες εξαγορές.

Ήδη στο τέλος του πολέμου, ο όμιλος είχε 40 εργοστάσια και η παγκόσμια παραγωγή είχε διπλασιαστεί από το 1914. Το σύστημα διανομής του ομίλου δεν ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο και υπήρχαν προβλήματα ως προς τη διανομή των προϊόντων.

Το **1920** είναι μια από τις σημαντικότερες χρονιές στην ιστορία της Nestle. Ο όμιλος που είχε ήδη αναπτύξει δραστηριότητα, στην μακρινή Αυστραλία, αποφάσισε την έναρξη παραγωγικής δραστηριότητας και στην Λατινική Αμερική. Η χώρα που επιλέχθηκε για την ίδρυση του πρώτου εργοστασίου στην Λατινική Αμερική, ήταν η Βραζιλία. Έπειτα ακολούθησαν και άλλα στην Αργεντινή, στην Χιλή, στο Μεξικό, στην Κούβα (Heer,1991:118).

¹ Συγχώνευση: η επιχείρηση Α και η επιχείρηση Β συγχωνεύονται και δημιουργούν μια νέα επιχείρηση Γ (Σκορδίλη-Χατζημιχάλης,2003:81).

² Εξαγορά: η επιχείρηση Α απορροφά τη Β και δημιουργείται μια μεγαλύτερη Α (Σκορδίλη-Χατζημιχάλης,2003:81).

Το **1929** συγχωνεύθηκε με την ελβετική σοκαλατοποιία Peter- Cailer- Kohler. Το γεγονός αυτό σήμανε την είσοδο της Nestle στην αγορά σοκολάτας. Η παραγωγή της αποτέλεσε την δεύτερη πιο σημαντική δραστηριότητα του ομίλου (Schwartz, 2003:31).

Η Nestle κατέχει ξεχωριστή θέση και στην αγορά της Ιαπωνίας. Το πρώτο εργοστάσιο ιδρύθηκε το **1936**.

Το **1938** αποτελεί σημείο σταθμό της επιχείρησης. Κυκλοφόρησε στην αγορά ο πρώτος στιγμιαίος καφές με το όνομα Nescafe, που είχε σπουδαία επιτυχία στην αγορά. Το έναυσμα για την ανακάλυψη του Nescafe δόθηκε το **1930**, όταν το Ινστιτούτο καφέ της Βραζιλίας, προκειμένου να μειώσει τα αποθέματα καφέ που υπήρχαν στη χώρα, ζήτησε από την Nestle να παρασκευάσει «κύβους καφέ», με την ιδιότητα να διαλύονται εύκολα στο ζεστό νερό και να διατηρούν το άρωμα του καφέ. Για να πάρει το προϊόν όμως την τελική του μορφή χρειάστηκαν οκτώ χρόνια συνεχούς έρευνας, μέχρι να παρασκευαστεί η υδατοδιαλυτή σκόνη που έφερε την επανάσταση στο χώρο του καφέ (Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:24).

Ως εταιρεία με μακροπρόθεσμη προοπτική η Nestle υπήρξε πάντοτε πρωτοπόρος. Προϊόντα όπως η Farine Lactee (**1866**) ή ο Nescafe (**1938**) δεν ήταν απλές καινοτομίες, αλλά ουσιαστικά δημιούργησαν δυο εντελώς νέες κατηγορίες προϊόντων: της παιδικής διατροφής και του στιγμιαίου καφέ αντίστοιχα, φέρνοντας επανάσταση στην καθημερινή ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο στις επόμενες δεκαετίες.

Το **1940** προχώρησε στην παραγωγή του Nestea. Ήδη λοιπόν την παραμονή του Β' Παγκόσμιου πολέμου, ο όμιλος δραστηριοποιείται σε τέσσερις τομείς: παιδικές τροφές, σοκολάτες, γαλακτοκομικά ειδικά ζαχαρούχο γάλα και στιγμιαία ροφήματα. Το **1946** ο όμιλος έχει επεκταθεί και στις πέντε ηπείρους και διαθέτει συνολικά 107 εργοστάσια.

Σιγά-σιγά όμως η Nestle διεισδύει και σε άλλους τομείς, όπως είναι τα προϊόντα μαγειρικής. Αυτό συνέβη με την συγχώνευση με την ελβετική Alimentana (**1947**), η οποία παρήγαγε και πουλούσε σε πολλές χώρες σούπες και μαγειρικά καρυκεύματα με την επωνυμία Maggi. Η παραγωγή των προϊόντων της Maggi βασιζόταν στην ίδια τεχνολογία αφυδάτωσης που χρησιμοποιούσε η Nestle για την παραγωγή των προϊόντων της και έτσι μπορούσε να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της παραγωγής.

1.1.3 Η ανάπτυξη της εταιρείας μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως τη δεκαετία του '90

Στις αρχές της δεκαετίας του '50, ο όμιλος είχε εξαπλωθεί σε όλη τη Νότιο Αμερική. Σήμερα αποτελεί την ηγετική επιχείρηση στο τομέα των τροφίμων στην συγκεκριμένη περιοχή. Την δεκαετία αυτή δεν πραγματοποιήθηκε καμία μεγάλη επένδυση. Ο όμιλος όμως είχε καταφέρει να επεκταθεί σε όλες τις ηπείρους.

Τη δεκαετία του '60 πραγματοποιήθηκαν πολλές και σημαντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις, σε αντίθεση με την δεκαετία του '50 που δεν πραγματοποιήθηκε καμία μεγάλη επένδυση. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από το ότι ο όμιλος το 1960 δραστηριοποιείται στους εξής 7 τομείς παραγωγής: κονσέρβες, παγωτά, κατεψυγμένα προϊόντα, μεταλλικό νερό, και κρασιά.

Συγκεκριμένα απέκτησε το 1960 στον τομέα της κονσέρβας την βρετανική Crosse and Blackwell, η οποία παρασκεύαζε κονσερβοποιημένα προϊόντα, όπως επίσης σοκολάτες και μαρμελάδες. Η Crosse & Blackwell ήταν η μεγαλύτερη επιχείρηση στην κονσερβοποίηση θαλασσινών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Με την εξαγορά αυτή προστίθενται στον όμιλο 11 εργοστάσια. Το βασικότερο όμως ήταν ότι η Nestle μπήκε σε μια καινούργια αγορά, αυτή των θαλασσινών (Heer, 1991:254).

Στα κατεψυγμένα προϊόντα αγόρασε τον όμιλο Findus International το 1962, οι δραστηριότητες του οποίου περιορίζονταν κυρίως στην Σκανδιναβία και στην Μεγάλη Βρετανία. Επίσης αγόρασε την Stouffer στις Ηνωμένες Πολιτείες (Schwartz, 2003:32).

Ένα χρόνο αργότερα αγόρασε ένα μερίδιο στην αμερικάνικη Mc Neil & Libby, η οποία επίσης δραστηριοποιείται στον τομέα της κονσέρβας και το 1976 εξαγόρασε το 100% των μετοχών της.

Η εξάπλωση του ομίλου δεν σταματάει εκεί αλλά συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς. Εξαπλώνεται στον τομέα των παγωτών. Διεισδύει στην γαλλική αγορά με την ίδρυση της France Glaces. Επίσης αγοράζει μερίδιο στην γερμανική Jora και στην ισπανική Delasa, τις οποίες ανέλαβε αργότερα πλήρως.

Τέλος, στον τομέα των προϊόντων ψυγείου, ο οποίος περιλαμβάνει προϊόντα όπως το γιαούρτι, η Nestle πήρε ένα μικρό μερίδιο της γαλλικής Chambourcy.

Η Nestle στην προσπάθεια της να διαφοροποιηθεί, κάνει την είσοδο της στον χώρο του φυσικού μεταλλικού νερού το 1968.

Αγόρασε μικρό ποσοστό στη γαλλική Vittel και το 1992 την ανέλαβε πλήρως. Ακόμη την ίδια περίοδο εξαγόρασε την Deer Park στις ΗΠΑ, την Allan Beverages στον Καναδά.

Το **1970** ο όμιλος εισβάλλει στον τομέα τροφοδοσίας εστιατορίων, με την ίδρυση της Eurest, και με την απόκτηση πλειοψηφικού μεριδίου στην αλυσίδα εστιατορίων Cahills στην Αυστραλία (Schwartz,2003:33).

Ένα χρόνο αργότερα αγόρασε τα αμπέλια και την φίρμα κρασιού Beringer στην Καλιφόρνια. Την ίδια χρονιά συγχωνεύτηκε με την ελβετική Ursina-Franck, η οποία ειδικευόταν στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων (Heer,1991:313).

Στα τέλη του **1972**, η Nestle αποφάσισε να εξαπλωθεί και στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, που ήταν η μεγαλύτερη παγκοσμίως. Στόχος της Nestle ήταν να προωθήσει όλα τα προϊόντα που παρήγαγε, όχι μόνο τα γαλακτοκομικά. Έτσι το **1972** εξαγόρασε την Stouffer Corporation, επιχείρηση κατεψυγμένων προϊόντων (Heer,1991:336).

Ο όμιλος από το **1960-74** επιδόθηκε στην διαφοροποίηση³ του ομίλου, ενώ οι πωλήσεις του Nescafe είχαν ραγδαία αύξηση.

Η Nestle προκειμένου να εμποδίσει τη ραγδαία εξέλιξη που είχε σημειωθεί στις αναπτυσσόμενες χώρες έναντι των βιομηχανικών, αναζήτησε ως αντίβαρο ραγδαία αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στις βιομηχανικές χώρες. Έτσι προέβη το **1977** στην εξαγορά της αμερικάνικης Alcon Laboratories, η οποία εξειδικεύεται στην παραγωγή οφθαλμολογικών φαρμάκων και ιδιαίτερα στα προϊόντα φροντίδας ματιών.

Σημείο σταθμό στην πορεία της Nestle, αποτελεί η απόκτηση του 49% της γαλλικής φίρμας καλλυντικών L'OREAL το **1974**, η οποία είναι η μεγαλύτερη εταιρεία καλλυντικών στον κόσμο (Nestle S.A,2004:67).

Επίσης αγόρασε μερίδιο μειοψηφίας της Blauen Quellen στην τότε Ομοσπονδιακή Γερμανία, στα πλαίσια της προσπάθειας διαφοροποίησης της από τον τομέα της διατροφής.

³ Ο όμιλος Nestle ανήκει στην κατηγορία των διαφοροποιημένων επιχειρήσεων (conglomerates) , δηλαδή επιχειρήσεων που έχουν επεκταθεί σε φαινομενικά άσχετες δραστηριότητες (Σκορδίλη-Χατσημιχάλης,2003:82). Η Nestle συγκεκριμένα έχει επεκταθεί στον τομέα των φαρμακευτικών, καλλυντικών, οφθαλμολογικών προϊόντων, στον τομέα των ζωοτροφών. Στις διαφοροποιημένες επιχειρήσεις υπάρχει πολύ μικρή σύνδεση ανάμεσα στις παραγωγικές μονάδες μέσα στις διαφορετικές αγορές προϊόντων. Η κάθε παραγωγική μονάδα προσφέρει ξεχωριστά στην επιχείρηση και η κάθε μια υποστηρίζεται από την επιχείρηση (Dicken-Lloyd, 1990:305).

Την περίοδο αυτή επιβραδυνόταν η ανάπτυξη στις βιομηχανικές χώρες, αντίθετα στις αναπτυσσόμενες χώρες, η ανάπτυξη ήταν γρήγορη αλλά η κατάσταση που επικρατούσε ήταν ασταθής και αβέβαιη.

Την εποχή αυτή ο όμιλος έχει βρεθεί σε οικονομικό αδιέξοδο, το οποίο έρχεται να λύσει ο νέος Γενικός Διευθυντής, H. Maucher. Τον Οκτώβριο του **1980**, αναλαμβάνει την διοίκηση της επιχείρησης. Βασικός του στόχος ήταν να αυξήσει την ρευστότητα της επιχείρησης. Για να επιτύχει το στόχο του προέβη σε Εξαγορές επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς (Schwartz,2003:36).

Το **1983** ξεκίνησε με την αγορά μικρών επιχειρήσεων στον κλάδο των τροφίμων, σοκολάτας και καλλυντικών. Εισβάλλει στο εμπόριο του καβουρδισμένου καφέ, με την αγορά μικρών εμπορικών οίκων στον Καναδά, στην Ισπανία και στην Σουηδία.

Ένα από τα βασικότερα αποκτήματα ήταν η εξαγορά της Carnation Company το **1985** (αμερικάνικη επιχείρηση γαλακτοκομικών, ζωοτροφών και ειδών μαγειρικής), στην τιμή των 3,5 δις δολ. Την ίδια χρονιά εξαγοράζει την εταιρεία ζωοτροφών με την επωνυμία Friskies.

Το **1988** εξαγοράζει «γιγάντιες» επιχειρήσεις όπως η Rowntree Mackitosch, η οποία παράγει σοκολάτα και γλυκίσματα. Με την ενέργεια της αυτή κατάφερε να αποκτήσει παραγωγική δραστηριότητα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Παράλληλα εκμεταλλεύτηκε τις δραστηριότητες της Rowntree στη Γαλλία⁴.

Επίσης την ίδια χρονιά απέκτησε την Buitoni-Perugina, ιταλικό όμιλο ζυμαρικών. Με την εξαγορά της αυτή η Nestle ενίσχυσε όχι μόνο το όνομα της στην Ιταλία, μέσω του ελέγχου της Perugina (γλυκίσματα και σοκολάτες), της Vismara (προϊόντα κρέατος) και της Olio Sasa (λάδι), αλλά ταυτόχρονα ήλεγχε και την Daringel στη Γαλλία η οποία παράγει κατεψυγμένα προϊόντα (Pinder,1990:69).

Το **1989** η Nestle μαζί με την L'Oreal ίδρυσαν μια κοινή θυγατρική εταιρεία, την Galderma, η οποία εξειδικευόταν στην παραγωγή δερματολογικών προϊόντων (Nestle S.A.,2004:67).

Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά την πορεία της Nestle από το ξεκίνημα της ως το 1988.

⁴ Η Rowntree είχε εξαγοράσει τρεις γαλλικές εταιρείες την δεκαετία του 1970 (Chocolat Meurier, Chocolat Ibled, Lanvin)

Σχήμα 1.2: Η πορεία της Nestle από το 1867-1988



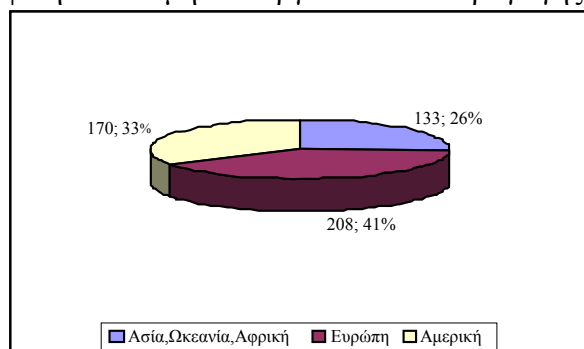
Πηγή: www.nestle.com/NR/rdonlyres/E42EB62C-1B59-4E57-AE33-998C96EA2706/0/2002_Management_Report_English.pdf

1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ- ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η δραστηριοποίηση σε όλους αυτούς τους τομείς είχε ως αποτέλεσμα να αποτελεί σήμερα η Nestle την μεγαλύτερη παραγωγό ειδών διατροφής στον κόσμο. Το γεγονός αυτό μπορεί να το διαπιστώσει κανείς τόσο από τον αριθμό των εργοστασίων όσο και από τον αριθμό των απασχολούμενων που διαθέτει.

Ο όμιλος της Nestle έφτασε το **2003** να διαθέτει **511** εργοστάσια που λειτουργούν σε 86 χώρες στις 5 ηπείρους. Ειδικότερα στον ευρωπαϊκό χώρο κατέχει 208 εργοστάσια, 170 στην Αμερική και 133 στην Ασία, στην Ωκεανία και στην Αφρική (στο εξής ΑΩΑ) (βλ. σχήμα 1.3 και χάρτη 1.1) (Nestle S.A.,2004:83).

Σχήμα 1.3: Γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων παραγωγής το 2003

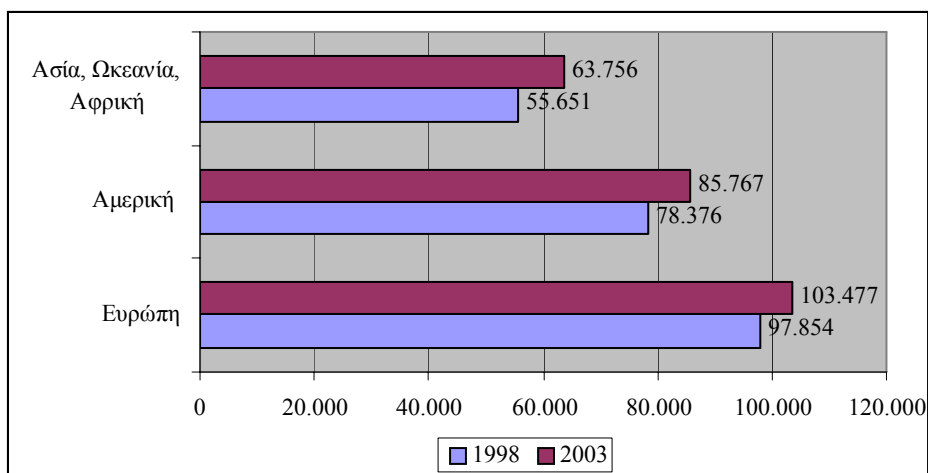


Χάρτης 1.1

Σύμφωνα με στοιχεία του 2003, ο όμιλος απασχολεί συνολικά 253.000 άτομα προσωπικό, ενώ το 1998 απασχολούσε 231.881 άτομα. Την πενταετία αυτή σημειώθηκε συνολική αύξηση του προσωπικού κατά 21.000 περίπου. Το προσωπικό⁵ αυτό γεωγραφικά κατανέμεται ως εξής: 40,9% στην Ευρώπη, 33,9% στην Αμερική και 25,2% στην ΑΩΑ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μεταξύ 1998 και 2003 παρατηρήθηκε αύξηση του προσωπικού και στις τρεις γεωγραφικές ζώνες. Η μεγαλύτερη όμως αύξηση σημειώθηκε στη ζώνη της ΑΩΑ, και αυτό είναι φυσικό, αν λάβουμε υπόψη το χαμηλό κόστος εργασίας σε σχέση με την Ευρώπη και την Αμερική (βλ. σχήμα 1.4).

Ως προς την κατανομή της απασχόλησης ανά δραστηριότητα παρατηρείται μείωση του εργατικού δυναμικού στις παραγωγικές μονάδες⁶. Η μείωση που σημειώθηκε είναι της τάξης των 3.675 ατόμων από το 1998 στο 2003. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται κατά ένα ποσοστό στην αντικατάσταση των ανθρώπινων χεριών από μηχανές. Αντίθετα στον τομέα της διοίκησης και των πωλήσεων σημειώθηκε αρκετά μεγάλη αύξηση του προσωπικού από το 1998 στο 2003. Από 92.206 άτομα προσωπικό το 1998 αυξήθηκε σε 117.00 άτομα προσωπικό. Δηλαδή η αύξηση των απασχολούμενων απορροφήθηκε ολοκληρωτικά από τον τομέα της διοίκησης και των πωλήσεων (βλ. σχήμα 1.5).

Σχήμα 1.4: Γεωγραφική κατανομή της απασχόλησης για τα έτη 1998, 2003

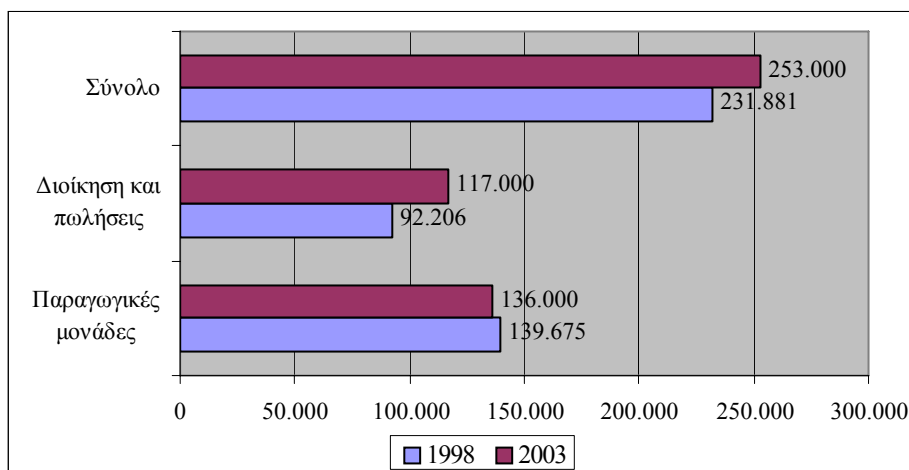


Πηγή: www.ir.nestle.com/Stock_Financials/Management_Reports/1998/1998+Management+Report.htm
Nestle S.A., 2004:28,

⁵ Η κατανομή αυτή αντιστοιχεί στα στοιχεία του 2003

⁶ Στις παραγωγικές μονάδες συμπεριλαμβάνονται τα εργοστάσια παραγωγής, τα εργαστήρια, τα ερευνητικά κέντρα

Σχήμα 1.5: Κατανομή της απασχόλησης ανά δραστηριότητα για τα έτη 1998, 2003



Πηγή: www.ir.nestle.com/Stock_Financials/Management_Reports/1998/1998+Management+Report.htm
NestleS.A.,2004:28

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Nestle από την ίδρυση της μέχρι σήμερα η πολιτική της εταιρείας στηρίζεται: (Schwartz 2003)

- στην αδιάκοπη προσπάθεια για διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας, προσιτών στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και,
- στην συνεχή έρευνα για την δημιουργία νέων προϊόντων που να ανταποκρίνονται απόλυτα στις ανάγκες και στις συνήθειες διατροφής του σύγχρονου ανθρώπου.

Το όνομα της εταιρείας είναι πλέον συνυφασμένο με διάφορα προϊόντα διατροφής όπως: συμπυκνωμένο γάλα, βρεφικές τροφές, προϊόντα διαίτης, παγωτά, σοκολάτες, στιγμιαίος καφές, αλεσμένος καφές, εμφιαλωμένα νερά, στιγμιαία ροφήματα, δημητριακά, μαγειρικά προϊόντα, επιδόρπια, κατεψυγμένα φαγητά, food services και επαγγελματικά προϊόντα, οφθαλμολογικά προϊόντα, καλλυντικά.

Σχήμα 1.6: Επιλεγμένα προϊόντα Nestle



Καθημερινά παρουσιάζονται σε διάφορες αγορές στον κόσμο νέα προϊόντα και δίνονται νέα ονόματα.

Ο βασικός τομέας δραστηριοποίησης της Nestle είναι η διατροφή. Προκειμένου να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων, επιδιώκει την συνεχή διαφοροποίηση και τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων της με νέες γραμμές προϊόντων.

Η Nestle έχει κατηγοριοποιήσει τα προϊόντα που παράγει σε 5 βασικές κατηγορίες. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το ποσοστό επί των πωλήσεων με το οποίο συμμετέχει η κάθε κατηγορία προϊόντων.

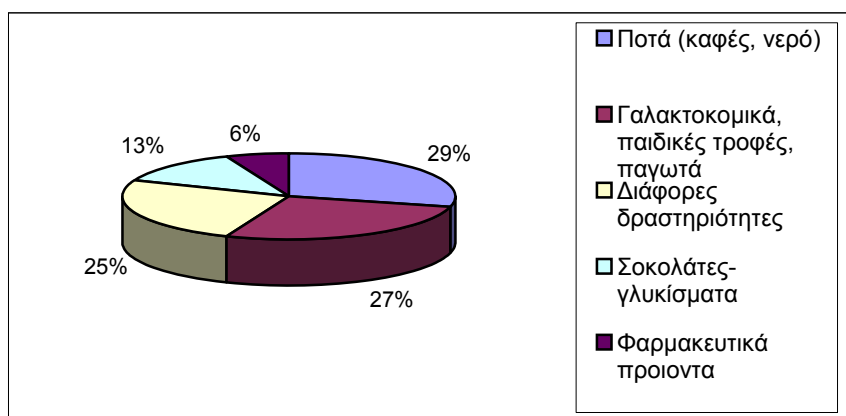
Πίνακας 1.2: Ποσοστό επί των πωλήσεων ανά κατηγορίες ειδών διατροφής

ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Ποτά (καφές, νερό)	28,4%
Γαλακτοκομικά, παιδικές τροφές, παγωτά	27%
Διάφορες δραστηριότητες	25,2%
Σοκολάτες, γλυκά	13,3%
Φαρμακευτικά προϊόντα	6,1%

Πηγή: Schwartz, 2003:25

Γραφικά η κατανομή αυτή παρουσιάζεται με το παρακάτω διάγραμμα.

Σχήμα 1.7: Ποσοστό επί του τζίρου ανά κατηγορίες ειδών διατροφής



Πηγή: Schwartz, 2003:25

Παρατηρείται λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό επί των πωλήσεων καταλαμβάνει ο τομέας των **ποτών** με ποσοστό 28,4%. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στις πολύ μεγάλες πωλήσεις του Nescafe, ο οποίος αποτελεί τη μεγαλύτερη σε κατανάλωση μάρκα καφέ στον κόσμο. Στον τομέα των ποτών γνωστές μάρκες είναι οι Nescafe, Nestea, Nespresso, Millo, Nescau και Nesquik (Nestle S.A.,2004:53).

Στην κατηγορία των ποτών συμπεριλαμβάνεται επίσης και το φυσικό μεταλλικό νερό, που κατέχει ηγετική θέση. Στον όμιλο ανήκουν οι γνωστές μάρκες στην Ευρώπη όπως Contrex, Perrier, Vittel, San Pellegrino, Levissima, Vera, Panna, Naleczowianka, Arrowhead, Poland Spring, Zephyrhills, Deer Park, Ozarka, Κορπή. Αξιοσημείωτος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης που σημείωσε το φυσικό μεταλλικό νερό τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό οφείλεται εν μέρει στους καύσωνες που έπληξαν την Ευρώπη και κυρίως την Γαλλία, την Ιταλία και την Μ. Βρετανία, το 2003 (Nestle S.A.,2004:47).

Το 2000 κυκλοφόρησε στην ευρωπαϊκή αγορά το επιτραπέζιο νερό Aquarel, το οποίο πραγματοποίησε αυξημένες πωλήσεις στην πλειοψηφία των αγορών.

Τα **γαλακτοκομικά προϊόντα, οι παιδικές τροφές και τα παγωτά** συμμετέχουν με 27% στον κύκλο εργασιών καταλαμβάνοντας την δεύτερη θέση, ως προς τις πωλήσεις. Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται το γάλα για βρέφη και για μικρά παιδιά, τα δημητριακά πρωινού (Fitness), τα διάφορα έτοιμα είδη διατροφής, τα παγωτά (Nestle, Frisco, Motta, Dairy Farm), τα γιαούρτια και τα προϊόντα με πρόσθετα συστατικά για την υγεία όπως το Nestle Omega.

Έπειτα ακολουθεί ο τομέας **διάφορες δραστηριότητες** με ποσοστό 25,2% του κύκλου εργασιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι σούπες, οι ζωμοί και τα καρυκεύματα μαγειρικής Maggi. Τα κατεψυγμένα προϊόντα εμφανίζονται στις αγορές των ΗΠΑ με το όνομα Stouffer's, ενώ στις υπόλοιπες αγορές του κόσμου με το όνομα Maggi. Στον τομέα αυτόν κατείχε και την Findus, η οποία πουλήθηκε το 2001. Τα προϊόντα Buitoni, τα οποία ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, δεν περιλαμβάνουν μόνο ζυμαρικά και σάλτσες, αλλά προσφέρουν μια μεγάλη γκάμα σε πίτσες και κατεψυγμένα. Στις "διάφορες δραστηριότητες" ανήκουν επίσης οι τροφές μικρών κατοικίδιων ζώων. Οι επωνυμίες με τις οποίες δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό είναι Friskies, Gourmet, Felix.

Η κατηγορία των **γλυκισμάτων** και της σοκολάτας συμμετέχει με μερίδιο 13,3%. Οι κύριες μάρκες είναι οι εξής : Nestle, Kit Kat, Smarties, Lion, Crunch, Cailler,

Aftereight ή Nesquik, Milo και Nescau, Nestea, Caro, Libby's. Στον τομέα αυτό, η Nestle κατέχει διεθνώς την πρώτη θέση.

Τέλος, η Nestle συμμετέχει στον τομέα των **φαρμακευτικών προϊόντων** με ποσοστό 6,1%. Έχει μερίδιο στο κεφάλαιο της L'OREAL, διεθνώς ηγετική βιομηχανία στα καλλυντικά με περισσότερες από 500 μάρκες και περισσότερα από 2.000 προϊόντα. Έχει στην κατοχή της την Alcon, που είναι η μεγαλύτερη παραγωγός σε οφθαλμολογικά προϊόντα και προϊόντα καθαρισμού φακών επαφής παγκοσμίως.

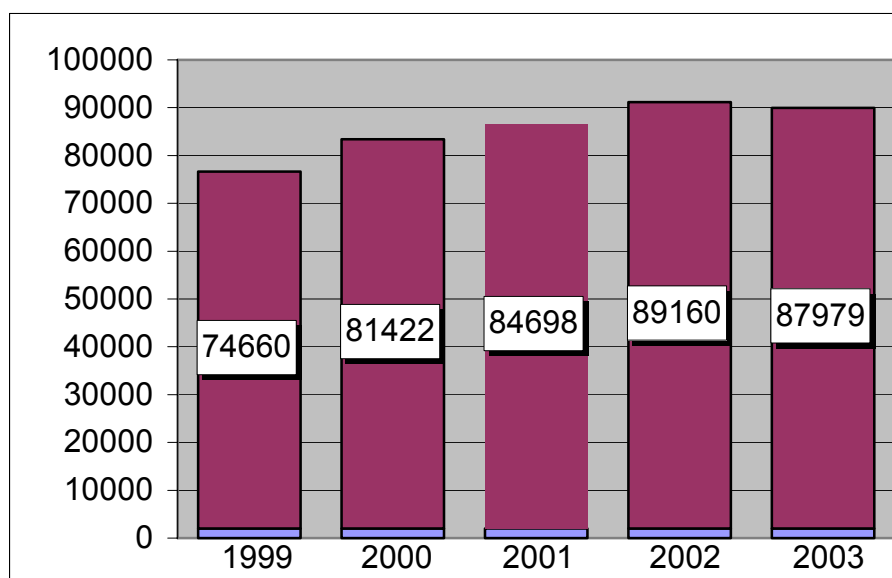
Τα προϊόντα της Nestle είναι γνωστά με τις εξής έξι επωνυμίες, που είναι παγκόσμια αναγνωρισμένες (global brands): Nestle (δημητριακά, παγωτά, παιδικές τροφές, σοκολάτες), Nescafe (στιγμιαίος καφές), Nestea (τσάι), Maggi (μαγειρικά προϊόντα, κατεψυγμένα προϊόντα), Buitoni (σάλτσες, ζυμαρικά, κατεψυγμένα προϊόντα), Friskies (ζωοτροφές), οι οποίες συνεισφέρουν το 70% των πωλήσεων του ομίλου (Nestle S.A,2004:50). Στην Ευρώπη υπάρχουν 45 ευρωπαϊκές μάρκες του ομίλου. Εκτός από αυτές όμως υπάρχουν περίπου 8.500 εθνικές και τοπικές μάρκες (Schwartz,2003:25).

1.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η Nestle είναι η μεγαλύτερη παραγωγός ειδών διατροφής, με τζίρο 57,2 δις ευρώ το 2001. Η Nestle ανήκει στις πέντε μεγαλύτερες ευρωπαϊκές βιομηχανίες, όσον αφορά το ύψος των πωλήσεων. Οι βασικές ανταγωνίστριες της Nestle είναι: η αγγλο-ολλανδική Unilever, η αγγλική Allied Lyons, η γαλλική BSN και η ελβετική Suchard (Pinder,1990:68).

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συνολικές πωλήσεις της Nestle για την περίοδο 1999-2003 σε τρέχουσες τιμές.

Σχήμα 1.8: Ύψος πωλήσεων της Nestle 1999-2003



Πηγή:Nestle S.A.,2004:15

Παρατηρείται λοιπόν, ότι ο κύκλος εργασιών της Nestle παρουσιάζει ανοδική πορεία από το 1999 έως το 2002. Για το έτος 2003 παρατηρείται μια μικρή πτώση των πωλήσεων.

Ωστόσο η Nestle καταλαμβάνει ηγετική θέση στην παγκόσμια κατάταξη των ομίλων ειδών διατροφής ως προς τον κύκλο εργασιών που πέτυχαν το 2002.

Πίνακας 1.3: Οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες ειδών διατροφής παγκοσμίως, με βάση το ύψος πωλήσεων του 2002

	Όμιλος	Έδρα	Κύκλος Εργασιών σε εκ. Δολ.	Είδος παραγόμενου προϊόντος
1	Nestle S.A.	Vevey,Switzerland	\$ 54,254	Διαφοροποιημένη
2	Kraft Foods Inc	Northfield	\$29,723	Διαφοροποιημένη
3	Unilever plc	London,England and Rotterdam,the Netherlands	\$25,670	Διαφοροποιημένη
4	PepsiCo Inc	Purchase,New York	\$25,112	Ποτά
5	Archer Daniels Midland Co.	Decatur	\$23,454	Προϊόντα βασισμένα στα σιτηρά
6	Tyson Foods	Springdale	\$23,367	Κρέας και πουλερικά
7	Cargill Inc	Mineapolis	\$21,500	Προϊόντα βασισμένα στα σιτηρά
8	ConArga Inc	Omaha	\$19,839	Διαφοροποιημένη
9	Coca-Cola Co.	Atlanta	\$19,564	Ποτά
10	Mars Inc.	McLean	\$17,000	Γλυκίσματα
11	Diageo plc	London,England	\$15,137	Αλκοολούχα ποτά
12	Anhauser-Busch Inc	St.Louis	\$13,566	Ζυθοποιία
13	Danone	Paris,France	\$12,742	Γαλακτοκομικά, μπισκότα, νερά
14	Kirin Brewery Co. Ltd.	Tokyo,Japan	\$12,386	Ποτά
15	Asahi Breweries Ltd.	Tokyo,Japan	\$10,825	Ζυθοποιία
16	Heineken N.V.	Amsterdam	\$10,775	Ζυθοποιία
17	Suntory Ltd.	Osaka,Japan	\$10,545	Αλκοολούχα & μη αλκοολούχα ποτά
18	General Mills Inc.	Minneapolis	\$10,506	Προϊόντα βασισμένα στα σιτηρά
19	Sara Lee Corp.	Chicago	\$9,778	Κρέας, αρτοποιήματα, ροφήματα
20	Dean Foods Co.	Dallas,Texas	\$8,991	Γαλακτοκομικά

Πηγή: www.foodengineering.org/Files/HTML/PDF/Top-100-Graph.pdf

Η Nestle διατηρείται στην πρώτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης ως προς τις πωλήσεις που πέτυχε το 2002. Ακολουθεί η Kraft Foods, που αποτελεί βασική ανταγωνίστρια της. Επίσης η Unilever βρέθηκε στην τρίτη θέση. Στο γεγονός αυτό συντέινει η εξαγορά της Bestfoods και έτσι μίκρυνε την απόσταση της από την κορυφή.

Ο βασικότερος ανταγωνιστής όμως της Nestle στην Ευρώπη είναι η Danone, που βρίσκεται στην δέκατη-τρίτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη, με τζίρο 12.742 εκ. δολ.

Επίσης από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι από τους ομίλους που παρουσιάζονται οι δώδεκα έχουν χώρα προέλευσης τις ΗΠΑ, πέντε ανήκουν στις χώρες της ΕΕ και μόνο τρεις προέρχονται από τις χώρες της Ασίας και συγκεκριμένα την Ιαπωνία.

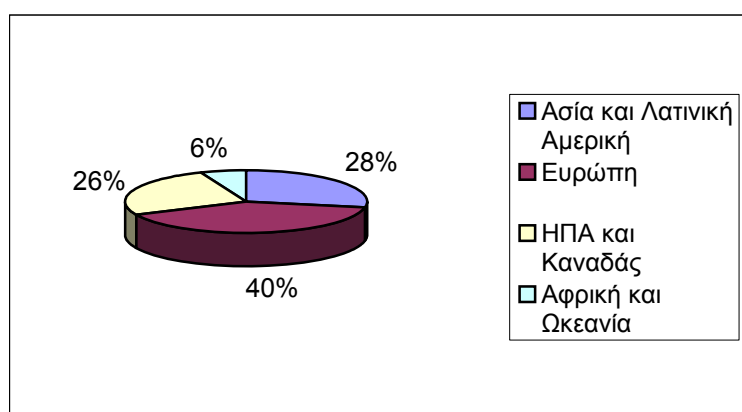
Από τις υπό ανάπτυξη χώρες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής προέρχεται το 28% του τζίρου των ειδών διατροφής, από την Ευρώπη το 40%, από τις ΗΠΑ και τον Καναδά το 26% περίπου και το υπόλοιπο 6% από την Αφρική και την Ωκεανία

Πίνακας 1.4: Ποσοστό επί των πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή

Γεωγραφική περιοχή	Ποσοστό επί των πωλήσεων
Ασία και Λατινική Αμερική	28%
Ευρώπη	40%
ΗΠΑ και Καναδάς	26%
Αφρική και Ωκεανία	6%

Πηγή: Schwartz, 2003: 24

Σχήμα 1.9: Ποσοστό τζίρου ανά γεωγραφική περιοχή



Πηγή: Schwartz, 2003: 24

Χάρτης 1.2

Παρατηρείται λοιπόν ότι η παρόλο που η Nestle είναι μια ελβετική επιχείρηση, το ποσοστό του συνολικού τζίρου που σημειώνεται στην Ελβετία είναι μόνο το 1,3%. Το γεγονός αυτό συμβαίνει επειδή η Ελβετία είναι μια μικρή χώρα, συνεπώς μια μικρή αγορά. Σε τέτοιες αγορές δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν περαιτέρω. Το γεγονός αυτό συντέινει αρκετά, σύμφωνα με την άποψη του Κάρλο Ρεπρέσα⁷, στο να γίνει η Nestle μια παγκόσμια επιχείρηση (Schwartz,2003:254). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Nestle αποτελεί εξαίρεση. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στη βιομηχανία τροφίμων βασίζονται κυρίως στην αγορά στην οποία διατηρούν την έδρα τους ενώ η παρουσία τους στις παγκόσμιες πωλήσεις είναι σαφώς μικρότερες (Pinder,1990:68).

Η κατανομή αυτή των πωλήσεων φαίνεται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα, ο οποίος παρουσιάζει τις πωλήσεις της Nestle (σε ελβετικά φράγκα) σύμφωνα με στοιχεία του 2001, στις σημαντικότερες αγορές της.

Πίνακας 1.5: Οι 13 σημαντικότερες αγορές της Nestle σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών της το 2001 (σε ελβ. Φράγκα)

Χώρα	Κύκλος εργασιών σε δις sfr	Κύκλος εργασιών (%)
ΗΠΑ	20,4 δις sfr	24%
Γαλλία	7,9 δις sfr	9,3%
Γερμανία	6,7 δις sfr	7,9%
Μ.Βρετανία	4,8 δις sfr	5,6%
Ιταλία	4,1 δις sfr	4,8%
Ιαπωνία	3,9 δις sfr	4,6%
Μεξικό	3,8 δις sfr	4,5%
Βραζιλία	3,5 δις sfr	4,1%
Ισπανία	2,5 δις sfr	3%
Καναδάς	1,8 δις sfr	2,1%
Φιλιππίνες	1,5 δις sfr	1,8%
Αυστραλία	1,5 δις sfr	1,8%
Ελβετία	1,3 δις sfr	1,5%
Λοιπές χώρες	21 δις sfr	25%
Σύνολο	84,7 δις sfr	100%

Πηγή: Schwartz,2003:244

⁷ γενικός διευθυντής της Nestle στην Αμερική, 1994-96

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η σημαντικότερη αγορά της Nestle είναι οι ΗΠΑ, με αρκετά μεγάλη διαφορά από τη δεύτερη που είναι η Γαλλία. Στη Γαλλία, στη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά της Nestle μετά την Αμερική, ο όμιλος κατηγορήθηκε από την UFC (ένωση καταναλωτών). Η κατηγορία αφορούσε τις ετικέτες στα μπουκάλια του εμφιαλωμένου νερού Vittel. Η UFC υποστηρίζει ότι η Nestle κοροϊδεύει τους καταναλωτές πουλώντας τους αρωματισμένο νερό ως μεταλλικό νερό εμπλουτισμένο με ασβέστιο (The Economist,2004:57). Ακολουθεί η Γερμανία στην τρίτη θέση. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Brabeck⁸, οι χώρες της ASEAN⁹ στις οποίες ανήκουν οι Φιλιππίνες θα συνεισφέρουν μελλοντικά σημαντικά νούμερα ανάπτυξης (Schwartz,2003:252). Οι σημαντικότερες αγορές της Nestle συνεισφέρουν το 75% των πωλήσεων. Απομένει ένα ποσοστό της τάξεως του 25% που προέρχεται από τις υπόλοιπες χώρες.

Από τις υπόλοιπες «γιγάντιες» επιχειρήσεις κινείται σε παρόμοια επίπεδα ως προς την κατανομή των πωλήσεων μόνο η Unilever με τα εξής ποσοστά:

Πίνακας 1.6: Γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της Unilever

Γεωγραφική περιοχή	Ποσοστό επί των πωλήσεων
Ευρώπη	42%
Βόρειος Αμερική	24%
Λατινική Αμερική	12%
Ειρηνικός και Ασία	17%

Πηγή: Schwartz,2003:24

Για τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της Nestle, το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου τους προέρχεται από τη χώρα προέλευσης τους. Συγκεκριμένα, η Phillip Morris πραγματοποιεί το 55% του τζίρου της στις ΗΠΑ, η Kellogg's μαζί με την Keebler, αποκομίζει το 70% από την βορειοαμερικανική αγορά, η General Mills το 95% και Con Agra το 100% (Schwartz,2003:24).

⁸ γενικός διευθυντής της Nestle από το 1997 ως σήμερα

⁹ οργανωμένες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας

Χάρτης 1.3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει μια προσπάθεια μελέτης των πολιτικών και των στρατηγικών που έχει ακολουθήσει ο όμιλος όλα αυτά τα χρόνια, καθώς επίσης και των τρόπων με τους οποίους έχει επεκταθεί, ώστε σήμερα να αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία τροφίμων παγκοσμίως. Επίσης θα αναλυθεί διεξοδικά η γεωγραφική οργάνωση της Nestle, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις χωροθετικές επιλογές που έκανε ο όμιλος τις τελευταίες δεκαετίες. Ειδικότερα, θα γίνει αναφορά στους χώρους εγκατάστασης των εργοστάσιων παραγωγής, των κεντρικών γραφείων, της Έρευνας & Ανάπτυξης και των λόγων που οδήγησαν στις συγκεκριμένες επιλογές.

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

Από την περίοδο εξαγγελίας της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς (στο εξής ΕΕΑ), στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων που δραστηριοποιούνταν στην ευρωπαϊκή αγορά, επεδίωξαν την περαιτέρω αύξηση του μεγέθους τους. Στα μέσα της δεκαετίας αυτής οι ξένες άμεσες επενδύσεις (στο εξής ΞΑΕ) παρουσιάζουν σαφή αύξηση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση (εφεξής ΕΕ) αποτελεί την πρώτη πηγή προέλευσης ΞΑΕ σε παγκόσμιο επίπεδο. Μεταξύ 1970 και 2000 πέρασε από το 40% στο 50% του παγκόσμιου όγκου ΞΑΕ, τη στιγμή που οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ιαπωνία υποχώρησαν από το 51,5% στο 30%. Κατά τη δεκαετία του 1990, οι ευρωπαϊκές επενδύσεις αυξήθηκαν σημαντικά προς τις αναδυόμενες χώρες της Ασίας, και σε μικρότερο βαθμό προς τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Όμως ως τόπος υποδοχής ξένων επενδύσεων, η ΕΕ απορροφά περισσότερο από το ένα τρίτο του παγκόσμιου όγκου επενδύσεων και το ήμισυ των επενδύσεων που γίνονται στις αναπτυγμένες χώρες. Οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης (η ΕΕ, η Ελβετία και η Νορβηγία) παίζουν σαφώς σημαντικότερο ρόλο από τις ΗΠΑ. Πραγματοποίησαν το 62% των ΞΑΕ παγκοσμίως, μεταξύ 1990 και 2001, έναντι 18% των ΗΠΑ (LeMondediplomatique,2004:22,32).

Ο αυξημένος ανταγωνισμός που επικρατεί στη βιομηχανία τροφίμων, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν εξαγορές και συγχωνεύσεις, τα τελευταία χρόνια και κοινοπραξίες, προσπαθώντας να ανακτήσουν την δύναμη τους και να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους και την κερδοφορία τους. Οι ευρωπαϊκές Πολυεθνικές, όπως η Nestle και η Unilever αντιμετωπίζουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό των αμερικάνικων επιχειρήσεων όπως της Phillip Morris (Tasney&Worsley,1997:119).

Έτσι οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην αύξηση του μεγέθους τους με δυο βασικούς τρόπους: είτε με εσωτερική επέκταση (πραγματοποίηση άμεσης επένδυσης) είτε με εξωτερική.

Η εξωτερική επέκταση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με Εξαγορά είτε με Συγχώνευση. Υπάρχει βέβαια και το ενδεχόμενο της συμμετοχής σε μια εταιρεία, δηλαδή η αγορά μόνο ενός μικρού ποσοστού. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται έντονο και το φαινόμενο της κοινοπραξίας (joint venture). Η κοινοπραξία είναι η δημιουργία αυτοτελούς επιχειρηματικής οντότητας, στο κεφάλαιο της οποίας συμμετέχουν δυο ή περισσότερες υφισταμένες επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν την ανεξαρτησία τους. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως κατά τη διεθνή επέκταση στις χώρες των Βαλκανίων, στη Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και στις χώρες της ΝΑ Ασίας (Σκορδίλη-Χατζημιχάλης,2003:8.15).

Η διεθνής επέκταση μιας επιχείρησης εντάσσεται στα πλαίσια του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της και αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ωστόσο ο τελικός στόχος είναι η διατήρηση και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και η αύξηση των κερδών της.

Οι στρατηγικές που θα επιλέξει μια επιχείρηση για την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της σε νέες χώρες εξαρτάται από παράγοντες όπως οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, η φύση του προϊόντος, οι οικονομικές συνθήκες και το επιχειρησιακό περιβάλλον της χώρας-υποδοχής. Στη βιομηχανία τροφίμων που τα προϊόντα είναι συνήθως ευπαθή και έχουν μικρή διάρκεια ζωής (προϊόντα όπως το γάλα), οι επιχειρήσεις, προτιμούν την επέκταση του μεγέθους των εταιρειών τους κυρίως μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Με αυτούς τους τρόπους εξωτερικής επέκτασης δίνεται η ευκαιρία στις επιχειρήσεις για την εκμετάλλευση καθιερωμένου εμπορικού σήματος, οργανωμένου δικτύου διανομής και της τεχνολογίας που διαθέτει η επιχείρηση-στόχος. Επίσης

επιτυγχάνεται η άμεση εδραίωση της επιχείρησης σε μια καινούργια αγορά (Σκορδίλη,2000:9).

Παρ' όλες τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει η Nestle όλα αυτά τα χρόνια, από το ξεκίνημα της έως σήμερα, υπάρχουν και κάποιες που αποδείχθηκαν άκαρπες με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε κλείσιμο των εργοστασίων. Με το πέρασμα του χρόνου τα παραδείγματα αυτά γίνονται ολοένα και περισσότερα.

Παρόλα αυτά όμως ο όμιλος συνεχίζει να αυξάνει το μέγεθος του. Επεκτείνεται συνεχώς στις αναπτυσσόμενες χώρες και παράγει νέες γραμμές προϊόντων, οι οποίες δεν επιφέρουν πάντα άμεσα κέρδη. Για να προβεί σε μια επένδυση λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την οικονομία της αγοράς στην χώρα-στόχο, το μέγεθος του πληθυσμού, την δυνατότητα να κατέχει την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, την κατάσταση της τεχνολογίας και βέβαια αν η επιχείρηση είναι ευπρόσδεκτη από την χώρα υποδοχής (The Economist, 2004:55,57). Οι επιχειρήσεις που έχουν ως βασικό τους στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους, επεκτείνονται κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου το εργατικό κόστος είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις αναπτυγμένες, και ταυτόχρονα υπάρχει απόθεμα καταρτισμένου εργατικού δυναμικού. Σημειώνεται ότι οι χώρες όπως Ιαπωνία, Ταϊβάν, Hong Kong, Σιγκαπούρη, Ινδονησία, Μαλαισία και Ταϊλάνδη, έχουν συνολικό πληθυσμό περίπου 1,9 δις (χωρίς την Ινδία), και ο μέσος όρος ηλικίας τους είναι τα 23 χρόνια, τη στιγμή που στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ και το Μεξικό είναι 38 και 37 αντίστοιχα (Tasney&Worsley,1997:121).

Από την άλλη πλευρά οι αναπτυσσόμενες χώρες επιθυμούν την εγκατάσταση ξένων εταιρειών στη χώρα τους, επειδή οι ξένοι πληρώνουν καλύτερα από τις εγχώριες επιχειρήσεις (Schwartz, 2003:133). Οι παράγοντες αυτοί εξασφαλίζουν στην Nestle αλλά και σε άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ασφαλείς μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης στις συγκεκριμένες χώρες.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αγοράς των Φιλιππίνων. Οι Φιλιππίνες αποτελούν μια από τις ραγδαία αναπτυσσόμενες περιοχές της Νοτιοανατολικής Ασίας. Το βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι αποτελούνται από ένα λαό νέων, με μέσο όρο ηλικίας τα 25 χρόνια, και με βασικό προσόν τους την πολύ καλή εκπαίδευση. Επίσης αποτελούν την δέκατη χώρα με τον ταχύτερο ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, σύμφωνα με στοιχεία του 1998. Στην πρώτη θέση βρίσκονται οι Ινδίες και ακολουθούν η Κίνα, το Πακιστάν, η Νιγηρία και η Ινδονησία. Η Nestle έχοντας λάβει υπόψη της όλα τα παραπάνω, έχει εγκατασταθεί στις Φιλιππίνες όπου διαθέτει

πάνω από 6 εργοστάσια και μάλιστα η αγορά των Φιλιππίνων κατατάσσεται στις 13 πιο σημαντικές αγορές της Nestle (βλ. πίνακα 1.5) (Schwartz, 2003: 130, 146).

Η Nestle όμως δεν περιορίζεται στην αγορά των Φιλιππίνων αλλά έχει επεκταθεί σε όλες τις χώρες της ASEAN. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Nestle αποτελεί τη μοναδική εταιρεία στη βιομηχανία τροφίμων, που έχει συνάψει ειδική συμφωνία με τις χώρες αυτές. Η συμφωνία περιλαμβάνει μείωση των δασμών μέχρι και 90% για τα προϊόντα της Nestle σε αυτές τις περιοχές (Schwartz, 2003: 142).

Βέβαια εκτός από τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και υψηλή αγοραστική δύναμη συνδυάζουν οι χώρες της Ν. Ευρώπης. Πλεονεκτούν σημαντικά έναντι των κορεσμένων αγορών της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης, αλλά και των αγορών μακροπρόθεσμων αποδόσεων της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Σκορδίλη, 2003: 41).

Η βασική αρχή του ομίλου είναι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του ομίλου τόσο το καλύτερο. Από την άλλη πλευρά πολλοί ανταγωνιστές της προτιμούν να διατηρούν το μέγεθος τους και να μην επεκτείνονται περαιτέρω. Για παράδειγμα η Unilever μείωσε το ανθρώπινο δυναμικό της, κατά 204.000 μέχρι το 2000. Επίσης έχει κλείσει πάνω από 100 εργοστάσια και έχει περιορίσει τον αριθμό των επωνυμιών της από 1.600 σε μόλις 400.

Σε παρόμοια κατάσταση βρίσκεται και η αγγλική εταιρεία ποτών και γλυκισμάτων Cadbury Schweppes, η οποία ανακοίνωσε ότι πρόκειται να μειώσει το μέγεθος της, κλείνοντας περίπου 27 εργοστάσια από τα 133 και απολύοντας περίπου 5.500 εργαζομένους σε παγκόσμια κλίμακα (The Economist, 2004: 55).

2.1.1 Οι κυριότερες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις της Nestle από την δεκαετία του 1990 μέχρι σήμερα

Η Nestle ξεκίνησε από πολύ νωρίς την επέκτασή της σε άλλες χώρες. Θέτοντας στρατηγικούς στόχους κατάφερε να επεκταθεί σε πολλές χώρες στο εξωτερικό. Το πρώτο μισό της δεκαετίας του 1990, αποδεικνύεται ότι είναι η πιο ευνοϊκή στιγμή για την Nestle. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε το άνοιγμα των αγορών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Την περίοδο αυτή διεισδύει στις αγορές της Ρωσίας, της Ουκρανίας και της Λευκορωσίας. Το 2003 ο αριθμός των εγκαταστάσεων που λειτουργούν στην Ανατολική Ευρώπη έχει φτάσει τις 28 και προβλέπεται περαιτέρω ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια (Schwartz, 2003: 250).

Η Nestle μαζί με την General Mills ιδρύουν μια κοινή θυγατρική στον τομέα των δημητριακών για πρωινό, την Cereal Partners Worldwide S.A., με έδρα την Ελβετία. Μια από τις σημαντικότερες κινήσεις της Nestle ήταν η υπογραφή συμβολαίου με την Walt Disney για μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η συμφωνία αυτή προβλέπει αποκλειστική παρουσία της Nestle στα τρόφιμα και στα ποτά, στα εστιατόρια και στα πάρκα αναψυχής της Disney. Δηλαδή μπορούσε να εκμεταλλευτεί με όποιο τρόπο επιθυμούσε το όνομα της Disney (Schwartz,2003:39).

Το **1993** πραγματοποιήθηκε εξαγορά της Finitalgel (Gelati Motta) και ένα χρόνο αργότερα εξαγόρασε την Alpo.

Το **1997** η Nestle, μέσω της Perrier-Vittel, διευρύνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στο χώρο του φυσικού μεταλλικού νερού με την απόκτηση της San Pellegrino. Τον ίδιο χρόνο, η πρώην Perrier-Vittel μετονομάστηκε σε Nestle Waters, αναγνωρίζοντας την δυναμική των επιχειρήσεων εμφιαλωμένου νερού, οι οποίες κατέχουν μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων του ομίλου. Ο τομέας των εμφιαλωμένων νερών είναι από τους πιο επιτυχημένους κλάδους του ομίλου και έχει εμπορική δραστηριότητα σε 130 χώρες. Συγκεκριμένα κατέχει την 1^η θέση παγκοσμίως στον τομέα αυτό. Εμπορεύεται το φυσικό μεταλλικό νερό με 77 μάρκες σε παγκόσμιο επίπεδο, αποσπώντας το 17% της αγοράς (www.nestle.com/Data/MediaCenter/p_edit_newsrelease.asp?news_id=178&menu=1, 21/7/2004).

Το **1998** εξαγοράζει την επιχείρηση των ζωοτροφών της μάρκας Spillers της Μ. Βρετανίας. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύει την θέση της στο χώρο των ζωοτροφών, μια δραστηριότητα που ξεκίνησε με την απόκτηση της εταιρείας Friskies. Οι επιχειρήσεις τροφών για κατοικίδια βρίσκονται στην πρώτη θέση παγκοσμίως και είναι γνωστές με το όνομα Nestle Purina Pet care.

Το **2002** προχώρησε σε δυο εξαγορές στην Β. Αμερική:

- Τον Ιούλιο ανακοίνωσε τη συγχώνευση της με την Dreyer, αμερικάνικη επιχείρηση παγωτού, και
- Τον Αύγουστο ανακοινώθηκε η εξαγορά ύψους 2,6 δις USD, μιας αμερικάνικης εταιρείας κατεψυγμένων προϊόντων.

Η πιο πρόσφατη εξαγορά πραγματοποιήθηκε το **2003** στον τομέα των παγωτών, όπου αποκτήθηκε η εταιρεία Movenpick (Nestle S.A.,2004:55).

Επίσης τον Ιούνιο της ίδιας χρονιάς ανακοινώθηκε η συνεργασία της Nestle με την εταιρεία Colgate-Palmolive και η εξαγορά της OJSC Volynholding, η οποία αποτελεί

την μεγαλύτερη εταιρεία μαγειρικών προϊόντων στην αγορά της Ουκρανίας (Nestle S.A.,2004:20).

Η εξάπλωση της όμως δεν σταματάει εκεί. Τον Ιούλιο του **2004** ανακοινώθηκε η συνεργασία της Nestle με την Coca Cola. Στόχος τους είναι η ίδρυση μιας κοινής θυγατρικής εταιρείας στην Ινδονησία στον τομέα των εμφιαλωμένων νερών, με την επωνυμία Water Partners Bottling (WPB). Η Ινδονησία αποτελεί την έβδομη καλύτερη αγορά εμφιαλωμένων νερών στον κόσμο, την δεύτερη καλύτερη στην Ασία, μετά την Κίνα, και διαθέτει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης για το μέλλον (www.nestle.com/Data/MediaCenter/p_edit_newsrelease.asp?news_id=178&menu=1, 21/7/2004).

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις εξαγορές, συγχωνεύσεις και κοινοπραξίες που πραγματοποίησε η Nestle από το 1990 ως το 2004.

Πίνακας 2.1: Σημαντικότερες ενέργειες της Nestle άμεσης ή έμμεσης επέκτασης από το 1990-2004

ΕΤΟΣ	ΕΞΑΓΟΡΕΣ	JOINT VENTURE
1990		Cereal Partners Worldwide S.A. (δημητριακά πρωινού)
1991		Beverage Partners Worldwide(ποτά)
1992	Perrier (μεταλλικό νερό)	
1993	Finitalgel(παγωτά)	
1994	Alpo(ζωοτροφές)	
1997	San Pellegrino(μεταλλικό νερό)	
1998	Spillers (ζωοτροφές)	
2000	PowerBar(	
2001	Ralston Purina(ζωοτροφές)	
2002	Scholler(παγωτά) Chef America (Προϊόντα για επαγγελματική χρήση)	
2003	Movenpick (παγωτά) OJSC Volynholding (μαγειρικά προϊόντα) Dreyer's (παγωτά)	
2004		Water Partners Bottling (εμφιαλωμένα νερά)

Πηγή: Schwartz,2003-Nestle S.A.,2004

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η Nestle το διάστημα 1990-2004 επιδόθηκε κυρίως σε εξαγορές επιχειρήσεων. Εξαγόρασε επιχειρήσεις στον τομέα των ζωοτροφών, των παγωτών και των εμφιαλωμένων νερών. Πραγματοποίησε μια από τις μεγαλύτερες εξαγορές στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού (Perrier). Οι

εταιρείες που εξαγόρασε έχουν χώρα προέλευσης την Αμερική, την Γαλλία και την Ιταλία.

Στο συγκεκριμένο διάστημα δεν πραγματοποιήθηκε καμία συγχώνευση. Πραγματοποιήθηκαν τρεις κοινοπραξίες σε τρεις διαφορετικούς τομείς. Στον τομέα των εμφιαλωμένων νερών, στον τομέα των ποτών και στον τομέα των δημητριακών.

Τον 21^ο αιώνα, η Nestle αναμφισβήτητα αποτελεί την μεγαλύτερη επιχείρηση ειδών διατροφής παγκοσμίως. Το 2003 κατέχει 511 εργοστάσια σε όλο τον κόσμο που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς παραγωγής.

2.1.2 Marketing

Ο όμιλος είχε θέσει κάποιες αρχές σχετικά με τις στρατηγικές διεθνούς επέκτασης. Η πρώτη ήταν ότι τα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνίας δεν θα έπρεπε να παίξουν σημαντικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία του ομίλου, αλλά θα πρέπει να βασιστούν στο ανθρώπινο δυναμικό, στα προϊόντα και στις μάρκες, τα οποία είναι πιο σημαντικά.

Επίσης μια άλλη βασική αρχή του ομίλου ήταν η δέσμευση του για αποκέντρωση, θεωρώντας ότι είναι ο καλύτερος τρόπος για την προμήθεια τροφίμων με τις τοπικές γεύσεις και για τη δημιουργία σχέσεων με πελάτες σε διάφορα μέρη του κόσμου (The Economist,2004:55). Η Nestle ξεκίνησε να συγκεντρώνει τη διοίκηση των εργοστασίων της σε συγκεκριμένες χώρες και να συνδυάζει την εποπτεία παρόμοιων προϊόντων σε στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες.

Επίσης έχοντας ο όμιλος ως βασική αρχή ότι δεν υφίσταται «ο παγκόσμιος καταναλωτής», προσπάθησε να εφαρμόσει πολιτικές ως προς τα προϊόντα που να είναι αποδεκτές από όλους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Nescafe. Ο όμιλος παράγει 200 διαφορετικές ποικιλίες Nescafe, για να ικανοποιεί τις προτιμήσεις όλων των καταναλωτών. Οι Ρώσοι προτιμούν το χοντρό, δυνατό και γλυκό παρασκεύασμα καφέ, ζάχαρης και σκόνης γάλακτος, που όμως δεν ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις των Ευρωπαίων. Οι προτιμήσεις των Ευρωπαίων καταναλωτών όσον αφορά το χαρμάνι, το είδος του καβουρντίσματος διαφέρουν πολύ. Γενικά, όσο πιο απλά είναι τα εμπορεύματα, τόσο περισσότερο χρειάζονται για να προσαρμοστούν στις τοπικές προτιμήσεις. Υπάρχουν βέβαια και τα προϊόντα που είναι ίδια σε όλες τις αγορές του κόσμου, όπως η σκόνη γάλακτος για βρέφη (The Economist,2004:56).

Μια από τις βασικότερες κινήσεις της Nestle πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 1998. Τη χρονιά αυτή παρήγαγε ένα προϊόν που προοριζόταν ειδικά για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Το βασικό χαρακτηριστικό του ήταν η πολύ χαμηλή τιμή που είχε στην αγορά. Έκανε την εμφάνιση του στο Πακιστάν με το όνομα Pure Life. Σύντομα όμως παρουσιάστηκε και στις αγορές της Βραζιλίας, της Αργεντινής, της Ταϊλάνδης, των Φιλιππίνων και της Κίνας. Το 2001 επεκτάθηκε η εμπορική του δραστηριότητα στις Ινδίες και ένα χρόνο αργότερα στην Αίγυπτο, στο Ουζμπεκιστάν και στις ΗΠΑ (www.nestle.com/Our_Brands/Bottled_Water/Overview/Bottled+Water.htm).

Ο όμιλος δίνει πολύ μεγάλη σημασία στον τομέα του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα το συνολικό κόστος του μάρκετινγκ ξεπερνάει το 15% του τζίρου. Σύμφωνα με τον Brabeck, ένα από τα σημαντικότερα κλειδιά για την ανάπτυξη μέσα στον κλάδο είναι οι γνωστές μάρκες και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους καταναλωτές. Στόχος του μάρκετινγκ είναι, μπροστά στην ευμετάβλητη συμπεριφορά των καταναλωτών, οι μάρκες να παρουσιάζονται επίκαιρες, έτσι ώστε να υπάρχει η αίσθηση στον καταναλωτή ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει.

Ένας όμιλος σαν την Nestle πρέπει να ανακαλύπτει συνεχώς τρόπους για να διαφημίζει τα προϊόντα της, έτσι ώστε να μπορούν να διατηρούνται στην κορυφή των πωλήσεων, με δεδομένο τον αθέμιτο ανταγωνισμό που υφίστανται στον κλάδο των τροφίμων. Για το δύσκολο αυτό έργο, της προώθησης των προϊόντων σε όλες τις αγορές, η Nestle συνεργάζεται με πέντε μεγάλες διαφημιστικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι υπεύθυνες για όλες τις αγορές εκτός από την ιαπωνέζικη, την οποία έχει αναλάβει η εταιρεία Dentsu, που είναι ειδική για στην ιαπωνική αγορά.

Εκτιμάται ότι η δαπάνη για την επιτυχημένη προώθηση και υποστήριξη ενός νέου προϊόντος στις πέντε μεγαλύτερες αγορές της ΕΕ προσεγγίζει τα \$30 εκατ. (Σκορδίλη, 2000:212).

Την περίοδο 1995-99, ο όμιλος αύξησε τις δαπάνες για την πώληση και το μάρκετινγκ, σχεδόν κατά το ένα τέταρτο του τζίρου.

Η Nestle συνεργάζεται με την γαλλική Publicis S.A από το 1952. Η εταιρεία αυτή διαχειρίζεται διεθνώς για την Nestle προϋπολογισμό ύψους 300 εκ. δολ., μοιρασμένα σε περισσότερες από 40 χώρες. Η συγκεκριμένη εταιρεία είναι υπεύθυνη στην Γερμανία για διάφορες μάρκες του ομίλου, όπως Maggi, Nescafe, Vittel κ.α. (Schwartz,2003:274).

Η πολιτική της Nestle σχετικά με τα προϊόντα δεν είναι μόνο να διαφημιστούν μέσα από τα μέσα ενημέρωσης αλλά σημαντικότερο ρόλο παίζει η διανομή και η

διάθεση του προϊόντος. Η πολιτική του ομίλου στηρίζεται στην εξής φράση: **“whenever, wherever, however”**. Ο καταναλωτής θα πρέπει να βρίσκει τα προϊόντα όταν, όπου και όπως τα θέλει. Θα πρέπει δηλαδή να βρίσκονται σε πολλά σημεία πώλησης, έτσι ώστε να είναι προσιτά από το καταναλωτικό κοινό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 30% του εμπορικού τζίρου στην Γερμανία γίνεται στα καταστήματα discount¹⁰.

Στην Γαλλία όμως τα δεδομένα είναι διαφορετικά. Το φαινόμενο discount συνεισφέρει μόνο 5-6% στο γενικό εμπόριο. Παρόμοια κατάσταση επικρατεί στην Μ. Βρετανία και στην Ιταλία, όπου τους καταναλωτές δεν τους ενδιαφέρει μόνο η τιμή των προϊόντων (Schwartz,2003:251-Σκορδίλη,2000:195).

Έχοντας ως πρότυπο την στρατηγική αυτή (whenever,wherever,however), η Nestle σύναψε συμβόλαιο με τα βενζινάδικα της Esso στη Λατινική Αμερική, όπου σε κάθε βενζινάδικο θα βρίσκεται και ένα καφέ- μπαρ, που θα πουλάει προϊόντα της Nestle.

Επίσης στην Ιαπωνία διέθεσε 100.000 μηχανήματα πώλησης προϊόντων, για να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία της χώρας. Στο μέλλον σκοπεύουν να διατεθούν 300.000 μηχανήματα επιπλέον.

Επίσης ο όμιλος θεωρεί ότι οι πωλήσεις μέσω του διαδικτύου είναι ένας τομέας απαραίτητος για την ανάπτυξη των πωλήσεων. Η Nestle έχει δραστηριότητα μέσω του διαδικτύου ήδη από το 1990, όπου ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα στο διαδίκτυο (Schwartz,2003:213).

Σκοπός του ομίλου είναι να πουλάει στον καταναλωτή μια συγκεκριμένη αίσθηση, μια εμπειρία. Στην περίπτωση που θα μπορέσει να το επιτύχει, τότε οι καταναλωτές δεν θα ενδιαφέρονται τόσο για την τιμή του προϊόντος όσο για να απολαύσουν αυτό το αίσθημα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του στιγμιαίου καφέ, «Ο Nescafe είναι πάντα ο Nescafe, ακριβώς επειδή ο Nescafe δεν είναι πια ο Nescafe». Η μάρκα Nescafe είναι τώρα ήδη 60 ετών και η μάρκα της Nestle είναι 134 ετών, και παραμένει τόσο ενεργή και επίκαιρη όσο παλιότερα (Schwartz,2003:268).

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι οποιαδήποτε αλλαγή στην νοοτροπία και στον τρόπο ζωής των λαών αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την βιομηχανία τροφίμων. Οι βιομηχανίες τροφίμων προσπαθούν να εκμεταλλευτούν γεγονότα όπως κάποια αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες των λαών, ή το γεγονός ότι ολοένα και

¹⁰ Τα καταστήματα discount είναι εκπτώτικα κέντρα λιανικού εμπορίου. Η βασική τους διαφορά με τα supermarkets είναι ότι εμπορεύονται ένα πολύ περιορισμένο αριθμό από τα ταχύτερα διακινούμενα προϊόντα, τα οποία πωλούνται σε μεγάλες συσκευασίες. Επίσης οι εγκαταστάσεις των κέντρων αυτών είναι συνήθως χωροθετημένες σε υποβαθμισμένες περιοχές. Στην Γερμανία ο ανταγωνισμός του εμπορίου κινείται σχεδόν αποκλειστικά μέσα από τις τιμές.

μεγαλύτερος αριθμός γυναικών εργάζεται, και δεν έχουν χρόνο για μαγείρεμα και καταφεύγουν στο «έτοιμο φαγητό». Ακόμη είναι σημαντικό το τμήμα του πληθυσμού που ζουν μόνοι και καταφεύγουν στο «εύκολο φαγητό» (Tasney&Worsley, 1997:117).

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί ιδιαίτερα είναι ότι η Nestle προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τον τρόπο ζωής των ανθρώπων σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα στην Ευρώπη οι οικογένειες γίνονται όλο και μικρότερες. Σήμερα, περισσότερο από το 50% των ευρωπαϊκών νοικοκυριών αποτελείται από ένα άτομο. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των νοικοκυριών που αποτελούνται από ένα άτομο, όπως παρουσιάζουν τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, είναι ιδιαίτερα υψηλό στην Γερμανία 35,3% και ακολουθεί η Δανία με 34%. Αντίθετα στις χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως Ισπανία, Πορτογαλία και Ελλάδα, το ποσοστό αυτό παρουσιάζεται αρκετά χαμηλότερο της τάξεως του 10,5%, 13,8% και 17,4% αντίστοιχα.

Το γεγονός αυτό συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα των λαών και τη θρησκευτική τους ιδεολογία (Bareham,1995:105).

Ο πίνακας 2.2 παρουσιάζει το ποσοστό των νοικοκυριών που αποτελούνται από ένα άτομο στις χώρες της ΕΕ, το 1989.

Πίνακας 2.2: Ποσοστό νοικοκυριών που αποτελούνται από ένα άτομο στις χώρες της ΕΕ, το 1989

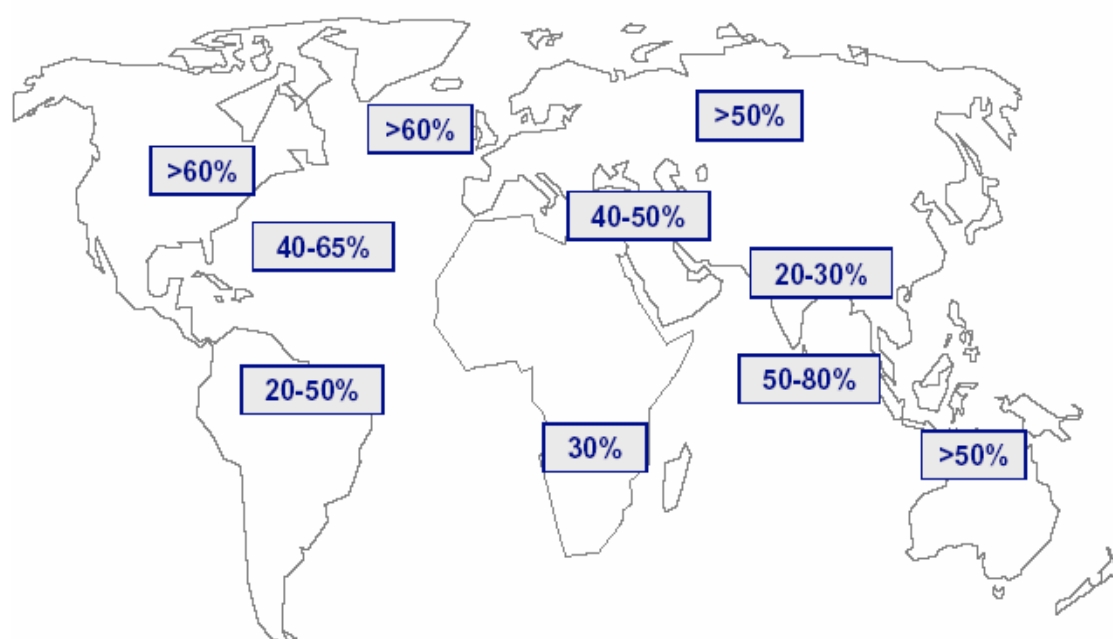
Χώρα	Ποσοστό μονομελών νοικοκυριών
Βέλγιο	25,6%
Δανία	34%
Γερμανία	35,3%
Ισπανία	10,5%
Ελλάδα	17,4%
Γαλλία	24,7%
Ιρλανδία	20,6%
Ιταλία	22,5%
Λουξεμβούργο	23,1%
Ολλανδία	28,5%
Πορτογαλία	13,8%
Ηνωμένο Βασίλειο	26%

Πηγή: Bareham, 1995:105

Οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια και αυτό που κυρίως επιθυμεί ο ευρωπαίος καταναλωτής είναι η συμπληρωματική ωφέλεια της διατροφής του. Αυτή την επιδίωξη του ευρωπαίου καταναλωτή θέλησε και τελικά κατάφερε να εκμεταλλευτεί η Nestle. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι το 30% του τζιρού της, σε κάποια ευρωπαϊκά κράτη, προέρχεται από την κατανάλωση προϊόντων της εκτός σπιτιού.

Έχοντας επίγνωση ότι η κρίση της παχυσαρκίας μεγαλώνει, η Nestle προσπαθεί να προβάλλεται σαν μια εταιρεία με υγιεινά προϊόντα. Σκοπός της Nestle είναι να περάσει το μήνυμα ότι αποτελεί μια εταιρεία διατροφής και όχι μια εταιρεία τροφίμων (The Economist,2004:57). Ο παρακάτω χάρτης μας δίνει μια ενδεικτική εικόνα της σημερινής κατάστασης του φαινομένου της παχυσαρκίας του γυναικείου πληθυσμού σε παγκόσμια κλίμακα.

Σχήμα 2.1: Τα ποσοστά παχυσαρκίας σε παγκόσμιο επίπεδο



Πηγή: www.ir.nestle.com/media/Ppt/Images/2003-INTRO-NESTLE-RD/img014gif.
2/7/2004

Στον χάρτη παρατηρούμε ότι ολοένα και αυξάνεται το ποσοστό παχύσαρκου πληθυσμού ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες χώρες. Τα μεγαλύτερα ποσοστά παχυσαρκίας σημειώνονται κυρίως στη Β.Αμερική, στην Ευρώπη και στην

Αυστραλία με ποσοστό μεγαλύτερο του 60%. Αρκετά μικρό είναι το ποσοστό στη Ν.Αφρική και στην Νοτιοανατολική Ασία.

Ο όμιλος έχει δημιουργήσει μια καινούργια υποδιαίρεση της διατροφής, η οποία φέρνει μαζί την κλινική διατροφή (τροφή για ανθρώπους με διαβήτη ή προβλήματα καρδιάς), διατροφή για καλύτερες αποδόσεις (για αθλητές) και παιδικές τροφές. Έτσι λανσάρει το καινούργιο διατροφικό μήνυμα ότι «η διατροφή εξασφαλίζει κέρδη για την υγεία των ανθρώπων». Επανασχεδιάζει προϊόντα, προσθέτοντας τα λεγόμενα ενεργά συστατικά όπως Calci-N, μια πηγή ασβεστίου προερχόμενη από το γάλα που προστίθεται στην σκόνη κακάο Nesquik. Σκοπός του ομίλου είναι να συμπεριλάβουν το συγκεκριμένο μήνυμα σε όλο το εύρος των προϊόντων.

Πριν από πέντε χρόνια η Nestle είχε παρουσιάσει 600 καινούργια ή επανασχεδιασμένα προϊόντα σε 48 χώρες. Στα προϊόντα αυτά πρόσθεσαν ιώδιο, μεταλλικά στοιχεία και βιταμίνες στο νερό, στα δημητριακά ακόμη και στο παγωτό. Η προώθηση των προϊόντων αυτών στην αγορά δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς τις πωλήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των γιαουρτιών LC1, οι πωλήσεις των οποίων δεν είναι αυξημένες. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν της εταιρείας Danone, το Actimel, το οποίο προωθείται στην αγορά με μια πιο επιθετική τακτική, με κερδοφόρα αποτελέσματα. Η Nestle στον τομέα αυτό δεν μπορεί να υπερισχύσει στην αγορά έναντι της Danone, με αποτέλεσμα να αποσύρει το συγκεκριμένο προϊόν σε κάποιες χώρες της Ευρώπης (The Economist,2004:57).

2.2 ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Το θέμα της χωροθετικής οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό και από αυτό εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η επιτυχία της επιχείρησης. Όταν βέβαια το αντικείμενο μελέτης είναι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου ο ανταγωνισμός είναι αδυσώπητος, το θέμα της χωροθέτησης είναι καταλυτικό, καθώς μια εσφαλμένη επιλογή χώρου εγκατάστασης θα μπορούσε να έχει καταστροφικές συνέπειες για την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης.

2.2.1 Γεωγραφική οργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών

Οι διαφορετικές λειτουργίες των μεγάλων επιχειρήσεων, όπως η διοίκηση, η έρευνα και ανάπτυξη και η παραγωγή, συνήθως χωροθετούνται σε διαφορετικά μέρη, δείχνοντας τις ποικίλες χωροθετικές απαιτήσεις των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η ευελιξία στη χωροθετική οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχει γίνει ευκολότερη με την ανάπτυξη που έχει σημειωθεί στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών.

Σύμφωνα με την θεωρία του Simon η δομή της επιχείρησης διαιρείται σε τρία επίπεδα. Το χαμηλότερο επίπεδο της διοίκησης αποτελείται από τις βασικές διαδικασίες παραγωγής, το μεσαίο επίπεδο αποτελείται από τη διοίκηση και το πιο υψηλό επίπεδο αποτελείται από την κεντρική διοίκηση, που είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό της πολιτικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Το μεσαίο επίπεδο και το υψηλό έχουν τις ίδιες χωροθετικές απαιτήσεις. Το υψηλό επίπεδο απαιτεί τυπικά ένα περιβάλλον πλούσιο σε πληροφορία. Τα κεντρικά γραφεία διαφέρουν από αυτά των χαμηλότερων επιπέδων στην ιεραρχία της επιχείρησης και ως προς τη μεγαλύτερη έμφαση που δίνουν στην συγκέντρωση και στην επεξεργασία πληροφοριών, που παρέχονται στην επιχείρηση από εξωτερικές πηγές, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες και οι πιστωτικοί οργανισμοί, που είναι συγκεντρωμένες επίσης στις μεγάλες πόλεις και ιδιαίτερα στις πρωτεύουσες των χωρών. Εξάλλου εκτός από τη διαθεσιμότητα της προηγμένης τεχνολογίας, σημαντικό ρόλο παίζει η αυξανόμενη σημασία των συναντήσεων μεταξύ επιχειρηματικών στελεχών που οργανώνονται για τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές φορές οι συναντήσεις αυτές περιλαμβάνουν επαφές μεταξύ στελεχών που εργάζονται στα ίδια τμήματα διαφορετικών εταιρειών. Τότε τα οφέλη που προκύπτουν από τη γεωγραφική συγκέντρωση γίνονται προφανή. Άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα που ωθούν στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης

της διοίκησης στα μεγάλα αστικά κέντρα, είναι η εύκολη πρόσβαση στα διεθνή τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, η συμμετοχή σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχουν διαθέσιμες όλες οι αναγκαίες πληροφορίες. και ακόμη το μεγαλύτερο κύρος που μπορεί να απολαμβάνει η επιχείρηση από μια τέτοια χωροθέτηση (Walker-Chapman, 1992:151, Healey-Ilbery, 1990:132).

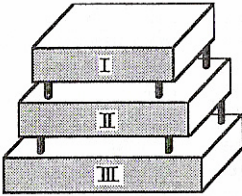
Συμπερασματικά, η κεντρική διοίκηση χωροθετείται συνήθως σε μητροπόλεις για τρεις βασικούς λόγους: (Dicken-Lloyd, 1990:308)

- 1) Μεγαλύτερες δυνατότητες για άμεσες επαφές
- 2) Διαθεσιμότητα ειδικευμένων υπηρεσιών, όπως οικονομικών, νομικών και διαφημιστικών.
- 3) Μεγαλύτερη ευκολία προσέγγισης άλλων μητροπολιτικών περιοχών

Το μεσαίο επίπεδο συνήθως απαιτεί καλή πρόσβαση στα συστήματα επικοινωνίας. Στο χαμηλότερο επίπεδο οι χωροθετικές απαιτήσεις ποικίλουν ανάλογα με το είδος του προϊόντος που παράγεται.

Σε βασικές μητροπόλεις, όπως το Λονδίνο, Ν. Υόρκη και το Τόκιο δεν χωροθετούνται μόνο οι κεντρικές διοικήσεις των εταιρειών αλλά χωροθετούνται πολλές φορές και εργοστάσια παραγωγής (Healey-Ilbery, 1990:132).

Σχήμα 2.2: Η δομή της επιχείρησης σύμφωνα με τον Simon

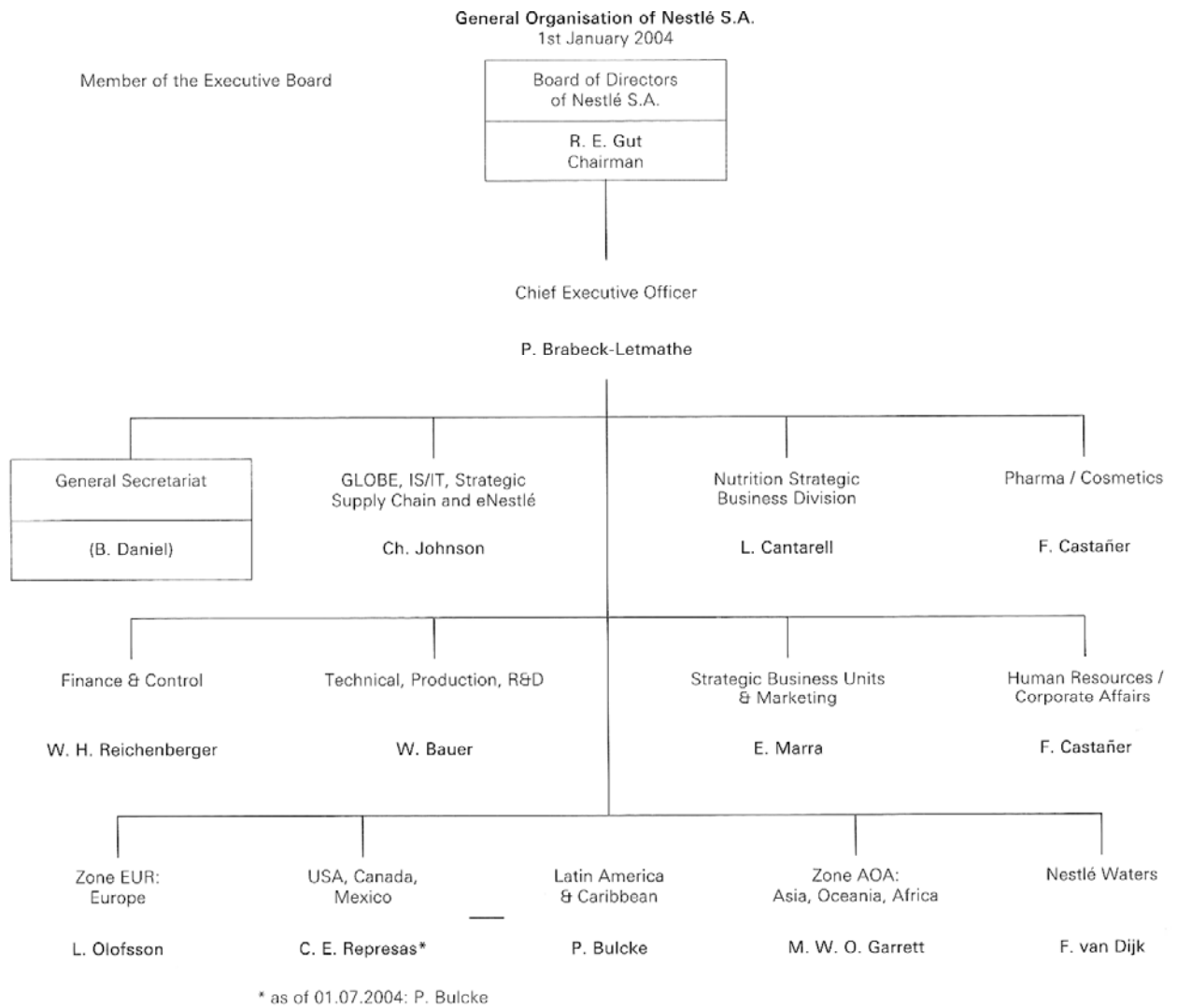
LEVEL OF CONTROL	TYPE OF DECISION	SIMON'S THREE-LAYERED CAKE	LOCATION	LOCATIONAL INFLUENCES
Head office	Strategic		Major metropolises	Information-rich environment. Face-to-face direct contact
Divisional offices	Administrative		Large towns and regional centres	Access to communication facilities, availability of white-collar labour
Basic work units	Operational		Variable	Depends on nature of inputs and outputs

Πηγή: Healey-Ilbery, 1990:134

Η Nestle ως όμιλος είναι οργανωμένη σε δυο άξονες: στον γεωγραφικό και στον λειτουργικό. Ο γεωγραφικός άξονας περιλαμβάνει την διάκριση του κόσμου σε τρεις ζώνες. Οι ζώνες αυτές είναι: 1) η Ευρώπη, 2) η Αμερικανική ήπειρος και 3) η Ασία, η Ωκεανία και η Αφρική. Για την κάθε ζώνη οι αποφάσεις παίρνονται από τους αρμόδιους γενικούς διευθυντές.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διοικητική οργάνωση της Nestle.

Σχήμα 2.3: Η διοικητική οργάνωση της Nestle



Πηγή: Nestle S.A., 2004:24

Σχήμα 2.4: Κεντρικά γραφεία της Nestle στο Vevey της Ελβετίας



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης 2001:29

Η Nestle διατηρεί τα κεντρικά γραφεία της στο Vevey της Ελβετίας. Τα γραφεία βρίσκονται μέσα στη φύση και αυτό αποτελεί βασική διαφορά με άλλες μεγάλες επιχειρήσεις που επιλέγουν για την χωροθέτηση των κεντρικών γραφείων τους, μητροπόλεις. Μια από τις βασικές επιθυμίες του ιδρυτή της Nestle, που τηρήθηκε, ήταν να παραμείνουν τα κεντρικά γραφεία στο Vevey. Βέβαια το να εργάζεται κανείς μέσα στη φύση είναι βασικό πλεονέκτημα, μακριά από τους θορύβους των μητροπόλεων. Το γεγονός αυτό συνετέλεσε αρκετά στο να παραμείνουν τα κεντρικά γραφεία στο χώρο αυτό. Εκεί απασχολούνται 1.600 άτομα από περισσότερες από 60 εθνικότητες. Η πρόθεση του ομίλου ως προς την οργάνωση είναι να υφίστανται όσο το δυνατόν λιγότερες βαθμίδες έτσι ώστε να υπάρχουν πλατιά περιθώρια ελέγχου.

Στις μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων συνηθίζεται οι Κεντρικές Διοικητικές Λειτουργίες να είναι χωροθετημένες στην έδρα του ομίλου.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ομίλου είναι η αποκεντρωμένη οργάνωση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται αρχικά σε κάθε επίπεδο χωριστά και έπειτα επιβάλλονται στις κατά τόπους μονάδες. Στα κεντρικά γραφεία οργανώνεται ένα πλάνο στρατηγικής και έπειτα οι τοπικές μονάδες είναι αυτόνομες και ευέλικτες να προσαρμοστούν στις συνθήκες της εκάστοτε αγοράς.

Στα κεντρικά γραφεία του ομίλου λαμβάνονται αποφάσεις που σχετίζονται με: (Schwartz,2003:257)

- τη θεμελιώδη πολιτική και τις σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις.

- τα σημαντικά οικονομικά ζητήματα, κυρίως ζητήματα που σχετίζονται με σπουδαίες επενδύσεις και την χρηματοδότηση τους.
- Τις κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τις μάρκες και αποφάσεις που αφορούν την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων.
- Τον συντονισμό ανάμεσα στις κατά τόπους αγορές και στους τομείς παραγωγής, εισαγωγής και εξαγωγής.
- Τις αποφάσεις σχετικά με την Έρευνα και Ανάπτυξη.

Η στρατηγική του ομίλου είναι να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότεροι ενιαίοι κανόνες συμπεριφοράς και στρατηγικής και περισσότεροι που να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις χώρες, τις περιοχές και τους κλάδους ή τις ομάδες παραγωγής. Ενιαίους κανόνες προτιμάει μόνο στον τομέα των συστημάτων και μεθόδων για τα επιστρεφόμενα προϊόντα, που έχουν περάσει από την ημερομηνία λήξης τους ή για παράδειγμα στην παρασκευή των προϊόντων τους.

Ότι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού, το μάρκετινγκ, την ποιότητα της παραγωγής, ότι εξαρτάται από τους καταναλωτές και τον τοπικό ανταγωνισμό προσπαθεί να διατηρεί μια προσαρμοστικότητα. Η πολιτική του είναι να εξομοιώνεται όσο είναι δυνατόν με τα τοπικά δεδομένα, τις νοοτροπίες και τις καταστάσεις (Schwartz,2003:194).

2.2.2 Γεωγραφική οργάνωση E&A

Η βασική έρευνα που αναλαμβάνεται με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξασφάλιση της μακροχρόνιας ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι εγκαταστάσεις για την έρευνα και ανάπτυξη χωροθετούνται συνήθως σε μεγάλα μητροπολιτικά κέντρα. Η χωροθέτηση των εργαστηρίων Έρευνας και Ανάπτυξης (στο εξής E&A) εξαρτάται από συγκεκριμένους τύπους και λειτουργίες. Τα τμήματα E&A διακρίνονται στα κεντρικά και στα αποκεντρωμένα. Τα κεντρικά τμήματα αποτελούνται από ειδικευμένες ομάδες ερευνητικού προσωπικού, οι οποίες εκτελούν την βασική έρευνα. Αντίθετα, τα αποκεντρωμένα τμήματα διεκπεραιώνουν εργασίες για ένα μοναδικό τμήμα του προϊόντος. Και οι δυο τύποι E&A, αλλά ιδιαίτερα ο πρώτος, απαιτούν την πρόσβαση σε υψηλά ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό. Το τμήμα της E&A, που διεκπεραιώνει τη βασική έρευνα πρέπει να βρίσκεται σε γεωγραφική αμεσότητα με τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας. Η σύνδεση μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, δείχνει τη σημασία που έχει η βασική έρευνα για τις στρατηγικές αποφάσεις που

λαμβάνονται από την επιχείρηση και οι οποίες επιδρούν στη μελλοντική πορεία της. Βέβαια το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται ότι θα πρέπει αποκλειστικά να βρίσκονται στον ίδιο τόπο εγκατάστασης. Σημαντικό ρόλο ως προς την χωροθέτηση της Έρευνας και Ανάπτυξης διαδραματίζει ο τρόπος ζωής που υιοθετούν τα επιστημονικά στελέχη. Ακόμη τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης προτιμούν να εγκαθίστανται κοντά σε πανεπιστήμια και σε ερευνητικά εργαστήρια (Dicken-Lloyd,1990:312, Walker-Chapman,1992:154).

Η ανάγκη του ομίλου να δραστηριοποιείται σε πολλαπλές αγορές αλλά και η προσπάθεια της να διατηρηθεί στην κορυφή της αγοράς του κλάδου των τροφίμων, επέβαλλαν στον όμιλο να ξοδεύει τεράστια ποσά στην Έρευνα και Ανάπτυξη, που ανέρχονται περίπου στο ύψος των 800 εκ. ελβετικών φράγκων ετησίως. Σημειώνεται ότι ο ετήσιος προϋπολογισμός της Nestle για E&A υπερβαίνει τον αντίστοιχο προϋπολογισμό του συνόλου της Γαλλικής βιομηχανίας τροφίμων (Σκορδίλη, 2000:212). Οι δαπάνες αυτές αποτελούν πλέον για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σταθερά έξοδα.

Στην E&A απασχολούνται 3.500 εργαζόμενοι, που έχουν ως στόχο τους την ανάπτυξη και την εξέλιξη νέων προϊόντων, όπως επίσης την έρευνα και την βελτίωση των ήδη υπαρχόντων.

Η διοίκηση της Έρευνας και Ανάπτυξης βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Ελβετία. Στον τομέα αυτό απασχολούνται 600 εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 150 ασχολούνται αποκλειστικά με τον τομέα για την εγγυημένη ποιότητα των προϊόντων (www.ir.nestle.com/Pdf/English/Sustainability.pdf, 9/7/2004).

Οι μεγαλύτερες καινοτομίες του τμήματος που στηρίζονται στην E&A, παρουσιάστηκαν από τα πρώτα βήματα του ομίλου, όταν το 1867 παρήγαγαν το παιδικό συμπυκνωμένο γάλα, Farine Lactee. Ακόμη μια βασική καινοτομία του τμήματος, είναι η σοκολάτα γάλακτος που εφηύρε ο Daniel Peter το 1875 και το 1908 οι κύβοι Maggi από τον Julius Maggi. Η σημαντικότερη ίσως καινοτομία στην ιστορία του ομίλου είναι η ανακάλυψη του στιγμιαίου καφέ που έγινε το 1938, υπό την καθοδήγηση του Μαξ Μόργκενταλερ, και η οποία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες επινοήσεις της επιχείρησης. Από το 1994 η E&A της Nestle εργάζεται σε ένα νέο είδος παγωτού, με μειωμένα λιπαρά αλλά με την γεύση του να παραμένει αναλλοίωτη.

Η πιο πρόσφατη καινοτομία του τμήματος είναι η εξελιγμένη υποαλλεργική τροφή για βρέφη, η οποία λόγω της δομής μιας πρωτεΐνης, μειώνει τον κίνδυνο της

αλλεργίας και είναι πιο εύπεπτη για τα βρέφη. Το προϊόν αυτό είναι γνωστό με το όνομα probiotic και κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 1994 στην αγορά της Γαλλίας ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων προσπαθειών της E&A (Schwartz,2003:304).

Η βασική έρευνα και ανάπτυξη εμφανίζει ισχυρή συγκέντρωση στην έδρα της ΠΕ επιχείρησης. Ωστόσο παρατηρούνται κάποιες αποκεντρωτικές τάσεις για συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως αυτές που σχετίζονται με την προσαρμογή του προϊόντος στις τοπικές συνθήκες. Επίσης αποκεντρωμένα είναι κάποια υποστηρικτικά εργαστήρια τεκμηρίωσης και συντήρησης (εφαρμοσμένη έρευνα).

Τα κέντρα αυτά σε συνεργασία με το βασικό κέντρο E&A, μελετούν τα χαρακτηριστικά των τοπικών αγορών και αναλαμβάνουν την διαδικασία προσαρμογής των βασικών προϊόντων των μητρικών εταιρειών στις τοπικές αγορές. Επίσης ενδιαφέρονται για την ανάδειξη τοπικών προϊόντων που μπορούν να ενσωματωθούν στην παραγωγή της μητρικής εταιρείας (Σκορδίλη,2000:218).

Τα κέντρα έρευνας και ανάπτυξης παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην ασφάλεια και στην ποιότητα των προϊόντων και συμβάλουν στην διατήρηση των πόρων και στην προστασία του περιβάλλοντος.

Η μέριμνα για το περιβάλλον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε αναπτυξιακής διαδικασίας, προκειμένου οι μελλοντικές εμπορικές δραστηριότητες να ανταποκρίνονται στα επιθυμητά κριτήρια. Τα κέντρα έρευνας και ανάπτυξης της Nestle παρέχουν την απαιτούμενη επιστημονική υποστήριξη, προκειμένου να προλαμβάνονται και να επιλύονται τυχόν περιβαλλοντικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στα πλαίσια της παραγωγής και της ανάπτυξης.

Επίσης τα κέντρα του ομίλου εκπονούν μελέτες για την επίδραση των νέων προϊόντων και των μεθόδων παραγωγής στο περιβάλλον. Οι μελέτες αυτές περιλαμβάνουν όλα τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος, από τις πρώτες ύλες, τις διαδικασίες επεξεργασίας ως το τελικό συσκευασμένο προϊόν.

Τέλος παρέχουν πληροφορίες χρήσιμες για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος ή την εφαρμογή μιας νέας τροποποιημένης διαδικασίας παραγωγής (Η πολιτική της Nestle για το περιβάλλον).

Με την γεωγραφική εξάπλωση του ομίλου δημιουργήθηκαν τμήματα E&A και σε άλλα εργοστάσια σε ολόκληρο τον κόσμο. Έτσι όμιλος έχει στην κατοχή του 17 εγκαταστάσεις έρευνας σε 4 ηπείρους (Ευρώπη, Αμερική, Αφρική, Ασία). Η Nestle με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που έκανε έφτασε στο σημείο να έχει στη διάθεση της μέχρι και 25 κέντρα E&A.

Ο πίνακας 2.3 αναφέρει αναλυτικά σε ποιες χώρες η Nestle διαθέτει κέντρα έρευνας και ανάπτυξης.

Πίνακας 2.3: Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων, Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης και Ερευνητικά Κέντρα

<u>Research centers</u>	
France Nestle Research center Plant Science	Tours
Switzerland Nestle Research center	Lausanne
<u>Product Technology Centres and Research & Development centers</u>	
Germany Nestle Product Technology Center Lebensmittelforschung GmbH	Singen
People's Republic of China Nestle R&D Center Shangai Ltd	Shangai
United States Nestle Product Technology Center Nestle R&D Center, Inc. Nestle R&D Center, Inc. Nestle Purina Product Technology Center Alcon Research Ltd Galderma R&D Inc.	New Milford (Connecticut) Marysville (Ohio) Solon (Ohio) St. Louis (Missouri) Forth Worth (Texas) City of Dover (New Jersey)
France Nestle Product Technology Center Nestle Product Technology Center Nestle Purina Petcare R&D Centre Amiens Galderma R&D S.n.c. Nestle Waters MT	Beauvais Lisieux Aubigny Soria Antipolis Paris
United Kingdom Nestle Product Technology Center	York
Israel Nestle R&D Center Sderot, Ltd.	Sderot
Singapore Nestle R&D Center (Pte) Ltd	Singapore
Switzerland Nestle Product Technology Center Nestle Product Technology Center	Konolfingen Orbe

Πηγή: [www.ir.nestle.com/Html/Management Report/p-financial_statement.asp?idleft=2003](http://www.ir.nestle.com/Html/Management%20Report/p-financial_statement.asp?idleft=2003), 8/7/2004

Χαρτης 2,1

Το 1950 αποφασίστηκε η μετεγκατάσταση των κεντρικών της E&A, που έδρευαν στο Vevey, σε μια γειτονική πόλη στην La-Tour-de-Peilz. Στο χώρο αυτό παρέμειναν μέχρι το 1987 όπου τότε αποφασίστηκε η μεταφορά τους στο Vers-chez-les-Blanc, στις παρυφές της Λοζάννης, λόγω της ανάπτυξης του ομίλου και της μεγάλης τεχνολογικής προόδου που είχε σημειωθεί (Schwartz,2003:295).

Το σύστημα E&A της Nestle διαρθρώνεται ως εξής:

1. Ερευνητικό Κέντρο
2. 8 κέντρα Τεχνολογίας προϊόντων
3. 2 κέντρα προσαρμογής
4. Ομάδες εφαρμογής

Σχήμα 2.5: Το ερευνητικό κέντρο της Nestle, στη Λοζάννη



Πηγή:Heer,1991:436

Το ερευνητικό κέντρο της Nestle, NRC (Nestle Research Center), το οποίο βρίσκεται κοντά στην Λοζάννη, περιλαμβάνει το τμήμα Βιολογίας, το τμήμα Έρευνας των Μεθόδων και το τμήμα Επιστημονικής Διατροφής και απασχολεί συνολικά 600 εργαζόμενους. Βασική αρμοδιότητα του είναι να θέτει τα επιστημονικά θεμέλια για ολόκληρο τον όμιλο, μέσω της βασικής έρευνας στον τομέα της Διατροφής και των Επιστημών Ζωής. Εξασφαλίζει τις επιστημονικές γνώσεις για τις πρώτες ύλες, για τα συστατικά των προϊόντων και για τη διαδικασία παραγωγής (Nestle S.A,2001:116).

Ειδικότερα το τμήμα Βιολογίας ανακαλύπτει νέες γνώσεις που έχουν να κάνουν με την βελτίωση της γεύσης και την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευκολία στην χρήση των προϊόντων. Επίσης ερευνά για νέα προϊόντα που ενισχύουν το ανοσοποιητικό σύστημα ή περιορίζουν στο ελάχιστο τις τροφικές αλλεργίες.

Το τμήμα Επιστημών της Διατροφής έχει ως στόχο την εξεύρεση όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικών μεθόδων για να χαρακτηρίσουν και να καθορίσουν την αίσθηση της γεύσης κάθε προϊόντος.

Τέλος στο τμήμα Έρευνας των Μεθόδων έχουν ως στόχο την βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, όπως η αφυδάτωση και προτείνουν εναλλακτικές λύσεις.

Τα Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων PTC's (Product Technology Centers), ασχολούνται κυρίως με την καινοτομία και την ανανέωση των προϊόντων.

Στόχος τους είναι να προσαρμόσουν τις επιστημονικές ιδέες και εμπειρίες στις δυνατότητες της βιομηχανίας. Τα PTC's αναπτύσσουν μια ειδική τεχνογνωσία πάνω στα προϊόντα κυρίως ως προς τις μεθόδους παραγωγής και τα είδη συσκευασίας. Τα κέντρα αυτά διαθέτουν ειδικά εργαστήρια, τα οποία ελέγχουν την ποιότητα των νέων προϊόντων. Υπάρχει και μια αναπτυξιακή μονάδα που ειδικεύεται στις συσκευασίες, επειδή για κάθε προϊόν πρέπει να κατασκευαστεί η ανάλογη συσκευασία με το κατάλληλο υλικό, προκειμένου να είναι εγγυημένη η ποιότητα του προϊόντος.

Τα δυο κέντρα Προσαρμογής βρίσκονται στην Σιγκαπούρη και στο Αμπιτζάν (Ακτή Ελεφαντοστού). Τα αποτελέσματα των εργασιών των κέντρων αυτών δεν προορίζονται μόνο για αυτές τις περιοχές. Στην Σιγκαπούρη βελτιώνονται τα ασιατικά φαγητά για ολόκληρο τον κόσμο, ενώ το κέντρο στο Αμπιτζάν ειδικεύεται στην επεξεργασία των αποξηραμένων προϊόντων που βασίζονται σε αφρικάνικες πρώτες ύλες.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι η συνεργασία του τμήματος E&A με ινστιτούτα και πανεπιστήμια διεθνούς κύρους, τα οποία διαθέτουν επιστημονική και τεχνολογική εμπειρία σε απολύτως εξειδικευμένα τμήματα και αποτελούν συμπληρωματικό τμήμα του συστήματος E&A. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει κατασκευαστές μηχανημάτων και συσκευών, καθώς επίσης προμηθευτές πρώτων υλών.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το τμήμα E&A της θυγατρικής της Nestle, Alcon Laboratories, αποτελεί το πιο σύγχρονο οφθαλμολογικό κέντρο έρευνας παγκοσμίως (Schwartz,2003:300).

2.2.3 Γεωγραφική οργάνωση των παραγωγικών μονάδων

Οι παραγωγικές μονάδες των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν παρουσιάζουν συγκέντρωση σε συγκεκριμένες χώρες. Οι χωροθετικές απαιτήσεις ποικίλουν σημαντικά, και εξαρτώνται από το συγκεκριμένο οργανωτικό και τεχνολογικό ρόλο που διαδραματίζουν μέσα στον όμιλο και τη γεωγραφική κατανομή των περιοχών εύρεσης των εισροών και της διανομής των εκροών της παραγωγής. Κάποιοι τομείς παραγωγής είναι προσανατολισμένοι προς τους τόπους όπου υπάρχουν οι πρώτες ύλες.

Επίσης κάποιοι τομείς παραγωγής απαιτούν υψηλά ειδικευμένο προσωπικό, το οποίο είναι συνήθως συγκεντρωμένο σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, σε μητροπολιτικά κέντρα και σε περιοχές με υψηλή ποιότητα ζωής.

Πολλές φορές τα τμήματα παραγωγής θα πρέπει να βρίσκονται σε γεωγραφική αμεσότητα με τα κεντρικά γραφεία και τα τμήματα E&A για δυο βασικούς λόγους: ο ένας είναι ο λειτουργικός λόγος που προκύπτει από το γεγονός ότι κάποιες δραστηριότητες είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και ο άλλος λόγος είναι ότι διαφορετικές δραστηριότητες του ομίλου χρειάζονται τον ίδιο τύπο προσωπικού. Οι παραγωγικοί τομείς που απασχολούν εργατικό δυναμικό όχι εξειδικευμένο έχουν ευρύτερη χωροθετική επιλογή. Τα τμήματα παραγωγής των επιχειρήσεων έχουν την τάση να εγκαθίστανται εκτός των μεγάλων κέντρων, κυρίως στις παρυφές των πόλεων και στην περιφέρεια. Σε σχέση με την διοίκηση, την Έρευνα & Ανάπτυξη οι παραγωγικές μονάδες έχουν την τάση να είναι γεωγραφικά πιο διασκορπισμένες (Dicken-Lloyd,1990:313).

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης παίζει το μέγεθος της αγοράς, το εργατικό κόστος, η πολιτική σταθερότητα και η ύπαρξη πρώτων υλών (Walker-Chapman,1992:70).

Ο όμιλος το 2003 έφτασε τα 511 εργοστάσια σε 86 χώρες. Η γεωγραφική εξάπλωση της Nestle απεικονίζεται πολύ καλά στον χάρτη 2.3. Παρατηρούμε ότι οι χώρες που δεν παράγουν προϊόντα του ομίλου είναι ελάχιστες. Και είναι απόλυτα φυσικό να μην παράγει για παράδειγμα στην Αιθιοπία, τη στιγμή που ο λαός ζει στα όρια εξαθλίωσης.

Σε σχέση με το 2002, τα εργοστάσια αυξήθηκαν κατά τρία. Το 2003, 29 εργοστάσια αποκτήθηκαν ή άνοιξαν από τον όμιλο, ενώ 26 έκλεισαν. Η ανακατάταξη αυτή δεν είναι τυχαία. Ο όμιλος σταμάτησε την παραγωγική δραστηριότητα σε 26 εργοστάσια,

που προφανώς δεν τον συνέφερε να παράγει. Το θέμα όμως είναι ότι άνοιξε 29 εργοστάσια κάπου “αλλού”, όπου η παραγωγή είναι πιο συμφέρουσα. Μπορεί για την Nestle μια τέτοια κίνηση να σημαίνει αύξηση της κερδοφορίας της, από την άλλη όμως συνεπάγεται σημαντικές κοινωνικές επιπτώσεις, αφού με το κλείσιμο των εργοστασίων χάθηκαν πολλές θέσεις εργασίας, οι οποίες όμως αντικαταστάθηκαν από κάποια άλλα εργατικά χέρια, ίσως φθηνότερα, σε κάποιο άλλο μέρος του κόσμου. Από αυτό το παράδειγμα μπορούμε να διαπιστώσουμε πως μια ΠΕ μπορεί επηρεάσει την οικονομία μιας χώρας.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις χώρες παραγωγής και εισαγωγής προϊόντων της Nestle.

Πίνακας 2.4: Εργοστάσια παραγωγής και πωλήσεις προϊόντων



Πηγή: Nestle,2004:83

Από το παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι σημαντικότερες χώρες παραγωγής στη γεωγραφική ζώνη της Ευρώπης, είναι η Γαλλία με 39 και ακολουθεί η Γερμανία με 28 και η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο που έχουν από 24. Η Ελβετία που είναι η έδρα της επιχείρησης έχει 9 εργοστάσια. Το μέγεθος της βιομηχανίας τροφίμων σε κάθε χώρα είναι ανάλογο του πληθυσμού της χώρας (Aktins&Bowler,2001:78). Γι' αυτό ακριβώς το λόγο οι τέσσερις προαναφερθείσες χώρες αποτελούν και τις σημαντικότερες αγορές για την Nestle. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή την παράμετρο θα μπορούσαμε να πούμε ότι μπορεί ο αριθμός των εργοστασίων στην Ελβετία να είναι μικρός σε σχέση με τον αριθμό των εργοστασίων στην Γαλλία για παράδειγμα, αλλά σε σχέση με τον πληθυσμό της είναι πολύ μεγάλος. Το γεγονός αυτό διαπιστώνεται

υπολογίζοντας την αναλογία πληθυσμός ανά εργοστάσιο. Στην Ελβετία λοιπόν αντιστοιχεί ένα εργοστάσιο ανά 833.595 κατοίκους, ενώ στη Γαλλία αντιστοιχεί ένα εργοστάσιο σε 1.535.904 κατοίκους. Συνεπώς ο αριθμός των εργοστασίων στην Ελβετία δεν είναι μικρός σε σχέση με τον πληθυσμό του.

Γενικότερα στον ευρωπαϊκό χώρο παρατηρείται υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση των εργοστασίων παραγωγής (βλ. Χάρτη 2.3).

Οι ΗΠΑ διαθέτουν τα περισσότερα εργοστάσια παραγωγής παγκοσμίως. Βέβαια το γεγονός αυτό μπορεί να θεωρηθεί φυσικό, αν λάβουμε υπόψη μας το ότι η Nestle έχει εξαγοράσει πολλές αμερικάνικες επιχειρήσεις και ότι οι ΗΠΑ αποτελούν μια τεράστια καταναλωτική αγορά. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στις ΗΠΑ αντιστοιχεί ένα εργοστάσιο σε 3.828.947 κατοίκους.

Τέλος στην ζώνη ΑΩΑ τα εργοστάσια της Nestle είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα. Μεγαλύτερη συγκέντρωση εργοστασίων υπάρχει στην Κίνα, με 20 στον αριθμό, και ακολουθούν με 12 εργοστάσια το Ισραήλ και η νότια Αφρική. Μπορεί η Κίνα να έχει τα περισσότερα εργοστάσια παραγωγής στην ζώνη ΑΩΑ, αλλά υπολογίζοντας την αναλογία πληθυσμός ανά εργοστάσιο, παρατηρούμε ότι ένα εργοστάσιο αντιστοιχεί σε 65.000.000 κατοίκους (βλ. Χάρτη 2.3).

Το βασικότερο θέμα όμως που μας απασχολεί είναι που παράγονται ποια προϊόντα και γιατί. Από τον χάρτη 2.5 παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική γεωγραφική κάλυψη εργοστασίων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, παγωτών και παιδικών τροφών. Τα γαλακτοκομικά και τα παγωτά, αποτελούν προϊόντα ευπαθή, με μικρή διάρκεια ζωής. Τα εργοστάσια πρέπει να βρίσκονται κοντά στον τόπο προμήθειας της πρώτης ύλης, γιατί διαφορετικά μπορεί να υποστούν αλλοιώσεις. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το υψηλό μεταφορικό κόστος αποτελεί βασικό εμπόδιο για τις εξαγωγές των προϊόντων αυτών. Συμφέρει καλύτερα την Nestle να παράγει σε πολλές χώρες και να εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες αγορές από τα να διατηρεί εργοστάσια σε επιλεγμένες χώρες και να εξυπηρετεί τον υπόλοιπο κόσμο πραγματοποιώντας εξαγωγές. Επίσης τα προϊόντα αυτά έχουν υψηλή κατανάλωση, γεγονός που σημαίνει συνεχής παραγωγική δραστηριότητα έτσι ώστε το προϊόν να βρίσκεται πάντα στη διάθεση των καταναλωτών.

Την ίδια πολιτική ακολουθεί η Nestle και στον τομέα της σοκολάτας, των γλυκισμάτων και του μπισκότου αλλά και στον τομέα των κατεψυγμένων και έτοιμων φαγητών (βλ. Χάρτη 2.7 και 2.6).

Πολλά εργοστάσια διαθέτει ο όμιλος και για την παραγωγή ποτών. Τα ποτά αποτελούν προϊόντα με μεγάλο βάρος, γεγονός που συνεπάγεται υψηλό μεταφορικό κόστος. Συγκρίνοντας τους χάρτες 2.4 και 2.10 συμπεραίνουμε ότι ο όμιλος διατηρεί εργοστάσια σε όλες τις χώρες από όπου προμηθεύεται τις πρώτες ύλες νερού και καφέ. Τις μόνες εξαιρέσεις αποτελούν η Αιθιοπία και το Περού, όπου ενώ προμηθεύεται πρώτες ύλες δεν διατηρεί παραγωγική δραστηριότητα. Στις υπόλοιπες χώρες που πραγματοποιεί επιτόπια παραγωγή ποτών εισάγει τις πρώτες ύλες από τις χώρες προμήθειας πρώτων υλών και ολοκληρώνει την παραγωγική δραστηριότητα.

2.2.4 Προέλευση και τρόπος προμήθειας πρώτων υλών

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις του ομίλου δεν κατέχουν δικές τους φυτείες¹¹, σε αντίθεση με άλλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η Unilever, που διαθέτουν δικές τους. Ακολουθούν την δική τους πολιτική για να εξασφαλίζουν τις προμήθειες τους από τις καλύτερες πηγές, δίνοντας έμφαση στους τοπικούς πόρους, όπου είναι διαθέσιμοι (Η πολιτική της Nestle για το περιβάλλον).

Για την παραγωγή κάθε προϊόντος χρησιμοποιούνται φυσικές πρώτες ύλες και αυτό δεν πρόκειται να αλλάξει. Το μόνο που στο μέλλον δεχθεί κάποια αλλαγή είναι η τυχόν αντικατάσταση των ζωικών προϊόντων με περισσότερα φυτικά. Σημειώνεται ότι το κόστος της ζωικής παραγωγής είναι επτά φορές μεγαλύτερο από το κόστος της φυτικής παραγωγής. Σημαντικά έχει συμβάλλει το γεγονός ότι μεγάλο μέρος του πληθυσμού έχει αλλάξει τις διατροφικές τους συνήθειες και έχει στραφεί στην χορτοφαγία (vegetarians).

Οι βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η Nestle για την παραγωγή των προϊόντων της είναι: ο καφές, το γάλα, το κακάο, η σόγια και τα δημητριακά. Η Nestle με την πείρα που διαθέτει κατέχει εκτενείς γνώσεις για την επεξεργασία και την χρησιμότητα όλων των πρώτων υλών.

Το γεγονός αυτό της δίνει την δυνατότητα να μεταβάλλει τις πρώτες ύλες σε όλο και πιο ελκυστικά, αλλά συγχρόνως και υγιεινά προϊόντα που ικανοποιούν όσο το δυνατόν καλύτερα τις γευστικές επιθυμίες των καταναλωτών.

¹¹ Με τον όρο φυτείες εννοούμε μεγάλες εκτάσεις που ανήκουν στην κυριότητα του ομίλου και ειδικεύονται στην παραγωγή ενός μόνο προϊόντος, μονοκαλλιέργειας.

Οι πρώτες ύλες πρέπει να ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα ποιοτικά κριτήρια που θέτει ο όμιλος. Γι' αυτό το λόγο υπόκεινται σε έλεγχο για τυχόν μολύνσεις, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη ασφάλεια και ποιότητα των προϊόντων.

Η Nestle για την προμήθεια των πρώτων υλών χρησιμοποιεί ένα project που είναι γνωστό μέσα στην εταιρεία ως «global». Το project αυτό ξεκίνησε πριν τέσσερα χρόνια σε συνεργασία με την SAP, έναν γερμανικό κολοσσό προγραμματισμού (software). Με το σύστημα αυτό θα τυποποιηθούν οι κωδικοί συσκευασίας και θα δοθούν πιο ακριβή δεδομένα για την προμήθεια των πρώτων υλών και για τα επίπεδα αποθέματος. Το project αυτό αποσκοπεί στην αποφυγή λαθών.

Ο όμιλος με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις κληρονομεί και άλλα διαφορετικά συστήματα, κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη τη διανομή πληροφορίας μεταξύ των λειτουργικών μονάδων. Για παράδειγμα, κάποιο προϊόν όπως η ζάχαρη αναγνωρίζεται από 50 διαφορετικούς κωδικούς, σύμφωνα με τον κ. Reichenberger¹². Το σύστημα σχεδιασμού θα είναι ολοκληρωμένο το 2006-2007. Με την ολοκλήρωση του προγράμματος αναμένεται μεγάλη βελτίωση στην οργάνωση του ομίλου. Με την εφαρμογή του συστήματος αυτού θα επέλθει μεγάλο κέρδος ως προς τις προμήθειες και τα συστήματα διανομής.

Το παρακάτω παράδειγμα εξηγεί ακριβώς γιατί είναι απαραίτητη η εφαρμογή αυτού του συστήματος. Η Nestle στις ΗΠΑ, η οποία έχει τα κεντρικά της γραφεία στην Καλιφόρνια, έχει στην ιδιοκτησία της αμερικάνικες μάρκες όπως την Nestle Crunch (μάρκα καφέ) και την Taster's Choice. Διαθέτει 42 εργοστάσια σε όλη τη χώρα και απασχολεί 21.000 εργαζόμενους. Πριν την εφαρμογή του συστήματος, τα εργοστάσια της Nestle στην Αμερική αγόραζαν τις πρώτες ύλες ανεξάρτητα το καθένα.

Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο όμιλος να πληρώνει στον ίδιο προμηθευτή περισσότερες από 20 διαφορετικές τιμές. Επειδή ακριβώς κάθε εργοστάσιο αναγνώριζε το προϊόν με διαφορετικό κωδικό, ήταν πολύ δύσκολο να συγκρίνουν τις τιμές που χρεωνόντουσαν. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος έδωσε λύση στο πρόβλημα αυτό.

Κάθε χρόνο η Nestle αποσύρει κάποια προϊόντα από την αγορά για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα η Nestle απέσυρε πρόσφατα προϊόντα παιδικής τροφής στην Αυστραλία, εξαιτίας κάποιου λάθους που έγινε στα συστατικά της σκόνης γάλακτος κατά τη διαδικασία παραγωγής (The Economist, 2004:56).

¹² υπεύθυνος της Nestle στην Ν. Ζηλανδία

Εκτός από το «global» η Nestle εφαρμόζει κάποιες βασικές αρχές σχετικά με τις πρώτες ύλες. Καταρχήν ο όμιλος υποστηρίζει μεθόδους καλλιέργειας που διατηρούν και βελτιώνουν την παραγωγικότητα του εδάφους και συγχρόνως εξοικονομούν και προστατεύουν τους υδάτινους πόρους. Αποφεύγουν την αλόγιστη χρήση χημικών και καταναλώνουν την ελάχιστη δυνατή ενέργεια (Η πολιτική της Nestle για το περιβάλλον).

Η πολιτική της, στηρίζεται στη μακροπρόθεσμη συνεργασία. Συγκεκριμένα ο όμιλος εφαρμόζει το σύστημα της Συμβολαιακής Γεωργίας. Σύμφωνα με αυτό επιλέγονται από την βιομηχανία συγκεκριμένοι παραγωγοί-προμηθευτές με τους οποίους συνάπτεται ένα συμφωνητικό, στο οποίο ορίζονται η ποσότητα και οι τιμές των πρώτων υλών. Ανάλογα με τους όρους του συμβολαίου παρέχουν στους προμηθευτές τεχνική υποστήριξη και επίβλεψη της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει και η δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των υλών (Σκορδίλη,2004:61).

Επίσης η Nestle υποστηρίζει διεθνείς συμφωνίες σε βασικά εμπορεύματα, με σκοπό την αποφυγή σημαντικών διακυμάνσεων των τιμών όσο αυτό είναι εφικτό και την εξασφάλιση στους παραγωγούς ενός αξιόλογου εισοδήματος. Για παράδειγμα στο Μεξικό, στην Κίνα και στην Ταϊλάνδη αλλά και σε άλλες χώρες έχουν θεσπιστεί μια σειρά από τοπικούς κανόνες για να βοηθήσουν τους παραγωγούς καφέ.

Οι συνεργασίες αυτές του ομίλου με τους προμηθευτές έχουν πλεονεκτήματα τόσο για την Nestle όσο για τους παραγωγούς, τους εργαζόμενους και γενικότερα για την συγκεκριμένη οικονομία. Οι εξελίξεις όμως των τελευταίων χρόνων ανάγκασαν τον όμιλο να προβεί στη διακοπή κάποιων συνεργασιών, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να μείνουν χωρίς δουλειά και να επέλθει μια γενικότερη κρίση.

Συγκεκριμένα το 2002 ο όμιλος ανακοίνωσε ότι θα αποζημιώσει τους 117 παραγωγούς γάλακτος, διότι θα διακόψει την συνεργασία. Το ύψος της αποζημίωσης ανέρχεται στα £1500 (news.bbc.co.uk/1/hi/England/2542633.stm, 4/12/2003).

- Νερό

Για την παραγωγή μεταλλικού νερού χρησιμοποιεί πηγές στο Μεξικό, στο Λίβανο, στην Αίγυπτο, στην Κίνα, στο Βιετνάμ, στην Πολωνία και στην Βουλγαρία. Η Nestle έχει στην κυριότητα της περισσότερες από 60 πηγές. Στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην Γαλλία και στην Γερμανία κατέχει σχεδόν όλες τις μεγάλες πηγές νερού. Για παράδειγμα το Perrier προέρχεται από μια πηγή κοντά στο Νιμ της Νότιας Γαλλίας (Τα Νέα,17/9/2004).

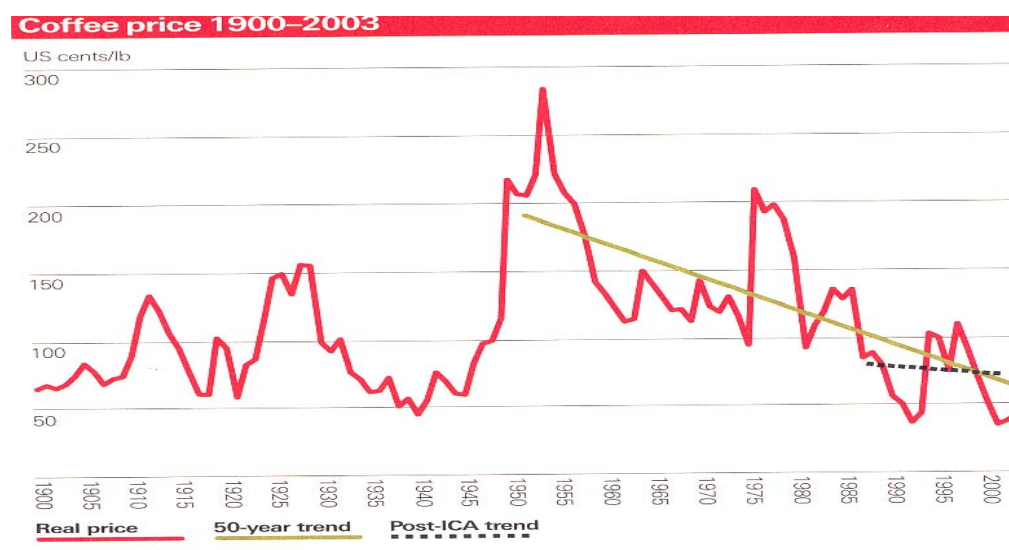
- Καφές

Ο καφές αποτελεί για την Nestle το βασικότερο ίσως προϊόν, αφού βρίσκεται στην κορυφή των πωλήσεων σε όλο τον κόσμο. Ο καφές έχει την εξής ιδιαιτερότητα: δεν συναντά κανείς ομοιογένεια στην ευρωπαϊκή γεύση του καφέ. Στις μεσογειακές χώρες προτιμούν τον πολύ καβουρντισμένο καφέ με έντονη γεύση, ενώ στην Γερμανία για παράδειγμα, προτιμούν τον ελαφρά καβουρντισμένο.

Ένα φλιτζάνι καφέ στο Λονδίνο ή στην Ν. Υόρκη κοστίζει σήμερα 10 φορές περισσότερο από τα χρήματα που παίρνει ένας καλλιεργητής για να τον παράγει. Συγκεκριμένα από τα 80 δις δολ. που αποτελούν τα ετήσια έσοδα της παγκόσμιας βιομηχανίας, το μερίδιο των καλλιεργητών καφέ αντιστοιχεί σε 5,5 δις δολ. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει τους καλλιεργητές σε οικονομική εξαθλίωση και γι' αυτό το λόγο στρέφονται πολλές φορές προς άλλες κατευθύνσεις, όπως για παράδειγμα στην καλλιέργεια ναρκωτικών (κόκα).

Η κατάσταση αυτή οφείλεται στην κατάρρευση των τιμών του καφέ από τα τέλη του 1999 στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων εκατό ετών. Όπως παρατηρούμε από το παρακάτω διάγραμμα η τιμή του καφέ έχει υποστεί πολλές αυξομειώσεις από το 1900-2003. Η μεγαλύτερη τιμή σημειώθηκε το 1950, περίπου στα 290 US cents. Επί τρεις δεκαετίες (1970-80-90) η τιμή του καφέ κυμαινόταν σε σταθερά επίπεδα. Το 2000 έφτασε να πωλείται σε τιμή χαμηλότερη του κόστους παραγωγής του.

Σχήμα 2.6: Η πορεία της τιμής του καφέ από το 1900-2003



Πηγή: Nestle S.A.,2004:4

Στο γεγονός αυτό, της αυξομειώσης της τιμής του καφέ, συνέβαλλαν γιγάντιες επιχειρήσεις όπως η Nestle, η Sara Lee, η Kraft και η Procter & Gamble, οι οποίες αγοράζουν το 50% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής.

Συγκεκριμένα η Nestle, το 2002, αγόρασε 110.000 τόνους χλωρού καφέ απ' ευθείας από τους παραγωγούς (Nestle S.A.,2004:33).

Τα δυο σημαντικότερα είδη καφέ είναι: ο arabica, ο οποίος καλλιεργείται στα ορεινά και καλύπτει το 60% της παγκόσμιας παραγωγής και ο robusta, ο οποίος είναι πιο ανθεκτικός και περιέχει μεγαλύτερη ποσότητα καφεΐνης και καλύπτει το 40% της παραγωγής.

Η βασική χώρα παραγωγής της ποικιλίας arabica είναι η Αιθιοπία. Τα τελευταία όμως χρόνια καλλιεργείται στην Βραζιλία, στην Κολομβία, στο Μεξικό στην Κεντρική Αμερική, στο Περού και στην Ανατολική Αφρική.

Ενώ ο robusta καλλιεργείται στην Κεντρική και Δυτική Αφρική στην Βραζιλία, στο Βιετνάμ, στην Ινδονησία, στις Ινδίες και στην Ακτή του Ελεφαντοστού (Nestle S.A.,2004:20).

Στο παρελθόν οι «4» προαναφερθείσες γιγάντιες επιχειρήσεις, προκειμένου να μειώσουν το κόστος παραγωγής του καφέ, ανακάτευαν μικρές ποσότητες χαμηλής ποιότητας robusta, με την καλύτερη ποικιλία Arabica.

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παραγωγής καφέ, Nestle, Kraft, Sara Lee και Procter & Gamble, σε συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς, όπως την Παγκόσμια Τράπεζα, χρηματοδότησαν την καλλιέργεια της ποικιλίας robusta στο Βιετνάμ. Με τον τρόπο αυτό, τη δεκαετία 1990-2000, η ετήσια παραγωγή καφέ του Βιετνάμ εκτοξεύτηκε από τους 84.000 τόνους στους 950.000 και έτσι η χώρα της Ασίας αποτέλεσε τη μεγαλύτερη παραγωγό καφέ παγκοσμίως. Αποτέλεσμα της χρηματοδότησης του είδους Robusta ήταν να κατακλυστεί η αγορά από τις εξαγωγές του συγκεκριμένου είδους εις βάρος όμως της ποικιλίας Arabica και των παραγωγών της Αφρικής και της Ν. Αμερικής. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εκτοξευθούν τα κέρδη των εταιριών σε επίπεδα ρεκόρ, τη στιγμή που η κατανάλωση καφέ έβαινε φθίνουσα (Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, άρθρο του Μπάμπη Μιχάλη).

Η Nestle διαθέτει καλλιέργειες καφέ (φυτείες) στην Κίνα, στην Ταϊλάνδη, στις Φιλιππίνες και στην Αιθιοπία. Σε κάθε μια από αυτές τις καλλιέργειες η Nestle έχει προσλάβει αγρονόμους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να υποδεικνύουν τις τεχνικές παραγωγής και τους τρόπους για την αύξηση της παραγωγικότητας. Με τον τρόπο

αυτό η Nestle, μπορεί να ελέγχει την ποιότητα του καφέ και την κρατάει σε υψηλά επίπεδα (Nestle S.A.,2004:22).

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Nestle στις Φιλιππίνες, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό καλλιέργειας καφέ προορίζεται στη διάθεση της Nestle. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τι ποσότητες από την συνολική παραγωγή στις Φιλιππίνες προορίζεται για εκμετάλλευση από την Nestle.

Πίνακας 2.5: Ποσότητες καφέ που προορίζονται για εκμετάλλευση από την Nestle στις Φιλιππίνες

Έτος	Παραγωγή σε τόνους	Μερίδιο που επεξεργάζεται η Nestle
1998	37.000	>30.000
1999	44.000	37.000
2000	34.000	27.000

Πηγή:Schwartz,2003:166

Σημειώνεται ότι οι έξι μεγαλύτερες χώρες εισαγωγής καφέ είναι:οι ΗΠΑ με 25% εισαγωγή της παγκόσμιας παραγωγής, και ακολουθούν η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Ιαπωνία και η Μεγάλη Βρετανία.

- Γάλα

Η Nestle συνεργάζεται με περισσότερους από 800 αγρονόμους και τεχνικούς. Αυτοί έχουν την ευθύνη παγκοσμίως για την όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα των πρώτων υλών. Όπου είναι δυνατόν η Nestle υποστηρίζει δραστηριότητες που συμβάλλουν στην στήριξη της παραγωγής των αγροτικών πρώτων υλών.

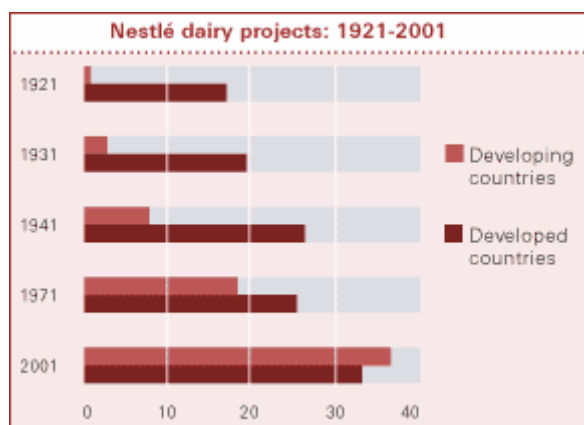
Για παράδειγμα στην Βραζιλία ιδρύθηκε το 1921 το πρώτο εργοστάσιο γαλακτοκομικών και αυτή τη στιγμή έχει φτάσει στο σημείο να υπάρχουν 8 εργοστάσια παραγωγής γαλακτοκομικών. Στα εργοστάσια αυτά επεξεργάζονται γαλακτοκομικά προϊόντα τα οποία είναι βασισμένα στο φρέσκο γάλα που προέρχεται από συγκεκριμένες περιοχές παραγωγής γάλακτος, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί με την υπηρεσία οικονομικής βοήθειας της Nestle. Αυτές οι περιοχές καλύπτουν επιφάνεια περίπου 6 φορές μεγαλύτερες από το μέγεθος της Ελβετίας. Ακόμη στην Cumbria

εκατοντάδες γαλακτοπαραγωγοί θα διαλύσουν τα συμβόλαια τους με την Nestle, αφού ο όμιλος ανακοίνωσε ότι δεν τον συμφέρει πια να αγοράζει γάλα διότι οι πωλήσεις των παραδοσιακών γαλακτοκομικών προϊόντων έχουν μειωθεί σημαντικά. Προτιμάει την παραγωγή άλλων προϊόντων όπως cappuccino, τα οποία είναι πιο επικερδή (news.bbc.co.uk/1/hi/England/2525145.stm, 29/11/2003).

Στο παρελθόν όμως, έχει κατηγορηθεί ο όμιλος ότι εκμεταλλευόταν γαλακτοπαραγωγούς από το Πακιστάν. Αγόραζε γάλα σε τιμή χαμηλότερη από το κόστος παραγωγής του και το διέθετε πάλι στην αγορά σε φουσκωμένες τιμές. Επίσης αγόραζε μεγάλες ποσότητες γάλακτος από αγρότες και έπειτα το πουλούσε ως μακράς διάρκειας με κέρδος 200% (Τα Νέα, 23/12/2002:N77).

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις ποσότητες πρώτων υλών (γαλακτοκομικών) που προμηθευόταν η Nestle από τις αναπτυσσόμενες και τις αναπτυγμένες χώρες. Παρατηρούμε ότι το ποσοστό προμήθειας πρώτων υλών από τις αναπτυσσόμενες χώρες το 1921 είναι ελάχιστο σε σχέση με τις αναπτυγμένες χώρες. Το 1931 το ποσοστό προμήθειας από τις αναπτυσσόμενες χώρες αυξάνεται. Ταυτόχρονα όμως αυξάνεται και το ποσοστό των αναπτυγμένων χωρών. Το 1941 είναι εμφανής η ταυτόχρονη αύξηση του ποσοστού των αναπτυσσόμενων χωρών αλλά και των αναπτυγμένων. Το 1971 η διαφορά αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών μειώνεται φανερά και φτάνουμε τελικά το 2001 όπου το ποσοστό προμήθειας πρώτων υλών από τις αναπτυσσόμενες χώρες να ξεπερνά κατά πολύ το ποσοστό προμήθειας από τις αναπτυγμένες χώρες.

Σχήμα 2.7: Ποσοστό προμήθειας πρώτων υλών από τις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες



Πηγή: www.sustainability.nestle.com/economic/index.htm

Χαρτης 2.10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

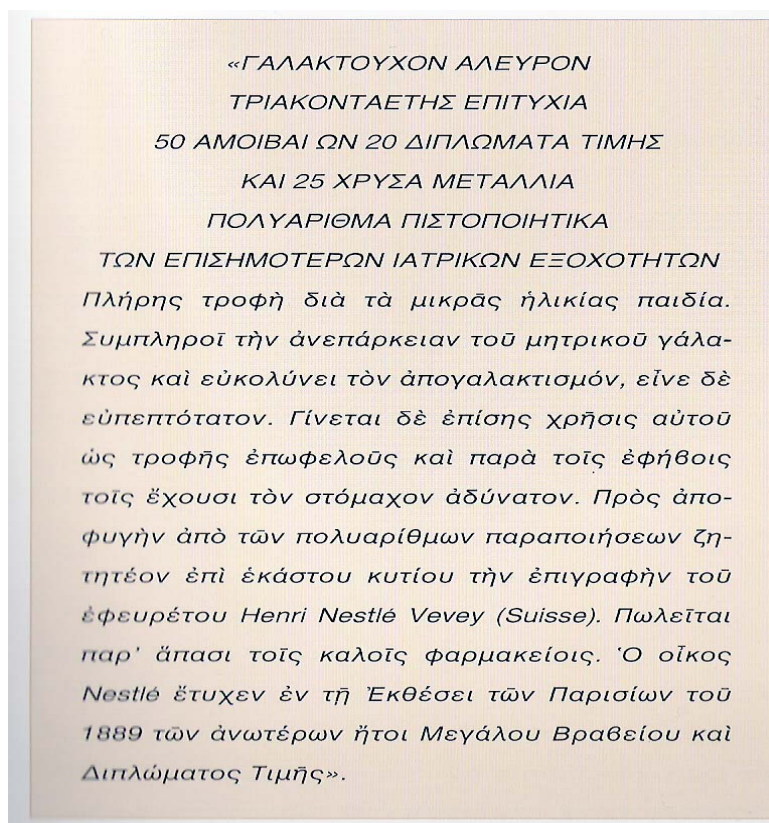
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ NESTLE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΧΡΙ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ '90

Στα δυο προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε την δραστηριότητα της Nestle σε παγκόσμια κλίμακα. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια εξέτασης της δραστηριότητας του ομίλου στον ελλαδικό χώρο. Σε πρώτη φάση γίνεται εκτεταμένη αναφορά στα βήματα της εταιρείας από την ίδρυση της ως το τέλος της δεκαετίας του '80. Η δραστηριοποίηση της εταιρείας στην Ελλάδα πραγματοποιείται περίπου 30 χρόνια μετά την ίδρυση της Nestle στην Ελβετία. Επίσης γίνεται προσπάθεια ανάδειξης των τρόπων που χρησιμοποιήθηκαν για να εδραιωθεί η εταιρεία στην ελληνική αγορά, ώστε να διεκδικεί σήμερα τη θέση για την καλύτερη βιομηχανία τροφίμων και στην ελληνική αγορά.

3.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΑΘΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ '80

Το έτος ίδρυσης της Nestle θεωρείται το 1866. Τα πρώτα όμως βήματα της δραστηριοποίησης της Nestle στην Ελλάδα σημειώθηκαν αρκετά χρόνια αργότερα, το 1899. Τότε για πρώτη φορά παρουσιάστηκαν στην ελληνική αγορά τα πρώτα προϊόντα της Nestle, εισαγόμενα από την Ελβετία. Την εποχή εκείνη η θνησιμότητα των βρεφών στην Ελλάδα ήταν αρκετά αυξημένη (66.19%) και το γάλα αποτελούσε αρκετά δυσεύρετο προϊόν. Τα εισαγόμενα προϊόντα της Nestle (κυρίως το γαλακτούχο άλευρο) στην ελληνική αγορά, έδωσαν μια λύση τόσο για τα βρέφη που είχαν σταματήσει να τρέφονται με μητρικό γάλα όσο και για τα παιδιά μεγαλύτερης ηλικίας. Μάλιστα η προώθηση των προϊόντων μέσω της διαφήμισης ξεκίνησε ήδη από τα πρώτα βήματα της εταιρείας στην Ελλάδα. Τα προϊόντα για να γίνουν ευρέως γνωστά διαφημιζόνταν στις εφημερίδες. Το σχήμα 3.1 παρουσιάζει την πρώτη διαφήμιση της Nestle στην εφημερίδα Ακρόπολις.

Σχήμα 3.1: Η πρώτη διαφήμιση της Nestle στην εφημερίδα Ακρόπολις



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:37

Το προϊόν που κυκλοφόρησε είχε ανταπόκριση στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Η αυξημένη ζήτηση του προϊόντος δημιούργησε θετικό κλίμα και οδήγησε στην ίδρυση των πρώτων γραφείων της Nestle στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Αθήνα το 1912-1913. Μέχρι τότε η ελληνική αγορά υπαγόταν στην αρμοδιότητα των γραφείων της Τουρκίας. Επικεφαλής των γραφείων ορίστηκε ο Ελβετός Albert Gredinger. Η επωνυμία της Nestle στην Ελλάδα ήταν «εταιρεία Nestle & Anglo-Swiss Condensed Milk Co., Cham & Vevey (Ελβετία)».

Η ανάπτυξη της Nestle στην Ελλάδα συνεχιζόταν με γρήγορους ρυθμούς και ο τομέας των εισαγωγών αυξανόταν συνεχώς. Το 1914 ιδρύεται αποθήκη στον Πειραιά, η οποία δεχόταν όλες τις εισαγωγές και προμήθευε και την αποθήκη των Αθηνών. Επικεφαλής της αποθήκης ήταν ο Ανδρέας Δρίτσας, ο οποίος ήταν ιδιοκτήτης καταστημάτων τροφίμων στον Πειραιά (Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:45).

Το 1914-15 η Nestle ξεπερνάει τα σύνορα της Αττικής, και επεκτείνεται και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Ιδρύει πρακτορείο στον Βόλο, στην Θεσσαλονίκη και στην Πάτρα. Η γεωγραφική επέκταση της Nestle δεν σταματάει εκεί. Τα προϊόντα της

διατίθενται στις αγορές της Καλαμάτας, της Κέρκυρας, της Καβάλας, των Χανίων, του Ρεθύμνου, της Αλεξανδρούπολης, της Ρόδου και του Ηράκλειου.

Το 1932 τα κεντρικά γραφεία μεταφέρονται από την οδό Πλούτωνος στην οδό Βασιλίσσης Σοφίας, σε μεγαλύτερο χώρο. Σκοπός της μετακόμισης ήταν, μεταξύ άλλων, η καλύτερη προβολή της εταιρείας. Τα γραφεία παρέμειναν στο χώρο αυτό για έξι χρόνια. Το 1938 τα γραφεία της Nestle μεταφέρονται για οικονομικούς λόγους, στη συμβολή των οδών Αιόλου και Μητροπόλεως, όπου παρέμειναν εκεί έως το 1946.

Το 1947 ο Ανδρέας Δρίτσας ονομάστηκε γενικός αντιπρόσωπος της Nestle στην Ελλάδα με έδρα την αποθήκη του Πειραιά. Στις αρχές τις δεκαετίας του '50 επετράπη από το υπουργείο Εμπορίου, η εισαγωγή γάλακτος Βλάχας.

Την ίδια εποχή άρχισε η εισαγωγή του Nescafe Classic. Αρχικά εισαγόταν από την Κύπρο και αργότερα απ' ευθείας από την Ακτή Ελεφαντοστού. Το προϊόν είχε θετική απήχηση στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Άλλωστε λέγεται ότι ο Nescafe frappe αποτελεί ελληνική εφεύρεση. Το 1956, στη Διεθνή έκθεση Θεσσαλονίκης, παρουσιάστηκαν όλα τα προϊόντα της εταιρείας. Ο αντιπρόσωπος της Nestle, Δημήτριος Βακόνδιος, θέλησε να ετοιμάσει τον καφέ του. Δεν υπήρχε όμως ζεστό νερό και αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει κρύο. Για να διαλυθεί καλύτερα η σκόνη του καφέ και η ζάχαρη, «χτύπησε» όλα τα υλικά σε ένα κλειστό δοχείο. Αποτέλεσμα ήταν να γεννηθεί ο Nescafe frappe. Το προϊόν παρουσιάστηκε επίσημα ένα χρόνο αργότερα στην Έκθεση Σύγχρονου Σπιτιού στο Ζάππειο και σήμερα έπειτα από αρκετές δεκαετίες παρουσίας στην ελληνική αγορά έχει καταφέρει να αποτελεί το πρώτο προϊόν σε πωλήσεις της Nestle.

Η παρουσίαση του προϊόντος εκτόξευσε τις πωλήσεις της εταιρείας σε υψηλά επίπεδα. Η επέκταση των εργασιών οδήγησε στην μεταφορά των γραφείων στην οδό Κουρή και τρία χρόνια αργότερα τα γραφεία μεταφέρθηκαν στην συμβολή των οδών Ευριπίδου και Αιόλου. Δημιουργήθηκε εμπορικό τμήμα για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:58).

Προς το τέλος του 1965, ο γενικός αντιπρόσωπος της Nestle στην Ελλάδα πέθανε και τη θέση του ανέλαβε ο γιος του. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Ιωάννης Δρίτσας Α.Ε.. Τα προϊόντα που εμπορευόταν τότε η Nestle στην Ελλάδα ήταν το Farine Lactee, το συμπυκνωμένο ζαχαρούχο γάλα με διάφορες επωνυμίες, κρέμα σαντιγί, βούτυρο «Βλάχας», Ελβετικό τυρί «Pettit Gruyere», σοκολάτες, κακάο, Nescafe, σούπες Maggi (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:86).

Η Nestle βλέποντας τη θετική ανταπόκριση του κόσμου συνεχίζει την επενδυτική της δραστηριότητα. Το 1972 ξεκινάει μια νέα συνεργασία της Nestle με την Findus Hellas, η οποία εμπορευόταν κυρίως κατεψυγμένα προϊόντα. Ένα χρόνο αργότερα (1973) ιδρύθηκε η Nestle Ελλάς Α.Β.Ε, η οποία προέκυψε από την συμμετοχή της Nestle S.A με ποσοστό 51% και της Προβιγάλ Α.Ε. με ποσοστό 49%. Επίσης συμμετείχαν η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος και δεκαεπτά ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών.

Λόγω των αυξημένων αναγκών συμπυκνωμένου γάλακτος στην ελληνική αγορά, η Nestle θέλησε να επεκτείνει τη βιομηχανική της δραστηριότητα και στη χώρα μας. Ως τότε η δραστηριότητα της ήταν μόνο εμπορική.

Έτσι ιδρύει το πρώτο εργοστάσιο της στο Πλατύ Ημαθίας το 1975, το οποίο αποτελεί το πιο σύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη για την εποχή (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:132).

Σχήμα 3.2: Εργοστάσιο επεξεργασίας γάλακτος της Nestle στο Πλατύ Ημαθίας



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:144

Τα βασικά προϊόντα που παράγονται στο εργοστάσιο είναι τα εξής:
Συμπυκνωμένο γάλα εβαπορέ (Βλάχας, Carnation, Foodservice), υγρή παιδική τροφή 2ης βρεφικής ηλικίας (Neslac), συμπυκνωμένο ρόφημα γάλακτος (Nestle, Mon Ami), σοκολατούχο γάλα σε μεταλλική συσκευασία (Dolca, Carnation) ή σε χάρτινη συσκευασία (Carnation, Nesquik), κρέμα γάλακτος σε χάρτινη συσκευασία (Βλάχας). Στο εργοστάσιο παράγεται επίσης και το Nesquik Frappe.

Το εργοστάσιο εκτός από την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων διαθέτει ειδική μονάδα για την παρασκευή μεταλλικών συσκευασιών, τις οποίες χρησιμοποιεί για να συσκευάζει τα προϊόντα που παράγει (www.nestle.gr/online/about/factories/factory.html).

Την ίδια περίοδο τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μεταφέρονται στην οδό Συγγρού (1975). Στις εγκαταστάσεις αυτές μεταφέρονται οι οικονομικές υπηρεσίες, η διεύθυνση marketing, η προώθηση και η διαφήμιση των προϊόντων. Η εταιρεία για να καλύψει τις ανάγκες της χώρας είχε συνάψει συνεργασία με οκτώ εισαγωγείς-χονδρεμπόρους, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την διανομή των προϊόντων σε κάποια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Εισήγαγαν προϊόντα της εταιρείας και παράλληλα αντιπροσώπευαν τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα της Nestle-Ελλάς Α.Β.Ε.

Το 1979 ιδρύεται η εταιρεία Ready Foods Α.Β.Ε η οποία αρχίζει την τοπική παραγωγή μαγειρικών προϊόντων Maggi σε εργοστάσιο στο Καλαμάκι. Το 1986 μεταφέρεται σε νέες εκσυγχρονισμένες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στη βιομηχανική ζώνη Κορωπίου Αττικής, σε απόσταση περίπου 40χλμ. από το κέντρο της Αθήνας (Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:136).

Σχήμα 3.3: Εργοστάσιο Maggi, Κορωπί Αττικής



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:145

Το εργοστάσιο αυτό ειδικεύεται στην παραγωγή ζωμών σε ταμπλέτες σε διάφορες ποικιλίες (βοδινό, κότα, μυρωδικά και λαχανικά), σε συσκευασίες χονδρικής και λιανικής. Παράγει αφυδατωμένες σούπες σε διάφορες ποικιλίες και σάλτσες για ζυμαρικά. Την πρώτη ύλη για την παρασκευή του πολλού τομάτας την προμηθεύεται από τα μέσα της δεκαετίας του '90 από την εταιρεία «Κύκνος» αλλά και από τη βιομηχανία Δ. Νομικός ΑΒΕ, η οποία προωθεί το 98% της παραγωγής της σε διεθνείς βιομηχανίες τροφίμων (Το Βήμα, 14/1/1996: Δ.10). Ακόμη στο εργοστάσιο συσκευάζεται ζάχαρη σε μερίδες, οι οποίες προορίζονται κυρίως σε πελάτες χονδρικής πώλησης. Το εργοστάσιο απασχολεί 20 άτομα μόνιμο προσωπικό και σε περιόδους αυξημένης ζήτησης προσλαμβάνει εποχικό προσωπικό, για να καλύψει τις ανάγκες του (www.nestle.gr/online/about/factories/factory.html).

Η Nestle μέχρι το 1980 είχε βασικά εμπορική δραστηριότητα. Η παραγωγή περιοριζόταν μόνο στο εργοστάσιο γαλακτοκομικών στο Πλατύ Ημαθίας και στο εργοστάσιο της Maggi. Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η Nestle στην Ελλάδα παρουσιάζει ένα διαφορετικό πρόσωπο. Ενισχύει την παραγωγική της δραστηριότητα μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και δίνει το έναυσμα για μια νέα εποχή στον κλάδο των τροφίμων. Η Nestle θεωρούσε ότι η Ελλάδα θα αποτελέσει μακροπρόθεσμα το πέρασμα για την αγορά των Βαλκανίων κάτι που τελικά όμως δεν εκπληρώθηκε.

3.2. ΚΥΜΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΕΑ

Το 1982 ιδρύθηκε η εταιρεία Sopral Α.Ε.Ε σκοπός της οποίας ήταν η διάθεση των προϊόντων της Nestle στην Ελλάδα, εισαγόμενων και εγχώριων. Ήταν αρμόδια για την υποστήριξη των εταιρειών του ομίλου σε επίπεδο marketing, πωλήσεων, οικονομικών, πληροφορικής, διανομής και για την τεχνική τους υποστήριξη.

Το 1985 η Nestle εξαγοράζει την Carnation. Η Carnation Hellas S.A είχε ιδρυθεί από το 1974. Αντικείμενο της ήταν η εισαγωγή και η εμπορία γάλακτος και ζωοτροφών. Με την εξαγορά αυτή καινούργια προϊόντα έρχονται να προστεθούν στη ήδη υπάρχουσα γκάμα των προϊόντων (Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001: 137).

Την ίδια χρονιά (1985) τα κεντρικά γραφεία μεταφέρονται στο Μαρούσι, όπου εκεί συγκεντρώνονται όλες οι κεντρικές υπηρεσίες του ομίλου.

Σημείο σταθμός στην πορεία της Nestle στην Ελλάδα θεωρείται το 1987, όταν η εταιρεία εξαγόρασε την Λουμίδης Α.Ε. και με αυτόν τον τρόπο μπήκε δυναμικά στην

αγορά του ελληνικού καφέ. Η εξαγορά αυτή έδωσε το έναυσμα για την έναρξη του κύματος εξαγορών στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων (Σκορδίλη,2000:238).

Ο Λουμίδης παρήγαγε μόνο ελληνικό καφέ, ένα προϊόν άγνωστο για τη Nestle. Η Nestle όμως προέβη στην εξαγορά του λαμβάνοντας υπόψη τις εγκαταστάσεις που διέθετε. Οι εγκαταστάσεις είχαν την δυνατότητα για την παρασκευή των σοκολατών της Nestle καθώς και τη συσκευασία του Nescafe. Με την ενέργεια αυτή προστίθενται ένα νέο προϊόν στη γκάμα των προϊόντων της Nestle, πολύ αγαπητό στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Ταυτόχρονα όμως η ενέργεια αυτή ήταν σημαντική από οικονομική άποψη. Διότι με τον τρόπο αυτό θα μειωνόταν κατά πολύ το κόστος από την εισαγωγή της σοκολάτας.

Επιπλέον στο δυναμικό του ομίλου προστίθενται δυο ακόμη εργοστάσια. Ένα εργοστάσιο παραγωγής καφέ στα Οινόφυτα Βοιωτίας και ένα παραγωγής σοκολάτας στο Περιστερί Αττικής. Πολύ βασικό πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι το εργοστάσιο παραγωγής καφέ βρισκόταν σε βιομηχανική ζώνη, ενώ το άλλο βρισκόταν κοντά στον άξονα διακίνησης και κατανάλωσης του προϊόντος. Η Nestle εκσυγχρόνισε τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της Λουμίδη και η επένδυση ανήλθε σε ποσό ύψους 3,5 δις δρχ. Η επένδυση αυτή αύξησε κατά πολύ την παραγωγικότητα του εργοστασίου.

Η παραγωγή προϊόντων κουβερτούρας πραγματοποιείτο στο εργοστάσιο στο Περιστερί, και έπειτα προωθούσαν τα προϊόντα στην ελληνική αγορά. Το εργοστάσιο στο Περιστερί διέκοψε τη λειτουργία του στις αρχές του 2001, γιατί η Nestle αποφάσισε να διακόψει διεθνώς την παραγωγή προϊόντων κουβερτούρας (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:146).

Σχήμα 3.4: Εργοστάσιο σοκολάτας στο Περιστέρι



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:146

Σχήμα 3.5: Εργοστάσιο καφέ στα Οινόφυτα Βοιωτίας



Πηγή: Αγγελοπούλου- Λουμίδης, 2001:147

Το 1991 παράλληλα με την παραγωγή με τις σύγχρονες πρωτοποριακές μεθόδους ελληνικού καφέ Λουμίδη, άρχισε η εγχώρια συσκευασία στιγμιαίου καφέ NESCAFE CLASSIC, που ως τότε εισαγόταν ως τελικό προϊόν (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle). Με την ενέργεια αυτή μειώθηκε κατά πολύ η τιμή του συναλλάγματος (Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:147).

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα γεγονότα που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα ως το τέλος της δεκαετίας του '80.

Πίνακας 3.1: Σημεία σταθμοί στην επέκταση της Nestle ως το τέλος της δεκαετίας του '80

Έτος	
1899	Τα πρώτα προϊόντα της Nestle στην ελληνική αγορά, εισαγόμενα από την Ελβετία
1914	Το πρώτο γραφείο της Nestle στην Ελλάδα
1973	Ιδρύεται η Nestle Ελλάς Α.Β.Ε.
1975	Αρχίζει να λειτουργεί το εργοστάσιο γάλακτος στο Πλατύ Ημαθίας
1979	Παραγωγή κύβων Maggi, στο εργοστάσιο στο Καλαμάκι
1983	Δημιουργία εμπορικής επιχείρησης Sopral
1985	Η Nestle εξαγοράζει την Carnation
1986	Η παραγωγή και συσκευασία κύβων και σουπών Maggi μεταφέρεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Κορωπί Αττικής
1987	Εξαγορά της ΛΟΥΜΙΔΗΣ Α.Ε. Τρόφιμα-Ποτά. Στο ενεργητικό του ομίλου προστίθενται δυο εργοστάσια: ένα στο Περιστέρι (σοκολάτας) και ένα στα Οινόφυτα Βοιωτίας (Καφέ)

Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Nestle μέσα από την μακρόχρονη παρουσία της κατάφερε να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά και να αποτελεί σήμερα μια από τις πιο ανταγωνιστικές επωνυμίες στη βιομηχανία τροφίμων. Έχει καταφέρει να αποσπάσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς όχι μόνο στον τομέα του καφέ και του γάλακτος αλλά και σε άλλους τομείς όπως στις τροφές ζώων. Στο παρακάτω κεφάλαιο παρουσιάζεται το σύγχρονο πρόσωπο της Nestle στην ελληνική αγορά, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί την τελευταία 15ετία.

4.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ NESTLE ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

Στα πλαίσια των οργανωτικών αλλαγών που πραγματοποιεί η Nestle σε ευρωπαϊκό επίπεδο, προχώρησε από τον Ιανουάριο του 1993 στην ενοποίηση τριών εταιρειών της στην Ελλάδα. Έτσι, οι εταιρείες SOPRAL A.E.E¹³, READY FOODS A.B.E¹⁴ και ΛΟΥΜΙΔΗΣ Α.Ε. συγχωνεύτηκαν.

Τον ίδιο χρόνο προστέθηκε στον όμιλο και η εταιρεία Μεταλλικά Νερά Κορπή Α.Β.Ε.Ε.¹⁵, μαζί με το ιδιόκτητο εργοστάσιο της, στο Μοναστηράκι, στη Βόνιτσα Αιτωλοακαρνανίας. Το εργοστάσιο υπήρχε στην περιοχή ήδη από το 1988, αλλά η εταιρεία έκρινε απαραίτητη την επέκταση και ανακαίνιση του εργοστασίου. Έτσι κατασκευάστηκε νέο εργοστάσιο πάλι στο Μοναστηράκι, υπό την καθοδήγηση και τεχνογνωσία της Perrier Vittel (θυγατρική της Nestle στη Γαλλία). Το εργοστάσιο διαθέτει δυο γεωτρήσεις, παράγει φυσικό μεταλλικό νερό, απλό και ανθρακούχο, και πραγματοποιεί εμφιάλωση του νερού της πηγής Κορπή. Η πορεία που ακολουθείται, μέχρι το φυσικό μεταλλικό νερό να εμφιαλωθεί, είναι ολοκληρωτικά φυσική. Απορροφάται από τη γη και περνά μέσα από διαδοχικά υποστρώματα του εδάφους, όπου εμπλουτίζεται με ανόργανα μεταλλικά στοιχεία και ιχνοστοιχεία. Υποβάλλεται σε φυσικό φιλτράρισμα μέχρι να φτάσει στο σημείο από το οποίο αντλείται. Έπειτα ακολουθεί η εμφιάλωση, που πραγματοποιείται χωρίς την παρέμβαση ανθρώπινου χεριού, σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους και τις αυστηρές προδιαγραφές

¹³ Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία

¹⁴ Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία

¹⁵ Ανώνυμη Βιομηχανική Εμπορική Εταιρεία

της Ευρωπαϊκής Ένωσης (www.nestle.gr/online/about/products/product.html). Στο εργοστάσιο απασχολούνται 56 άτομα μόνιμο προσωπικό.

Η εταιρεία αυτή συγχωνεύθηκε με την Λουμίδης Α.Ε. Τρόφιμα-Ποτά στις αρχές του 1995. Το 1996 τέθηκε σε λειτουργία το νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο εμφιαλώσεως νερού ΚΟΡΙΠΗ, επένδυση ύψους 4,5 δις δρχ. (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:147).

Σχήμα 4.1: Εργοστάσιο εμφιαλωμένου νερού στο Μοναστηράκι Αιτωλοακαρνανίας



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:148

Στις αρχές του 1994 ιδρύθηκε ο «ΟΜΙΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ Ε.Ο.ΟΣ¹⁶», στον οποίο συμμετέχουν η Nestle Ελλάς και η General Mills Europe Ltd, με σκοπό την εισαγωγή και διάθεση δημητριακών προϊόντων (Clusters, Golden Grahams, Nesquik, Trio) (Αγγελοπούλου-Λουμίδης,2001:148).

Το 1995 τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μεταφέρονται και πάλι, σε καινούργια πλέον ιδιόκτητα γραφεία στον Παράδεισο Αμαρουσίου, όπου εκεί συγκεντρώνονται όλες οι κεντρικές υπηρεσίες. Το γεγονός ότι ο όμιλος προέβη στην αγορά ιδιόκτητων εγκαταστάσεων για τη στέγαση των γραφείων στην Ελλάδα, δεν είναι τυχαίο. Η Ελλάδα αποτελούσε για την Nestle τον συνδετικό κρίκο για τις χώρες των Βαλκανίων. Θεωρούσε ότι η Nestle στην Ελλάδα θα ήταν υπεύθυνη για την επέκταση

¹⁶ Ευρωπαϊκός όμιλος οικονομικού σκοπού

του ομίλου στις χώρες των Βαλκανίων. Θα αποτελούσε δική της αρμοδιότητα η επιλογή των τόπων για την χωροθέτηση των εργοστασίων στις χώρες των Βαλκανίων. Την ίδια χρονιά η Nestle A.B.E. μετονομάζεται σε Βιομηχανία Γάλακτος Nestle A.B.E.

Σχήμα 4.2: Κεντρικά γραφεία της Nestle στον Παράδεισο Αμαρουσίου



Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001:136

Από την 1.1.98 η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε σε Nestle Ελλάς Α.Ε. Έτσι σήμερα ο όμιλος Nestle στην Ελλάδα αποτελείται από τις εταιρείες Nestle Ελλάς Α.Ε., Όμιλος Δημητριακών Ελλάδος Ε.Ο.Ο.Σ. και Alcon International Ελλάς Ε.Π.Ε. Διαθέτει τέσσερα εργοστάσια και απασχολεί συνολικά επτακόσια πενήντα άτομα προσωπικό. Διαθέτει γραφεία στην Θεσσαλονίκη, τα οποία εξυπηρετούν τον τομέα των πωλήσεων της Β. Ελλάδας, και ένα γραφείο στην Πάτρα. Όλες οι υπηρεσίες της επιχείρησης όπως, λογιστικά, διαφήμιση, σχεδιασμός προϊόντων είναι συγκεντρωμένες στα κεντρικά γραφεία στο Μαρούσι. Για το μοναδικό τομέα που έχουν εξωτερικούς συνεργάτες είναι οι μηχανικοί συντήρησης των μηχανημάτων (Στοιχεία από τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων).

Πίνακας 4.1: Σημεία σταθμοί στην επέκταση της Nestle στην ελληνική αγορά, 1991-1998

Έτος	
1991	Ξεκινάει η εγχώρια συσκευασία του Nescafe
1993	Η εταιρεία μεταλλικά νερά Κορπής προστίθεται στον όμιλο
1994	Ίδρυση του Ομίλου Δημητριακών Ελλάδος Ε.Ο.Ο.Σ., με σκοπό την εισαγωγή και διάθεση δημητριακών
1995	Μεταφορά των κεντρικών γραφείων σε ιδιόκτητο χώρο στον Παράδεισο Αμαρουσίου Ξεκινάει η λειτουργία του εργοστασίου φυσικού μεταλλικού νερού στο Μοναστηράκι Αιτωλοακαρνανίας Μετονομασία της Nestle Ελλάς Α.Β.Ε. σε Βιομηχανία Γάλακτος Nestle Α.Β.Ε.
1998	Συγχώνευση της Λουμίδης Α.Ε. και της Βιομηχανίας Γάλακτος Nestle Α.Β.Ε. και δημιουργία της Nestle Ελλάς Α.Ε.

Πηγή: Αγγελοπούλου-Λουμίδης, 2001

Χάρτης 4.1

4.2 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ NESTLE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η γκάμα των προϊόντων του ομίλου της Nestle στην χώρα μας, περιλαμβάνει προϊόντα συμπυκνωμένου γάλακτος (BLAXAS, CARNATION), προϊόντα ειδικής διατροφής για βρέφη και παιδιά (NAN, ALFARE, NESLAC, JUNIOR), καφέ (ΛΟΥΜΙΔΗΣ ΠΑΠΑΓΑΛΟΣ, NESCAFE), σοκολατοειδή (CRUNCH, SMARTIES, KITKAT), προϊόντα μαγειρικής (κύβοι μαγειρέματος, σάλτσες, σούπες και πουρές Maggi, μείγμα λαχανικών και μπαχαρικών σε σκόνη με την επωνυμία ΝΟΣΤΙΜΙΑ), φυσικό μεταλλικό νερό (ΚΟΡΠΗ, PERRIER, SAN PELLEGRINO, CONTREX), είδη μαζικής εστίασης (CHEF, MAGGI), δημητριακά πρωινού (CLUSTERS, CHEERIOS, NESQUIK), παγωτά (MOTTA, CAMMY) καθώς και προϊόντα αυτόματων πωλητών (vending).

Επίσης δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφών για μικρά κατοικίδια ζώα (Friskies, Gourmet), όπως και στα οφθαλμολογικά προϊόντα (Alcon), δερματολογικά, φαρμακευτικά και καλλυντικά προϊόντα με τις επωνυμίες (Nutraderm, Cetaphil) (www.nestle.gr/online/about/products/product και Τρίμηνη περιοδική έκδοση της Nestle).

Σχήμα 4.3: Προϊόντα της Nestle στην ελληνική αγορά



Πηγή: Nestle A.E.

Τα προϊόντα που εμπορεύεται η Nestle στην ελληνική αγορά δεν προέρχονται μόνο από εγχώρια παραγωγή. Πολλά από αυτά τα εισάγει από το εξωτερικό.

Τα προϊόντα της Nestle που εισάγονται από το εξωτερικό είναι τα δημητριακά πρωινού, τα βρεφικά γάλατα, τα παγωτά, οι σοκολάτες, οι τροφές ζώων και τα εμφιαλωμένα νερά. Στον τομέα των εμφιαλωμένων, μόνο το νερό Κορπή, είναι εγχώριας παραγωγής και όλη η παραγωγική διαδικασία πραγματοποιείται στο εργοστάσιο στο Μοναστηράκι.

Από τα υπόλοιπα προϊόντα που εμπορεύεται, το παγωτό εισάγεται ως τελικό προϊόν από την Ιταλία και την Ισπανία και διατίθεται απ' ευθείας στα σημεία πώλησης (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle). Η είσοδος των παγωτών Nestle στην Ελλάδα έγινε το 2000, πιλοτικά σε πρώτη φάση καλύπτοντας κυρίως τουριστικές περιοχές. Εντός τεσσάρων χρόνων η εταιρεία πέτυχε την διάθεση των προϊόντων παγωτού πανελλαδικά. Βέβαια δεν έχει

καταφέρει να αποσπάσει ακόμη μεγάλο μερίδιο αγοράς, καθώς ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος (Το Βήμα, 27/4/2004).

Ο στιγμιαίος καφές, που είναι ένα από τα πιο δημοφιλή προϊόντα της εταιρείας στην ελληνική αγορά, εισάγεται ως ημιέτοιμο προϊόν και ολοκληρώνεται η παραγωγική διαδικασία στο εργοστάσιο στα Οινόφυτα. Εισάγεται φρυγμένος σε μορφή σκόνης από το εργοστάσιο της Nestle στην Ακτή Ελεφαντοστού και το μόνο στάδιο της παραγωγής που πραγματοποιείται στο εργοστάσιο στα Οινόφυτα είναι η συσκευασία. Η περίπτωση του Nescafe αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της πολιτικής που ακολουθεί ο όμιλος ως προς την προσαρμοστικότητα στις τοπικές αγορές (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων).

Επίσης οι σούπες Maggi εισάγονται ως ημιέτοιμο προϊόν. Εισάγονται σε μορφή σούπας σε χύμα μορφή και συσκευάζονται στο εργοστάσιο στο Κορωπί. Για τον πουρέ εισάγεται ημιέτοιμη η πρώτη ύλη, και το στάδιο της επεξεργασίας και της συσκευασίας πραγματοποιείται στο εργοστάσιο στο Κορωπί (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων).

Τέλος οι τροφές κατοικίδιων ζώων, τα οφθαλμολογικά, δερματολογικά, φαρμακευτικά και καλλυντικά προϊόντα εισάγονται ως τελικά προϊόντα και διατίθενται στην ελληνική αγορά.

Η Nestle στην Ελλάδα δραστηριοποιείται όμως και στον τομέα των εξαγωγών. Εξάγει σε διάφορες χώρες προϊόντα όπως τον καφέ και το φυσικό μεταλλικό νερό. Ο ελληνικός καφές και ο στιγμιαίος εξάγονται κυρίως σε χώρες όπου υπάρχει έντονο το ελληνικό στοιχείο, κυρίως Αμερική, Γερμανία, Αυστραλία αλλά και σε άλλες χώρες όπου υπάρχουν Έλληνες μετανάστες. Οι Έλληνες δεν αποχωρίζονται τα δυο αυτά προϊόντα, αφού δεν υπάρχουν με την ίδια ακριβώς γεύση και άρωμα πουθενά στον κόσμο. Ιδίως ο στιγμιαίος καφές, όπως έχει ήδη αναφερθεί, προσαρμόζεται στις προτιμήσεις των καταναλωτών της κάθε χώρας.

Το φυσικό μεταλλικό νερό Κορπή εξάγεται στο Ισραήλ, στη Βοσνία, στα Σκόπια και γενικότερα σε χώρες όπου υπάρχουν δυνάμεις του NATO (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων).

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ο κλάδος της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με στοιχεία του 2001 ο κλάδος περιλαμβάνει συνολικά 1.310 επιχειρήσεις από τις οποίες οι 901 είναι κερδοφόρες. Οι κερδοφόρες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν το 88,8% του συνολικού τζίρου της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Επίσης ο κλάδος κατέχει την πρώτη θέση στις επενδύσεις με αύξηση κατά 26,5% το 2002 και αναμένεται το 2003 οι επενδύσεις να διαμορφωθούν στο 102,9%. Τόσο στη βιομηχανία τροφίμων όσο και στη βιομηχανία ποτών πολλές ελληνικές εταιρείες κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς και ανταγωνίζονται τις ξένες επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στην ελληνική αγορά. Οι ελληνικές βιομηχανίες πλειοψηφούν στις πρώτες θέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις με τις μεγαλύτερες πωλήσεις στο χώρο των τροφίμων. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις με βάση το κύκλο εργασιών που έχουν πραγματοποιήσει το έτος 2001, όπου η Nestle σε αυτή την κατάταξη κατέχει την 1^η θέση (Τα Νέα,28/6/2003:128).

Πίνακας 4.2: Εταιρείες τροφίμων-οικονομικά μεγέθη

Στοιχεία 2001, ποσά σε ευρώ		
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ		
Εταιρεία	Πωλήσεις	Καθαρά κέρδη
Nestle Ελλάς ΑΕ	319.375.178	61.261.602
ΦΑΓΕ Βιομηχανία Επεξεργ. Γάλακτος ΑΕ	295.985.429	3.800.096
Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης	270.349.062	12.119.847
Δέλτα Πρώτυπος Βιομηχ. Γάλακτος ΑΕ	260.135.887	12.618.963
Ελαΐς ΑΕ Ελαιοεργατικών Επιχειρήσεων	160.648.113	16.939.992
ΜΕΓΑΛΑ ΑΕ	144.194.577	3.439.861
Θράκη ΑΕ	137.188.369	6.192.386
Μύλοι Σάγας ΑΕ	128.791.727	3.263.807
Chipta International AB & EE	111.367.568	6.205.665
ΕΒΓΑ ΑΕ	95.589.838	1.988.906

Πηγή: ΤΑ ΝΕΑ,28/6/2003

Σε κοντινή απόσταση ως προς τις πωλήσεις βρίσκεται στη δεύτερη θέση της κατάταξης η ΦΑΓΕ. Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι μπορεί η ΦΑΓΕ ως προς τις πωλήσεις να καταλαμβάνει την δεύτερη θέση, όμως τα κέρδη που παρουσιάζει είναι πολύ περιορισμένα. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε χρέη που έχει η εταιρεία. Στην τρίτη θέση ακολουθεί η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης και στην τέταρτη ο όμιλος ΔΕΛΤΑ.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τον τζίρο που έχει πραγματοποιήσει η Nestle από το 1998 ως το 2003. Παρατηρείται ότι ο τζίρος της Nestle αυξάνεται σταδιακά σε αυτό το διάστημα.

Πίνακας 4.3: Ο τζίρος της Nestle στην Ελλάδα από το 1998-2003

Έτος	Τζίρος
1998	283,3 εκ. €
1999	296,2 εκ. €
2000	300,7 εκ. €
2001	319,3 εκ. €
2002	345,6 εκ. €
2003	359,1 εκ. €

Πηγή: Nestle A.E.

Τα προϊόντα της Nestle που έχουν τις μεγαλύτερες πωλήσεις στην ελληνική αγορά είναι ο ελληνικός καφές και ακολουθεί ο στιγμιαίος. Το γεγονός αυτό έρχεται σαν επακόλουθο, αν λάβουμε υπόψη τα στοιχεία της ελληνικής αγοράς καφέ (2000), σύμφωνα με τα οποία ο ελληνικός καφές κρατά τα πρωτεία στην κατανάλωση καφέ με μερίδιο 40%. Ακολουθεί ο στιγμιαίος με 34% και ο καφές φίλτρου, ο καπουτσίνο και ο εσπρέσσο με ποσοστό κατανάλωσης της τάξεως του 26% (Τα Νέα, 14/10/2004:N59).

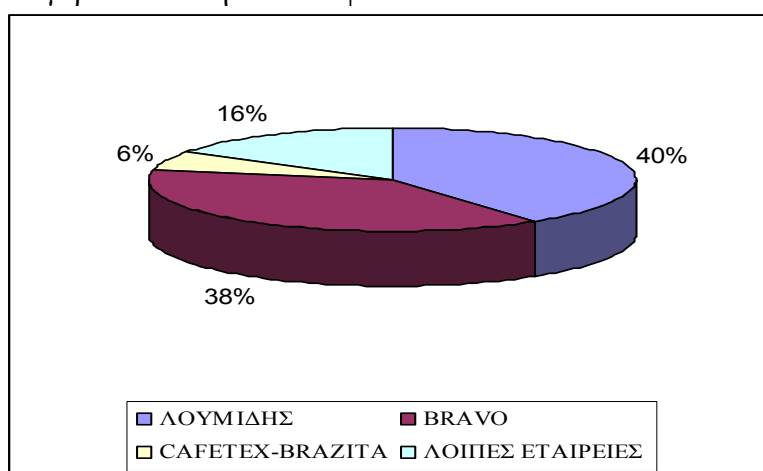
Σχήμα 4.4: Η πίττα της ελληνικής αγοράς καφέ



Πηγή: Τα Νέα, 14/10/2004:N59

Ειδικότερα στην αγορά του ελληνικού καφέ ο Λουμίδης έχει αποσπάσει το 40% της ελληνικής αγοράς και ακολουθεί η εταιρεία Bravo με 38%, η οποία αποτελεί τον βασικό ανταγωνιστή της. Κατά καιρούς όμως η πρώτη θέση εναλλάσσεται μεταξύ των δύο αυτών ανταγωνιστών. Σε μεγάλη απόσταση βρίσκεται η εταιρεία Cafetex-Brazita που καταλαμβάνει μόνο το 6%. Ποσοστό της τάξεως του 16% καταλαμβάνουν οι λοιπές εταιρείες, οι οποίες δεν αναφέρονται αποκλειστικά σε κάποια επωνυμία. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται για παράδειγμα η κατανάλωση ελληνικού καφέ από τα παραδοσιακά καφεκοπτεία (Το Βήμα, 8/9/1996:Δ13).

Σχήμα 4.5: Η αγορά του ελληνικού καφέ



Πηγή: Το Βήμα, 8/9/1996:Δ13

Στην αγορά του στιγμιαίου καφέ θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει μονοπώλιο, αφού ο Nescafe Classic έχει αποσπάσει το 80-90% της αγοράς. Η εταιρεία Kraft, με τον στιγμιαίο καφέ Jacobs, κατέχει μόνο το 10% (Τα Νέα, 1/12/2001:107). Τα τελευταία χρόνια μεγάλες αλυσίδες super market, όπως Μαρινόπουλος και Continent, εμπορεύονται στιγμιαίο καφέ με τη φήμη τους (private labels). Δηλαδή συγκεκριμένες βιομηχανίες παράγουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε υπεργολαβική βάση σύμφωνα με τις αυστηρές προδιαγραφές που θέτουν οι εντολείς εμπορικές αλυσίδες και πωλούνται σε τιμή σαφώς χαμηλότερη από αυτή των επωνυμιών (Σκορδίλη, 2004:60).

Σημειώνεται ότι οι πωλήσεις του Nescafe αυξάνονται ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες, με την κατανάλωση του φραπέ. Η κατανάλωση του φραπέ τους συγκεκριμένους μήνες είναι απόλυτα συγκρίσιμη με την κατανάλωση αναψυκτικών,

χωρίς όμως να την ξεπερνά. Σύμφωνα με τον κ. Σακελλάριο¹⁷, μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, 8 στους 10 Έλληνες πίνουν στιγμιαίο καφέ και προτιμούν τον φραπέ, ενώ τον υπόλοιπο χρόνο η κατανάλωση είναι μοιρασμένη: 50% φραπέ και 50% ζεστό. Ο κ. Σακελλάριος αναφέρει χαρακτηριστικά ότι τους καλοκαιρινούς μήνες ο Nescafe ανταγωνίζεται σε πωλήσεις τα αναψυκτικά και συγκεκριμένα την Coca-Cola (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle).

Το συμπυκνωμένο γάλα Βλάχας είναι το τρίτο προϊόν με τις καλύτερες πωλήσεις μετά τον καφέ και ακολουθούν τα προϊόντα μαζικής εστίασης και τα μαγειρικά προϊόντα. Στο χώρο του γάλακτος η Nestle στην Ελλάδα παράγει μόνο γάλα εβαπορέ, ανταγωνιζόμενη κατά βάση τον ολλανδική εταιρεία Friesland, με το γάλα «Νουνού». Η Nestle προμηθεύεται την πρώτη ύλη για την παραγωγή γάλακτος από την ζώνη γάλακτος της Β. Ελλάδος (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle).

Το μεγαλύτερο ποσοστό του τζιρού, 70-80% της Nestle στην Ελλάδα, πραγματοποιείται σήμερα από εντόπια προϊόντα. Το 1987 συνέβαινε ακριβώς το αντίθετο. Το 80% των πωλήσεων προερχόταν από εισαγόμενα προϊόντα και μόνο το 20% προερχόταν από εγχώρια προϊόντα. Έτσι η Nestle από χώρα διάθεσης έχει μετατραπεί σε χώρα παραγωγής προϊόντων (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle, Το Βήμα, 27/6/1993:Δ40).

4.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το σύστημα διανομής έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών με ελαχιστοποίηση του κόστους και της τιμής διάθεσης των προϊόντων. Αυτό σημαίνει έγκαιρη παράδοση των σωστών προϊόντων, στο σωστό τόπο και χρόνο, ταχεία και προσεκτική μεταφορά των προϊόντων, με δυνατότητες ικανοποίησης ακόμη και των έκτακτων αναγκών των πελατών. Για την επίτευξη όλων αυτών των στόχων είναι απαραίτητος ένας προσεκτικός σχεδιασμός. Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής παρέχει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θεωρείται ανάλογο σε αποτελεσματικότητα, με την ποιότητα των προϊόντων και την διαφήμιση. Οι εταιρείες μπορούν να προσελκύσουν επιπλέον πελάτες, όταν προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση και χαμηλές τιμές, ενώ αντίθετα χάνουν πελάτες

¹⁷ διευθυντής του τμήματος δημοσίων σχέσεων της Nestle

όταν δεν εκτελούν τις παραγγελίες εγκαίρως (Καραμπατζός,Μαλινδρέτος,Σοφianoπούλου,2004:35).

Η Nestle για την διάθεση των προϊόντων της στην ελληνική αγορά, συνεργάζεται με 29 τοπικούς διανομείς και αντιπροσώπους. Αυτοί είναι υπεύθυνοι για την διανομή των προϊόντων στα διάφορα σημεία λιανικής πώλησης. Οι αντιπρόσωποι προμηθεύονται τα προϊόντα από τις δυο αποθήκες που διαθέτει η Nestle. Η μια είναι στον Ασπρόπυργο και η άλλη στην Θεσσαλονίκη. Η Nestle έχει χωρίσει την Ελλάδα σε δυο τμήματα. Η Β. Ελλάδα προμηθεύεται από την αποθήκη της Θεσ/νίκης, ενώ η Κεντρική και Νότιος Ελλάδα από την αποθήκη στον Ασπρόπυργο. Οι μεγάλες αλυσίδες supermarket, όπως Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Carefour, Μαρινόπουλος κ.α., λόγω των αυξημένων ποσοτήτων που αγοράζουν, προμηθεύονται τα εμπορεύματα απευθείας από τα εργοστάσια παραγωγής (Στοιχεία από συνέντευξη με τον διευθυντή του τμήματος δημοσίων σχέσεων).

Πίνακας 4.4: Διανομείς- Συνεργάτες της Nestle

Εταιρεία	Νομοί
ΑΜΑΛΘΕΙΑ ΑΕΒΕΕ	Ανατολική Αττική
ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ ΑΕ	Δυτική Αττική
ΑΘΗΝΑΔΗΣ Α.Ε	Χίος
CANDELLI ΑΒΕΕ	Ηράκλειο, Λασιθί, Χανιά
Ι.ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑΣ ΑΕΒΤΜΕ	Κως
ΠΑΝΗΓΥΡΗΣ ΑΕ	Ρόδος
ΠΑΥΛΗΣ	Σάμος
ΑΘΗΝΙΩΤΗΣ ΑΕ	Λέσβος
ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΗ ΑΙΓΑΙΟΥ ΑΕ	Κυκλάδες, Κάλυμνος, Κύθηρα, Κάρπαθος
ΑΦΟΙ ΤΑΝΙΣΚΙΔΗ ΑΕ	Εύβοια, Βοιωτία, Φωκίδα, Ευρυτανία, Φθιώτιδα
ΖΑΝΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ	Ζάκυνθος
ΚΡΟΝΟΣ ΑΕ	Ηλεία, Λακωνία, Μεσσηνία
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΕΠΕ	Κεφαλονιά, Ιθάκη
ΚΟΥΤΣΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕΕ	Κέρκυρα
ΛΑΜΠΡΟΥΛΗΣ ΑΕΒΕ	Ιωάννινα, Πρέβεζα, Θεσπρωτία
INTERTAN ΑΕ	Αιτωλοακαρνανία, Άρτα, Λευκάδα
ΚΟΥΤΣΟΔΗΜΟΣ ΑΕΕ	Αρκαδία, Αργολίδα, Κορινθία
ΣΠΕΤΣΕΡΗΣ ΑΕ	Αχαΐα
ΚΥΡΑΝΟΣ ΑΕ	Φλώρινα, Καστοριά, Κοζάνη, Γρεβενά
ΛΑΣΚΑΡΙΔΗΣ ΑΕ	Κιλκίς, Πέλλας, Ημαθίας
ΛΑΜΠΡΟΥΛΗΣ ΑΕ	Πιερία, Λάρισα, Τρίκαλα, Καρδίτσα
ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΑΕ	Αλεξ/πολη, Ξάνθη, Ροδόπη, Έβρο
ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΑΕ	Θεσ/νίκη, Χαλκιδική
ΜΑΤΖΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	Δράμα, Καβάλα
ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΒΕΕ	Σέρρες
ΠΑΠΑΚΩΣΤΑΣ	Μαγνησία
FOODRINCO ΑΕ	Αθήνα
FOODRINCO ΑΕ	Θεσ/νίκη

Πηγή: Nestle Α.Ε.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την γεωγραφική οργάνωση των δραστηριοτήτων της Nestle.

Η Nestle ήδη από το ξεκίνημα της επεδίωξε να επεκταθεί στο εξωτερικό. Από πολύ νωρίς ξεκίνησε τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις και άρχισε να επεκτείνεται σε διάφορους τομείς. Προσφιλής μέθοδος για την επέκταση της ήταν η μέθοδος έμμεσης επέκτασης. Με τον τρόπο αυτό εξαγόραζε σημαντικές επιχειρήσεις και έτσι εισέβαλλε στις διάφορες τοπικές αγορές.

Σημαντικό σημείο στην εξέλιξη της εταιρείας ήταν η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων. Μεταξύ άλλων το Farine Lactee και ο Nescafe, έφεραν μια νέα εποχή στη βιομηχανία τροφίμων.

Από την μεταπολεμική περίοδο 1960-74, η Nestle θεωρείται διαφοροποιημένη επιχείρηση, αφού έχει εισβάλλει και σε άλλους τομείς εκτός από αυτόν της διατροφής. Επεκτείνεται κυρίως στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων και στα οφθαλμολογικά εξαγοράζοντας την L'Oreal και την Alcon.

Αποτέλεσμα της συνεχούς εξάπλωσης της σε διάφορους τομείς και σε διάφορες χώρες ήταν το 2003 να διαθέτει 511 εργοστάσια σε 86 χώρες και στις πέντε ηπείρους. Τις περισσότερες παραγωγικές μονάδες διαθέτει στον ευρωπαϊκό χώρο (208), ακολουθεί η Αμερική (170) και η εκτεταμένη αγορά της Ασίας, Ωκεανίας και Αφρικής διαθέτει μόνο 133.

Ο όμιλος κατέχει την πρώτη θέση στην παγκόσμια βιομηχανία τροφίμων ως προς τις πωλήσεις. Το θέμα στο οποίο έγινε ιδιαίτερη αναφορά είναι ως προς τη γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων. Η Ευρώπη είναι πρώτη με ποσοστό 40%, ακολουθεί η Ασία και η Λατινική Αμερική με ποσοστό 28%, έπειτα ΗΠΑ και Καναδάς με 26% και τέλος το μικρότερο ποσοστό σημειώνεται στην Αφρική και Ωκεανία 6%. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η Ελβετία που αποτελεί και την χώρα προέλευσης της Nestle συνεισφέρει μόνο το 1,3% του τζίρου της. Υπενθυμίζουμε ότι οι ΗΠΑ αποτελούν τη σημαντικότερη αγορά ως προς τις πωλήσεις για τον όμιλο και αυτό είναι φυσικό αφού αποτελούν μια τεράστια καταναλωτική αγορά.

Εκτός από την παραγωγή, η Nestle εφαρμόζει με επιτυχία καινοτομικές μεθόδους οργάνωσης των δραστηριοτήτων της. Εφόσον έχει εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο είναι προφανές ότι δεν μπορεί να αντιμετωπίζει όλες τις αγορές με την ίδια πολιτική. Γι' αυτό το λόγο ακολουθεί κάποιες γενικές πολιτικές και έπειτα τις προσαρμόζει στις τοπικές αγορές. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Nescafe, ο οποίος κυκλοφορεί σε 200 διαφορετικές ποικιλίες σε όλο τον κόσμο.

Ακόμη δίνει ιδιαίτερη σημασία στις επωνυμίες τις οποίες εξαγοράζει. Τον όμιλο τον ενδιαφέρει να αγοράζει γνωστές μάρκες στο καταναλωτικό κοινό.

Επίσης ως προς την προώθηση των προϊόντων ακολουθεί την πολιτική "whenever, wherever, however". Σκοπός της είναι τα προϊόντα να μπορούν να είναι στη διάθεση του καταναλωτικού κοινού παντού και πάντα.

Ακόμη ο όμιλος προσπαθεί να εκμεταλλευτεί αλλαγές στον τρόπο ζωής των λαών. Δίνει έμφαση στο γεγονός ότι ολοένα και μεγαλύτερο αριθμός νοικοκυριών αποτελείται από ένα άτομο και ότι ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός γυναικών εργάζεται. Συνεπώς τα άτομα αυτά καταφεύγουν στο έτοιμο φαγητό. Η Nestle από την πλευρά της προσπαθεί να προωθεί νέα προϊόντα στον τομέα του έτοιμου φαγητού.

Το θέμα όμως που μας απασχόλησε ιδιαίτερα είναι το θέμα της χωροθέτησης και της χωρικής οργάνωσης του ομίλου. Δηλαδή με ποια κριτήρια αποφασίζει ο όμιλος την χωροθέτηση, των παραγωγικών μονάδων, των κέντρων Έρευνας και Ανάπτυξης και της Κεντρικής διοίκησης. Φτάνοντας στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κέντρα E&A συγκεντρώνονται κυρίως σε μητροπολιτικά κέντρα. Αποκεντρωμένα είναι μόνο τα τμήματα που σχετίζονται με την προσαρμογή των προϊόντων στις τοπικές συνθήκες.

Από την άλλη πλευρά οι παραγωγικές μονάδες δεν παρουσιάζουν συγκεντρωση σε συγκεκριμένες χώρες. Είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την χωροθέτηση των εργοστασίων παραγωγής. Οι βασικότεροι λόγοι είναι ο πληθυσμός της χώρας, το εργατικό κόστος, το μέγεθος της αγοράς και η ύπαρξη πρώτων υλών. Στη βιομηχανία τροφίμων, η γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων ακολουθεί σε μεγάλο βαθμό την γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού. Η Nestle διατηρεί εργοστάσια παραγωγής σχεδόν σε όλες τις χώρες του κόσμου. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί κάποιες ανακατατάξεις. Συγκεκριμένα μεταξύ 2002 και 2003 έκλεισαν συνολικά 26 εργοστάσια και άνοιξαν 29. Τα τελευταία χρόνια είναι έντονη η τάση οι παραγωγικές μονάδες να εγκαθίστανται στις αναπτυσσόμενες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας.

Στις χώρες αυτές το εργατικό κόστος είναι χαμηλό σε σχέση με τις αναπτυγμένες χώρες και η αγοραστική δύναμη του ντόπιου πληθυσμού αυξάνεται σημαντικά. Επίσης υπάρχει απόθεμα καταρτισμένου εργατικού δυναμικού. Οι παράμετροι αυτοί έχουν οδηγήσει στην εγκατάσταση ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού εργοστασίων στις χώρες αυτές. Επίσης την Nestle την συμφέρει να παράγει σε πολλές χώρες και να εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες αγορές από τα να παράγει σε επιλεγμένες χώρες και να πραγματοποιεί εξαγωγές. Αυτό συμβαίνει διότι τα προϊόντα που παράγει έχουν υψηλό μεταφορικό κόστος και κάποιες ιδιαιτερότητες ως προς την επεξεργασία τους. Πολλά προϊόντα έχουν διαφορετική σύσταση σε διαφορετικές χώρες.

Τέλος, η χωροθέτηση της κεντρικής διοίκησης παρέμεινε για ιστορικούς λόγους στον αρχικό τόπο εγκατάστασης. Και σε αυτόν τομέα η Nestle διαφέρει με άλλες ΠΕ που χωροθετούν τα κεντρικά γραφεία τους συνήθως σε μητροπόλεις.

Η δραστηριότητα της Nestle στην χώρα μας είναι σημαντική με σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Τα προϊόντα της Nestle βρήκαν θετική ανταπόκριση στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά ότι ο στιγμιαίος καφές καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά, με σημαντική διαφορά από τον βασικό της ανταγωνιστή.

Ο όμιλος ως το 1974 είχε μόνο εμπορική δραστηριότητα στη χώρα μας. Κάλυπτε τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς με εισαγωγές από το εξωτερικό. Το θετικό κλίμα που επικρατούσε την ώθησε στην έναρξη παραγωγικής δραστηριότητας και στη χώρα μας. Η Nestle είχε θετικές βλέψεις για την ελληνική αγορά, αφού την θεωρούσε το πέρασμα στην αγορά των Βαλκανίων, κάτι που τελικά έμεινε ανεκπλήρωτο. Σήμερα η χώρα μας πραγματοποιεί και παραγωγική δραστηριότητα αλλά εισάγει προϊόντα από άλλες χώρες και εξάγει προϊόντα σε άλλες χώρες, κυρίως εκεί που υπάρχουν Έλληνες μετανάστες.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι η θέση της Nestle στην κορυφή της βιομηχανίας τροφίμων δεν είναι τυχαία. Οι επιτυχημένες στρατηγικές διεθνούς επέκτασης των δραστηριοτήτων της, την έχουν διατηρήσει στην κορυφή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΓΓΛΙΚΗ

1. Atking P. & Bowler I. (2001), *Food in society : Economy, Culture, Geography*, London: Arnold
2. Bacci Massimo Livi (1999), *The population of Europe: a history*, Blackwell
3. Bareham J. (1995), *Consumer Behavior in the food industry, A European Perspective*, Oxford: Butterworth-Heinemann
4. Dicken P. - Lloyd P. (1990), *Location in space: Theoretical perspectives in Economic Geography*, 3rd Edition. New York: Harper&Row
5. Heallery M. & Ilbery B.N.(1990), *Location&Change*, Oxford
6. Heer J. (1991), *Nestle 125 Years 1866-1991*, Vevey
7. Nestle (1991)
8. Nestle (2001), *The world food company*, Vevey
9. Nestle S.A (2004), *Management Report 2003*, Cham and Vevey
10. Nestle S.A. (2004), *The Nestle coffee report, Faces of coffee*, Vevey
11. Pinder David (1990), *Western Europe challenge and change*, G.Britain
12. Tasney G. & Worsley T. (1997), *The Food System-A Guide*, London:Earthscan
13. The Economist (2004), *Special Report Nestle: Daring, defying, to grow*
14. www.bbc.co.uk/1/hi/england/2525145.stm
15. www.bbc.co.uk/1/hi/england/2542633.stm
16. www.foodengineering.org/files.HTML/PDF/Top-100-Graph.pdf
17. www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p_financial_statement.asp?idleft=2003
18. www.ir.nestle.com/media/Ppt/Images/2003-INTRO-NESTLE-RD/img014gif
19. www.ir.nestle.com/Stock_Financials/Management_Reports/1998/1998+Management+Report.html
20. www.ir.nestle.com/Pdf/English/Sustainability.pdf

21. www.nestle.com/html/about/quality.asp. 20.
22. www.nestle.com/Data/MediaCenter/p_edit_newsrelease.asp?news_id=178&menu=1
23. www.nestle.com/NR/rdonlyres/E42EB62C-1B59-4E57-AE33-998C96EA2706/0/2002_Management_Report_English.pdf
24. www.nestle.com/Our_Brands/Bottled_Water/Overview/Bottled+Water.htm
25. www.wordbank.org/external/Cpprofile.asp?SelectedCountry=ARG&CCODE

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

26. Αγγελοπούλου Α.- Λουμίδης Σ.(2001), *Nestle 100 χρόνια στην Ελλάδα*, Αθήνα:ΕΛΙΑ
27. Η πολιτική της Nestle για το περιβάλλον
28. Καραμπατζός Γ., Μαλινδρέτος Γ., Σοφianoπούλου Χ.(2004), *Σημειώσεις του μαθήματος Γεωγραφία των μεταφορών και των υποδομών*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας
29. Περιοδική τρίμηνη έκδοση της Nestle (2003)
30. Σκορδίλη Σ. (2004), *Συμπληρωματικές σημειώσεις του μαθήματος Γεωγραφία της βιομηχανίας, των υπηρεσιών και του εμπορίου*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας. Ακαδημαϊκό έτος 2003-2004.
31. Χατχημιχάλης Κ., Σκορδίλη Σ.(2004), *Σημειώσεις του μαθήματος Οικονομικής Γεωγραφίας*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας, Ακαδημαϊκό έτος 2003-2004.
32. Le monde diplomatique (2004), *Το νέο πρόσωπο του κόσμου*, Αθήνα:Τεγόπουλος
33. Schwartz. F (2003), *Nestle*
34. Walker D. - Chapman K. (1992), *Η χωροθέτηση της βιομηχανίας: Θεωρία και πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήση
35. www.nestle.gr/online/about/factories/factory.html
36. www.nestle.gr/online/about/products/product.html

ΑΡΘΡΑ ΑΠΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- 37. ΤΟ ΒΗΜΑ, 27/6/1993, Δ.40
- 38. ΤΟ ΒΗΜΑ, 8/9/1996, Δ.13
- 39. ΤΟ ΒΗΜΑ, 14/1/1996, Δ.10
- 40. ΤΟ ΒΗΜΑ, 27/4/2004
- 41. ΤΑ ΝΕΑ, 10/5/1999, Σελ. Ν.49
- 42. ΤΑ ΝΕΑ, 1/12/2001, Σελ.107
- 43. ΤΑ ΝΕΑ, 23/12/2002, Σελ. Ν.77
- 44. ΤΑ ΝΕΑ, 18/1/ 2003, Σελ.Ν.64
- 45. ΤΑ ΝΕΑ, 28/6/2003, Σελ.128
- 46. ΤΑ ΝΕΑ, 17/9/2004, Σελ.59
- 47. ΤΑ ΝΕΑ, 14/10/2004, Σελ.Ν59
- 48. ΚΥΡΙΑΚΑΤΙΚΗ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, Άρθρο του Μπάμπη Μιχάλη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
-----------------------	----------

ΜΕΡΟΣ Ι: Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΟΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΥ ΓΙΓΑΝΤΑ.....	5
1.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΑΘΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	5
1.1.1 Η ίδρυση της Nestle	5
1.1.2 Κυριότεροι σταθμοί στην εξέλιξη της Nestle μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.....	8
1.1.3 Η ανάπτυξη της εταιρείας μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ως τη δεκαετία του ‘90.....	10
1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ- ΟΜΑΔΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	13
1.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ.....	27
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ	27
2.1.1 Οι κυριότερες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις της Nestle από την δεκαετία του 1990 μέχρι σήμερα.....	30
2.1.2 Marketing.....	33
2.2 ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	39
2.2.1 Γεωγραφική οργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών	39
2.2.2 Γεωγραφική οργάνωση E&A.....	43
2.2.3 Γεωγραφική οργάνωση των παραγωγικών μονάδων.....	50
2.2.4 Προέλευση και τρόπος προμήθειας πρώτων υλών	54

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ NESTLE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΧΡΙ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ ‘90	61
3.1 ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΑΘΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ ‘80	62
3.2. ΚΥΜΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΕΑ	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	71
4.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ NESTLE ΑΠΟ ΤΟ 1990 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ	71
4.2 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ NESTLE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	79
4.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	82

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
---------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
--------------------------	-----------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Henri Nestle.....	7
------------------------------	---

Σχήμα 1.2: Η πορεία της Nestle από το 1867-1988.....	13
Σχήμα 1.3: Γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων παραγωγής το 2003	13
Σχήμα 1.4: Γεωγραφική κατανομή της απασχόλησης για τα έτη 1998, 2003	15
Σχήμα 1.5: Κατανομή της απασχόλησης ανά δραστηριότητα για τα έτη 1998, 2003.	16
Σχήμα 1.6: Επιλεγμένα προϊόντα Nestle	16
Σχήμα 1.7: Ποσοστό επί του τζίρου ανά κατηγορίες ειδών διατροφής.....	17
Σχήμα 1.8: Ύψος πωλήσεων της Nestle 1999-2003.....	20
Σχήμα 1.9: Ποσοστό τζίρου ανά γεωγραφική περιοχή.....	22
Σχήμα 2.1: Τα ποσοστά παχυσαρκίας σε παγκόσμιο επίπεδο	37
Σχήμα 2.2: Η δομή της επιχείρησης σύμφωνα με τον Simon.....	40
Σχήμα 2.3: Η διοικητική οργάνωση της Nestle	41
Σχήμα 2.4: Κεντρικά γραφεία της Nestle στο Vevey της Ελβετίας	42
Σχήμα 2.5: Το ερευνητικό κέντρο της Nestle, στη Λοζάννη.....	48
Σχήμα 2.6: Η πορεία της τιμής του καφέ από το 1900-2003.....	57
Σχήμα 2.7: Ποσοστό προμήθειας πρώτων υλών από τις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες.....	60
Σχήμα 3.1: Η πρώτη διαφήμιση της Nestle στην εφημερίδα Ακρόπολις	63
Σχήμα 3.2: Εργοστάσιο επεξεργασίας γάλακτος της Nestle στο Πλατύ Ημαθίας	65
Σχήμα 3.3: Εργοστάσιο Maggi, Κορωπί Αττικής.....	66
Σχήμα 3.4: Εργοστάσιο σοκολάτας στοΠεριστέρι	69
Σχήμα 3.5: Εργοστάσιο καφέ στα Οινόφυτα Βοιωτίας	69
Σχήμα 4.1: Εργοστάσιο εμφιαλωμένου νερού στο Μοναστηράκι Αιτωλοακαρνανίας	72
Σχήμα 4.2: Κεντρικά γραφεία της Nestle στον Παράδεισο Αμαρουσίου.....	73
Σχήμα 4.3: Προϊόντα της Nestle στην ελληνική αγορά.....	76
Σχήμα 4.4: Η πίττα της ελληνικής αγοράς καφέ.....	80
Σχήμα 4.5: Η αγορά του ελληνικού καφέ.....	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Παιδική και βρεφική θνησιμότητα σε επιλεγμένες χώρες της Ευρώπης το δεύτερο μισό του 18 ^{ου} αιώνα.....	6
Πίνακας 1.2: Ποσοστό επί των πωλήσεων ανά κατηγορίες ειδών διατροφής.....	17
Πίνακας 1.3: Οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες ειδών διατροφής παγκοσμίως, με βάση το ύψος πωλήσεων του 2002	21
Πίνακας 1.4: Ποσοστό επί των πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή	22
Πίνακας 1.5: Οι 13 σημαντικότερες αγορές της Nestle σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών το 2001 σε ελβ. Φράγκα στις σημαντικότερες αγορές της.....	24
Πίνακας 1.6: Γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της Unilever.....	25
Πίνακας 2.1: Σημαντικότερες ενέργειες της Nestle άμεσης ή έμμεσης επέκτασης από το 1990-2004.....	32
Πίνακας 2.2: Ποσοστό νοικοκυριών που αποτελούνται από ένα άτομο στις χώρες της ΕΕ, το 1989	36
Πίνακας 2.3: Κέντρα Τεχνολογίας Προϊοντων, Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης και Ερευνητικά Κέντρα.....	46
Πίνακας 2.4: Εργοστάσια παραγωγής και πωλήσεις προϊόντων	52
Πίνακας 2.5: Ποσότητες καφέ που προορίζονται για εκμετάλλευση από την Nestle στις Φιλιππίνες	59
Πίνακας 3.1: Σημεία σταθμοί στην επέκταση της Nestle ως το τέλος της δεκαετίας του '80.....	70
Πίνακας 4.1: Σημεία σταθμοί στην επέκταση της Nestle στην ελληνική αγορά, 1991-1998.....	74
Πίνακας 4.2: Εταιρείες τροφίμων-οικονομικά μεγέθη	79
Πίνακας 4.3: Ο τζίρος της Nestle στην Ελλάδα από το 1998-2003	80
Πίνακας 4.4: Διανομείς- Συνεργάτες της Nestle	83

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΧΑΡΤΩΝ

Χάρτης 1.1: Γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων της Nestle παγκοσμίως.....	14
Χάρτης 1.2: Γεωγραφική ποσοστιαία κατανομή των πωλήσεων της Nestle παγκοσμίως.....	23
Χάρτης 1.3: Οι 13 σημαντικότερες αγορές των προϊόντων της Nestle.....	26
Χάρτης 2.1: Γεωγραφική κατανομή των κέντρων Έρευνας και Ανάπτυξης της Nestle παγκοσμίως.....	48
Χάρτης 2.2: Χώρες που παράγουν προϊόντα της Nestle.....	56
Χάρτης 2.3: Γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων της Nestle παγκοσμίως.....	57
Χάρτης 2.4: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή ποτών.....	58
Χάρτης 2.5: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτών.....	59
Χάρτης 2.6: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή έτοιμων φαγητών...	60
Χάρτης 2.7: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή σοκολάτας, γλυκισμάτων, μπισκότου.....	61
Χάρτης 2.8: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή ζωοτροφών.....	62
Χάρτης 2.9: Χώρες που πραγματοποιούν επιτόπια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων.....	63
Χάρτης 2.10: Γεωγραφική κατανομή της προμήθειας νερού και καφέ της Nestle παγκοσμίως.....	71
Χάρτης 4.1: Γεωγραφική κατανομή των εργοστασίων της Nestle στην Ελλάδα.....	85