

Ζυμώνοντας την αλλαγή στην τοπική κοινότητα

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ενός μικρού φούρνου μεταμορφώνει μια υποβαθμισμένη τοπική κοινότητα.

Το αρτοποιείο Greyston Bakery ανήκει σε έναν μεγάλο όμιλο κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και φιλανθρωπικών οργανισμών, με την επωνυμία Greyston Foundation. Οι πωλήσεις του ομίλου αγγίζουν το 15 εκατομμύρια \$ κάθε έτος. Το Greyston Foundation παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, στοχεύοντας στην ανάπτυξη δράσεων που υποστηρίζουν την οικονομικά υποβαθμισμένη τοπική κοινότητα. Το Greyston Bakery είναι περισσότερο γνωστό για την παρασκευή των brownies που χρησιμοποιούνται στα παγωτά Ben and Jerry's.

Μια ομάδα διαλογισμού, η οποία εξασκούσε τη φιλοσοφία του βουδιστικού Ζεν, ίδρυσε το αρτοποιείο το 1982. Η τοποθεσία του ήταν σε μια φτωχική γειτονιά της Νέας Υόρκης (Yonkers). Οι ιδρυτές επέλεξαν τη συγκεκριμένη περιοχή θέλοντας να προσφέρουν ευκαιρίες απασχόλησης στους ανθρώπους της τοπικής κοινότητας που είχαν δυσκολία να εργαστούν: αστέγους, πρώην καταδίκους, χρήστες ουσιών κ.λπ. Εφήρμοσαν ένα δραστικό μοντέλο προσλήψεων, που συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, προσλαμβάνονται όσοι κάνουν αίτηση για εργασία, χωρίς προϋποθέσεις, μέχρι το σημείο πλήρωσης των κενών θέσεων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να τηρούν το ωράριο, να εκπληρώνουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να έχουν κατάλληλη συμπεριφορά. Αν πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις, έπειτα από τρεις μήνες γίνονται μόνιμοι υπάλληλοι. Όπως αναφέρει ο David Rome, ανώτατο διοικητικό στέλεχος του αρτοποιείου, «κρίνουμε τους ανθρώπους από την απόδοσή τους στην εργασία, και όχι από το παρελθόν τους». Ενώ υπάρχει υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων στις πρώτες εβδομάδες απασχόλησης, ο μέσος όρος παραμονής των μόνιμων εργαζομένων είναι τρία χρόνια. Μάλιστα, θεωρείται μεγάλη επιτυχία όταν ένας εργαζόμενος μετακινείται σε μια νέα θέση, σε άλλη εταιρεία, χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες που απέκτησε εργαζόμενος στο αρτοποιείο. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο, Julius Walls, «Η εταιρεία παρέχει πόρους και ευκαιρίες στους εργαζομένους της, ώστε να είναι χρήσιμοι τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική τους ζωή. Δεν προσλαμβάνουμε ανθρώπους για να φτιάχνουν brownies, φτιάχνουμε brownies για να προσλαμβάνουμε ανθρώπους».

Καθώς το αρτοποιείο συνέχιζε την επέκτασή του, τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονταν ότι η δημιουργία θέσεων εργασίας για την τοπική κοινότητα δεν ήταν αρκετή. Έτσι, το 1991, σε συνεργασία με διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες, ιδρύθηκε το Greyston Family Inn, ένα κέντρο μόνιμης φιλοξενίας για αστέγους. Σήμερα λειτουργούν πλέον τρία κτίρια που μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι και 50 άτομα. Επιπλέον, άρχισε τη λειτουργία του ένας ολοήμερος βρεφονηπιακός σταθμός, μιας και υπήρχε μεγάλη ανάγκη από τα μέλη της κοινότητας για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Το 1992, ακολούθησε η δημιουργία ενός κέντρου παροχής βοήθειας στους ασθενείς με HIV/AIDS (Greyston Health Services). Επίσης, το 1997 λειτούργησε ένα κέντρο μόνιμης περίθαλψης ασθενών με HIV/AIDS, ενώ παράλληλα προσφερόταν βοήθεια σε άτομα που υπέφεραν από διανοητικές διαταραχές και είχαν εξάρτηση από χημικές ουσίες (Issan House). Ακολούθησαν και διάφορα άλλα εγχειρήματα: το Greyston Garden Project (διαχείριση κήπων σε εγκαταλελειμμένα κτίρια, με σκοπό τη χρήση τους από τα μέλη της κοινότητας), ένα κέντρο εκπαίδευσης σε τεχνολογικά μέσα και ένα κατάστημα πώλησης γλυκισμάτων. Τέλος, το 2012, με τη στήριξη του μεσιτικού γραφείου στο οποίο ανήκει στο ίδρυμα του Greyston, πραγματοποιήθηκε η κατασκευή ενός νέου αρτοποιείου, κόστους 10 εκατομμυρίων \$, σε συνεργασία με διάφορες δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το νέο αρτοποιείο κατασκευάστηκε σε ένα εγκαταλελειμμένο βιομηχανικό οικόπεδο, το οποίο, μέχρι πρότινος, αποτελούσε εστία μόλυνσης για όλη την περιοχή.

Το ίδρυμα του Greyston διαχειρίζεται σε κεντρικό επίπεδο όλες τις παραπάνω, και πολλές ακόμα, δραστηριότητες: ασχολείται με την οργάνωση και τη διοίκηση, την άντληση κεφαλαίων, διάφορα κτηματομεσιτικά ζητήματα, καθώς και τον μελλοντικό προγραμματισμό. Σήμερα, διαθέτει τέσσερις διακριτές αλλά αλληλοσυνδεόμενες ομάδες δραστηριοτήτων: (α) αρτοποιεία, (β) υπηρεσίες υγείας, (γ) προγράμματα στήριξης παιδιών και οικογενειών, (δ) κτηματομεσιτικές υπηρεσίες. Η κοινωνική αποστολή του ιδρύματος αφορά τον μετασχηματισμό της τοπικής κοινότητας, καθώς και τη στήριξη των ασθενέστερων κοινωνικών ομάδων στον δρόμο για την οικονομική ανεξαρτησία τους. Στο πλαίσιο αυτό, η κοινωνική αποστολή συνδυάζεται αρμονικά με την επιχειρηματική δράση, με τελικό στόχο την εξασφάλιση συνεχούς ανάπτυξης για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το 2012, το Greyston Bakery γιόρτασε τα 30 χρόνια από την ίδρυσή του και έλαβε ένα φανταστικό δώρο από την πολιτεία της Νέας Υόρκης. Πιο συγκεκριμένα, δόθηκε η δυνατότητα μετεξέλιξής του σε κοινωφελή οργανισμό, κάτι που επιτρέπει μεγαλύτερα επίπεδα λογοδοσίας, διαφάνειας, καθώς και δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη των διαφόρων κοινωνικών δράσεων. Όπως ανέφερε ο διευθύνων σύμβουλος του ιδρύματος, Steven Brown: «Ήμασταν ένας κοινωφελής οργανισμός πολύ πριν μας αποδοθεί ο επίσημος τίτλος. Όλες μας οι δραστηριότητες αφορούν τις τοπικές κοινότητες μέσα στις οποίες λειτουργούμε. Όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική μας επιτυχία, τόσο σπουδαιότερη είναι και η βοήθεια που μπορούμε να προσφέρουμε στους ανθρώπους που βιώνουν συνθήκες κοινωνικού αποκλεισμού. Δεν είναι εύκολο, αλλά συνέχεια μεγαλώνουμε και βελτιωνόμαστε».

Ερωτήσεις

1. Ποια ήταν τα κίνητρα για τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του αρτοποιείου Greyston Bakery;
2. Περιγράψτε τα στάδια ανάπτυξης που ακολούθησε ο οργανισμός, σύμφωνα με τον «πίνακα ανάπτυξης προϊόντος/αγοράς» του Ansoff.

Το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο της ITC

Η ITC διαθέτει ένα εξαιρετικά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο, το οποίο περιλαμβάνει από τσιγάρα μέχρι και αρώματα.

Η Imperial Tobacco Company (ITC) αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία πώλησης καταναλωτικών αγαθών στην Ινδία. Διαθέτει, μάλιστα, ένα εξαιρετικά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Ο πρόεδρος της, Y. Deveshwar, περιγράφει τη στρατηγική που ακολουθεί: «Η εταιρεία προσπαθεί να εξερευνά διαρκώς νέες ευκαιρίες με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη. Για να το πετύχουμε αυτό, προσπαθούμε να δημιουργούμε συνέργειες και να συνδυάζουμε τις βασικές δεξιότητές μας. Οι εργαζόμενοι εμπνέονται από το όραμα της συνεχούς ανάπτυξης και είναι έτοιμοι να δώσουν το κάτι παραπάνω, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία για την οικονομία της χώρας και τους μετόχους».

Η ITC ιδρύθηκε το 1910, λειτουργώντας αποκλειστικά ως βιομηχανία ειδών καπνού (με βασικά εμπορικά σήματα: Wills, Gold Cut, John Players). Σήμερα κατέχει το 67% της εγχώριας αγοράς τσιγάρων, ενώ η Philip Morris και η BAT μοιράζονται τη δεύτερη θέση (13% η καθεμία). Παρ' όλα αυτά, η αγορά των τσιγάρων στην Ινδία δέχεται πόλεμο από την κυβέρνηση της χώρας, ενώ η σχετική φορολογία συνεχώς αυξάνεται.

Η ITC έχει μια μακρά ιστορία διαφοροποίησης. Η αρχική δραστηριότητά της (καλλιέργεια καπνού) εξελίχθηκε σε ένα μεγάλο εύρος αγροτικών και συναφών δραστηριοτήτων, όπως καρυκεύματα, φρούτα, λαχανικά και κατεψυγμένα τρόφιμα. Τη δεκαετία του 1920 δημιούργησε επιχειρηματικές μονάδες στον χώρο των εκτυπώσεων και των συσκευασιών, με μοναδικό στόχο την προμήθεια της αρχικής της δραστηριότητας (βιομηχανία τσιγάρων). Μέχρι το 2012 ήταν ο μεγαλύτερος παραγωγός ειδών συσκευασίας στην Ινδία. Το 1975 εισήλθε στην ξενοδοχειακή αγορά. Μέχρι το 2009 είχε γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου, διαθέτοντας περισσότερα από 100 ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών. Το 1979 εισήλθε και στην αγορά των χαρτοκιβωτίων, όπου σήμερα κατέχει την πρώτη θέση.

Η έλευση του 21ου αιώνα συνδυάστηκε με νέες προσπάθειες επέκτασης, κυρίως στον ιδιαίτερα αναπτυσσόμενο κλάδο των ταχέως κινούμενων καταναλωτικών προϊόντων (fast moving consumer goods). Το πρώτο βήμα ήταν η επέκταση στη βιομηχανία τροφίμων (έτοιμα gourmet γεύματα με την Kitchens-of-India), ακολούθησε η επέκταση στη βιομηχανία αλεύρων (Aashirvaad), καθώς και στην αγορά των μπισκότων (Sunfeast) και των σνακ (Bingo). Οι επιχειρηματικές μονάδες του αγροτικού τομέα αποτέλεσαν σημαντικούς προμηθευτές για τις παραπάνω δραστηριότητες. Μέχρι το 2008, το εγχώριο μερίδιο αγοράς της Aashirvaad είχε αγγίξει το 50%, ενώ η Sunfeast και η Bingo είχαν κάνει και εκείνες σημαντικά βήματα (12% και 11%, αντίστοιχα). Το ίδιο διάστημα, η ITC εκμεταλλεύτηκε το ισχυρό εμπορικό σήμα των τσιγάρων που παρήγαγε (Wills), ιδρύοντας μια νέα θυγατρική επιχείρηση λιανικής πώλησης ρούχων. Η νεοϊδρυθείσα Wills Lifestyle πούλούσε ρούχα δικού της σχεδιασμού και υψηλής ποιότητας. Το 2009, η Wills Lifestyle βραβεύθηκε ως η «πιο θαυμαστή εταιρεία μόδας της χρονιάς». Το 2005, η ITC λάνσαρε σειρά προϊόντων προσωπικής περιποίησης, χρησιμοποιώντας για ακόμα μία φορά τα δυνατά εμπορικά σήματα από τον κλάδο των τσιγάρων. Για παράδειγμα, «Essenza Di Wills» (αρώματα) και «Fiama Di Wills» (περιποίηση μαλλιών και προσώπου).

Το 2012, η Αυστραλία ανακοίνωσε ότι οι βιομηχανίες τσιγάρων θα είναι υποχρεωμένες να πωλούν τα προϊόντα τους σε πράσινα απλοποιημένα πακέτα με παραστατικές φωτογραφίες που προειδοποιούν για τους κινδύνους. Ταυτόχρονα, έρευνα αγοράς που διεξήγαγε ο επίσημος φορέας δημόσιας υγείας της Ινδίας, σε συνεργασία με έναν μη κυβερνητικό οργανισμό, έδειξε ότι περισσότερο από το 80% του πληθυσμού θεωρεί πως μια απλή συσκευασία στα πακέτα των τσιγάρων θα οδηγούσε στη μείωση της ελκυστικότητάς τους. Το υπουργείο Υγείας της Ινδίας προειδοποίησε ότι ενδέχεται να εφαρμοστούν παρόμοιες πρακτικές στο μέλλον. Με δεδομένο ότι η βιομηχανία τσιγάρων αντιμετωπίζει συστημικούς κινδύνους σε παγκόσμιο επίπεδο και οι αντίστοιχες εταιρείες βλέπουν τον όγκο των πωλήσεων και τις τιμές των μετοχών τους να μειώνονται, θα πρέπει η ITC να ανησυχεί για τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της; Συμβουλευτείτε τον πίνακα με τις πωλήσεις και τα κέρδη της ITC προκειμένου να απαντήσετε.

Πωλήσεις και κέρδη της ITC (ποσά σε crores – 1 crore = 10.000 ρουπίες / νόμισμα Ινδίας)

Δραστηριότητες	Πωλήσεις 2011	Κέρδη 2011	Πωλήσεις 2009	Κέρδη 2009
Τσιγάρα	22.250	6.907	15.115	4.184
Ταχέως κινούμενα καταναλωτικά προϊόντα	5.537	(195)	3.010	(483)
Ξενοδοχεία	996	279	1.014	316
Αγροτικός τομέας	3.507	643	2.284	256
Χαρτοκιβώτια, εκτυπώσεις, συσκευασίες	2.579	936	1.719	509

5 crores (50.000 ρουπίες) ~ 1.000.000 \$ / Κέρδη προ τόκων και φόρων / Τα ποσά στις παρενθέσεις είναι ζημιές.

Ερωτήσεις: 1. Αξιολογήστε την ισορροπία του χαρτοφυλακίου της ITC χρησιμοποιώντας τον πίνακα ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς. 2. Αναγνωρίστε και αξιολογήστε τις πιθανές συνέργειες ανάμεσα στις δραστηριότητες που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο της ITC.