



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο ελληνικό περιβάλλον-
Μελέτη Περίπτωσης**

Δημήτριος Δεληγιάννης

Επιβλέπων Καθηγητής : Νικόλαος Γεωργόπουλος

2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο ελληνικό περιβάλλον – Μελέτη Περίπτωσης» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο:

Δημήτριος Δεληγιάννης

Ημερομηνία:

03/07/2019

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς στο πλαίσιο απόκτησης μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Για το λόγο αυτό, κάποια από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτή, ενδέχεται να μην είναι ακριβή, καθώς προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από ανοιχτές πηγές.

*Αφιερώνεται στους γονείς μου
Κωνσταντίνο και Βιολέτα*

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο ελληνικό περιβάλλον- Μελέτη Περίπτωσης

Δημήτριος Δεληγιάννης

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον, Ανάλυση PEST, Ανάλυση SWOT, Κλάδος τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση του ομίλου Elbisco και η τοποθέτηση του στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Η εξεταζόμενη επιχείρηση αναλύεται σε έξι κεφάλαια που έχουν ως στόχο την ανάλυση σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί προθάλαμο για την ανάλυση της μελέτης της εταιρείας καθώς συντελείται εμβάθυνση σε βασικές θεωρητικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος στα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο ανήκει η εταιρεία, των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται δεδομένα σχετικά με τους ανταγωνιστές, την αγορά και την ζήτηση, τα κανάλια διανομής αλλά και τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας αποτελεί το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας. Η ανάλυση περιλαμβάνει στοιχεία της ιστορικής αναδρομής, του οράματος, της αποστολής, του οργανογράμματος, του δικτύου διανομής και της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας μέσω της ανάλυσης PEST όσον αφορά στο γενικευμένο περιβάλλον της εταιρείας και μέσω του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter για το άμεσο περιβάλλον.

Η εναρμόνιση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος συντελείται μέσω της ανάλυσης SWOT στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας, όπου διακρίνονται οι δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και συνδέονται με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της ανάλυσης παρουσιάζονται και αναλύονται οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Τέλος, αξιολογούνται οι παρούσες στρατηγικές της εταιρείας και παρατίθεται εναλλακτική στρατηγική που δύναται να ακολουθήσει η εταιρεία.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την καθοδήγηση και υποστήριξη κατά την διεκπεραίωση της εργασίας όπως και για τη συμβολή του ως καθηγητή στην κατανόηση του αντικειμένου του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που μου στάθηκε αρωγός στην ολοκλήρωση του κύκλου σπουδών μου ενώ παράλληλα μου δίνει δύναμη για να αντιμετωπίζω τη ζωή με βάση τις αξίες και τα ιδεώδη που μου κληροδοτήθηκαν.

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	3
Διάγραμμα 1.2 : Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον	4
Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter	7
Διάγραμμα 1.4: Οργανωτικές Δομές	10
Διάγραμμα 1.5: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter	13
Διάγραμμα 1.6: Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	16
Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής.....	16
Διάγραμμα 1.8: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου	21
Διάγραμμα 3.1 : Οργανόγραμμα Elbisco A.E.....	46
Διάγραμμα 3.2: Δραστηριότητες Διεργασίας Έρευνας-Ανάπτυξης.....	56
Διάγραμμα 4.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	66
Διάγραμμα 4.2: Το ΑΕΠ του ελληνικού κράτους (2013-2017).....	71
Διάγραμμα 4.3: Δημόσιο χρέος του ελληνικού κράτους (2013-2017)	72
Διάγραμμα 4.4: Εθνικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (2013-2017)	73
Διάγραμμα 4.5: Ανεργία (2013-2017)	74
Διάγραμμα 4.6: Απασχόληση (2013-2017)	74
Διάγραμμα 4.7: Επενδύσεις (2013-2017).....	75
Διάγραμμα 4.8: Συσχέτιση Εσόδων - Φόρων στην Παραγωγή (2013-2017)	76
Διάγραμμα 4.9: Δείκτης Γήρανσης (2013-2017).....	77
Διάγραμμα 4.10: Θρησκευτικός Αυτοπροσδιορισμός (2017)	78
Διάγραμμα 4.11: Δαπάνες για E&A ως ποσοστό % του ΑΕΠ (2016).....	80

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 3.1: Διοικητικό Συμβούλιο Elbisco	45
Πίνακας 3.2: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες 2016-2017.....	60
Πίνακας 5.1: Μήτρα IFAS	90
Πίνακας 5.2: Μήτρα EFAS.....	94
Πίνακας 5.3: Μήτρα SFAS.....	98
Πίνακας 6.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	101
Πίνακας 6.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	104
Πίνακας 6.3: Μήτρα Προϊόντων - Αγοράς.....	106

Κατάσταση Παραρτημάτων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Παρουσίαση Παραγωγικών Επιχειρήσεων.....	30
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Οι Μάρκες της εταιρείας (Brands).....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: Στοιχεία Προσωπικού	63

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Βασικές Έννοιες Στρατηγικής- Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	1
1.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	1
1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	2
1.2.1 Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning).....	4
1.2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	5
1.2.1.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	9
1.2.1.2.1 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων.....	11
1.2.1.2.2 VRIO Framework.....	12
1.2.1.2.3 Αλυσίδα Αξίας.....	12
1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation).....	15
1.2.2.1 Επίπεδα Στρατηγικής.....	16
1.2.2.1.1 Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy).....	17
1.2.2.1.2 Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy).....	17
1.2.2.1.3 Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy).....	19
1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation).....	19
1.2.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control).....	20
1.3 Στόχοι – Μεθοδολογία της Εργασίας.....	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
Κλάδος Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων.....	23
2.1 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου.....	23
2.2 Παραγωγική Διαδικασία- Πρώτες Ύλες.....	23
2.3 Θεσμικό Πλαίσιο.....	24
2.4 Παράγοντες Ζήτησης Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων.....	26
2.5 Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Ψωμί και Είδη Αρτοποιίας.....	26
2.6 Η Αγορά του συσκευασμένου ψωμιού.....	27
2.7 Κανάλια Διάθεσης προϊόντων του Κλάδου.....	28
2.8 Υποκατάστατα προϊόντα.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος - Η Elbisco.....	41
3.1 Ιστορική Αναδρομή.....	41
3.2 Εγκαταστάσεις – Εργοστάσια.....	42

3.3 Όραμα – Αποστολή.....	43
3.4 Αξίες	44
3.5 Εταιρική Διακυβέρνηση.....	45
3.5.1 Διοίκηση της Εταιρείας.....	45
3.5.2 Οργανόγραμμα.....	45
3.5.3 Επιτροπές	46
3.5.4 Κώδικας Δεοντολογίας	49
3.6 Ανθρώπινο Δυναμικό	50
3.6.1 Απασχόληση	51
3.6.2 Εκπαίδευση Εργαζομένων	51
3.6.3 Σχέσεις Εργαζομένων – Διοίκησης.....	52
3.6.4 Υγεία – Ασφάλεια	52
3.7 Περιβάλλον.....	53
3.8 Δίκτυο Διανομής.....	55
3.9 Έρευνα και Ανάπτυξη	55
3.10 Πολιτική Ποιότητας – Ασφάλεια Προϊόντων	56
3.11 Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Elbisco	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	66
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Elbisco	66
4.1 Φυσικό Περιβάλλον	67
4.2 Γενικευμένο Περιβάλλον	67
4.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....	67
4.2.1.1 Πολιτική Σταθερότητα	68
4.2.1.2 Φορολογία.....	68
4.2.1.3 Γραφειοκρατία.....	69
4.2.1.4 Πολιτικός Κίνδυνος.....	69
4.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον	70
4.2.2.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	70
4.2.2.3 Δημόσιο Χρέος.....	71
4.2.2.4 Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	72
4.2.2.5 Απασχόληση – Ανεργία.....	73
4.2.2.6 Επενδύσεις	75
4.2.2.7 Έσοδα – Φόροι στην Παραγωγή	75
4.2.3 Κοινωνικό Περιβάλλον	76
4.2.3.1 Δημογραφικά στοιχεία	76

4.2.3.2 Μετανάστευση στην Ελλάδα.....	77
4.2.3.3 Θρησκείες στην Ελλάδα.....	78
4.2.3.4 Υγεία – Διατροφή	79
4.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	79
4.3 Άμεσο Περιβάλλον	80
4.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	81
4.3.1.1 Απαιτήσεις Κεφαλαίων για την Είσοδο στον Κλάδο	81
4.3.1.2 Οικονομίες Κλίμακας	82
4.3.1.3 Διαφοροποίηση Προϊόντος	82
4.3.1.4 Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής	82
4.3.2 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	83
4.3.2.1 Μπισκότα Κρουασάν Αλμυρά Σνακ	83
4.3.2.2 Φρέσκο Ψωμί	83
4.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	84
4.3.3.1 Προμηθευτές Πρώτων Υλών	84
4.3.3.2 Ολοκλήρωση προς τα εμπρός.....	84
4.3.3.3 Κόστος μετακίνησης	84
4.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	85
4.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	85
4.3.5.1 Μέγεθος Ανταγωνιστών	85
4.3.5.2 Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς.....	85
4.3.5.3 Βαθμός Διαφοροποίησης του Προϊόντος	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	89
Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών	89
5.1 Ανάλυση SWOT - Εισαγωγή.....	89
5.1.1 Δυνάμεις.....	90
5.1.2 Αδυναμίες.....	92
5.1.3 Ευκαιρίες	94
5.1.4 Απειλές	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	100
Στρατηγικές Κινήσεις Elbisco.....	100
6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	100
6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική	103
6.3 Λειτουργικές Στρατηγικές.....	105
6.3.1 Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης.....	105

6.3.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	106
6.3.3 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	107
6.3.4 Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	107
6.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	108
6.5 Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	111
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Βασικές Έννοιες Στρατηγικής- Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια της Στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική είναι μια έννοια που η χρήση της λαμβάνει χώρα από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα και ετυμολογικά προέρχεται από το ουσιαστικό «στρατός» και από το ρήμα «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, βάσει του οποίου κάθε οργανισμός πετυχαίνει την αποστολή και τους σκοπούς του. Αυτό το οποίο μας ενδιαφέρει στην έννοια της στρατηγικής είναι το «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μία μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη.¹

Στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί λογής ορισμοί σχετικά με το τι είναι στρατηγική, οι σημαντικότεροι από τους οποίους παρατίθενται παρακάτω:

- Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως *«την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών την επιχείρησης μέσω της παραδοχής μια σειράς πράξεων και της ορθής κατανομής των πόρων αυτής»* (Alfred Chandler, 1962)
- Για τον Igor Ansoff, στρατηγική είναι *«η κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων, των προϊόντων και των αγορών ενός οργανισμού, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον»*. (Igor Ansoff, 1985)
- Σύμφωνα με τον Kenneth Andrews, *«Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένο που ορίζεται το είδος και ο κλάδος της επιχείρησης»*. (Kenneth Andrews, 1981)
- Ο James Brain Quinn διατυπώνει τον ορισμό της στρατηγικής *«ως ένα σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς, τις πολιτικές και τις πράξεις μιας επιχείρησης σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-οριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μια επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματα*

¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων». (James Brian Quinn, 1980)

Η εξέλιξη της στρατηγικής περνά από τέσσερις φάσεις:²

- 1) Τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό: Αναφερόμαστε στον ετήσιο προϋπολογισμό. Από το παρόν περνάμε στο μέλλον
- 2) Το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό: Γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος σε μια προσπάθεια να κοιτάξουμε στο μέλλον
- 3) Τον στρατηγικό σχεδιασμό: Στην περίπτωση αυτή λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη την πολυαραχότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 4) Το στρατηγικό μάνατζμεντ: Βασιζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος

1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ως στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζουμε τη διαδικασία καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Δηλαδή, αποτελεί μια διαδικασία μάνατζμεντ που αποσκοπεί στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών.³

Επιπλέον, είναι η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του. Είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδοση της ισούται «υποθετικά» με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Οι ερωτήσεις που οφείλουμε να απαντήσουμε για να σκεφτόμαστε στρατηγικά είναι τρεις:

- 1) Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT (Environmental Scanning).
- 2) Πού θέλουμε να βρεθούμε; Εδώ γίνεται αναφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση επιθυμεί να εμπλακεί, στη θέση της αγοράς

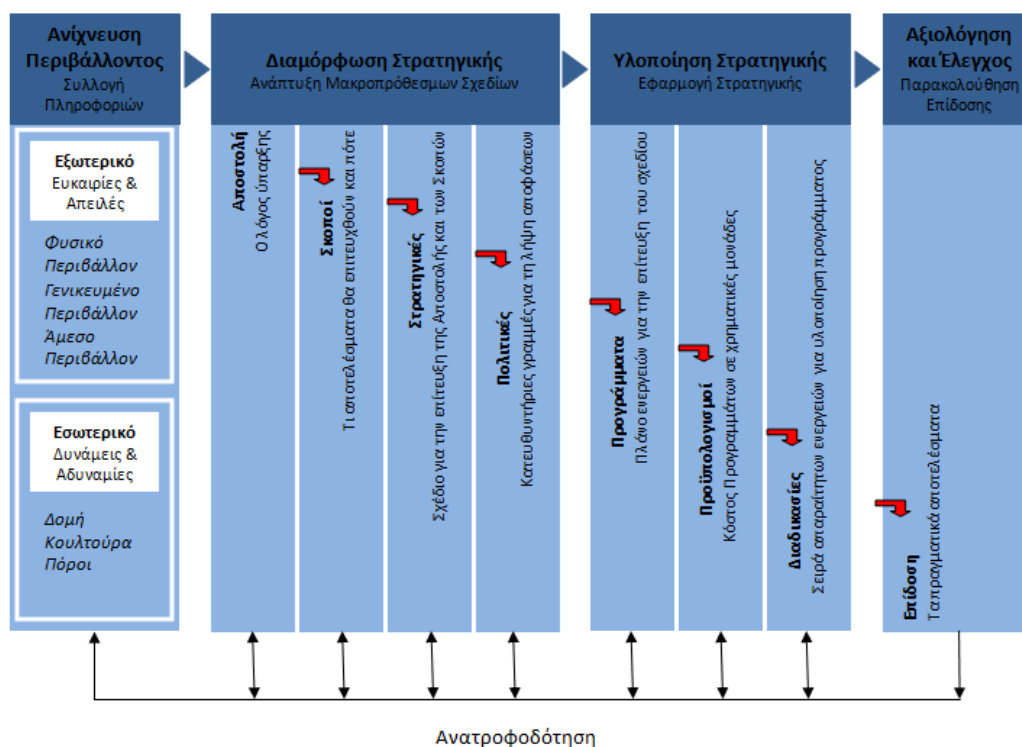
² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

που θέλει να βρεθεί αλλά και στις ανάγκες των αγοραστών που θέλει να καλύψει (Strategy Formulation).

3) Πώς θα φτάσουμε εκεί; (Strategy Implementation)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαρτίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία συντελούν στο να σκέφτεται κανείς στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation), η Υλοποίηση-εφαρμογή της Στρατηγικής (Strategy Implementation) και η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος (Evaluation & Control). Τα τέσσερα αυτά στοιχεία συνθέτουν το λεγόμενο «Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ» όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.1 και περιγράφονται παρακάτω.⁴



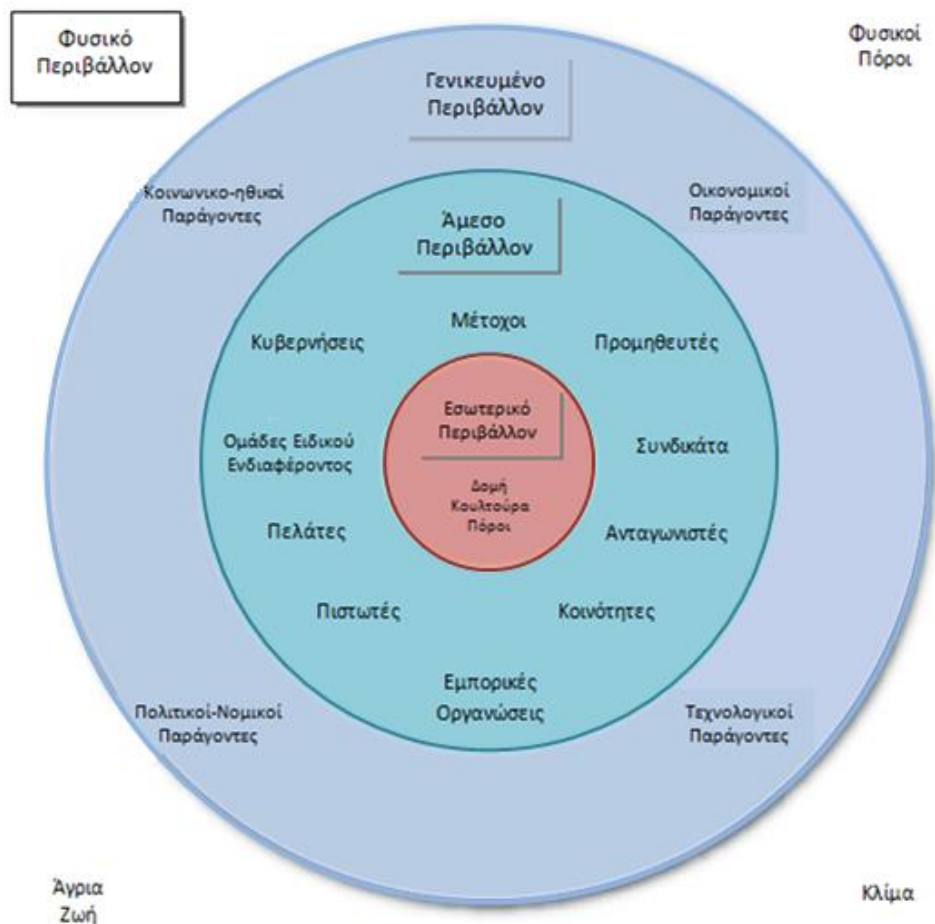
Διάγραμμα 1.1: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson

⁴ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson

1.2.1 Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Στη συγκεκριμένη διαδικασία διενεργείται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για να βρεθούν ευκαιρίες και απειλές και παράλληλα, ανιχνεύεται το εσωτερικό περιβάλλον για την εύρεση δυνάμεων και αδυναμιών. Απώτερος στόχος της παραπάνω διαδικασίας είναι ο ξεκάθαρος εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που συντελούν στο να προσδιορίσουμε τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Στο Διάγραμμα 1.2 διακρίνονται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.⁵



Διάγραμμα 1.2 : Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

⁵ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

1.2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε τους παράγοντες αυτούς, εκτός της επιχείρησης που την επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων.⁶ Επιχειρήσεις που δεν δίνουν βαρύτητα στο εξωτερικό περιβάλλον τους, πολλές φορές οδηγούνται σε λανθασμένα αποτελέσματα. Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από τρία μέρη, όπως εμφανίζονται και στο Διάγραμμα 1.2 και είναι τα εξής :⁷

- ❖ Το Φυσικό Περιβάλλον (Natural Environment), το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία αναπόσπαστα για τον πλανήτη Γη, όπως η άγρια ζωή και το κλίμα.
- ❖ Το Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment), το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο. Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο μακρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή των παραγόντων εκείνων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο.⁸ Τα στοιχεία-δυνάμεις που περιέχει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικές-ηθικές και οι τεχνολογικές. Οι ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων είναι ευρέως γνωστές και ως P.E.S.T.L(egal).E(Thical).
 - **Πολιτικοί-νομικοί παράγοντες:** Οι νόμοι είναι ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Μια επιχείρηση πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο.⁹ Οι πολιτικοί-νομικοί παράγοντες επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και ορισμένοι από αυτούς είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του εκάστοτε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες.
 - **Οικονομικοί παράγοντες:** Είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Ορισμένοι οικονομικοί παράγοντες είναι ο ρυθμός

⁶ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2000, "Management", 3rd edition, Barron's

⁷ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

⁸ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις

⁹ Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2000, "Management", 3rd edition, Barron's

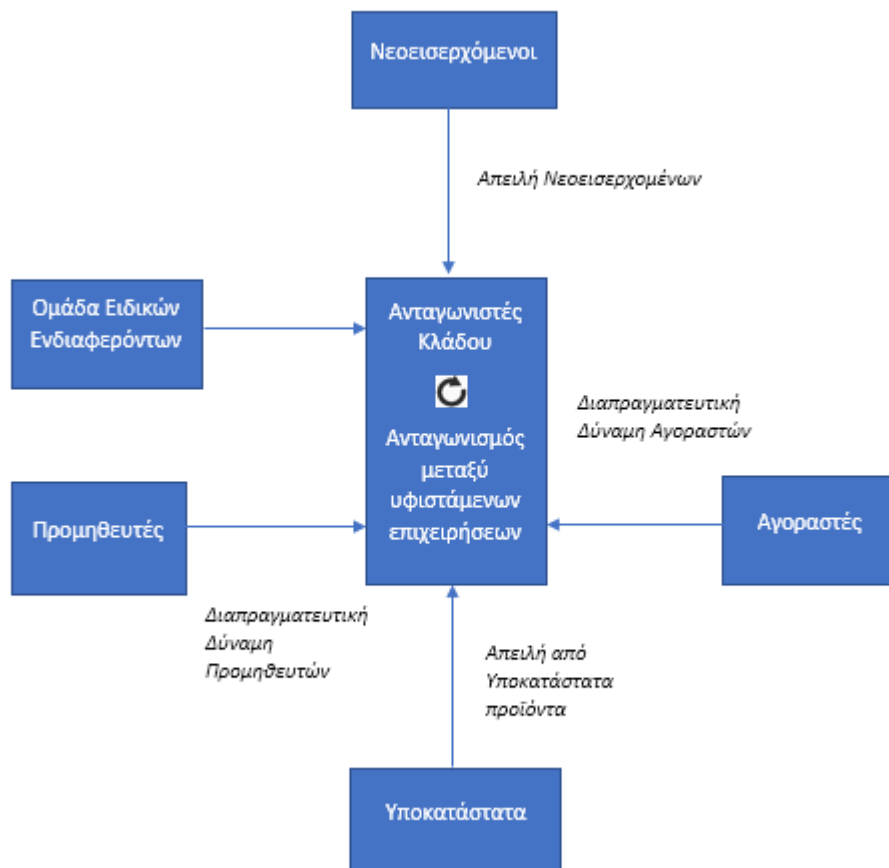
ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα και οι δείκτες χρηματιστηρίου.

- **Κοινωνικοί-ηθικοί παράγοντες:** Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από την άλλη. Οι κοινωνικο-ηθικοί παράγοντες είναι αυτοί που αναφέρονται στη κουλτούρα και στην ηθική μιας χώρας. Μερικοί από αυτούς είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.¹⁰
 - **Τεχνολογικοί παράγοντες:** Είναι αυτοί που αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες και υλικά. Είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και τη λήψη αποφάσεων. Οι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση είναι η πηγή της νέας τεχνολογίας, η λεγόμενη διαδικασία καινοτομιών. Ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εφαρμόζεται σε μια εταιρεία, η λεγόμενη διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής και η εφαρμογή της στην εταιρεία.
- ❖ Το Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment) , το οποίο επηρεάζει την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα.¹¹ Το άμεσο περιβάλλον γνωστό από τη—βιβλιογραφία ως μικρο-περιβάλλον ή κλάδος ή ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι αυτό το οποίο έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περιέχει ομάδες όπως οι κυβερνήσεις, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι τοπικές οργανώσεις, τα δίκτυα διανομής και τα συνδικάτα. Το παρόν περιβάλλον είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και η μελέτη του καθίσταται ακανθώδης καθώς οι παραπάνω ομάδες δύνανται να επηρεάσουν πολύπλευρα την επιχείρηση. Η ανάλυση του κλάδου διενεργείται με τη-χρήση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, όπου προστίθεται μια έκτη δύναμη –η ομάδα ειδικών συμφερόντων– από τον R. Edward Freeman (1984),

¹⁰ Nitank Rastogi & M.K Trivedi, 2016, "Pestle Technique – A tool to identify external risks in construction projects", International Research Journal of Engineering and Technology, Vol.3

¹¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις

έτσι ώστε να σημειώσει την δύναμη που έχουν στις δραστηριότητες του κλάδου οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες. Το υπόδειγμα των 5(+1) δυνάμεων του Porter φαίνεται στο Διάγραμμα 1.3 και περιγράφεται εν συντομία στην συνέχεια.



Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (Threat of new Entrants):

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αυτές που συνήθως διαθέτουν πόρους, ικανότητες και επιθυμία για να εξασφαλίσουν μερίδιο αγοράς σε έναν κλάδο. Επίσης, οι νεοεισερχόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχομένων

εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που βρίσκονται στον κλάδο. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου παρατίθενται παρακάτω:

- Οικονομίες Κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
- Απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική Πολιτική
- Κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος

Απειλή από Υποκατάστατα (Threat of Substitute Products or Services)

Οι επιχειρήσεις πέρα από τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό, ανταγωνίζονται κι άλλες από άλλους κλάδους. Συνήθως, οι ανταγωνίστριες εταιρείες άλλων κλάδων είναι αυτές που παράγουν τα λεγόμενα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι σε θέση να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες με τα κανονικά αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Κύριος σκοπός των υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί η μείωση της ελκυστικότητας του κλάδου και παράλληλα ο ορισμός ενός ανώτατου ορίου στα επίπεδα των τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου και από την πρόθεση του αγοραστή.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)

Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης και της ποιότητας των προϊόντων της, βασίζεται στους προμηθευτές, καθώς αυτοί μπορούν να αυξήσουν την τιμή ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, το αν οι πελάτες του προμηθευτή είναι σημαντικοί για εκείνον, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές κ.λπ.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Με την έννοια «αγοραστές» ορίζεται η ομάδα εκείνη όπου παραλαμβάνει το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση χωρίς να υποχρεούται να είναι και ο τελικός χρήστης του. Οι αγοραστές είναι αυτοί που δημιουργούν τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία και μπορούν να λογιστούν ως ανταγωνιστική απειλή λόγω της μεγάλης δύναμής τους. Οι συνηθέστερες περιπτώσεις όπου οι αγοραστές έχουν μεγάλη δύναμη είναι:

- Ύπαρξη μικρού αριθμού αγοραστών που αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών για τις εξελίξεις στον κλάδο
- Αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο (συνάμα άφθονο) προϊόν των προμηθευτών
- Ύπαρξη δυνατότητας κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων (Rivalry among Existing Firms)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση γίνεται λόγος για το επίπεδο ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο. Οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων για να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στον κλάδο. Οι παράγοντες που ορίζουν τον βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών ίδιου μεγέθους
- Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων-υπηρεσιών
- Διάρθρωση κόστους του κλάδου
- Έλλειψη κόστους μετακίνησης
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων (Other Stakeholders)

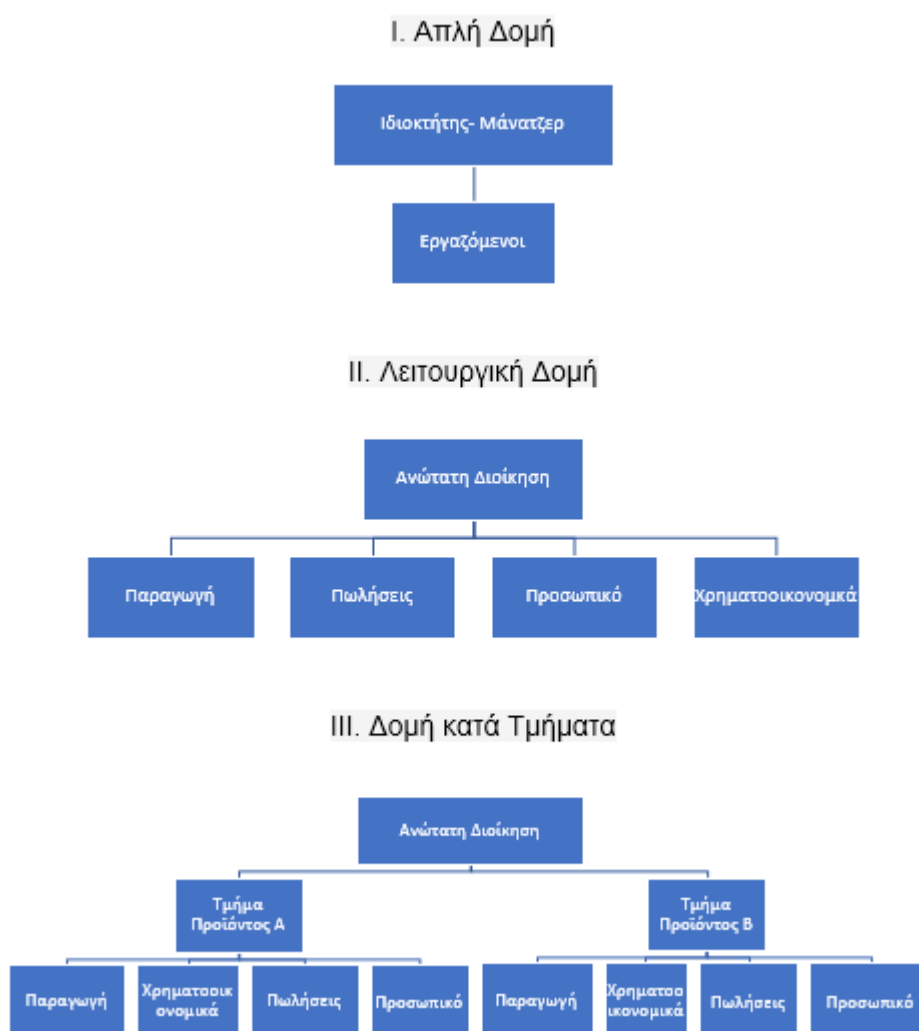
Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, τα σωματεία κ.λπ.

1.2.1.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που εντοπίζονται δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Οι

δυνάμεις και οι αδυναμίες ελέγχονται τακτικά από την ανώτατη διοίκηση.¹² Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εξέταση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης.

- ❖ **Δομή:** Η δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων για να πραγματοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομών: η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα. Στο Διάγραμμα 1.4 εμφανίζεται χαρακτηριστικά το σύνολο των δομών.



Διάγραμμα 1.4: Οργανωτικές Δομές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

¹² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις

- ❖ Εταιρική κουλτούρα: Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.
- ❖ Πόροι: Είναι τα στοιχεία που η επιχείρηση διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των σκοπών της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

1.2.1.2.1 Θεωρία Πόρων Ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη-θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο που τους εκμεταλλεύεται. Οι πόροι είναι αυτές οι σταθερές που αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:¹³

- ❖ Υλικούς, όπως οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες) και οι ανθρώπινοι πόροι
- ❖ Άυλους, όπως η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και πελατεία καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού

Η αξιολόγηση κυρίως των υλικών πόρων θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία, όπως η παλαιότητά τους, η κατάσταση και ευελιξία της χρήσης τους. Οι πόροι δεν έχουν αξία από μόνοι τους, στόχος είναι να μετασχηματιστούν σε ικανότητες. Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο είδη:¹⁴

¹³ Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Steven Walleck, 1980, "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, July 1980 Issue

¹⁴ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

- Βασικές, είναι απαραίτητες και είναι αυτές που διαθέτουν εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς.
- Μοναδικές ή διακεκριμένες, είναι εκείνες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές της. Είναι δηλαδή μοναδικές και αποτελούν τη βάση της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς προσδίδουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..

1.2.1.2.2 VRIO Framework

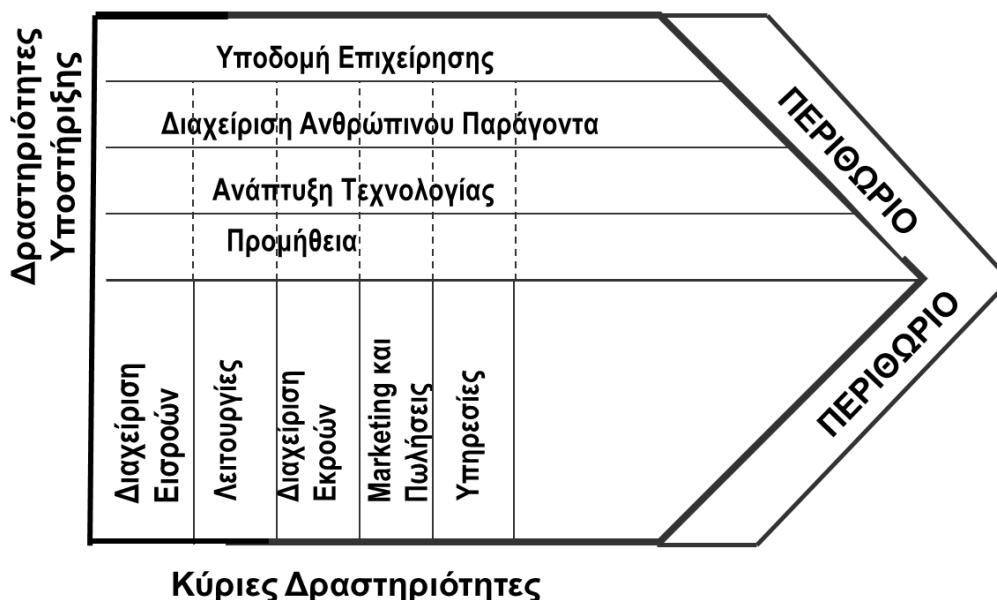
Η επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένες εσωτερικές ικανότητες μοναδικές η διακεκριμένες. Το σύνολο των ικανοτήτων που διεκπεραιώνεται από μια επιχείρηση καλύτερα από άλλες εσωτερικές ικανότητες ονομάζεται σημείο υπεροχής. Το σημείο υπεροχής είναι σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία μιας επιχείρησης, δηλαδή δύναται να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το σύνολο των εσωτερικών ικανοτήτων που προσδίδει διατηρήσιμη αξία στην επιχείρηση όταν την εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της είναι αυτό που χαρακτηρίζουμε ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή διακριτή υπεροχή. Αν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει αξία, δεν αντιγράφεται, είναι σπάνιο και είναι σε θέση να το εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση τότε αναφερόμαστε στο VRIO Framework.

1.2.1.2.3 Αλυσίδα Αξίας

Με τον όρο αλυσίδα αξίας, εννοούμε ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα με την τεχνική της «αλυσίδας αξίας» μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους καταναλωτές το προϊόν ή την υπηρεσία της Κάθε επιχείρηση διαθέτει τη δική της αλυσίδα-αξίας δραστηριοτήτων.¹⁵ Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή

¹⁵ Michael Porter, 1985, "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance" Free Press. New York

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁶ Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους). Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας. Στο Διάγραμμα 1.5 παρατηρούνται οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας βάσει του Porter.



Διάγραμμα 1.5: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

- ❖ Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας:¹⁷
 - Διαχείριση εισροών (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

¹⁶ Παπαδάκης Μ. Βασιλίας, 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

¹⁷ Michael Porter, 1985, "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance" Free Press. New York

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
 - Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
 - Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
 - Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.
- ❖ Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας:¹⁸
- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Διαδικασίες που εφαρμόζονται για την αγορά των υλικών που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα-αξίας της επιχείρησης και όχι στα αγοραζόμενα υλικά
 - Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
 - Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

¹⁸ Michael Porter, 1985, "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance" Free Press. New York

- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

1.2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ορισμού μακροχρόνιου σχεδιασμού με σκοπό την διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνατών και των αδύνατων σημείων που διαθέτει η επιχείρηση. Στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.6, καθορίζονται η εταιρική αποστολή, οι αντικειμενικοί σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης.¹⁹

- ❖ Αποστολή (Mission): Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Προσδιορίζεται η ταυτότητα της επιχείρησης αλλά και το τι σκοπεύει να κάνει.
- ❖ Σκοποί (Objectives): Γίνεται αναφορά στο τι θέλει η επιχείρηση να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Ορίζεται πάντα το χρονικό διάστημα για να διαφοροποιείται ο σκοπός από τον στόχο (goal). Ουσιαστικά, μέσω των σκοπών δίνονται τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- ❖ Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθούν στη επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί και τεθεί.
- ❖ Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίηση της.

¹⁹ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson

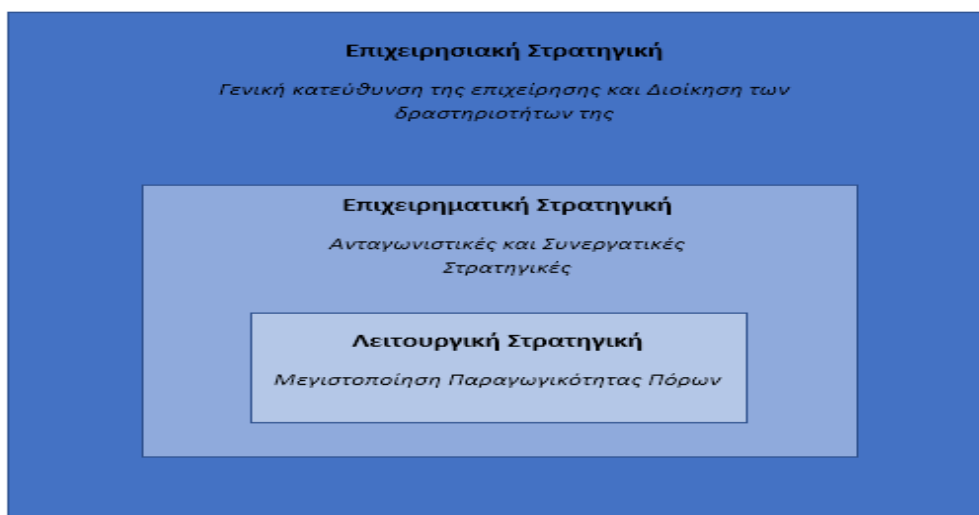


Διάγραμμα 1.6: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

1.2.2.1 Επίπεδα Στρατηγικής

Μετά τον καθορισμό της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών, η επιχείρηση διαλέγει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, δηλαδή το σχέδιο-πλάνο με το οποίο θα επιτευχθούν τα παραπάνω. Σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής, η επιχειρησιακή στρατηγική, η επιχειρηματική στρατηγική και η λειτουργική στρατηγική (Διάγραμμα 1.7).



Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

1.2.2.1.1. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

Με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές μονάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων. Η στρατηγική αυτή, περιγράφει την συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργειες (synergy effects) ανάμεσα στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου.²⁰

Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο:²¹

- Τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη (growth), την σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment),
- Τις βιομηχανίες ή τις αγορές στις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων, η λεγόμενη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio analysis)
- Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές πόρων και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (parenting strategy)

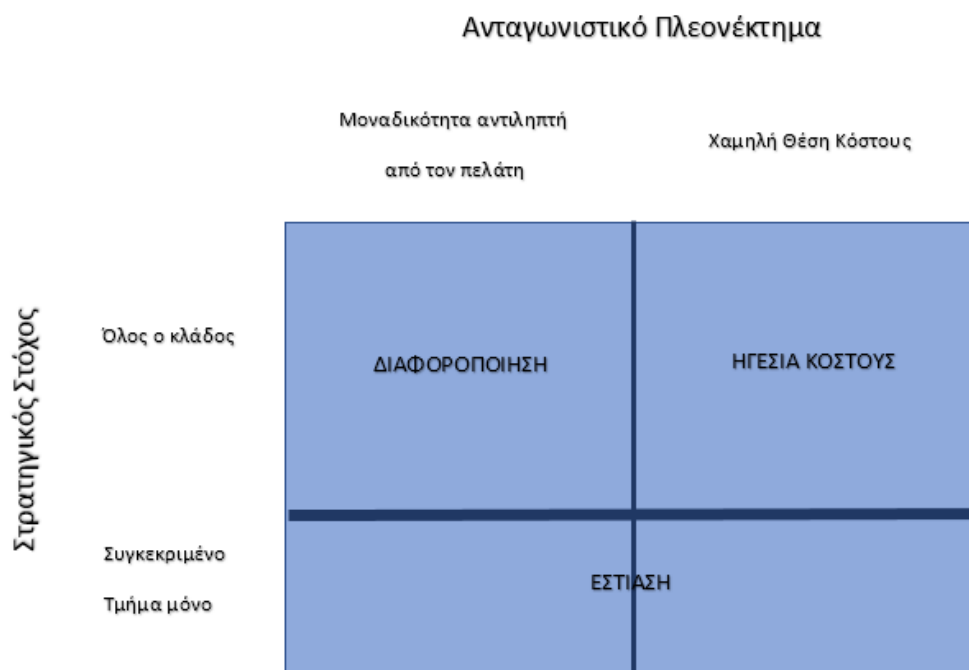
1.2.2.1.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική (Διάγραμμα 1.8) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή συγκεκριμένο τμήμα αγοράς που εξυπηρετεί και ορίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να

²⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος

²¹ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε έναν κλάδο.²² Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει



Διάγραμμα 1.8: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, 1980, The Free Press

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. (Διάγραμμα 1.8)

- ❖ Ηγεσίας κόστους (Cost Leadership): Στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η ικανότητα μιας εταιρείας ή επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να διοχετεύει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της.
- ❖ Διαφοροποίησης (Differentiation): Στρατηγική διαφοροποίησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει στον αγοραστή μοναδική και ανώτερη αξία σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος, δηλαδή να

²² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson

διαφοροποιείται. Δίνει δηλαδή προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή, π.χ. ως προς την ποιότητα.

- ❖ Εστίασης με βάση το κόστος (Cost Focus): Αποτελεί μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλότερου κόστους που επικεντρώνεται σε μια καθορισμένη μερίδα αγοραστών ή σε μια γεωγραφική αγορά επιχειρεί να εξυπηρετήσει μόνο αυτό το τμήμα της αγοράς, αποκλείοντας άλλες.
- ❖ Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus): εστιάζουμε και στην περίπτωση αυτή σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς αλλά με βάση τη διαφοροποίηση.

Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit)

Με τον όρο στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Strategic Base Unit) εννοούμε μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες έχουν τους δικούς τους ανταγωνιστές, δική τους αποστολή, δικούς τους σκοπούς, δικές τους πολιτικές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική.²³

1.2.2.1.3. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Λειτουργική Στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την πραγματοποίηση των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων.²⁴ Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης όπως το Marketing, το Research & Development, το HR, το Operations, το IT και το Finance.

1.2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Μια επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική αλλά θα πρέπει να προχωρήσει στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η επιλεγθείσα στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά. Όσο καλύτερα εφαρμόζεται η στρατηγική μια

²³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος

²⁴ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

επιχείρησης, τόσο πιθανότερα είναι να διακριθεί ως προς την επίδοσή της στην αγορά.²⁵ Κατά τη διαδικασία της υλοποίησης γίνεται εφαρμογή των πολιτικών και των στρατηγικών της εταιρείας μέσω των μεσαίων και κατώτερων διοικητικά στελεχών. Η υλοποίηση λαμβάνει χώρα μέσα από τρία στάδια:²⁶

- ❖ Προγράμματα: Είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που χρειάζονται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Για τη διεκπεραίωση των προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η εφικτότητα των προγραμμάτων, η σειρά εκτέλεσής τους, η τοποθεσία κ.λ.π.
- ❖ Προϋπολογισμός: Είναι η έκφραση των προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού είναι το εργαλείο με το οποίο η επιχείρηση δύναται να συμπεράνει το πόσο εφαρμόσιμη είναι η εκάστοτε στρατηγική.
- ❖ Διαδικασίες: Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

1.2.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control)

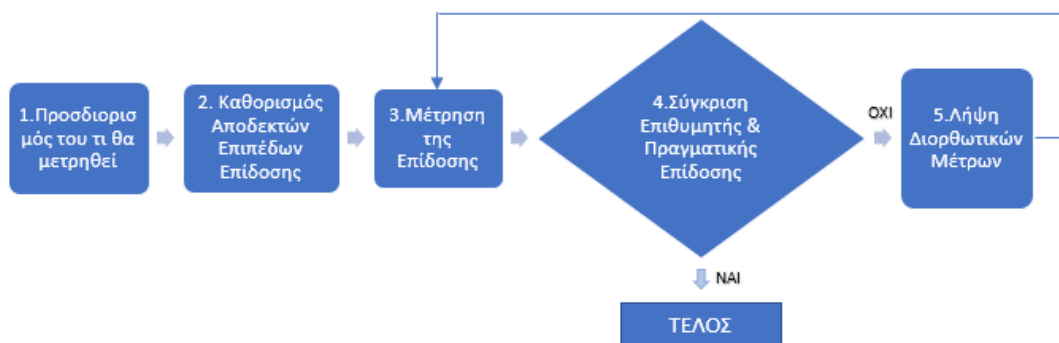
Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τερματικό στάδιο του «Υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ». Κατά τη-διάρκειά του, οι δραστηριότητες και η επίδοση της επιχείρησης παρακολουθούνται ώστε τα πραγματικά αποτελέσματα να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Η επίδοση είναι αποδοτική κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης και αποτελεσματική στην υλοποίηση της στρατηγικής. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούν να εντοπιστούν αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής.²⁷

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να αναπαρασταθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με πέντε βήματα, όπως παρατίθεται παρακάτω στο Διάγραμμα 1.9.

²⁵ Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble John, 2012, "Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage", 18th Edition, McGraw-Hill

²⁶ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

²⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος



Διάγραμμα 1.9: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

1.3 Στόχοι – Μεθοδολογία της Εργασίας

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες του στρατηγικού μάντζμεντ, οι οποίες διαμορφώνουν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου και της τοποθέτησης της εταιρείας σε αυτόν. Η εξεταζόμενη εταιρεία είναι η Elbisco, μια πρωτοπόρος εταιρεία στον ευρύτερο διατροφικό κλάδο, με μεγάλη γκάμα προϊόντων στο χαρτοφυλάκιο της.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της παρούσας επιχείρησης. Η ανάλυση του εσωτερικού – εξωτερικού περιβάλλοντος, ο καθορισμός της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών αλλά και οι διαδικασίες για την πραγμάτωσή τους, αποτελούν βασικό πυλώνα μελέτης της εταιρείας.

Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι αυτή του Υποδείγματος του Στρατηγικού Μάντζμεντ. Μέσω της εφαρμογής του Υποδείγματος συντελείται ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων όπου θα καθορίσουν το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της εταιρείας, όπως και ο καθορισμός των εφαρμόσιμων πολιτικών και στρατηγικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson
5. Fred Luthans & Jonathan P. Doh, 2012, "International Management, Culture Strategy and Behavior", 8th edition, McGraw-Hill
6. Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2000, "Management", 3rd edition, Barron's
7. Nitank Rastogi & M.K Trivedi, 2016, "Pestle Technique – A tool to identify external risks in construction projects", International Research Journal of Engineering and Technology, Vol.3
8. Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Steven Walleck, 1980, "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, July 1980 Issue
9. Michael Porter, 1985, "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance" Free Press. New York
10. Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble John, 2012, "Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage", 18th Edition, McGraw-Hill

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κλάδος Τυποποιημένων Αρτοπαρασκευασμάτων

2.1 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Με τον όρο αρτοπαρασκεύασμα εννοούμε το προϊόν αρτοποιίας που παρασκευάζεται από άλευρα ενός δημητριακού ή προσμείξεις αλεύρων διαφόρων δημητριακών.²⁸ Ο κλάδος των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους διατροφικούς κλάδους στην ελληνική αγορά. Οι καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων συνδέονται άμεσα με το ψωμί αυτό καθαυτό, αλλά και με τα παράγωγά του. Πιο συγκεκριμένα, το ελληνικό καταναλωτικό κοινό έχει υιοθετήσει στην καθημερινότητα του την κατανάλωση τυποποιημένων, αλλά και «χύμα» αρτοπαρασκευασμάτων. Η πρώτη κατηγορία συναντάται κυρίως σε αλυσίδες λιανικού εμπορίου, ενώ η δεύτερη κυρίως σε αρτοποιεία ή εργαστήρια ζαχαροπλαστικής.

Η ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα καλύπτεται κατά κύριο λόγο από γηγενή προϊόντα, ενώ οι εισαγωγές κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, πολλές φορές λόγω της περιορισμένης χρονικής διάρκειας συντήρησης των προϊόντων.

Οι εταιρείες που απαρτίζουν τον κλάδο είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους και απευθύνονται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, ενώ συναντώνται και εταιρείες μικρού μεγέθους οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές.²⁹

2.2 Παραγωγική Διαδικασία- Πρώτες Ύλες

Απαραίτητο στην παραγωγική διαδικασία αλλά και η σημαντικότερη πρώτη ύλη για τις εταιρείες των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων, είναι το αλεύρι. Το αλεύρι είναι ο ρυθμιστής της τιμής του παραγόμενου προϊόντος καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κόστους του. Αναλόγως τη χρήση του εκάστοτε αλευριού στη βιομηχανική παραγωγή, ορίζεται η ποιότητα και η ποικιλία του τελικού προϊόντος. Η ζήτηση για άλευρα στην Ελλάδα, καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή, ενώ οι εξαγωγές βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα.

Η ζήτηση για άλευρα παρουσιάζεται σχετικά ανελαστική, λόγω της σύνδεσής τους με το ψωμί, που αποτελεί βασικό στοιχείο της καθημερινής παραδοσιακής διατροφής και

²⁸ ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Βιοτεχνική Αρτοποιία, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

²⁹ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

του οποίου η κατανάλωση ευνοείται στις τρέχουσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, λόγω της προσιτής τιμής του.³⁰

Η παραγωγική διαδικασία των αρτοπαρασκευασμάτων περιλαμβάνει, σε γενικές γραμμές, τα εξής στάδια:³¹

1. Ανάμιξη των συστατικών στο ζυμωτήριο
2. Κυλινδρισμό, τεμαχισμό, πλάσιμο και σχηματοποίηση
3. Ωρίμανση του ζυμαριού και διόγκωση στο θάλαμο ωρίμανσης
4. Κλιβανισμό
5. Εκκλιβανισμό και παραμονή για ψύξη

2.3 Θεσμικό Πλαίσιο

Σε γενικές γραμμές η νομοθεσία που αφορά τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα είναι αυτή που ισχύει για τα τρόφιμα γενικότερα σε όλες τους τις μορφές.

Ο κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28^{ης} Ιανουαρίου 2002, είναι το ιδρυτικό κείμενο για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων. Ο κανονισμός ΕΚ178/2002 καθορίζει πέντε βασικές αρχές που υπερισχύουν στο εξής όλων των διατάξεων άλλων κειμένων στον τομέα αυτό:³²

1. Η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ασφαλείας των τροφίμων σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας, από την πρωτογενή παραγωγή έως τον καταναλωτή, για την εξασφάλιση της γενικής αποδοτικότητας.
2. Η ανάλυση του κινδύνου είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της πολιτικής για την ασφάλεια των τροφίμων
3. Κάθε επιχείρηση του κλάδου είναι υπεύθυνη για την ασφάλεια των προϊόντων που εισάγει, παρασκευάζει, μεταποιεί, διαθέτει στην αγορά ή διανέμει.
4. Η ανιχνευσιμότητα των προϊόντων καθιερώνεται σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας
5. Οι πολίτες έχουν το δικαίωμα σε σαφή και ακριβή πληροφόρηση από τις δημόσιες Αρχές

Η Κοινοτική πολιτική στον τομέα της υγιεινής των τροφίμων βασίζεται σε επτά βασικές αρχές: την προστασία της ανθρώπινης υγείας ως βασικό μέλημα, τη χρήση της

³⁰ ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Αλευροβιομηχανία, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

³¹ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

³² ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

ανάλυσης των κινδύνων και της αξιολόγησης των κινδύνων στις επιχειρήσεις τροφίμων, την υιοθέτηση μικροβιολογικών κριτηρίων και του ελέγχου της θερμοκρασίας, την κατάρτιση κωδικών ορθής πρακτικής στον τομέα της υγιεινής, τον έλεγχο της υγιεινής των τροφίμων από τις αρμόδιες αρχές και την ευθύνη των επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων για τη διάθεση των τροφίμων στο εμπόριο.

Στην Ελλάδα, αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), ο οποίος συστάθηκε το 1999 (ΦΕΚ199/1999) και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Το διορθωτικό του κανονισμού 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004 για την υγιεινή των τροφίμων τίθεται σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου του 2006 σε όλα τα κράτη-μέλη και αντικαθιστά την οδηγία 93/43/ΕΟΚ της 14^{ης} Ιουνίου 1993. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτά χρονικά διαστήματα να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μία μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP).

Πέρα όμως από τους κανονισμούς και την οδηγία της Ε.Ε. υπάρχει και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο, σύμφωνα με τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) περιλαμβάνονται και τα παρακάτω:³³

1. Υγειονομική Διάταξη Α1β/8577/1983 (ΦΕΚ-526 Β') – περί Υγειονομικού ελέγχου και αδειών ίδρυσης και λειτουργίας των εγκαταστάσεων επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος και των γενικών και ειδικών όρων ίδρυσης και λειτουργίας των εργαστηρίων και καταστημάτων τροφίμων και ποτών
2. Άρθρο 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Το άρθρο αυτό αφορά στην επισήμανση, παρουσίαση και διαφήμιση των τροφίμων που προορίζονται να διατεθούν ως έχουν στον τελικό καταναλωτή

Νόμος 3526/2007(ΦΕΚ 24/Α' /9-2-2007) Το σκηνικό στην αγορά του ψωμιού “bake off” (προψημένο, κατεψυγμένο ψωμί το ψήσιμο του οποίου ολοκληρώνεται στο σημείο πώλησης) άλλαξε, καθώς η διακίνησή του απελευθερώθηκε μετά από σχετική παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

³³ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιαστικά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

2.4 Παράγοντες Ζήτησης Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοποιημάτων είναι η οικονομική κρίση. Η ύφεση, η αύξηση της ανεργίας και η αύξηση της φορολογίας συντέλεσαν στη μείωση του εισοδήματος του μέσου καταναλωτή και της ιδιωτικής κατανάλωσης. Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης των αρτοποιημάτων καθώς εμφανίζουν ελαστικότητα ως προς τη ζήτησή τους, αφού εν μέσω κρίσης δεν είναι αναγκαία για τον καταναλωτή. Εν αντιθέσει, το ψωμί αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής, παραδοσιακής διατροφής των Ελλήνων οπότε η ζήτησή του παραμένει ανελαστική. Σε γενικές γραμμές, ο Έλληνας καταναλωτής φαίνεται να προτιμά το ψωμί και τα παραδοσιακά αρτοποιήματα από τα τυποποιημένα.

Οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών επιδρούν στη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοποιημάτων παρομοίως. Φαινόμενο της σύγχρονης κοινωνίας αποτελεί η στροφή του καταναλωτικού κοινού προς την υγιεινή διατροφή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κατανάλωση άρτου ολικής άλεσης αλλά και άλλων ειδικών συνταγών όπως προϊόντα χαμηλού γλυκαιμικού δείκτη και είδη ψωμιού με Ω3.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών όπως η γεύση, η ποιότητα, η θρεπτική αξία, η συσκευασία κλπ, σε ορισμένες δε περιπτώσεις και η ευκολία πρόσβασης στα σημεία πώλησης από τα οποία θα προμηθευτούν το προϊόν.

Ακόμη ένας συντελεστής που ρυθμίζει τη ζήτηση είναι η εποχικότητα των παρασκευασμάτων. Η ζήτηση για προϊόντα βιοτεχνικής αρτοποιίας φαίνεται να παρουσιάζει εποχικότητα. Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες παρατηρείται μείωση της ζήτησης, ιδιαίτερα τον Ιούλιο και τον Αύγουστο, ενώ την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα παρατηρείται αύξηση.

2.5 Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Ψωμί και Είδη Αρτοποιίας

Κάθε χρόνο η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) διεξάγει δειγματοληπτική έρευνα σχετικά με τις δαπάνες των ελληνικών νοικοκυριών, της οποίας τα αποτελέσματα παρουσιάζει υπό τη μορφή Ετήσιου Οικογενειακού Προϋπολογισμού. Η έρευνα αυτή καλύπτει όλα τα ελληνικά νοικοκυριά ανεξαρτήτως οικονομικών και κοινωνικών

κριτηρίων. Η πιο πρόσφατη έρευνα, την οποία χρησιμοποιούμε και στην παρούσα εργασία, είναι του 2017 και έλαβε χώρα σε τελικό δείγμα 6176 ιδιωτικών νοικοκυριών.

Όπως προκύπτει από την έρευνα, την περίοδο 2016 έως το 2017, το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του συνολικού οικογενειακού προϋπολογισμού αφορά είδη διατροφής. Συγκεκριμένα το ποσοστό κυμαίνεται από 20,7% το 2016 έως 20,4% το 2017.

Η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για ψωμί και είδη αρτοποιίας (ψωμί μαύρο, ψωμί άσπρο, λοιπά είδη ψωμιών, ψωμί για τوست και hamburger, άγλυκα και γλυκά προϊόντα αρτοποιίας) ανέρχεται σε 45,24€ το 2017 σε σχέση ενώ αντίστοιχη τιμή το 2016 ήταν 44,85€ (έναντι 289,04€ και 287,76 αντίστοιχα για το σύνολο των ειδών διατροφής το 2017 και το 2016).

Τέλος, η μέση μηνιαία κατανάλωση ψωμιού και ειδών αρτοποιίας υπολογίζεται σε 9.269,83 γραμμάρια το 2017, ενώ το 2016 ήταν 9.287,50 γραμμάρια (ποσοστό μεταβολής -0.2%).³⁴

2.6 Η Αγορά του συσκευασμένου ψωμιού

Περίοπτη θέση στις συνήθειες του ελληνικού καταναλωτικού κοινού έχουν το συσκευασμένο ψωμί και οι φρυγανιές. Η αγορά των παραπάνω προϊόντων απαρτίζεται κυρίως από τρεις μεγάλους πρωταγωνιστές, αυτοί είναι οι : Elbisco, Καραμολέγκος και E.I. Παπαδοπούλου. Σε μια αγορά όπου ο τζίρος υπολογίζεται ότι αγγίζει το 1.1 δισ. ευρώ, οι επενδύσεις και η καινοτομία αποτελούν απαραίτητο κομμάτι επιβίωσης της εκάστοτε επιχείρησης. Ηγέτης (leader) της αγοράς είναι η Καραμολέγκος καθώς μαζί με το σήμα Κατσέλης κατέχει το 42% των πωλήσεων, έπειτα ακολουθεί η Elbisco καθώς έχει μερίδιο 22% και τέλος η E.I. Παπαδοπούλου με 19%.³⁵

Οι παραπάνω εταιρείες σε διάστημα τριών ετών (2013-2016) διέθεσαν σημαντικά κεφάλαια για την παραγωγή του ψωμιού επενδύοντας πάνω από 21 εκατ. ευρώ. Η διακοπή της λειτουργίας της «Κατσέλης» διαμόρφωσε διαφορετικές συνθήκες στην αγορά με τις υπόλοιπες εταιρείες να προβαίνουν σε λογής κινήσεις. Αρχικά, η «Καραμολέγκος» για να ισχυροποιήσει περαιτέρω την θέση της στην αγορά, προέβη στην εξαγορά του σήματος «Κατσέλης» και την επαναφέρει στα ράφια των σημείων

³⁴ <http://www.statistics.gr/documents/20181/3638ff2b-153f-4ba4-9a11-38dc80e62b36>

³⁵ <https://www.eleftherostypos.gr/oikonomia/369453-psomi-kai-fryganies-antexoun-stin-krisi/>

λιανικής πώλησης. Η «Ε.Ι. Παπαδοπούλου» έκανε την είσοδό της στην αγορά με ισχυρή οικονομική επένδυση της τάξεως των 6 εκατ. ευρώ για τη νέα μονάδα της εταιρείας στα Οινόφυτα, όπου είναι σε θέση να καλύψει το 25% της αγοράς ψωμιού σε φέτες. Τέλος, η Elbisco πραγματοποίησε επένδυση ύψους 20 εκατ. ευρώ νέας γραμμής παραγωγής στο εργοστάσιο που διαθέτει στην Χαλκίδα και ολοκληρώθηκε την άνοιξη του 2018. Μέσω της νέας γραμμής παραγωγής, η Elbisco αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικής της δυνατότητας κατά 40%. Οι πρόσθετες ποσότητες παραγωγής θα κατευθυνθούν σε εξαγωγές προς την ευρωπαϊκή αγορά, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες συνεργασίας με μεγάλες εταιρείες και αλυσίδες λιανεμπορίου.³⁶

2.7 Κανάλια Διάθεσης προϊόντων του Κλάδου

Οι επιχειρήσεις του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων διαθέτουν τα εξεταζόμενα προϊόντα στη λιανική αγορά μέσω του καναλιού FOOD (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.ά.) και του καναλιού CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά.). Το κανάλι FOOD εκτιμάται ότι καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Μικρό μέρος της αγοράς καλύπτεται από σημεία πώλησης, όπως καντίνες, τουριστικά/εποχιακά καταστήματα, χώροι αναψυχής κ.ά. Τα εν λόγω σημεία πώλησης τροφοδοτούνται είτε από χονδρεμπόρους, είτε από καταστήματα χονδρικών προμηθειών (“Cash & Carry”).³⁷

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα στην εγχώρια αγορά συνήθως μέσω ενός οργανωμένου δικτύου διανομής, το οποίο περιλαμβάνει και αντιπροσώπους-πωλητές που καλύπτουν όλη σχεδόν την ελληνική επικράτεια. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων, ή και απευθείας προς τα διάφορα σημεία πώλησης, ενώ ορισμένες από αυτές προμηθεύουν αποκλειστικά την τοπική αγορά όπου εδρεύουν ή τις αγορές των γειτονικών νομών.

Οι εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να προωθήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προϊόντα τους, προβαίνουν στη σύναψη συμφωνιών με τα σούπερ μάρκετ, οι οποίες περιλαμβάνουν την προβολή αυτών και διάφορες προωθητικές ενέργειες.

Οι τρόποι προώθησης και τιμολόγησης διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν και ανάλογα με την αλυσίδα σούπερ μάρκετ ή το σημείο πώλησης. Στα σούπερ μάρκετ η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παροχών και

³⁶ <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>

³⁷ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

προωθητικών ενεργειών (οι οποίες προσδιορίζονται ανάλογα με το ύψος της παραγγελίας ή ανάλογα με το σούπερ μάρκετ), που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της προβολής του προϊόντος με την ειδική τοποθέτηση σε σκαλιέρες, εκτός από την ομαδοποιημένη παρουσία στα ράφια. Επιπλέον, οι εταιρείες πραγματοποιούν προσφορές και προς τους καταναλωτές που αφορούν οικονομικές συσκευασίες (μεγαλύτερη ποσότητα στην ίδια τιμή), έκπτωση στην τιμή του προϊόντος ή την προσφορά δώρων μαζί με τις συσκευασίες.

2.8 Υποκατάστατα προϊόντα

Με τον όρο υποκατάστατα αγαθά εννοούμε δύο αγαθά για τα οποία η αύξηση της τιμής του ενός, οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης του άλλου. Συνήθως τα υποκατάστατα αγαθά προτιμώνται σε πολλές περιπτώσεις από το μέσο καταναλωτή καθώς εκπληρώνουν παρόμοιες ανάγκες σε σχετικά χαμηλότερη τιμή. Όπως και σε άλλες κατηγορίες προϊόντων, έτσι και στην κατηγορία των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων υπάρχει έντονος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα την ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών. Τα υποκατάστατα προϊόντα των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων συνήθως ανήκουν στον κλάδο των τυποποιημένων μπισκότων- αλμυρών σνακς και κρουασάν. Ο κλάδος των τυποποιημένων μπισκότων ανήκει στον ευρύτερο κλάδο της διατροφής και συνίσταται κατά κύριο λόγο από επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους με πολυετή παρουσία στην ελληνική αγορά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ελληνική αγορά μπισκότων αναπτύχθηκε ταυτόχρονα με την εγχώρια αλευροβιομηχανία, η οποία της παρείχε την πρώτη ύλη. Ο τζίρος των εν λόγω προϊόντων υπολογίζεται σε πάνω από 100 εκατ. ευρώ με τις συνολικές πωλήσεις να αγγίζουν τους 17.500 τόνους.

Μία από τις αιτίες που καθιστούν τα παραπάνω προϊόντα απειλή για τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα είναι ο σύγχρονος «γρήγορος» τρόπος ζωής και διατροφής οδηγεί το μέσο καταναλωτή-εργαζόμενο στην κατανάλωση μικρών ενδιάμεσων γευμάτων-σνακ. Ακόμα ένας λόγος επιλογής των προϊόντων είναι η προώθηση νεών προϊόντων προσαρμοσμένων σε ένα πλαίσιο καλύτερης υγείας και υγιεινής διατροφή όπως μπισκότα και σνακ ολικής άλεσης, με μειωμένα λιπαρά, με φυτικές ίνες κ.α. Παρόμοια με τα τυποποιημένα σνακ, η διανομή και η διάθεση των τυποποιημένων μπισκότων-σνακ γίνεται μέσω των εμπορικών καναλιών FOOD (super markets, παντοπωλεία κ.α.) και CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.). Η πλειοψηφία των εταιρειών διαθέτει οργανωμένο δίκτυο διανομής μέσω πολυάριθμων πωλητών-επισκεπτών, αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Παρουσίαση Παραγωγικών Επιχειρήσεων

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με τον κύκλο εργασιών, το εργατικό δυναμικό, την έδρα, αλλά και τα εμπορικά σήματα των σημαντικότερων εταιρειών του κλάδου.

ELBISCO A.B.E.E.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	95.000.000
Προσωπικό	1.145
Δραστηριότητες	Παραγωγή και εμπορία δημητριακών (άλευρα, φρυγανιές, μπισκότα, ψωμί και λοιπά αρτοσκευάσματα).
Εμπορικό Σήμα	Elite, Κρις-Κρις, Βοσινάκη, Forma
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 2001 κατόπιν εισφοράς κλάδου της εταιρείας Elbisco ΑΕ Συμμετοχών. Στις 24/12/2001 η επωνυμία της άλλαξε από Elite</p> <p>Εμπορική Διανομών Τροφίμων Α.Ε. στη σημερινή. Στις 7/10/2005 απορρόφησε τις εταιρείες Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων ΑΒΕ, Elite Αρτοβιομηχανία ΑΕ και Βοσινάκης Ν ΑΒ & ΕΕ. Παράγει φρυγανιές, ψωμί για τοστ, παξιμάδια σουηδικού τύπου, κριτσίνια, cake, μπισκότα, γκοφρέτες, κράκερς, αλεύρι συσκευασμένο και σμιγδάλι. Η διακίνηση των προϊόντων πραγματοποιείται μέσω ενός οργανωμένου δικτύου πωλήσεων με αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα. Πραγματοποιεί ορισμένες εξαγωγές προς την Αμερική, την Αλβανία, την Αυστραλία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία, τη Δανία, την Ισπανία, την Ιταλία, την Κύπρο, την Πολωνία, τη Ρουμανία και τα Σκόπια. Οι πωλήσεις των εξεταζομένων προϊόντων κάλυψαν ποσοστό περίπου 51% του συνολικού</p>

	<p>κύκλου εργασιών της τα τελευταία δύο χρόνια. Έχει αποκτήσει πιστοποιητικό ISO 9001/2000. Επίσης, εφαρμόζει το σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points-Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), με το οποίο διασφαλίζεται η παραγωγή των προϊόντων.</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα-Εργοστάσιο: Λεωφόρος Μαραθώνος 21^ο χλμ., 190 09 Πικέρμι Τηλ 210-603.9703, φαξ 210-603.9597</p> <p>Εργοστάσιο: Γλύφα 341 00 Χαλκίδα www.elbisco.gr</p>
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Β. & Ε.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	3.414.685
Προσωπικό	70
Δραστηριότητες	Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικό Σήμα	Ferro
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1992. Ασχολείται με την παραγωγή κριτσινιών και σε μικρότερο βαθμό παξιμαδιών. Εξάγει το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της σε κριτσίνια στη Γαλλία, στη Γερμανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ιταλία, στην Αυστρία, στην Ελβετία, στην Τσεχία, στις Η.Π.Α., στην Κύπρο, στην Αυστραλία, στη Ρωσία, στο Ισραήλ κ.ά. Η διάθεση των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται μέσω πωλητών σε σούπερ μάρκετ, περίπτερα και καταστήματα ψιλικών. Επίσης προμηθεύει και εταιρείες catering.</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα: Λεωφόρος Μαραθώνος 22^ο χλμ., 190 09 Πικέρμι Τηλ 210-603.8436-8, φαξ 210-603.9002</p> <p>Εργοστάσιο: ΒΙ.ΠΕ. Λαμίας 351 00 www.ferro.gr</p>
ΑΛΙΜΠΙΝΙΣΗΣ ΑΡΤΟΣ & ΖΥΜΗ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	1.467.563
Προσωπικό	20

Δραστηριότητες	Παραγωγή νωπών ειδών αρτοποιίας, προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής. Χονδρικό εμπόριο ειδών σούπερ μάρκετ
Εμπορικό Σήμα	Αλιμπινίσης Άρτος και Ζύμη
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το Μάιο του 2006. Προήλθε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Αλιμπινίσης Κωνσταντίνος η οποία προϋπήρχε από το 1974.</p> <p>Παράγει τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τoστ, ψωμί τύπου Γερμανίας, rolls για hamburgers & sandwiches, φρυγανιές, παξιμάδια και κριτσίνια. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα καλύπτει περίπου το 40% του συνολικού κύκλου εργασιών. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως σε σούπερ μάρκετ, mini market, ξενοδοχειακές μονάδες, εταιρείες catering κλπ.</p>
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Πέι Δοκού, Χαλκίδα, Εύβοια Τηλ. 2210-863.15, φαξ. 22210-834.61
ΒΙΚΕΛΙΔΗΣ - ΧΡΥΣΑΝΘΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	5.203.853
Προσωπικό	80
Δραστηριότητες	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικό Σήμα	Χρυσανθίδης
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1994. Προήλθε από μετατροπή της επιχείρησης Βικελίδης-Χρυσανθίδης ΟΕ που προϋπήρχε από το 1983. Ασχολείται με την παραγωγή τυποποιημένου ψωμιού, ψωμιού για τoστ και κριτσινιών. Διαθέτει τα είδη λιανικώς μέσω των δύο καταστημάτων της στην Καβάλα και χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ, σε ζαχαροπλαστεία κλπ. Η ενασχόλησή της με τα εξεταζόμενα κάλυψε το 25% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2007 και το 2008.</p>
Διεύθυνση	Έδρα: ΒΙ.ΠΕ., 64200, Χρυσούπολη Καβάλα Τηλ 2510-361.217, φαξ 2510-361.219 Εργοστάσιο: ΒΙ.ΠΕ 642 00 Χρυσούπολη Καβάλα
ΔΑΜΙΑΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	

Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	854.113
Προσωπικό	25
Δραστηριότητες	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο παξιμαδιών και αρτοποιασμάτων
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 2000. Προήλθε από μετατροπή νομικής μορφής της ατομικής επιχείρησης Δαμιανάκης Εμμανουήλ που προϋπήρχε από το 1964.</p> <p>Ασχολείται με την παραγωγή κρητικών παξιμαδιών διαφόρων τύπων και κριτσινιών. Η ενασχόληση της εταιρείας με τα εξεταζόμενα καλύπτει το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών. Διαθέτει τα προϊόντα της χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ και πρατήρια άρτου, καθώς επίσης και σε ξενοδοχεία κατά τη θερινή περίοδο.</p>
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Βενεράτο, Παλιανή 700 11, Δάφνες, Ηράκλειο Τηλ. 2810-792.090, φαξ. 2810-792.091
ΔΕΡΒΙΣΗ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	1.827.691
Προσωπικό	30
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας.
Εμπορικό Σήμα	Δερβίση
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1996. Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Δερβίση Γ. Αφοί ΟΕ. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ψωμιού σε μορφή φρατζόλας και καρβελιού, ψωμιού για τοστ, rolls για sandwiches και hamburgers, φρυγανιών και κριτσινιών. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ και σε πρατήρια άρτου στην Ηλεία, στην Αχαΐα και στην Αττική. Η ενασχόλησή της με τα εξεταζόμενα προϊόντα κάλυψε το 40% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2007 και το 2008.</p>
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Αριστοτέλους 33, 263 35 Πάτρα Τηλ 2610-640.531, φαξ 2610-640.415
ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	54.430.000
Προσωπικό	415

Δραστηριότητες	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας
Εμπορικό Σήμα	Καραμολέγκος, Κατσέλης, Ψίχα Τοστ, Γέννημα Θρέμμα, Δέκα, Αργοψημένο
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1989. Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Καραμολέγκος</p> <p>Ηλίας & Υιός ΟΕ, που προϋπήρχε από το 1984. Οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα, η εταιρεία παράγει: τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τοστ, ψωμί τύπου Γερμανίας και rolls για hamburgers και sandwiches. Οι πωλήσεις των προϊόντων αυτών κάλυψαν περίπου το 90% του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2008. Έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001/2000 από την TUV Rheinland-Berlin. Επίσης έχει πιστοποιηθεί και για την εφαρμογή του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Επίσης, η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 14000 από τον Οργανισμό LLOYD'S. Στο πελατολόγιό της περιλαμβάνονται από μεγάλες αλυσίδες super-markets μέχρι μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης. Περίπου το 70% των πωλήσεων της πραγματοποιείται σε μεγάλες αλυσίδες super-markets. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται από το εργοστάσιο της εταιρείας στο Κορωπί και από άλλα κέντρα διανομής σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (Αττική, Μακεδονία, Θεσσαλία, Α΄ και Β΄ Πελοποννήσου, Κρήτη και Ήπειρο).</p>
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Θέση Τζήμα ΒΙ.ΠΕ, 194 00 Κορωπί Τηλ 210-669.4200, φαξ 210-669.4299 www.karamolegos-bkr.com
ΚΡΗΤΗΣ ΓΗ- ΤΣΑΤΣΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	
Προσωπικό	40
Δραστηριότητες	Χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής. Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικό Σήμα	Κρήτης γη

Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2008 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Μαυροματίδη, Αφες - Ε. Πολυχρονάκη Ο.Ε. "ΚΡΗΤΗΣ ΓΗ", η οποία προϋπήρχε από το 2003. Το 2009 η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε από «ΚΡΗΤΗΣ ΓΗ Α.Ε.» στη σημερινή. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα παράγει παραδοσιακά παξιμάδια διαφόρων τύπων και κριτσίνια. Η δραστηριότητα αυτή καλύπτει περίπου το 70% του συνολικού κύκλου εργασιών της. Διαθέτει τα προϊόντα της σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, σε μίνι μάρκετ, σε ξενοδοχειακές μονάδες, catering κ.α.</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα-Εργοστάσιο: Εθν. Αντιστάσεως 8, 55133, Καλαμαριά, Θεσσαλονίκη Τηλ. 231-045.8290, φαξ 231-045.8238</p>
ΚΡΗΤΩΝ ΑΡΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	5.943.733
Προσωπικό	50
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας (παξιμάδια, κριτσίνια, βουτήματα)
Εμπορικό Σήμα	Κρητών Αρτος
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 2003. Ασχολείται με την παραγωγή παξιμαδιών διαφόρων τύπων και γεύσεων, χειροποίητων κριτσινιών και βουτημάτων, οι πωλήσεις των οποίων καλύπτουν το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών. Τα προϊόντα πωλούνται σε σούπερ μάρκετ, mini market και αρτοποιεία. Επίσης, είναι πιστοποιημένη με ISO 22000:2005 και IFS 5. Πραγματοποιεί εξαγωγές στην Αμερική, τη Γερμανία, την Αυστραλία κ.α</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα-Εργοστάσιο: ΒΙ. ΠΕ. Θέση Άμμος 715 00, Ηράκλειο Τηλ 2810-380.850, φαξ 2810-381.916 www.kritonartos.gr</p>
ΚΟΥΝΔΟΥΡΑΚΗ ΑΦΟΙ Ο.Ε.	
Προσωπικό	24
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής
Εμπορικό Σήμα	Κουνδουράκης

Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1998. Παράγει τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα όλων σχεδόν των ειδών (τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τoστ, rolls για hamburgers και sandwiches, φρυγανιές παξιμάδια και κριτσίνια). Η διάθεση των προϊόντων γίνεται λιανικώς και χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ, εστιατόρια και ξενοδοχεία.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Στρατώνες, 704 00 Μοίρες, Ηράκλειο Τηλ. 28920-244.20, φαξ. 28920-244.20
ΛΟΓΟΘΕΤΙΔΗ ΑΦΟΙ & ΣΙΑ Ο.Ε.	
Προσωπικό	20
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικό Σήμα	Λ
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1996. Συνεχίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης Λογοθετίδη Αναστασία η οποία προϋπήρχε από 1981. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα η εταιρεία παράγει τυποποιημένο ψωμί, οι πωλήσεις του οποίου καλύπτουν το 40% περίπου του κύκλου εργασιών της. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται σε σούπερ μάρκετ , μίνι - μάρκετ, εστιατόρια κτλ.
Διεύθυνση	Έδρα: Κύπρου 20, Ωρωπός 190 15 Νέα Παλάτια, Αττική Τηλ 22950-34300 φαξ 22650-56610 Εργοστάσιο: Περιφερική Οδός Σχηματαρίου, Οινόφυτα Τηλ-φαξ 22620-56610
ΜΑΝΝΑ, ΤΟ, ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ, Ν. ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	26.000.000
Προσωπικό	125
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας.
Εμπορικό Σήμα	Το Μάννα
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1993. Το 1996 απορρόφησε την επιχείρηση ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Ν ΕΠΕ» που είχε ιδρυθεί το 1988. Το 1997, η τιτλούχος απορρόφησε τις επιχειρήσεις α) ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Ν. ΑΕ, η οποία είχε ιδρυθεί από το 1991 και β) την ατομική επιχείρηση "ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ". Η παραγωγή

	<p>κρητικών παξιμαδιών καλύπτει το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών, ενώ παράγει και κριτσίνια σε μικρότερο βαθμό. Η διάθεση των προϊόντων πραγματοποιείται από το κατάστημα που αποτελεί και την έδρα της επιχείρησης και από το υποκατάστημα που βρίσκεται στην Αθήνα. Διαθέτει τα προϊόντα της σε σουπερ μάρκετ, σε mini market, σε καταστήματα υγιεινής διατροφής κλπ.</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα-Εργοστάσιο: Πλάτανος 734 00, Κίσσαμος, Χανιά Τηλ. 28220-412.28, φαξ. 28220-411.93</p>
ΝΕΝΔΟΣ, ΣΤ., ΣΕΛΕΚΤ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	19.055.000
Προσωπικό	160
Δραστηριότητες	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης.
Εμπορικό Σήμα	Select
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1991. Προήλθε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Σελέκτ Σταύρος Νένδος, που προϋπήρχε από το 1979. Το 1996 απορρόφησε την επιχείρηση Νένδος, Σ., ΑΕ που είχε ιδρυθεί το 1995. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα, παράγει rolls για hamburger και sandwiches, καθώς και ψωμί για τoστ. Έχει αποκτήσει πιστοποιητικό ISO 9001/2000. Προμηθεύει μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων, πολλά ξενοδοχεία, ναυτιλιακές εταιρείες και εταιρείες catering. Η ενασχόληση της εταιρείας με τα εξεταζόμενα είδη κάλυψε περίπου το 75% των συνολικών της πωλήσεων το 2008. Πραγματοποιεί εξαγωγές σε χώρες της Ευρώπης (Ιταλία, Ισπανία, Βουλγαρία, Ολλανδία, Κύπρο, Τσεχία κ.ά.).</p>
Διεύθυνση	<p>Έδρα-Εργοστάσιο: Ο.Τ 13, ΒΙ.ΠΕ Σίνδου, 570 22 Θεσσαλονίκη Τηλ 2310-798.566, φαξ 2310-797.366</p> <p>Εργοστάσιο: Ο.Τ 20, ΒΙ.ΠΕ Σίνδου, 570 22 Θεσσαλονίκη www.selectbakery.gr</p>
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ε.Ι., ΑΕ	

Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	142.072.000
Προσωπικό	1200
Δραστηριότητες	Παραγωγή, εισαγωγές και εμπόριο μπισκότων, προϊόντων αρτοποιίας και ειδών διατροφής.
Εμπορικό Σήμα	Παπαδοπούλου Φρυγανιές, Μπισκότα Μιράντα, Krispies, ΠΤΙ-ΜΠΕΡ, Cream Crackers, Γεμιστά, Digestive, Marie, Rondo, mama's, Butter Cookies, Γλυκές Στιγμές Κανέλας, Caprice, PICK, Χωριανό, γεύση2, Πολυδημητριακά, Mascot, Choco, ΚΡΑΚΕΡΑΚΙΑ, Twist, ΚΡΙΤΣΙΝΙΑ
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1996. Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Δερβίση Γ. Αφοί ΟΕ. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ψωμιού σε μορφή φρατζόλας και καρβελιού, ψωμιού για τοστ, rolls για sandwiches και hamburgers, φρυγανιών και κριτσινιών. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ και σε πρατήρια άρτου στην Ηλεία, στην Αχαΐα και στην Αττική. Η ενασχόλησή της με τα εξεταζόμενα προϊόντα κάλυψε το 40% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2007 και το 2008.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Πέτρου Ράλλη 26, 118 10 Αθήνα Τηλ 210-348.2000, φαξ 210-342.1225 Εργοστάσια: · Ιωνία, 570 08 Θεσσαλονίκη · ΒΙ.ΠΕ., 385 00 Βόλος · Οινόφυτα, 320 11 www.papadopoulou.gr
ΣΙΤΑΝΘΗ Α.Ε.	
Κύκλος Εργασιών 2017 (€)	859.448
Προσωπικό	17
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης.
Εμπορικό Σήμα	Σιτάνθη
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1992. Ασχολείται με την παραγωγή ψωμιού σε μορφή φρατζόλας και καρβελιού, ψωμιού για τοστ, rolls για hamburgers και

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
2. ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Βιοτεχνική Αρτοποιία , Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
3. ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Αλευροβιομηχανία, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://www.statistics.gr/documents/20181/3638ff2b-153f-4ba4-9a11-38dc80e62b36>
2. <https://www.eleftherostypos.gr/oikonomia/369453-psomi-kai-fryganies-antexoun-stin-krisi/>
3. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>
4. <http://elbisco.gr/>
5. <http://www.ferro.gr/>
6. <http://www.alibinisis.gr/>
7. <https://www.chrisanthidis.gr/>
8. <http://www.dervisis.com/>
9. <https://karamolegos-bkr.gr/>
10. <http://www.tsatsakis.gr>
11. www.kritonartos.gr
12. <https://afoikoundouraki.gr/>
13. <https://www.tomanna.gr/>
14. <http://www.selectbakery.gr/>
15. www.papadopoulou.gr
16. <http://www.fournoirodou.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος - Η Elbisco

3.1 Ιστορική Αναδρομή

Η πορεία της Elbisco ξεκίνησε το 1987, όταν ο επιχειρηματίας Κυριάκος Φιλίππου αγόρασε την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ Α.Β.Ε.Ε, μια εταιρεία που προήλθε από την απόσχιση του κλάδου παραγωγής και εμπορίας καταναλωτικών αγαθών της ΑΛΛΑΤΙΝΗ ΑΒΕΕ και συνέχισε να αναπτύσσει τα προϊόντα τελικού καταναλωτή με το σήμα «Αλλατίνη», το οποίο αποτελεί μια από τις παλαιότερες μάρκες στον ελλαδικό χώρο.

- Το **1988** η εταιρεία διεισδύει σε έναν σημαντικό κλάδο, αυτόν της παραγωγής και εμπορίας φρυγανιών και αρτοπαρασκευασμάτων, με την απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της γνωστής βιομηχανίας παρασκευής φρυγανιάς ELITE, την οποία αργότερα απορρόφησε.
- Το **1991** η αρτοβιομηχανία ΚΡΙΣ-ΚΡΙΣ Α.Ε. θα εξαγορασθεί και θα συγχωνευτεί με την αρτοβιομηχανία ELITE.
- Το **1994** η εταιρεία εισάγει τις μετοχές της στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, με στόχο την αύξηση των πόρων της για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών της σχεδίων.
- Το **1995** η εταιρεία εξαγοράζει την αρτοβιομηχανία παραγωγής φρυγανιάς Ν.ΒΟΣΙΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
- Το **2001** εξαγοράζει την πλειοψηφία των μετοχών της Zitoluks Skorje, της μεγαλύτερης βιομηχανίας αλεύρων, ψωμιού και αρτοπαρασκευασμάτων της F.Y.R.O.M. Την ίδια χρονιά προχώρησε και στην απόκτηση ποσοστού συμμετοχής στη ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε., τη μεγαλύτερη εταιρεία συσκευασίας στην Ελλάδα. Το ποσοστό αυτό σήμερα ανέρχεται στο 32,07%.
- Το **2012** η Elbisco αποφασίζει την έξοδο της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Στις 29 Νοεμβρίου 2012 σταματά η διαπραγμάτευση της μετοχής της στο Χρηματιστήριο.
- Το **2014** τίθεται σε λειτουργία γραμμή παραγωγής ψωμιού στο εργοστάσιο της Elbisco στο Πικέρμι Αττικής. Πρόκειται για μια επένδυση ύψους 5 εκατ. ευρώ, που χρηματοδοτήθηκε σε ποσοστό 15% στο πλαίσιο στήριξης του επενδυτικού νόμου 3908/2011.

- Το **2015** τίθεται σε λειτουργία νέα γραμμή παραγωγής σνακ στο εργοστάσιο της Elbisco στην Χαλκίδα. Πρόκειται για μια επένδυση ύψους 4 εκατ. ευρώ, η οποία επίσης χρηματοδοτήθηκε σε ποσοστό 15% στο πλαίσιο στήριξης του επενδυτικού νόμου 3908/2011.
- Το Μάρτιο του **2016** τίθεται σε λειτουργία το νέο ιδιόκτητο Κέντρο Διανομής της Elbisco, στο Πικέρμι Αττικής, επένδυση ύψους 2 εκατ. ευρώ. Το κτίριο επιφάνειας 4.500 τ.μ. αποτελεί πλέον το βασικό κέντρο διανομής της εταιρείας.
- Το **2018** ολοκληρώνεται η κατασκευή νέα γραμμής φρυγανιάς στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στην Χαλκίδα, επένδυση ύψους 20 εκατ. ευρώ.

3.2 Εγκαταστάσεις – Εργοστάσια

Για την Elbisco η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων σε όλη τους τη διαδρομή, αποτελεί θεμελιώδη αξία, διαρκή επιδίωξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας εφαρμόζονται μέθοδοι υψηλής τεχνολογίας και αυστηρές προδιαγραφές που διέπουν τις διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου, παραγωγής και συσκευασίας.³⁸

Εργοστάσιο Πικερμίου

Το εργοστάσιο Πικερμίου αποτελεί για πάνω από 40 χρόνια μια από τις μεγαλύτερες μονάδες παραγωγής αρτοπαρασκευασμάτων στον χώρο των Βαλκανίων. Ιδρύθηκε το 1967 από μια ομάδα αρτοποιών και ήταν η πρώτη που λάνσαρε την τυποποιημένη φρυγανιά στην ελληνική αγορά. Μέχρι και τη δεκαετία του '80 ήταν ο μεγαλύτερος παραγωγός τυποποιημένης φρυγανιάς στον κόσμο. Στις εγκαταστάσεις του Πικερμίου λειτουργούν μέχρι και σήμερα μονάδες παραγωγής φρυγανιών και ψωμιού. Ακόμη και σήμερα λειτουργεί σε πλήρη παραγωγική βάση, με μέγιστη ετήσια παραγωγική δυνατότητα 14.000 τόνων.

Κέντρο Διανομής Πικερμίου

Το 2016 τέθηκε σε λειτουργία το νέο ιδιόκτητο Κέντρο Διανομής της Elbisco, στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Πικέρμι. Το κτίριο, συνολικής έκτασης 4.500 τ.μ. και χωρητικότητας περίπου 4.000 παλετοθέσεων, σχεδιάστηκε και κατασκευάστηκε με τις

³⁸ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. Το νέο Κέντρο Διανομής συμβάλλει στη μείωση σημαντικού κόστους για την εταιρεία αλλά και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Εργοστάσιο Χαλκίδας

Το εργοστάσιο ξεκίνησε στο τέλος της δεκαετίας του '60 και περιλάμβανε δύο γραμμές παραγωγής. Υπήρξε μια πρωτοποριακή μονάδα για την εποχή της, καθώς διέθετε συσκευασμένα μπισκότα και αυτόματες μηχανές. Η μονάδα της Χαλκίδας δραστηριοποιείται σήμερα στον κλάδο του μπισκότου, των κράκερ, των κέικ και των συσκευασμένων αλεύρων.

Σήμερα το εργοστάσιο διαθέτει πέντε γραμμές παραγωγής για μπισκότα και κράκερ, μία γραμμή παραγωγής κέικ και μία γραμμή παραγωγής σνακ. Επίσης, η μονάδα διαθέτει 7.300 τ.μ. ειδικά διαμορφωμένων χώρων για να εξασφαλίζονται οι καλύτερες συνθήκες για τα προϊόντα καθ' όλη την διάρκεια του έτους.

3.3 Όραμα – Αποστολή

Το όραμα μια εταιρείας, ορίζει το ιδανικό μέλλον γι' αυτήν. Η ανάπτυξη του οράματος αποτελεί συνήθως το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού και απαντά στην ερώτηση: « Τι θέλουμε να γίνουμε;».³⁹

Το Όραμα της Elbisco, όπως αυτό αναφέρεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας, είναι το εξής: «Να εμπνεύσουμε την Ελλάδα, πετυχαίνοντας στην παγκόσμια αγορά με οδηγό τις ελληνικές οικουμενικές αξίες».

Η αποστολή μιας εταιρείας είναι «η διαρκής δήλωση σκοπού που διακρίνει μια επιχείρηση από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Η δήλωση αποστολής προσδιορίζει το εύρος των εργασιών μιας επιχείρησης σε όρους προϊόντος και αγοράς και περιγράφει τις αξίες και τις προτεραιότητες της».⁴⁰

³⁹ Fred R. David, 2011, "Strategic Management- Concept and Cases", 13th edition, Prentice Hall

⁴⁰ John Pearce II and Fred David, 1987, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements", Academy of Management Executive 1

Η Αποστολή της εταιρείας είναι η παραγωγή τροφίμων και σνακ αλληλένδετα με το μεσογειακό τρόπο διατροφής, εξασφαλίζοντας την παρουσία της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά.

3.4 Αξίες

«Αγαπάμε τη Ζωή- Τρώμε Ελληνικά- Ζούμε Καλά» είναι το τρίπτυχο στο οποίο βασίζεται και χαράσσει την σταδιοδρομία της η εταιρεία στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Οι αξίες που διακρίνουν την εταιρεία είναι:

- Ήθος-Υπεύθυνη Ανάπτυξη: Στόχος της εταιρείας είναι η διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας και ευρωστίας, συμβάλλοντας παράλληλα σε ένα βιώσιμο μέλλον για το περιβάλλον και τους κοινωνικούς της εταίρους. Οι ενέργειες για Υπεύθυνη Ανάπτυξη συναντώνται στη δομή της λειτουργίας της εταιρείας, στην εταιρική κουλτούρα, στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων και στις επιχειρηματικές της πρακτικές.
- Μέτρο-Αρμονία στη Ζωή: Η Elbisco επιδιώκει τη συμμετοχή των εργαζομένων της στο σύνολο των εταιρικών δράσεων, με στόχο την υγεία ενός υγιούς δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Γίνεται προσπάθεια υιοθέτησης πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον αλλά και ωφέλιμων ενεργειών σε θέματα διαχείρισης ενέργειας κατά την παραγωγή και τη διακίνηση των προϊόντων καθώς και σε θέματα ανακύκλωσης. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον διάλογο επικοινωνίας με την εκάστοτε τοπική κοινότητα, αλλά και με την κοινωνία ευρύτερα, με στόχο την κοινωνική συνοχή και ευημερία. Τέλος, η εταιρεία στηρίζει ενεργά το έργο κοινωφελών οργανισμών, με έμφαση την ενίσχυση ευπαθών ομάδων του πληθυσμού της χώρας.
- Παιδεία-Ισορροπημένες Επιλογές Σνακ: Βασικός πυλώνας στον οποίο έχει επενδύσει η εταιρεία είναι η ενδεδειγμένη προσπάθεια δημιουργίας προϊόντων που κινούνται στο πλαίσιο του Μεσογειακού Διατροφικού προτύπου. Σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας υπάρχει δυνατότητα πληροφόρησης και ενημέρωσης όλων των ενδιαφερόμενων μερών, σχετικά με την υπεύθυνη κατανάλωση σνακ όπως το ψωμί, οι φρυγανιές και τα κράκερς. Με αυτόν τον τρόπο η Elbisco συμβάλλει στη διάδοση του Μεσογειακού Μοντέλου Διατροφής στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

3.5 Εταιρική Διακυβέρνηση

3.5.1 Διοίκηση της Εταιρείας

Η σημερινή σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της Elbisco, έχεις ως εξής (Πίνακας 3.1):

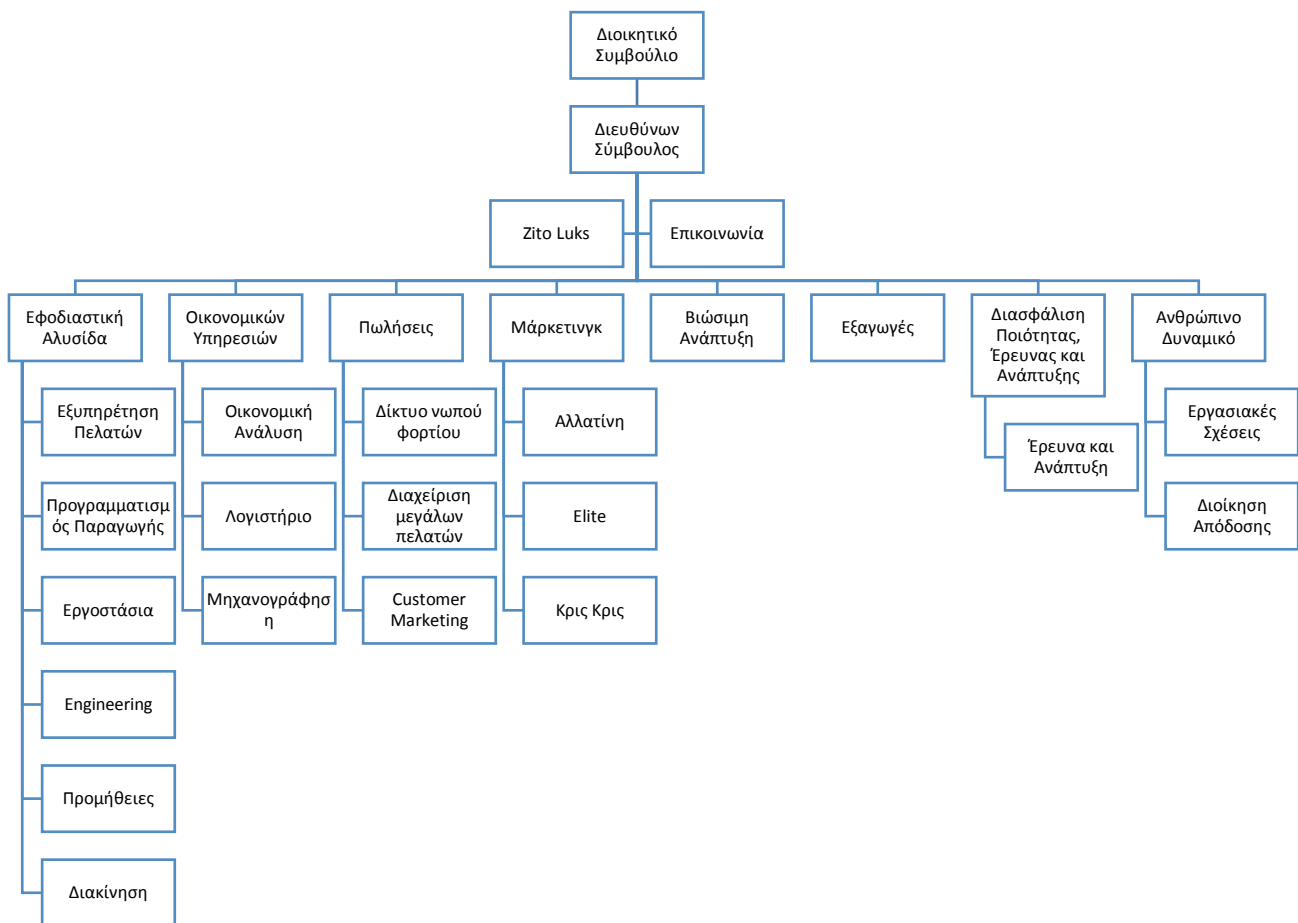
Πίνακας 3.1: Διοικητικό Συμβούλιο Elbisco

Όνομα	Επώνυμο	Θέση
Έλενα	Φιλίππου-Κουμαντάρου	Πρόεδρος Δ.Σ.
Ιωάννης	Κουμάνταρος	Α' Αντιπρόεδρος Δ.Σ.
Νικόλαος	Βουδούρης	Β' Αντιπρόεδρος Διευθύνων Σύμβουλος
Χριστίνα-Αγγέλα	Παπανδρέου	Μέλος Δ.Σ.
Σταύρος	Μποζίκας	Μέλος Δ.Σ.
Μηνάς	Τάνες	Μέλος Δ.Σ.

Πηγή: <http://elbisco.gr/>

3.5.2 Οργανόγραμμα

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής της, η οποία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τους ανθρώπους που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει, ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της. Η Elbisco έχει επιλέξει τη λειτουργική δομή ως τρόπο οργάνωσης της εταιρείας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1. Η λειτουργική δομή είναι ιδανική ως επιλογή, καθώς οι γραμμές των προϊόντων της εταιρείας ανήκουν σε περιορισμένους και σχετιζόμενους μεταξύ τους κλάδους. Η Elbisco έχει θέσει ως επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων που απαρτίζουν το οργανόγραμμα, άτομα εξειδικευμένα που δύνανται να έρθουν σε άμεση επικοινωνία με τη Γενική Διεύθυνση. Η άμεση ανταπόκριση και επικοινωνία με τα ανώτερα στρώματα διοίκησης προσδίδει ευελιξία αλλά και καλύτερα αντανακλαστικά στην επίλυση οποιουδήποτε ζητήματος προκύψει σε όλες τα επίπεδα διοίκησης.



Διάγραμμα 3.1 : Οργανόγραμμα Elbisco A.E.

Πηγή: <http://elbisco.gr/>

3.5.3 Επιτροπές

Η Elbisco αποτελεί πρωτοπόρο σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και με βάση αυτή την κατεύθυνση, η εταιρεία έχει δημιουργήσει επιτροπές αρμόδιες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με εμπορικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα. Οι επιτροπές αυτές είναι οι εξής:⁴¹

1. Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης έχει την τελική ευθύνη για τα προγράμματα και τις επιδόσεις βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας, όπως και για τις σχετικές

⁴¹ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

επενδύσεις σε αυτά. Η επιτροπή αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και από ένα στέλεχος από κάθε διεύθυνση της εταιρείας. Συνεδριάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα και παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο ενημέρωση σε θέματα σχετικά με την εξέλιξη και την εφαρμογή της στρατηγικής βιωσιμότητας. Τα κύρια θέματα που πραγματεύεται είναι:

- Η ανάπτυξη της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης
- Ο σχεδιασμός πρωτοβουλιών και βέλτιστων πρακτικών για την επίτευξη στόχων βιωσιμότητας της εταιρείας
- Η σύνταξη και παράδοση του Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης της εταιρείας στο Διοικητικό Συμβούλιο

2. Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Ο ρόλος της Επιτροπής είναι η παρακολούθηση και ο συντονισμός της προόδου του πλάνου της ανάπτυξης νέων και καινοτόμων προϊόντων της εταιρείας. Η Επιτροπή συνίσταται από τη Διοίκηση και στελέχη των τμημάτων Μάρκετινγκ, Ποιότητας και Ανάπτυξης προϊόντων, Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Συνεδριάζει δύο φορές το μήνα με κύρια θέματα ενασχόλησης:

- Επισκόπηση προγραμμάτων ανάπτυξης
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ερευνών καταναλωτή
- Οργανοληπτική αξιολόγηση προτύπων δειγμάτων προϊόντων
- Ενημέρωση σχετικά με τον εξοπλισμό και την παραγωγική διαδικασία
- Αξιολόγηση προτάσεων συσκευασίας
- Ιεράρχηση προτεραιοτήτων προς επίτευξη του προγραμματισμένου χρόνου υλοποίησης του προγράμματος
- Παρουσίαση νέων ιδεών

3. Εμπορικού

Η Επιτροπή Εμπορικού αποτελείται από την Διοίκηση και στελέχη Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Συνεδριάζει κάθε μήνα με κύρια θέματα ενασχόλησης:

- Την ανάλυση της αγοράς και των επιμέρους κατηγοριών, όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία
- Την ανάλυση των πωλήσεων και μεριδίων των μαρκών της εταιρείας και του ανταγωνισμού
- Τις πωλήσεις και τα μερίδια ανά λιανέμπορο

- Τις προωθητικές ενέργειες
- Την τιμολογιακή πολιτική ανά κατηγορία προϊόντος και την λήψη διορθωτικών μέτρων

4. Εταιρικής Επικοινωνίας και Φήμης

Ο ρόλος της παρούσας Επιτροπής είναι η επικοινωνία και η εφαρμογή του οράματος και της αποστολής της εταιρείας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, με στόχο την ανάδειξη της εταιρείας σε διεθνή πρωταγωνιστή στην αγορά των σνακ. Η Επιτροπή αυτή συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά κάθε μήνα και η ατζέντα της περιλαμβάνει:

- Τη διερεύνηση κατευθύνσεων και τον τελικό καθορισμό της εταιρικής ταυτότητας που η Elbisco επιθυμεί να υιοθετήσει και να προβάλλει τα επόμενα πέντε χρόνια.
- Την προώθηση των εταιρικών αξιών σε όλη τη δομή του οργανισμού έτσι ώστε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη να εντρυφήσουν στο θέμα της εταιρικής κουλτούρας.
- Την συνεργασία με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες για την δημιουργία και προώθηση μιας ενιαίας εταιρικής φωνής.
- Τον άμεσο συσχετισμό του εταιρικού σήματος και των αξιών του με τις καταναλωτικές μάρκες της εταιρείας, μέσω κατάλληλων συνεργειών

5. Εργασιακών Σχέσεων

Η Επιτροπή Εργασιακών Σχέσεων συνεδριάζει κάθε δύο μήνες και αποτελείται από τις Διευθύνσεις Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Επιτροπή Εργασιακών Σχέσεων έχει στόχο την διατμηματική ευθυγράμμιση επικοινωνίας και δράσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η θεματολογία της επικεντρώνεται:

- Εσωτερική πληροφόρηση
- Νομικά θέματα
- Σχέσεις με σωματεία

3.5.4 Κώδικας Δεοντολογίας

Η Elbisco έχει υιοθετήσει και λειτουργεί με προσήλωση, βασιζόμενη σε μια σειρά από αξίες και αρχές, οι οποίες καθορίζουν τις αποφάσεις, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση. Μέσα από την εφαρμογή του συστήματος αξιών και αρχών, στόχος της είναι ενίσχυση της αξιοπιστίας, της ευημερίας αλλά και της εμπιστοσύνης της εταιρείας από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ισχύς του Κώδικα Δεοντολογίας αφορά σε όλα τα διοικητικά στρώματα ανεξαρτήτως θέσης, ρόλου ή ετών προϋπηρεσίας στην εταιρεία. Οι τομείς που πραγματεύεται ο Κώδικας είναι οι κάτωθι:

- Παιδική Εργασία: Απαγόρευση χρήσης παιδικής εργασίας και γενικότερα οποιασδήποτε δραστηριότητας κρίνεται ως επιβλαβής για την υγεία, την ασφάλεια και το ήθος των παιδιών
- Καταπολέμηση των Διακρίσεων: Παροχή ίσων απολαβών και πλεονεκτημάτων και για τα δύο φύλα. Η εταιρεία είναι εκ διαμέτρου αντίθετη σε κάθε είδους διάκριση όσον αφορά στην πρόσληψη, την κατάρτιση, τις προαγωγές και τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού.
- Παρενόχληση και Κακοποίηση: Η Elbisco προωθεί έναν χώρο εργασίας που δεν υπάρχουν φαινόμενα εκφοβισμού και όπου μεταξύ άλλων δεν επιτρέπονται τα σεξιστικά σχόλια και οι φράσεις που μπορεί να περιγράψουν το φύλο του άλλου εργαζομένου με προσβλητικό τρόπο. Τέλος, δεν επιτρέπονται προσβλητικές δηλώσεις σχετικά με τις σεξουαλικές προτιμήσεις συναδέλφων, την οικογενειακή του κατάσταση και την ιδιωτική του ζωή.
- Ηθική: Οι δραστηριότητες της εταιρείας ασκούνται πάντοτε με ηθικό τρόπο, αποφεύγοντας συγκρούσεις συμφερόντων ή προσωπικών εντάσεων. Οι εργαζόμενοι δεν επιτρέπεται να αποδέχονται δώρα ή χρήματα από οποιονδήποτε προμηθευτή ή υποψήφιο προμηθευτή ή εξωγενή παράγοντα, καθώς μια τέτοια κίνηση θα μπορούσε να εκληφθεί ως προσπάθεια επηρεασμού των αποφάσεων που αφορούν τα ζητήματα της εταιρείας. Κάθε παράβαση αυτής της πολιτικής, συνεπάγεται αυστηρές πειθαρχικές κυρώσεις.
- Πρακτικές Δίκαιης Εργασίας: Η εταιρεία δεν επιτρέπεται να παρέμβει στο δικαίωμα των εργαζομένων να οργανώνουν ή να εντάσσονται σε μια ένωση/σωματείο και δεν αρνείται την παράσχει πληροφορίες σε ένα μέλος αυτών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν παρεμβαίνουν στην ελευθερία του λόγου των εργαζομένων, δεν αρνούνται να διαπραγματευτούν και δεν συνωμοτούν με τους εργοδότες για διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων.

- **Υγεία και Ασφάλεια:** Η εταιρεία παρέχει έναν ασφαλή χώρο εργασίας σε όλους τους εργαζομένους, προσφέροντάς του τον κατάλληλο επαγγελματικό εξοπλισμό και τηρώντας τα κριτήρια για καθαρές και ασφαλείς εγκαταστάσεις.
- **Επιχειρηματική Ακεραιότητα:** Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενεργούν με ειλικρίνεια και συνέπεια, με βάση τις ηθικές αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας.
- **Διαφορετικότητα και Ένταξη:** Οι εργαζόμενοι έχουν ίση και δίκαιη μεταχείριση ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, την εμφάνισή τους, τις προτιμήσεις τους, την θρησκεία και την εθνικότητά τους.

3.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που σχετίζονται με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός οργανισμού.⁴² Η Elbisco δείχνει αξιοσημείωτη προσοχή σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς εφαρμόζει μια σειρά από πολιτικές και διαδικασίες, με απώτερο στόχο την δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Στο περιβάλλον αυτό θα πρέπει να αποφεύγονται οι διακρίσεις και ο ρατσισμός, να παρέχονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και να διασφαλίζονται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες καλύπτουν θέματα όπως:⁴³

- Προσλήψεων
- Αποδοχών
- Εκπαίδευσης
- Προαγωγών
- Υποβολής νέων προτάσεων
- Αντιμετώπισης εργατικών ατυχημάτων
- Ταξιδιών και εξόδων
- Εταιρικού στόλου
- Μέτρων ατομικής προστασίας
- Δίκαιης μεταχείρισης

⁴² Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2016, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁴³ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2018, « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

3.6.1 Απασχόληση

Στο τέλος του 2017 (31/12/2017) το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνταν στην εταιρεία ήταν 795 άτομα ενώ αντίστοιχα για τον Όμιλο ήταν 1.194 άτομα. Από το σύνολο των εργαζομένων το 62,8% είναι άντρες ενώ το 37,2% γυναίκες.

3.6.2 Εκπαίδευση Εργαζομένων

Στο θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η εταιρεία δίνει βαρύνουσα σημασία, εφαρμόζοντας προγράμματα κατάρτισης στο σύνολο του προσωπικού τα οποία έχουν να κάνουν με την εκπλήρωση των στόχων, την αύξηση της αποδοτικότητας, την άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης και τη μείωση των ατυχημάτων. Η θεματολογία των παραπάνω προγραμμάτων αποσκοπεί στη δημιουργία αποδοτικότερων:

- **Managers:** Στα σεμινάρια των Managers το πεδίο θεματολογίας που καλύπτεται συνήθως σχετίζεται με τις ικανότητες διοίκησης, τις διαπραγματευτικές ικανότητες, την καινοτομία, την δημιουργικότητα και των προσωπική ανάπτυξη. Ως επιθυμητό αποτέλεσμα θεωρείται η άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης.
- **Εργαζομένων στα γραφεία:** Τα σεμινάρια αυτά είναι παρόμοια με των managers και το επιθυμητό τους αποτέλεσμα είναι η αύξηση της ταχύτητας και της ευελιξίας των εργαζομένων.
- **Εργαζομένων στην παραγωγή:** Η θεματολογία εδώ είναι πάνω σε ζητήματα ασφάλειας και υγιεινής, παροχής πρώτων βοηθειών και περιβαλλοντικής ευθύνης. Επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η περαιτέρω μείωση των ατυχημάτων αλλά και η αύξηση της αποδοτικότητας.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην Elbisco δεν βασίζεται μόνο σε σεμινάρια αλλά λαμβάνει χώρα και κατά την διάρκεια της εργασίας μέσω της καθημερινής εκμάθησης νέων μηχανημάτων, πρακτικών και μεθόδων. Οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος είναι αρωγοί στην συγκεκριμένη προσπάθεια των εργαζομένων, καθώς συμμετέχουν ενεργά μεταδίδοντας εμπειρία και γνώσεις σχετικά με το εκάστοτε αντικείμενο και παρακινούν το προσωπικό δίνοντας του κίνητρα.

3.6.3 Σχέσεις Εργαζομένων – Διοίκησης

Η Elbisco αποτελεί πρωτοπόρο στο θέμα της διαχείρισης του προσωπικού της καθώς επικεντρώνεται στην ανοιχτή εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και στελεχών, με στόχο την καλλιέργεια του κλίματος εμπιστοσύνης στην εταιρεία. Η επικοινωνία αυτή πραγματοποιείται μέσα από τις παρακάτω διαδικασίες:

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος παρουσιάζει ανά τετράμηνο τα οικονομικά αποτελέσματα και αναλύει την θέση και τους στόχους της εταιρείας σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Ενισχύει την προσπάθεια του προσωπικού, εμπυχώνοντας τους εργαζομένους σε τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και επιβραβεύοντας τους για τον κόπο και την προσπάθειά τους.
- Όλες οι ανακοινώσεις όπως νέες προσλήψεις, αλλαγές θέσεων κ.α. αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων για όσους δεν δύνανται να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο.
- Η εταιρεία έχει προνοήσει για ύπαρξη φόρμας υποβολής νέων ιδεών και προτάσεων βελτίωσης, ώστε ο εργαζόμενος από κάθε διοικητικό επίπεδο να είναι σε θέση να εκφράσει την ιδέα του για την βελτιστοποίηση μιας λειτουργίας ή διαδικασίας. Η φόρμα υποβολής υπάρχει και στο τοπικό δίκτυο Intranet της εταιρείας.
- Το εταιρικό Intranet περιέχει φόρμα αιτημάτων προς τη μηχανογράφηση, τηλεφωνικό κατάλογο, εταιρικές πολιτικές και ειδικά έντυπα όπως κανονικής άδειας, φόρμα υποβολής προσωπικού, φόρμα υποβολής προτάσεων κ.α.
- Η Εταιρεία ανά διετία πραγματοποιεί έρευνα εργασιακού κλίματος που αφορά στην γνώμη των εργαζομένων πάνω στην εφαρμογή των συστημάτων και των πρακτικών οι οποίες οδηγούν στην προστασία και την ανάπτυξη του οργανισμού.

3.6.4 Υγεία – Ασφάλεια

Στους νεοπροσληφθέντες εργαζομένους παραγωγής γίνεται η ενημέρωση από αρμόδιο στέλεχος και το επόμενο βήμα είναι η εκπαίδευσή τους από τους πιο έμπειρους συνεργάτες ανάλογα την θέση και την εργασία. Κάθε έτος διενεργούνται λογής εκπαιδεύσεις στο προσωπικό οι οποίες έχουν ως στόχο να ακολουθούνται πιστά τα πλαίσια ασφαλείας που έχει θέσει η εταιρεία με σκοπό την ολοένα και μεγαλύτερη ελάττωση των κινδύνων στο χώρο εργασίας. Τέλος, η εταιρεία ακολουθεί

πιστά την κείμενη νομοθεσία που αφορά στην ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, με την υιοθέτηση πολιτικών που την χρησιμοποιούν ως αφετηρία. Οι πολιτικές είναι οι ακόλουθες:⁴⁴

- Ασφάλιση ζωής και ιατροφαρμακευτικής κάλυψης
- Αντιμετώπισης εργατικών ατυχημάτων – ασθενειών
- Εκτάκτων εξόδων για λόγους υγείας
- Μέτρων ασφαλείας στους χώρους εργασίας
- Απώλειας εργαζομένου ή συγγενούς
- Έκτακτης υποστήριξης για λόγους υγείας

3.7 Περιβάλλον

Ως πράσινη επιχειρηματικότητα ορίζεται το είδος οικονομικής δραστηριότητας που θέτει ως κύριο ζήτημα στην στρατηγική της, το περιβάλλον. Η Elbisco λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, εντάσσει στην ατζέντα της δραστηριότητες με απώτερο στόχο τη μείωση του ολικού περιβαλλοντικού αντίκτυπου. Οι δραστηριότητες αυτές αποσκοπούν στην βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης της εταιρείας και συνθέτουν το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης συνίσταται από τα παρακάτω:

1. Εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων

Στόχος της Elbisco αποτελεί η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Στηριζόμενη στην παραπάνω αρχή, η εταιρεία χαράσσει την στρατηγική της μέσω της παραγωγής προϊόντων με καινοτόμες διαδικασίες που έχουν ως απότοκο την βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων με την παράλληλη μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

- Ανακύκλωση: Σε συνεργασία με το φορέα Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (Ε.Ε.Α.Α.), η Elbisco σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις ανακύκλωσης σε όλα τα εργοστάσια παραγωγής της. Σε όλο το φάσμα των εγκαταστάσεων έχουν τοποθετηθεί μπλε κάδοι σε καίρια σημεία, με στόχο την ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικού, αλουμινίου και λοιπών ανακυκλώσιμων υλικών. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα ανακύκλωσης μπαταριών, μικροσυσκευών και άλλου επιτρεπόμενου προς ανακύκλωση ηλεκτρολογικού υλικού. Βασισμένη στα παραπάνω, η εταιρεία παροτρύνει το σύνολο των

⁴⁴ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

εργαζομένων να θεωρήσει την ανακύκλωση όχι μόνο απαραίτητη στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και να την θέσει ως προτεραιότητα στην καθημερινότητα του, να την κάνει τρόπο ζωής.

- Κατανάλωση Νερού: Το νερό αποτελεί το σημαντικότερο περιβαλλοντικό πόρο της Γης και αποτελεί βασικό ανθρώπινο δικαίωμα και κληρονομιά. Η ορθολογική και βιώσιμη χρήση του είναι απαραίτητη και υπερβαίνει οποιονδήποτε οικονομικό όρο. Η Elbisco λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω προσπαθεί να συντελέσει στην άμβλυση του προβλήματος της άσκοπης κατασπατάλησης του, μέσω της ορθολογικής χρήσης του. Κάθε έτος πραγματοποιείται συστηματικός έλεγχος για την αποφυγή τυχόν διαρροών και τα τελευταία χρόνια δεν έχει εντοπιστεί καμία διαρροή σε οποιαδήποτε υποδομή της εταιρείας.
- Βιοποικιλότητα: Ως βιοποικιλότητα ορίζεται το σύνολο των γονιδίων, των βιολογικών ειδών και των οικοσυστημάτων μιας περιοχής.⁴⁵ Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων της εταιρείας τυγχάνει να μη βρίσκεται κοντά σε περιοχές υψηλής βιοποικιλότητας ή προστατευόμενες περιοχές, επομένως η πιθανότητα αρνητικών επιπτώσεων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.
- Ενέργεια: Η εταιρεία φροντίζει για την εξοικονόμηση ενέργειας μέσω δράσεων όπως:
 - ❖ Χρήση υγραερίου στις εγκαταστάσεις
 - ❖ Τοποθέτηση Φωτισμού LED σε όλες τις εγκαταστάσεις της
 - ❖ Έλεγχος και συντήρηση του εξοπλισμού

2. Διαχείριση σπατάλης τροφίμων

Η σπατάλη τροφίμων αποτελεί μείζον ζήτημα για την παγκόσμια επισιτιστική ασφάλεια και την περιβαλλοντική διαχείριση. Μελέτες δείχνουν ότι το 1/3 της παγκόσμιας τροφής δεν καταναλώνεται, δημιουργώντας σοβαρές περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις παγκοσμίως. Η Elbisco δρομολογεί τις διαδικασίες έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται η φύρα από υπολείμματα προϊόντων ή ελαττωματικών κατά την παραγωγική διαδικασία προϊόντων. Η εταιρεία έπειτα διαθέτει την φύρα για παραγωγή ζωοτροφών.

45

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B9%CE%BB%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

3. Διαχείριση Αποβλήτων

Η διαχείριση των αποβλήτων αποτελεί πυλώνα της πράσινης επιχειρηματικότητας που εφαρμόζει η εταιρεία. Ακολουθώντας το νομοθετικό πλαίσιο διαχείρισης αποβλήτων, πρόθεση της Elbisco είναι η βέλτιστη αξιοποίηση των φυσικών πόρων και των αποβλήτων με στόχο την εξάλειψη τυχόν επιπτώσεων για την κοινωνία και το περιβάλλον. Η διαχείριση των αποβλήτων γίνεται ως εξής:⁴⁶

- ❖ Η μεταφορά των στερεών αποβλήτων πραγματοποιείται από συνεργάτες ή φορείς εξειδικευμένους στο τομέα της διαχείρισης αποβλήτων.
- ❖ Τα υγρά απόβλητα επεξεργάζονται σε ειδική μονάδα στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.
- ❖ Τα υπολείμματα λιπαντικών και άλλων ελαίων που χρησιμοποιούνται, διατίθενται σε αρμόδιους φορείς για την διαχείρισή τους.
- ❖ Τυχόν φύρες έτοιμων ή ελαττωματικών προϊόντων μετατρέπονται σε ζωοτροφές.

3.8 Δίκτυο Διανομής

Η διανομή των προϊόντων της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω τους δικού της δικτύου - ex van φορτηγών- για νωπά προϊόντα όπως το ψωμί του τοστ, ενώ για την ξηρά τροφή όπως οι φρυγανιές και τα μπισκότα χρησιμοποιούνται οχήματα δημόσιας χρήσης. Εξαιρέση στον τρόπο διανομής αποτελούν τα περίπτερα και τα καταστήματα ψιλικών ειδών όπου νωπό και ξηρό φορτίο διανέμονται με το ίδιο δίκτυο. Στους μεγάλους πελάτες η παράδοση των νωπών προϊόντων πραγματοποιείται ανά κατάσταση ενώ συνήθως το ξηρό φορτίο διανέμεται σε κεντρικές αποθήκες.

3.9 Έρευνα και Ανάπτυξη

Ο όρος «Έρευνα και Ανάπτυξη» παραπέμπει σε συγκεκριμένες ενέργειες για την παραγωγή γνώσης, οι οποίες οδηγούν σε καινοτομία, νέα τεχνολογία ή προϊόν. Η Elbisco επενδύει στην E&A κάνοντας χρήση όλων των πόρων της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι να αφουγκράζεται τις επιθυμίες του μέσου καταναλωτή, για να προσφέρει πάντα ένα προϊόν που να συναντά στις προσδοκίες του. Αυτό η εταιρεία το

⁴⁶ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

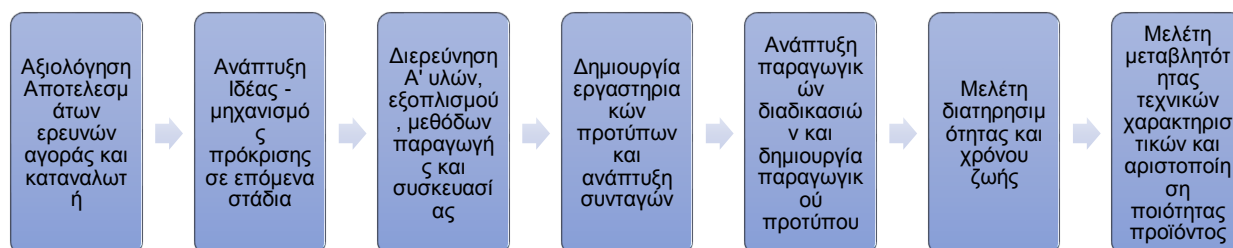
εξασφαλίζει μέσω της συνεχούς ενημέρωσης για τον κλάδο των τροφίμων, των τάσεων στην καταναλωτική συμπεριφορά αλλά και την συνεργασία με ερευνητικά κέντρα τα οποία δύνανται να διευρύνουν το γνωστικό πεδίο της εταιρείας.

Για τη διαμόρφωση ιδεών που θα οδηγήσουν σε νέα προϊόντα, η εταιρεία απορροφά ιδέες από όλα τα επίπεδα διοίκησης. Έπειτα για την επιτυχή υλοποίησή τους, προτρέπει στην ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία όλων των συμβαλλόμενων μερών προκειμένου να υπάρχει σαφήνεια, ευθυγράμμιση και ομοιογένεια στην ανάπτυξη του προϊόντος.

Οι τομείς που πραγματεύεται η E&A είναι οι:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Βελτίωση Υπαρχόντων Προϊόντων
- Αξιολόγηση Α' Υλών
- Βελτιστοποίηση Κόστους

Στο Διάγραμμα 3.2 παρατίθενται οι εφαρμοζόμενες Δραστηριότητες Διεργασίας που ασκεί το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.



Διάγραμμα 3.2: Δραστηριότητες Διεργασίας Έρευνας-Ανάπτυξης

Πηγή: <http://elbisco.gr/>

3.10 Πολιτική Ποιότητας – Ασφάλεια Προϊόντων

Κύρια δέσμευση της Elbisco είναι η παραγωγή και παροχή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων στους πελάτες που θα εντάσσονται στον εκάστοτε νομοθετικό κανονισμό. Η εταιρεία εφαρμόζει στο σύνολο των δομών της συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας που είναι σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα:⁴⁷

⁴⁷ <https://elbisco.gr/>

- ISO 9001:2008
- ISO 22000:2005
- BRC (British Retail Consortium)
- IFS (International Food Standard)
- Hazard Analysis Critical Control Points (HAACP)

Η εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας λαμβάνει χώρα μέσω της ανάλυσης των δεδομένων και συνεχών μετρήσεων όπου είναι σε θέση να διαμορφώσουν προβλέψεις να εντοπίσουν κινδύνους και να δώσουν λύσεις σε πιθανά προβλήματα.

Η εταιρεία θέτοντας ως προτεραιότητα την βελτιστοποίηση των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας που χρησιμοποιεί, διενεργεί καθορισμένους ελέγχους σε πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου και προβαίνει ανά τακτά διαστήματα σε αξιολόγηση των προμηθευτών.

3.11 Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Elbisco

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες εκφράζουν τις σχέσεις μεταξύ δυο μεγεθών ή ομάδων μεγεθών της επιχείρησης κατά τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η συναγωγή συμπερασμάτων για τα δομικά χαρακτηριστικά της και τις διαμορφούμενες τάσεις των μεγεθών της. Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για την ανάλυση τόσο των ιστορικών στοιχείων (διαπίστωση της τρέχουσας κατάστασης) όσο και των προϋπολογιστικών μεγεθών (εκτίμηση προοπτικών στη βάση των προγραμματιζόμενων παρεμβάσεων).

⁴⁸ Για την ανάλυση της Elbisco χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω κατηγορίες δεικτών:

- Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Η χρήση τους αποσκοπεί στον προσδιορισμό της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μίας οικονομικής μονάδας, καθώς και στην ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Αριθμοδείκτης		Κυκλοφορούν Ενεργητικό
Γενικής	=	_____
Ρευστότητας		Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

⁴⁸ Μιχάλης Γκλεζάκος, 2004, «Εισαγωγή στην ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των επιχειρήσεων»

$$\text{Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

- Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας

Η χρήση τους αποσκοπεί στην εκτίμηση της ικανότητας της οικονομικής μονάδας να ανταποκρίνεται μακροπρόθεσμα στις υποχρεώσεις της, όπως και να υπολογίζεται ο βαθμός προστασίας των πιστωτών.

$$\text{Αριθμοδείκτης Ίδιων Κεφαλαίων προς Πάγια} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Καθαρά Πάγια}}$$

- Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Η χρήση τους αποσκοπεί στη μέτρηση του βαθμού, στον οποίο μια οικονομική μονάδα είναι αποτελεσματική στην διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων, δηλαδή πόσο παραγωγικά μπορούν να αξιοποιηθούν.

$$\text{Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος Πωληθέντων}}{\text{Αποθέματα}}$$

$$\text{Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Παγίων} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Καθαρά Πάγια}}$$

- Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι παρόντες αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας μιας οικονομικής μονάδας και των κερδών της καθώς και την ικανότητα της διοικήσεώς της.

$$\text{Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = 100 \times \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$\text{Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων} = 100 \times \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

Στον Πίνακα 3.2 παρατίθενται οι παραπάνω χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας για τα έτη 2016 – 2017 :⁴⁹

Πίνακας 3.2: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες 2016-2017

Έτος	2016	2017	Τάση
Γενικής Ρευστότητας	0,80	0,67	↓
Άμεσης Ρευστότητας	0,66	0,54	↓
Ιδίων Κεφαλαίων Προς Πάγια	0,73	0,60	↓
Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	16,12	15,41	↓
Ταχύτητας Κυκλοφορίας Παγίων	1,19	1,14	↓
Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους	2,53%	2,86%	↑
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	4,14%	4,71%	↑

Πηγή: <http://elbisco.gr/>

Ανάλυση Δεικτών

Ο **Δείκτης Γενικής Ρευστότητας** παρουσιάζει την ευχέρεια ανταπόκρισης μιας εταιρείας στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, με βάση τις εισροές που αποδίδουν τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Από τον πίνακα 3.2, βλέπουμε ότι ο δείκτης είναι αρκετά χαμηλός και στις δύο χρήσεις, με μια σχετική μείωση της τάξεως του 13% το 2017. Ο δείκτης αυτός κανονικά θα έπρεπε να είναι ίσος με τη μονάδα ή μεγαλύτερος, για να είναι σε θέση η εταιρεία να εξοφλήσει οποιοσδήποτε ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η σχετικά μικρή τιμή του δείκτη οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει αρκετά υψηλές υποχρεώσεις που δε μπορούν να εξυπηρετηθούν από το κυκλοφορούν ενεργητικό της. Ο κίνδυνος ρευστότητας πάντως είναι κάτι το μη πιθανό, λόγω των ικανών ταμειακών διαθεσίμων.

Ο **Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας** υπολογίζει την ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της, κάνοντας χρήση των κατά τεκμήριο ευκολότερα ρευστοποιήσιμων στοιχείων της. Ο δείκτης αυτός παραμένει σε χαμηλά επίπεδα για την εταιρεία για τα προαναφερθέντα έτη με τιμές μη ικανοποιητικές, καθώς οι τιμές του Δ.Α.Ρ. έπρεπε να βρίσκονται ανάμεσα στο 1 και 2.

Ο **Δείκτης Ίδιων Κεφαλαίων προς Πάγια** ερευνά τον τρόπο χρηματοδότησης των πάγιων επενδύσεων. Έτσι αν τα κεφάλαια μιας εταιρείας είναι μεγαλύτερα των

⁴⁹

<https://elbisco.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>

επενδύσεων της σε πάγια, τότε ένα μέρος των επενδύσεων σε πάγια προέρχεται από τους μετόχους, αν είναι μικρότερα τότε έχει γίνει χρήση ξένων κεφαλαίων. Τα αποτελέσματα του παραπάνω δείκτη εμφανίζουν χαμηλές τιμές 0,73 και 0,60 για το 2016 και το 2017 αντίστοιχα. Επίσης βλέπουμε ότι η τάση είναι αρνητική, γεγονός που καταδεικνύει ότι στην αύξηση του παγίου κεφαλαίου συντελεί υψηλός δανεισμός.

Ο **Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων** δείχνει τη συχνότητα ανανέωσης των αποθεμάτων μιας εταιρείας μέσα στην λογιστική χρήση. Η τιμές του παρόντος δείκτη για έτη 2016 και 2017 δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, γεγονός θετικό για την εταιρεία καθώς πουλάει τα αποθέματά της γρήγορα, με συνέπεια να μην υπάρχουν πολλά αποθέματα.

Ο **Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων** δείχνει το μέγεθος χρήσης των περιουσιακών στοιχείων σε σχέση με τις πωλήσεις. Όσο μικραίνει η τιμή του δείκτη μειώνεται η χρήση περιουσιακών στοιχείων ενώ όσο μεγαλώνει η τιμή του δείκτη τόσο πιο συχνή είναι η χρήση παγίων περιουσιακών στοιχείων, γεγονός που μπορεί να προμηγνύει υπερεπένδυση σε πάγια. Ο δείκτης κρίνεται ικανοποιητικός καθώς φαίνεται πως η εταιρεία κάνει συχνά χρήση των περιουσιακών της στοιχείων.

Ο **Δείκτης Περιθωρίου Κέρδους** αποτελεί βαρόμετρο στον υπολογισμό της κερδοφορίας της εταιρείας καθώς εκφράζει το ποσοστό κέρδους της εταιρείας από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το κέρδος της εταιρείας μετά την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων και λοιπών εξόδων από τις καθαρές πωλήσεις. Ο δείκτης παρουσιάζει μια αύξηση από το 2016 στο 2017.

Ο **Δείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων** δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαια της για να δημιουργήσει κέρδη. Αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικότητας μια εταιρείας, καθώς καταδεικνύει το κέρδος που είναι σε θέση να παράγει, κάνοντας χρήση των πόρων και των αποθεματικών της. Για τις χρήσεις του 2016 και του 2017 οι τιμές είναι αρκετά χαμηλές, με μια μικρή αύξηση της τάσης το 2017. Οι μικρές τιμές των χρήσεων σχετίζονται με υψηλό κόστος πωληθέντων και εξόδων διάθεσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Οι Μάρκες της εταιρείας (Brands)

Αλλατίνη



Η Αλλατίνη αποτελεί ένα από τα παλαιότερα και πιο αγαπημένα σήματα της ελληνικής αγοράς και παράγει προϊόντα που απευθύνονται σε όλη την οικογένεια. Είναι η πρώτη μάρκα που έφερε στα ελληνικά νοικοκυριά το 1967 τα μπισκότα σε κυλινδρική συσκευασία και το συσκευασμένο αλεύρι με την τωρινή του μορφή το 1968, γνωστό σε όλους ως «αλεύρι για όλες τις χρήσεις». Από τις δημιουργίες εκείνης της εποχής μέχρι και σήμερα, η Αλλατίνη συνεχίζει να πρωτοπορεί και να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό νέες επιλογές αλεύρων σνακ και γλυκών. Αυτές οι επιλογές ξεκινούν από τα κλασικά μπισκότα βουτύρου “Goody” και φθάνουν μέχρι και σε πιο καινοτόμες όπως τα μεριδοποιημένα σνακ, τα μεγάλα μαλακά μπισκότα “Kings” και τα γεμιστά με σοκολάτα “Choco-Bloom”.

Κρις Κρις



Το Κρις Κρις δημιούργησε το πρώτο συσκευασμένο ψωμί σε φέτες στην Ελλάδα το 1967 και έκτοτε συνεχίζει να αποτελεί πρωταγωνιστή στην εγχώρια αγορά του ψωμιού του τοστ. Το 1992, καινοτομεί και εντάσσει για πρώτη φορά στην παραγωγική διαδικασία τη μέθοδο της παστερίωσης. Το 2005 συνεχίζοντας το μονοπάτι της καινοτομίας, δημιουργώντας και αναπτύσσοντας την κατηγορία της Υψηλής Διατροφικής Αξίας, λανσάρει την σειρά Κρις Κρις «Φέτες Ζωής». Στην παραπάνω σειρά συγκαταλέγεται το πρώτο λευκό ψωμί με διατροφική αξία μαύρου ψωμιού. Τέλος, το 2009 πρωτοπορεί ξανά με την κυκλοφορία στην αγορά του Κρις Κρις «Τόστιμο!», το οποίο αναβαθμίζει την ποιότητα του ψωμιού του τοστ σε γεύση και υφή.

Elite



Η Elite είναι ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα σήματα στην συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή. Η καινοτομία της να προωθήσει στην ελληνική αγορά την πρώτη τυποποιημένη φρυγανιά, δημιούργησε στην ουσία την αγορά φρυγανιάς όπως έχει σήμερα. Η συνταγή της επιτυχία της είναι η προσφορά προϊόντων απaráμιλλης ποιότητας που συμβάλλουν σε μια καθημερινή ισορροπημένη μεσογειακή διατροφή. Το 2003, αποτέλεσε

σημαντική χρονιά για την εταιρεία καθώς επεκτάθηκε στο τομέα των αλμυρών σνακ με τα «Elite Crackers Μεσογειακά» και έθεσε τις βάσεις για καινοτομία στα προϊόντα με πυλώνα την παραγωγή προϊόντων σχετιζόμενων με τη μεσογειακή διατροφή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Στοιχεία Προσωπικού⁵⁰

Κατανομή Προσωπικού Elbisco

Ανθρώπινο Δυναμικό (2017)		
Άνδρες	499	62,8%
Γυναίκες	296	37,2%
Σύνολο	795	100%

Ηλικιακή κατανομή

Ηλικία	Εταιρεία
<30 ετών	9,7%
30-50 ετών	67,4%
>50 ετών	22,9%
Μέσος Όρος	42,9 ετών

⁵⁰ https://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

Κατανομή θέσης απασχόλησης με βάση το φύλο

Ανθρώπινο Δυναμικό (2017)	A' B' C' Managers	Υπάλληλοι	Εργαζόμενοι Παραγωγής
Άνδρες	64	176	259
Γυναίκες	17	53	226
Σύνολο	81	229	485

Κατανομή Προσωπικού με βάση την Σύμβαση

Σύμβαση (2017)	Άνδρες	Γυναίκες
Αορίστου Χρόνου	380	201
Ορισμένου Χρόνου	119	95
Σύνολο	581	214

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Fred R. David, 2011, "Strategic Management- Concept and Cases", 13th edition, Prentice Hall
2. John Pearce II and Fred David, 1987, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements", Academy of Management Executive 1
3. Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2002, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, 2018, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Μιχάλης Γκλεζάκος, 2004, «Εισαγωγή στην ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων»

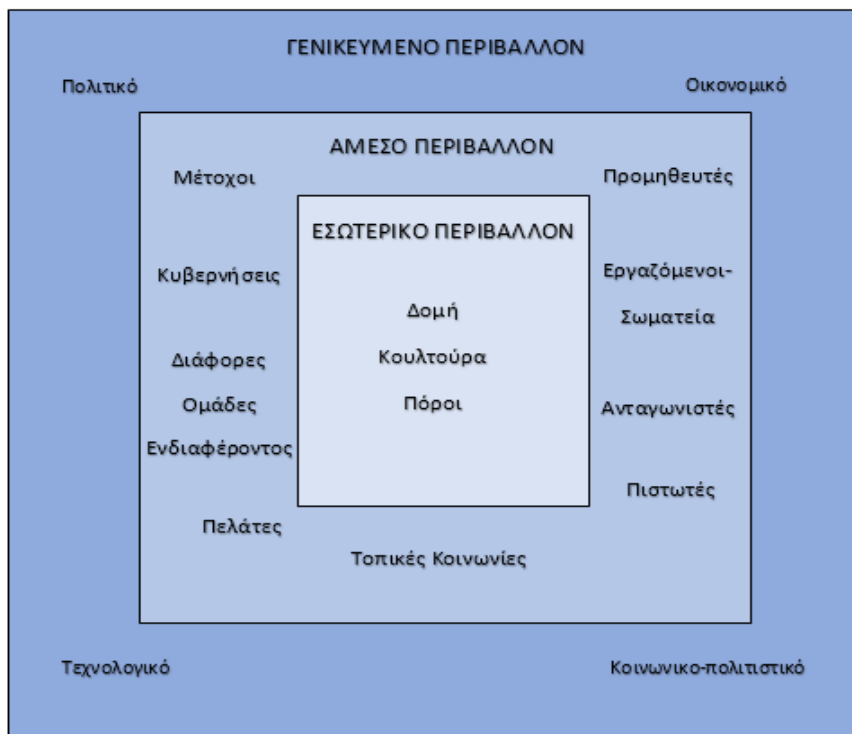
Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://elbisco.gr/>
2. http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf
3. <https://elbisco.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>
4. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B9%CE%BB%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Elbisco

Πριν ξεκινήσει ένας οργανισμός να ασχολείται με τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής του, πρέπει να σαρώσει το εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές και να αναλύσει το εσωτερικό του περιβάλλον για δυνάμεις και αδυναμίες. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον και η μεταλαμπάδευσή τους στο εσωτερικό της επιχείρησης.⁵¹ Με την ανάλυση αυτή, η εκάστοτε εταιρεία προσπαθεί να μειώσει τον επιχειρηματικό κίνδυνο αλλά και να εξασφαλίσει την μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Στο Διάγραμμα 4.1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση:



Διάγραμμα 4.1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁵¹ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

4.1 Φυσικό Περιβάλλον

Ο όρος περιβάλλον αναφέρεται σε οτιδήποτε περιβάλλει κάποιο αντικείμενο. Με τον όρο φυσικό περιβάλλον γίνεται λόγος για όλους τους ζωντανούς οργανισμούς και την άβια ύλη που υπάρχουν με φυσικό τρόπο στη Γη.⁵² Το φυσικό περιβάλλον επηρεάζεται και συγχρόνως επηρεάζει τη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού, εν προκειμένω τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Λόγω της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το περιβάλλον δεν δύναται να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις που έχουν προέλθει από την ανθρώπινη παρέμβαση με συνέπεια την οικολογική καταστροφή.

Τα παραπάνω συντελούν στην επιβολή κανονισμών, των οποίων η τήρηση πρέπει να ακολουθείται ρητά από την εκάστοτε επιχείρηση. Οι κανονισμοί αυτοί σχετίζονται με παγκόσμια προβλήματα όπως η τρύπα του όζοντος, η μείωση της βιοποικιλότητας, η υπερθέρμανση του πλανήτη κ.α. Με την πάροδο του χρόνου οι κανονισμοί αυτοί γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί και η τήρησή τους βοηθά στη διατήρηση της βιοποικιλότητας, αλλά παράλληλα ενισχύει την εικόνα της εταιρείας. Η Elbisco αποτελεί πρωτοπόρο σε ζητήματα περιβάλλοντος μέσω της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης αλλά και το ενιαίου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχει θέσει σε λειτουργία.

4.2 Γενικευμένο Περιβάλλον

Ανάλυση PEST

4.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το διεθνές πολιτικό περιβάλλον αλλά και το εκάστοτε εγχώριο έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Καθώς οι κυβερνητικές πολιτικές μεταβάλλονται, οι εταιρείες πρέπει να αναθεωρούν τις παρούσες στρατηγικές και πρακτικές τους και να τις προσαρμόζουν σε νέες προοπτικές και απαιτήσεις. Οι παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το πολιτικό περιβάλλον μιας εταιρείας σχετίζονται με την κυβερνητική σταθερότητα και τον πολιτικό κίνδυνο, τη φορολογία, τις απεργίες, ενδεχόμενες αποκρατικοποιήσεις κ.α.⁵³

52

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A6%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD

⁵³ Joseph Kim & Keung Ho, 2014, "Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis, European Academic Research", Vol.2

4.2.1.1 Πολιτική Σταθερότητα

Με τον όρο πολιτική σταθερότητα, εννοούμε τη διατήρηση του τρέχοντος πολιτικού status quo, που έχει ως στόχο την αποφυγή συχνών πολιτικών συγκρούσεων και εντάσεων, αλλά και την παράλληλη ενίσχυση της πολιτικής ειρήνης στην χώρα. Τα παραπάνω συντελούν στην ομαλή μετάβαση των εκάστοτε κυβερνήσεων, και μακροπρόθεσμα στην παγίωση της οικονομικής σταθερότητας. Η πολιτική ζωή της χώρας χαρακτηρίζεται κυρίως ως σταθερή, καθώς καθ' όλο το διάστημα της μεταπολίτευσης λαμβάνουν χώρα ομαλές μεταβάσεις σε θέματα κυβερνήσεων, χωρίς να έχει εμφανιστεί οποιοσδήποτε κίνδυνος ανατροπής του παρόντος πολιτεύματος (Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία).

Μελανό σημείο της πολιτικής σταθερότητας αποτελεί η συνεχής αλλαγή κυβερνήσεων στην εξουσία, αφού ενώ η θητεία της βουλευτικής περιόδου είναι τετραετής, κατά τη διάρκεια της μεταπολίτευσης (1974-2019), 24 κυβερνήσεις έχουν έρθει στην εξουσία, με αποκορύφωμα την δεκαετία (2009-2019) όπου ορκίστηκαν 7 στο σύνολο κυβερνήσεις.

Σήμερα κυβέρνηση αποτελεί ο ΣΥ.ΡΙΖ.Α., ένα κόμμα που προέρχεται από την Αριστερά και το ευρύτερο δημοκρατικό τόξο. Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται έντονη αστάθεια του πολιτικού σκηνικού, καθώς η εισροή ξένων κεφαλαίων είναι περιορισμένη και υπάρχει αδυναμία εμπιστοσύνης των αγορών προς την Ελλάδα. Η κρίση χρέους, τα μέτρα λιτότητας, το Δ.Ν.Τ., τα capital controls και τα μνημόνια συνετέλεσαν καταλυτικά προς την κατεύθυνσή αυτή και διαμόρφωσαν ένα κλίμα αβεβαιότητας της πορείας της χώρας μας στην Ε.Ε.

4.2.1.2 Φορολογία

Μία από τις παθογένειες διαχρονικά του ελληνικού κράτους είναι η επιβληθείσα φορολογία. Το θέμα της φορολογίας είναι ένα φλέγον ζήτημα για την εκάστοτε κυβέρνηση και αποτελεί ιδιαίτερα ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα κατατάσσεται στην πρώτη δεκάδα της λίστας των χωρών με την υψηλότερη φορολογία. Ο μέσος όρος της φορολογίας για τα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ κυμαίνεται στο 21,4%, ενώ η αντίστοιχη τιμή για την Ελλάδα είναι το 29%.⁵⁴ Επίσης, σύμφωνα με έκθεση του World Economic

⁵⁴ <https://www.in.gr/2019/01/16/economy/oosa-xryso-stin-ellada-gia-ti-forologia-stis-epixeiriseis/>

Forum, η οποία έλαβε χώρα ανάμεσα σε 137 κράτη, η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση όσον αφορά την επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για επενδύσεις.⁵⁵ Τα παραπάνω προμηνύουν πως οι περισσότερες επιχειρήσεις και οι όμιλοί τους, δεν προτίθενται να συνεχίζουν να επενδύουν στην ελληνική αγορά, καθώς η αγοραστική δύναμη και μείωση της κατανάλωσης βρίσκονται σε πτωτική πορεία.

4.2.1.3 Γραφειοκρατία

Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ε.Ε., η Ελλάδα βρίσκεται στην πρώτη θέση σε θέματα γραφειοκρατίας ανάμεσα και στα 28 κράτη-μέλη. Ο υψηλός βαθμός γραφειοκρατίας στη χώρα αποτελεί τροχοπέδη για επενδύσεις και ανάπτυξη, καθιστώντας τις συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δυσμενείς.⁵⁶

4.2.1.4 Πολιτικός Κίνδυνος

Ίσως από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αφορούν στις πολιτικές δυνάμεις της ανάλυσης είναι ο πολιτικός κίνδυνος. Με τον όρο του πολιτικού κινδύνου συνεπάγονται όλες οι πολιτικές, στρατιωτικές, διπλωματικές εξελίξεις, οι οποίες δύνανται να επηρεάσουν την κοινωνική και οικονομική ζωή μιας χώρας. Ο πολιτικός κίνδυνος σχετίζεται με ζητήματα όπως η πολιτική ανωμαλία, ο κίνδυνος κρατικοποιήσεων και κατασχέσεων, οι αλλαγές στον οικονομικό προσανατολισμό κ.α. Τις τελευταίες δεκαετίες, η επιχειρηματική δραστηριότητα βρήκε εύφορο έδαφος στην Ε.Ε., καθώς η ύπαρξη πολιτικού κινδύνου χαρακτηριζόταν ελάχιστη ως μηδαμινή.

Τα προηγούμενα χρόνια, τα κράτη τα οποία ενείχαν πιθανότητα πολιτικού κινδύνου ήταν τα αναπτυσσόμενα με αναδυόμενες οικονομίες. Με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης σηματοδοτήθηκε αλλαγή στο υπάρχον πολιτικό σκηνικό. Κράτη της Ε.Ε. όπως η Μεγάλη Βρετανία με την ψήφιση του Brexit, ή η Γαλλία με την επικράτηση των ευρωσκεπτικιστών στις ευρωεκλογές δείχνουν την ύπαρξη πολιτικού ρίσκου και σε αναπτυγμένα κράτη όπως και η χώρα μας. Αντίστοιχη περίπτωση πολιτικού κινδύνου αποτελεί το ελληνικό δημοψήφισμα του 2015, το οποίο ήταν αρμόδιο για την πορεία της χώρας μέσα στην Ε.Ε.

⁵⁵ <https://www.lykavitos.gr/oi-polyethnikes-gyrnoun-tin-plati-stin/>

⁵⁶ http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/archive/th-viomixanias/news/eisagwgiko_grafeiokratias.htm

4.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η Ελλάδα αποτελεί μια από τις αναπτυσσόμενες χώρες του δυτικού κόσμου με υψηλό επίπεδο διαβίωσης και πολύ υψηλό Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης. Το ξέσπασμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007 και η μετέπειτα παγκόσμια ύφεση του 2007 επηρέασε σε υπερθετικό βαθμό της ελληνική οικονομία. Η ελληνική οικονομία βασισμένη στις παθογένειές της, αλλά και άμεσα επηρεαζόμενη από την παγκόσμια ύφεση, οδηγήθηκε σε αυτό που χαρακτηρίζουμε σήμερα ως ελληνική κρίση χρέους.

Η μη βιωσιμότητα του δημοσίου χρέους οδήγησε την ελληνική κυβέρνηση στην αναζήτηση βοήθειας από έναν τριμερή μηχανισμό στήριξης και εποπτείας, ο οποίος συνίσταται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Οι επιπτώσεις της ελληνικής οικονομικής κρίσης οδήγησαν στη μεταβολή των οικονομικών μεγεθών της χώρας όπως η μείωση του ΑΕΠ, η αύξηση της ανεργίας, η μείωση των πραγματικών εισοδημάτων, η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας κ.α.

4.2.2.1 Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Η δημοσιονομική εξυγίανση που επέφερε δραστική μείωση των δημοσίων δαπανών, αλλά και των συναλλαγών, έπαιξε καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση του ΑΕΠ την τελευταία δεκαετία. Παρότι μέχρι και το ξέσπασμα της κρίσης η οικονομία κατέγραφε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, οι επιδόσεις της μετά την κρίση παρουσιάζουν σοβαρά ζητήματα. Στην πενταετία 2013-2017 παρουσιάζεται μια πτωτική πορεία της τιμής του ΑΕΠ μέχρι το 2016 από 180,7 δισ. στα 176,5, μεταβολή της τάξης του 2,32%. Η παραπάνω μείωση απορρέει από διάφορους παράγοντες όπως η αυξημένη καταναλωτική δαπάνη, η μείωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας κ.α. Από το 2016 στο 2017 εμφανίζεται μια αύξηση του ΑΕΠ της τάξης του 2,1% καθώς η τιμή του ΑΕΠ διαμορφώνεται από το 176,5 του 2016 στο 180,2 του 2017. Η αύξηση αυτή μπορεί να σχετίζεται με την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής και των εξαγωγών, την άνοδο της κατανάλωσης, η οποία αντανακλά σε μεγάλο βαθμό και την βελτίωση των εισοδημάτων κ.α. Στο Διάγραμμα 4.2 παρουσιάζονται οι τιμές του ΑΕΠ για την πενταετία 2013-2017:



Διάγραμμα 4.2: Το ΑΕΠ του ελληνικού κράτους (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.2.3 Δημόσιο Χρέος

Το ελληνικό κράτος αυτή την στιγμή έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ακαθάριστου χρέους επί του ΑΕΠ του (176,1 δισ.), στο σύνολο των χωρών που απαρτίζουν την Ε.Ε. Οι λόγοι δημιουργίας του χρέους είναι μακροπρόθεσμοι και αφορούν σε όλα τα φάσματα της ελληνικής οικονομίας. Υπερ-προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, αύξηση της κατανάλωσης μέσω συνεχόμενου τραπεζικού δανεισμού, άσκοπες κρατικοποιήσεις, υψηλή φοροδιαφυγή αποτελούν τους θεμέλιους λίθους για την ανόρθωση του υψηλού δημοσίου χρέους.⁵⁷ Στο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται η διακύμανση του χρέους από το 2003 έως το 2017.

⁵⁷ Serdar Ozturk & Ali Sozdemir, 2015, "Effects of Global Financial Crisis on Greece Economy", Procedia Economics and Finance, Vol.23



Διάγραμμα 4.3: Δημόσιο χρέος του ελληνικού κράτους (2013-2017)

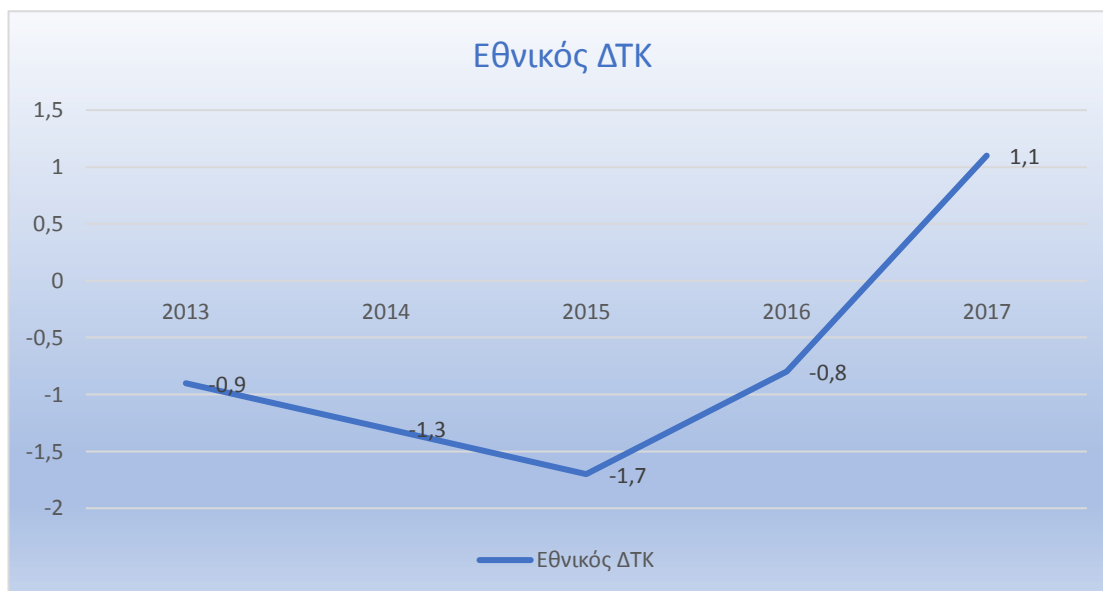
Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.2.4 Δείκτης Τιμών Καταναλωτή

Ένας δείκτης ο οποίος χρησιμοποιείται στη μέτρηση της οικονομίας μιας χώρας είναι ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ), ο οποίος μετρά το κόστος ζωής και διαβίωσης του πληθυσμού μιας χώρας βασιζόμενος στη διακύμανση των τιμών στα αγαθά και στις υπηρεσίες.⁵⁸ Την τελευταία πενταετία εμφανίζεται μια αισθητή μείωση του ΔΤΚ, η οποία απορρέει από φαινόμενο αποπληθωρισμού που παρουσιάστηκε στη χώρα. Το 2017 ο ΔΤΚ παρουσιάζει σημαντική αύξηση και η ελληνική οικονομία παρουσιάζει πληθωρισμό μετά από εύλογο χρονικό διάστημα. Στο Διάγραμμα 4.4 ακολουθούν οι τιμές του Εθνικού ΔΤΚ για το διάστημα 2013-2017:

58

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CF%8E%CE%BD_%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%89%CF%84%CE%AE



Διάγραμμα 4.4: Εθνικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.2.5 Απασχόληση – Ανεργία

Το ξέσπασμα της διεθνούς ύφεσης επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση του ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα. Την περίοδο 2008-2013, με την εμφάνιση των συνεπειών της στην Ελλάδα, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 25% και υπήρξε παράλληλη απώλεια 900.000 χιλιάδων θέσεων εργασίας. Την τελευταία δεκαετία, η Ελλάδα αποτελεί πρωταθλητή στην ανεργία στην Ε.Ε. με το ποσοστό των ανέργων να είναι μόνιμα διψήφιος αριθμός και να αγγίζει τον Ιούνιο του 2013 το 27,9%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε αριθμό μεγαλύτερο του 1/4 του συνολικού ενεργού πληθυσμού. Επίσης αρνητικό προβάδισμα κατέχει η χώρα και στην ανεργία των νέων έχοντας φτάσει στο 58,3% την ίδια χρονιά. Παρόλα αυτά την τελευταία πενταετία η ανεργία εμφανίζεται να έχει πτωτική τάση καθώς το 2017 ανέρχεται στο 21,5%.⁵⁹ Στο Διάγραμμα 4.5 παρουσιάζεται οι τιμές της ανεργίας για το διάστημα 2014-2017:

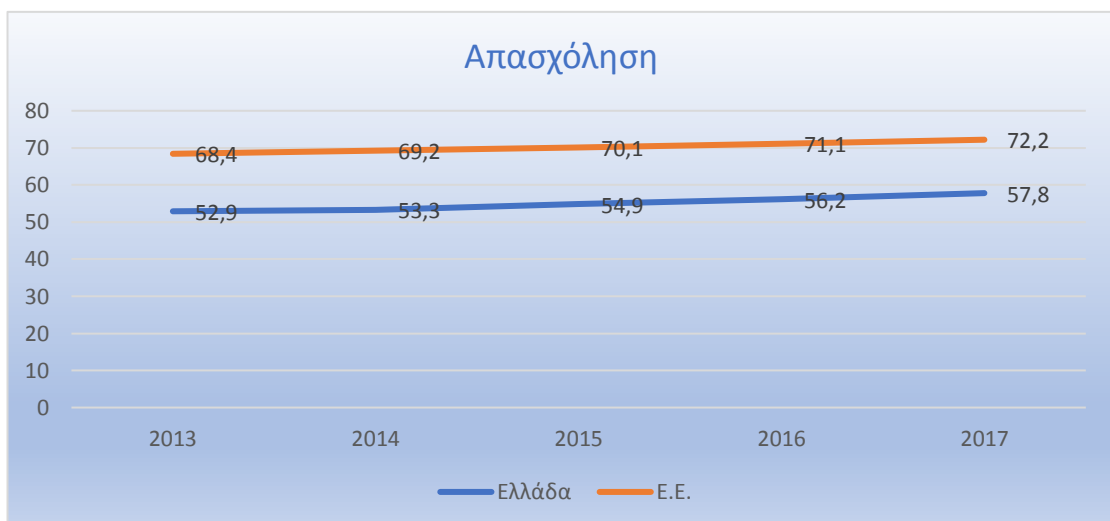
⁵⁹ David NF Bell & David G. Blanchflower, 2015, "Youth unemployment in Greece: measuring the challenge", IZA Journal of European Labor Studies



Διάγραμμα 4.5: Ανεργία (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

Επιπρόσθετα από το ζήτημα της υψηλής ανεργίας, το ελληνικό κράτος κατέχει μία από τις χειρότερες επιδόσεις στο θέμα της απασχόλησης. Το 2017 στη χώρα εμφανίζεται να αξιοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία περίπου τα 6/10 του συνολικού πληθυσμού της χώρας, καθώς το ποσοστό απασχόλησης ανέρχεται στο 57.8%. Το ποσοστό είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα καθώς η διαφορά με την Ε.Ε. κυμαίνεται στις 15 περίπου μονάδες. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ορίσει ως στόχο για την χώρα το 70% το οποίο με βάση τους σημερινούς ρυθμούς ανάπτυξης προβλέπεται να καταστεί ρεαλιστικό στα προσεχή έτη. Στο Διάγραμμα 4.6 εκτίθενται οι τάσεις απασχόλησης για την Ελλάδα και την Ε.Ε. για την πενταετία 2013-2017:



Διάγραμμα 4.6: Απασχόληση (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.2.6 Επενδύσεις

Η μειωμένη πιστοληπτική ικανότητα και η χαμηλή ανταγωνιστικότητα της χώρας αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα στην προσέλκυση επενδυτών. Η χώρα αποτελεί ουραγό στην Ευρωζώνη σε θέματα επενδύσεων για το 2017 καθώς βρίσκεται στην τελευταία θέση της αναλογίας επενδύσεων προς ΑΕΠ με ποσοστό 12,9% σε αντίθεση με το μέσο όρο της Ε.Ε., ο οποίος κυμαίνεται στο 20,8%. Το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 4.7), παρουσιάζει τις τιμές των επενδύσεων για τα έτη 2013-2017:

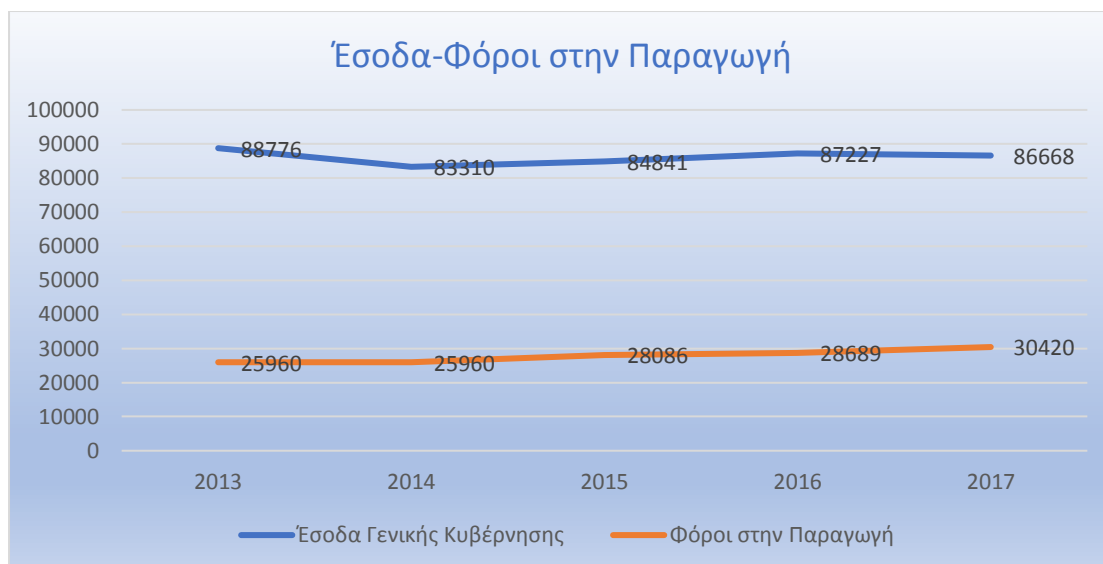


Διάγραμμα 4.7: Επενδύσεις (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.2.7 Έσοδα – Φόροι στην Παραγωγή

Τα κρατικά έσοδα μέσω της φορολόγησης φυσικών και νομικών προσώπων αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή εισοδήματος για το εκάστοτε κράτος. Η Ελλάδα καταλαμβάνει υψηλή θέση στο θέμα φορολόγησης των επιχειρήσεων. Το ΦΠΑ για τις εταιρείες και τους μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς είναι 29%, γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη για επενδύσεις, καθώς σημαντικό μέρος των κερδών των επιχειρήσεων διανέμεται στο κράτος. Την τελευταία πενταετία τα κρατικά έσοδα δεν εμφανίζουν σημαντικές μεταβολές στις τιμές τους ανά έτος, ενώ η φορολογία στην παραγωγή δείχνει να παρουσιάζει αυξητική τάση. Στο Διάγραμμα 4.8 παρουσιάζεται η συσχέτιση των κρατικών εσόδων με τη φορολογία στην παραγωγή:



Διάγραμμα 4.8: Συσχέτιση Εσόδων - Φόρων στην Παραγωγή (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάδα με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον θέτει το σύνολο των αξιών, των ηθών και εθίμων που διακρίνουν μια συγκεκριμένη ομάδα από μια άλλη.⁶⁰ Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν τον τόπο και τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται αφού ενδεχόμενες άστοχες ενέργειες θα μπορούσαν να αποτελέσουν αδιέξοδο για τον ίδιο τον οργανισμό. Τα στοιχεία που απαρτίζουν το προς εξέταση κοινωνικό περιβάλλον έχουν να κάνουν με τα δημογραφικά στοιχεία της χώρας, τις θρησκείες, την εγκληματικότητα αλλά και με ζητήματα μετανάστευσης.

4.2.3.1 Δημογραφικά στοιχεία

Ο πληθυσμός της Ελλάδας ορίζεται στους 10.816.286, εκ των οποίων 5.303.223 αποτελούν τον ανδρικό και 5.513.063 τον γυναικείο πληθυσμό. Αγκίδα για την χώρα αποτελεί ο δείκτης γήρανσης (η αναλογία του γεροντικού πληθυσμού 65+ ετών προς τον ηλικιακά νεότερο 0-14 ετών). Ο παραπάνω δείκτης έχει επικίνδυνα αυξητική τάση, γεγονός που καταδεικνύει την άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος. Οι υψηλές τιμές

⁶⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

του δείκτη σχετίζονται άμεσα την οικονομική κρίση, καθώς ο μέσος Έλληνας δεν επιθυμεί να δημιουργήσει οικογένεια αφού φοβάται πως δεν θα είναι σε θέση να την αναθρέψει λόγω της ενδεχόμενης οικονομικής αστάθειας και των προβλημάτων που θα αντιμετωπίσει. Το γεγονός αυτό αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για επενδύσεις στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοποιημάτων, καθώς κατά κύριο λόγο τα προϊόντα αυτά απευθύνονται σε νεότερο ηλικιακό πληθυσμό αφού οι καταναλωτικές συνήθειες των μεγαλύτερων ηλικιακά παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητες. Στο Διάγραμμα 4.9 παρατίθεται ο Δείκτης Γήρανσης της Ελλάδας για τα την πενταετία 2013-2017:



Διάγραμμα 4.9: Δείκτης Γήρανσης (2013-2017)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Η Ελλάς με αριθμούς», Ιανουάριος 2019

4.2.3.2 Μετανάστευση στην Ελλάδα

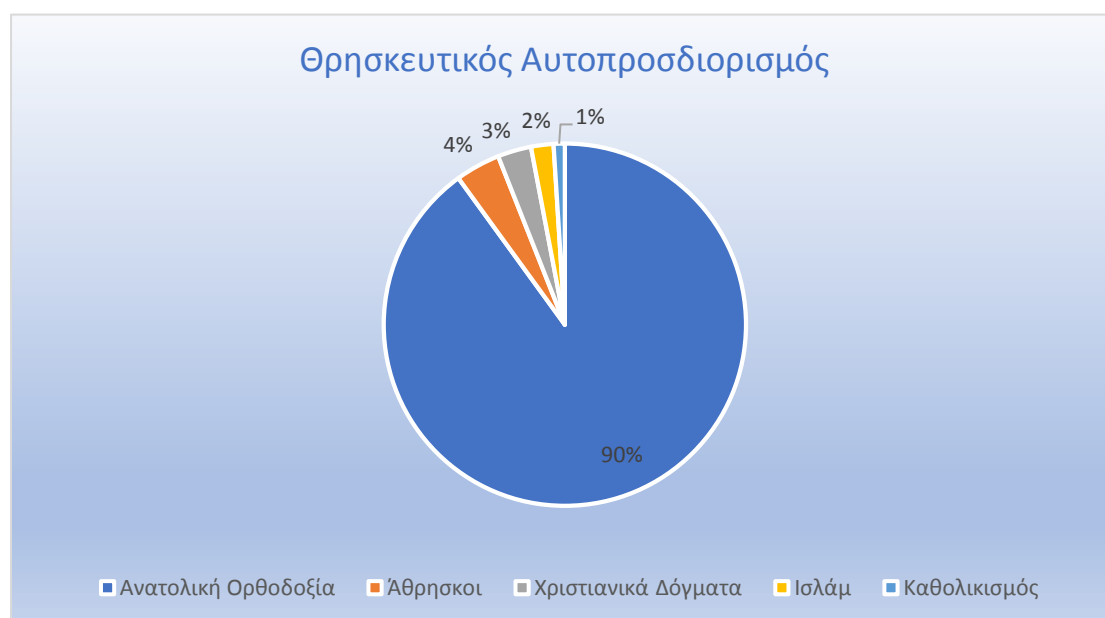
Ο πόλεμος στην Συρία και στο Αφγανιστάν και η έκρυθμη κατάσταση στο εσωτερικό διαφόρων χωρών της Ασίας και της Αφρικής δημιουργούν έντονο μεταναστευτικό ρεύμα προς τις χώρες της Ε.Ε για αναζήτηση καλύτερης ζωής. Η Ελλάδα αποτελεί κόμβο για τη μετακίνηση του ρεύματος των προσφύγων στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε., καθώς βρίσκεται σε ευνοϊκή γεωστρατηγική θέση.⁶¹ Ο αριθμός των προσφύγων στη Ελλάδα υπολογίζεται περίπου στα 97.750 άτομα. Η συγκεκριμένη ομάδα ατόμων μπορεί να αποτελέσει καταναλωτικό κοινό σε προϊόντα αρτοποιημάτων και

⁶¹ Anna Triandafyllidou, 2015, "Migration in Greece: Recent Developments", OECD Network of International Migration Experts

αρτοποιασμάτων ειδικότερα, είτε μέσω της ιδιωτικής κατανάλωσης είτε μέσω δημοσίων και ευρωπαϊκών δαπανών.

4.2.3.3 Θρησκείες στην Ελλάδα

Ο ελληνικός λαός αποτελεί έναν από τους πιο πιστούς λαούς στην Ε.Ε. με την επικρατούσα θρησκεία να είναι η Ανατολική Ορθόδοξη Εκκλησία. Το Σύνταγμα της χώρας έχει κατοχυρώσει την ανεξιθρησκεία και όλοι οι γηγενείς πολίτες δύνανται να αποφασίσουν την θρησκεία της προτίμησής τους όποτε αυτοί το επιθυμούν. Τα ήθη και έθιμα που εντάσσονται στο εκάστοτε θρησκευτικό πλαίσιο επηρεάζουν άμεσα τις εταιρείες καθώς θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους για να παράγουν προϊόντα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των καταναλωτών. Ακράδαντο παράδειγμα αποτελεί η γιορτή του Πάσχα κατά τη διάρκεια της οποίας μεγάλο μέρος του πληθυσμού καταναλώνει νησίσιμα προϊόντα. Οι εταιρείες που απαρτίζουν τον κλάδο τον τυποποιημένων αρτοποιασμάτων πρέπει να θεωρούν τη νηστεία ως ευκαιρία προώθησης καινοτόμων προϊόντων, καθώς η κατανάλωση νησίσιμων προϊόντων αποτελεί στη δεδομένη χρονική φάση, αναγκαιότητα για τον ορθόδοξο πληθυσμό. Στο Διάγραμμα 4.10 παρατίθεται η αναλογία θρησκειών στη χώρα:



Διάγραμμα 4.10: Θρησκευτικός Αυτοπροσδιορισμός (2017)

Πηγή: <https://www.pewforum.org/2017/05/10/religious-affiliation/>

4.2.3.4 Υγεία – Διατροφή

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας η Ελλάδα έχει ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά παχυσαρκίας, καθώς το 1/4 του συνολικού πληθυσμού τηρεί τα κριτήρια για να ανήκει στην κατηγορία της παχυσαρκίας.⁶² Ακόμα δυσμενέστερο, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, είναι το γεγονός ότι το 44% των αγοριών και το 38% των κοριτσιών σχολικής ηλικίας είναι παχύσαρκα ή υπέρβαρα.⁶³ Οι επιχειρήσεις του διατροφικού κλάδου πρέπει να αντιληφθούν το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να ακολουθήσουν τις προσαγές της σημερινής τεχνοκρατούμενης κοινωνίας. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής δεν αφήνει χρονικά περιθώρια στον καταναλωτή για ολοκληρωμένα γεύματα, οπότε η παραγωγή υγιεινών και γρήγορων τροφών είναι αναγκαία. Η αυξητική τάση στους δείκτες παχυσαρκίας θα πρέπει να ωθήσει τους ιθύνοντες του κλάδου σε μια κατεύθυνση παραγωγής και εμπορίας βιολογικών προϊόντων, προϊόντων με χαμηλά λιπαρά, χωρίς γλουτένη κ.α.

4.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία αποτελεί την εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης με στόχο τη δημιουργία ενός αντικειμένου με πρακτικό όφελος.⁶⁴ Η εφαρμογή και διάδοση των τεχνολογικών εφευρέσεων και επιτευγμάτων μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία αλλά συγχρόνως και απειλή. Στη σημερινή τεχνοκρατούμενη κοινωνία, οι εξελίξεις σε θέματα τεχνολογίας είναι καταίγιστικές και δύνανται να κάνουν πιο σύγχρονες, πιο γρήγορες αλλά και λιγότερο δαπανηρές τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.

Η «παραγωγή» τεχνολογικών εφευρέσεων αλλά και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα κράτος, επιτυγχάνεται με τη δημόσια και ιδιωτική επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη. Δυστυχώς η Ελλάδα δεν αποτελεί πρωτοπόρο σε θέματα E&A, με τις δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις να βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Οι δαπάνες για E&A στη χώρα μας κυμαίνονται στο 0.9% του ΑΕΠ, ενώ το μακροπρόθεσμο πλάνο της Ε.Ε. ορίζει το παραπάνω ποσοστό στο 3% του ΑΕΠ στα ερχόμενα έτη. Στο

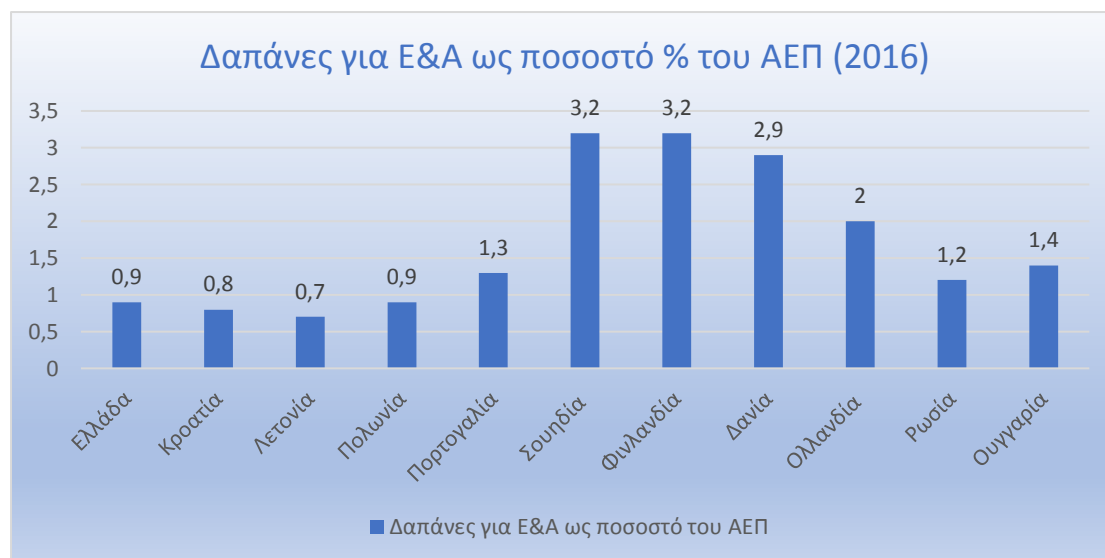
⁶² https://www.who.int/gho/ncd/risk_factors/overweight_obesity/obesity_adults/en/

⁶³ <http://www.kathimerini.gr/844427/article/epikairothta/episthmh/prwth-h-ellada-se-paidikh-paxysarkia>

⁶⁴

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1>

Διάγραμμα 4.11, παρουσιάζονται οι Δαπάνες για E&A σε διάφορες χώρες της Ε.Ε. συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας:



Διάγραμμα 4.11: Δαπάνες για E&A ως ποσοστό % του ΑΕΠ (2016)

Πηγή: https://www.dianeosis.org/research/research_policy/

Στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των αρτοποιασκευασμάτων, η καινοτομία απαρτίζει σημαντικό ρόλο στην παραγωγή των προϊόντων. Οι καινοτόμες εφευρέσεις και ο σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός ωθούν την παραγωγική διαδικασία σε μια ταχύτερη ασφαλέστερη και συγχρόνως ποιοτικότερη κατεύθυνση. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την βελτιστοποίηση των μηχανημάτων τα οποία εγγυώνται αυτοματοποιημένες διαδικασίες, στις οποίες τηρούνται αυστηρά πρότυπα υγιεινής και διασφάλισης της ποιότητας. Οι νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν πτυχές του τελικού προϊόντος, να μειώσουν το κόστος παρασκευής του και να το κάνουν περισσότερο προσιτό προς τον καταναλωτή. Τα τμήματα E&A των εν λόγω εταιρειών είναι σε επαγρύπνηση για τη δημιουργία ολοένα και περισσότερων προϊόντων που θα ικανοποιούν τον σύγχρονο απαιτητικό καταναλωτή σε θέματα γεύσης, συσκευασίας, συστατικών αλλά και υλικών συσκευασίας φιλικών προς το περιβάλλον.

4.3 Άμεσο Περιβάλλον

Ως άμεσο περιβάλλον ονομάζεται το περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις δραστηριότητες και λειτουργίες μια

επιχείρησης.⁶⁵ Οι δυνάμεις που υφίστανται στο άμεσο περιβάλλον αποτελούν προτεραιότητα μιας επιχείρησης στο θέμα της βέλτιστης διαχείρισής τους, με στόχο την αποκόμιση πλεονεκτήματος έναντι των άλλων του κλάδου.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Ο κλάδος μιας επιχείρησης είναι αυτός ο οποίος σε μεγάλο βαθμό ορίζει και ορίζεται παράλληλα από την επιχείρηση. Μέσω του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter δίνεται η δυνατότητα στην εκάστοτε επιχείρηση να υπολογίζει την ελκυστικότητα του κλάδου, την ένταση του ανταγωνισμού αλλά και την πιθανή κερδοφορία. Οι δυνάμεις που καθορίζουν τα παραπάνω είναι οι εξής:

4.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο σημαίνει διεκδίκηση μεριδίου αγοράς από τις υφιστάμενες εταιρείες, επομένως και απειλή για τον κλάδο. Η ένταξη σε έναν κλάδο προϋποθέτει την υπέρβαση των φραγμών εισόδου, οι οποίοι ελαττώνουν τις πιθανότητες και δυσχεραίνουν την διαδικασία εισόδου άλλων επιχειρήσεων. Στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοποιασμάτων εντοπίζεται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, καθώς απαρτίζεται από λίγες εταιρείες μεγάλου μεγέθους με αναγνωρίσιμα και διαχρονικά εμπορικά σήματα στην αγορά. Οι φραγμοί εισόδου για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, προσαρμοσμένοι στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοποιασμάτων είναι οι παρακάτω:

4.3.1.1 Απαιτήσεις Κεφαλαίων για την Είσοδο στον Κλάδο

Ο κλάδος των τυποποιημένων αρτοποιασμάτων απαιτεί υψηλές επενδύσεις για την εισαγωγή στον κλάδο. Η αρχική επένδυση που αφορά στις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τους ανθρώπινους πόρους και τα κανάλια διανομής αποτελεί τροχοπέδη για οποιαδήποτε επιχειρηματική πρωτοβουλία. Τέλος, η προβολή και προώθηση των προϊόντων μέσω τυχόν διαφημιστικών δραστηριοτήτων καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη αυξημένων κεφαλαίων.

⁶⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

4.3.1.2 Οικονομίες Κλίμακας

Οι εταιρίες που συμμετέχουν στον κλάδο έχουν δημιουργήσει συνθήκες για οικονομίες κλίμακας, οι οποίες στο μέλλον θα τελεσφορήσουν με τις κατάλληλες συνεργασίες και οικονομικές συμφωνίες. Προς το παρόν, δεν υφίστανται νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις που να ανταγωνίζονται σε μεγάλη κλίμακα τις παρούσες εταιρείες του κλάδου, καθώς δεν είναι σε θέση να παράγουν το ίδιο μεγάλες ποσότητες.

4.3.1.3 Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος ορίζει σε μεγάλο βαθμό την είσοδο στον κλάδο, καθώς αναφέρεται στις διαφορές που έχουν τα παραγόμενα προϊόντα και στο πόσο αφοσιωμένος είναι ο πελάτης σε αυτά. Όταν ένα προϊόν θεωρείται εξαιρετικό ή μοναδικό είτε λόγω ποιότητας είτε λόγω της προώθησής του, τότε δημιουργείται υψηλό κόστος μετακίνησης καθώς ο καταναλωτής έχει αναπτύξει την ιδέα ότι είναι καλύτερο από τα υπόλοιπα στην κατηγορία του. Στον εξεταζόμενο κλάδο, η διαφοροποίηση των προϊόντων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα καθώς η καινοτομία στον χώρο των αρτοποιασκευασμάτων αφορά συνήθως σε ήδη διαδεδομένα υλικά (σίκαλη, κριθάρι, βρώμη). Το χαμηλό κόστος μετακίνησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τιμή των προϊόντων καθώς στην περίπτωση που ένα είδος ψωμιού για σάντουιτς είναι φθηνότερο από κάποιο αντίστοιχο στην αγορά, ο καταναλωτής θα κινηθεί με κριτήριο την τιμή του.

4.3.1.4 Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής

Για τις εταιρείες του κλάδου το μεγαλύτερο μέρος της διανομής λαμβάνει χώρα στα κανάλια των σουπερμάρκετ, των παντοπωλείων και των καταστήματα φιλικών. Η δυνατότητα πρόσβασης στα υπάρχοντα κανάλια διανομής κρίνεται ιδιαίτερα χαμηλή καθώς οι ηγέτες του κλάδου κυριαρχούν με διάφορους τρόπους όπως κατοχύρωση συμφωνιών, υιοθέτηση δικτύου από εξαγορασμένες επιχειρήσεις κ.α.. Πάραυτα, οι νεο-εισερχόμενοι στον κλάδο έχουν την ευκαιρία να μην ακολουθήσουν τους ηγέτες, αλλά να χαράξουν δικά τους κανάλια σε διαφορετικά σημεία πώλησης όπως καντίνες κυλικεία και εποχικά καταστήματα. Αυτό συμβαίνει επειδή τα προϊόντα του κλάδου αποτελούν βασικό είδος διατροφής και ανήκουν στην κατηγορία των προγραμματισμένων αγορών με συνέπεια την κατανάλωση τους σε οποιαδήποτε περίσταση.

4.3.2 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ως υποκατάστατα θεωρούνται τα προϊόντα εκείνα που έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες με τα αντίστοιχα του παρόντος κλάδου. Τα προϊόντα του κλάδου αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό καθώς απειλούνται από δύο κατηγορίες υποκατάστατων προϊόντων. Η πρώτη αφορά στον κλάδο των τυποποιημένων μπισκότων, κρουασάν και αλμυρών σνακ, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των macrosnacks και η δεύτερη σχετίζεται με τα νωπά προϊόντα όπως το φρέσκο -μη τυποποιημένο- ψωμί από τους φούρνους.⁶⁶

4.3.2.1 Μπισκότα Κρουασάν Αλμυρά Σνακ

Ο κλάδος των «μπισκότων-κρουασάν και αλμυρών σνακ» εμφανίζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς οι εταιρείες που τον απαρτίζουν, εμφανίζουν μεγάλους τζίρους και ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό την αγορά. Οι εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν έντονα χαρακτηριστικά ανταγωνισμού μεταξύ τους, καθώς προσπαθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς μέσω προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (Private Label) τα οποία έχουν διαφορά τιμής με τις επώνυμες ετικέτες.⁶⁷ Τέλος, τα κανάλια διανομής έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των αρτοπαρασκευασμάτων αφού προωθούνται μέσω του καναλιού «FOOD» στα σουπερμάρκετ και σε αντίστοιχες επιχειρήσεις και μέσω του καναλιού «CTN» σε περίπτερα και άλλα ίδιου τύπου καταστήματα.

4.3.2.2 Φρέσκο Ψωμί

Το φρέσκο ψωμί και τα νωπά αρτοπαρασκευάσματα αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστή για τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα καθώς ανήκουν στην παράδοση του Έλληνα καταναλωτή και η κατανάλωση τους αποτελεί καθημερινή συνήθεια. Οι τιμές των αρτοπαρασκευασμάτων είναι παρόμοιες με τα τυποποιημένα αλλά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ορίζεται στην αδιαμφισβήτητη ποιότητα που τα διακρίνει. Το ψωμί, τα σάντουιτς, τα παξιμάδια και όλα τα υπόλοιπα παραγόμενα προϊόντα συνήθως παρασκευάζονται με φυσικά υλικά, χωρίς διογκωτικές ουσίες και χημικά πρόσθετα. Η εμπορία των παραπάνω προϊόντων δεν προϋποθέτει σύνθετα κανάλια διανομής αλλά επιτυγχάνεται μέσω των φούρνων της γειτονιάς, όπου η προσβασιμότητα καθίσταται ιδιαίτερα εύκολη.

⁶⁶ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

⁶⁷ ICAP, 2008, Τυποποιημένα Μπισκότα Κρουασάν και Αλμυρά Σνακ, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

4.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι δυνάμεις που ασκούν οι προμηθευτές σε μια επιχείρηση αποτελούν βαρόμετρο για την ανάπτυξη της, καθώς παίζουν κυρίαρχο ρόλο στον ορισμό της ανταγωνιστικότητας του κλάδου που συμμετέχουν. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ορίζεται από τα παρακάτω:

4.3.3.1 Προμηθευτές Πρώτων Υλών

Ο αριθμός των προμηθευτών του κλάδου θεωρείται μεγάλος και η διαπραγματευτική του δύναμη σχετικά ισχυρή. Οι βασική πρώτη ύλη που τοποθετούνται ως εισροή στην παραγωγική διαδικασία είναι κυρίως το αλεύρι. Η εγχώρια παραγωγή αλεύρων είναι επαρκής για την επιχειρηματική δραστηριότητα του κλάδου, αν και κάποιες εταιρείες επιλέγουν την προμήθεια αυτών από το εξωτερικό. Η αγορά των πρώτων υλών από το εξωτερικό βασίζεται στη μείωση του κινδύνου διακύμανσης των τιμών, οι οποίες βρίσκονται σε πλήρη εξάρτηση με γεγονότα που επηρεάζουν τις καλλιέργειες (φυσική καταστροφή). Η εισαγωγή των αλεύρων από άλλες χώρες, συνήθως δεν βασίζεται στη μείωση του κόστους καθώς η τιμή των αλεύρων δεν διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό στα κράτη της Ε.Ε. Όσον αφορά στις βοηθητικές πρώτες ύλες όπως η ζάχαρη και το αλάτι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται χαμηλή διότι και οι επιχειρήσεις που τα παράγουν είναι συνήθως μεσαίου ή μικρού μεγέθους και δεν συμμετέχουν στον ίδιο βαθμό στην παραγωγική διαδικασία.

4.3.3.2 Ολοκλήρωση προς τα εμπρός

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός από τη μεριά των προμηθευτών θεωρείται αρκετά δύσκολη. Οι προμηθευτές του κλάδου ανήκουν στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας, η μεταπήδηση στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοποιασκευασμάτων προϋποθέτει τεχνογνωσία, υψηλά κεφάλαια, αλλά και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό.

4.3.3.3 Κόστος μετακίνησης

Το κόστος μετακίνησης στον εξεταζόμενο κλάδο κρίνεται ως χαμηλό, καθώς η βασική πρώτη ύλη είναι το αλεύρι, ένα αδιαφοροποίητο σχετικά προϊόν, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες του κλάδου να επιλέξουν εκ νέου συνέταιρο με τις αναμενόμενες συνέπειες.

4.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές διαπραγματεύονται σε σχέση με την εταιρεία με στόχο χαμηλότερες τιμές, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ανώτερη ποιότητα. Στον προς ανάλυση κλάδο εντοπίζονται δύο είδη αγοραστών, τα σουπερμάρκετ και οι εταιρείες που συμμετέχουν στο δίκτυο HO.RE.CA (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Καφέ).

Τα σουπερμάρκετ έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη καθώς αποτελούν τον κύριο αγοραστή του κλάδου λόγω του της ποσότητας των εισροών που δέχονται από προϊόντα του κλάδου, αλλά και γιατί είναι υπεύθυνοι για την προώθηση του προϊόντος μέσα στον χώρο του καταστήματος.

Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο δίκτυο HO.RE.CA έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τα σουπερμάρκετ καθώς η ποσότητα των εισροών τους είναι περιορισμένη. Ωστόσο, οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι σε θέση να ασκήσουν δύναμη λόγω της περιορισμένης διαφοροποίησης των προϊόντων, αφού είναι σε θέση να επωμιστούν το χαμηλό κόστος μετακίνησης και να συνάψουν συμφωνία με άλλο συμβαλλόμενο μέλος του κλάδου.

4.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η κερδοφορία ενός κλάδου σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές που απαρτίζουν τον κλάδο. Μέσα από μια σειρά ενεργειών, οι εταιρείες του κλάδου προσπαθούν να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ανταγωνιστικές με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς και την χαρτογράφηση νέων καναλιών διανομής. Οι παράγοντες που ορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού έχουν εξαρτώνται από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, αριθμό και το μέγεθος των ανταγωνιστών και την διαφοροποίηση του εκάστοτε προϊόντος.

4.3.5.1 Μέγεθος Ανταγωνιστών

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα έντονος αφού το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς ανήκει σε τρεις εταιρείες, οπότε η κάθε ενέργεια μιας εκ των τριών, έχει σημαντικό αντίκτυπο και στις υπόλοιπες.

4.3.5.2 Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Ο εξεταζόμενος κλάδος βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, γεγονός που οφείλεται στο ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης αλλά και στην επιδίωξη παγίωσης της θέσης του ηγέτη στην αγορά από τους ανταγωνιστές. Οι εταιρείες με εξαγορές, συγχωνεύσεις,

επενδύσεις και επιθετικό μάρκετινγκ στοχεύουν στην σταθεροποίηση αλλά και βελτίωση του ποσοστού πωλήσεών τους στον κλάδο.

4.3.5.3 Βαθμός Διαφοροποίησης του Προϊόντος

Τα προϊόντα του κλάδου δεν έχουν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης, καθώς οι βασικές πρώτες ύλες δεν παρουσιάζουν μεγάλες παραλλαγές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού ανάμεσα στις εταιρείες, αφού οι καταναλωτές επιλέγουν την αγορά τους με βάση διαφορετικά κριτήρια, όπως η έκπτωση στην τιμή και η εξυπηρέτηση. Ακράδαντη απόδειξη επιλογής προϊόντων με βάση το κόστος αποτελεί το λανσάρισμα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας προωθούνται από τις ίδιες τις εταιρείες, συνήθως μέσω των σουπερμάρκετ, για περαιτέρω εδραίωση της θέσης της εταιρείας της αγοράς. Τα παραπάνω ορίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης στον κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson
3. Joseph Kim & Keung Ho, 2014, “Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis, European Academic Research”, Vol.2
4. Serdar Ozturk & Ali Sozdemir, 2015, “Effects of Global Financial Crisis on Greece Economy”, Procedia Economics and Finance, Vol.23
5. David NF Bell & David G. Blanchflower, 2015, “Youth unemployment in Greece: measuring the challenge”, IZA Journal of European Labor Studies
6. Anna Triandafyllidou, 2015, “Migration in Greece: Recent Developments”, OECD Network of International Migration Experts
7. ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
8. ICAP, 2008, Τυποποιημένα Μπισκότα Κρουασάν και Αλμυρά Σνακ, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A6%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD
2. <https://www.in.gr/2019/01/16/economy/oosa-xryso-stin-ellada-gia-ti-forologia-stis-epixeiriseis/>
3. <https://www.lykavitos.gr/oi-polyethnikes-gyrnoun-tin-plati-stin/>
4. http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/archive/th-viomixanias/news/eisagwgiko_grafeiokratias.htm
5. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CF%8E%CE%BD_%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%89%CF%84%CE%AE
6. <https://www.pewforum.org/2017/05/10/religious-affiliation/>
7. https://www.who.int/gho/ncd/risk_factors/overweight_obesity/obesity_adults/en/

8. <http://www.kathimerini.gr/844427/article/epikairothta/episthmh/prwth-h-ellada-se-paidikh-paxysarkia>
9. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1>
10. https://www.dianeosis.org/research/research_policy/

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών

5.1 Ανάλυση SWOT - Εισαγωγή

Η συνολική αξιολόγηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης αναφέρεται ως «ανάλυση SWOT». Η ανάλυση SWOT αποτελείται από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης.⁶⁸ Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας πρέπει πρώτα να λάβει χώρα η διαδικασία της στρατηγικής εναρμόνισης των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από την ανάλυση δίνεται η δυνατότητα καθορισμού των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν τους στρατηγικούς παράγοντες της εταιρείας.⁶⁹

Στην παρούσα ενότητα γίνεται χρήση των μητρών IFAS, EFAS, SFAS με στόχο το φιλτράρισμα της ασήμαντης πληροφόρησης αλλά και τον καλύτερο και πιο ευανάγνωστο διαχωρισμό των εσωτερικών, εξωτερικών και στρατηγικών παραγόντων, αφού μέσω των σταθμισμένων αποτελεσμάτων ο δέκτης είναι σε θέση να βγάλει καλύτερα και ασφαλέστερα συμπεράσματα.⁷⁰

Στον Πίνακα 5.1 παρατίθενται, μέσω της μήτρας IFAS (Internal Factor Analysis Summary), τα συστατικά μέρη που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Δυνάμεις – Αδυναμίες).

⁶⁸ Philip Kotler, 2011, "Marketing Management", 10th Edition, Prentice Hall

⁶⁹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁷⁰ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson

Πίνακας 5.1: Μήτρα IFAS

Εσωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμός Ανταπόκρισης	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Δυνάμεις			
Αναγνωρισιμότητα	.10	4	.40
Είδος πρώτης ανάγκης	.05	2	.10
Ισχυρό κανάλι διανομής	.10	4	.40
Ποιότητα – Πιστοποίηση Προϊόντων	.15	3	.45
Καινοτομία – Έρευνα & Ανάπτυξη	.10	3	.30
Βιώσιμη Ανάπτυξη	.10	3	.30
Εγκατάσταση νέας γραμμής παραγωγής	.10	4	.40
Αδυναμίες			
Μειώσεις οικονομικών επιδόσεων	.10	3	.30
Περιορισμένη διάρκεια ζωής ψωμιού	.05	2	.10
Υψηλό κόστος μεταφοράς τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων	.10	2	.20
Χειρότερηση ανταγωνιστικής θέσης	.05	2	.10
Συνολικό Αποτέλεσμα	1.00		3.05

5.1.1 Δυνάμεις

Αναγνωρισιμότητα

Οι μάρκες της Elbisco αποτελούν από τα πιο αναγνωρισμένα σήματα στη συνείδηση του Έλληνα καταναλωτή. Η ταύτιση του καταναλωτή με ένα “brand name” δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία, καθώς όταν θα βρεθεί σε θέση να επιλέξει ανάμεσα στα προϊόντα του κλάδου, η διαδικασία λήψης της απόφασής του θα επηρεαστεί σε υπερθετικό βαθμό λόγω των χαρακτηριστικών της μάρκας. Το «Κρις Κρις» και η «Αλλατίνη» αποτελούν από τα πιο αναγνωρίσιμα σήματα στο «καλάθι της νοικοκυράς».

Είδος πρώτης ανάγκης

Το ψωμί αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης για την παγκόσμια κοινότητα. Κάθε χώρα και κάθε λαός έχουν τα δικά τους είδη ψωμιού με βάση τις παραγόμενες πρώτες ύλες. Αντίστοιχα, στην Ελλάδα η κατανάλωση ψωμιού είναι καθημερινή από την οικογένεια, όπως και τα παραγόμενα από άλευρα προϊόντα που είθισται να καταναλώνονται στη διάρκεια της ημέρας ως γρήγορο φαγητό – σνακ.

Ισχυρό κανάλι διανομής

Η Elbisco αποτελεί μία από τις κυρίαρχες εταιρείες, όσον αφορά στα θέματα διανομής των προϊόντων. Τα προϊόντα της εταιρείας, αμέσως μετά την παραγωγή τους, αποστέλλονται σε όλα τα μέρη παραλαβής, σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα με στόχο την όσο καλύτερη διατήρηση του προϊόντος. Βασισόμενη στην νέα μονάδα παραγωγής φρυγανιάς, η εταιρεία αυξάνει ολοένα και περισσότερο τη διανεμόμενη ποσότητα προϊόντων αλλά και τα σημεία πώλησης.

Ποιότητα – Πιστοποίηση Προϊόντων

Η εταιρεία εφαρμόζει συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων έχοντας στο επίκεντρο τους καταναλωτές, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και το κοινωνικό σύνολο. Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας μέσω σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων και βελτιωμένων διεργασιών παραγωγής. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται μέσω πιστοποιημένων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων με βάση τα διεθνή πρότυπα όπως τα : BRC, IFS, ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001.⁷¹

Καινοτομία – Έρευνα και Ανάπτυξη

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας διαχειρίζεται προγράμματα αξιολόγησης πρώτων υλών, ανάπτυξης νέων προϊόντων αλλά και βελτίωσης των υπαρχόντων με βάση τις επιθυμίες τους σύγχρονου καταναλωτή. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της παρακολούθησης των εξελίξεων στην τεχνολογία, στην επιστήμη αλλά και των παγκόσμιων καταναλωτικών τάσεων. Η Elbisco συνεργάζεται άμεσα με ακαδημαϊκά και ερευνητικά κέντρα της Ελλάδας και του εξωτερικού με στόχο την παραγωγή γνώσης. Κάποια από τα καινοτόμα προϊόντα της εταιρείας αποτελούν

⁷¹ <https://elbisco.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B1/>

τα: «Κρις Κρις Φέτες Ζωής πολύσπορο», «Κρις Κρις Brioche» και «Kings Soft Cookie».⁷²

Βιώσιμη Ανάπτυξη

Για την Elbisco, η «Βιώσιμη Ανάπτυξη» δεν αποτελεί απλό προσανατολισμό, αλλά στρατηγική κατεύθυνση. Η εταιρεία ακολουθώντας τις επιταγές της σύγχρονης εποχής, θεωρεί πως σταθερή οικονομική ανάπτυξη χωρίς σεβασμό του περιβάλλοντος και της κοινωνίας δεν είναι σε θέση να λάβει χώρα. Οι συνέπειες μη σεβασμού του περιβάλλοντος φυσικού και κοινωνικού, όπου δραστηριοποιείται η εκάστοτε εταιρεία, δύνανται να είναι καταστροφικές για την υπόστασή της. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει αρμόδια επιτροπή «Βιώσιμης ανάπτυξης», με στόχο την παρακολούθηση των διεθνών τάσεων αειφορίας αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα.⁷³

Εγκατάσταση νέας γραμμής παραγωγής

Εν μέσω οικονομικής κρίσης η Elbisco συνεχίζει να επενδύει στην αύξηση του μεριδίου της, στην παγκόσμια και την εγχώρια αγορά. Το 2018 εγκαινιάστηκε νέα γραμμή παραγωγής φρυγανιάς στο εργοστάσιο της Χαλκίδας, η οποία αυξάνει κατά 40% την παραγωγική δυνατότητα της εταιρείας. Η εγκατάσταση της νέας γραμμής αποσκοπεί στη ενίσχυση του σήματος “Elite”, καθιστώντας το ηγέτη στην αγορά φρυγανιάς στην Ελλάδα.⁷⁴

5.1.2 Αδυναμίες

Μειώσεις οικονομικών επιδόσεων

Οι οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας βρίσκονται σε πτώση τα τελευταία χρόνια λόγω της αβεβαιότητας της ελληνικής οικονομίας, η οποία επηρεάζει το διαθέσιμο εισόδημα και τον ανταγωνισμό. Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών του ομίλου μειώθηκε κατά 2.6% από 113.4 εκατ € σε 110.4 εκατ €. Επίσης η εταιρεία εμφάνισε ζημιές για ακόμη μια χρονιά από το 2015 και μετά. Παρά τα μειωμένα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η οικονομική κατάσταση της Εταιρείας και του

⁷² http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

⁷³ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

⁷⁴ <http://www.kathimerini.gr/917298/article/oikonomia/epixeirhseis/ependysh-20-ekat-ths-elbisco-gia-nea-grammh-paragwghs>

Ομίλου κρίνεται ως ικανοποιητική, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και το βάθος των στρατηγικών επενδύσεων της.⁷⁵

Περιορισμένη διάρκεια ζωής ψωμιού

Η κάθε χώρα παράγει τα δικά της τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα τα οποία συνήθως αποτελούν ένα μη εξαγωγίμο προϊόν, αφού η μικρή διάρκεια συντήρησης του ψωμιού, του ψωμιού του τοστ και όλων των παρεμφερών σκευασμάτων δεν τα καθιστά ικανά να συντηρηθούν για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Υψηλό κόστος μεταφοράς τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων

Τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα ανεξάρτητα από το μικρό προσδόκιμο ζωής, κρίνονται ακατάλληλα στο θέμα των εξαγωγών αφού και τα προϊόντα με μεγαλύτερη δυνατότητα συντήρησης όπως φρυγανιές, κριτσίνια κ.α., δε μπορούν να αποφέρουν υψηλά κέρδη στην εταιρεία. Το γεγονός αυτό βασίζεται στο ότι εμφανίζεται δυσαναλογία ανάμεσα στον όγκο και την οικονομική τους τιμή, με απότοκο να είναι αρκετά υψηλό το μεταφορικό κόστος.

Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης

Η αγορά του σήματος «Κατσέλης» και το επαναλανσάρισμα του στην αγορά από την «Καραμολέγκος» δημιουργούν δυσμενές κλίμα στον ανταγωνισμό του κλάδου. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την πρόθεση της «Ε.Ι. Παπαδοπούλου» για μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων συμπιέζει περαιτέρω τη θέση της Elbisco μέσα στον κλάδο.⁷⁶

Στον Πίνακα 5.2 παρατίθενται, μέσω της μήτρας EFAS (External Factor Analysis Summary), τα συστατικά μέρη που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Ευκαιρίες - Απειλές).

⁷⁵ <https://elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-2017.pdf>

⁷⁶ <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>

Πίνακας 5.2: Μήτρα EFAS

Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμός Ανταπόκρισης	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Ευκαιρίες			
Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών	.10	3	.30
Αύξηση ζήτησης κατανάλωσης ελληνικών προϊόντων	.10	2	.20
Αύξηση κατανάλωσης σνακ (Junk Food)	.10	2	.20
Αυξημένη ζήτηση σε ξένες οικονομίες	.15	4	.60
Κλάδος HO.RE.CA	.05	3	.15
Απειλές			
Οικονομική κρίση	.10	2	.20
Πολιτικός κίνδυνος	.05	3	.15
Υψηλή φορολογία επιχειρήσεων	.10	2	.20
Στροφή προς την κατανάλωση βιολογικών τροφίμων	.10	3	.30
Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας	.10	2	.20
Μεταβολή αξίας πρώτων υλών	.05	4	.20
Συνολικό Αποτέλεσμα	1.00		2.70

5.1.3 Ευκαιρίες

Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι εταιρείες που επιθυμούν τη δραστηριοποίηση στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων, πρέπει πρώτα να υπολογίσουν

το κόστος της συνολικής επένδυσης για σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, κανάλια διανομής, προώθηση του προϊόντος κ.α. Το γεγονός πως το κόστος επένδυσης των παραπάνω φαντάζει δυσθεώρητο, βοηθά την εταιρεία στην επικέντρωση των στρατηγικών της στόχων και στην προσήλωση της στον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Αύξηση ζήτησης κατανάλωσης ελληνικών προϊόντων

Την τελευταία δεκαετία ένα νέο κίνημα έχει κάνει έντονη την εμφάνισή του και αφορά στην κατανάλωση γηγενών προϊόντων και υπηρεσιών. Μέχρι και πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, η τάση για αγορά ξένων προϊόντων ήταν ιδιαίτερα εμφανής στην χώρα, καθώς το 2009 τα χρήματα που δαπανούσε η χώρα για εισαγωγές ήταν τριπλάσια από τα εισπραττόμενα των εξαγωγών. Τα παραπάνω είχαν και συνεχίζουν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο εισόδημα της ελληνικής κοινωνίας, στα κρατικά έσοδα αλλά και μακροπρόθεσμα στην υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών της χώρας. Η στροφή προς τα ελληνικά προϊόντα προτιμάται σε μεγάλο βαθμό πλέον από τους καταναλωτές καθώς ενισχύονται οι εγχώριες επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να αναπτύξουν την εξαγωγική τους δραστηριότητα, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και τέλος να συνεισφέρουν στην ελληνική οικονομία.

Αύξηση κατανάλωσης σνακ (Junk Food)

Ως πρόχειρο φαγητό θεωρείται το προϊόν αυτό που περιέχει σημαντική ποσότητα σακχάρων, αλατιού, υδατανθράκων, κορεσμένων – τρανς λιπαρών. Το είδος αυτού του φαγητού θεωρείται βλαβερό σε συχνή κατανάλωση και μεγάλες ποσότητες καθώς η διατροφική του αξία είναι χαμηλή ενώ περιέχει πολλές θερμίδες. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής ορίζει αναγκαία την κατανάλωση των παραπάνω τροφών, αφού ο πυκνός χρόνος της καθημερινότητας δεν καθιστά εύκολη την κατανάλωση ωφέλιμων τροφών. Τα προϊόντα της εταιρείας που ανήκουν στα τυποποιημένα αρτοποιασκευάσματα αλλά και στον κλάδο των «αλμυρών σνακ μπισκότων κρουασάν» δύνανται να εξυπηρετήσουν τις συνήθειες του σύγχρονου καταναλωτή μέσα από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων τα οποία είναι έτοιμα προς κατανάλωση.

Αυξημένη ζήτηση σε ξένες οικονομίες

Η Elbisco αποτελεί μια εταιρεία πρότυπο για την εγχώρια αγορά και όχι μόνο, καθώς αποβλέπει σε μια ευρύτερη δραστηριοποίηση της στην παγκόσμια οικονομία. Στην παρούσα φάση η εταιρεία δραστηριοποιείται σε 25 χώρες, με τις εξαγωγές να αποτελούν το 13,5% του συνολικού της τζίρου.⁷⁷ Η θυγατρική της εταιρείας “Zito Luks

⁷⁷ <http://www.kathimerini.gr/1010171/article/oikonomia/epixeirhseis/th-dhmioyrgia-monadas-paragwghs-mpiskotwn-sto-riant-sxediazai-h-elbisco>

AD Skorje” πέτυχε πωλήσεις της τάξεως των 18.2 εκατ € στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων και τον κλάδο των σνακ δημιουργώντας ευνοϊκό κλίμα για περαιτέρω επενδύσεις.⁷⁸ Η στρατηγική κατεύθυνση της Elbisco περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο επέκτασης και επενδύσεων στην αγορά της Μέσης Ανατολής αλλά και των Η.Π.Α. Η προοπτική επέκτασης στη Μέση ανατολή περιλαμβάνει τη δημιουργία γραμμής παραγωγής μπισκότων στο Ριάντ της Σαουδικής Αραβίας σε κοινοπραξία με την “Gulf Catering Food Factory”, τη μεγαλύτερη εγχώρια εταιρεία σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων.

Κλάδος HO.RE.CA

Η εταιρεία αποσκοπεί στην επέκτασή της, μέσω της δημιουργίας και ισχυροποίησής των καναλιών διανομής της στον κλάδο HO.RE.CA (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Καφέ). Η εξάπλωση στον παρόντα κλάδο αποτελεί μεγάλη ευκαιρία, καθώς η Ελλάδα αποτελεί παγκόσμιο τουριστικό προορισμό. Ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα βρίσκεται σε ανοδική τάση επομένως και η κατανάλωση των διανεμόμενων προϊόντων.

5.1.4 Απειλές

Οικονομική κρίση

Μετά το ξέσπασμα του 2009, η οικονομική κρίση οδήγησε στη μείωση του ΑΕΠ, την αύξηση της ανεργίας και γενικότερα είχε σοβαρές επιπτώσεις στην οικονομική κατάσταση της Ελλάδας. Στο επίπεδο των επιχειρήσεων, οι συνέπειες της κρίσης σχετίζονται με υπερφορολόγηση των κερδών των εταιρειών, μειωμένη προσέλκυση επενδυτών λόγω της επικρατούσας αβεβαιότητας, μείωση των πραγματικών εισοδημάτων με αποτέλεσμα την ταυτόχρονη μείωση της κατανάλωσης αλλά και φυγή του εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού της χώρας (Brain Drain).

Πολιτικός κίνδυνος

Οι δυσβάσταχτες συνέπειες της οικονομικής κρίσης για την κοινωνία και την οικονομία, έφεραν στο προσκήνιο το φαινόμενο του πολιτικού κινδύνου. Ο πολιτικός κίνδυνος μπορεί να επιδράσει στις επιχειρήσεις μιας χώρας μέσω αλλαγών στον κρατικό οικονομικό προσανατολισμό αλλά και με κρατικοποιήσεις και κατασχέσεις. Στη Μεγάλη Βρετανία πολυεθνικές–κολοσσοί όπως η “Royal Dutch Shell”, με βάση τον κίνδυνο του

⁷⁸ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

Brexit, μηχανεύονται λύσεις όπως η μεταφορά της έδρας από το Λονδίνο και η δραστηριοποίηση σε άλλες οικονομίες. Στην Ελλάδα, αντίστοιχο περιστατικό αποτελούσε το δημοψήφισμα του 2015 όπου κρινόταν το μέλλον της χώρας στην Ε.Ε. Σε περίπτωση ενός Grexit η χώρα θα έμενε γεωπολιτικά, στρατηγικά και οικονομικά απομονωμένη με δυσμενείς συνέπειες για το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου.

Υψηλή φορολογία επιχειρήσεων

Λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και της λανθασμένης κυβερνητικής πολιτικής, η υπερφορολόγηση των γίνεται ολοένα και δριμύτερη για τις εταιρείες. Μέσω της αναγκαστικής υποβολής υψηλών φόρων, το κράτος παράγει βραχυπρόθεσμα περισσότερα έσοδα χωρίς να κοιτάει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της μείωσης της ανταγωνιστικότητας και της αποθάρρυνσης των επενδύσεων.

Στροφή προς την κατανάλωση βιολογικών τροφίμων

Η κατανάλωση βιολογικών τροφίμων αποτελεί παγκόσμια τάση στον τομέα της διατροφής. Ένας από τους λόγους που ο καταναλωτής τα προτιμά, είναι ότι παράγονται με αυστηρές προδιαγραφές και στην καλλιέργειά τους δεν γίνεται οποιαδήποτε χρήση χημικών και παρασιτοκτόνων. Επίσης το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο το οποίο εντάσσονται δεν επιτρέπει οποιαδήποτε ενίσχυση του παραγόμενου προϊόντος με συντηρητικά, πρόσθετα και χρωστικές.⁷⁹ Βαρύτητα πρέπει να δοθεί και στο οικολογικό κίνημα καθώς επιλέγει τα βιολογικά προϊόντα αφού η παραγωγή τους δεν επηρεάζει την ακεραιότητα του εδάφους και την ρύπανση του περιβάλλοντος.

Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

Η Elbisco παρά το γεγονός ότι παράγει και η ίδια προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, δε μπορεί να παραβλέψει το γεγονός ότι τα προϊόντα αυτά αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα στον κλάδο. Οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου, ανταγωνιστές της εξεταζόμενης επιχείρησης, παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε χαμηλές τιμές διεκδικώντας μερίδιο αγοράς.

Μεταβολή αξίας πρώτων υλών

Οι πρώτες ύλες παρασκευής των προϊόντων του κλάδου είναι γεωργικής προέλευσης, οπότε οι κλιματολογικές συνθήκες δύνανται να έχουν επίδραση στην ποιότητα και την παραγόμενη ποσότητα τους. Το συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερο από το αναμενόμενο λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών. Για την ελάττωση του κινδύνου, η επιχείρηση πρέπει να στραφεί σε εναλλακτικούς

⁷⁹ <https://www.hygeia.gr/viologika-proionta-poy-yperexoy-n-kai-giati/>

προμηθευτές του εξωτερικού, ώστε η παραγωγική διαδικασία να παραμείνει αμετάβλητη.

Στον Πίνακα 5.3 παρατίθενται, μέσω της μήτρας SFAS (Strategic Factor Analysis Summary), οι στρατηγικοί παράγοντες της εταιρείας.

Πίνακας 5.3: Μήτρα SFAS

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμός Ανταπόκρισης	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Αναγνωρισιμότητα	.15	4	.60
Ισχυρό κανάλι διανομής	.10	4	.40
Ποιότητα – Πιστοποίηση Προϊόντων	.15	3	.45
Μειώσεις οικονομικών επιδόσεων	.10	3	.30
Εγκατάσταση νέας γραμμή παραγωγής	.10	4	.40
Δυσκολία εισόδου νέων ανταγωνιστών	.10	3	.30
Επιχειρηματική δραστηριότητα σε ξένες οικονομίες	.15	4	.60
Στροφή προς την κατανάλωση βιολογικών τροφίμων	.10	3	.30
Μεταβολή αξίας πρώτων υλών	.05	4	.20
Συνολικό Αποτέλεσμα	1.00		3.55

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Philip Kotler, 2011, “Marketing Management”, 10th Edition, Prentice Hall
3. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <https://elbisco.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CF%83%CF%86%CE%AC%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B1/>
2. <https://elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-2017.pdf>
3. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>
4. <http://www.kathimerini.gr/917298/article/oikonomia/epixeirhseis/ependysh-20-ekat-ths-elbisco-gia-nea-grammh-paragwghs>
5. <http://www.kathimerini.gr/1010171/article/oikonomia/epixeirhseis/th-dhmioyrgia-monadas-paragwghs-mpiskotwn-sto-riant-sxediazei-h-elbisco>
6. http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf
7. <https://www.hygeia.gr/viologika-proionta-poy-yperexoyn-kai-giati/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Στρατηγικές Κινήσεις Elbisco

Η επιλογή της εκάστοτε εταιρείας να ανταγωνιστεί σε παραπάνω από ένα κλάδους δημιουργεί την ανάγκη χρήσης επιχειρησιακής στρατηγικής. Επομένως, μια διευρυμένη επιχείρηση, όπως η εξεταζόμενη, απαρτίζεται από τρία επίπεδα στρατηγικής: ένα επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής και ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής.⁸⁰ Η Elbisco αποτελεί διευρυμένη επιχείρηση καθώς ανταγωνίζεται σε περισσότερους από ένα κλάδους, με αποτέλεσμα την ανάγκη εφαρμογής όλων των επιπέδων στρατηγικής για τη σωστή λειτουργία της εταιρείας. Τα επίπεδα στρατηγικής που αφορούν στην εξεταζόμενη εταιρεία παρατίθενται και αναλύονται παρακάτω:

6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Με τον όρο της επιχειρησιακής στρατηγικής εννοούμε το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης της εταιρείας για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διαχείρισης των διαθέσιμων επιχειρηματικών μονάδων της. Στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει κάποιο συνεργικό αποτέλεσμα, δηλαδή οι επιχειρηματικές μονάδες της να λειτουργούν καλύτερα και να αξίζουν περισσότερο υπό τη διεύθυνση της παρούσας διοίκησης.⁸¹

Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Οι στρατηγικές κατεύθυνσης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική περισυλλογής. Δηλαδή η εκάστοτε εταιρεία πρέπει να επιλέξει αν θα αναπτύξει τις δραστηριότητες της, αν θα συνεχίσει με τις υπάρχουσες ή αν θα τις μειώσει.⁸² Οι παραπάνω κατηγορίες περιλαμβάνουν μια σειρά επιχειρησιακών στρατηγικών οι οποίες διακρίνονται στον Πίνακα 6.1:

⁸⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁸¹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

⁸² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πίνακας 6.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ				
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ		<i>Ισχυρή</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Αδύνατη</i>
	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – αναστροφή (Turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Ρευστοποίηση

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Δεδομένης της ελκυστικότητας του κλάδου αλλά και της θέσης της εταιρείας μέσα σε αυτόν, η Elbisco βρίσκεται στο κάτω αριστερά τετράγωνο του Υποδείγματος Επιχειρησιακών Στρατηγικών. Η εταιρεία ανήκει σε έναν κλάδο με μειωμένη ελκυστικότητα όπου η απειλή νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων φαντάζει δύσβατη και αντίξοη ενώ παράλληλα η θέση της εταιρείας μέσα στον κλάδο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς αποτελεί έναν από τους πρωτοπόρους. Η Elbisco εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες βασίζονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης.

Η στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας είναι βασισμένη στην ανάπτυξη και αφορά αρχικά στην εσωτερική ανάπτυξη με τη διεύρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε τοπικό επίπεδο αλλά και στην εξωτερική με τη διεύρυνση και επέκταση της μέσω εξαγορών και στρατηγικών συμφωνιών σε διεθνείς αγορές, αναπτυγμένες και αναδυόμενες.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη εξωτερικά η εταιρεία μέχρι σήμερα δραστηριοποιείται σε 25 χώρες, με τις εξαγωγές να αποτελούν το 13,5% του συνολικού της τζίρου. Οι στρατηγικές κινήσεις της Elbisco βασίζονται σε εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες οι οποίες αποσκοπούν στη διεύρυνση των παραγωγικών λειτουργιών και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η εξαγορά της “Zitoluks Skorje”, της μεγαλύτερης βιομηχανίας αλεύρων, ψωμιού και αρτοπαρασκευασμάτων της F.Y.R.O.M αποτελεί μια τέτοια κίνηση. Η οικονομία της F.Y.R.O.M. βρίσκεται σε ανάπτυξη (ρυθμός ανάπτυξης 2,6% για το 2018)⁸³ και σε συνδυασμό με τον χαμηλό φορολογικό συντελεστή 10% αποτελούν ασφαλή και κερδοφόρα επένδυση για τον όμιλο. Ακόμη μια κίνηση προς την ίδια κατεύθυνση είναι η δραστηριοποίηση της εταιρείας στη Μέση Ανατολή και συγκεκριμένα στο Ριάντ της Σαουδικής Αραβίας με τη δημιουργία γραμμής παραγωγής μπισκότων μέσω στρατηγικής συμφωνίας με την “Gulf Catering Food Factory”, τη μεγαλύτερη εγχώρια εταιρεία σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων.⁸⁴ Τέλος, σημαντικός στόχος για την εταιρεία αποτελεί η δραστηριοποίηση στον κλάδο των αλμυρών σνακ στο χώρο των Η.Π.Α. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην στρατηγική επιδίωξη της Elbisco για ανάπτυξη των διεθνών πωλήσεων κατά 40%.⁸⁵

Όσον αφορά στο εγχώριο εμπορικό περιβάλλον, η Elbisco δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων και θέσεων εργασίας. Το 2014 τίθεται σε λειτουργία νέα γραμμή παραγωγής ψωμιού στο Πικέρμι, επένδυση ύψους 5 εκατ. ευρώ, το 2015 τίθεται σε λειτουργία νέα γραμμή παραγωγής σνακ στην Χαλκίδα, επένδυση ύψους 4 εκατ. ευρώ ενώ το 2016 εισέρχεται σε λειτουργία ένα νέο ιδιόκτητο Κέντρο Διανομής στο Πικέρμι, επένδυση ύψους 2 εκατ. ευρώ. Ορόσημο για τη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας αποτελεί η επένδυση ύψους 20 εκατ. ευρώ για την κατασκευή νέας γραμμής παραγωγής φρυγανιάς στη Χαλκίδα. Όλες οι παραπάνω κινήσεις αποτελούν μέρος της στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης που εφαρμόζει η εταιρεία καθώς μέσω των νέων γραμμών παραγωγής αποσκοπεί στην παρασκευή καινοτόμων αρτοπαρασκευασμάτων και σνακ, με στόχο τη διαρκή ικανοποίηση των παρόντων και μελλοντικών καταναλωτικών αναγκών.

Εξαίρεση στην εφαρμόζουσα στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης αποτελεί η απόκτηση ποσοστού της τάξεως του 32,07% το 2001 από την «ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.», βιομηχανία παραγωγής πλαστικών υλικών ευκάμπτου και στερεάς συσκευασίας. Η

⁸³ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_real_GDP_growth_rate

⁸⁴ <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3343764/ergostasio-sti-saoudiki-arabia-psinei-i-elbisco>

⁸⁵ <https://www.kathimerini.gr/1010171/article/oikonomia/epixeirhseis/th-dhmiourgia-monadas-paragwghs-mpiskotwn-sto-riant-sxediazei-h-elbisco>

συγκεκριμένη κίνηση αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης της εταιρείας, καθώς η «ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.» παράγει υλικά συσκευασίας για μια μεγάλη γκάμα προϊόντων της Elbisco.⁸⁶ Η κάθετη ολοκλήρωση γίνεται προς τα πίσω καθώς με αυτόν τον τρόπο αποδυναμώνεται η ισχύς των προμηθευτών στον καθορισμό της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Με αυτό τον τρόπο, η Elbisco είναι σε θέση να πραγματοποιήσει καλύτερες συμφωνίες από τους ανταγωνιστές και να πιέσει περαιτέρω τον ανταγωνισμό καθώς η «ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.» αποτελεί τον ηγέτη στην αγορά πλαστικών.

6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Σκοπός της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του εκάστοτε προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά με τρόπο που να αποσπά η επιχείρηση τη μέγιστη αξία ως προς τη διακίνηση του προϊόντος στον αγοραστή. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για όλο τον οργανισμό όταν αυτός ανήκει σε έναν κλάδο. Όταν μεγάλες εταιρείες συμμετέχουν σε περισσότερους από έναν κλάδο τότε μιλάμε για τις λεγόμενες διευρυμένες επιχειρήσεις, στις οποίες η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει χώρα για την κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΜΕ) ξεχωριστά.⁸⁷ Η Elbisco αποτελεί μία από αυτές καθώς συμμετέχει σε περισσότερους από έναν κλάδους όπως των τυποποιημένων αρτο-παρασκευασμάτων, των αλμυρών σνακ κ.α.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές συνίσταται από τέσσερις κατηγορίες : τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης, τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Οι επιχειρηματικές στρατηγικής διακρίνονται στον Πίνακα 6.2 :

⁸⁶ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

⁸⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πίνακας 6.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ			
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ		Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
	Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
		ΕΣΤΙΑΣΗ	
	Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου	με βάση το Κόστος	με βάση τη Διαφοροποίηση

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Η Elbisco όντας μία εκ των ηγέτιδων δυνάμεων στον κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων έχει επιλέξει ως επιχειρηματική στρατηγική εκείνη της Διαφοροποίησης. Με τη Διαφοροποίηση η εταιρεία επιλέγει το μονοπάτι της μοναδικότητας των προϊόντων της σε σχέση με τις αξίες και τα θέλω του καταναλωτή. Η εταιρεία προσφέρει προϊόντα τα οποία είναι ανώτερα ποιοτικά σε σχέση με αντίστοιχες ανταγωνίστριες με απώτερο στόχο την ισχυροποίηση της στον κλάδο και την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Τα προσφερόμενα προϊόντα της εταιρείας διακρίνονται για την αντιληπτή τους ποιότητα, τη διαχρονική φήμη και τη συνεχή εξέλιξή τους μέσω καινοτομιών.⁸⁸ Σε αντίθεση με άλλες επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, τα παραγόμενα προϊόντα δεν προσφέρονται σε υψηλότερες τιμές σε σχέση με την ποιότητά τους λόγω της υψηλής ανταγωνιστικότητας του κλάδου και των εξελίξεων στον χώρο των τροφίμων.

Βασιζόμενα στη στρατηγική διαποίκισης μερικά από τα καινοτόμα παραγόμενα προϊόντα είναι τα εξής: «ΚΡΙΣ ΚΡΙΣ Φέτες Ζωής Κολοκυθόσπορος», «ΚΡΙΣ ΚΡΙΣ Φέτες Ζωής Πολύσπορο», «ΚΡΙΣ ΚΡΙΣ Τόστιμο Brioche», «Elite Χωριάτικες Φρυγανιές», «Elite Χωριάτικες Σταρένιες Χωρίς Προσθήκη Αλατιού», «Elite Status με 5 Δημητριακά».⁸⁹

⁸⁸ Joy I. Dirisu, Oluwole Iyiola. O.S. Ibidunni, 2013, "Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance", European Scientific Journal, Vol.9

⁸⁹ <https://elbisco.gr/>

Τα κυριότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά των παραπάνω προϊόντων που τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα υπόλοιπα της αγοράς είναι: η γεύση, η θρεπτική αξία, η συσκευασία αλλά και το θελκτικό σχήμα τους.

6.3 Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές της εταιρείας αφορούν κατά κύριο λόγο στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων της επιχείρησης.⁹⁰ Οι λειτουργικές στρατηγικές πραγματοποιούνται από τα επί μέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης όπως το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα Μάρκετινγκ κ.α., μέσα στα πλαίσια και τα όρια που τίθενται από την υπάρχουσα επιχειρηματική και έπειτα επιχειρησιακή στρατηγική. Οι στρατηγικές αυτές διαμορφώνονται μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο και έχουν ως στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας του εκάστοτε τμήματος. Οι λειτουργικές στρατηγικές της Elbisco είναι οι κάτωθι:

6.3.1 Στρατηγική Έρευνας & Ανάπτυξης

Η Elbisco αποδίδει βαρύνουσα σημασία στην καινοτομία των προϊόντων της. Το εύρος προϊόντικής γραμμής της εταιρείας είναι υψηλό και ο μέσος καταναλωτής γνωρίζει την γκάμα των προϊόντων της. Γνωρίζοντας τις επιταγές της σύγχρονης εποχής η Elbisco δεν καθυστερεί στην αξιοπιστία των διαχρονικών σημάτων της αλλά μέσω επενδύσεων στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στοχεύει στη βελτιστοποίηση των υπάρχοντων προϊόντων αλλά και στην δημιουργία άλλων καινοτόμων.

Στις επιδιώξεις της εταιρείας είναι η δημιουργία νέων επιλογών σνακ εμπλουτισμένων με φυσικά ευεργετικά συστατικά για την ικανοποίηση των σύγχρονων διατροφικών απαιτήσεων. Επίσης, η εταιρεία σκοπεύει στη διεύρυνση της γκάμας των επιλογών στην κατηγορία του ψωμιού υψηλής διατροφικής αξίας, αλλά και στη δημιουργία νέας κατηγορίας αλμυρών σνακ χωρίς γλουτένη. Τέλος, στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας είναι η ανασύνθεση των υπάρχουσών συνταγών με στόχο τη βελτίωση της αξίας των θρεπτικών προϊόντων.

⁹⁰ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Η Elbisco εφαρμόζει στρατηγικές πρόληψης σε ότι αφορά στην καινοτομία καθώς είναι από τους ηγέτες στην αγορά των τυποποιημένων αρτοποιημάτων και δεν καθυστερείται ακολουθώντας δράσεις και τακτικές ανταγωνιστών.

6.3.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Οι διαφημιστικές καμπάνιες, οι προωθητικές ενέργειες και γενικότερα η προβολή του προϊόντος αποτελούν αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ της εταιρείας. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ ακολουθεί και χαράζει συγκεκριμένη τακτική, η οποία έχει ως πρωτεύοντα στόχο την σωστή πληροφόρηση των καταναλωτών για τα προϊόντικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητές τους. Αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής μάρκετινγκ αποτελεί η τήρηση του αναθεωρημένου Κώδικα Διαφήμισης – Επικοινωνίας.⁹¹ Η ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω του Πίνακα 6.3, στον οποίο παρουσιάζεται η μήτρα Ansoff⁹²

Πίνακας 6.3: Μήτρα Προϊόντων - Αγοράς

ΑΓΟΡΕΣ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ		
		Υπάρχοντα	Νέα
	Υπάρχουσες	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης Αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαποίκισης	

Πηγή: Gerry Johnson – Kevan Scholes – Richard Whittington, 2008, “Exploring Corporate Strategy”, 8th Edition, Prentice Hall

Η Elbisco εφαρμόζει δύο είδη στρατηγικών στον τομέα του Μάρκετινγκ. Η πρώτη κατηγορία αποτελεί η Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων καθώς προτεραιότητα για την εταιρεία αποτελεί η εστίαση των υπαρχόντων προϊόντων στις ήδη υπάρχουσες

⁹¹ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

⁹² Gerry Johnson – Kevan Scholes – Richard Whittington, 2008, “Exploring Corporate Strategy”, 8th Edition, Prentice Hall

αγορές, με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η παρούσα στρατηγική είναι μια στρατηγική υψηλού κινδύνου, καθώς επενδύει στην παρασκευή νέων προϊόντων και στην συνεπαγόμενη διαφήμισή και προώθησή τους. Λανθασμένοι χειρισμοί στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή στην προώθηση του μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς την εικόνα της εταιρείας και σε συνέχεια τις πωλήσεις της.

Η επόμενη εφαρμοσθείσα στρατηγική είναι η Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς με επίκεντρο την πώληση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές. Η παρούσα στρατηγική πραγματοποιείται με την διεύρυνση των καναλιών διανομής της εταιρείας στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

6.3.3 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ίσως το σημαντικότερο κεφάλαιο για την εκάστοτε εταιρεία καθώς είναι αυτοί που τη διακρίνουν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Η Elbisco έχει στο σύνολό της 795 εργαζομένους, οι οποίοι είναι άτομα καταρτισμένα και εξειδικευμένα στον τομέα τους.

Το τμήμα της ΔΑΠ κινείται στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς η ενημέρωση, η ομαδικότητα και η ανταλλαγή απόψεων και η συμμετοχική δράση αυξάνει την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.⁹³ Η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού εμφανίζει μια σχέση αντίδρασης (reactive) με την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς διαπλάθει τις αρχές, τη φιλοσοφία και τις πρακτικές με απώτερο στόχο την επιδίωξη του οράματος της εταιρείας. Τα παραπάνω φανερώνονται από την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στις παραγωγικές διαδικασίες, αλλά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ενέργειες που θέτουν σε εφαρμογή τα παραπάνω είναι: η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομιλίες για τη μεταλαμπάδευση των αρχών της εταιρείας, αλλά και η διεξαγωγή διαφόρων “Workshop” με στόχο την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την εξέλιξή τους στον τομέα ευθύνης τους.

6.3.4 Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Για την Elbisco, η Βιώσιμη Ανάπτυξη δεν αποτελεί απλή προτεραιότητα, αλλά στρατηγική επιδίωξη. Στόχος της εταιρείας είναι η ισχυροποίηση της δομής

⁹³ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2017, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

διακυβέρνησης μέσω πρακτικών και σχεδίων που αφορούν στη βιωσιμότητα και την αειφόρο ανάπτυξη. Η Elbisco έχει καταρτίσει ειδική Επιτροπή αποτελούμενη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και από ένα μέλος από κάθε διεύθυνση της εταιρείας. Μέσω της συμμετοχής της κάθε διεύθυνσης η στρατηγική ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο στόχο για ολόκληρο το οργανόγραμμα της επιχείρησης και όχι των ανώτερων ή ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Μελλοντικοί στόχοι της εφαρμόζουσας στρατηγικής είναι οι: ⁹⁴

- Ενίσχυση των απαιτήσεων της εταιρείας σε θέματα περιβαλλοντικών προτύπων και πρόληψης φαινομένων διαφθοράς
- Μείωση ή/και διαχείριση φύρας παραγωγής προϊόντων (waste management)
- Μείωση φύρας φρυγανιάς 30% μέσω της εγκατάστασης νέου εξοπλισμού αρτοποιήσης και συσκευασίας
- Αρωγή σε ευπαθείς ομάδες και στήριξη τοπικών κοινωνιών

6.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η Elbisco αποτελεί μια εταιρεία η οποία παρουσιάζει έντονη δραστηριότητα σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο και έχει ως στόχο την εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης με γνώμονα την αειφορία και τη βιωσιμότητα. Το σύνολο των κινήσεων της εταιρείας φανερώνει ότι η εφαρμοσθείσα στρατηγική είναι αυτής της συσχετισμένης διαποίκισης.

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η οικονομική κρίση, οι αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών και γενικότερα η αβεβαιότητα που επικρατεί σε κάθε κλάδο σχετικά με το μέλλον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από την εκάστοτε εταιρεία για να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική την οποία θα χαράξει.

Η εναλλακτική - προτεινόμενη στρατηγική στην εξεταζόμενη εταιρεία είναι αυτή της ασυσχέιστης διαποίκισης. Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία δεν είναι ελκυστικός και υφίσταται υψηλή ένταση ανταγωνισμού. Η κίνηση εξαγοράς της «Καραμολέγκος» του σήματος «Κατσέλης» και η επαναπροώθησή του, αποσκοπεί στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και ασκεί έντονη πίεση προς την εταιρεία. Μία συμμαχία των ανταγωνιστών στον κλάδο μπορεί να αποβεί επώδυνη για την εταιρεία, η οποία ήδη πλήττεται σε μεγάλο βαθμό από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

⁹⁴ http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf

Ένας ακόμη λόγος δραστηριοποίησης της εταιρείας σε διαφορετικό κλάδο αποτελεί ο ίδιος ο κλάδος. Παρά το γεγονός ότι η κατανάλωση των αρτοπαρασκευασμάτων βρισκόταν σε ανοδική πορεία, τα τελευταία χρόνια εντοπίζεται μια τάση κατά των υδατανθράκων και της γλουτένης. Η εξάπλωση της παχυσαρκίας, η αύξηση ασθενειών που απορρέουν από τη διατροφή αποτελούν αιτίες για αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών.

Η είσοδος σε νέο κλάδο ενέχει μεγάλο κίνδυνο παρόλα αυτά μια εταιρεία όπως η εξεταζόμενη είναι σε θέση να εφαρμόσει την κατάλληλη οργανωτική δομή και να αποκτήσει υψηλή τεχνογνωσία. Ο προτεινόμενος κλάδος είναι αυτός του τουρισμού καθώς οι προοπτικές εξέλιξης διαφαίνονται ευνοϊκές.

Η συνεισφορά του τουρισμού στην ελληνική οικονομία διαμορφώνεται στο 10,3% επί του ΑΕΠ καθώς αποτελεί ένα από τα γρανάζια της. Η κύρια αιτία επένδυσης στον κλάδο του τουρισμού είναι ότι το 90% της τουριστικής δραστηριότητας προέρχεται από το εξωτερικό, γεγονός που τον καθιστά αμιγώς εξαγωγική δραστηριότητα.⁹⁵ Το παραπάνω σημαίνει πως ανεξάρτητα από την εφαρμόζουσα εισοδηματική πολιτική η εταιρεία δύναται να αποκτάει το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της από την αγορά του εξωτερικού.

Η εταιρεία έχοντας ήδη δομημένα κανάλια διανομής αποτελεί προμηθευτή για πολλούς πελάτες του δικτύου HO.RE.CA. Μέσα από την δραστηριοποίηση της στον κλάδο θα μπορεί να ενισχύσει και την εσωτερική κατανάλωση καθώς θα μπορεί να προμηθεύεται τα προϊόντα μέσω εσωτερικών συμφωνιών.

Εν κατακλείδι, η στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης που εφαρμόζει η εταιρεία δύναται να αξιοποιήσει αποδοτικότερα την τεχνογνωσία, τους πόρους και την υπάρχουσα φήμη και πελατεία της εταιρείας όμως το πολυτάραχο κοινωνικο-πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει ποικιλοτρόπως της εταιρεία. Η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης προσφέρει στην Elbisco τη δυνατότητα της διασποράς του κινδύνου και την είσοδο της σε κλάδους όπου η αγορά συνεχίζει να είναι ελκυστική και ο ανταγωνισμός ελεγχόμενος.

⁹⁵ https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf

6.5 Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε μελέτη της «Elbisco A.E.» και του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες προτάσεις προς έρευνα, οι οποίες σχετίζονται με τη στρατηγική της εξεταζόμενης εταιρείας.

Αρχικά μια εναλλακτική πρόταση στρατηγικής που θα μπορούσε να τεθεί προς έρευνα είναι αυτή της πλήρους καθετοποίησης. Η καθετοποίηση δύναται να σημάνει την στρατηγική ανεξαρτησία της επιχείρησης, καθώς μέσω αυτής υφίσταται ο πλήρης έλεγχος της παραγωγικής αλυσίδας. Η πλήρης καθετοποίηση έχει την δυνατότητα να πραγματοποιηθεί προς τα πίσω, με τη δραστηριότητα της Elbisco στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας (εργοστάσια-εκτάσεις-μηχανήματα), αλλά και προς τα μπροστά με την ισχυροποίηση της σε θέματα διανομής.

Μια διαφορετική πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι αυτή της σύγκρισης των στρατηγικών των ηγετών του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Λόγω της υψηλής συγκέντρωσης στον κλάδο, οι εταιρείες που καθορίζουν τον ίδιο τον κλάδο είναι ελάχιστες και δύναται να προσφέρουν σαφή εικόνα για τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων του συνόλου των εταιρειών που απαρτίζουν τον κλάδο αποτελεί ακόμη μία εφικτή έρευνα. Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων ενδέχεται να προσφέρει ασφαλέστερα συμπεράσματα για την συνολική υπόσταση του κλάδου.

Τέλος, πιθανή πρόταση έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η στρατηγική των «Ωκεανών της Αγοράς», δηλαδή του Γαλάζιου Ωκεανού και του Κόκκινου Ωκεανού. Η εξεταζόμενη εταιρεία τοποθετείται στον Κόκκινο Ωκεανό, καθώς ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός, με συνέπεια η διαφοροποίηση και η προώθηση των προϊόντων να αποτελούν διαρκή ανησυχία και πρωτεύοντα στόχο για το σύνολο του οργανισμού. Εν αντιθέσει, στους Γαλάζιους Ωκεανούς δεν έχουν ακόμη εφαρμοστεί συνθήκες ανταγωνισμού καθώς θεωρούνται αχαρτογράφητες ακόμη περιοχές. Σε μια σύγχρονη τεχνοκρατούμενη κοινωνία, οι καταναλωτικές τάσεις είναι ευμετάβλητες, γεγονός που δίνει την δυνατότητα σε επιχειρήσεις του Κόκκινου Ωκεανού να λάβουν το ρίσκο της εφαρμογής της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών, με στόχο την εδραίωση στον εκάστοτε κλάδο και τη μακροχρόνια κερδοφορία τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2017, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Joy I. Dirisu, Oluwole Iyiola. O.S. Ibidunni, 2013, "Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance", European Scientific Journal, Vol.9
4. Gerry Johnson – Kevan Scholes – Richard Whittington, 2008, "Exploring Corporate Strategy", 8th Edition, Prentice Hall

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <https://elbisco.gr/>
2. http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf
3. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_real_GDP_growth_rate
4. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3343764/ergostasio-sti-saoudiki-arabia-psinei-i-elbisco>
5. <https://www.kathimerini.gr/1010171/article/oikonomia/epixeirhseis/th-dhmioyrgia-monadas-paragwghs-mpiskotwn-sto-riant-sxediazei-h-elbisco>
6. https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2016, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Μιχάλης Γκλεζάκος, 2004, «Εισαγωγή στην ανάλυση της Οικονομικής Κατάστασης των Επιχειρήσεων»
4. ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
5. Βασίλης Μ Παπαδάκης, 2007, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
6. Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς, 2016, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
7. Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, 2018, « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
8. Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, 2017, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά - Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
9. ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Βιοτεχνική Αρτοποιία , Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
10. ΣΤΟΧΑΣΙΣ, 2012, Αλευροβιομηχανία, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson
2. Fred Luthans & Jonathan P. Doh, 2012, “International Management, Culture Strategy and Behavior”, 8th edition, McGraw-Hill
3. Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2000, “Management”, 3rd edition, Barron’s
4. Michael Porter, 1985, “Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance” Free Press. New York
5. Thompson, Arthur, Strickland III, Gamble John, 2012, “Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage”, 18th Edition, McGraw-Hill

6. Fred R. David, 2011, "Strategic Management- Concept and Cases", 13th edition, Prentice Hall
7. John Pearce II and Fred David, 1987, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements", Academy of Management Executive 1
8. Philip Kotler, 2011, "Marketing Management", 10th Edition, Prentice Hall
9. Gerry Johnson – Kevan Scholes – Richard Whittington, 2008, "Exploring Corporate Strategy", 8th Edition, Prentice Hall
10. Nitank Rastogi & M.K Trivedi, 2016, "Pestle Technique – A tool to identify external risks in construction projects", International Research Journal of Engineering and Technology, Vol.3
11. Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Steven Walleck, 1980, "Strategic Management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, July 1980 Issue
12. Joseph Kim & Keung Ho, 2014, "Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis, European Academic Research", Vol.2
13. Serdar Ozturk & Ali Sozdemir, 2015, "Effects of Global Financial Crisis on Greece Economy", Procedia Economics and Finance, Vol.23
14. David NF Bell & David G. Blanchflower, 2015, "Youth unemployment in Greece: measuring the challenge", IZA Journal of European Labor Studies
15. Anna Triandafyllidou, 2015, "Migration in Greece: Recent Developments", OECD Network of International Migration Experts
16. Joy I. Dirisu, Oluwole Iyiola. O.S. Ibidunni, 2013, "Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance", European Scientific Journal, Vol.9

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://www.statistics.gr/documents/20181/3638ff2b-153f-4ba4-9a11-38dc80e62b36>
2. <https://www.eleftherostypos.gr/oikonomia/369453-psomi-kai-fryganies-antexoun-stin-krisi/>
3. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>
4. <http://elbisco.gr/>
5. <http://www.ferro.gr/>
6. <http://www.alibinisis.gr/>
7. <https://www.chrisanthidis.gr/>

8. <http://www.dervisis.com/>
9. <https://karamolegos-bkr.gr/>
10. <http://www.tsatsakis.gr>
11. www.kritonartos.gr
12. <https://afoikoundouraki.gr/>
13. <https://www.tomanna.gr/>
14. <http://www.selectbakery.gr/>
15. www.papadopoulou.gr
16. <http://www.fournoirodou.gr/>
17. http://www.elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/04/elbisco_apologismos_2015-2016.pdf
18. <https://elbisco.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>
19. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B9%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B9%CE%BB%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>
20. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A6%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD
21. <https://www.in.gr/2019/01/16/economy/oosa-xryso-stin-ellada-gia-ti-forologia-stis-epixeiriseis/>
22. <https://www.lykavitos.gr/oi-polyethnikes-gyrnoun-tin-plati-stin/>
23. http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/archive/th-viomixanias/news/eisagwgiko_grafeiokratias.htm
24. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CF%8E%CE%BD_%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%89%CF%84%CE%AE
25. <https://www.pewforum.org/2017/05/10/religious-affiliation/>
26. https://www.who.int/gho/ncd/risk_factors/overweight_obesity/obesity_adults/en/
27. <http://www.kathimerini.gr/844427/article/epikairothta/episthmh/prwth-h-ellada-se-paidikh-paxysarkia>
28. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1>

29. https://www.dianeosis.org/research/research_policy/
30. <https://elbisco.gr/wp-content/uploads/2018/07/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-2017.pdf>
31. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/22289/mahi-gia-treis-sto-psomi-gia-tost>
32. <http://www.kathimerini.gr/917298/article/oikonomia/epixeirhseis/ependysh-20-ekat-ths-elbisco-gia-nea-grammh-paragwghs>
33. <http://www.kathimerini.gr/1010171/article/oikonomia/epixeirhseis/th-dhmioyrgia-monadas-paragwghs-mpiskotwn-sto-riant-sxediazai-h-elbisco>
34. <https://www.hygeia.gr/viologika-proionta-poy-yperexoy-n-kai-giati/>
35. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_real_GDP_growth_rate
36. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3343764/ergostasio-sti-saoudiki-arabia-psinei-i-elbisco>
37. https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf