

**“Η ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ”**

**Μαίρη Α. Ματζοράκη**

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Αντώνη και Νίκη και  
στον άντρα μου Βασίλη

# “Η ΤΑΣΗ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ”

Μαίρη Α. Ματζοράκη

Σημαντικοί όροι: ορισμός κλάδου αγοράς αλμυρών σνακ, ορισμός υγιεινής διατροφής και περιγραφή της τάσης, παράγοντες εξωτερικού γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις εταιρείες αλμυρών σνακ, case study-αναλυτική περιγραφή εταιρείας αλμυρών σνακ, S.W.O.T. ανάλυση, περιγραφή υπάρχουσας στρατηγικής, διαμόρφωση και υλοποίηση μελλοντικής στρατηγικής

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή περιγράφει τη στροφή των καταναλωτών για περισσότερο υγιεινή διατροφή και πώς αυτή η τάση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ανάπτυξης για τις εταιρείες τροφίμων αλμυρών σνακ.

Τα τελευταία χρόνια το θέμα της υγιεινής διατροφής απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις κυβερνήσεις και τις βιομηχανίες τροφίμων, καθώς εκατομμύρια άνθρωποι πεθαίνουν καθημερινά στον πλανήτη εξαιτίας της παχυσαρκίας και των άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή. Η ανησυχία είναι πλέον έκδηλη και από την πλευρά των καταναλωτών, καθώς πρόσφατα παρατηρήθηκε μείωση των ρυθμών αύξησης του όγκου στις “παραδοσιακές” κατηγορίες τροφίμων και ταυτόχρονα ραγδαία ανάπτυξη των “υγιεινών” προϊόντων.

Η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα διατροφής και υγείας και οι δραστικές αλλαγές στις αγοραστικές τους συνήθειες προβληματίσε τις βιομηχανίες τροφίμων και κυρίως τις εταιρείες αλμυρών σνακ που τα προϊόντα τους θεωρούνται κατεξοχήν “περισσότερο ανθυγιεινά”. Γρήγορα οι εν λόγω εταιρείες κατάλαβαν πως για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο μέλλον, θα έπρεπε να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα. Το πρόβλημα της παχυσαρκίας, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, οι απαγορεύσεις, οι κοινοτικές οδηγίες για την υγιεινή των τροφίμων αλλά και ο σύγχρονος τρόπος ζωής που οδηγεί στο εύκολο και γρήγορο φαγητό, η τεχνολογική ανάπτυξη και η ευαισθητοποίηση σε θέματα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας αποτελούν μερικές μόνο από τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που καλούνται οι εταιρείες τροφίμων να αναλογιστούν. Όλες αυτές οι ευκαιρίες και οι απειλές εντοπίζονται και παρουσιάζονται με λεπτομέρεια στο πρώτο μέρος της εργασίας (1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο).

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας (case study για μια μεγάλη εταιρεία αλμυρών σνακ) παρουσιάζεται ο τρόπος που μια συγκεκριμένη εταιρεία τροφίμων κατάφερε να μετατρέψει την “απειλή για υγιεινά προϊόντα” σε “ευκαιρία”. Αφού διέγινωσε έγκαιρα τις επερχόμενες αλλαγές στον κλάδο, εντόπισε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που είχε ως εταιρεία και προσπάθησε να τις χρησιμοποιήσει προς όφελός της. Έτσι διαμόρφωσε εκείνη την επιτυχημένη στρατηγική που τη βοήθησε τόσο να αποφύγει τις απειλές όσο και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που υποβόσκανε στον κλάδο. Η εταιρεία, στηριζόμενη κυρίως στην εμπειρία της στον κλάδο, στην τεχνογνωσία της σε θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης και στο ισχυρό, αξιόπιστο όνομά της στην αγορά, δε δίστασε να επενδύσει σε συγκεκριμένη καινοτομική στρατηγική που έδινε έμφαση σε υγιεινά σνακ. Ακολουθώντας στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, βελτίωσε τα υπάρχοντα προϊόντα της, εμπλούτιζε την ποικιλία των σνακ που διέθετε ενώ παράλληλα πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της σήματα που ανήκουν στη νέα γενιά των λεγόμενων “λειτουργικών, υγιεινών” τροφίμων, όπως ξηρούς καρπούς και δημητριακά. Όσο για το μέλλον, η εν λόγω εταιρεία αλμυρών σνακ φαίνεται να έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές προκειμένου να εδραιώσει περαιτέρω το προφίλ της ως μιας εταιρείας που ενδιαφέρεται και εργάζεται για την υγιεινότερη διατροφή των πελατών της.

Το παράδειγμα της εταιρείας αλμυρών σνακ που μελετήθηκε και παρουσιάστηκε στην εργασία είναι αξιοσημείωτο και πρέπει να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για πολλές εταιρείες που αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα στον κλάδο τους. Μέσα από τη μελέτη της συγκεκριμένης εταιρείας αποκαλύπτεται πώς μια φαινομενικά “καταστροφική” απειλή μπορεί, μέσω κατάλληλων στρατηγικών και επιχειρηματικών αποφάσεων, να αποτελέσει ευκαιρία περαιτέρω ανάπτυξης και εδραίωσης στο μέλλον.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛ.
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	III
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ</b>	IV
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Ο κλάδος των αλμυρών σνακ και η έννοια της υγιεινής διατροφής</b>	
<i>Εισαγωγή</i>	3
<i>1.1. Ο κλάδος των αλμυρών σνακ</i>	4
<i>    1.1.1 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου</i>	4
<i>    1.1.2 Μέγεθος αγοράς αλμυρών σνακ</i>	9
<i>    1.1.3 Περιγραφή των κυριότερων παικτών του κλάδου</i>	12
<i>1.2. Η έννοια της υγιεινής διατροφής</i>	17
<i>Περίληψη</i>	22
<i>Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου</i>	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος</b>	
<i>Εισαγωγή</i>	24
<i>2.1. Ανάλυση εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος</i>	25
<i>    2.1.1 Ανάλυση κοινωνικού περιβάλλοντος</i>	25
<i>    2.1.2 Ανάλυση πολιτικού περιβάλλοντος.</i>	32
<i>    2.1.3 Ανάλυση οικονομικού περιβάλλοντος</i>	37
<i>    2.1.4 Ανάλυση τεχνολογικού περιβάλλοντος</i>	37
<i>    2.1.5 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση αλμυρών σνακ</i>	39
<i>2.2. Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος</i>	41

2.2.1 Απειλή νεοεισερχόμενων	45
2.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων	46
2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	47
2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	48
2.2.5 Απειλή από υποκατάστατα	50
2.2.6 Άλλοι shareholders	51
Περίληψη	54
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> κεφαλαίου	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος Εταιρείας Αλμυρών Σνακ</b>	
Εισαγωγή	60
3.1. Ιστορικό της εταιρείας	62
3.2. Δομή της εταιρείας αλμυρών σνακ	65
3.2.1 Ιεραρχία - Οργανόγραμμα	65
3.2.2 Ροή Παραγωγής	66
3.3. Κουλτούρα της εταιρείας αλμυρών σνακ	68
3.3.1 Αποστολή	69
3.3.2 Αξίες	69
3.3.3 Αρχές	70
3.4. Πόροι της εταιρείας αλμυρών σνακ	73
3.4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό	73
3.4.2 Χρηματοοικονομικοί Πόροι	74
3.4.3 Εγκαταστάσεις	80
3.4.4 Know How - Τεχνογνωσία	81
3.4.5 Marketing	83
3.5. S.W.O.T ανάλυση για την εταιρεία αλμυρών σνακ	88
3.5.1 Ευκαιρίες και Απειλές για την εταιρεία αλμυρών σνακ	88
3.5.2 Δυνάμεις και Αδυναμίες για την εταιρεία αλμυρών σνακ	91
Περίληψη	94
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου	95

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Ανάλυση στρατηγικής Εταιρείας Αλμυρών Σνακ**

<i>Εισαγωγή</i>	96
<i>4.1. Έρευνα για την εταιρεία αλμυρών σνακ υπό το πρίσμα της τάσης για υγιεινή διατροφή</i>	97
<i>4.2. Διαμόρφωση στρατηγικής εταιρείας αλμυρών σνακ</i>	102
<i>4.3. Υλοποίηση στρατηγικής εταιρείας αλμυρών σνακ</i>	105
<i>4.3.1 Βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων</i>	105
<i>4.3.2 Νέα, πιο υγιεινά προϊόντα</i>	111
<i>4.4. Προτάσεις για μελλοντική στρατηγική εταιρείας αλμυρών σνακ</i>	120
<i>4.4.1 Περαιτέρω Βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων</i>	121
<i>4.4.2 Νέα, περισσότερο υγιεινά προϊόντα</i>	123
<i>4.4.3 Έμφαση στην επικοινωνία</i>	126
<i>Περίληψη</i>	134
<i>Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου</i>	135
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	137
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	140
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	147

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κύριο Ν.Γεωργόπουλο που μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με το επίκαιρο και πολύ ενδιαφέρον αυτό θέμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν να συλλέξω όλες αυτές τις πληροφορίες και να εντρυφήσω βαθύτερα στο θέμα της τάσης για υγιεινή διατροφή.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου Νίκη και τον άντρα μου Βασίλη, που ήταν συνεπιβάτες μου σε αυτό το ταξίδι και η υποστήριξή τους ήταν για μένα πολύτιμη.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

	ΣΕΛ.
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3</b> ΕΓΧΩΡΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ (1995-2005)	11
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4</b> ΕΤΗΣΙΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1</b> ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	39
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1</b> ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	75
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1</b> ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ	100
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2</b> ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	104
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3</b> ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΙΠΑΡΩΝ & ΟΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΣ	108

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

---

	ΣΕΛ.
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1</b> ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	7-8
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2</b> ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (1996-2006)	9
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3</b> ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ (1996-2006)	11
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1</b> ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	53
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1</b> ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ	65
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1</b> ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΤΡΟΦΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ & ΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	98
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2</b> ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΝΑΚ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ & ΤΗΝ ΑΠΟΛΑΥΣΗ	99
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3</b> ΕΙΔΗ ΛΑΔΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΛΙΠΑΡΑ ΠΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΥΝ	108

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

---

	ΣΕΛ.
<b>ΕΙΚΟΝΑ 4.1</b> ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΥΓΙΕΙΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ PEPSICO	128
<b>ΕΙΚΟΝΑ 4.2</b> ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ	130
<b>ΕΙΚΟΝΑ 4.3</b> ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΘΕΡΜΙΔΩΝ	131
<b>ΕΙΚΟΝΑ 4.4</b> ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΖΩΗΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	132

Η εργασία αυτή αποτελεί για μένα ένα υπέροχο ταξίδι αποκόμισης γνώσεων και εμπειριών. Το θέμα που διαπραγματεύεται είναι πάντα επίκαιρο καθώς σχετίζεται με το ρόλο της στρατηγικής και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν το μέλλον, έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και να ανθίσουν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική, όταν είναι σωστά σχεδιασμένη, οδηγεί σε συνεπείς, συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τους λόγους αυτούς θεωρείται απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

Κατά συνέπεια, στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί η σύγχρονη τάση των καταναλωτών για πιο υγιεινό τρόπο ζωής αλλά κυρίως να μελετηθούν οι σχετικές προκλήσεις που εμφανίζονται για τις βιομηχανίες τροφίμων. Όπως χαρακτηριστικά λέγεται: “είναι ανώφελο να προσπαθεί κανείς να πει σε ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχει να κάνει είναι να μάθει να κολυμπάει προς την κατεύθυνση της ροής του”. Αυτό ακριβώς είναι και το ζητούμενο για τις περισσότερες επιχειρήσεις: να καταφέρουν να διαγνώσουν έγκαιρα το μέλλον και να προετοιμαστούν κατάλληλα ώστε να αρπάξουν την ευκαιρία μόλις αυτή εμφανιστεί.

Η εργασία αναλύει την τάση των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή ως ευκαιρία ανάπτυξης για τις εταιρείες αλμυρών σνακ. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του εν λόγω κλάδου και της έννοιας της υγιεινής διατροφής ενώ στη συνέχεια (2<sup>ο</sup> κεφάλαιο) γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από όλες τις εταιρείες που θέλουν να αποτελούν μέρος του μέλλοντος. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος να αποτελεί ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός!

Και επειδή η πεμππουσία της στρατηγικής έγκειται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα, οι εταιρείες οφείλουν να γνωρίζουν πολύ καλά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Έτσι, στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας αλμυρών σνακ. Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας (4<sup>ο</sup> κεφάλαιο), αφορά το ταίριασμα των δυνάμεων και των αδυναμιών της εν λόγω εταιρείας αλμυρών σνακ, με τρόπο τέτοιο ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται από την τάση για πιο υγιεινή διατροφή. Το βέβαιο πάντως είναι ότι ανάλογα με την επιλογή και την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας θα χαραχτεί και ο δρόμος για την επιτυχημένη ή μη ύπαρξή της στο μέλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχει αλλάξει ριζικά ο τρόπος ζωής μας, οι ρυθμοί έχουν γίνει φρενήρεις και αγχωτικοί και οι διατροφικές μας συνήθειες έχουν εξελιχθεί. Οι συνέπειες όλων αυτών των αλλαγών έχουν γίνει έντονα αισθητές σε όλους, αλλά κυρίως στις βιομηχανίες τροφίμων που διαπίστωσαν ότι πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα προκειμένου να επιβιώσουν.

Το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θεωρείται εισαγωγικό και έχει ως στόχο την παρουσίαση τόσο του κλάδου των αλμυρών σνακ, όπως αυτός ορίζεται από την ICAP, όσο και της έννοιας της “υγιεινής διατροφής”, όπως αυτή διαμορφώνεται σήμερα. Έτσι, στο πρώτο μέρος του παρόντος κεφαλαίου θα αποτυπωθούν τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου, το μέγεθος της αγοράς και οι κύριοι παίκτες ενώ στο δεύτερο μέρος θα αναλυθούν θέματα γύρω από την υγιεινή διατροφή και το πώς αυτή η τάση επηρεάζει ή τουλάχιστον οφείλει να επηρεάζει τις στρατηγικές των βιομηχανιών τροφίμων.

## 1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

### 1.1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των αλμυρών σνακ στην πραγματικότητα περιέχει πολλά προϊόντα από κρουασάν και μπισκότα μέχρι ξηρούς καρπούς και πατατάκια. Προκειμένου όμως να γίνει πιο ενδελεχής μελέτη, στην παρούσα εργασία θα περιοριστούμε σε μια συγκεκριμένη κατηγορία αλμυρών σνακ που περιλαμβάνει προϊόντα που προέρχονται από φυσική πατάτα ή άλευρα πατάτας και αραβοσίτου με διάφορα γευστικά αρτύματα και μπαχαρικά.

Για τους σκοπούς, λοιπόν, της εργασίας, ο κλάδος των αλμυρών σνακ αναφέρεται σε τυποποιημένα αλμυρά σνακ που παρασκευάζονται με βάση το σιτάλευρο ή με άλλες αμυλούχες πρώτες ύλες, όπως πατάτα, καλαμπόκι και ριζάλευρο.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, τα αλμυρά σνακ διακρίνονται στις ακόλουθες δύο βασικές κατηγορίες, ανάλογα με τον τρόπο που παρασκευάζονται:

#### Ø Τα τσιπς (potato chips)

Η πρώτη ύλη αυτών είναι αυτούσια η πατάτα, αποφλοιωμένη και κομμένη σε λεπτές φέτες, σε επίπεδη ή κυματιστή μορφή, η οποία τηγανίζεται και ραντίζεται με το επιθυμητό γευστικό συστατικό σε μορφή σκόνης (αλάτι, ρίγανη, πάπρικα κτλ.)

### Ø Τα μορφοποιημένα σνακ (shapes & flavors) ή extruded snack

Τα μορφοποιημένα σνακ περιλαμβάνουν δύο υποκατηγορίες: προϊόντα από άλευρο πατάτας σε σχήμα chips και προϊόντα από καλαμποκάλευρο, πατατάλευρο και ρυζάλευρο, τα οποία παρασκευάζονται με διόγκωση και μορφοποίηση (extrusion) μίγματος των ανωτέρω δημητριακών που ψήνεται με ειδικό τρόπο. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται αλμυρά σνακ όπως γαριδάκια, καθώς και σνακ με βασική πρώτη ύλη το καλαμποκάλευρο, τα οποία είναι μεξικάνικης προέλευσης και παρασκευάζονται με φύλλο από ζύμη καλαμποκάλευρου.

Τα σνακ διατίθενται στη λιανική αγοράς σε συσκευασίες λαμιναρισμένου πολυπροπυλενίου. Εντούτοις, ορισμένα από αυτά συσκευάζονται σε ειδικά κουτιά κυλινδρικού σχήματος από πεπιεσμένο χαρτί και αλουμίνιο. Η συσκευασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη σωστή διατήρηση του προϊόντος και στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του καταναλωτή. Οι συσκευασίες διακρίνονται σε ατομικές, οικογενειακές, multipack (ποικιλία φακέλων) και συσκευασίες catering, ενώ το βάρος κυμαίνεται από 20γρ. μέχρι 400γρ., ανάλογα με το περιεχόμενο.

Ο κλάδος των αλμυρών σνακ περιλαμβάνει ορισμένες εταιρείες μεγάλου και μεσαίου μεγέθους, οι οποίες ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και ασχολούνται συνήθως και με άλλα παρεμφερή προϊόντα (μπισκότα, κρουασάν, κριτσίνια κλπ.). Οι μεγάλοι μεγέθους παραγωγικές επιχειρήσεις ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Από την άλλη πλευρά ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εισαγωγικών-

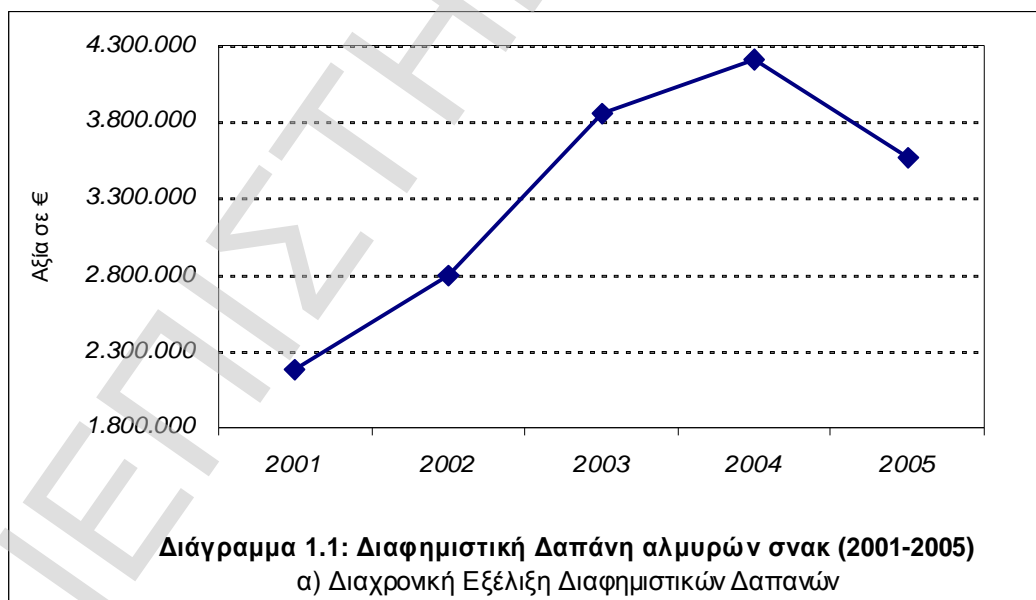


εμπορικών εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν μεγάλη ποικιλία καταναλωτικών ειδών, καθώς και ορισμένα σούπερ μάρκετ. Οι πωλήσεις των αλμυρών σνακ καταλαμβάνουν μικρό ποσοστό στον κύκλο εργασιών των εισαγωγικών επιχειρήσεων.

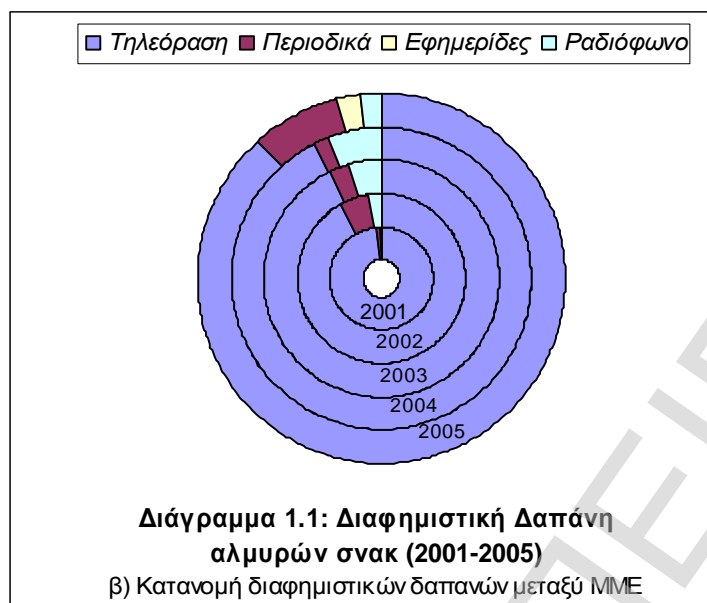
Βασικό χαρακτηριστικό της εξεταζόμενης αγοράς είναι η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων κυρίως εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν γνωστά εμπορικά σήματα. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός οξύνεται με την εμφάνιση στην αγορά πολλών υποκατάστατων ή παρεμφερών προϊόντων, όπως τα κριτσίνια, τα μπισκότα, τα κρουασάν κ.ά, που διατίθενται στα ίδια κανάλια διανομής και οι τιμές τους είναι εξίσου προσιτές στο ευρύ κοινό. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις συχνά εφαρμόζουν πολιτικές προώθησης των προϊόντων τους, παρέχοντας προσφορές και εκπτώσεις στον τελικό καταναλωτή αλλά και αντίστοιχα κίνητρα στο λιανέμπωρο, ώστε να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή προβολή των προϊόντων τους εντός του καταστήματος.

Επιπλέον επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε διαφήμιση. Η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των εμπορικών σημάτων και προϊόντων, δεδομένου και του γεγονότος ότι οι νέοι σε ηλικία καταναλωτές στρέφονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην κατανάλωση chips και extruded snacks. Οι εταιρείες στοχεύουν στην καθιέρωση των εμπορικών σημάτων τους, προβάλλοντας τη διαφορετικότητα των προϊόντων τους, τη γεύση, το σχήμα, την ποιότητα και την πρακτική συσκευασία.

Τα παρακάτω διαγράμματα (1.1α και 1.1β) παρουσιάζουν τη διαχρονική εξέλιξη της διαφημιστικής δαπάνης για αλμυρά σνακ κατά το χρονικό διάστημα 2001-2005 στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης καθώς και τη ποσοστιαία κατανομή τους μεταξύ τηλεόρασης, περιοδικών, εφημερίδων και ραδιοφώνου. Από τα στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει μια αύξηση στη διαφημιστική δαπάνη από το 2001-2004, ενώ μόνο το 2005 η δαπάνη περιορίστηκε στα 3,5 εκατ.€, σημειώνοντας πτώση κατά 15% σε σχέση με το 2004. Το κυριότερο διαφημιστικό μέσο καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου ήταν η τηλεόραση, η οποία κάλυψε το 88,3%-98,7% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Τα υπόλοιπα μέσα ενημέρωσης χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την ετήσια διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης αλμυρών σνακ ανά μέσο ενημέρωσης απεικονίζονται στον πίνακα 1.1 του Παραρτήματος.



Πηγή: Media Services



Όσον αφορά τη διανομή, τα τυποποιημένα αλμυρά διατίθενται στην αγορά τόσο από το κανάλι FOOD (supermarkets, παντοπωλεία κ.ά) όσο και από το κανάλι CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά). Τα δίκτυα διανομής των εταιρειών του κλάδου διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθός τους. Ειδικότερα, οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα, τα οποία καλύπτουν όλη την επικράτεια και έχουν παρουσία σε όλες τις αλυσίδες supermarkets. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους πολλές φορές στην τοπική αγορά, σε μικρότερα σημεία πώλησης, καθώς το κόστος εισόδου στις μεγάλες αλυσίδες supermarkets είναι υψηλό. Οι τελευταίες διαθέτουν και αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, εντείνοντας περαιτέρω τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην αγορά.

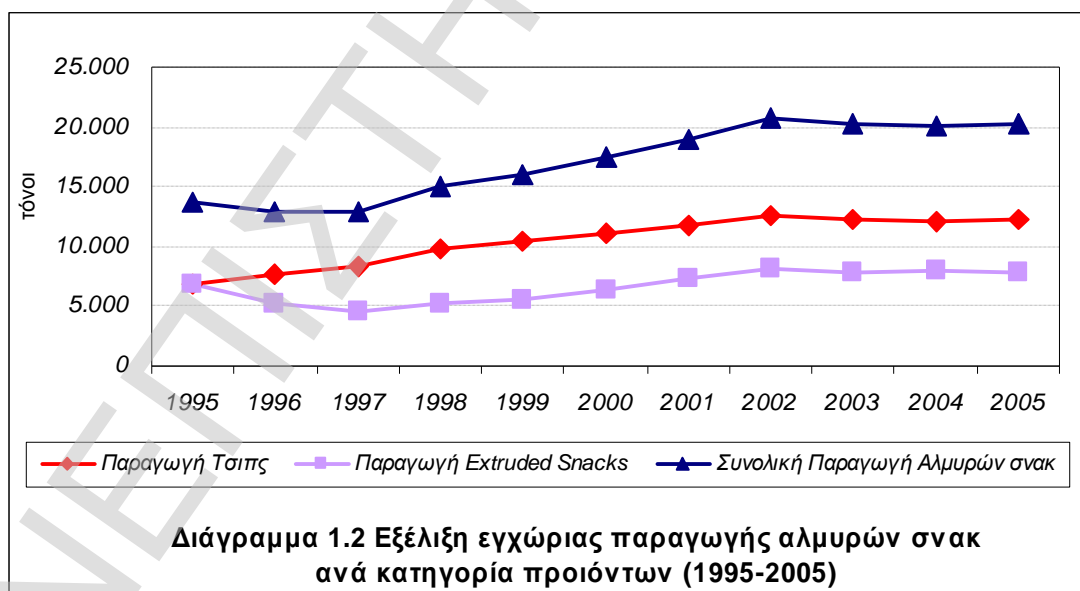
### 1.1.2 ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

Ο πίνακας και το διάγραμμα 1.2 παρουσιάζουν την εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής αλμυρών σνακ για το χρονικό διάστημα 1995-2004, σύμφωνα με εκτιμήσεις της ICAP.

Έτος	Παραγωγή Τσιπς	Παραγωγή Extruded Snacks	Συνολική Παραγωγή Αλμυρών
1995	6.850	6.850	13.700
1996	7.700	5.200	12.900
1997	8.350	4.500	12.850
1998	9.800	5.200	15.000
1999	10.500	5.500	16.000
2000	11.100	6.400	17.500
2001	11.700	7.300	19.000
2002	12.600	8.100	20.700
2003	12.300	7.900	20.200
2004	12.100	8.000	20.100
2005	12.300	7.900	20.200

Ποσότητες σε τόνους

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς ICAP



Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, η συνολική εγχώρια παραγωγή αλμυρών σνακ παρουσίασε διακυμάνσεις τη χρονική περίοδο 1994-2005. Ειδικότερα, την περίοδο 1995-1997 εμφάνισε μείωση ενώ το διάστημα 1998-2002 ακολούθησε ανοδική πορεία. Την τριετία 2003-2005 το μέγεθος παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων εμφάνισε ουσιαστικά στασιμότητα. Το 2004 διαμορφώθηκε σε 20.100 τόνους ενώ το 2005 εκτιμάται σε 20.200 τόνους, παρουσιάζοντας οριακή αύξηση.

Ειδικότερα, η εγχώρια παραγωγή των τσιπς παρουσίασε διαχρονικά αύξηση τη χρονική περίοδο 1995-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό 9,1%. Το 2004 και το 2005 εκτιμάται ότι η παραγωγή διαμορφώθηκε σε 12.100 τόνους και 12.300 τόνους αντίστοιχα. Η εν λόγω κατηγορία κατέλαβε το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής παραγωγής αλμυρών σνακ την τελευταία δεκαετία με ποσοστό συμμετοχής κυμαινόμενο μεταξύ του 50-66% περίπου.

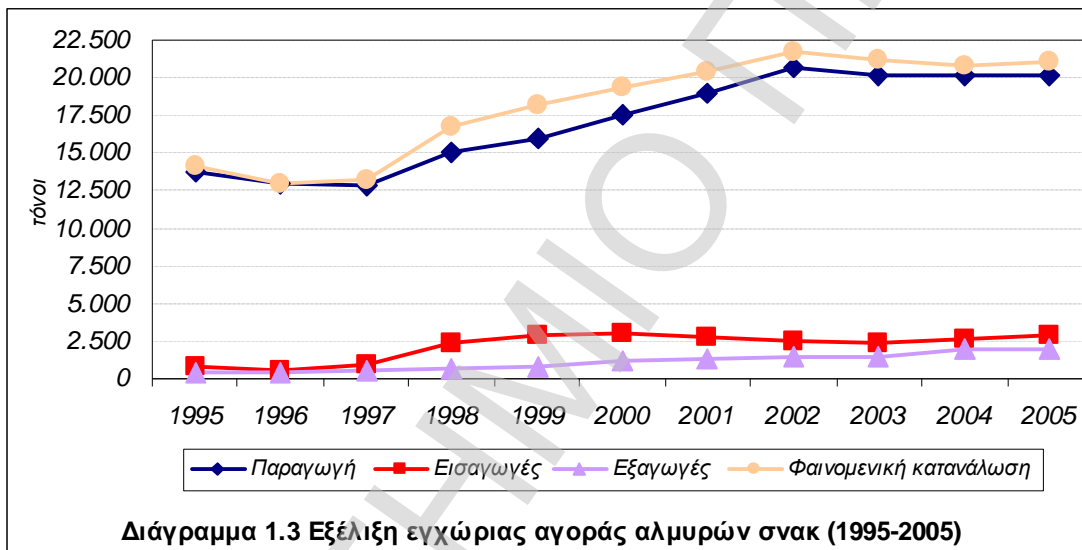
Από την άλλη μεριά, η εγχώρια παραγωγή extruded snacks εμφάνιση πτωτική τάση έως το 1997, ενώ έκτοτε μέχρι το 2002 παρουσίασε άνοδο. Στη συνέχεια χαρακτηρίζεται από σταθεροποιητικές τάσεις. Το 2004 η παραγωγή εκτιμάται σε 8.000 τόνους και το 2005 σε 7.900 τόνους.

Η ζήτηση των αλμυρών σνακ καλύπτεται κυρίως από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα, καθώς οι εισαγωγές κυμαίνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Ο πίνακας και το διάγραμμα 1.3 παρουσιάζουν το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ τη χρονική περίοδο 1995-2005.

<b>Πίνακας 1.3</b> Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ (1995-2005)				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση
1995	13.700	800	400	<b>14.100</b>
1996	12.900	500	400	<b>13.000</b>
1997	12.850	860	490	<b>13.220</b>
1998	15.000	2.400	650	<b>16.750</b>
1999	16.000	2.900	750	<b>18.150</b>
2000	17.500	3.000	1.200	<b>19.300</b>
2001	19.000	2.700	1.350	<b>20.350</b>
2002	20.700	2.500	1.450	<b>21.750</b>
2003	20.200	2.350	1.400	<b>21.150</b>
2004	20.100	2.600	1.900	<b>20.800</b>
2005	20.200	2.900	2.000	<b>21.100</b>

Ποσότητες σε τόνους

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς ICAP



Επισημαίνεται ότι τα μεγέθη του εσωτερικού και εξωτερικού εμπορίου που αναφέρονται στον πίνακα 1.3 προέκυψαν από στοιχεία που συλλέχθηκαν από εταιρείες του κλάδου καθώς και από εκτιμήσεις της αγοράς και πρέπει να αναλύονται με επιφυλακτικότητα αφού χαρακτηρίζονται ως προσωρινά από την Ε.Σ.Υ.Ε.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ ακολούθησε ανοδική πορεία από το 1997 έως το 2002, με

μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 9%. Το 2004 η κατανάλωση εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε 20.800 τόνους, παρουσιάζοντας μείωση 1,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 2005 εκτιμάται ότι η κατανάλωση αυξήθηκε σε 21.100 τόνους (αύξηση κατά 1,4%).

Από τον πίνακα 1.3 επίσης φαίνεται ότι η εισαγωγική διείσδυση αλμυρών σνακ διαχρονικά δεν ξεπερνά το 16%, ενώ η εξαγωγική επίδοση είναι ακόμα μικρότερη με μέγιστη την περίοδο 2004-2005 που φτάνει το 11%-12%.

### **1.1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΠΑΙΚΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται ορισμένες από τις κυριότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αλμυρών σνακ, σύμφωνα με στοιχεία της ICAP:

**I. ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε. (ΤΣΑ):** Ιδρύθηκε το 1996, προερχόμενη από μετατροπή της Τσακίρης Γ. & ΣΙΑ Ο.Ε., η οποία ιδρύθηκε το 1964 για να συνεχίζει τις εργασίες της ατομικής επιχείρησης Γ.Τσακίρης που προϋπήρχε από το 1957. Ανήκει στον όμιλο εταιρειών PLIAS. Η διάθεση των προϊόντων της πραγματοποιείται μέσω του δικτύου διανομής του ομίλου. Το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών της εταιρείας αντιστοιχεί στα τσιπς ενώ από το 2005 ένα μικρό ποσοστό αντιστοιχεί και στα μορφοποιημένα σνακ.

**II. Tasty Foods Α.Β.Γ.Ε. (TAS):** Ιδρύθηκε το 1976 με την επωνυμία Tasty Foods Εμ. Μιτζάλης ΑΒΓΕ Τροφών & Πρώτων Υλών, η οποία

μετατράπηκε στη σημερινή, ύστερα από συγχώνευση, το 1987. Τα αλμυρά σνακ καλύπτουν το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών της. Η εταιρεία παράλληλα πραγματοποιεί εξαγωγές. Η διάθεση των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται μέσω πωλητών, χονδρεμπόρων και αποκλειστικών αντιπροσώπων.

**III. CHIPITA INTERNATIONAL A.B.E.E. (CHI):** Ιδρύθηκε το 1973 με δραστηριότητα αρχικά την παραγωγή και εμπορία αλμυρών σνακ από καλαμπόκι. Το 1991 ξεκίνησε την παραγωγή τυποποιημένου κρουασάν, σηματοδοτώντας το ξεκίνημα μιας νέας αγοράς στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Τα πατατάκια και τα μορφοποιημένα σνακ πέρασαν έτσι σε δεύτερη μοίρα, με αποτέλεσμα να αποτελούν πλέον μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της. Η εταιρεία διαθέτει οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, αποτελούμενο από πωλητές και τοπικούς αντιπροσώπους, προωθώντας σε πανελλαδικό επίπεδο τα προϊόντα της στο κανάλι του χονδρεμπορίου και του οργανωμένου λιανεμπορίου. Σήμερα ανήκει στην εταιρεία VIVARTIA.

**IV. TOTTIS FOODS ή ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (ΑΓΡ):** Ιδρύθηκε το 1991 με έδρα την Παλλήνη Αττικής. Στις 19/10/2005 η εταιρεία TOTTIS απορρόφησε τον κλάδο παραγωγής σνακ, κρουασάν και προϊόντων αρτοποιίας της εταιρείας Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας Α.Ε., η οποία είχε ιδρυθεί το 1984.



- V. EL SABOR A.B.E.E. (ELS):** Ιδρύθηκε το 1998, προερχόμενη από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Μάμης Αχ. Κωνσταντίνος, η οποία ιδρύθηκε το 1994. Παράγει μορφοποιημένα σνακ από καλαμπόκι, οι πωλήσεις των οποίων κάλυψαν το 45%-55% του συνολικού κύκλου εργασιών της κατά τα τελευταία έτη.
- VI. ΑΜΕΡΙΚΑΝ ΣΝΑΚ Α.Β.Ε. (ΑΜΕ):** Ιδρύθηκε το 1994 και ξεκίνησε πλήρεις δραστηριότητες το 1999. Ασχολείται με την παραγωγή μορφοποιημένων σνακ και τσιπς. Διαθέτει το 20% των προϊόντων της σε supermarket μέσω πωλητών ενώ το 80% της παραγωγής της διανέμεται σε μικρά σημεία πώλησης, περίπτερα και mini markets.
- VII. ΒΑΝΤΑΡΑΚΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. IRIS:** Ιδρύθηκε το 1988, συνεχίζοντας τις εργασίες της επιχείρησης Βανταράκης Σταύρος, η οποία προϋπήρχε από το 1967. Τα αλμυρά σνακ συμβάλλουν με ποσοστό 90% στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών της. Ο μεγαλύτερος όγκος της παραγωγής της αφορά πωλήσεις χονδρικής και απευθύνεται κυρίως σε χώρους αναψυχής (μπαρ, καφέ), σε πλοία, σε κυλικεία και σε καντίνες σχολείων.

Εκτός από τις παραπάνω μεγαλύτερες παραγωγικές επιχειρήσεις αλμυρών σνακ, υπάρχουν και ορισμένες άλλες που ασχολούνται με την εισαγωγή τέτοιων προϊόντων. Οι εταιρείες αυτές (όπως για παράδειγμα Procter & Gamble, Αλάνκα Food Services και Αντλάντα Α.Ε.) διαθέτουν μια ευρύτερη

γκάμα προϊόντων και τα εξεταζόμενα είδη αποτελούν πολύ μικρό μέρος της δραστηριότητάς τους.

Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ απεικονίζονται οι πωλήσεις σε € και τα στοιχεία κερδοφορίας (μικτό, λειτουργικό και καθαρό περιθώριο κέρδους) των κύριων επιχειρήσεων αμυρών σνακ στην Ελλάδα για την περίοδο 2001-2005 (Πίνακας & Διάγραμμα 1.2). Σημειώνεται ότι τα στοιχεία που παρουσιάζονται θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα καθώς περιέχουν στοιχεία για το σύνολο των εργασιών της εταιρείας. Για παράδειγμα, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην εταιρεία Chipita, που τα πατατάκια και τα γαριδάκια αποτελούν ένα πολύ μικρό μέρος του τζίρου της.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της AcNielsen, οι κύριες εταιρείες αμυρών σνακ στην Ελλάδα και τα μερίδια πωλήσεων τους, κατά προσέγγιση, είναι:

1. Η Tasty Foods με μερίδιο γύρω στο 70%-75%.
2. Ο Τσακίρης με μερίδιο 6%-6,5%.
3. Η Chipita με μερίδιο 6,5%-7,5%.
4. Η American Snack με μερίδιο 3,5%-4,5%.
5. Η Procter & Gamble με μερίδιο γύρω στο 2%.
6. Τα Private Labels με μερίδιο γύρω στο 4%-5%

Στον παρακάτω πίνακα (1.4) παρουσιάζονται, σύμφωνα πάντα με στοιχεία της AcNielsen, οι ετήσιες μεταβολές στα μερίδια πωλήσεων των παικτών του κλάδου. Από τα στοιχεία αυτά μπορεί να γίνουν φανερές και οι τάσεις, ανοδικές ή πτωτικές, που υπάρχουν σε κάθε εταιρεία.

Πίνακας 1.4 Ετήσιες Μεταβολές Μεριδίου Πωλήσεων					
	2003	2004	2005	2006	Τάση
	TOTAL GREECE FOOD+TOB+DAIRY				
TASTY	1,8	-4,2	-0,4	2,2	-
CHIPITTA	-1,8	0,6	-0,3	-1,4	ε
TSAKIRIS	-0,1	0,2	0,2	0,0	-
P & G	-0,1	0,3	-0,5	-0,2	ε
AMERICAN SNACK	-0,7	1,4	-0,7	-0,2	-
PRIVATE LABEL	0,9	1,8	1,6	0,0	ε
ALL OTHER	0,0	-0,1	0,1	-0,4	-

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι στον κλάδο των αλμυρών σνακ, που σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται μάλλον από σταθερότητα, υπάρχουν μικρές σχετικά διακυμάνσεις των μεριδίων πωλήσεων ανάμεσα στους παίκτες. Η Tasty Foods κρατάει σταθερά το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αλμυρών σνακ ενώ η Chipita που είναι δεύτερη σε μερίδιο πωλήσεων στον κλάδο φαίνεται σταδιακά να έχει μια ελαφρώς πτωτική πορεία. Από την άλλη πλευρά η εταιρεία Tsakiris που ανταγωνίζεται σε μερίδιο πωλήσεων με τη Chipita, δείχνει να παραμένει σταθερή. Οι υπόλοιποι παίκτες του κλάδου είναι μάλλον “μικροί” για να απειλήσουν τις παραπάνω εταιρείες. Μόνη εξαίρεση αποτελούν τα private labels που φαίνεται χρόνο με το χρόνο να “αποσπούν” μερίδιο από τις άλλες εταιρείες αλμυρών σνακ.

## 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

Στο σύγχρονο κόσμο έχουν αλλάξει τα θέματα διατροφής. Νέα σύνδρομα διατροφικών ελλείψεων ανακαλύπτονται ενώ παράλληλα όλο και περισσότερες διατροφοεξαρτώμενες παθολογικές καταστάσεις συνδέονται με διατροφικές υπερβάσεις ή παρεκκλίσεις από την, κατά τεκμήριο, υγιεινή διατροφή. Η σωστή διατροφή, δηλαδή η πρόσληψη όλων των θρεπτικών συστατικών που χρειάζεται ο οργανισμός για να συντηρηθεί και να αναπτυχθεί ομαλά, αλλά και η καθιέρωση διατροφικών συνθηκών που θα προστατεύσουν μακροπρόθεσμα τον οργανισμό αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και τη φυσική κατάσταση του ανθρώπου.

Τι είναι όμως υγιεινή διατροφή και ποιες είναι οι τροφές που είναι κατάλληλες για τον οργανισμό μας; Ποιος πρέπει να μας ενημερώσει;

Ο ιατρικός κόσμος, εκφράζοντας την ανησυχία του για τις διατροφικές τάσεις, βομβαρδίζει τους καταναλωτές με πληθώρα πληροφοριών και συμβουλών γύρω από τη διατροφή, που συχνά μάλιστα είναι αντικρουόμενες. Ακόμη και οι τυπωμένες κρατικές ενδείξεις στα τρόφιμα μπορούν να παραπλανήσουν. “Οι μερίδες δεν έχουν σχέση με το πόσο τρώμε συνήθως. Τα προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά δεν έχουν απαραίτητα μικρό θερμιδικό φορτίο. Υπάρχει ένας ολόκληρος κόσμος, που προσφέρει διατροφικές συμβουλές και πληροφορίες, που καμιά φορά μοιάζουν εντελώς αντικρουόμενες στο μέσο καταναλωτή”, εξηγεί η Αμάντα Ουίν της Βρετανικής Ένωσης Διαιτολόγων. Και συνεχίζει “Αυτό όμως δεν μας ενοχλεί και τόσο πολύ. Η σύγχυση μπορεί άλλωστε να μειώσει τις τύψεις συνείδησης που

νιώθουμε καθώς μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η σύγχυση που διακρίνει την επιστήμη διαιτολογίας μας απαλλάσσει από τις ευθύνες για το διαρκώς επεκτεινόμενο σωματικό μας βάρος”. Η αλήθεια, βέβαια, είναι ότι οι διαιτολόγοι έχουν διαμορφώσει γνώμη για την υγιεινή διατροφή και διαθέτουν αρκετές αποδείξεις για να στηρίξουν τις απόψεις τους.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι η ποικιλία τροφίμων αποτελεί τη “συνταγή” για μια ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή. Αρκεί να αναφερθεί ότι ο άνθρωπος χρειάζεται περισσότερα από 40 διαφορετικά θρεπτικά συστατικά, ώστε να ακολουθεί μια υγιεινή διατροφή και κανένα τρόφιμο από μόνο του δε μπορεί να τα προσφέρει όλα! Μια σωστή, λοιπόν, διατροφή περιλαμβάνει πέρα από το νερό και τουλάχιστον τα εξής πέντε θρεπτικά συστατικά:

- Πρωτεΐνες που δημιουργούν, επισκευάζουν και διατηρούν τους ιστούς στο σώμα
- Υδατάνθρακες που δίνουν στον οργανισμό την απαραίτητη ενέργεια για να λειτουργήσει
- Λίπη που βοηθούν στην κατασκευή κυττάρων, στη μεταφορά βιταμινών και στη διατήρηση της θερμοκρασίας του σώματος
- Βιταμίνες
- Ιχνοστοιχεία

Αυτό όμως που είναι βασικό να τονιστεί είναι ότι δεν υπάρχουν “καλά” ή “κακά” τρόφιμα, μόνο “καλή” ή “κακή” διατροφή. Όλες οι τροφές επιτρέπονται και όλες απαγορεύονται αρκεί να υπάρχει μέτρο και σωστές αναλογίες, που

από άτομο σε άτομο διαφέρει. Εξαρτώνται από το φύλλο, την ηλικία, το επάγγελμα, το βαθμό της σωματικής δραστηριότητας, υπάρχουσες παθήσεις και προδιάθεση για αυτές, καθώς και ειδικές καταστάσεις, όπως κύηση, θηλασμός, εφηβεία κλπ.

Μέσα, λοιπόν στα πλαίσια της υγιεινής διατροφής, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού προσπαθεί να αποφύγει την κατανάλωση των σνακ θεωρώντας ότι με αυτόν τον τρόπο προσθέτουν λιγότερες θερμίδες στο καθημερινό τους διαιτολόγιο. Το αποτέλεσμα είναι να χάνουν ένα μέρος των πολύτιμων θρεπτικών συστατικών και έτσι να αισθάνονται πείνα, ατονία, κακή διάθεση και κούραση. Η αλήθεια είναι ότι μερικές φορές ένα μικρό γεύμα μεταξύ των κύριων γευμάτων μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ έξυπνη ιδέα.

Η συνήθεια να καταναλώνει κανείς σνακ (γλυκά ή αλμυρά) μεταξύ των γευμάτων του δεν είναι κακή, ούτε ανθυγιεινή, καθώς οι διαιτολόγοι πιστεύουν ότι δεν πρέπει να μένουμε για πολλές ώρες χωρίς τροφή, η οποία είναι απαραίτητη για να δώσει ενέργεια σε σώμα και πνεύμα. Αυτό που πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας είναι ότι δεν μας παχαίνουν τα σνακ αλλά η ποιότητα και η ποσότητα αυτών.

Ο τρόπος ζωής και συνεπώς και οι διατροφικές συνήθειες έχουν αλλάξει ριζικά τις τελευταίες δεκαετίες με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού να κάνει επιλογές σε κακά, περιστασιακά σνακ, όπως κατά γενική ομολογία θεωρούνται οι σοκολάτες, τα μπισκότα, τα παγωτά, τα κρουασάν, τα πατατάκια κ.α.

Παρόλα αυτά οι τελευταίες έρευνες αποκαλύπτουν ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι ανησυχούν για τη διατροφή τους και αρχίζουν να επιζητούν πιο υγιεινά σνακ. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα παρατηρήθηκε παγκοσμίως μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των “παραδοσιακών σνακ” ως αποτέλεσμα της στροφής του καταναλωτικού κοινού προς μια υγιεινότερη διατροφή, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη για λογαριασμό μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας αλμυρών σνακ.

Στο “μάτι του κυκλώνα”, βέβαια, βρίσκονται πρώτα από όλα τα γλυκά και τα αλμυρά σνακ όπως σοκολάτες, πατατάκια, γαριδάκια κ.ά. Έρευνες πιστοποιούν ότι τα προϊόντα αυτά θεωρούνται κατεξοχήν ανθυγιεινά και μάλιστα καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στην κατάταξη των μη υγιεινών σνακ. Πιο συγκεκριμένα, έρευνα έδειξε ότι τα πατατάκια και τα γαριδάκια θεωρούνται από τους καταναλωτές περισσότερο “ανθυγιεινά” από άλλες κατηγορίες αλμυρών σνακ. Επίσης, η ίδια έρευνα αποκάλυψε ότι τα πατατάκια και τα γαριδάκια έχουν συνδεθεί στο μυαλό του αγοραστικού κοινού με έννοιες όπως λίπος, αλάτι, λιπαρά, θερμίδες, συντηρητικά, επεξεργασμένα, που είναι κατεξοχήν έννοιες κακής διατροφής. Στο Παράρτημα (Διάγραμμα 1.3 & 1.4) παρουσιάζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα παραπάνω στοιχεία της έρευνας.

Όπως είναι λογικό οι τάσεις αυτές δε μπορούν να αφήσουν αδιάφορες τις βιομηχανίες τροφίμων. Οι πιέσεις των καταναλωτών για αλλαγή στη βιομηχανία τροφίμων αυξάνονται μέρα με τη μέρα, καθώς οι κίνδυνοι της διατροφής γίνονται ευρύτερα αντιληπτοί. Οι “έξυπνες” επιχειρήσεις φαίνεται να

έχουν ήδη εντοπίσει τις αλλαγές των διατροφικών συνηθειών και παρόλο που αρχικά οι ηγέτες τους φάνηκαν, ωστόσο γρήγορα ανακάλυψαν ότι η ζήτηση τροφών λιγότερο ανθυγιεινών κρύβει μια καινούρια ευκαιρία ανάπτυξης. Άλλωστε ο οξύτατος ανταγωνισμός και η ισχυρή τάση της ζήτησης “εναλλακτικών” προϊόντων, δεν αφήνουν τις εταιρείες των επώνυμων σημάτων να εφησυχάσουν, αφού θα πρέπει να “προστατεύσουν” τα ηγετικά τους μερίδια.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αγορά των αλμυρών σνακ, όπως παρουσιάζεται στην Κλαδική Μελέτη της ICAP, περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό εμπορικών σημάτων. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής των εξεταζόμενων προϊόντων καλύπτεται από λίγες, μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής. Οι εν λόγω εταιρείες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ενώ δέχονται πιέσεις και από πληθώρα παρεμφερών προϊόντων, τα οποία καταναλώνονται επίσης μεταξύ των κύριων γευμάτων και διατίθενται από τα ίδια κανάλια διανομής. Στα πλαίσια αυτά, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη δημιουργία νέων τύπων προϊόντων και δαπανούν μεγάλα κονδύλια για διαφημιστική προβολή, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση στην ελκυστικότητα και την πρακτικότητα της συσκευασίας.

Από την άλλη πλευρά, ενώ τα στοιχεία δείχνουν ότι η φαινομενική κατανάλωση αλμυρών σνακ θα παραμείνει σταθερή τα προσεχή έτη και δεν θα παρουσιάσει θεαματική μεταβολή, εν τούτοις οι βιομηχανίες τροφίμων για να διατηρήσουν τις πωλήσεις τους καλούνται να “ανανεώσουν” τη γκάμα των προϊόντων τους, καθώς είναι έντονη η στροφή προς πιο υγιεινά προϊόντα. Οι μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων έχουν ήδη συνειδητοποιήσει ότι η μεταβολή των διατροφικών συνηθειών τους έχουν οδηγήσει σε μονόδρομο αναγκαστικών αλλαγών!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν - Αλμυρά Σνακ, Δεκέμβριος 2006, σελ.79-115
2. Στοιχεία μεριδίων πωλήσεων της AcNielsen
3. [www.iatrotek.org](http://www.iatrotek.org), Α.Νάσκα, Χ.Μπάμια, Ε.Βαλάνου, Α.Τριχοπούλου, “Διατροφικές έρευνες. Αντικείμενο, μεθοδολογία και εφαρμογή τους στον Ελληνικό Πληθυσμό”, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2003
4. [www.forher.gr](http://www.forher.gr), “Τρώτε πιο έξυπνα για να έχετε υγεία”, Πηγή: Εφημερίδα Καθημερινή
5. [www.e-selides.gr](http://www.e-selides.gr), “Ισορροπημένη διατροφή στην παιδική ηλικία”, Πηγή: Ελευθεροτυπία
6. [www.fa3.gr](http://www.fa3.gr), “Διατροφή: Πυραμίδα των τροφίμων – Γενικές Αρχές”, 2005
7. [www.diatrofi.gr](http://www.diatrofi.gr), “Γρήγορα και Υγιεινά Σνακ”, 2005
8. [www.iator.gr](http://www.iator.gr), Π.Παπαχρήστος & Μ.Χονδογιάννη, “Σνακ & Υγιεινή Διατροφή”
9. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), “Healthy eating creates dilemma for the food industry”, 25.01.2006
10. Εφημερίδα Ο Κόσμος του Επενδυτή, “Επιχείρηση Fitness”, 25.03.2005

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

### ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

---

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλοί εξωτερικοί και συχνά μη ελεγχόμενοι παράγοντες επηρεάζουν τις αποφάσεις των εταιρειών, τη δράση τους και τη δομή τους. Το εξωτερικό περιβάλλον υπόκειται σε συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις με αποτέλεσμα ο βαθμός και η μορφή των επιδράσεων στις επιχειρήσεις να μεταβάλλεται διαρκώς. Από τα βασικότερα, λοιπόν, έργα των εταιρειών αποτελεί κατά πρώτον η μελέτη των εξελίξεων που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, τόσο στο γενικευμένο (P.E.S.T.- Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό) όσο και στο άμεσο, και κατά δεύτερον η προσπάθεια για προσαρμογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αποφάσεων ανάλογα με τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί αρχικά το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς οι δραστικές αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια έχουν επηρεάσει σημαντικά τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών αλμυρών σνακ. Στη συνέχεια θα εξεταστεί το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να παρουσιαστεί η κατάσταση που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο και να γίνουν αντιληπτές οι όποιες δυνατότητες υπάρχουν. Είναι, τέλος, σημαντικό να ειπωθεί ότι όλη η ανάλυση γίνεται υπό το πρίσμα της τάσης που υπάρχει για μια πιο υγιεινή διατροφή.

## **2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (P.E.S.T.)**

### **2.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η έννοια της λέξης δίαιτα δυο δεκαετίες πριν ήταν συνδεδεμένη με τη λέξη ομορφιά. Τα τελευταία όμως χρόνια η δίαιτα τείνει να αντικατασταθεί από τη λέξη διατροφή, καθώς στόχος πια δεν είναι η απώλεια κιλών για αισθητικούς λόγους αλλά κυρίως για την προάσπιση της υγείας. Ο λόγος είναι, ότι η παχυσαρκία έχει εξελιχθεί σε μάστιγα της εποχής, χαρακτηρίζεται πλέον νόσημα και έχει πάρει επιδημικές διαστάσεις. Η παχυσαρκία ορίζεται ως η περίσσεια του λίπους στο σώμα και συνοδεύεται από σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις στα πάσχοντα άτομα. Αναγνωρίστηκε επίσημα ως νόσος το 1984, όταν ιδρύθηκε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και τη συμπεριέλαβε στη διεθνή ταξινόμηση των παθήσεων.

Σύμφωνα με τον IOTF (International Obesity Task force) το 10%-20% του πληθυσμού των ανδρών και το 10%-25% των γυναικών είναι παχύσαρκοι. Υπολογίζεται δε ότι περισσότεροι από 200 εκατομμύρια ενήλικοι σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) μπορεί να είναι υπέρβαροι ή παχύσαρκοι ενώ κάθε χρόνο τα υπέρβαρα παιδιά σχολικής ηλικίας αυξάνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Στην Ε.Ε. το 30,1% των ανδρών και το 35,4% των γυναικών θεωρούνται πάνω από το φυσιολογικό βάρος. Στη Βρυξέλλες μάλιστα, λειτουργεί σχολείο για παχύσαρκα παιδιά όπου εκτός των άλλων μαθημάτων κάνουν και αυτό της διατροφικής συμπεριφοράς. Τα πράγματα είναι ακόμη

χειρότερα στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού. Το 64,5% του πληθυσμού είναι υπέρβαροι και το 30,5% παχύσαρκοι.

Εκρηκτικές διαστάσεις έχει λάβει η επιδημία παχυσαρκίας στη χώρα μας καθώς η Ελλάδα αναδεικνύεται πρωταθλήτρια στην παχυσαρκία και μάλιστα αναλογικά με τον πληθυσμό των Η.Π.Α. έχει περισσότερους παχύσαρκους! Μελέτες του 2005 αποκάλυψαν πως οι παχύσαρκοι ενήλικες στην Ελλάδα έχουν ξεπεράσει το 1,5 εκατομμύριο ενώ περισσότεροι από 3,8 εκατομμύρια είναι οι υπέρβαροι. Οι άνδρες αναδεικνύονται πρωταθλητές στα περιττά κιλά. Συνολικά, οι 7 στους 10 αντιμετωπίζουν μικρό ή μεγάλο πρόβλημα βάρους, με το 53% να είναι υπέρβαροι και το 20% παχύσαρκοι. Αντιθέτως στις Ελληνίδες η κατάσταση είναι λίγο καλύτερη: υπέρβαρες είναι η 1 στις 3 και παχύσαρκες το 15%. Ακόμα χειρότερο είναι το γεγονός πως και στα δύο φύλλα είναι ιδιαίτερα αυξημένη η επονομαζόμενη «ανδρικού τύπου παχυσαρκία» που χαρακτηρίζεται από συσσώρευση λίπους στη περιοχή της κοιλιάς και θεωρείται ιδιαίτερα επιβαρυντική για την καρδιά. Σύμφωνα με μελέτη, ανδρικού τύπου παχυσαρκία έχει το 36% των Ελλήνων και το 43% των Ελληνίδων.

Η παχυσαρκία θεωρείται πλέον ασθένεια στις Η.Π.Α. καθώς κινδυνεύει να μειώσει το προσδόκιμο ζωής, απειλώντας έτσι τη συνεχή πρόοδο δύο αιώνων ως προς τη μακροζωία, σύμφωνα με μελέτη της Ιατρικής Επιθεώρησης της Αγγλίας. «Οι συνέπειες της παχυσαρκίας στα παιδιά και τους εφήβους δεν είναι ακόμα αισθητές καθώς χρειάζονται αρκετά χρόνια για να εκδηλωθούν οι επιπλοκές. Οι συνέπειες για τη δημόσια υγεία είναι εν δυνάμει καταστροφικές

καθώς καρδιακές κρίσεις και νεφρικές ανεπάρκειες θα γίνουν σχετικά συνήθεις στους νεαρής ηλικίας ενήλικες», προειδοποιούν οι γιατροί του Νοσοκομείου Παιδων της Βοστώνης. Η παχυσαρκία και τα επιπλέον κιλά που ήδη πλήττουν τα 2/3 των ενήλικων Αμερικανών αυξάνουν τους κινδύνους κυρίως για καρδιακές νόσους, καρκίνο και διαβήτη, ενώ διαπιστώνεται πρωτοφανής αύξηση του αριθμού των κρουσμάτων διαβήτη στα παιδιά εξαιτίας της καλπάζουσας παχυσαρκίας στην πληθυσμιακή αυτή ομάδα.

Οι καθηγητές του Νοσοκομείου του Σικάγο και επικεφαλής ερευνών προβλέπουν μείωση από 2 έως 5 χρόνια της μέσης μακροζωίας τις προσεχείς δεκαετίες εάν συνεχιστεί η σημερινή τάση. Οι επιπτώσεις της παχυσαρκίας στις στατιστικές θνησιμότητας μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερες από σήμερα λόγω της αύξησης κρουσμάτων καρκίνου και καρδιαγγειακών νόσων, των δύο βασικών αιτιών θανάτου σήμερα. Για τους επιστήμονες είναι δυνατόν αυτή η αύξηση της θνησιμότητας, που οφείλεται στο ολοένα αυξανόμενο ποσοστό των παχύσαρκων στον πληθυσμό, να ακυρώσει οποιαδήποτε οφέλη για μακροβιότητα που αναμενόταν χάρη στη πρόοδο των βιοιατρικών τεχνολογιών.

«Άριστα» στην ανθυγιεινή διατροφή και στην παχυσαρκία παίρνουν και τα Ελληνόπουλα. 1 στα 5 παιδιά έχει υπερβολικό σωματικό βάρος, γεγονός που τα κατατάσσει ανάμεσα στα πιο παχύσαρκα παιδιά της Ευρώπης. Η χώρα μας απέκτησε το θλιβερό ρεκόρ της παιδικής παχυσαρκίας (κατέχει τη δεύτερη θέση στην Ευρώπη) τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1982 μόλις το 20% των παιδιών ηλικίας 9-18 ετών ήταν

παχύσαρκα και υπέρβαρα. Σήμερα, σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα Απογευματινή (26/01/2005), το 40% των μαθητών και το 30% των παιδιών προσχολικής ηλικίας είναι υπέρβαρα!

Οι επιστήμονες προειδοποιούν ότι “οι παιδικές διαφημίσεις που αφορούν τα snacks (γαριδάκια, πατατάκια) αλλά και το Internet δημιουργούν τους αυριανούς ασθενείς και ότι τα σημερινά υπέρβαρα παιδιά είναι οι αυριανοί καρδιοπαθείς” και συμβουλεύουν ότι είναι μεγάλη ανάγκη οι βιομηχανίες να κατανοήσουν ότι πρέπει να μειώσουν τις ποσότητες αλατιού, ζάχαρης και λίπους που παράγουν και διαθέτουν στην αγορά. Η παιδική παχυσαρκία σε συνδυασμό με το σύγχρονο τρόπο ζωής αυξάνει την πιθανότητα εκδήλωσης ζαχαρώδους διαβήτη, υπέρτασης και δυσλιπιδαιμίας. Σύμφωνα με τον καθηγητή καρδιολογίας κ. Παύλο Τούτουζα μέσα στα επόμενα 50 χρόνια 7 τους 10 ασθένειες θα οφείλονται στην παχυσαρκία. Ήδη το τίμημα τους ανθυγιεινής διατροφής πληρώνουν κάθε χρόνο με τη ζωή τους περισσότεροι από 7.000 Έλληνες, οι οποίοι πεθαίνουν από κάποια νόσο που σχετίζεται με την παχυσαρκία.

Κυριότεροι λόγοι εμφάνισης παχυσαρκίας είναι η έλλειψη άσκησης και η κακή διατροφή. Πραγματικά τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο περιορίζεται η κίνησή μας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η αύξηση των αυτοκινήτων, η αύξηση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, η χρήση DVD και η αύξηση χρήσης ηλεκτρονικών παιχνιδιών και υπολογιστών. Ακόμα και τα ψώνια που παλαιότερα συνδυάζονταν με βόλτα, τώρα δίνεται η δυνατότητα να γίνονται μέσω Internet.

Ο πρόεδρος του ΙΝ.ΚΑ. σημειώνει ότι “η ανυπαρξία χώρων παιχνιδιού, η έλλειψη χρόνου των γονέων, η απουσία επικοινωνίας και η τηλεόραση συμβάλλουν καταλυτικά στο φαινόμενο της παχυσαρκίας”. Στη χώρα μας φαίνεται ότι υπάρχει μία από τις υψηλότερες σε χρόνο τηλεθέσεις στην Ευρώπη, όσον αφορά τα παιδιά, που μπορεί να φτάσει μέχρι και τις 30 ώρες την εβδομάδα! Αυτές οι ώρες είναι ώρες απουσίας σωματικής και πνευματικής άσκησης και συνοδεύεται από άκριτη και μηχανιστική κατανάλωση περιττών, ποσοτικά και ποιοτικά, “εύκολων” τροφίμων. Επιστήμονες από το Πανεπιστήμιο Columbia της Νέας Υόρκης έδειξαν με έρευνες ότι τα παιδιά που έχουν στο δωμάτιό τους τηλεόραση είναι περισσότερο παχύσαρκα από τα υπόλοιπα καθώς η παρουσία τους σχετίζεται τόσο με τα μειωμένα επίπεδα φυσικής δραστηριότητας όσο και με την επίδραση της διαφήμισης. Η Ελλάδα δεν συγκαταλέγεται απλώς στις χώρες της Ευρώπης με τα πλέον παχύσαρκα παιδιά αλλά είναι και αυτή με τις περισσότερες διαφημίσεις τροφίμων που απευθύνονται κυρίως σε παιδιά (πατατάκια, σοκολάτες και αναψυκτικά). Τα τελευταία γίνονται θύματα των διαφημιστικών πρακτικών της βιομηχανίας ανθυγιεινών τροφίμων καθώς οι διαφημίσεις επηρεάζουν βαθύτατα τα παιδιά και τα ωθούν στην αγορά και στην υπερκατανάλωση πρόχειρων φαγητών.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη διατροφική, διαιτητική συμπεριφορά των ανθρώπων και κυρίως των παιδιών, σύμφωνα με το ΙΝ.ΚΑ. είναι:

• ο σύγχρονος τρόπος ζωής όπου το κόστος ζωής είναι υψηλό, ο χρόνος περιορισμένος και το άγχος μεγάλο. Ως αποτέλεσμα ο περισσότερος κόσμος δουλεύει πολλές ώρες και δε διαθέτει αρκετό χρόνο για τη σωστή



επιλογή, το μαγείρεμα και την κατανάλωση του σπιτικού φαγητού και καταφεύγει σε έτοιμες λύσεις συνήθως κακής ποιότητας. Υπολογίζεται ότι 17%-42% των παιδιών τρώει τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα σε fast food.

ü η αδυναμία των γονιών να ετοιμάσουν ένα ισορροπημένο και υγιεινό πρωινό και κολατσιό τόσο για τους ίδιους όσο και για τα παιδιά τους. Αυτό έχει οδηγήσει τους γονείς στην εύκολη λύση του χαρτζιλικιού και κατά συνέπεια στην αυτονόμηση των παιδιών ως καταναλωτών. Σύμφωνα πάντα με το ΙΝ.ΚΑ., το 85% των παιδιών παίρνει υπερβολικό ποσό ως χαρτζιλίκι το οποίο το διαθέτει σε άχρηστα και συχνά επικίνδυνα τρόφιμα.

ü η ουσιαστική κατάργηση της ώρας του φαγητού στην οικογένεια. Το 77% των παιδιών περίπου δεν τρώει σχεδόν ποτέ με τους δικούς του και περνάει πολλές ώρες μόνο του στο σπίτι. Έτσι συχνά η διατροφή δεν ελέγχεται σωστά από τους γονείς ως προς την ποσότητα και την ποιότητα. Αλλά και από την άλλη πλευρά και οι ίδιοι οι γονείς έχουν στραφεί σε αυτό που ονομάζεται “on the go snacking”, καθώς επιζητούν κάτι γρήγορο, εύκολο και γευστικό. Σύμφωνα με έρευνα του Datamonitor οι επιλογές σε σνακ είναι είτε υγιεινές είτε απολαυστικές, αλλά σπάνια συνδυάζουν και τα δύο χαρακτηριστικά. Στο βωμό, λοιπόν, της απόλαυσης, συνήθως θυσιάζονται οι πιο υγιεινές επιλογές.

ü η υπερβολική παρακολούθηση τηλεόρασης, βίντεο και βιντεοπαιχνιδιών

ü η έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τη διατροφή. Υπολογίζεται ότι 25%-48% των Ελληνόπουλων δεν έχει ποτέ ενημερωθεί πάνω σε θέματα διατροφής από το σπίτι του

ü η ακατάλληλη προσφορά τροφίμων στα σχολικά κυλικεία. Επίσημα στοιχεία του ΙΝ.ΚΑ. δείχνουν ότι οι μαθητές αγοράζουν snack (πατατάκια, γαριδάκια) σε ποσοστό 49%-56%, προϊόντα που περιέχουν πολύ ζάχαρη σε ποσοστό 36%-65% και μη φυσικούς χυμούς με προσθήκη ζάχαρης σε ποσοστό 53%-57%. Γενικά, το 81% των παιδιών προμηθεύονται ως κολατσιό από το σχολείο είδη τροφής τα οποία, εάν εφαρμοζόταν ο νόμος που έχει ψηφιστεί, δεν θα έπρεπε καν να διατίθενται στα κυλικεία.

Η λύση στο πρόβλημα της παχυσαρκίας δεν είναι σε καμιά περίπτωση η υιοθέτηση αυστηρών διαιτητικών σχημάτων που μόνο στόχο έχουν την απώλεια κάποιων κιλών, αλλά η συνολική αλλαγή της διατροφικής συμπεριφοράς. Οι γιατροί υποστηρίζουν ότι αφού η συνολική συμπεριφορά είναι κάτι που μαθαίνεται, το ίδιο μπορεί να εφαρμοστεί και στη διατροφική συμπεριφορά. Απαραίτητη, βέβαια, είναι η συμβολή όλων των φορέων, οικογένεια, σχολείο, κράτος, Ε.Ε., βιομηχανίες τροφίμων κτλ., για την καταπολέμηση του προβλήματος.

Η Ε.Ε. έχει ήδη αρχίσει προγράμματα ενημέρωσης των καταναλωτών. Είναι, όμως, σημαντικό να τονίσουμε ότι οι οποιοσδήποτε κυβερνητικές ρυθμίσεις δε θα έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, εάν δε συνοδευτούν ταυτόχρονα και με την ειλικρινή προσπάθεια των γονέων να αλλάξουν τις διατροφικές συνήθειες

τόσο των ίδιων όσο και των παιδιών τους. Καθώς, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το πρότυπο των παιδιών τους είναι συνήθως οι ίδιοι!

Από την άλλη πλευρά, σημαντική φαίνεται ότι είναι και η συμβολή των εταιρειών τροφίμων. Σύμφωνα με έρευνα της Tradelink Reputation Management σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 1000 ατόμων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, το ευρύ κοινό προτιμά να αγοράζει ελληνικά προϊόντα (87%) γιατί τα εμπιστεύεται περισσότερο (84%), αλλά παράλληλα αναγνωρίζει την ευθύνη των εταιρειών και ζητά από αυτές πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παχυσαρκίας. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι μια εταιρεία τροφίμων πρέπει να προβάλλει καινοτόμα και υγιεινά προϊόντα, να δίνει έμφαση στη διαθρεπτική επισήμανση, να επισκέπτεται σχολεία για να ενημερώνει για τη σημασία της σωστής διατροφής και γενικά να προβάλλει και να δημιουργεί πρότυπα μιας πιο ενεργητικής ζωής.

### **2.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το νομικό πλαίσιο είναι πολύ ισχυρό στις βιομηχανίες αλμυρών σνακ, καθώς αφορούν τρόφιμα που απευθύνονται στους ανθρώπους και κυρίως σε μικρά παιδιά. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από κανόνες και οδηγίες για την άριστη ποιότητα των πρώτων υλών καθώς και για την υγιεινή του χώρου παραγωγής. Ακόμα, σύμφωνα με κοινοτική οδηγία αποκλείεται η χρήση μεταλλαγμένων πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων. Το Υπουργείο Υγείας έχει επίσης θεσπίσει σε όλες τις εταιρείες τροφίμων τακτικές επισκέψεις από αρμόδιους που ελέγχουν όλα τα παραπάνω.

Ειδικά για τις εταιρείες που κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά, η Επιτροπή Ανταγωνισμού έχει συμπεριλάβει με άρθρο ειδικές διατάξεις που απαγορεύουν την καταχρηστική εκμετάλλευση της δεσπόζουσας θέσης της εταιρείας, προκειμένου να ενισχυθεί ο υγιείς ανταγωνισμός.

Πέρα όμως από τα παραπάνω, δεδομένου ότι η παχυσαρκία έχει πάρει πλέον διαστάσεις επιδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι αδήριτη η ανάγκη μιας ολιστικής προσέγγισης του προβλήματος. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε άρθρο στον “Κόσμο του Επενδυτή” στις 25.03.05 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εισήγαγε μια καινοτόμο προσέγγιση στο θέμα της καταπολέμησης της παχυσαρκίας, συγκεντρώνοντας όλους τους φορείς που έχουν κρίσιμο ρόλο και λόγο στη διαχείριση του προβλήματος, δηλαδή τις βιομηχανίες τροφίμων, τους οργανισμούς για την υγεία, τις οργανώσεις για την προστασία του καταναλωτή, τους διαιτολόγους, τις κυβερνήσεις και την ίδια την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πιο συγκεκριμένα η κοινοτική νομοθεσία για την πρόληψη και την καταπολέμηση της παχυσαρκίας περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, και τα εξής:

§ *Αναγνωρίζει την ανάγκη εκπαίδευσης των καταναλωτών για θέματα διατροφής και υγείας.* Πράγματι, μεγάλη έρευνα της Ελληνικής Καταναλωτικής Οργάνωσης (Ε.ΚΑΤ.Ο.) καταδεικνύει α) αδυναμία διάκρισης υγιεινών και μη υγιεινών διατροφικών επιλογών από τους εφήβους και β) προσανατολισμό σε τροφές με περισσότερες θερμίδες και λίπη, αλλά λιγότερες βιταμίνες και άλλες θρεπτικές ουσίες. Σύμφωνα με

την ίδια έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα 2.800 μαθητών γυμνασίων και λυκείων, πάνω από το 60% των μαθητών αγνοεί τη διαφορά υγιεινής και μη υγιεινής διατροφής. Για το λόγο αυτό η Ε.ΚΑΤ.Ο προτείνει την εισαγωγή μαθήματος διατροφής στα σχολεία από το δημοτικό.

§ *Πρωθεί κανόνες και οδηγίες που πρέπει να ισχύουν στα σχολεία, καθώς εκεί τα παιδιά περνούν πολλές ώρες τις ημέρας. Στην Ελλάδα υπάρχει κοινή υπουργική απόφαση από το 1989 που κατηγορηματικά απαγορεύει από όλα τα σχολικά κυλικεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τα αγαπημένα σνακ των παιδιών και των εφήβων, όπως είναι οι σοκολάτες, τα πατατάκια και τα παγωτά. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με έρευνα του ΙΝ.ΚΑ. για τις διατροφικές συνήθειες των μαθητών, το 56% αυτών τρέφονται σε καθημερινή βάση με γαριδάκια και το 49% με πατατάκια. Από την άλλη πλευρά, οι διαχειριστές των κυλικείων υποστηρίζουν ότι δεν έχουν δεχθεί κάποια παρατήρηση από τις αρμόδιες αρχές αλλά και ότι ακόμα και εάν αναγκάζονταν να σταματήσουν να διαθέτουν τα συγκεκριμένα προϊόντα από τις καντίνες τους, το πρόβλημα της παχυσαρκίας δεν θα βελτιωνόταν. Και αυτό γιατί απλά τα παιδιά θα προμηθεύονταν τα αγαπημένα τους σνακ από τα διπλανά περίπτερα που συνήθως βρίσκονται ακριβώς έξω από τα σχολικά συγκροτήματα. Έρευνα, βέβαια, που διεξήχθη σε σχολεία στη Στοκχόλμη, σημειώνει ότι ο αριθμός των Σουηδών παιδιών ηλικίας 6-10 ετών που ήταν υπέρβαρα ή παχύσαρκα μειώθηκε κατά 6% σε περίοδο 4 ετών στα σχολεία που απαγορεύτηκαν τα “ανθυγιεινά σνακ”.*

§ Καταδικάζει τη συχνότητα και την ένταση των τηλεοπτικών εκστρατειών διαφήμισης και προώθησης τροφίμων που προορίζονται αποκλειστικά για παιδιά. Υπογραμμίζει ότι τέτοιες εμπορικές πρακτικές πρέπει να ρυθμίζονται σε κοινοτικό επίπεδο. Είναι πράγματι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι διαφημίσεις τροφίμων χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες, στοιχεία που τις καθιστούν ελκυστικές για τα παιδιά, όπως περισσότερα καρέ ανά διαφήμιση και χρήση χαρακτήρων κινούμενων σχεδίων. Το 68.3% χρησιμοποιούν ως “αγκίστρι” την ιδιαίτερη γεύση του προϊόντος, το 46.9% ισχυρισμούς για αλλαγή διάθεσης («σε κάνει δυνατό», «χάι» κτλ.) και το 40.6% την προσφορά δώρων. Η Ελλάδα μάλιστα βρίσκεται στην πρώτη θέση σε αριθμό διαφημίσεων τροφίμων που προβάλλονται στις ζώνες παιδικής τηλεθέασης. Είναι χαρακτηριστικό ότι, κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου, στην τηλεοπτική ζώνη 9 π.μ. – 12 μ.μ. προβάλλεται σε τέσσερα μεγάλα τηλεοπτικά κανάλια, κατά μέσο όρο, μία διαφήμιση μη υγιεινών τροφίμων ανά τρία λεπτά! Η ανησυχία των γονιών είναι έκδηλη, καθώς υποστηρίζουν ότι αδυνατούν να προστατεύσουν τα ίδια τους τα παιδιά! Χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι τα παιδιά όλες τις ώρες της ημέρας (όταν είναι σπίτι, όταν είναι στο σχολείο, όταν παίζουν, όταν είναι σε supermarket κ.α) βομβαρδίζονται από “προσεγμένα” διαφημιστικά μηνύματα που τα παροτρύνουν στο έτοιμο, πρόχειρο, ανθυγιεινό φαγητό. Η τεχνολογία έχει προχωρήσει μάλιστα τόσο πολύ που οι βιομηχανίες τροφίμων περνούν στα παιδιά τα μηνύματα που θέλουν ακόμη και μέσω κινητών τηλεφώνων και Internet. Η Ε.Ε. συνεκτιμώντας, λοιπόν, όλα τα παραπάνω αποφάσισε να επέμβει και να ζητήσει από τις μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων να σταματήσουν όλες τις

μορφές προώθησης “ανθυγιεινών σνακ” σε παιδιά ηλικίας κάτω των 12 ετών.

§ Σηματοδοτεί την ανάγκη υιοθέτησης επισήμανσης σχετικά με την πρόσληψη θρεπτικών ουσιών σε τρόφιμα. Ιδιαίτερα για τα τρόφιμα που περιέχουν μεγάλες ποσότητες ζάχαρης, αλατιού και λιπαρών, οι ετικέτες στις συσκευασίες θα πρέπει να στηρίζονται σε επιστημονικά στοιχεία και να ελέγχονται πρώτα από την Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA). Σύμφωνα με αυτήν την οδηγία, οι βιομηχανίες τροφίμων καλούνται όχι μόνο να πληροφορούν τους καταναλωτές για τα συστατικά επάνω στις συσκευασίες αλλά και να αναπτύξουν μικρότερες συσκευασίες που να αντιστοιχούν σε μικρότερες μερίδες.

Υπό το πρίσμα όλων αυτών των πιέσεων, οι μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων στον κόσμο, ανάμεσά τους η Coca Cola, η PepsiCo, η Nestle, η Kraft και η Unilever, δεσμεύτηκαν να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς και να προσπαθήσουν να συμβάλλουν στην καταπολέμηση των προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή. Ανάμεσα στα μέτρα που πήρανε περιλαμβάνονται η επισήμανση των διατροφικών στοιχείων (θερμίδες, πρωτεΐνες, υδατάνθρακες, ζάχαρα, λίπος, κορεσμένο λίπος κτλ.) πάνω στις συσκευασίες σε όλα τα προϊόντα, η ανάπτυξη νέων, πιο υγιεινών προϊόντων, ο περιορισμός των παιδικών διαφημίσεων, η διάθεση μικρότερων συσκευασιών, η προβολή ενεργητικών δραστηριοτήτων και πολλά άλλα.

### **2.1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Στο σύγχρονο κόσμο όπου το κόστος ζωής είναι μεγάλο οι γονείς αναγκάζονται να δουλεύουν πολλές ώρες, με αποτέλεσμα πολλές φορές να μην προλαβαίνουν να αφιερώνουν χρόνο ούτε για τη ετοιμασία του φαγητού των ίδιων και των παιδιών τους. Έτσι καταφεύγουν στην εύκολη λύση του έτοιμου “πρόχειρου” φαγητού από έξω. Όσο για τα παιδιά τους, φροντίζουν να τους δίνουν ένα αρκετά υψηλό χαρτζιλίκι, προκειμένου να νιώθουν σίγουροι ότι θα μπορέσουν να αγοράσουν αυτό που επιθυμούν. Αυτό, βέβαια, που συχνά παραβλέπουν οι γονείς είναι ότι τα παιδιά προτιμούν να ξοδεύουν τα χρήματά τους σε γευστικά σνακ που συνήθως δε θεωρούνται υγιεινά. Αυτό είναι περισσότερο έντονο στις μέρες μας καθώς πια τα παιδιά δεν επιτηρούνται από κανέναν για το τι τρώνε και πόσο.

Από την άλλη πλευρά τα πιο υγιεινά, “φυσικά” προϊόντα π.χ. βιολογικά είναι σημαντικά πιο ακριβά από τα υπόλοιπα, με αποτέλεσμα να μπορούν να αγοραστούν από συγκεκριμένες μόνο κατηγορίες ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι ενδιαφέρονται για τις τιμές και, ίσως για το λόγο αυτό τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels) ανθούν στις μέρες μας.

### **2.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Οι βιομηχανίες τροφίμων που θέλουν να αδράξουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον κλάδο, αναγνωρίζουν ότι πρέπει να δώσουν έμφαση σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: γεύση, ευκολία, υγεία και τιμή. Οι υψηλές προδιαγραφές που η αγορά έχει πλέον θέσει στις εταιρείες τροφίμων, τις



εμπνέουν και τις κινητοποιούν να δημιουργήσουν νέα, καινοτόμα προϊόντα. Η εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και τα ανεπτυγμένα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης των μεγάλων εταιρειών βοηθούν προς αυτό το σκοπό.

Οι επιστήμονες συνεχώς προσπαθούν να βρουν ποιοτικά καλύτερες και υγιεινότερες πρώτες ύλες, αναζητούν νέες τεχνολογικές μεθόδους επεξεργασίας και παραγωγής τροφίμων και ψάχνουν να προσφέρουν προϊόντα που θα ικανοποιούν καλύτερα τις επιθυμίες των καταναλωτών για πιο υγιεινά, γευστικά και οικονομικά σνακ. Η αυτοματοποίηση, τα σύγχρονα μηχανήματα αλλά και οι υπόλοιπες τεχνολογικές εξελίξεις διαδραματίζουν πλέον σημαντικό ρόλο σε κάθε στάδιο της παραγωγής και οδηγούν σε προϊόντα υψηλών προδιαγραφών που θωρακίζουν ποιότητα και φρεσκάδα.

Η τεχνολογία έχει επίσης συμβάλλει και στην καλύτερη ενημέρωση των ανθρώπων για τη διατροφή και τα θρεπτικά συστατικά τόσο μέσω της τηλεόρασης και του τύπου όσο και μέσω των πληροφοριών στις ετικέτες των συσκευασιών. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η τεχνολογία έχει εντείνει το πρόβλημα της παχυσαρκίας καθώς η τηλεόραση, το Internet και τα ηλεκτρονικά παιχνίδια τύπου “playstation” οδηγούν σε καθιστική ζωή.

Συνοψίζοντας τους σημαντικότερους παράγοντες (σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο) που σχετίζονται με τη διατροφή και επηρεάζουν τις εταιρείες αλμυρών σνακ, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας 2.1.:

**Πίνακας 2.1.:** Παράγοντες του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις εταιρείες αλμυρών σνακ.

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ</b>
<b><u>ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b>	
Θέσπιση συγκεκριμένου Νομικού Πλαισίου για τρόφιμα	-
Απαγόρευση διάθεσης συγκεκριμένων σνακ σε κυλικεία σχολείων	-
Κοινοτικές οδηγίες για συστατικά τροφίμων, συσκευασία, διαφήμιση κ.ά	-
<b><u>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b>	
Εξελιγμένη Τεχνολογία που συντελεί στη δημιουργία προϊόντων υψηλών προδιαγραφών	+
Ανεπτυγμένη Έρευνα & Ανάπτυξη που βοηθά στην δημιουργία νέων “καλύτερων” προϊόντων	+
<b><u>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b>	
Αυξημένο χαρτζιλίκι παιδιών	+
Ευαισθησία καταναλωτών σε τιμές	-
<b><u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u></b>	
Παχυσαρκία	-
Άλλα προβλήματα υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή και το αυξημένο σωματικό βάρος	-
Σύγχρονος τρόπος ζωής – πολλές ώρες εργασίας – έλλειψη κολατσιού - έτοιμο φαγητό	+
Αύξηση τηλεθέασης και νέοι τρόποι διασκέδασης παιδιών (play station, videogames)	+
Ευαισθητοποίηση σε θέματα διατροφής, ποιότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας	-

### **2.1.5 ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ**

Παρακάτω αναφέρονται επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό τη ζήτηση αλμυρών σνακ στην Ελλάδα:

∅ Η ζήτηση των αλμυρών σνακ παρουσιάζει ως ένα βαθμό **εποχικότητα**.

Υπάρχει αυξημένη κατανάλωση κατά την περίοδο των γιορτών των

Χριστουγέννων, κυρίως λόγω της υψηλότερης κατανάλωσης ποτών, αλλά και των γιορτών του Πάσχα λόγω της νηστείας. Από την άλλη μεριά την περίοδο του καλοκαιριού, που και τα σχολεία είναι κλειστά, οι Έλληνες καταναλώνουν λιγότερα αλμυρά σνακ, κυρίως γιατί λόγω ζέστης προτιμούν να καταναλώνουν παγωτά!

- Ø Η **τουριστική κίνηση** επηρεάζει σημαντικά την αγορά αλμυρών σνακ, καθώς η άφιξη των τουριστών στη χώρα μας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, κυρίως από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (και άλλες), όπου η κατά κεφαλή κατανάλωση αλμυρών σνακ διαμορφώνεται σε υψηλά επίπεδα, ενισχύει τον αριθμό των δυνητικών καταναλωτών και αυξάνει τις ζητούμενες ποσότητες.
- Ø Ο **μεγάλος αριθμός σημείων λιανικής πώλησης**, λόγω του αυξημένου δικτύου διανομής, επηρεάζει θετικά την κατανάλωση αλμυρών σνακ. Πλέον, τα αλμυρά σνακ βρίσκονται παντού: σε όλα τα σημεία της Ελλάδας, ακόμη και στα πιο απομακρυσμένα νησιά!
- Ø Η ζήτηση των αλμυρών σνακ, εφόσον δεν αποτελεί είδος βασικής διατροφής, επηρεάζεται ως ένα βαθμό από τις **ισχύουσες οικονομικές συνθήκες**. Τα σνακ αποτελούν συμπλήρωμα διατροφής και συνεπώς ανταγωνίζονται για μερίδα του οικογενειακού εισοδήματος που απομένει, εφόσον εξασφαλιστούν πρώτα τα βασικά είδη διατροφής.

## 2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PORTER)

Παράλληλα με την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αλμυρών σνακ είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να στηριχθεί στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, η φύση της ανταγωνιστικότητας σε ένα δεδομένο κλάδο μπορεί να θεωρηθεί ως σύνθεση των παρακάτω πέντε δυνάμεων:

1. την *απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων*
2. την *ένταση του ανταγωνισμού* ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου
3. τη *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών* της επιχείρησης
4. τη *διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών* της επιχείρησης, και
5. την *απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη: την επιρροή των άλλων stakeholders, όπως για παράδειγμα είναι οι κυβερνήσεις, η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ενώσεις καταναλωτών, οι οργανώσεις ειδικού ενδιαφέροντος κ.ά.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Βραχυχρόνια οι δυνάμεις αυτές μπορεί να

λειτουργήσουν “περιοριστικά” στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Σε μακροχρόνιο όμως ορίζοντα είναι πιθανό μια επιχείρηση, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις δυνάμεις του Porter και επιλέγοντας προσεκτικά στρατηγική, να “αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά” προς όφελός της.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια πιο αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης:

#### Ø Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει το ενδιαφέρον νέων επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Είναι εύλογο ότι κάθε υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση επιδιώκει να θέσει φραγμούς σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Μερικά από τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος και νομικοί περιορισμοί.

#### Ø Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι

αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο αριθμός των ανταγωνιστών, η έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων, το ύψος του σταθερού κόστους και η ύπαρξη εμποδίων εξόδου.

#### Ø Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών και από τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα μπρος.

#### Ø Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές μπορούν να

αναγκάσουν μια εταιρεία να μειώσει τις τιμές της ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των προμηθευτών, η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω.

#### Ø Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης και επιδρά άμεσα στη ζήτηση των προϊόντων. Αν μάλιστα οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Το σύνηθες, πάντως, είναι οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα να ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση του κλάδου των αλμυρών σνακ, όπως αυτός ορίστηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP, με βάση το υπόδειγμα του Porter.

### 2.2.1 ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επιδιώκουν με την είσοδό τους στον κλάδο την απόκτηση και την αύξηση κάποιου μεριδίου αγοράς με σκοπό το κέρδος.

Για το λόγο αυτό αποτελούν απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά αλμυρών σνακ είναι μικρή, κυρίως λόγω των παρακάτω:

- *Η αγορά είναι στο στάδιο ωρίμανσης και οι τωρινοί παίκτες είναι καλά εδραιωμένοι.*
- *Οι αγοραστές δείχνουν ισχυρή πίστη και αφοσίωση σε δεδομένες μάρκες.* Παρόλο που μερικές φορές, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels) καταφέρνουν να προσεγγίσουν το καταναλωτικό κοινό που είναι ευαίσθητο στις τιμές.
- *Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι ιδιαίτερα δύσκολη.* Αυτό ίσως να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια εισόδου στο συγκεκριμένο κλάδο, καθώς τα αλμυρά σνακ απαιτούν πώληση σε καταστήματα κυρίως ψιλικών, περιπτέρων και supermarkets, όπου ο χώρος είναι περιορισμένος και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μεγάλος.
- *Απαιτούνται υψηλά κεφάλαια επένδυσης και χρειάζεται να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας για να καταστούν τα προϊόντα ανταγωνιστικά.* Επιπλέον υπάρχει ανάγκη για *εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εμπειρία*, αφού η παραγωγική διαδικασία είναι πολύπλοκη και ο εξοπλισμός σύγχρονος αλλά και εξειδικευμένος.
- *Υπάρχουν αυστηρές κυβερνητικές ρυθμίσεις.* Η Ε.Ε αλλά και το κράτος έχουν θεσπίσει πολύ αυστηρούς κανονισμούς σε όλες τις βιομηχανίες



τροφίμων, προκειμένου να διασφαλίσουν την ασφάλεια και την υγιεινή των προϊόντων διατροφής.

### **2.2.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και αυτό γιατί, συνήθως, όσο ο ανταγωνισμός εντείνεται τόσο τα κέρδη των επιχειρήσεων μειώνονται. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αυξήσουν ή έστω να διατηρήσουν το μερίδιο πωλήσεων που κατέχουν (στάδιο ωρίμανσης), στρέφονται σε δραστηριότητες όπως νέα προϊόντα, πτώση τιμών, αύξηση διαφημιστικών δαπανών, αύξηση προσφορών κ.ά, που τις περισσότερες φορές καταλήγουν σε μικρότερα κέρδη.

Κάποιοι θα μπορούσαν να υποστηρίξουν ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερος ανταγωνισμός στον κλάδο των αλμυρών σνακ στην Ελλάδα, αφού μία μόνο εταιρεία κατέχει πάνω από το 70% της αγοράς. Στην πραγματικότητα όμως ο ανταγωνισμός είναι έντονος, γιατί ο αριθμός των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων είναι μεγάλος και, με εξαίρεση την Tasty Foods, όλες οι άλλες έχουν σχεδόν ισοδύναμο μέγεθος αγοράς. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι οι εταιρείες Τσακίρης και Chipita που κατέχουν περίπου 6% μερίδιο η κάθε μία, είναι θυγατρικές εταιρείες μεγάλων κολοσσών στη βιομηχανία τροφίμων.

Ο ανταγωνισμός, επίσης, εντείνεται και από τους παρακάτω παράγοντες:

- Υπάρχει στασιμότητα στον κλάδο των αλμυρών σνακ στην Ελλάδα.
- Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά και οι εταιρείες εγκλωβίζονται στον κλάδο, αφού τα αντίστοιχα εργοστάσια διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό, που είναι κατάλληλο μόνο για παραγωγή αλμυρών σνακ.
- Η ζήτηση αλμυρών σνακ την εποχή των καλοκαιρινών μηνών (που στην Ελλάδα μπορεί να διαρκέσουν μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω του μεσογειακού κλίματος) μειώνεται σημαντικά.
- Τα σταθερά έξοδα (αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής) είναι σχετικά υψηλά.
- Τα αλμυρά σνακ θεωρούνται ευπαθή προϊόντα και έχουν μικρό κύκλο ζωής.
- Ο πόλεμος τιμών είναι μεγάλος αφού από την μια πλευρά οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις τιμές και από την άλλη υπάρχει υπερπροσφορά σε προϊόντα private labels και φθηνά υποκατάστατα αλμυρών σνακ.

### **2.2.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών είναι περιορισμένη καθώς υπάρχουν πολλοί και το προϊόν που προσφέρουν δεν είναι διαφοροποιημένο. Παρόλα αυτά, οι εταιρείες αλμυρών σνακ συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα με τις πρώτες ύλες, γιατί από τη μια μεριά οι προδιαγραφές που θέτουν οι μητρικές εταιρείες είναι υψηλές και από την άλλη η καλή ποιότητα της πατάτας και του καλαμποκιού εξαρτώνται σημαντικά από τις καιρικές συνθήκες που είναι σχεδόν ίδιες για όλους τους προμηθευτές της χώρας. Υπάρχει, βέβαια, και η δυνατότητα οι εταιρείες να προμηθευτούν

αυτές τις πρώτες ύλες από το εξωτερικό, όπου πιθανόν να υπάρχουν σε αφθονία, αλλά το κόστος μεταφοράς και οι δασμοί αυξάνουν σημαντικά το συνολικό κόστος.

Όσον αφορά τους προμηθευτές συσκευασίας δε φαίνεται να έχουν ιδιαίτεροι δύναμη. Και αυτό γιατί, αν και είναι λίγοι οι προμηθευτές συσκευασίας που τηρούν τους κανονισμούς τυποποίησης και ασφάλειας που η Ε.Ε. έχει θέσει, δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Επιπλέον, επειδή τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται στα πατατάκια και στα γαριδάκια (ειδικά λαμιναρισμένα σακουλάκια) μπορούν να διατηρηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να απαιτούν μεγάλο χώρο αποθήκευσης αφού τυλίγονται σε ρολά, είναι εφικτή η αγορά αυτών των υλικών από το εξωτερικό, όπου υπάρχει πληθώρα προσφοράς.

#### **2.2.4 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις των καταναλωτικών προϊόντων (Fast Moving Consumer Products), οι αγοραστές των εταιρειών αλμυρών σνακ είναι διαφορετικοί από τους τελικούς καταναλωτές και συνήθως ασκούν διαφορετική διαπραγματευτική δύναμη. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν ξεχωριστά.

##### *Άμεσοι Πελάτες: Μικρή-Μεσαία Διαπραγματευτική Δύναμη*

Στους άμεσους πελάτες περιλαμβάνονται όλα τα κανάλια διανομής. Στις περιπτώσεις που οι χονδρέμποροι αποτελούν το κύριο σύνδεσμο ανάμεσα

στις εταιρείες και τα τελικά σημεία, η διαπραγματευτική δύναμη των άμεσων πελατών είναι σχετικά υψηλή. Στον κλάδο των αλμυρών σνακ όμως, ο μεγαλύτερος όγκος των προϊόντων πωλείται απευθείας από τις εταιρείες στα τελικά σημεία χωρίς τη μεσολάβηση των χονδρεμπόρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντικότερη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών, καθώς στην Ελλάδα υπάρχουν πάνω από 45.000 τελικά σημεία πώλησης. Επιπλέον, το γεγονός ότι τρεις μόνο εταιρείες κατέχουν πάνω από το 85% του μεριδίου αλμυρών σνακ, περιορίζει τις επιλογές των καναλιών διανομής και συνεπώς και τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Από την άλλη, βέβαια, πλευρά, η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, εις βάρος των μικρομεσαίων καταστημάτων αλλά και η εισαγωγή-παραγωγή από την πλευρά τους φθηνών μαρκών (private labels), ενισχύουν τη διαπραγματευτική ικανότητα των άμεσων πελατών.

#### Τελικοί Καταναλωτές: Μεσαία-Υψηλή Διαπραγματευτική Δύναμη

Οι τελικοί καταναλωτές ασκούν μεσαία προς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς μέσα από τις αγοραστικές τους αποφάσεις στέλνουν μηνύματα στις εταιρείες, που είναι σημαντικά για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών, οι κοινωνικοοικονομικές μεταβολές της περασμένης εικοσαετίας, έφεραν τους καταναλωτές να επιζητούν:

• την *ποιότητα*, την οποία συσχετίζουν με την ασφάλεια των τροφίμων, τη θρεπτική αξία, τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, τη διατηρησιμότητα των τροφίμων. Ιδιαίτερα σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων, οι πιο πειστικές ανησυχίες αφορούν τους μικροβιολογικούς κινδύνους, τα πρόσθετα χημικά,

τις αλληλεπιδράσεις προϊόντος-συσκευασίας και τέλος την ύπαρξη καρκινογόνων ουσιών

⊣ την υγιεινή διατροφή

⊣ την ευκολία

⊣ τη φιλικότητα στο περιβάλλον

⊣ τα νέα προϊόντα – σύγχρονες διατροφικές συνήθειες

Είναι, βέβαια, σημαντικό να ειπωθεί ότι δεν αγοράζουν όλοι οι άνθρωποι με τον ίδιο γνώμονα και ούτε δίνουν την ίδια βαρύτητα σε όλους τους παραπάνω παράγοντες. Για παράδειγμα οι μανάδες που θέλουν να αγοράσουν κάποιο αλμυρό σνακ για τα παιδιά τους δίνουν συνήθως μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα και στην υγιεινή διατροφή. Από την άλλη πλευρά τα σύγχρονα στελέχη θα επέλεγαν ένα σνακ που θα ικανοποιούσε πρώτα από όλα την ευκολία.

Ανεξάρτητα όμως με τον τρόπο που διαμορφώνουν οι τελικοί καταναλωτές τις αγοραστικές τους συνήθειες, η διαπραγματευτική τους δύναμη μπορεί να είναι μεγάλη. Κι αυτό γιατί η υπερπροσφορά αλμυρών σνακ που υπάρχει σήμερα τους δίνει τη δυνατότητα να επιλέξουν εκείνο που καλύτερα ικανοποιεί τις επιθυμίες τους.

### **2.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ**

Τα βασικά υποκατάστατα του συγκεκριμένου κλάδου αλμυρών σνακ, όπως αυτός ορίστηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της εργασίας και περιλαμβάνει τα τσιπς και τα

μορφοποιημένα σνακ, θεωρούνται τα υπόλοιπα αλμυρά προϊόντα, όπως είναι τα κρουασάν, τα μπισκότα, οι ξηροί καρποί. Ειδικά όσον αφορά τα γαριδάκια, τα οποία κατεξοχήν στοχεύουν στα παιδιά, υποκατάστατα μπορεί να θεωρηθούν οποιαδήποτε τρόφιμα πωλούνται στα ίδια σημεία πώλησης και κοστίζουν περίπου το ίδιο, όπως είναι για παράδειγμα οι σοκολάτες, τα παγωτά κ.ά. Αυτό ισχύει γιατί τα παιδιά συνήθως έχουν ένα συγκεκριμένο χαρτζιλίκι και προσπαθούν να το διαθέσουν σε εκείνα τα σνακ που τους τραβάνε την προσοχή και λαχταράνε περισσότερο. Συνεπώς, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλη στην κατηγορία των αλμυρών σνακ, κάτι που αναγκάζει τις εν λόγω βιομηχανίες να διατηρήσουν τις τιμές σε όσο το δυνατό χαμηλότερα επίπεδα.

#### **2.2.6 ΑΛΛΟΙ STAKEHOLDERS**

Η βιομηχανία τροφίμων, και ιδιαίτερα η βιομηχανία αλμυρών σνακ δέχεται σημαντικές πιέσεις από πολλούς φορείς, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Ø Η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι κυβερνήσεις των κρατών. Ειδικά μετά τις εκρηκτικές διαστάσεις που έχουν πάρει τόσο η παχυσαρκία όσο και τα άλλα προβλήματα υγείας που συνδέονται με τη διατροφή, οι ρυθμίσεις και οι κανονισμοί που έχουν επιβληθεί στις εταιρείες τροφίμων είναι αυστηρότατες.
- Ø Οι οργανώσεις καταναλωτών. Οι οργανώσεις αυτές προσπαθούν να προστατεύσουν τους καταναλωτές από “ανθυγιεινά” προϊόντα και κυρίως από τις επιθετικές στρατηγικές marketing των εταιρειών. Όπως

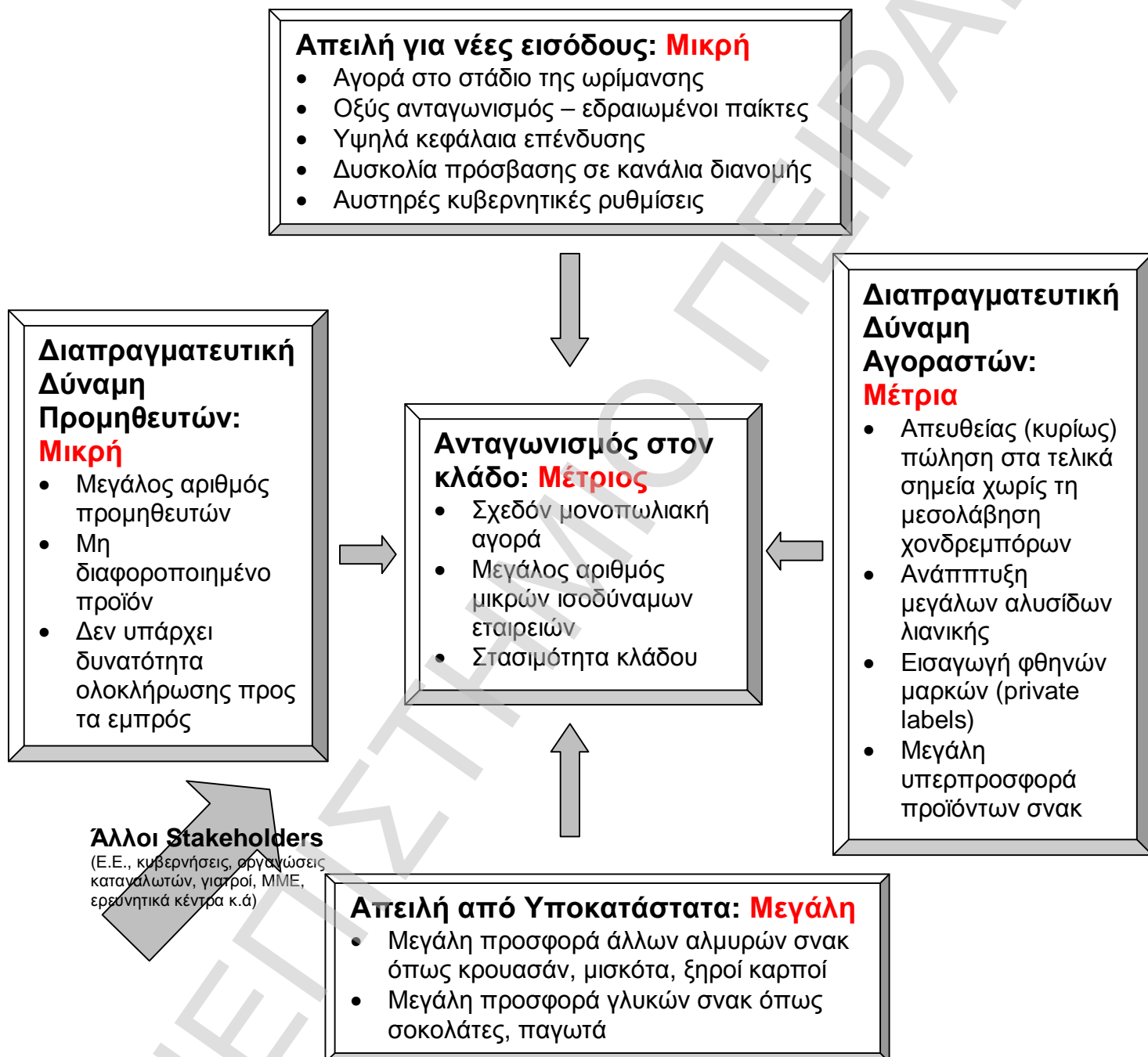
χαρακτηριστικά αναφέρεται<sup>1</sup>: “οι οργανώσεις καταναλωτών επισημαίνουν ότι η αύξηση της σωματικής άσκησης των παιδιών χρησιμοποιείται ως κόλπο από τις βιομηχανίες τροφίμων προκειμένου να αποπροσανατολίσουν τους γονείς από την πραγματικότητα, που δεν είναι άλλη από το ότι τα τρόφιμα αυτά είναι επιβλαβή διατροφικά για τα παιδιά και περιέχουν πολλές θερμίδες”.

- Ø Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αλλά και οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος όπως είναι οι γιατροί και οι διαιτολόγοι. Καθώς υπάρχει έντονη ανησυχία για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της διατροφής και της υγείας, οι υπεύθυνοι για τα θέματα υγείας “χτυπούν τον κώδωνα του κινδύνου” και προσπαθούν μέσα από συνέδρια και δημοσιεύσεις να ενημερώσουν το κοινό και να πιέσουν τη βιομηχανία τροφίμων.
- Ø Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Τα Μ.Μ.Ε. έχουν τη δύναμη να μεταφέρουν μηνύματα από όλο τον κόσμο, να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν κοινή γνώμη.
- Ø Ερευνητικά Ιδρύματα και Πανεπιστήμια. Πολλά ιδρύματα, πανεπιστημιακά και μη, κάνουν έρευνες σχετικά με την υγεία και τη διατροφή, οι οποίες συχνά δημοσιεύονται και γίνονται γνωστές στο ευρύ κοινό. Μεγάλες έρευνες για την υγιεινή διατροφή και τις βιομηχανίες τροφίμων έχει διεξάγει κατά καιρούς το Πανεπιστήμιο City στο Λονδίνο.

---

<sup>1</sup> Εφημερίδα Καθημερινή “ΗΠΑ: μέτρα για περιορισμό των διαφημίσεων τροφίμων στα παιδιά”, 18.03.2005

Το διάγραμμα 2.1 παραθέτει σχηματικά την ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος για τον κλάδο των αλμυρών σνακ, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter.



**Διάγραμμα 2.1.:** Συγκεντρωτικό Διάγραμμα Porter για τον κλάδο των αλμυρών σνακ



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος των τροφίμων διέρχεται από σημαντικότερες αλλαγές που αναγκάζει τις εταιρείες τροφίμων να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν, παράγουν και προωθούν τα προϊόντα τους. Η αυξανόμενη ανησυχία για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην “κακή” διατροφή και στην παχυσαρκία, οι απαγορεύσεις των διαφημίσεων που στοχεύουν στα παιδιά, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις για τη διάθεση συγκεκριμένων τροφών στα σχολεία, οι κοινοτικές οδηγίες για την υγιεινή των τροφίμων και η υπερπροσφορά προϊόντων σνακ είναι μερικές μόνο από τις προκλήσεις που καλούνται να ξεπεράσουν σήμερα οι βιομηχανίες αλμυρών σνακ.

Αισιόδοξο είναι το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στην εν λόγω αγορά και έχουν ήδη ξεκινήσει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους, αλλάζοντας για παράδειγμα τα συστατικά των υπαρχόντων προϊόντων τους και λανσάροντας νέα που να ικανοποιούν καλύτερα τους καταναλωτές. Το σίγουρο πάντως είναι ότι υπάρχουν ακόμη πολλά περιθώρια αλλαγής και βελτίωσης προκειμένου οι εταιρείες αυτές να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν τα επόμενα χρόνια.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Εφημερίδα Αυριανή, “Παχυσαρκία: Μία ακόμη μάστιγα του 21<sup>ου</sup> αιώνα”, 27.03.2005
2. [www.eiep.gr](http://www.eiep.gr), Ιωάννης Η. Κακλαμάνος, “Η ιστορία της παχυσαρκίας: από τον Ιπποκράτη στην Ορλιστάτη”
3. Εφημερίδα Αυριανή, ό.π. 27.03.2005
4. Εφημερίδα Espresso, “Παχιά πρωτιά της Ελλάδας από τις ΗΠΑ”, 18.03.2005
5. Εφημερίδα Traffic, “Μάστιγα του αιώνα η παχυσαρκία”, 18.03.2005
6. Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, “Έρευνα: Η παχυσαρκία μειώνει το προσδόκιμο ζωής και αυξάνει τα κρούσματα καρκίνου”, (πηγή: Γαλλικό Πρακτορείο Ρόιτερ), 18.03.2005
7. Εφημερίδα Απόφαση, “Κυρίως Πιάτο: πατατάκια, γαριδάκια”, 26.01.2005
8. Εφημερίδα Απογευματινή, Αιμιλία Σταθάκου, “Παχύσαρκος ένας στους δύο μαθητές!”, 26.01.2005
9. Εφημερίδα Αυριανή, ό.π. 27.03.2005
10. Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, Γιώργος Κιούσης, “Τσιπς, γαριδάκια και TV...”, 06.09.2005
11. [www.fa3.gr](http://www.fa3.gr), “Παιδική παχυσαρκία και τηλεόραση”, (πηγή: [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk))
12. [www.diatrofi.gr](http://www.diatrofi.gr), “Η πολύ τηλεόραση κάνει τα παιδιά παχύσαρκα”, 04.11.2005
13. Εφημερίδα Τα Νέα, Ρούλα Τσουλέα, “Βομβαρδίζουν τα παιδιά με τσιπς, κόλα και...σποτάκια”, 29.01.2005

14. Εφημερίδα Καθημερινή, Πέννυ Μπουλουτζά, “Η παχυσαρκία βροχος των νέων Ευρωπαίων”, 26.01.2005
15. Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, ό.π., 06.09.2005
16. Περιοδικό Elle, Μαριλή Ευφραιμίδη, “Παιδική Παχυσαρκία: Τα πάχη τους, τα λάθη μας”, 22.04.2005
17. [www.kidshealth.org](http://www.kidshealth.org), Mary L. Gavin and Sandra G. Hassink, “Overweight and Obesity”, Αύγουστος 2005
18. [www.paxysarkia.net](http://www.paxysarkia.net), Γιώργος Σκρέκας, “Το πρόβλημα της παιδικής παχυσαρκίας”
19. Εφημερίδα Αυριανή, ό.π., 27.03.2005
20. [www.just.food.com](http://www.just.food.com), Ben Cooper, “Food Industry must react positively to obesity report”, 23.10.2007
21. [www.economics.gr](http://www.economics.gr), “Κοινωνική Υπευθυνότητα και εταιρείες τροφίμων”, 01.04.2005
22. Εφημερίδα Κέρδος, “Μάχη κατά της παχυσαρκίας σε όλη την Ευρώπη”, 19.03.2005
23. [www.wcd.coe.int](http://www.wcd.coe.int), “Council of Europe, Committee of Ministers - Resolution on health eating in schools”, 14.09.2005
24. Εφημερίδα Καθημερινή, “Παχύσαρκος ένας στους δύο Έλληνες το 2030”, 17.07.2005
25. Εφημερίδα Ο κόσμος του Επενδυτή, “Βιομηχανία Τροφίμων”, 25.03.2005
26. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Οι Δέκα Εντολές του Κοινοβουλίου κατά της παχυσαρκίας”, 09.02.2007
27. Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, “Παίρνουν μηδέν στην υγιεινή διατροφή”, 18.05.2005

28. Εφημερίδα Αγγελιοφόρος, “Απροστάτευτοι μαθητές”, 29.05.2005
29. Εφημερίδα Απόφαση, “Δεν εφαρμόζεται ο οδηγός υγιεινής στα σχολικά κυλικεία”, 26.01.2005
30. [www.pathfinder.gr](http://www.pathfinder.gr) “Έρευνα για την παιδική παχυσαρκία”, 24. 04.2006
31. Εφημερίδα Traffic, Λ.Χ.Θεοδωρακόπουλος, “Κακή διατροφή στην τηλεόραση”, 17.06.2005
32. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Anita Awbi, “Junk food marketers target kids with dirty tricks”, 30.01.2006
33. Εφημερίδα Τα Νέα, Μάνος Χαραλαμπάκης, “Τα κινούμενα σχέδια έχουν...πολλά λιπαρά”, 02.04.2005
34. Εφημερίδα Καθημερινή, “Παιδιά , οι σημερινοί δημιουργοί αγοράς”, 17.07.2005
35. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Commitment to EU Platform for Action on Diet, Physical Activity and Health: European Children’s Food & Beverage Marketing Communication Commitment”, 12.02.2007
36. City University of London, Tim Lang, Geof Rayner and Elisabeth Kaelin, “The food industry, diet, physical activity and health: a review of reported commitments and practice of 25 of the worlds’ largest food companies”, April 2006
37. [www.Pepsico.com](http://www.Pepsico.com), Citizenship/Health & Wellness/Health & Wellness News, 14.11.2006
38. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, “Major food firms back new kids’ ad guidelines”, 15.11.2006
39. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Top food and drinks companies united on labeling”, 16.06.2006

40. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, "More coordinated efforts needed to prevent kids' Obesity, IOM report", 25.09.2006
41. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Information Resources, "Report examines health and wellness trend set for growth", 06.02.2006
42. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, "Kids' food and beverages set to soar", 12.10.2006
43. [www.ifose.org](http://www.ifose.org), Πανευρωπαϊκό Κέντρο έρευνας, "Διατροφή στην παιδική ηλικία", 03.05.2007
44. [www.skane.com](http://www.skane.com), "It's all question of taste – Health products are only as good as they taste"
45. ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν - Αλμυρά Σνακ, Δεκέμβριος 2006, σελ.81
46. Κλαδική Μελέτη Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών στην περιφέρεια Πελοποννήσου
47. Εφημερίδα Καθημερινή, "ΗΠΑ: μέτρα για περιορισμό των διαφημίσεων τροφίμων στα παιδιά", 18.03.2005
48. City University of London, Helena Clay, "Worlds' biggest 25 food companies not taking health seriously enough", 04.04.2006
49. Dow Jones International News, "Increase in Voluntary efforts to curb obesity in Europe", 18. 04.2007
50. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, "Trans fat label law could lead to new opportunities", 02.01.2006
51. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lindsey Partos, "On going opportunities from convenience in 2005", 28.01.2005
52. Εφημερίδα Ο κόσμος του Επενδυτή, "Επιχείρηση Fitness", 25.03.2005

53. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Catherine Boal, "Consumers seek healthy, quick and indulgent snacking", 19.03.2007
54. [www.foodanddrinkeurope.com](http://www.foodanddrinkeurope.com), "Lack of healthy snacks major barrier to healthy eating in UK", 04.03.2005
55. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, "Consumers know what's healthy but won't compromise", 23.12.2005
56. [www.just-food.com](http://www.just-food.com), "Europe/US: Healthy snacks popularity to grow", 21.09.2007
57. [www.confectionerynews.com](http://www.confectionerynews.com), Business Insights, "The future of snacks: Category Convergence, NPD and Key Trends Driving Growth Opportunities in snacks", 01.09.2006
58. Β.Μ.Παπαδάκης, "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Τόμος Α', Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 66-75
59. T.L.Wheelen & J.D.Hunger, "Concepts in strategic management and business policy", 10<sup>η</sup> Έκδοση, Pearson Prentice Hall, 2006, σελ. 82-86
60. C.W.L. Hill & G.R.Jones, "Strategic management: An integrated approach", 5<sup>η</sup> Έκδοση, Houghton Mifflin, 2002, σελ. 80-91

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ**

---

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το κεφάλαιο 3 είναι περισσότερο εμπειρικό καθώς εξετάζει την περίπτωση μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες αλμυρών σνακ. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της συγκεκριμένης εταιρείας, έτσι ώστε σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν, να αναλυθεί η τωρινή στρατηγική και κυρίως να προταθούν τα μελλοντικά βήματα που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Η εν λόγω εταιρεία από δω και στο εξής θα αναφέρεται, για λόγους εμπιστευτικότητας, με το όνομα Ε.Α.Σ (από τα αρχικά της Εταιρείας Αλμυρών Σνακ).

Η Ε.Α.Σ είναι μια Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Παραγωγής και Εμπορίας Τροφίμων. Δραστηριοποιείται κυρίως στον χώρο των αλμυρών snacks. Διαθέτει μεγάλη γκάμα αλμυρών και μη προϊόντων σε πολλές συσκευασίες και γεύσεις. Σήμερα αριθμεί περισσότερους από 100 ενεργούς κωδικούς. Στα αλμυρά προϊόντα της περιλαμβάνονται πατατάκια, γαριδάκια και σνακ από καλαμπόκι ενώ στα μη αλμυρά ανήκουν προϊόντα όπως τσίχλες, καραμέλες, δημητριακά κ.ά.

Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά, η οποία προέρχεται κυρίως από τα αλμυρά προϊόντα που παράγει και διακινεί. Τα υπόλοιπα μη αλμυρά προϊόντα αποτελούν μικρό ποσοστό των πωλήσεών της, για τα οποία έχει αναλάβει μόνο τη διανομή τους.

Η Ε.Α.Σ είναι μέλος πολυεθνικής εταιρείας αμερικάνικων συμφερόντων και πραγματοποιεί χιλιάδες τόνους αλμυρών σνακ στην Ελλάδα ετησίως.



### 3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Ε.Α.Σ ιδρύθηκε πριν από 30 περίπου χρόνια από έναν Ελληνοαμερικάνο επιχειρηματία, σαν μια βιομηχανική εταιρεία γενικών τροφίμων. Γρήγορα όμως έστρεψε τις δραστηριότητές της στον αναπτυσσόμενο κλάδο των αλμυρών σνακ και δημιούργησε τα Νο 1 πατατάκια στην Ελλάδα!

Το 1987 η Ε.Α.Σ αγοράστηκε από έναν πολυεθνικό κολοσσό, που θεωρείται ο μεγαλύτερος στο χώρο των snacks, με πωλήσεις σε περισσότερες από 200 χώρες σε όλο τον κόσμο!

Το 1992 ο πολυεθνικός κολοσσός προχώρησε σε μία ακόμη επένδυση στον ελληνικό χώρο με την αγορά μιας ανταγωνιστικής εταιρείας στη Θεσσαλονίκη. Η επένδυση αυτή απέφερε στην Ε.Α.Σ δύο σημαντικές μάρκες προϊόντων και ένα ακόμη εργοστάσιο. Το 1994 η Ε.Α.Σ συγχωνεύθηκε με την εταιρεία της Θεσσαλονίκης και απέκτησαν ένα κοινό όνομα.

Τον ίδιο καιρό 1993 η εταιρεία διευρύνει επιπλέον τη δράση της και συνάπτει αποκλειστική συνεργασία διανομής με παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα της τσίχλας. Τρία χρόνια μετά, το 1996 επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στο χώρο των καραμελικών, αναλαμβάνοντας την εισαγωγή και τη διανομή προϊόντων γνωστής πολυεθνικής εταιρείας.

Το 1997 η Ε.Α.Σ πραγματοποίησε μια επένδυση ύψους 18.000.000€ και δημιούργησε ένα υπερσύγχρονο εργοστάσιο παραγωγής στα Βόρεια του

Νομού Αττικής, με τις πιο εξελιγμένες γραμμές παραγωγής στην Ευρώπη και την πιο άρτια εξοπλισμένη μονάδα Βιολογικής Επεξεργασίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, η Ε.Α.Σ έγινε πια πρότυπο για την υψηλή ποιότητα και τη φρεσκάδα των προϊόντων της, χάρη στους συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους, στα υπερσύγχρονα μηχανήματα και στο εξαιρετικό ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εκπαιδεύει διαρκώς στη χρήση νέων μεθόδων.

Την ίδια περίοδο μάλιστα, η Ε.Α.Σ αποφάσισε να επεκτείνει τη δραστηριότητά της εκτός ελληνικών συνόρων και ξεκίνησε να εισάγει προϊόντα στις γειτονικές χώρες, Βουλγαρία και Αλβανία.

Η ανάπτυξη συνεχίστηκε με έντονους ρυθμούς, το εργατικό δυναμικό ενισχύθηκε και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας μεγάλωσε ακόμη περισσότερο.

Το 1998 η Ε.Α.Σ παίρνει δραστική απόφαση να καταργήσει στο Νομό Αττικής τη διανομή των προϊόντων της μέσω χονδρεμπόρων και άρχισε την απευθείας πώληση στα μικρά σημεία λιανικής (DTS: Down To Street). Το 1999 ξεκινά σε όλη την Ελλάδα το σύστημα αποκλειστικών διανομέων (CORE) και μέσα σε ένα χρόνο καταργεί τελείως το χονδρεμπόριο από την αλυσίδα διανομής της. Παράλληλα, προχωρά στη μετονομασία του νούμερο 1 προϊόντος της, δίνοντάς του “διεθνές” όνομα.

Το 2001, η Ε.Α.Σ πήρε την απόφαση να διευρύνει κι άλλο τη δραστηριότητά της (diversification strategy) και μπήκε στο χώρο της καρτοκινητής τηλεφωνίας, αναλαμβάνοντας τη διανομή χρονοκαρτών μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Παράλληλα, η

εταιρεία επεκτείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα και σε άλλες Βαλκανικές χώρες όπως στο FYROM και τη Βοσνία ενώ δημιουργεί θυγατρικές εταιρείες σε Κύπρο και Ρουμανία.

Στα τέλη του 2003, έχοντας διαγνώσει την τάση για πιο υγιεινή διατροφή, αναλαμβάνει την εμπορία και διανομή ξηρών καρπών, ενώ στις αρχές του 2007 αρχίζει να διανέμει προϊόντα μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες δημητριακών στον κόσμο.

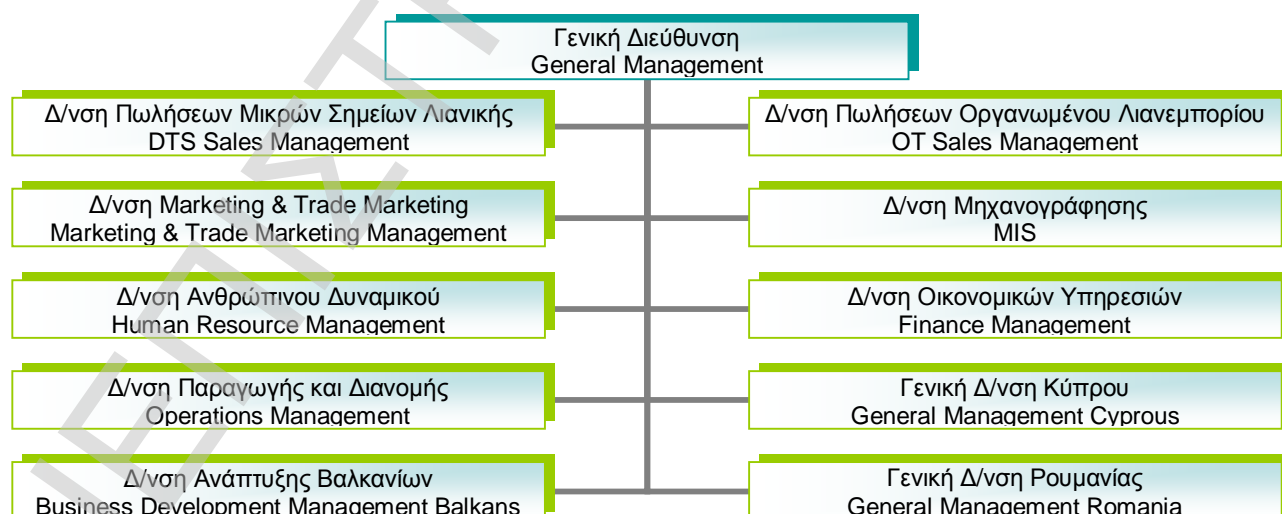
Σήμερα, η Ε.Α.Σ αποτελεί πλέον μια εταιρεία πρότυπο, που κυριαρχεί στην αγορά των αλμυρών σνακ στην Ελλάδα, με μεγάλη ποικιλία προϊόντων, με πωλήσεις σε όλα τα σημεία της χώρας αλλά και τα Βαλκάνια.

## 3.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ SNACKS

### 3.2.1 ΙΕΡΑΡΧΙΑ - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Η οργάνωση της Ε.Α.Σ είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη, έτσι ώστε να εξυπηρετεί την ομαλή λειτουργία όλων των τμημάτων της εταιρείας και τη συνεχή ανάπτυξη τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Διοίκηση της Ε.Α.Σ είναι υπεύθυνη και για τη λειτουργία των εταιρειών στη Κύπρο και τη Ρουμανία, αλλά και την ανάπτυξη των πωλήσεων στις Βαλκανικές χώρες.

Η δομή της εταιρείας θεωρείται απλή και λειτουργική, ιδανική για μια επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, καθώς οι επικεφαλές των τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή. Αυτός είναι και ο υπεύθυνος να αποφασίζει και να ενεργεί για το σύνολο της εταιρείας.



**Διάγραμμα 3.1.:** Οργανόγραμμα της εταιρείας Ε.Α.Σ.

### 3.2.2 ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών, η διαδικασία παραγωγής και η αποθήκευση των προϊόντων μέχρι τη στιγμή που θα φτάσουν στον τελικό καταναλωτή αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές διεργασίες της Ε.Α.Σ. Και αυτό γιατί η ποιότητα και η φρεσκάδα των αλμυρών σνακ είναι αδιαπραγμάτευτη για μια εταιρεία-ηγέτη στην αγορά, όπως είναι η Ε.Α.Σ.

Τα πατατάκια της εταιρείας, που είναι και το βασικό της προϊόν, αποτελούνται από φυσικές, φιλοκομμένες, αλατισμένες, τηγανισμένες πατάτες, χωρίς συντηρητικά. Οι πατάτες, αφού ελεγχθούν από το Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, πλένονται, αποφλοιώνονται σε ειδικό μηχάνημα και ξαναπλένονται. Στη συνέχεια κόβονται σε φέτες, πλένονται και τηγανίζονται. Τα έλαια που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι φοινικέλαιο, που είναι άοσμο και πιο ελαφρύ. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ανάλογα με το προϊόν, χρησιμοποιείται ελαιόλαδο, που είναι χωρίς αμφιβολία το πιο υγιεινό για τον οργανισμό. Το προϊόν, αφού τηγανιστεί και προτού συσκευαστεί περνάει από αυστηρότατους ποιοτικούς ελέγχους. Μόνο εφόσον το προϊόν πληρεί όλες τις προδιαγραφές που η μητρική εταιρεία έχει θέσει, μπορεί να προχωρήσει στην επόμενη φάση, που είναι η συσκευασία σε φάκελα. Τα τελικά προϊόντα σε φάκελα, συσκευάζονται σε κιβώτια και τοποθετούνται σε ευρωπαϊλλέτες, προκειμένου να διακινηθούν. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται επίσης και στην αποθήκευση των προϊόντων, καθώς το προϊόν, εκτός του ότι είναι τρόφιμο, συγκαταλέγεται και στην κατηγορία των ευπαθών.

Τα υπόλοιπα προϊόντα της εταιρείας έχουν ως κύρια βάση τους το καλαμπόκι. Τα περισσότερα από αυτά τα προϊόντα, όπως για παράδειγμα τα γαριδάκια, παρασκευάζονται με μια ειδική μέθοδο, που ονομάζεται εξώθηση (extrusion). Με τη μέθοδο αυτή, τα βασικά συστατικά (καλαμποκάλευρο και πατατάλευρο) αναμειγνύονται με άλλα συστατικά, όπως ριζάλευρο και σιτάλευρο, και δημιουργούν μια ενιαία ζύμη. Η ζύμη αυτή πιέζεται μέσα από μικρές σχισμές διαφόρων σχημάτων και με το συνδυασμό κατάλληλης θερμοκρασίας και πίεσης, προκαλούν διόγκωση στο άμυλο των συστατικών και δίνουν στα προϊόντα το επιθυμητό σχήμα. Ύστερα το προϊόν ψήνεται στο φούρνο και στη συνέχεια ψεκάζεται με τα συστατικά που του δίνουν το γεύση και χρώμα. Όλες οι γεύσεις και τα χρώματα προέρχονται από φυσικά συστατικά, όπως τυρί, ντομάτα, φουντούκι, κρεμμύδι, πάπρικα κτλ. Το τελικό προϊόν συσκευάζεται σε ειδικά φάκελα (fresh pack), που προστατεύει το προϊόν από την υγρασία και την οξείδωση των λιπαρών συστατικών του. Έπειτα τα φάκελα τοποθετούνται σε κιβώτια και αποθηκεύονται σε δροσερό και σκιερό μέρος.

Η Ε.Α.Σ συμμορφώνεται απόλυτα τόσο με τον Κώδικα Τροφίμων που ισχύει στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και με τις αυστηρότατες προδιαγραφές που έχει θέσει η μητρική εταιρεία. Γι' αυτό δε χρησιμοποιεί συντηρητικά, ούτε τεχνητές αρωματικές ή χρωστικές ουσίες, ενώ οι συσκευασίες αναγράφουν τα βασικά θρεπτικά συστατικά, την ημερομηνία λήξης καθώς και ειδικούς κωδικούς αναγνώρισης κάθε παρτίδα παραγωγής.

### 3.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ SNACKS

Η Ε.Α.Σ είναι μέλος μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείας τροφίμων και ποτών στο κόσμο. Η μητρική εταιρεία είναι μια τεράστια εταιρεία με εξαιρετικά περίπλοκη δομή. Κάτι τέτοιο θεωρείται απόλυτα λογικό εάν συνυπολογιστεί το γεγονός ότι λειτουργεί σχεδόν σε κάθε χώρα και “μιλάει όλες σχεδόν τις γλώσσες”. Προκειμένου, λοιπόν, ο κολοσσός αυτός να διατηρήσει την ενότητα του έχει δημιουργήσει την έκθεση Αξιών και τον Κώδικα Συμπεριφοράς, που είναι υποχρεωμένες όλες οι εταιρείες του ομίλου να ασπάζονται. Η Έκθεση Αξιών και ο Κώδικας Συμπεριφοράς αποσαφηνίζουν τη φιλοσοφία και τους κανόνες της μητρικής εταιρείας και βοηθούν τις εταιρείες στη λήψη αποφάσεων. Η μητρική εταιρεία παρόλο που αναγνωρίζει ότι τα παραπάνω δεν υποκαθιστούν την ευθύνη σε ατομικό επίπεδο και την ορθή κρίση, εντούτοις τα θεωρεί ζωτικής σημασίας.

Η Έκθεση Αξιών αντικατοπτρίζει τις φιλοδοξίες της μητρικής εταιρείας, δηλαδή τι είδους εταιρεία θέλει να γίνει, ενώ ο Κώδικας Συμπεριφοράς παρέχει τις αρχές λειτουργίας, οι οποίες βοηθούν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν σε αυτές τις αξίες. Η Έκθεση Αξιών και ο Κώδικας Συμπεριφοράς αφορούν όχι μόνο την Ε.Α.Σ ως εταιρεία αλλά και όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας σε όλον τον κόσμο. Εφαρμόζονται σε κάθε επιχειρηματική συναλλαγή και από κάθε επιχείρηση που ενεργεί για λογαριασμό της εταιρείας.

### 3.3.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της μητρικής εταιρείας, όπως αυτή περιγράφεται στο αντίστοιχο site στο Internet, είναι “να γίνει η πρώτη εταιρεία καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο που θα είναι επικεντρωμένη στην παραγωγή τροφίμων και ποτών ευρείας κυκλοφορίας. Στόχος της είναι να παρέχει στους επενδυτές ικανοποιητική οικονομική ανταμοιβή αλλά και ευκαιρίες ανάπτυξης και ενίσχυσης της οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων, των επιχειρηματικών εταίρων και των κοινοτήτων, στις οποίες ασκεί τις δραστηριότητές της. Επίσης, σε ό,τι κάνει θέλει να ενεργεί με εντιμότητα, αμεροληψία και ακεραιότητα”.

Από την άλλη πλευρά, η αποστολή της Ε.Α.Σ μοιάζει αρκετά με της μητρικής εταιρείας, καθώς σημαντικότερος στόχος της Ε.Α.Σ είναι να πετυχαίνει και να διατηρεί υψηλά επίπεδα κερδοφόρας ανάπτυξης σε όλους τους βασικούς τομείς της αγοράς. Δέσμευσή της είναι “να επιτυγχάνει σταθερή ανάπτυξη με ισχυρούς ανθρώπους, οι οποίοι συμπεριφέρονται με υπευθυνότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη”.

### 3.3.2 ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες που υποστηρίζει πιστά η Ε.Α.Σ και αφορούν όλες τις εταιρείες του ομίλου παγκοσμίως, αναλύονται στο site της μητρικής εταιρείας και αντιπροσωπεύουν:



- ü *Σταθερή Ανάπτυξη*, γιατί είναι καθοριστική για να παροτρύνει και να στηρίξει την επιτυχία. Η συνεχής αναζήτηση για σταθερή ανάπτυξη προτρέπει σε καινοτομίες, δίνει αξία στα αποτελέσματα και βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση των αποφάσεων που παίρνονται σήμερα για το αύριο. Όλα αυτά είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ανάπτυξη των ανθρώπων και την απόδοση της εταιρείας. Προτεραιότητα είναι η διαφοροποίηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- ü *Ισχυροί Άνθρωποι*, που σημαίνει ότι έχουν την ελευθερία να ενεργούν και να σκέφτονται με τον τρόπο που θα επιτευχθούν οι στόχοι, ενώ παράλληλα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αξιών που οδηγούν στην επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού.
- ü *Υπευθυνότητα και Αμοιβαία Εμπιστοσύνη*, που θέτει τις βάσεις για μία υγιή ανάπτυξη. Ουσιαστικά πρόκειται για την απόκτηση εμπιστοσύνης που έχουν οι άλλοι άνθρωποι απέναντι στους εργαζόμενους και στην εταιρεία. Συνεπώς, κάθε άνθρωπος είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του απέναντι στον ίδιο αλλά και στην εταιρεία. Ενεργεί πάντοτε με ακεραιότητα και δέσμευση για ομαδική επιτυχία, καθώς η εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων χτίζεται σταδιακά.

### **3.3.3 ΑΡΧΕΣ**

Η Ε.Α.Σ για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις δεσμεύσεις της, πρέπει πάντοτε να προσπαθεί να τηρεί τις αρχές της. Πρέπει δηλαδή να:

§ Ενδιαφέρεται για τους πελάτες, τους καταναλωτές και το περιβάλλον: Η Ε.Α.Σ θεωρεί ότι η επιτυχία εξαρτάται από την πραγματική κατανόηση των αναγκών των πελατών, των καταναλωτών και της κοινωνίας. Ενδιαφέρον για τους πελάτες και τους καταναλωτές σημαίνει πάντα επιπλέον προσπάθεια από την πλευρά της εταιρείας. Ουσιαστικά αυτό είναι και το πνεύμα της ανάπτυξης και όχι της απολαβής!

§ Πουλάει προϊόντα για τα οποία μπορεί να είναι υπερήφανη: Για την Ε.Α.Σ είναι σημαντικό οι άνθρωποί της να νιώθουν ότι μπορούν να διαφημίζουν και να καταναλώνουν οι ίδιοι τα προϊόντα της εταιρείας, χωρίς καμία επιφύλαξη. Η αρχή αυτή θέλει να ισχύει σε κάθε σημείο του οργανισμού, από την αγορά των πρώτων υλών μέχρι και το σημείο που το προϊόν φθάνει στα χέρια του καταναλωτή.

§ Μιλάει πάντα με ειλικρίνεια και ευθύτητα: Η Ε.Α.Σ ενθαρρύνει το προσωπικό της λέγοντας την πραγματική αλήθεια και όχι ένα μέρος της για να επιτύχει προσωπικούς στόχους. Παράλληλα η ειλικρίνεια και η ακρίβεια βοηθάει το προσωπικό να αναλάβει την ευθύνη και να επικοινωνεί ξεκάθαρα και απόλυτα τις θέσεις του.

§ Ισορροπεί τα μακροπρόθεσμα οφέλη με τα βραχυπρόθεσμα κέρδη: Η Ε.Α.Σ στοχεύει να παίρνει αποφάσεις οι οποίες με το χρόνο διασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ κινδύνου και οφέλους. Χωρίς την ισορροπία αυτή δε μπορεί να επιτευχθεί σταθερή ανάπτυξη.

§ Κερδίζει με τη διαφορετικότητα: Η Ε.Α.Σ επιθυμεί να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που να ευνοεί τη συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικά γνωρίσματα και διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Αυτή η διαφορετικότητα οδηγεί σε πρωτοποριακές ιδέες και σε καλύτερη κατανόηση των καινούργιων ευκαιριών στην αγορά, οι οποίες καταλήγουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και στην επίτευξη σταθερής ανάπτυξης με τους κατάλληλους ανθρώπους.

§ Σέβεται όλους και επιτυγχάνει ομαδικά αποτελέσματα: Η εταιρεία βασίζεται στον επαγγελματισμό και στην υπευθυνότητα όλων των εργαζομένων της ξεχωριστά, αλλά δέχεται ότι κανένας δε μπορεί ενεργώντας μόνος του να επιτύχει τους στόχους. Αυτό που χρειάζεται είναι σπουδαίους ανθρώπους που όμως έχουν την ικανότητα να λειτουργούν ομαδικά, μέσα σε συγκεκριμένες ομάδες ή και με εξωτερικούς συνεργάτες. Η αμοιβαία επιτυχία βασίζεται απόλυτα στην μεταχείριση με σεβασμό όσων ασχολούνται με την επιχείρηση, είτε μέσα είτε έξω από τον οργανισμό. Ο σεβασμός για τους άλλους και η αξία του ομαδικού πνεύματος συνθέτουν μια εταιρεία όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται σε αυτήν και υποκινούνται να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όλες οι παραπάνω αρχές αναφέρονται στο site της μητρικής εταιρείας και αφορούν τόσο την Ε.Α.Σ. όσο και τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου.

## 3.4 ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ SNACKS

### 3.4.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η Ε.Α.Σ πρεσβεύει ότι το πιο δυνατό της σημείο είναι οι άνθρωποι. Επιδιώκει να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και θα συμβάλλουν στο έπακρο για την επιτυχία της εταιρείας. Η Ε.Α.Σ επιθυμεί να προσελκύει και να απασχολεί εργαζόμενους υψηλών ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, οι οποίοι επιπλέον να:

- § Στοχεύουν στα αποτελέσματα έχοντας μια διάθεση “μπορώ”
- § Διαθέτουν υψηλά προσωπικά κριτήρια ειλικρίνειας και ακεραιότητας
- § Είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν και να καινοτομήσουν
- § Συμμετέχουν και να δεσμεύονται να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν
- § Δεσμεύονται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον ομαδικής εργασίας.

Από την άλλη πλευρά η Ε.Α.Σ δεσμεύεται να:

- § Παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλα τα ζητήματα που αφορούν την απασχόληση των εργαζομένων και των υποψήφιων εργαζομένων
- § Γνωστοποιεί εσωτερικά τις κενές θέσεις για να δίνει τη δυνατότητα πρώτα στους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους να εκφράσουν ενδιαφέρον
- § Προσφέρει ένα χώρο εργασίας όπου δε θα υφίσταται κανένα είδος διάκρισης. Η εταιρεία θέλει να αναπτύξει ένα εργασιακό περιβάλλον που όλοι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ότι είναι σεβαστοί, ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους ιδιαιτερότητες, ικανότητες ή χαρακτηριστικά.

Η Ε.Α.Σ σήμερα απασχολεί στην Ελλάδα 800 περίπου άτομα, εκ των οποίων τα:

- 500 ανήκουν στη Διεύθυνση Πωλήσεων
- 180 στη Διεύθυνση Παραγωγής (όπου εκτός από το Τμήμα Παραγωγής περιλαμβάνονται τα Τμήματα Αγορών, Εφοδιασμού, Ποιοτικού Ελέγχου κ.ά)
- 15 στη Διεύθυνση Marketing & Trade Marketing
- 60 στην Οικονομική Διεύθυνση (όπου περιλαμβάνονται τα Τμήματα Λογιστηρίου, Reporting, Πιστοληπτικού Ελέγχου, Σχεδιασμού, Εσωτερικού Ελέγχου)
- 10 στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- 25 στη Μηχανογράφηση και
- 5 στη Διεύθυνση Ανάπτυξης Βαλκανίων

### **3.4.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Η Ε.Α.Σ. είναι μια εταιρεία με εξαιρετικά καλή οικονομική κατάσταση όπως άλλωστε φαίνεται από τους Ισολογισμούς και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2003-2005, που έχουν δημοσιευθεί στην ICAP (Πίνακας 3.1. - Παράρτημα). Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρουσιάζει συνεχή ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (2003-2005). Πιο συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 2,56% τη χρήση 2005 έναντι 9,45% τη χρήση 2004 σε σχέση με τη χρήση 2003. Όπως φαίνεται η Ε.Α.Σ. είναι μια εταιρεία που καταφέρνει, παρόλο τον οξύτατο ανταγωνισμό, να διατηρεί υψηλά τα κέρδη της και να τα αυξάνει.

Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας παρουσιάζονται παρακάτω, όπου γίνεται ανάλυση των αριθμοδεικτών της εταιρείας για τη χρονική περίοδο 2003-2005.

**Πίνακας 3.1.: Αριθμοδείκτες εταιρείας Ε.Α.Σ.**

<b>ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ Ε.Α.Σ.</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	26,87%	38,55%	32,38%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (2)	24,62%	35,06%	29,22%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (1)	24,55%	35,01%	29,15%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	50,21%	52,07%	50,14%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,53%	11,65%	8,95%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (2)	8,85%	11,57%	7,55%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (1)	8,82%	11,56%	7,53%
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦ.	2,78 Χ	3,03 Χ	3,87 Χ
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦ.	3,05 Χ	3,34 Χ	4,30 Χ
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΚΑΘ. ΠΑΓΙΑ	2,43 :1	2,15 :1	1,87 :1
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,69 :1	0,64 :1	1,63 :1
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚ. ΔΑΠΑΝΩΝ (2)	345,49 :1	676,89 :1	407,02 :1
ΣΧΕΣΗ ΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,91 :1	0,91 :1	0,90 :1
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,07 Χ	2,08 Χ	1,34 Χ
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,78 Χ	1,82 Χ	1,21 Χ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ € '000)	21.498	17.307	10.758
ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΣΕ € '000)	36.764	32.692	23.402
Μ.Ο. ΠΡΟΘΕΣ.ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	109 ΗΜ.	82 ΗΜ.	125 ΗΜ.
Μ.Ο. ΠΡΟΘ.ΕΞΩΘΛ.ΠΡΟΜΗΘ. & ΠΙΣΤΩΤΩΝ	116 ΗΜ.	80 ΗΜ.	72 ΗΜ.
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	39 ΗΜ.	30 ΗΜ.	29 ΗΜ.
1: ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ., 2: ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ & ΠΡΟ Φ. ΕΙΣΟΔ.			

Πηγή: Icap

### Δείκτες Αποδοτικότητας

Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων ανήλθε σε 26,87% τη χρήση 2005, σε 38,55% τη χρήση 2004 και σε 32,30% τη χρήση 2003. Η μείωση του δείκτη κατά τη χρήση 2005 οφείλεται κυρίως στην κάμψη των κερδών προ φόρων κατά τη χρήση 2005, τα οποία διαμορφώθηκαν σε 9 εκατομμύρια € περίπου τη χρήση 2005 έναντι 11,45 τη χρήση 2004. Η αύξηση του δείκτη κατά τη χρήση 2004 οφείλεται κυρίως στην αύξηση των κερδών προ φόρων κατά (68%) τη χρήση 2004 έναντι της χρήσης 2003, τα οποία διαμορφώθηκαν

σε 6,8 εκατομμύρια €. Ο δείκτης Αποδοτικότητας Απασχολούμενου Κεφαλαίου (προ τόκων και φόρου εισοδήματος) διαμορφώθηκε σε 24,55% τη χρήση 2005, σε 35,10% τη χρήση 2004 και σε 29,15% τη χρήση 2003.

Από τη σύγκριση των παραπάνω δύο δεικτών συμπεραίνουμε ότι η επίδραση από τη χρήση των γενικών κεφαλαίων στα κέρδη της εταιρείας είναι γενικά θετική και επωφελής για αυτήν, καθώς ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων είναι μεγαλύτερος από το δείκτη Αποδοτικότητας Συνολικού Απασχολούμενου Κεφαλαίου κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (2003-2005). Παρατηρούμε επίσης ότι η διαφορά των δύο αυτών δεικτών μειώνεται σταδιακά, γεγονός που σημαίνει ότι η χρησιμοποίηση γενικών κεφαλαίων γίνεται λιγότερη επωφελής για την εταιρεία κατά τη χρήση 2005 από ότι ήταν τις δύο προηγούμενες χρήσεις.

#### Δείκτες Περιθωρίου Κέρδους

Τα περιθώρια μικτού και καθαρού κέρδους (προ φόρων) παρουσιάστηκαν αυξημένα τη χρήση 2004 σε σχέση με το 2003, αλλά εμφάνισαν μείωση τη χρήση 2005. Ειδικότερα τη χρήση 2005 το περιθώριο μικτού κέρδους διαμορφώθηκε στα 50,21% έναντι 52,07% τη χρήση 2004 και 50,14% τη χρήση 2003. Όσον αφορά το περιθώριο καθαρού κέρδους, αυτό διαμορφώθηκε στα 8,85% το 2005, 11,57% το 2004 και 7,55% το 2003. Η μείωση που παρατηρήθηκε στα περιθώρια κέρδους τη χρήση 2005 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, οφείλεται στην αναλογικά μεγαλύτερη αύξηση του κόστους πωληθέντων σε σχέση με την αύξηση του κύκλου εργασιών καθώς και στη σημαντική αύξηση των λειτουργικών εξόδων (τα οποία

αποτελέσαν το 44% του κύκλου εργασιών τη χρήση 2005 έναντι 41% τη χρήση 2004)

Από την άλλη πλευρά, η αύξηση των περιθωρίων κέρδους τη χρήση 2004 έναντι του 2003 οφείλεται στη διατήρηση των λειτουργικών εξόδων σε σταθερά επίπεδα σε σχέση με τον κύκλο εργασιών καθώς και στην αύξηση του κόστους πωληθέντων με μικρότερο βαθμό από την αύξηση του κύκλου εργασιών τη χρήση 2004 έναντι της χρήσης 2003.

#### Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων παρουσίασε μείωση κατά την εξεταζόμενη περίοδο, η οποία οφείλεται στη μείωση των απαιτήσεων αλλά και στην ταυτόχρονη αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Αυτό δείχνει ότι η εταιρεία μειώνει το χρόνο δέσμευσης κεφαλαίων της για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων της και συνεπώς καλυτερεύει τη θέση της από άποψη χορηγούμενων πιστώσεων. Ειδικότερα, η πίστωση που δίνει η εταιρεία στους πελάτες της είναι 109 ημέρες τη χρήση 2005, 82 ημέρες τη χρήση 2004 και 125 ημέρες τη χρήση 2003.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Προμηθευτών παρουσίασε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου και διαμορφώθηκε σε 116 ημέρες τη χρήση 2005, 80 ημέρες τη χρήση 2004 και 72 ημέρες τη χρήση 2003. Κάτι τέτοιο επιτεύχθηκε λόγω της μεγαλύτερης εδραίωσης της εταιρείας στην αγορά, την αξιοπιστία και τη φερεγγυότητά της, που έδωσε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει καλύτερους εμπορικούς όρους και να



πραγματοποιήσει αγορές με μεγαλύτερες πιστώσεις. Εξάλλου η μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών που προήρθε από τη δυνατότητα εύρεσης υλών και από άλλους προμηθευτές του εξωτερικού, συνέβαλε στη βελτίωση των όρων πιστώσεων της Ε.Α.Σ.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων παρουσιάζει ανοδική πορεία, αλλά παρόλα αυτά εξακολουθεί να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση λειτουργεί αποτελεσματικά. Ειδικότερα, η εταιρεία προσπαθεί να διατηρεί το ελάχιστο ποσό αποθεμάτων που χρειάζεται προκειμένου να επιτύχει ελαχιστοποίηση του ύψους των τόκων των κεφαλαίων που δεσμεύει για τα αποθέματα, να εξοικονομήσει δαπάνες αποθηκείσεως και να μειώσει τον κίνδυνο επιστροφών από τους πελάτες λόγω αλλοίωσης του προϊόντος.

#### Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο δείκτης Ξένα προς Ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε σε 0,69 για το έτος 2005 παρουσιάζοντας μικρή αύξηση σε σχέση με τη χρήση 2004, όπου διαμορφώθηκε σε 0,64 και σημαντική μείωση σε σχέση με τη χρήση 2003, όπου διαμορφώθηκε σε 1,63.

Η μείωση του παραπάνω δείκτη οφείλεται κυρίως στην αύξηση των αποθεματικών κεφαλαίων και των κερδών εις νέον και στην ταυτόχρονη απόφαση της εταιρείας για μη διανομή μερισμάτων.

Η διατήρηση του δείκτη Ξένα προς Ίδια κεφάλαια σε χαμηλά επίπεδα και μάλιστα κάτω από τη μονάδα κατά τις δύο τελευταίες χρήσεις αποτελεί θετικό στοιχείο για την επιχείρηση, καθώς παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια στους πιστωτές τους.

#### Δείκτης Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Δαπανών

Ο δείκτης Κάλυψης Χρηματοοικονομικών Δαπανών διατηρείται σε πολύ υψηλά επίπεδα, καθώς σε όλη την εξεταζόμενη περίοδο η εταιρεία παρουσιάζει πολύ ικανοποιητικό λειτουργικό περιθώριο κέρδους. Συνεπώς, η εταιρεία φαίνεται να μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της ως προς τους τόκους των γενικών κεφαλαίων από τα κέρδη της.

#### Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας εμφανίζεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός καθώς παρουσίασε ανοδική πορεία το 2005 σε σχέση με το 2003. Ειδικότερα, ο παραπάνω δείκτης διαμορφώθηκε σε 2,07 το έτος 2005, 2,08 το έτος 2004 και 1,34 το έτος 2003. Η αξιόλογη αυτή βελτίωση του δείκτη γενικής ρευστότητας οφείλεται κυρίως στη σημαντική μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και ιδιαίτερα του μηδενισμού μερισμάτων πληρωτέων κατά τα δύο τελευταία έτη.

### 3.4.3 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Τα γραφεία της Ε.Α.Σ αλλά και το εργοστάσιο στεγάζονται σε βιομηχανική περιοχή στα Βόρεια Προάστια της Αττικής. Στο χώρο αυτό υπάρχει και μια προσωρινή αποθήκη, μικρής σχετικά χωρητικότητας, όπου αποθηκεύονται προσωρινά τα προϊόντα, έως ότου μεταφερθούν στις υπόλοιπες περιφερειακές αποθήκες εντός και εκτός Αττικής. Η Ε.Α.Σ παράγει σε αυτό το εργοστάσιο πάνω από το 90% των προϊόντων της (δηλαδή πατατάκια και γαριδάκια) ενώ τα σνακ από καλαμπόκι τα εισάγει από τη θυγατρική της εταιρεία στην Ισπανία, καθώς δεν διαθέτει τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Παρόλα αυτά, το εργοστάσιο παραγωγής που κατασκευάστηκε πριν από δέκα περίπου χρόνια, θεωρείται ακόμη και σήμερα ως ένα από τα πιο σύγχρονα στην Ελλάδα, καθώς διαθέτει τις πιο εξελιγμένες γραμμές παραγωγής στην Ευρώπη και μια από τις πιο άρτια εξοπλισμένες μονάδες Βιολογικής Επεξεργασίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Η Ε.Α.Σ δείχνει ιδιαίτερη αφοσίωση στο σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διατήρηση και τη λειτουργία εγκαταστάσεων που προστατεύουν τόσο το προσωπικό όσο και τους φυσικούς πόρους. Πολιτική της εταιρείας είναι να συμβαδίζει με όλους τους ισχύοντες νόμους και τις ρυθμίσεις για την υγεία και την ασφάλεια, να παρέχει και να απαιτεί τη χρήση κατάλληλου προστατευτικού εξοπλισμού και μέτρων και να επιμένει στην εκτέλεση όλων των εργασιών με ασφαλή και υπεύθυνο τρόπο.

Δέσμευση της εταιρείας είναι η ενθάρρυνση της ανακύκλωσης και των προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση της καθαρής ατμόσφαιρας και στον περιορισμό των απορριμμάτων.

#### **3.4.4 KNOW HOW - ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ**

Η Ε.Α.Σ διαθέτει εξαιρετική τεχνογνωσία στην αγορά των αλμυρών σνακ. Λειτουργεί στην ελληνική αγορά και κατέχει ηγετική θέση περισσότερο από τριάντα χρόνια! Πέρα από αυτό ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους τροφίμων στον κόσμο! Η πείρα, η τεχνογνωσία και οι πρακτικές που διαθέτει ο παγκόσμιος αυτός κολοσσός σε κάθε μια χώρα διαχέεται με ραγδαίους ρυθμούς και στις υπόλοιπες χώρες. Το μόνο που χρειάζεται να κάνουν οι εταιρείες του ομίλου είναι να αναλύσουν, να επιλέξουν και να προσαρμόσουν όλα εκείνα που ταιριάζουν στη τοπική πραγματικότητα.

Η Ε.Α.Σ, πέρα από τα καλά καταρτισμένα στελέχη που διαθέτει σε όλες τις Διευθύνσεις, υποστηρίζεται και από εξειδικευμένες ομάδες της μητρικής εταιρείας. Οι ομάδες αυτές διαθέτουν εξαιρετική τεχνογνωσία σε θέματα Marketing, Research & Development, Promotion κ.α. Στόχος τους είναι να συμβουλευούν και να δίνουν λύσεις συνολικά στις χώρες του κάθε cluster αλλά και ξεχωριστά σε κάθε μια χώρα, αν υπάρχει τέτοια ανάγκη. Επίσης, οι ομάδες αυτές διαπραγματεύονται και κλείνουν παγκόσμιες συμφωνίες με συνεργάτες, προμηθευτές κ.ά με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους. Τα οφέλη από

αυτές τις συμφωνίες τα καρπώνονται όλες οι εταιρείες του ομίλου, ανάμεσά τους και η Ε.Α.Σ.

Στον κλάδο των αλμυρών σνακ, και όχι μόνο, ιδιαίτερα σημαντική για τη διατήρηση και τη μελλοντική επιβίωση είναι η έρευνα και ανάπτυξη. Η Ε.Α.Σ, παρόλο που η ίδια δεν διαθέτει τέτοιο Τμήμα, υποστηρίζεται σημαντικά από το εξειδικευμένο R&D Τμήμα που διαθέτει η μητρική εταιρεία για όλες τις εταιρείες του ομίλου. Στο τμήμα αυτό η μητρική εταιρεία επενδύει μεγάλα χρηματικά ποσά, καθώς θεωρεί ότι δε θα μπορεί να διατηρήσει την ηγετική θέση που έχει στις παγκόσμιες αγορές εάν δεν ανανεώνεται συνεχώς (“Change or die”). Μερικά από τα πράγματα που ασχολείται το κεντρικό R&D είναι:

- § Η εξεύρεση τρόπων για ταχύτερη, οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη παραγωγή των προϊόντων
- § Η μελέτη για καλύτερο συνδυασμό των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες παιδιών, εφήβων και ενηλίκων, όχι μόνο από άποψη γεύσης αλλά και σχήματος, χρώματος και συσκευασίας
- § Η έρευνα για την επιλογή των καλύτερων υλών, που να καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες της κάθε εποχής και της κάθε χώρας. Λόγω του ισχυρού υγειονομικού πλαισίου, της ανάγκης για εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα αλλά και της στροφής για πιο υγιεινή διατροφή, η εταιρεία πρέπει

συνεχώς να ανακαλύπτει και να επιλέγει εκείνες τις πρώτες ύλες και τα συστατικά που να καλύπτουν επαρκώς όλα τα παραπάνω.

§ Η έρευνα για τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η εταιρεία, προκειμένου να παραμείνει ηγέτης στην αγορά των αλμυρών σνακ πρέπει να μην εφησυχάζεται και να προσπαθεί να καινοτομεί διαρκώς. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών συνεχώς αλλάζουν και είναι στόχος της εταιρείας, μέσα από ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες, να τις ανακαλύπτει εγκαίρως και να προσαρμόζει ανάλογα τη δραστηριότητά της (π.χ. λανσάροντας νέα προϊόντα).

#### 3.4.5 MARKETING

Το μίγμα Marketing της Ε.Α.Σ μπορεί να παρουσιαστεί μέσω της ανάλυσης των 4 P's (Product, Place, Price, Promotion):

**Προϊόν:** Η Ε.Α.Σ διαθέτει δύο κατηγορίες προϊόντων, τα αλμυρά σνακ (salty) και τα μη αλμυρά (non-salty). Στα αλμυρά σνακ περιλαμβάνονται προϊόντα όπως πατατάκια, γαριδάκια και σνακ από καλαμπόκι, των οποίων η βάση είναι κυρίως πατάτα ή πατατάλευρο ή καλαμπόκι. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο προϊόν και προσπαθεί πολλές φορές μέσα στον ίδιο χρόνο να λανσάρει πολλά καινούργια προϊόντα, κάτι που αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Σήμερα, η Ε.Α.Σ προσφέρει στους καταναλωτές μεγάλη ποικιλία γεύσεων (πάπρικα, τυρί, μπέικον, ρίγανη, μπάρμπεκιου κτλ.), σχημάτων (κύβους, πυραμίδες, κώνους, κυματιστά κτλ.)

και συσκευασιών (30γρ, 45γρ, 50, 100γρ, 130γρ, 200γρ κτλ) προκειμένου να ικανοποιήσει ακόμη και τις πιο εξεζητημένες επιθυμίες. Επειδή τα προϊόντα της είναι ευπαθή, φροντίζει να έχει κοντινές ημερομηνίες λήξεως (συνήθως τρεις μήνες), έτσι ώστε να διασφαλίζει πάντα τη φρεσκάδα και την ποιότητα στα προϊόντα της.

**Διανομή:** Η Ε.Α.Σ διαθέτει ένα ολοκληρωμένο αλλά πολύπλοκο σύστημα διανομής, καθώς έχει 6 κανάλια διανομής.

Το *πρώτο κανάλι*, που αποτελεί και το σημαντικότερο από πλευράς πωλήσεων, ονομάζεται Direct Sales Distribution (DSD) και περιλαμβάνει τα περίπτερα και τα άλλα σημεία λιανικής. Το σύστημα αυτό, που ξεκίνησε πιλοτικά το 1998, εφαρμόζεται μόνο στην περιοχή της Αττικής. Οι πωλήσεις σε αυτό το κανάλι γίνονται με φορτηγά (Ex-Van) που ανήκουν στην εταιρεία (ιδιόκτητος στόλος). Το καινοτομικό σε αυτό το σύστημα είναι ότι οι πωλητές επισκέπτονται προκαθορισμένα μικρά σημεία λιανικής, στα οποία παίρνουν παραγγελία, παραδίδουν την ίδια στιγμή τα προϊόντα (που έχουν φροντίσει από την προηγούμενη ημέρα να έχουν στο φορτηγό τους), παρέχουν υπηρεσίες merchandising και πληρώνονται μετρητοίς από τους πελάτες. Σήμερα η Ε.Α.Σ αριθμεί συνολικά πάνω από 130 πωλητές και προϊστάμενους πωλήσεων σε αυτό το κανάλι, ενώ ο ιδιόκτητος στόλος των φορτηγών της ξεπερνά τα 100.

Το *δεύτερο κανάλι* είναι η διανομή των προϊόντων μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων (Core). Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως στην επαρχία

και στα μεγάλη νησιά. Η Ε.Α.Σ ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που πήρε το ρίσκο να καταργήσει τους χονδρεμπόρους από την αλυσίδα διανομής της και να συνεργαστεί με αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε όλες σχεδόν τις περιοχές της Ελλάδος. Αυτό που συνήθως συμβαίνει σε αυτό το κανάλι διανομής είναι οι πωλητές της εταιρείας να επισκέπτονται και να παίρνουν παραγγελίες από τα καταστήματα (κυρίως περίπτερα, ψιλικατζίδικα και άλλα μικρά σημεία λιανικής) και την επόμενη μέρα οι άνθρωποι του αποκλειστικού διανομέα της Ε.Α.Σ αναλαμβάνουν να παραδώσουν την παραγγελία και να συλλέξουν τα χρήματα. Το κανάλι αυτό έχει σήμερα σχεδόν 180 πωλητές και προϊστάμενους πωλήσεων σε όλη την Ελλάδα.

Το Οργανωμένο Λιανεμπόριο (Ο.Τ.), δηλαδή οι μεγάλες αλυσίδες Super Market αλλά και τα Cash Carry, αποτελούν το *τρίτο* κανάλι διανομής. Το κανάλι αυτό συγκεντρώνει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων της εταιρείας. Η Ε.Α.Σ έχει συνάψει ειδικές συμφωνίες ξεχωριστά με κάθε αλυσίδα, προκειμένου να εξυπηρετηθούν και να ικανοποιηθούν αμοιβαία οι επιθυμίες και οι τακτικές τόσο της Ε.Α.Σ όσο και της κάθε αλυσίδας. Μάλιστα με τις συμφωνίες αυτές αποφασίζονται και θέματα που σχετίζονται με την προώθηση των προϊόντων όπως είναι ο χώρος το ραφιού, το ύψος του ραφιού, δεύτερα και τρίτα σημεία πώλησης κ.ά. Στο κανάλι αυτό εργάζονται περίπου 55 πωλητές ενώ επιπλέον υπάρχουν προϊστάμενοι αλυσίδων και αρκετοί merchandizers.

Στα μικρά ή μεμονωμένα νησιά η Ε.Α.Σ δεν έχει καταφέρει να εφαρμόσει ακόμη το σύστημα των αποκλειστικών διανομέων και έτσι συνεχίζει να



λειτουργεί με χονδρέμπορους. Αυτό αποτελεί και το τέταρτο κανάλι διανομής της εταιρείας, για το οποίο απασχολούνται λιγότεροι από 30 άνθρωποι.

Ξεχωριστό κανάλι διανομής θεωρούνται κάποια ειδικά σημεία, όπως κινηματογράφοι, στρατός, σχολεία, πλοία, ξενοδοχεία, Bars κτλ. Το ειδικό αυτό κανάλι, που είναι και το πέμπτο κανάλι διανομής της εταιρείας, αριθμεί μόλις 10 περίπου ανθρώπους.

Τέλος, υπάρχει και ένα ακόμη κανάλι διανομής, που σχετίζεται με τις εξαγωγές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η Ε.Α.Σ εξάγει προϊόντα σε Βαλκανικές χώρες. Το έκτο αυτό κανάλι απασχολεί μόνο έναν προϊστάμενο πωλήσεων, ο οποίος έχει την ευθύνη της εκπαίδευσης και την επιτήρησης των πωλητών του αποκλειστικού διανομέα στην κάθε χώρα.

**Τιμή:** Η αγορά των αλμυρών σνακ είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική στην Ελλάδα. Με την είσοδο επίσης των private labels, οι περισσότεροι παίκτες αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν στην τιμή προκειμένου να μην αφανιστούν. Η Ε.Α.Σ έχοντας κρατήσει μια ξεκάθαρη στρατηγική διαφοροποίησης, επικεντρώνει περισσότερο την προσοχή της στην υψηλή ποιότητα και λιγότερο στην τιμή. Γνωρίζοντας, βέβαια, πως στην εποχή μας το καταναλωτικό κοινό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στην τιμή, η Ε.Α.Σ προσπαθεί να διατηρήσει μια τιμολογιακή πολιτική που είναι ελαφρώς υψηλότερη των ανταγωνιστών της. Με τον τρόπο αυτό εξάλλου εκφράζει και την υπεροχή των προϊόντων της.

**Προβολή:** Η Ε.Α.Σ δαπανά ετησίως μεγάλα χρηματικά ποσά σε διαφημίσεις στην τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τον έντυπο τύπο (Παράρτημα - Πίνακας 3.2: Διαφημιστική Δαπάνη Ε.Α.Σ). Διαφημίζει επίσης τα προϊόντα της και σε φωτεινές επιγραφές (outdoors). Ανάλογα με το προϊόν που θέλει να διαφημίσει αλλά και ανάλογα με το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται κάθε φορά, αποφασίζει και το μέσο επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει. Για παράδειγμα, εάν θέλει να προωθήσει τα γαριδάκια, τα οποία απευθύνονται κατά κύριο λόγο στα μικρά παιδιά, θα επιλέξει να διαφημίσει τηλεοπτικά σε παιδική ζώνη (π.χ. Σάββατο και Κυριακή πρωί), που η τηλεθέαση σε παιδιά είναι υψηλή.

Πέρα από τις διαφήμιση, η Ε.Α.Σ χρησιμοποιεί και άλλα μέσα προβολής και προώθησης των προϊόντων της, όπως είναι promotion με προωθήτριες σε Super Markets, γευστικές δοκιμές, ειδικές εκπτώσεις στην τιμή και ποσοτικές προσφορές (σε μια συσκευασία προσφέρονται δύο ή τρία προϊόντα σε καλύτερη τιμή ή ένα προϊόν δωρεάν). Επίσης μέσα στη συσκευασία του προϊόντος περιλαμβάνονται “δωράκια” για τα παιδιά. Ακόμη, η Ε.Α.Σ δίνει ιδιαίτερη σημασία στην παρουσίαση των προϊόντων της μέσα στο κατάστημα. Προσπαθεί να διαθέτει σε όλα σχεδόν τα σημεία πώλησης συγκεκριμένο ξεχωριστό χώρο για τα προϊόντα της εταιρείας (είτε ράφι είτε σκαλιέρα) και ειδικό διαφημιστικό υλικό (αφίσες, δείκτες ραφιού κτλ.).

Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι τα προϊόντα της ανήκουν στην κατηγορία της αυθόρμητης αγοράς και για το λόγο αυτό δίνει έμφαση και στη συσκευασία. Έτσι, χρησιμοποιεί έντονα χρώματα και γυαλιστερό χαρτί στις συσκευασίες

ενώ πολλές φορές χρησιμοποιεί και διάφορες φιγούρες κινουμένων σχεδίων για να προσελκύει περισσότερο το ενδιαφέρον. Τέλος, θεωρεί ότι η πιο σημαντική προβολή των προϊόντων είναι μέσα από τους ίδιους τους εργαζόμενους της εταιρείας αλλά και τους καταναλωτές της που θα διαδίδουν από στόμα σε στόμα τη ποιοτική και γευστική υπεροχή των προϊόντων.

### **3.5 S.W.O.T. Ανάλυση για την Εταιρεία Αλμυρών Σνακ**

#### **3.5.1. Ευκαιρίες & Απειλές για την Εταιρεία Αλμυρών Σνακ**

Παρακάτω συνοψίζονται οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές για την εταιρεία αλμυρών σνακ, όπως αυτές διαγνώστηκαν από την ανάλυση που έγινε στο εξωτερικό γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο της εργασίας.

##### *Ευκαιρίες (Opportunities):*

- § Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, με τους γονείς να δουλεύουν αρκετές ώρες, οδηγεί στο εύκολο, πρόχειρο φαγητό. Ακόμη, η χειραφέτηση της γυναίκας αλλά και ο τρόπος ζωής των σύγχρονων manager ευνοεί περαιτέρω το επονομαζόμενο “on the go snacking”.
- § Από την άλλη πλευρά οι καταναλωτές, και ιδιαίτεροι οι γονείς, επιλέγουν προσεκτικά τα τρόφιμα που αγοράζουν, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στην ποιότητα και την τιμή αλλά και στην υγιεινή και στη γεύση. Ένα νόστιμο

σνακ με πολλά θρεπτικά συστατικά φαίνεται ότι είναι αυτό που αναζητούν.

- § Μια καλά σχεδιασμένη συσκευασία που ναι μεν είναι ελκυστική και ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες αλλά ταυτόχρονα παρέχει πληροφορίες για διατροφικά στοιχεία, φαίνεται ότι υπερτερεί στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού. Εξάλλου, από τη μια πλευρά τα παιδιά ελκύονται από ενδιαφέροντα (χρώμα & σχήμα προϊόντος), γευστικά σνακ που έχουν ωραίες συσκευασίες και από την άλλη οι γονείς ψάχνουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των παιδιών τους με κάτι “όχι ανθυγιεινό”.
- § Το γεγονός ότι οι καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα με διαφορετικά αγοραστικά κριτήρια, δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να αναπτύξει διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης και προώθησης των προϊόντων.
- § Αν και είναι έντονη πια η τάση για πιο υγιεινά σνακ, όπως ξηροί καρποί, προϊόντα που περιέχουν φρούτα, λαχανικά κ.ά. παρόλα αυτά οι καταναλωτές θεωρούν ότι δεν έχουν ικανοποιησει πλήρως αυτή τους την επιθυμία.
- § Η τεχνολογική ανάπτυξη και η εξελιγμένη έρευνα μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων προϊόντων που να ικανοποιούν καλύτερα τις επιθυμίες των καταναλωτών για υγιεινότερα και γευστικότερα σνακ.

§ Το ευρύ κοινό είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένο σε θέματα κοινωνικής ευθύνης. Θεωρεί ότι οι εταιρείες τροφίμων οφείλουν να συμπεριφερθούν με περισσότερη κοινωνική υπευθυνότητα απέναντι στα προϊόντα που παράγουν και να προβάλλουν ένα τρόπο ζωής πιο ενεργητικό, ώστε να προκαλέσουν μια θετική αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά, στις διατροφικές συνήθειες και στον τρόπο ζωής των καταναλωτών.

Απειλές (Threats):

§ Οι εκρηκτικές διαστάσεις που έχει πάρει η παχυσαρκία στις μέρες μας ασκούν πίεση στις εταιρείες τροφίμων για νέα, πιο υγιεινά προϊόντα.

§ Η αύξηση των καρδιαγγειακών νοσημάτων και των άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή (όπως διαβήτης, νεφρική ανεπάρκεια κτλ.) προκαλούν ανησυχία και προβληματίζουν τόσο το αγοραστικό κοινό όσο και τις κυβερνήσεις, τις βιομηχανίες τροφίμων κ.ά

§ Οι κοινοτικές οδηγίες και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις όπως για παράδειγμα η απαγόρευση παιδικών διαφημίσεων στην τηλεόραση και η απαγόρευση πώλησης σνακ σε σχολεία, περιορίζουν σημαντικά τις δραστηριότητες των εταιρειών.

§ Το κόστος ζωής είναι υψηλό και οι καταναλωτές φαίνονται να είναι πλέον περισσότερο ευαισθητοποιημένοι στα θέματα τιμής. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν την ποιότητα σε βάρος της

τιμής. Τουναντίον, είναι καλύτερα ενημερωμένοι για την προσφορά των προϊόντων που υπάρχουν, και συνεπώς είναι περισσότερο απαιτητικοί.

§ Μεγάλη είναι η πίεση που δέχεται η εταιρεία αλμυρών σνακ για νέα, γευστικά, υγιεινά και “φθηνά” σνακ, δεδομένου της υπερπροσφοράς άλλων υποκατάστατων προϊόντων.

### **3.5.2. Δυνάμεις & Αδυναμίες Εταιρείας Αλμυρών Σνακ**

Πέρα όμως από τις ευκαιρίες και απειλές που υποβόσκουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, μια επιχείρηση για να μπορέσει να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Με βάση αυτές η εταιρεία θα είναι σε θέση να σχεδιάσει σωστά τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας αλμυρών σνακ, που έγιναν φανερές κατά την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, παραθέτονται παρακάτω.

#### Δυνάμεις (Strengths):

- Ισχυρά Brand Names, με ευρεία αποδοχή από τους καταναλωτές και ισχυρή γκάμα προϊόντων που μπορεί να καλύψει μεγάλο τμήμα της αγοράς
- Μεγάλο μερίδιο αγοράς
- Καλή οικονομική κατάσταση με υψηλά περιθώρια κέρδους και δυνατότητα ικανοποίησης υποχρεώσεων.

- ü Ευρεία διανομή αλλά και δυνατή παρουσία στα τελικά σημεία πώλησης.  
Τα προϊόντα της Ε.Α.Σ υπολογίζεται ότι διαθέτονται σε περισσότερα από 45.000 σημεία πώλησης πανελλαδικά
- ü Τεχνογνωσία στην παραγωγική διαδικασία για την ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων (ισχυρό know- how)
- ü Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός
- ü Εμπειρία σε όλα τα επίπεδα μέσα από την πολυετή ενασχόληση με την αγορά αλμυρών σνακ (γνώση πώς να χτίζει μια μάρκα)
- ü Βαθιά και μακρόχρονη σχέση με τους καταναλωτές που εμπιστεύονται την ποιότητα και τη φρεσκάδα των προϊόντων της εταιρείας
- ü Εκτεταμένη έρευνα αγοράς για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- ü Έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό
- ü Υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία, που είναι ηγέτης στην παγκόσμια αγορά αλμυρών σνακ

Αδυναμίες (Weaknesses):

- ü Εγκατεστημένη βιομηχανική μονάδα παραγωγής στην Αττική, γεγονός που συνεπάγεται χρονοβόρα και κοστοβόρα μεταφορά των προϊόντων στην υπόλοιπη Ελλάδα
- ü Υψηλό κόστος από τη διατήρηση ιδιόκτητου στόλου
- ü Τα προϊόντα (αλμυρά σνακ) συγκαταλέγονται στα ευπαθή προϊόντα, με μικρή ημερομηνία λήξεως
- ü Η πλειοψηφία των προϊόντων που διαθέτει θεωρούνται ανθυγιεινά από το ευρύ κοινό
- ü Μικροί αποθηκευτικοί χώροι δίπλα από το εργοστάσιο

- ü Πρόβλημα ευελιξίας λόγω της εξάρτησης από τη μητρική εταιρεία.
- ü Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά σνακ, καθώς πάνω από το 90% του τζίρου της εταιρείας προέρχεται από τα αλμυρά σνακ.
- ü Εξάρτηση από τις καιρικές συνθήκες καθώς επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα της πρώτης ύλης



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από το κεφάλαιο αυτό έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η Ε.Α.Σ. είναι μια εταιρεία που όχι μόνο ηγείται στον κλάδο των αλμυρών σνακ αλλά διαθέτει και πολλά στοιχεία που είναι ζηλευτά από πολλές εταιρείες τροφίμων και όχι μόνο. Πρόκειται ουσιαστικά για μια εταιρεία που έχει “αφιερώσει όλη της τη ζωή” στις προτιμήσεις των καταναλωτών για αλμυρά σνακ, διαθέτει εξειδικευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία. Η ίδια ως εταιρεία έχει καταφέρει να εμπνέει στους καταναλωτές της αξιοπιστία και εγγύηση στην ποιότητα, παρόλο που ο κύριος όγκος των προϊόντων που προσφέρει θεωρούνται “ανθυγιεινά”. Το γεγονός ότι η Ε.Α.Σ είναι μέλος μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες αλμυρών σνακ στον κόσμο, την παροτρύνει να μην εφησυχάζει ποτέ, να προσπαθεί συνεχώς να διαγνώσει το μέλλον και να καινοτομεί!

Η Ε.Α.Σ. γνωρίζοντας από τη μια τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες που διαθέτει αλλά και από την άλλη τις ευκαιρίες και τις απειλές που υποβόσκουν στην αγορά, προσπαθεί να διαμορφώσει εκείνη την επιτυχημένη στρατηγική που θα της επιτρέψει να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση της και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τόσο η στρατηγική που εφαρμόζει τα τελευταία χρόνια η Ε.Α.Σ. όσο και προτάσεις για πιθανές μελλοντικές δραστηριότητες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Πληροφορίες εσωτερικά από την εν λόγω Εταιρεία Αλμυρών Σνακ και το site της μητρικής εταιρείας
2. ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν - Αλμυρά Σνακ, Δεκέμβριος 2006, σελ.131-132

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

---

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια ενδελεχής μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας αλμυρών σνακ, η οποία μας φανέρωσε μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες. Όμοια, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που έγινε στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ανέκυψαν τόσο οι δυνητικές ευκαιρίες όσο και οι πιθανές απειλές. Ο συνδυασμός όλων αυτών μας έδωσε πολύτιμη πληροφόρηση τόσο για να αξιολογήσουμε την παρούσα στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία όσο και για να προβούμε σε μελλοντικές προτάσεις.

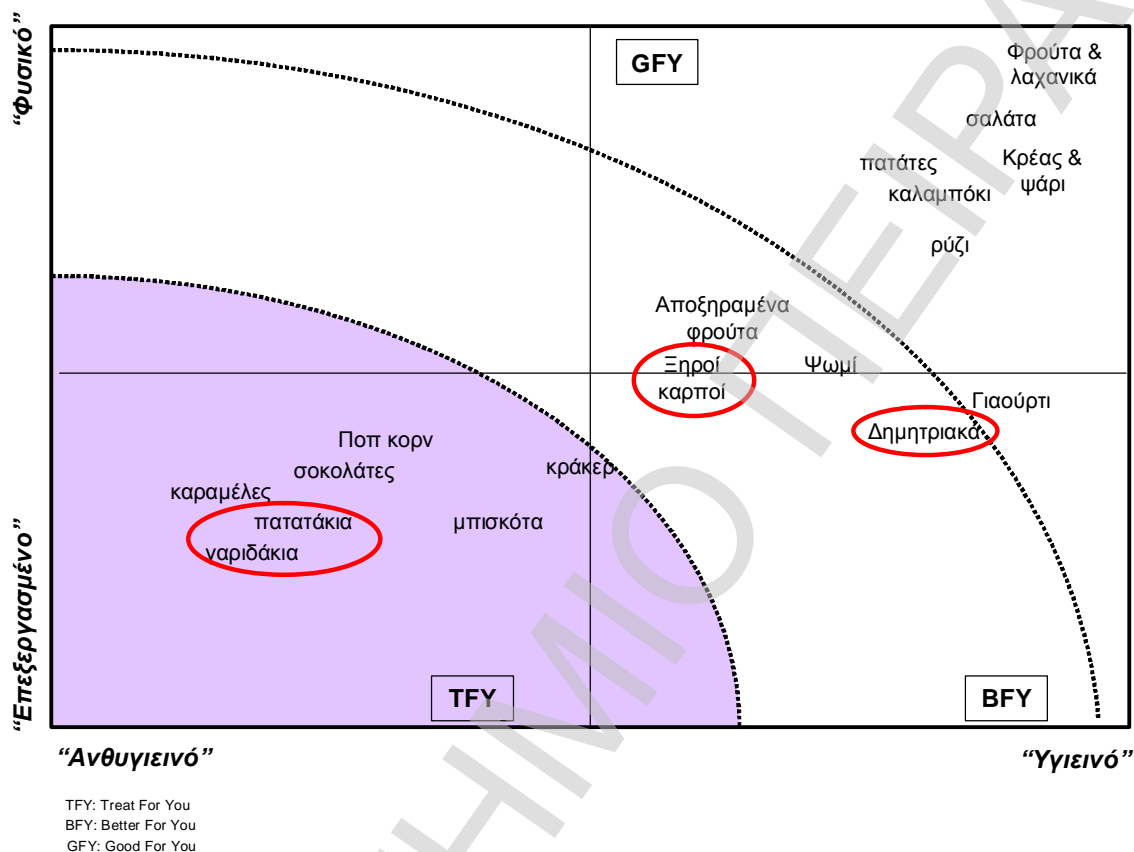
Στο παρόν κεφάλαιο, που είναι και το τελευταίο της διπλωματικής αυτής εργασίας, παρουσιάζονται αρχικά τα βασικά συμπεράσματα των ερευνών που η ίδια η εταιρεία διεξήγαγε προκειμένου να οραματιστεί το μέλλον και να διαμορφώσει ανάλογα τη στρατηγική της. Στη συνέχεια περιγράφονται η στρατηγική και οι τρόποι υλοποίησης που η Ε.Α.Σ. εφαρμόζει σήμερα ενώ στο τέλος παραθέτονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική στρατηγική. Να σημειωθεί ότι η εν λόγω στρατηγική διαμορφώνεται με στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξη της εταιρείας σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένο σε θέματα υγείας και διατροφής.

#### **4.1 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ**

Η Ε.Α.Σ., όπως και κάθε μεγάλη εταιρεία που θέλει να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, προτού αποφασίσει για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, διεξάγει έρευνες. Στόχος των ερευνών είναι να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές αλλά και να βρεθούν τρόποι-λύσεις που θα βοηθήσουν την εταιρεία να αναπτυχθεί στο μέλλον. Έτσι, η Ε.Α.Σ. διεξήγαγε έρευνες προκειμένου να καταλάβει καλύτερα τόσο την τάση που υπάρχει για πιο υγιεινή διατροφή όσο και την άποψη των καταναλωτών για τα προϊόντα της εταιρείας. Τα σημαντικότερα ευρήματα, μέρος των οποίων έχουν σημειωθεί και στη S.W.O.T ανάλυση, παραθέτονται συνοπτικά παρακάτω:

1. Η ανησυχία των καταναλωτών για υγιεινότερη διατροφή όχι μόνο εξαπλώνεται αλλά γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη.
2. Η επιθυμία των καταναλωτών για προϊόντα που συνδυάζουν υπέροχη γεύση και ευκολία δε μειώνεται, παρόλη την αυξανόμενη τάση για πιο υγιεινό τρόπο ζωής.
3. Η τάση για υγιεινή διατροφή αντικατοπτρίζεται απόλυτα στην αύξηση των πωλήσεων των “πιο υγιεινών” προϊόντων.
4. Ακόμη και οι πιο “φανατικοί” οπαδοί της υγιεινής διατροφής νιώθουν την ανάγκη για μερικές “λαχταριστές απολαύσεις”.
5. Τα σνακ ανήκουν στην κατηγορία των πιο “λαχταριστών απολαύσεων”.
6. Παρόλο που διαφορετικοί καταναλωτές αντιλαμβάνονται διαφορετικά την έννοια της υγιεινής διατροφής, όλοι συμφωνούν στη ρήση: “ό,τι θεωρείται φυσικό, είναι και υγιεινό”.

Στο διάγραμμα 4.1. γίνεται μια κατηγοριοποίηση των κυριότερων τροφών, όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές, υπό το πρίσμα του φυσικού-υγιεινού.



**Διάγραμμα 4.1.:** Κατηγοριοποίηση κύριων τροφών με βάση την υγιεινή & την επεξεργασία

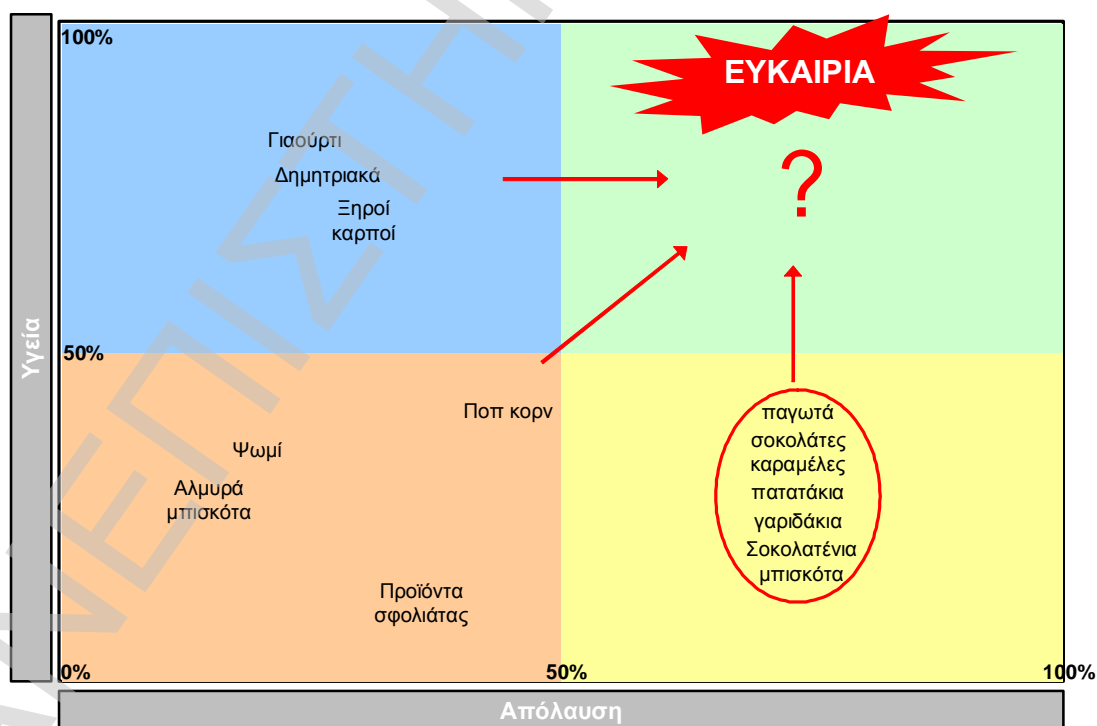
Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στις τρεις κατηγορίες που η Ε.Α.Σ. έχει διαχωρίσει τα τρόφιμα για τους σκοπούς των ερευνών:

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα “Treat for you” προϊόντα, που ανήκουν όλα όσα είναι γευστικά και απολαυστικά αλλά δεν θεωρούνται ιδιαίτερα καλά για τον οργανισμό. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα “Better for you”, όπου περιλαμβάνονται προϊόντα λιγότερο λαχταριστά μεν αλλά που σε συγκεκριμένες ποσότητες θεωρούνται καλά για το οργανισμό. Στην τελευταία κατηγορία “Good for you” ανήκουν τα υγιεινά προϊόντα που επιβάλλεται να

τρώνε όλοι οι άνθρωποι προκειμένου να διατηρήσουν την υγεία και ευεξία τους.

7. Οι περισσότεροι καταναλωτές θεωρούν ότι τα “υγιεινά” προϊόντα δεν είναι εύγεστα και συνήθως δε προσφέρουν απόλαυση.

Στο παρακάτω διάγραμμα (4.2.) γίνεται κατηγοριοποίηση των σνακ με βάση τα δύο κριτήρια της υγείας και της απόλαυσης. Αυτό που γίνεται εύκολα αντιληπτό από το διάγραμμα είναι ότι υπάρχει μεγάλη ευκαιρία στη κατηγορία των προϊόντων που συνδυάζουν και τα δύο κριτήρια. Όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων, ανάμεσά τους και η Ε.Α.Σ. προσπαθούν είτε να δημιουργήσουν νέα προϊόντα που να ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία είτε να τροποποιήσουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα τους με τρόπο τέτοιο ώστε να μεταφερθούν στην κατηγορία των υγιεινών και απολαυστικών προϊόντων.



Διάγραμμα 4.2.: Κατηγοριοποίηση σνακ με βάση την υγεία & την απόλαυση

8. Η τμηματοποίηση των καταναλωτών με κριτήριο τα ενδιαφέρον τους για υγιεινή διατροφή (πίνακας 4.1), συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση της αγοραστικής τους συμπεριφοράς. Και αυτό γιατί, όπως φαίνεται από τον πίνακα, ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές αρχίζουν να δείχνουν ευαισθησία σε θέματα διατροφής. Κάτι τέτοιο, ίσως να προαναγγέλλει την αύξηση της ζήτησης των πιο υγιεινών προϊόντων και ταυτόχρονα την πιθανή μείωση της ζήτησης των προϊόντων που θεωρούνται “επιβλαβή” για τον οργανισμό.

**Πίνακας 4.1.:** Κατηγοριοποίηση καταναλωτών με βάση το ενδιαφέρον τους για υγιεινή διατροφή

<u>Κατηγοριοποίηση Καταναλωτών</u>	<u>Αγοραστική Συμπεριφορά</u>	<u>%</u>	<u>Τάση</u>
“Οι φανατικοί της υγιεινής διατροφής”	Απόλυτα αφοσιωμένοι στην υγιεινή διατροφή – Νιώθουν ενθουσιασμό και ικανοποίηση από τον υγιεινό τρόπο ζωής – Τρέφονται σχεδόν αποκλειστικά με “υγιεινά” προϊόντα	3%	—
“Οι υποστηρικτές της υγιεινής διατροφής”	Διαμορφώνουν την τάση για πιο υγιεινή διατροφή. Αναζητούν τα “υγιεινά” προϊόντα	7%	↑
“Εκείνοι που ενδιαφέρονται για την υγιεινή διατροφή”	Επιλέγουν να καταναλώνουν “υγιεινά” προϊόντα, μόνο όταν νιώθουν ότι πραγματικά προσφέρουν σημαντικά οφέλη στον οργανισμό τους	25%	↑
“Οι επιλεκτικοί της υγιεινής διατροφής”	Επιλέγουν να καταναλώνουν “υγιεινά” προϊόντα, μόνο όταν νιώθουν ότι αυτά που “κερδίζουν” είναι περισσότερα από αυτά που “χάνουν”. Δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν συμβιβασμούς στη γεύση	20%	↓
“Όλοι οι άλλοι”	Επιλέγουν προϊόντα με άλλα κριτήρια (γεύση, τιμή, ευκολία κτλ.) και δε δίνουν καθόλου σημασία στην “υγιεινή” διατροφή.	45%	↓
		100%	

↑ : ελαφρώς ανοδική τάση    ↓ : ελαφρώς καθοδική τάση    ↑ : ανοδική τάση    ↓ : καθοδική τάση

9. Οι μητέρες εξακολουθούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή των τροφών που καταναλώνουν τα παιδιά τους. Από την άλλη πλευρά όμως η τάση αυτή φαίνεται σταδιακά να μειώνεται. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι μητέρες:

- § Φαίνεται να εγκρίνουν την έννοια των σνακ για τα παιδιά, αρκεί να νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο της ποιότητας και της ποσότητας.
- § Δε νιώθουν ότι μπορεί να συνδυαστεί ταυτόχρονα σε ένα σνακ η υγιεινή και η απόλαυση. Προϊόντα όπως γιαούρτια και φρούτα που προτιμώνται από τις μητέρες δεν αρέσουν στα παιδιά ενώ σοκολάτες και πατατάκια που επιλέγονται πρωτίστως από τα παιδιά δεν εγκρίνονται από τις μητέρες.
- § Όταν αγοράζουν για τα παιδιά τους αποφεύγουν προϊόντα που περιέχουν χρωστικές ουσίες, συντηρητικά, λίπος και αλάτι, καθώς τα θεωρούν ιδιαίτερα επιβλαβή για το οργανισμό.
- § Ανησυχούν για την καθιστική ζωή των παιδιών και επικροτούν τον αθλητισμό και το παιχνίδι που απαιτούν σωματική άσκηση.



## 4.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

Η Ε.Α.Σ. έχοντας λοιπόν διαγνώσει με έρευνες τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στην αγορά και γνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, έχει αποφασίσει να ακολουθήσει ως επιχειρηματική στρατηγική τη διαφοροποίηση. Αυτό είναι απόλυτα λογικό, εάν συνυπολογιστεί το γεγονός ότι η Ε.Α.Σ. ως ηγέτης της αγοράς δε προσπαθεί απλά να διατηρήσει το μερίδιο πωλήσεων της αλλά ταυτόχρονα στοχεύει στην αύξηση μιας αγοράς (των αλμυρών σνακ) που φαίνεται να παρουσιάζει στασιμότητα. Από την άλλη πλευρά επειδή ζούμε σε μια εποχή που οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι σε θέματα τιμών, η Ε.Α.Σ. αν και ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, προσπαθεί να δίνει έμφαση και στην τιμή, προσφέροντας τα προϊόντα της σε τιμές ελαφρώς υψηλότερες από του ανταγωνισμού.

Για λόγους διαφοροποίησης η Ε.Α.Σ. έχει ως στόχο τη διαρκή παραγωγή νέων, καινοτομικών προϊόντων. Τα κυριότερα σημεία στα οποία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί είναι:

- η ποιότητα
- η γεύση
- η συσκευασία και
- το σχήμα

Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί ότι τόσο η Ε.Α.Σ. όσο και κάθε άλλη εταιρεία που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει να λάβει υπόψιν της ότι ο προσανατολισμός προς αυτή τη στρατηγική

προϋποθέτει την ανάληψη πολλών κινδύνων. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με τις υψηλές απαιτήσεις σε έρευνα και μάρκετινγκ καθώς επίσης και με την ικανοποίηση όσο το δυνατόν καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής ενέχει τους εξής κινδύνους:

- § Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης από τους υπόλοιπους παίκτες του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος που το προϊόν θεωρείται πραγματικά διαφοροποιημένο μειώνεται σημαντικά.
- § Η διαφοροποίηση απευθύνεται κυρίως σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς. Συνήθως ο τρόπος προσέγγισης αυτών είναι ιδιαίτερος και το κόστος είναι σημαντικά μεγαλύτερο.
- § Υπάρχει σημαντικό χάσμα ανάμεσα στο κόστος που επιτυγχάνουν οι εταιρείες κόστους και οι εταιρείες διαφοροποίησης. Έτσι, οι εταιρείες διαφοροποίησης βρίσκονται σε ιδιαίτερα δυνητική θέση όταν οι καταναλωτές δεν αντιληφθούν ή δεν θεωρήσουν σημαντική τη μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος και επομένως δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή.

Όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, η Ε.Α.Σ. ακολουθεί ξεκάθαρα στρατηγική ανάπτυξης μέσω συσχετισμένης διαποίκισης, αφού είναι ηγέτης σε μια αγορά που παρουσιάζει μάλλον στασιμότητα.

Πίνακας 4.2.: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση - Αναστροφή
	Μέτρια	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	Χαμηλή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαποίκιση	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Σημειώσεις καθηγητή Ν.Γεωργόπουλου

Η Ε.Α.Σ.. στα πλαίσια της στρατηγικής που έχει επιλέξει να ακολουθήσει προκειμένου να εκμεταλλευτεί την τάση της αγοράς για πιο υγιεινή διατροφή, έχει προβεί στις εξής παρακάτω ενέργειες:

- Ø Βελτιώνει τα υπάρχοντα προϊόντα της (“Renovate”)
- Ø Προσθέτει στη γκάμα των προϊόντων της νέα, καινοτομικά, “πιο υγιεινά” προϊόντα (“Innovate”)
- Ø Επικοινωνεί στους καταναλωτές τη διαφοροποίηση των προϊόντων της που στοχεύουν σε υγιεινότερη διατροφή (“Communicate”)

## 4.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

### 4.3.1. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η Ε.Α.Σ. έχοντας συνειδητοποιήσει από τη μια πλευρά ότι το πρόβλημα της παχυσαρκίας έχει πάρει επιδημικές διαστάσεις και είναι πλέον υπαρκτό και στην Ελλάδα και από την άλλη πλευρά ότι οι καταναλωτές έχουν στραφεί σε πιο υγιεινή προϊόντα, αποφάσισε τα τελευταία χρόνια να επενδύσει μεγάλο χρηματικό ποσό στη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων της.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι τα βασικά συστατικά στα πατατάκια και στα γαριδάκια είναι οι πατάτες ή το καλαμπόκι, το αλάτι και το λάδι. Βέβαια, ανάλογα με τη γεύση προστίθεται επιπλέον και άρωμα. Το λάδι είναι το κύριο συστατικό που σχετίζεται άμεσα με τα λιπαρά.

Η κατανάλωση λιπαρών στη σύγχρονη δυτικού τύπου διατροφή που ακολουθεί η συντριπτική πλειονότητα του πληθυσμού, έχει προκαλέσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην επιστημονική και όχι μόνο κοινότητα, καθώς τα λιπαρά της διατροφής έχουν σχετιστεί με διάφορα προβλήματα υγείας, όπως η παχυσαρκία, τα καρδιαγγειακά νοσήματα, η υπέρταση, ο σακχαρώδης διαβήτης, οι διάφορες μορφές καρκίνου κ.α. Επίσης, είναι πλέον γνωστό ότι η σύγχρονη επιστημονική γνώση έχει αλλάξει κάποια από τα δεδομένα στο συγκεκριμένο πεδίο και έτσι σήμερα δε θεωρούνται όλα τα λιπαρά επικίνδυνα.

Ορισμένα μάλιστα θεωρούνται απαραίτητα ή ακόμη και ευεργετικά για την ανθρώπινη υγεία.

Τα λιπαρά αποτελούν βασικό μέρος της διατροφής (30-35% του συνόλου των θερμίδων στη Μεσογειακή διατροφή), παρέχουν ενέργεια, γεύση και περιέχουν τα απαραίτητα λιπαρά οξέα και τις λιποδιαλυτές βιταμίνες Α, D και Ε. Επίσης, βοηθούν στην απορρόφηση των μετάλλων όπως το ασβέστιο και ο φώσφορος. Ανάλογα με τη χημική τους δομή, τα λιπαρά διακρίνονται στις εξής κύριες κατηγορίες: κορεσμένα, μονοακόρεστα, πολυακόρεστα και υδρογονωμένα (trans fat).

Τα *κορεσμένα λιπαρά οξέα* αποτελούν το βασικό διατροφικό παράγοντα που αυξάνει τα επίπεδα της ολικής χοληστερόλης και της LDL - χοληστερόλης (κακή χοληστερόλη). Η επίδραση της πρόσληψης των κορεσμένων λιπών έχει μελετηθεί εκτενώς τις τελευταίες δεκαετίες. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αυξημένη πρόσληψή τους σχετίζεται με τη δημιουργία αθηρωματικής πλάκας και εμφάνιση στεφανιαίας νόσου και άλλων καρδιαγγειακών νοσημάτων, με την εμφάνιση καρκίνου του μαστού, προστάτη, ενδομητρίου και παχέως εντέρου, με την ανάπτυξη σακχαρώδη διαβήτη τύπου 2, υπέρτασης και άλλων εκφυλιστικών ασθενειών. Συστήνεται η καθημερινή τους κατανάλωση να μην ξεπερνά το 7% του συνόλου των θερμίδων.

Αντιθέτως, έμφαση θα πρέπει να δώσουμε στην πρόσληψη *μονοακόρεστων λιπαρών οξέων*, τα οποία αν αντικαταστήσουν τα κορεσμένα λιπαρά στη διατροφή μας επιφέρουν βελτίωση στην LDL – χοληστερόλη, χωρίς όμως να επηρεάζουν σημαντικά τα τριγλυκερίδια και την HDL – χοληστερόλη (καλή χοληστερόλη). Η πρόσληψη υψηλών ποσοτήτων μονοακόρεστων λιπαρών έχει σχετιστεί με την θωράκιση του οργανισμού ενάντια σε πολλές παθήσεις.

Για το λόγο αυτό οι γιατροί συνιστούν τα μονοακόρεστα λιπαρά να αντιστοιχούν στο 20% περίπου της ημερήσιας ενεργειακής πρόσληψης.

Τα *πολυακόρεστα λιπαρά οξέα* διακρίνονται σε  $\omega$ -3 και  $\omega$ -6. Ο συνιστώμενος στόχος για την κατανάλωση πολυακόρεστων λιπαρών είναι ως 10% της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, τα  $\omega$ -3 λιπαρά οξέα είναι απαραίτητα καθώς δεν τα συνθέτει ο ανθρώπινος οργανισμός. Επιπλέον, έχει επισημανθεί ότι η κατανάλωση  $\omega$ -3 λιπαρών οξέων συμβάλει σημαντικά στην υγεία, αφού βελτιώνει το λιπιδαιμικό προφίλ, μειώνει τη θρόμβωση του αίματος, ελαττώνει την πιθανότητα εμφάνισης ξαφνικού θανάτου, μειώνει τη συχνότητα καρδιακής αρρυθμίας, προστατεύει τα μάτια, αυξάνει την ελαστικότητα των φλεβών κ.ά.

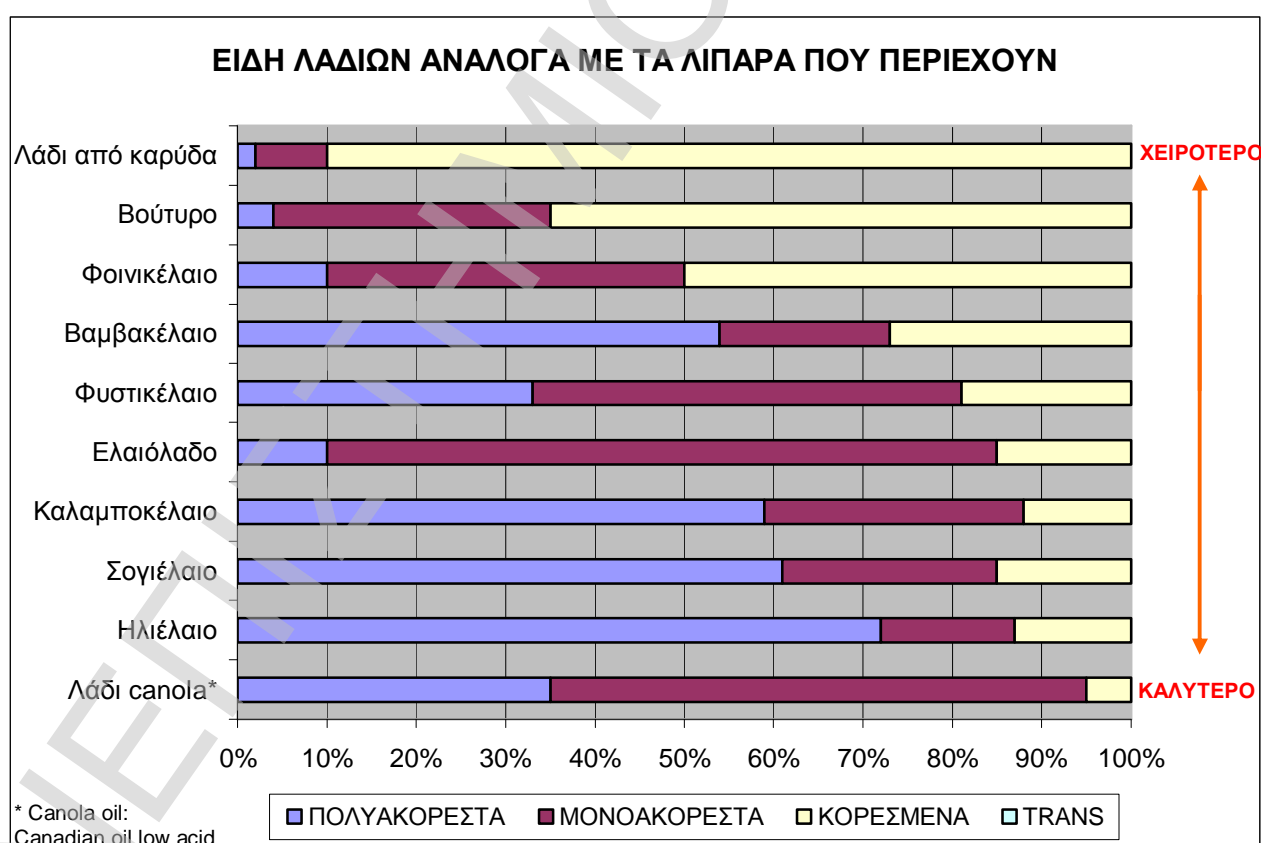
Η τελευταία κατηγορία λιπαρών, τα *υδρογονωμένα* (γνωστά ως trans λιπαρά οξέα) επηρεάζουν αρνητικά τον οργανισμό, καθώς αυξάνουν τα επίπεδα της LDL – χοληστερόλης και μειώνουν τα επίπεδα της HDL – χοληστερόλης. Τα trans λιπαρά οξέα προέρχονται κυρίως από τη θερμική επεξεργασία ελαίων και ζωικού βουτύρου με μια χημική διεργασία που ονομάζεται υδρογόνωση, θεωρούνται ιδιαίτερα επιβλαβή για τη υγεία και πρέπει να αποφεύγονται.

Ο πίνακας και το διάγραμμα 4.3 παρουσιάζουν τα είδη των λιπαρών και τις κατηγορίες των λαδιών που υπάρχουν.

**Πίνακας 4.3.:** Κατηγορίες λιπαρών & οι ιδιότητές τους

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΙΠΑΡΩΝ	ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ
Μονοακόρεστα (Monounsaturated fat: MUFAs)	"Καλό λάδι" - Έχει αποδειχθεί ότι μειώνει τη χοληστερίνη και την LDL (κακή χοληστερίνη) και διατηρεί στα ίδια επίπεδα την HDL (καλή χοληστερίνη)
Πολυακόρεστα (Polyunsaturated fat: PUFAs)	"Καλό λάδι" - Έχει αποδειχθεί ότι μειώνει τον κίνδυνο καρδιαγγειακών παθήσεων καθώς μειώνει τη χοληστερίνη και την LDL (κακή χοληστερίνη).
Κορεσμένα (Saturated fat)	"Κακό λάδι" - Έρευνες δείχνουν ότι μεγάλες ποσότητες κορεσμένων λιπαρών αυξάνει τον ίνδυνο καρδιακών παθήσεων καθώς αυξάνει τη χοληστερίνη και την LDL (κακή χοληστερίνη).
Trans fat	"Κακό λάδι" - Έρευνες δείχνουν ότι τα trans λιπαρά όχι μόνο αυξάνουν τον κίνδυνο καρδιακών παθήσεων αλλά είναι και ιδιαίτερα επιβλαβή καθώς αυξάνει τη χοληστερίνη και την LDL (κακή χοληστερίνη) και ταυτόχρονα μειώνουν την HDL (καλή χοληστερίνη).

Πηγή: [www.snacksense.com](http://www.snacksense.com) (Food & Drug Administration Modernization Act and fat)



**Διάγραμμα 4.3.:** Είδη λαδιών με βάση τα λιπαρά που περιέχουν

Η Ε.Α.Σ., έχοντας κάνει πληθώρα ερευνών για τα λάδια και τα λιπαρά οξέα, θεώρησε σωστό ως πρώτο βήμα βελτίωσης των προϊόντων της να προχωρήσει σε αλλαγή λαδιού. Έτσι, πρόσφατα έπαψε να χρησιμοποιεί το φοινικέλαιο που είναι πλούσιο σε κορεσμένα λιπαρά και το αντικατέστησε με καλαμποκέλαιο (αραβοσιτέλαιο) που έχει σημαντικά χαμηλότερα “κακά” λιπαρά. Επιπλέον τα “πιο υγιεινά λάδια” περιέχουν και μεγαλύτερη ποσότητα βιταμινών, όπως για παράδειγμα βιταμίνες C, E, B6, μαγνήσιο, φώσφορο κ.ά. Όσον αφορά τα υπόλοιπα κύρια συστατικά των προϊόντων της, την πατάτα, το καλαμπόκι και το αλάτι, η Ε.Α.Σ. δεν έκρινε σκόπιμο να τα αλλάξει για τους εξής λόγους:

1. Η πατάτα και το καλαμπόκι από μόνα τους θεωρούνται βασικά συστατικά της διατροφής όλων των ανθρώπων καθώς περιέχουν βιταμίνες και ιχνοστοιχεία απαραίτητα για τον οργανισμό.
2. Το αλάτι προσφέρει νάτριο και κάλιο και σε συγκεκριμένες ποσότητες θεωρείται καλό για τον οργανισμό. Τα πατατάκια είναι παρεξηγημένη τροφή καθώς ο περισσότερος κόσμος πιστεύει ότι η ποσότητα αλατιού που περιέχονται σε αυτά είναι πολύ μεγάλη. Η αλήθεια όμως είναι ότι τα πατατάκια περιέχουν λιγότερη ποσότητα αλατιού από μια μέτρια φέτα ψωμιού! Στη γεύση όμως είναι πιο αλμυρά γιατί τα πατατάκια ψεκάζονται με αλάτι στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας, κάτι που σημαίνει ότι το αλάτι παραμένει στην επιφάνεια. Έτσι υπάρχει πιο έντονη η γεύση του αλατιού από ότι σε άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί να περιέχουν την ίδια ποσότητα αλατιού αλλά αυτό αναμειγνύεται στο προϊόν κατά τη διάρκεια



της παραγωγής. Άρα, το πρόβλημα στα πατατάκια δεν είναι τόσο η ποσότητα του αλατιού όσο η άποψη που υπάρχει για αυτά όσον αφορά το αλάτι.

3. Ως αφορά την παραγωγική διαδικασία η Ε.Α.Σ. αποφάσισε προς το παρόν να μην κάνει ριζικές αλλαγές αντικαθιστώντας το τηγάνισμα με το ψήσιμο. Η εταιρεία δεν ήθελε σε καμία περίπτωση να διακινδυνέψει να χάσουν τα προϊόντα της τη λαχταριστή γεύση τους. Στόχος της εταιρείας ήταν, και συνεχίζει ακόμη και σήμερα να είναι, η παραγωγή *πιο υγιεινών*, αλλά το *ίδιο νόστιμων* προϊόντων. Προκειμένου λοιπόν να διασφαλίσει ότι “η γεύση δεν θα χαθεί στο βωμό της υγιεινής” αποφάσισε να προχωρήσει σε σταδιακές αλλαγές βελτίωσης των προϊόντων της. Γνώριζε εξάλλου ότι η τεχνολογία προχωράει με τόσο γοργούς ρυθμούς ώστε σύντομα η εταιρεία θα ήταν σε θέση να κάνει ακόμη πιο υγιεινά αλλά το ίδιο λαχταριστά τα αγαπημένα σνακ των ανθρώπων.

Πέρα από το λάδι, το αλάτι, την πατάτα και το καλαμπόκι η Ε.Α.Σ. ψεκάζει πολλά από τα προϊόντα της με διάφορα αρώματα. Η στρατηγικής της για πιο υγιεινά προϊόντα, πέρα από την αλλαγή λαδιού, περιλάμβανε επίσης την απομάκρυνση οποιωνδήποτε συντηρητικών και χρωστικών ουσιών και την αντικατάσταση των υπαρχόντων αρωμάτων με καλύτερα, πιο φυσικά αρώματα. Στην επίτευξη αυτού του σκοπού μεγάλο ρόλο έπαιξε η τεχνολογία και η Έρευνα & Ανάπτυξη, που, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στη μητρική εταιρεία της Ε.Α.Σ..

Τέλος, η εταιρεία επικεντρώθηκε και την επικοινωνία των βελτιώσεων των υπαρχόντων προϊόντων της. Έτσι, πάνω στο μπροστινό μέρος όλων των συσκευασιών προστέθηκε μια λεζάντα που επικοινωνεί αυτήν την αλλαγή:



Στόχος της Ε.Α.Σ. δεν ήταν απλά να ενημερώσει το αγοραστικό κοινό. Ήθελε να αρχίσει να εκπαιδεύει τους καταναλωτές να διαβάζουν τα συστατικά των τροφίμων και να τους κινητοποιήσει να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα διατροφικά στοιχεία που προσλαμβάνουν με την επιλογή των προϊόντων που καταναλώνουν.

#### **4.3.2. ΝΕΑ, ΠΙΟ ΥΓΙΕΙΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Η Ε.Α.Σ., ως ηγέτης της αγοράς, φαίνεται να μην επαναπαύτηκε μόνο στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων της (“Renovate”). Προχώρησε και ένα βήμα παραπάνω καινοτομώντας και προσφέροντας νέα προϊόντα, περισσότερο υγιεινά στους καταναλωτές (“Innovate”). Η στρατηγική της όσον αφορά τα νέα προϊόντα χωρίζεται σε δύο μέρη:

- Δημιούργησε νέα, πιο υγιεινά προϊόντα στην κατηγορία με τα πατατάκια
- Πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της και άλλα σνακ που όμως θεωρούνται υγιεινά.

*A) Νέα, πιο υγιεινά προϊόντα στην κατηγορία με τα πατατάκια*

Η Ε.Α.Σ. έχοντας διαγνώσει την τάση για πιο υγιεινή διατροφή, αποφάσισε πριν από λίγα χρόνια να λανσάρει δύο τελείως καινοτομικά προϊόντα: *πατατάκια τηγανισμένα σε ελαιόλαδο και πατατάκια με 0% αλάτι!*

Οι ευεργετικές επιδράσεις της μεσογειακής διαίτας, βασικό συστατικό της οποίας είναι το ελαιόλαδο, δεν είναι κάτι καινούριο. Έχει από χρόνια αποδειχθεί με έρευνες ότι η μεσογειακή διαίτα ενισχύει την άμυνα του οργανισμού και τον θωρακίζει ενάντια σε πολλές παθήσεις. Η μεσογειακή διατροφή έχει συνδεθεί με τη μακροβιότητα και με προστασία ενάντια στις καρδιακές παθήσεις και τον καρκίνο. Έρευνα επίσης που δημοσιεύθηκε πρόσφατα (τον Ιούνιο του 2006) αποκαλύπτει ότι όσοι ακολουθούν μεσογειακή διατροφή έχουν 60% λιγότερες πιθανότητες να γίνουν παχύσαρκοι.

Η Ε.Α.Σ. προσπαθώντας λοιπόν να εκμεταλλευτεί τις “θαυματουργικές” ιδιότητες του ελαιολάδου, πρωτοτύπησε λανσάροντας ένα τελείως νέο προϊόν στην αγορά. Έτσι, δημιούργησε μια ξεχωριστή κατηγορία πιο υγιεινών προϊόντων καθώς κατάφερε να συνδυάσει σε ένα “ανθυγιεινό” προϊόν (όπως κατά γενική ομολογία θεωρούνται τα πατατάκια) τις ευεργετικές ιδιότητες του ελαιολάδου. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι υψηλές ποσότητες μονοακόρεστων λιπαρών που εμπεριέχονται στο ελαιόλαδο έχουν σχετιστεί με τη μείωση του κινδύνου εμφάνισης καρδιαγγειακών νοσημάτων. Αυτό συμβαίνει διότι το ελαιόλαδο περιέχει υψηλά ποσά αντιοξειδωτικών ουσιών, όπως φαινόλες και

βιταμίνη Ε, οι οποίες προστατεύουν την οξείδωση της LDL – χοληστερόλης. Πρόσφατα ερευνητικές μελέτες έδειξαν ότι το ελαιόλαδο έχει και αντιυπερτασικές ιδιότητες ενώ διαθέτει και αντιμικροβιακή δράση.

Η ενέργεια αυτή της Ε.Α.Σ να λανσάρει πατατάκια με ελαιόλαδο, παρόλο που ήταν μια από τις σημαντικότερες καινοτομίες στο χώρο των αλμυρών σνακ, ενείχε κίνδυνο για την εταιρεία καθώς υπήρχε η πιθανότητα ο καταναλωτής να μη θεωρήσει τη διαφοροποίηση αυτή αρκετά σημαντική. Πρέπει να σημειωθεί ότι το νέο αυτό προϊόν είχε υψηλό κόστος λόγω του ελαιολάδου και της ιδιαίτερης παραγωγικής διαδικασίας, κάτι που σήμαινε ότι η εταιρεία έπρεπε να προσφέρει το νέο αυτό προϊόν σε σημαντικά υψηλότερη τιμή από τα υπόλοιπα πατατάκια, προκειμένου να διατηρήσει τα περιθώρια κέρδους της. Θα πρέπει ακόμη να συνυπολογιστεί ότι πέρα από την τάση για πιο υγιεινή διατροφή, υπάρχει και η τάση για πιο φθηνά προϊόντα. Η ευαισθησία των καταναλωτών στις τιμές γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Το λανσάρισμα του καινοτομικού αυτού προϊόντος ήταν λοιπόν ένα μεγάλο στοίχημα: Πόσο θα αξιολογούσαν οι καταναλωτές αυτή τη διαφοροποίηση; Θα την αντιλαμβάνονταν ως αρκετά σημαντική έτσι ώστε να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν επιπλέον τιμή; Η Ε.Α.Σ. όπως και κάθε ηγέτης, θεώρησε ότι έπρεπε να ρισκάρει και να καινοτομήσει. Όπως φάνηκε λίγο καιρό μετά, έπραξε πολύ σωστά καθώς το νέο αυτό προϊόν είχε μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό.

Από την άλλη πλευρά σημαντικά λιγότερη απήχηση φάνηκε ότι είχε το δεύτερο καινοτομικό προϊόν που λάνσαρε η Ε.Α.Σ. στα πλαίσια των

υγιεινότερων προϊόντων. Το εν λόγω προϊόν περιείχε 0% αλάτι. Επίσης, μέσα στη συσκευασία περικλειόταν ένα ξεχωριστό σακουλάκι με αλάτι προκειμένου οι καταναλωτές να προσθέσουν όση ποσότητα αλατιού επιθυμούσαν οι ίδιοι. Με το νέο αυτό προϊόν η εταιρεία πρωτίστως στόχευε να προσεγγίσει τόσο εκείνους που θεωρούσαν πολύ αλμυρά τα κλασικά πατατάκια όσο και εκείνους που λόγω προβλημάτων υγείας (υψηλή πίεση, καρδιακές παθήσεις κ.ά) είχαν αναγκαστεί να στερούνται τα αγαπημένα τους σνακ. Επιπλέον το νέο προϊόν στόχευε και σε όλους εκείνους που έδειχναν ενδιαφέρον σε πιο υγιεινά προϊόντα και απέφευγαν τα προϊόντα που θεωρούσαν “επιβλαβή” για τον οργανισμό. Η καινοτομία όμως αυτή φάνηκε ότι δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς η εταιρεία αποφάσισε ένα χρόνο μετά το λανσάρισμα του νέου προϊόντος να σταματήσει να το παράγει λόγω μειωμένης ζήτησης. Πιθανότατα η αγορά δεν ήταν ακόμη αρκετά ώριμη για ένα τέτοιο προϊόν καθώς οι καταναλωτές δεν πείστηκαν ότι τα ανάλατα πατατάκια θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν την επιθυμία τους για σνακ. Εξάλλου τα πατατάκια είναι ένα τρόφιμο που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το αλάτι και συνεπώς ίσως χρειάζεται πολύς ακόμη καιρός προκειμένου το αγοραστικό κοινό να τα διαχωρίσει στο μυαλό του και να δεχτεί να καταναλώνει ένα τέτοιο καινοτομικό προϊόν!

*B) Νέα, πιο υγιεινά σνακ στην γκάμα των προϊόντων της εταιρείας*

Η Ε.Α.Σ έχοντας διαγνώσει την τάση για πιο υγιεινή διατροφή, έκρινε σκόπιμο να διευρύνει την γκάμα των προϊόντων που προσέφερε με άλλα, περισσότερο υγιεινά. Με αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά πετύχαινε και διασπορά κινδύνου

καθώς μείωνε την απόλυτη εξάρτηση που μέχρι τώρα είχε από τον κλάδο των αλμυρών σνακ. Η επιλογή των προϊόντων έπρεπε να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή ώστε από τη μια πλευρά να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις που είχε ως εταιρεία (όπως φήμη, ποιότητα, διανομή) και από την άλλη να ανακαλύψει κάποια μεγάλη επενδυτική ευκαιρία. Τα προϊόντα που τελικά επέλεξε ήταν οι *ξηροί καρποί* και τα *δημητριακά*, που φαίνεται ότι ικανοποιούσαν τη στρατηγική που είχε επιλέξει (BFY, διάγραμμα 4.1).

Η απόφαση της E.A.Σ. να προσθέσει στη γκάμα των προϊόντων της τους ξηρούς καρπούς ήταν καλά μελετημένη. Από τη μια πλευρά, σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, τα φιστίκια, τα αμύγδαλα, τα καρύδια καθώς και άλλοι ξηροί καρποί θεωρούνται απαραίτητα ως συμπλήρωμα μιας γενικότερης υγιεινής διατροφής. Και αυτό γιατί ναι μεν περιέχουν πολλές λιπαρές ουσίες αλλά το είδος των λιπαρών ουσιών που περιέχονται σε αυτά ανήκουν στα μονοακόρεστα λίπη που είναι μεταξύ των πλέον υγιεινών που υπάρχουν. Συνεπώς, όταν καταναλώνονται με μέτρο είναι ιδιαίτερα ωφέλιμα για τον οργανισμό, αφού βελτιώνουν την κατάσταση των λιπιδίων στο αίμα, μειώνουν την κακή χοληστερόλη, βοηθούν στην πρόληψη του διαβήτη κ.ά. Από την άλλη πλευρά, η κατηγορία των ξηρών καρπών ήταν κατακερματισμένη. Στην ελληνική αγορά, δεν υπήρχαν στους ξηρούς καρπούς μεγάλοι, δυνατοί παίκτες. Με εξαίρεση την Cardico και το Βανταράκη που τα μερίδιά τους μαζί στο σύνολο έφταναν κοντά στο 20%, το υπόλοιπο 80% ήταν διαιρεμένο σε πολλούς μικρούς, κυρίως τοπικής εμβέλειας, παίκτες. Επίσης, είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι ο όγκος της αγοράς των ξηρών καρπών είναι μεγάλος – μεγαλύτερος από την αγορά που ανήκουν τα πατατάκια και τα γαριδάκια – και

ότι ο κύριος όγκος προέρχεται από το χύμα και όχι το συσκευασμένο προϊόν. Έτσι, λοιπόν η Ε.Α.Σ. εντόπισε την ευκαιρία: Να μπει στην αγορά των ξηρών καρπών και να προσπαθήσει να κερδίσει μερίδιο από τους πολυάριθμους, αλλά όχι ισχυρούς παίκτες. Αποφάσισε να προσεγγίσει τους καταναλωτές πανελλαδικά, προσφέροντας επώνυμο συσκευασμένο προϊόν που μάλιστα θα έφερνε με το όνομα του τη σφραγίδα της ποιότητας της εταιρείας Ε.Α.Σ.. Εξάλλου, η Ε.Α.Σ. γνώριζε ότι το θέμα της ποιότητας ήταν ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς τα τελευταία χρόνια το αγοραστικό κοινό είχε θορυβηθεί με το πρόβλημα των αφλατοξινών που βρίσκονταν σε αναλύσεις ξηρών καρπών και δρούσαν αρνητικά στον ανθρώπινο οργανισμό. Το γεγονός μάλιστα ότι οι ουσίες αυτές δεν ανιχνεύονταν γευστικά ή οπτικά από τους καταναλωτές, μεγάλωνε τον προβληματισμό τους και άνοιγε μεγαλύτερους ορίζοντες εδραίωσης στις εταιρείες που διαθέτουν επώνυμα προϊόντα με εγγύηση ποιότητας.

Πέρα από τους ξηρούς καρπούς η Ε.Α.Σ. αποφάσισε να συμπεριλάβει στη γκάμα των προϊόντων της και μια άλλη κατηγορία τροφίμων, τα δημητριακά. Η απόφασή της αυτή θεωρείται μεν πιο στρατηγική αλλά και υψηλότερου κινδύνου. Αυτό μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό με την παρακάτω παρουσίαση των κύριων σημείων που χαρακτηρίζουν την αγορά των δημητριακών:

- § Σύμφωνα με στοιχεία της AcNielsen, η αγορά δημητριακών στην Ελλάδα φαίνεται να αυξάνεται με ποσοστό κοντά στο 5%-10% ετησίως.
- § Ο όγκος της αγοράς δημητριακών είναι περίπου ίδιος με τον όγκο της αγοράς με τα πατατάκια / γαριδάκια.

- § Υπάρχουν δύο κύριοι παίκτες στο χώρο, η Kellogg's και η Nestle, που συγκεντρώνουν πάνω από το 70% της αγοράς. Είναι και οι δύο πολυεθνικές εταιρείες που διαθέτουν ισχυρό όνομα και μεγάλη τεχνογνωσία. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός είναι δύσκολος και μεγάλος.
- § Το μέρος της αγοράς των δημητριακών που αναπτύσσεται ραγδαία είναι οι μπάρες δημητριακών και τα πιο υγιεινά δημητριακά που απευθύνονται κυρίως σε ενήλικες.
- § Τα προϊόντα με τις καλύτερες πωλήσεις είναι εκείνα που περιέχουν λιγότερα λιπαρά (όπως Fitness και Special K) και επικοινωνούν τις ευεργετικές ιδιότητες της καθημερινής κατανάλωσης δημητριακών για το σώμα και την υγεία του ανθρώπου.

Η Ε.Α.Σ. από την αρχή αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί τη Kellogg's και τη Nestle. Έτσι αποφάσισε, αντί να τις αντιμετωπίσει κατά μέτωπο, να λανσάρει ένα προϊόν που να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς δημητριακών: εκείνο που αναφερόταν στη πιο υγιεινή διατροφή. Άλλωστε αυτό ήταν και το τμήμα που συγκέντρωνε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από πλευράς πωλήσεων.

Το προϊόν που λάνσαρε η Ε.Α.Σ. δεν ήταν τελείως καινούριο. Ήταν ένα προϊόν που η μητρική εταιρεία είχε επενδύσει και ήταν ιδιαίτερα δημοφιλές στο εξωτερικό. Στην ελληνική αγορά όμως είχε αναλάβει τη διανομή του μια εταιρεία εκτός του ομίλου, που όμως δε φαίνεται να είχε δώσει ιδιαίτερη σημασία στο συγκεκριμένο προϊόν και έτσι υπήρχε σε λίγα μόνο καταστήματα.



Παρόλες όμως τις δυσκολίες που φαίνεται να υπήρχαν, η Ε.Α.Σ. αποφάσισε να το επαναλανσάρει δυναμικά, καθώς ήταν ένα προϊόν που τόσο η ίδια όσο και η μητρική εταιρεία “πίστευαν ότι θα έκανε τη διαφορά στην αγορά”! Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η Ε.Α.Σ. σχεδίασε προσεκτικά τον τρόπο που θα επικοινωνούσε το προϊόν στο κοινό. Στόχευε να χτίσει μία μάρκα που θα ήταν απόλυτα εναρμονισμένη με την επιθυμία των καταναλωτών για υγιεινή, απλή και φυσική διατροφή. Για το λόγο αυτό η Ε.Α.Σ. με τις ενέργειες μάρκετινγκ που ακολούθησε (συσκευασία, διαφήμιση κτλ.) επιδίωξε να επικοινωνήσει τα παρακάτω:

1. Χαρακτηριστικά Προϊόντος: Πρόκειται για ένα φυσικό, θρεπτικό προϊόν, με ωραία γεύση και υψηλή ποιότητα. Βασικό συστατικό του είναι οι νιφάδες βρώμης, που αποτελούν ένα από τα πιο υγιεινά δημητριακά. Η βρώμη περιέχει από τη φύσης της βιταμίνες, μέταλλα και φυτικές ίνες που είναι χρήσιμα για τον οργανισμό. Είναι πολύ πλούσια σε μαγνήσιο, σε σίδηρο αλλά και σε πρωτεΐνη και άρα δίνει ενέργεια μακράς διάρκειας σε όσους την καταναλώνουν.
2. Άλλα χαρακτηριστικά: Η κατανάλωση ενός αξιόπιστου προϊόντος που είναι πλούσιο σε διατροφικά στοιχεία, βελτιώνει όχι μόνο την υγεία του οργανισμού αλλά και την ευεξία. Όσοι καταναλώνουν τέτοια προϊόντα νιώθουν ότι διαθέτουν μεγαλύτερη δύναμη και ενέργεια και είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν καλύτερα στην καθημερινή ζωή. Έρευνες, επίσης, δείχνουν ότι αυτή η κατηγορία των ανθρώπων νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι από τους εαυτούς τους.

Η απόφαση της Ε.Α.Σ. να μπει στην αγορά των δημητριακών ήταν αδιαμφισβήτητα ριψοκίνδυνη. Δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ακόμη εάν τελικά η απόφαση αυτή ήταν σωστή, καθώς έχει περάσει μόλις ένας χρόνος από τότε που ξεκίνησε αυτήν την προσπάθεια. Το σίγουρο πάντως είναι ότι η εταιρεία έχει πολύ δρόμο και κόπο μπροστά της σε αυτήν την κατηγορία, αφού είναι μόλις στην αρχή. Βέβαια, στην περίπτωση που η απόπειρά της αυτή ευδοκιμήσει θα της αποφέρει πολλές ευκαιρίες και δυνατότητες ανάπτυξης στο μέλλον. “Ο χρόνος είναι ο καλύτερος κριτής” και άρα θα πρέπει να περιμένουμε προτού βγάλουμε τα οποιαδήποτε συμπεράσματα.

## 4.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

Στην τελευταία αυτή ενότητα της εργασίας θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε μερικές προτάσεις για τη στρατηγική και τις ενέργειες που μπορεί να ακολουθήσει η Ε.Α.Σ. στο μέλλον, προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Έχοντας προβεί σε S.W.O.T. ανάλυση και έχοντας διαπιστώσει τόσο τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στην αγορά όσο και τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, θεωρούμε ότι η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης που χρησιμοποιεί η Ε.Α.Σ. είναι σωστή και πρέπει να τη συνεχίσει και στο μέλλον.

Ο τρόπος που μπορεί να εφαρμοστεί η συσχετισμένη διαποίκιση στο μέλλον, έγκειται στα εξής:

- Ø Στην περαιτέρω βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων της, σε τέτοιο μάλιστα σημείο που να αρχίσουν να θεωρούνται από το ευρύ κοινό ως “υγιεινά”
- Ø Στην επιπλέον ανανέωση της γκάμας των προϊόντων που προσφέρει
- Ø Στην καλύτερη επικοινωνία των βελτιώσεων που έχει προβεί η εταιρεία προκειμένου να κάνει τα προϊόντα της περισσότερο υγιεινά για τους καταναλωτές. Επίσης στη συσχέτιση των προϊόντων της με δραστηριότητες που προάγουν τη σωματική άσκηση και εκπαιδεύουν το καταναλωτικό κοινό σχετικά με τη διατήρηση άριστης ισορροπίας μεταξύ πρόσληψης και κατανάλωσης θερμίδων.

#### 4.4.1. ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η Ε.Α.Σ. με την αλλαγή λαδιού από φοινικέλαιο σε καλαμποκέλαιο, έκανε ένα τεράστιο βήμα προς τη βελτίωση των προϊόντων της. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλά ακόμη που μπορεί να κάνει έως ότου τα πατατάκια και τα γαριδάκια πάψουν να θεωρούνται “ανθυγιεινά.” Σίγουρα, αρωγός σε αυτήν της προσπάθεια θα είναι η Έρευνα & Ανάπτυξη, που θα τη βοηθήσει να υπερκεράσει τις όποιες πιθανές δυσκολίες και να επιτύχει τελικά το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Μια από τις περαιτέρω βελτιώσεις στις οποίες μπορεί να προβεί η εταιρεία είναι η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας. Μέχρι τώρα τα περισσότερα προϊόντα αυτής της κατηγορίας τηγανίζονται. Θα ήταν πραγματικά επαναστατικό εάν μπορούσε να βρεθεί τρόπος τα προϊόντα να ψήνονται αντί να τηγανίζονται. Είναι ευρέως γνωστό ότι το τηγάνισμα δεν αποτελεί μέρος υγιεινού τρόπου παραγωγής, καθώς κατά τη διάρκεια του τηγανίσματος αναπτύσσονται ουσίες και τοξίνες, επιβαρυντικές για τον οργανισμό. Το μεγάλο βέβαιο στοιχείο είναι το κατά πόσο η Ε.Α.Σ. θα καταφέρει να διατηρήσει τη λαχταριστή γεύση των υπάρχοντων προϊόντων της και στα νέα, ψητά πατατάκια. Έρευνες πάντως που έχουν διεξαχθεί στο εξωτερικό για λογαριασμό της μητρικής εταιρείας μαρτυρούν ότι το πρόβλημα στην πραγματικότητα δεν είναι η γεύση αλλά η αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές ότι τα ψημένα, άρα και πιο υγιεινά, προϊόντα στερούνται νοστιμιάς.

Πέρα από την αλλαγή στην παραγωγική διαδικασία, η E.A.Σ θα μπορούσε να προχωρήσει και ένα βήμα παραπέρα, βελτιώνοντας και άλλο το λάδι που χρησιμοποιεί στα προϊόντα της. Θα μπορούσε να αντικαταστήσει το καλαμποκέλαιο με το λάδι canola (Canadian Low Acid oil), που είναι πλούσιο σε μονοακόρεστα λιπαρά και περιέχει ελάχιστα κορεσμένα. Ο Kris Etherton, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια σημειώνει ότι “οι έρευνες αποδεικνύουν ότι η ισορρόπηση των λιπαρών στη διατροφή μας με την απομάκρυνση των ανθυγιεινών trans & κορεσμένων λιπαρών με την ταυτόχρονη πρόσληψη των υγιεινών μονοακόρεστων και πολυακόρεστων λιπαρών, ίσως είναι ο πιο σωστός τρόπος για τη θωράκιση της καλής λειτουργίας της καρδιάς”. Με την αλλαγή αυτή η E.A.Σ ίσως να μπορούσε να προσδώσει και μια “ιδιότητα” στα προϊόντα της, επικοινωνώντας ότι “είναι τα μόνα σνακ που είναι τόσο απολαυστικά και ταυτόχρονα προσφέρουν υγεία στον οργανισμό”. Κάτι παρόμοιο έκανε και η Unilever με το Becel που ουσιαστικά μετέτρεψε το βούτυρο, που ήταν κατεξοχήν ανθυγιεινό, σε προϊόν ιδιαίτερα ωφέλιμο για τον οργανισμό.

Μια άλλη τέλος πρόταση που θα μπορούσε η E.A.Σ. να μελετήσει προκειμένου τα προϊόντα της να γίνουν περισσότερο υγιεινά είναι η ελάττωση του αλατιού ή η αντικατάστασή του με κάποιο άλλο υποκατάστατο. Παρόλο που η ποσότητα του αλατιού που περιέχεται στα πατατάκια δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη (είναι μικρότερη από την ποσότητα του αλατιού που περιέχεται σε μια μέτρια φέτα ψωμί), οι καταναλωτές έχουν συνδυάσει στο μυαλό τους το προϊόν με υπερβολικά μεγάλη ποσότητα αλατιού. Ίσως το R&D της μητρικής εταιρείας να μπορούσε να ανακαλύψει ένα φυσικό συστατικό που να μην

επιβαρύνει τον οργανισμό και όταν προσμειγνύεται με την υπόλοιπη ζύμη να αφήνει την ίδια υπέροχη γεύση στο τελικό προϊόν.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι ακόμη και αν όλα τα παραπάνω επιτευχθούν και τα προϊόντα της Ε.Α.Σ. γίνουν πραγματικά υγιεινά, το καταναλωτικό κοινό θα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να πεισθεί. Και αυτό γιατί, χρόνια τώρα, τα πατατάκια και τα γαριδάκια έχουν συνδεθεί με την ανθυγιεινή διατροφή και η πείρα μέχρι τώρα έχει δείξει ότι η αντίληψη που υπάρχει είναι το πιο δύσκολο να αλλάξει. Θα χρειαστεί, λοιπόν, πολύ χρόνο, μεγάλο κόπο και προσπάθεια αλλά και σημαντική επένδυση από την πλευρά της Ε.Α.Σ. προκειμένου να κάνει τα προϊόντα της πιο υγιεινά, να επικοινωνήσει τις βελτιώσεις και κυρίως να αλλάξει τη νοοτροπία των καταναλωτών.

#### **4.4.2. ΝΕΑ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΥΓΙΕΙΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Η Ε.Α.Σ. κατέχοντας δεσπόζουσα θέση στην αγορά, έχει πάντα ως μέρος της στρατηγικής της την καινοτομία και το λανσάρισμα νέων προϊόντων, προκειμένου να μεγαλώσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Καινοτομία δε σημαίνει πάντα τελείως νέα προϊόντα. Καινοτομία μπορεί να είναι και η διεύρυνση της γκάμας των υπάρχοντων προϊόντων. Για παράδειγμα η Ε.Α.Σ. θα μπορούσε να μεγαλώσει την κατηγορία των υγιεινών προϊόντων που διαθέτει, αυξάνοντας την ποικιλία των προϊόντων δημητριακών και ξηρών καρπών που προσφέρει. Εξάλλου στις κατηγορίες αυτές άρχισε να δραστηριοποιείται τα τελευταία μόλις χρόνια και συνεπώς

υπάρχουν πολλά πράγματα (νέες γεύσεις, νέα μεγέθη συσκευασίας κτλ.) που μπορεί να δώσει έμφαση στο εγγύς μέλλον.

Μια άλλη κατηγορία σνακ που είναι ακόμη ανεκμετάλλευτη, σχετίζεται με προϊόντα που καταναλώνονται μεν για πρωινό αλλά “όχι στο σπίτι”. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, οι περισσότεροι άνθρωποι παρόλο που αναγνωρίζουν τη σημασία του πρωινού γεύματος παραδέχονται ότι παραλείπουν το συγκεκριμένο γεύμα καθώς “οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής τους οδηγούν να μην προλαβαίνουν”. Στην πραγματικότητα η ανάγκη για ευκολία στο πρωινό (convenience) όχι μόνο δεν είναι κάτι καινούργιο αλλά έχει παίξει και πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη προϊόντων πολλών εταιρειών τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τον Harry Bazler, Γενικό Διευθυντή Ερευνών για NPD’s (New Product Development) “τα δημητριακά θεωρούνταν στο παρελθόν ένα εύκολο και υγιεινό πρωινό. Αλλά ο σύγχρονος τρόπος ζωής με την έλλειψη χρόνου να κυριαρχεί, κάνει τα δημητριακά ένα λιγότερο εύκολο πρωινό σε σχέση με ότι ήταν πριν από 20 περίπου χρόνια. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί τα παραδοσιακά δημητριακά δεν τρώγονται στον δρόμο (on the go). Με τις μπάρες των δημητριακών οι εταιρείες προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν αυτήν την ευκαιρία του “on the go snacking”. Οι καταναλωτές όμως από την πλευρά τους φαίνεται ότι επιζητούν ένα πληρέστερο πρωινό, που εκτός από δημητριακά να συνδυάζει ίσως γιαούρτι ή μέλι”. Σύμφωνα πάντα με τον Harry Bazler, η εταιρεία που θα μπορέσει να ανακαλύψει εκείνο το προϊόν που θα κάνει τη ζωή των καταναλωτών πιο εύκολα υγιεινή καθώς θα είναι νόστιμο, φρέσκο, υγιεινό, θρεπτικό και ταυτόχρονα θα μπορεί να καταναλώνεται “on the go”, θα κατακτήσει την αγορά.

Πέρα από τα παραπάνω η Ε.Α.Σ. θα μπορούσε επίσης να λανσάει καινοτομικά προϊόντα που να απευθύνονται κατά βάση στα παιδιά. Θα μπορούσε για παράδειγμα να δημιουργήσει παιδικά σνακ που να προσφέρονται σε διάφορα, περίεργα χρώματα και σχήματα και πολύχρωμες απολαυστικές συσκευασίες με καρτούν, όπως ακριβώς συμβαίνει και στα τωρινά γαριδάκια. Η μόνη αλλά βασική διαφορά των καινοτομικών αυτών σνακ είναι ότι θα περιέχουν όσπρια, λαχανικά και φρούτα που είναι ιδιαίτερα υγιεινά και θρεπτικά. Τα προϊόντα αυτά θα έλκυαν, για διαφορετικούς φυσικά λόγους, την προσοχή τόσο των παιδιών όσο και των γονιών. Των μεν πρώτων γιατί θα είχαν τη δυνατότητα να γεύονται γευστικά σνακ σε ωραία σχέδια και χρώματα και των δε δεύτερων γιατί θα μπορούσαν επιτέλους να προσφέρουν στα παιδιά τους χωρίς τύψεις προϊόντα που τα ίδια λαχταρούν. Οι γονείς όχι μόνο θα ενέκριναν αυτά τα σνακ αλλά θα τα επιζητούσαν κιόλας καθώς θα περιείχαν συστατικά όπως για παράδειγμα σπανάκι, καρότο, φακές, φασόλια κ.ά. που είναι ωφέλιμα για τον οργανισμό αλλά συνήθως τα παιδιά τα αποφεύγουν.

Τέλος μια άλλη καινοτομία που θα μπορούσε η Ε.Α.Σ. να εφαρμόσει σε συνεργασία με άλλες εταιρείες είναι η ιδέα του παιδικού (και όχι μόνο) γεύματος σε κουτί. Πιο συγκεκριμένα, 2-3 εταιρείες τροφίμων & ποτών θα μπορούσαν να συνεργαστούν προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο σνακ σε μια πρακτική συσκευασία από ανακυκλώσιμο ίσως χαρτί με ωραία χρώματα και χερούλια. Το προϊόν αυτό θα μπορούσε να περιέχει πατατάκια που ανήκουν στην πιο υγιεινή κατηγορία, χυμό και σαλάτα



ή τoστ χαμηλών λιπαρών. Το προϊόν αυτό θα μπορούσαν να το δίνουν οι γονείς κάθε πρωί στα παιδιά τους προκειμένου να τρώνε στο μεγάλο διάλειμμα του σχολείου. Με το γεύμα αυτό, οι γονείς δε θα χρειαζόνταν πλέον να ανησυχούν ούτε για το αν τρώνε τα παιδιά τους στο σχολείο αλλά ούτε κυρίως για το τι τρώνε. Έρευνες εξάλλου έχουν δείξει ότι οι γονείς θέλουν να επιλέγουν οι ίδιοι και να ελέγχουν τη διατροφή των παιδιών τους καθημερινά, αν και συνήθως στην πράξη συνειδητοποιούν ότι κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο ως σχεδόν ανέφικτο. Το “παιδικό γεύμα σε κουτί” είναι επίσης μια ιδέα που πολύ εύκολα θα αποδεχτούν τα παιδιά, αφού θα μπορούν να γεύονται, με την έγκριση των γονιών τους, ένα λαχταριστό και απολαυστικό σνακ. Παρόμοιο προϊόν θα μπορούσε ίσως να δημιουργηθεί και για τους ενήλικες και κυρίως για εκείνους που δουλεύουν πολλές ώρες και νιώθουν την ανάγκη ενός εύκολου αλλά ταυτόχρονα υγιεινού και ολοκληρωμένου σνακ κατά τη διάρκεια της ημέρας.

#### **4.4.3. ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ακόμη και αν η Ε.Α.Σ. καταφέρει να βελτιώσει σημαντικά τα προϊόντα που προσφέρει, δεν θα έχει σημασία εάν δεν επικοινωνήσει τις αλλαγές με τρόπο που να γίνουν αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό. Υπάρχουν πολλοί τρόποι επικοινωνίας που μπορεί να ακολουθήσει η Ε.Α.Σ. στο μέλλον, μερικοί από τους οποίους είναι:

α) *Αναγραφή στοιχείων πάνω στη συσκευασία των προϊόντων:*

Μέχρι τώρα πάνω στη συσκευασία αναγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία που η ελληνική νομοθεσία έχει θέσει ως απαραίτητα και που συνήθως σχετίζονται με τα συστατικά, τα βασικά διατροφικά στοιχεία, τις ημερομηνίες παραγωγής και λήξης των προϊόντων, στοιχεία για την εταιρεία παραγωγής κ.ά. Η Ε.Α.Σ. θα μπορούσε να προχωρήσει παραπέρα και να αρχίσει να αναγράφει πάνω στις συσκευασίες πολλές άλλες πληροφορίες σχετικά τόσο με τις βελτιώσεις που έχει κάνει στα προϊόντα της όσο και με άλλα θέματα υγείας. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να περιλαμβάνει ένα πλήρες πίνακα διατροφικών στοιχείων που να αναφέρονται με λεπτομέρεια η ποσότητα και το είδος των λιπαρών που περιέχει το κάθε προϊόν, συγκρινόμενα επίσης και με τα στοιχεία για την Ενδεικτική Ημερήσια Πρόσληψη (GDA: Guideline Daily Amount) που η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι στο εγγύς μέλλον η Ε.Α.Σ. θα αναγκαστεί να προβεί σε αυτές τις προσθήκες, καθώς η μητρική εταιρεία ανήκει σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων που παγκοσμίως δέχτηκαν να συμμορφωθούν με το καινούριο νομοθετικό πλαίσιο για υγιεινή διατροφή. Έτσι για παράδειγμα στο μπροστινό μέρος κάθε συσκευασίας ο καταναλωτής θα μπορούσε να ενημερωθεί εύκολα και γρήγορα πόσες θερμίδες, σάκχαρα, λιπαρά και κορεσμένα λιπαρά προσλαμβάνει τρώγοντας τη συγκεκριμένη ποσότητα σνακ. (Στο Παράρτημα - Εικόνα 4.1. - μπορείτε να βρείτε παράδειγμα τόσο του πλήρους πίνακα των Διατροφικών στοιχείων όσο και των GDA's).

Ακόμη, η Ε.Α.Σ. θα μπορούσε να ξεχωρίσει την κατηγορία των πιο υγιεινών προϊόντων της προσθέτοντας στις εν λόγω συσκευασίες ένα διακριτικό σήμα που να παραπέμπει στις έννοιες “Υγεία και Ευεξία”. Κάτι τέτοιο έχουν

εφαρμόσει στο εξωτερικό πολλές μεγάλες εταιρείες τροφίμων προκειμένου να βοηθήσουν τους καταναλωτές να διακρίνουν τα περισσότερο υγιεινά προϊόντα. Παρακάτω παρατίθεται ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της PepsiCo στην Αμερική.

**Εικόνα 4.1.:** Τρόπος επικοινωνίας των υγιεινών προϊόντων της PepsiCo

**SMART CHOICES™ MADE EASY**

**Check Out The New Smart Spot™ Symbol From PepsiCo**  
Making it easier for your patients to spot food and beverage choices that contribute to healthier lifestyles

The Smart Spot designation will be positioned to the front, center-right corner of packaging and be clear and legible to the consumer.

The back of all Smart Spot products will display only the product line started the Smart Spot designation.

As more people look to match their food choices with their nutrition intentions, PepsiCo will introduce the new Smart Spot™ symbol. This designation will appear on more than 100 PepsiCo products beginning this fall.

Products with the Smart Spot symbol meet nutrition criteria based on the Dietary Guidelines for the U.S., Food and Drug Administration and the National Academy of Sciences. The Smart Spot criteria include limits on the amount of fat – including saturated and trans fats – sodium, sodium and added sugars. The Smart Spot designation identifies products that are nutrient-dense and include fiber, vitamins and other important nutrients as well as products that avoid ingredients such as fat or sugar or products that contain some other health or wellness benefits.

Over 70% of the top half of PepsiCo's new product pipeline are carrying the Smart Spot products, and going forward, PepsiCo is committed to having at least half of the new U.S. products carry the Smart Spot symbol.

The Smart Spot logo represents the most visible expression of PepsiCo's comprehensive commitment to improve product choices and to encourage healthier lifestyles. This commitment also includes:

- Eliminating trans fats from the entire line of Frito-Lay-brand snacks (completed in 2010)
- Sponsoring America on the Move™, Dr. Jim Hill's innovative program that recommends small changes to achieve energy balance
- Partnering with the American School Food Service Association to develop wellness solutions for schools

Please visit [www.SmartSpot.com](http://www.SmartSpot.com) to download clean education books, learn more about the Smart Spot nutrition criteria and view the range of products.

**PEPSICO**

The additional criteria and standards are available at [www.SmartSpot.com](http://www.SmartSpot.com)

Πηγή: [www.PepsiCo.com](http://www.PepsiCo.com)

Επιπλέον η Ε.Α.Σ. θα μπορούσε να επικοινωνήσει συνοπτικά στις συσκευασίες των προϊόντων της τον τρόπο της παραγωγικής διαδικασίας από την επιλογή των πρώτων υλών μέχρι το τελικό προϊόν. Έρευνες έχουν δείξει

ότι ελάχιστοι από τους καταναλωτές γνωρίζουν πραγματικά τα συστατικά και τον τρόπο που παράγονται τα σνακ ενώ οι περισσότεροι ασπάζονται τη λανθασμένη αντίληψη ότι “όλα τα λαχταριστά σνακ είναι ανθυγιεινά”! Με το σωστό τρόπο επικοινωνίας πολλές από τις πιθανές απορίες των καταναλωτών θα μπορούσαν να απαντηθούν ενώ ταυτόχρονα πολλοί από τους μύθους γύρω από τα πατατάκια και τα γαριδάκια (όπως για παράδειγμα για την ποσότητα του αλατιού) θα καταρρίπτονταν.

*β) Ενημέρωση των καταναλωτών για θέματα σχετικά με την υγιεινή διατροφή μέσα από διάφορες ενέργειες μάρκετινγκ :*

Η Ε.Α.Σ. επιδεικνύοντας το κοινωνικό προφίλ της θα μπορούσε να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών μάρκετινγκ προκειμένου τόσο να κινητοποιήσει τους καταναλωτές για θέματα υγείας και διατροφής όσο και να προβάλλει την ευαισθητοποίηση της εταιρείας σε τέτοια θέματα.

Ένας τρόπος για να το πετύχει αυτό είναι να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη διαφημιστική καμπάνια με τηλεόραση, ραδιόφωνο και τύπο, που να ενημερώνει για τους λόγους εμφάνισης παχυσαρκίας και άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή και ταυτόχρονα να τονίζει την αναγκαιότητα της “Υγείας και της Ευεξίας” για τον οργανισμό. Στην καμπάνια αυτή η εταιρεία θα πρόβαλλε τη Διατροφική Πυραμίδα, στην οποία επισημαίνεται ότι όλες οι κατηγορίες τροφών είναι απαραίτητες αρκεί να προσλαμβάνονται στις κατάλληλες ποσότητες. Η Διατροφική Πυραμίδα είναι ένας γενικός οδηγός που προτείνει την ποικιλία των τροφών για την

πρόσληψη των θρεπτικών συστατικών που χρειάζεται ο οργανισμός. Δίνει ιδιαίτερη σημασία στα λιπαρά καθώς η διατροφή των περισσότερων ανθρώπων περιέχει υψηλά ποσοστά λιπαρών και συνήθως κορεσμένων λιπαρών. Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι κάθε ομάδα τροφίμων που παρουσιάζεται στην Πυραμίδα (Εικόνα 4.2) περιέχει μερικά αλλά όχι όλα τα διατροφικά συστατικά που χρειάζεται ο οργανισμός για να λειτουργήσει σωστά. Επίσης, καμία ομάδα τροφίμων δεν είναι περισσότερο σημαντική από την άλλη, κάτι που συνεπάγεται ότι οι τροφές της μιας ομάδας δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τις τροφές μιας άλλης ομάδας. Για μια καλή υγεία όλες οι τροφές είναι απαραίτητες!

#### Εικόνα 4.2: Διατροφική Πυραμίδα

Είναι τροφές, όπως τα dressings για σαλάτες, λάδια, κρέμες, βούτυρο, μαργαρίνη, σάκχαρα, αναψυκτικά, καραμέλες και γλυκά. Αυτά είναι τρόφιμα που παρέχουν θερμίδες και έχουν χαμηλή θρεπτική αξία. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να τα καταναλώνουν σπάνια και να τα αντιμετωπίζουν ως απόλαυση.

Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται τροφές φυτικής προέλευσης –λαχανικά και φρούτα. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να τρώνε περισσότερες ποσότητες από αυτές που τρώνε τώρα, για τις βιταμίνες, τα μέταλλα και τις ίνες που προσφέρουν.  
**Συνιστάται: 3-5 μερίδες λαχανικών ημερησίως.**  
**Συνιστάται: 2-4 μερίδες φρούτων ημερησίως**



Σε αυτό το επίπεδο της Διατροφικής Πυραμίδα; περιλαμβάνονται τροφές ζωικής κυρίως προέλευσης – γάλα, γιαούρτι, τυρί, κρέας & πουλερικά, ψάρια, όσπρια, αυγά και ξηροί καρποί. Αυτές οι τροφές είναι σημαντικές για τις πρωτεΐνες και τα μέταλλα, όπως ασβέστιο, σίδηρο και ψευδάργυρο.  
**Συνιστάται: 2-3 μερίδες ανά ομάδα ημερησίως.**

Στη βάση της Διατροφικής Πυραμίδας βρίσκονται το ψωμί, τα δημητριακά, το ρύζι και τα ζυμαρικά. Προσφέρουν σύνθετους υδατάνθρακες (άμυλα), οι οποίοι είναι σημαντική πηγή ενέργειας, ιδίως σε διατροφές χαμηλών λιπαρών. Επίσης προσφέρουν βιταμίνες, μέταλλα και ίνες. Ο οργανισμός χρειάζεται τις περισσότερες μερίδες από αυτές τις τροφές καθημερινά.  
**Συνιστάται: 6-11 μερίδες ημερησίως.**

Πηγή: Center for Nutrition Policy and Promotion, Η.Π.Α, [www.mypyramid.org](http://www.mypyramid.org)

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια της επικοινωνίας της καλής διατροφής η Ε.Α.Σ θα μπορούσε επιπλέον να δημιουργήσει συγκεκριμένη ιστοσελίδα στο Internet,

στην οποία οι επισκέπτες θα είχαν τη δυνατότητα όχι μόνο να βρουν οποιεσδήποτε πληροφορίες επιθυμούν σχετικά με θέματα υγείας και διατροφής αλλά και να απευθύνουν ό,τι σχετικές ερωτήσεις, απορίες ή ανησυχίες μπορεί να έχουν. Επίσης, ένας άλλος τρόπος που μπορεί η Ε.Α.Σ. να εκπαιδεύσει το καταναλωτικό κοινό είναι μέσω των γιατρών και διατροφολόγων / διαιτολόγων, που θεωρούνται “διαμορφωτές γνώμης”. Πιο συγκεκριμένα, ειδικό επιστημονικό της Ε.Α.Σ. θα μπορούσε να συμμετέχει σε ιατρικά συνέδρια και σεμινάρια, όπου μέσα από ομιλίες και συζητήσεις να αναλύονταν θέματα τόσο για την υγεία και τη διατροφή όσο και για το μύθο αναφορικά με τα σνακ και το πόσο επιβλαβή είναι.

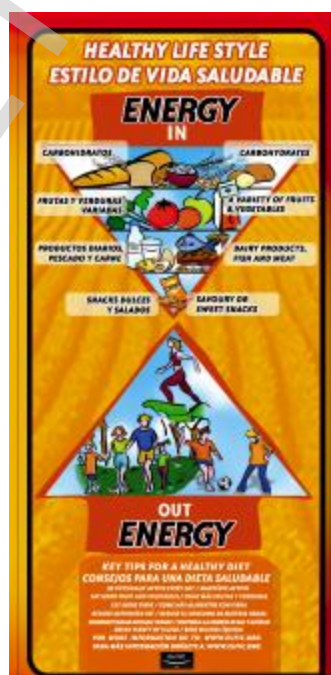
Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επικοινωνία της Ε.Α.Σ. δεν πρέπει να προσανατολιστεί αποκλειστικά στη διατροφή. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι τα προβλήματα υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή είναι απόρροια “όχι μόνο του τι τρώμε αλλά και του τι καίμε”.

**Εικόνα 4.3:** Ισορροπία μεταξύ πρόσληψης και κατανάλωσης θερμίδων



Η ισορροπία μεταξύ πρόσληψης και κατανάλωσης θερμίδων είναι σαν μια ζυγαριά. Όταν οι θερμίδες που προσλαμβάνονται είναι περισσότερες από τις θερμίδες που καταναλώνονται, το αποτέλεσμα είναι η αύξηση του σωματικού βάρους με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την υγεία. Έμφαση, λοιπόν, πρέπει να δοθεί και στην ανάγκη καθημερινής σωματικής δραστηριότητας. Η Ε.Α.Σ. ως υπεύθυνη εταιρεία τροφίμων θα μπορούσε να συμβάλει σε αυτήν την προσπάθεια. Για παράδειγμα θα μπορούσε να γίνει χορηγός αθλητικών και άλλων δραστηριοτήτων που προάγουν την κίνηση και την άσκηση ενώ ταυτόχρονα να διαθέτει μέσα στις συσκευασίες της “μικρά δωράκια” για τα παιδιά που να τα κινητοποιούν να παίξουν και να κινηθούν σωματικά. Τέλος, η Ε.Α.Σ. έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει την ανάγκη εξισορρόπησης της διατροφής και της άσκησης πάνω στις συσκευασίες (Εικόνα 4.4). Παρόμοιες καμπάνιες σχετικές με τον υγιεινό τρόπο ζωής έχουν ακολουθήσει και άλλες εταιρείες στο εξωτερικό όπως για παράδειγμα η Kinder.

**Εικόνα 4.4:** Παράδειγμα επικοινωνίας του υγιεινού τρόπου ζωής πάνω στις συσκευασίες προϊόντων



Τέλος, η Ε.Α.Σ. μπορεί προβάλλει το κοινωνικό προφίλ και την ευαισθητοποίηση της εταιρείας σε θέματα υγείας και διατροφής ακολουθώντας εθελοντικά τις οδηγίες της κοινοτικής νομοθεσίας σε θέματα μάρκετινγκ, προτού καν της έχει ζητηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πιο συγκεκριμένα, η Ε.Α.Σ. μπορεί να σταματήσει την τηλεοπτική διαφήμιση και τις όποιες προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται άμεσα σε παιδιά ηλικίας κάτω των 12 χρόνων αλλά δεν περιέχουν στοιχεία που να τα παρακινούν σε οποιαδήποτε σωματική άσκηση. Από αυτό θα πρέπει να εξαιρεθούν τα βελτιωμένα, και άρα πιο υγιεινά προϊόντα της εταιρείας που περιέχουν χαμηλή ποσότητα κακών λιπαρών. Επιπλέον, η Ε.Α.Σ. μπορεί να πάψει να διαθέτει στις καντίνες των σχολείων και στα περιφερειακά σημεία πώλησης τα προϊόντα της και να προσφέρει μόνο εκείνα που ανήκουν στην πιο υγιεινή κατηγορία. Φυσικά, πάντοτε πρέπει να έχει στο νου τους να δίνει στον αγοραστή την επιλογή της ποσότητας. Θα πρέπει να φροντίσει να διαθέτει πάντα μεγάλη ποικιλία συσκευασιών (μικρή, μεσαία, μεγάλη, επαγγελματική) έτσι ώστε ο τελικός καταναλωτής να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει. Για να πάρει όμως ο καταναλωτής την απόφαση, η Ε.Α.Σ. θα πρέπει να έχει φροντίσει προηγουμένως να τον ενημερώσει μέσα από τη συσκευασία πόσες μερίδες περιέχει το συγκεκριμένο προϊόν και τι ποσοστό της Ενδεικτικής Ημερήσιας Πρόσληψης προσλαμβάνει καταναλώνοντάς το. Μόνο τότε θα μπορεί η εταιρεία να ισχυρίζεται ότι πραγματικά ενδιαφέρεται και προσπαθεί για το καλό των πελατών της.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Έρευνες αποκαλύπτουν ότι η τάση των καταναλωτών για πιο υγιεινό τρόπο ζωής αναμένεται στο μέλλον να σηματοδοτήσει τις στρατηγικές αποφάσεις των περισσότερων εταιρειών τροφίμων, οι οποίες διαβλέπουν μια τεράστια ευκαιρία να ανοίγεται. Με τα υγιεινά προϊόντα να αποτελούν το πιο αναπτυσσόμενο κομμάτι της αγοράς, δεν είναι παράλογο που όλες οι μεγάλες βιομηχανίες, ανάμεσά τους και η Ε.Α.Σ., έχουν διαμορφώσει συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύοντας να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών για πιο υγιεινή διατροφή.

Έτσι η Ε.Α.Σ. όντας εταιρεία που ακολουθεί επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, έχει δώσει έμφαση τόσο στην ανανέωση των υπαρχόντων προϊόντων της όσο και στην ανάπτυξη νέων, περισσότερο υγιεινών προϊόντων στην κατηγορία των σνακ. Μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της να διατηρήσει και στο μέλλον τη δεσπόζουσα θέση της στην αγορά, έχει επιπλέον τολμήσει να εισχωρήσει σε νέους, συγγενείς κλάδους όπως είναι για παράδειγμα οι κλάδοι των ξηρών καρπών και των δημητριακών που κατεξοχήν θεωρούνται πιο υγιεινοί. Το σίγουρο πάντως είναι ότι το μέλλον διαγράφεται λαμπρό για όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που δε θα διστάσουν να επενδύσουν σε περισσότερο υγιεινά τρόφιμα. Όσο για την Ε.Α.Σ. έχει πολλά περιθώρια ανάπτυξης, καθώς είναι ακόμη στην αρχή στο υγιεινό αυτό τμήμα της αγοράς!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Πληροφορίες εσωτερικά από την εν λόγω Εταιρεία Αλμυρών Σνακ και το site της μητρικής εταιρείας
2. [www.snacksense.com](http://www.snacksense.com)
3. [www.mednutrition.gr](http://www.mednutrition.gr), Κάζης Αβραάμ, “Τα καλά και τα κακά λίπη στη διατροφή μας”, 20.01.2007
4. [www.health.in.gr](http://www.health.in.gr), Γιάννης Δεβετζόγλου, “Μεσογειακή Διατροφή: Εξασφαλίστε την υγεία και τη σιλουέτα σας τρώγοντας γευστικά”, 09.07.2001
5. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, “Food experts examine benefits of olive oil, Med diet”, 09.11.2006
6. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), “Nut link to lower cholesterol gains credence”, 08.09.2005
7. [www.trofino.gr](http://www.trofino.gr)
8. [www.evrosnuts.gr](http://www.evrosnuts.gr)
9. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), “Frito Lay to cut saturated fat by more than half”, 09.05.2006
10. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Lorraine Heller, “Obesity – Breakfast research points to new opportunities”, 11.15.2007
11. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Catherine Boal, “Health boom drives cereal snack, report”, 10.10.2006
12. [www.schoolcanteens.org](http://www.schoolcanteens.org), “Developing Healthy Products for School Canteens”
13. [www.foodanddrinkeurope.com](http://www.foodanddrinkeurope.com), “PepsiCo flags up healthy products”, 30.07.2004

14. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), "PepsiCo joins companies reducing ads to kids", 28.02.2005

15. [www.consumergoods.com](http://www.consumergoods.com), "The move toward Healthy products", March 2007

Τα τελευταία χρόνια το θέμα της υγιεινής διατροφής απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις κυβερνήσεις και τις βιομηχανίες τροφίμων, καθώς εκατομμύρια άνθρωποι πεθαίνουν καθημερινά στον πλανήτη εξαιτίας της παχυσαρκίας και των άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με τη διατροφή. Ανησυχία υπάρχει και από την πλευρά των καταναλωτών, καθώς πρόσφατα παρατηρήθηκε μείωση των ρυθμών αύξησης του όγκου στις “παραδοσιακές” κατηγορίες τροφίμων και ταυτόχρονα ραγδαία ανάπτυξη των “υγιεινών” προϊόντων.

Η στροφή του καταναλωτικού κοινού προς μια υγιεινότερη διατροφή αρχικά προβλημάτισε τις βιομηχανίες τροφίμων και κυρίως τις εταιρείες που πουλάνε σνακ, καθώς τα περισσότερα σνακ - και κυρίως αυτά που απευθύνονται στα παιδιά - θεωρούνται κατεξοχήν ανθυγιεινά. Πολλές όμως από τις εταιρείες τροφίμων γρήγορα κατάλαβαν ότι πίσω από αυτό το πρόβλημα κρύβεται μια μεγάλη ευκαιρία. Και όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε το 2005 σε διεθνή σύνοδο της βιομηχανίας τροφίμων στη Ρώμη: “Οι εταιρείες τροφίμων πρέπει να φροντίζουν ώστε ο καταναλωτής να ζει πολλά χρόνια και να είναι υγιής, ώστε να μπορεί να εργάζεται και έτσι να υπάρχουν ελπίδες ότι θα αγοράζονται τα προϊόντα τους”.

Στα χνάρια, λοιπόν, των παγκόσμιων ηγετών στον κλάδο των τροφίμων, οι εταιρείες άρχισαν να αναθεωρούν και να αναπροσαρμόζουν τη στρατηγική

που ακολουθούσαν μέχρι τώρα, με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίσουν ότι θα έχουν θέση στη νέα υγιεινότερη τάξη πραγμάτων.

Μπροστά σε αυτήν την πραγματικότητα, η εταιρεία αλμυρών σνακ που αναλύσαμε στην παρούσα εργασία (Ε.Α.Σ) αποφάσισε με τη σειρά της να προχωρήσει σε αλλαγές. Αφού διέγνωσε τον κίνδυνο να παραγκωνιστούν τα προϊόντα της στο “βωμό των υγιεινών απολαύσεων” χάραξε νέα, συγκεκριμένη στρατηγική έχοντας πάντα ως γνώμονα να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που διαθέτει.

Η Ε.Α.Σ. όντας χρόνια ηγέτης στην αγορά γνώριζε πολύ καλά πως αν ήθελε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στις επόμενες δεκαετίες, θα έπρεπε όχι απλά να οραματισθεί το μέλλον αλλά και να το δημιουργήσει πιο γρήγορα και πιο καλά από τους ανταγωνιστές της. Αυτό ακριβώς έκανε. Ακολουθώντας στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, βελτίωσε τα υπάρχοντα προϊόντα της, εμπλούτιζε την ποικιλία των σνακ που διέθετε ενώ παράλληλα πρόσθεσε στην γκάμα των προϊόντων της σήματα που ανήκουν στη νέα γενιά των λεγόμενων “λειτουργικών, υγιεινών” τροφίμων. Όσο για το μέλλον, η Ε.Α.Σ. φαίνεται να έχει πολλές εναλλακτικές επιλογές προκειμένου να εδραιώσει περαιτέρω το προφίλ της ως μιας εταιρείας που ενδιαφέρεται και εργάζεται για το καλό των πελατών της.

Τελειώνοντας, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η Ε.Α.Σ. ίσως να αποτελεί ένα παράδειγμα προς μίμηση που αξίζει να μελετηθεί και από άλλες εταιρείες. Είναι μια εταιρεία που επενδύει για το μέλλον και δε φοβάται να τολμήσει και

να καινοτομήσει. Θα λέγαμε ότι η Ε.Α.Σ. ασπάζεται απόλυτα τη ρήση του Andre Gide (Γάλλος συγγραφέας που του απονεμήθηκε νόμπελ λογοτεχνίας το 1947) *“δεν είναι δυνατόν να ανακαλύψεις νέες χώρες χωρίς πρώτα να δεχθείς ότι θα χάσεις τη στεριά από τα μάτια σου για πιθανόν μεγάλο χρονικό διάστημα”*.

### **ΞΕΝΗ**

1. City University of London, Tim Lang, Geof Rayner and Elisabeth Kaelin, "The food industry, diet, physical activity and health: a review of reported commitments and practice of 25 of the worlds' largest food companies", April 2006
2. City University of London, Helena Clay, "Worlds' biggest 25 food companies not taking health seriously enough", 04.04.2006
3. Dow Jones International News, "Increase in Voluntary efforts to curb obesity in Europe", 18. 04.2007
4. T.L.Wheelen & J.D.Hunger, "Concepts in strategic management and business policy", 10<sup>η</sup> Έκδοση, Pearson Prentice Hall, 2006, σελ. 82-86
5. C.W.L. Hill & G.R.Jones, "Strategic management: An integrated approach", 5<sup>η</sup> Έκδοση, Houghton Mifflin, 2002, σελ. 80-91

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν - Αλμυρά Σνακ, Δεκέμβριος 2006
2. Στοιχεία μεριδίων πωλήσεων της AcNielsen
3. "Επιχείρηση Fitness", Εφημερίδα Ο Κόσμος του Επενδυτή, 25.03.2005

4. “Παχυσαρκία: Μία ακόμη μάστιγα του 21<sup>ου</sup> αιώνα”, Εφημερίδα Αυριανή, 27.03.2005
5. “Παχιά πρωτιά της Ελλάδας από τις ΗΠΑ”, Εφημερίδα Espresso, 18.03.2005
6. “Μάστιγα του αιώνα η παχυσαρκία”, Εφημερίδα Traffic, 18.03.2005
7. “Έρευνα: Η παχυσαρκία μειώνει το προσδόκιμο ζωής και αυξάνει τα κρούσματα καρκίνου”, (πηγή: Γαλλικό Πρακτορείο Ρόιτερ), Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, 18.03.2005
8. “Κυρίως Πιάτο: πατατάκια, γαριδάκια”, Εφημερίδα Απόφαση, 26.01.2005
9. Σταθάκου Α., “Παχύσαρκος ένας στους δύο μαθητές!”, Εφημερίδα Απογευματινή, 26.01.2005
10. Κιούσης Γ., “Τσιπς, γαριδάκια και ΤV...”, Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 06.09.2005
11. Τσουλέα Ρ., “Βομβαρδίζουν τα παιδιά με τσιπς, κόλα και...σποτάκια”, Εφημερίδα Τα Νέα, 29.01.2005
12. Μπουλουτζά Π., “Η παχυσαρκία βροχος των νέων Ευρωπαίων”, Εφημερίδα Καθημερινή, 26.01.2005
13. Ευφραιμίδη Μ., “Παιδική Παχυσαρκία: Τα πάχη τους, τα λάθη μας”, Περιοδικό Elle, 22.04.2005
14. “Μάχη κατά της παχυσαρκίας σε όλη την Ευρώπη”, Εφημερίδα Κέρδος, 19.03.2005
15. “Παχύσαρκος ένας στους δύο Έλληνες το 2030”, Εφημερίδα Καθημερινή, 17.07.2005
16. “Βιομηχανία Τροφίμων”, Εφημερίδα Ο κόσμος του Επενδυτή, 25.03.2005



17. “Παίρνουν μηδέν στην υγιεινή διατροφή”, Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, 18.05.2005
18. “Απροστάτευτοι μαθητές”, Εφημερίδα Αγγελιοφόρος, 29.05.2005
19. “Δεν εφαρμόζεται ο οδηγός υγιεινής στα σχολικά κυλικεία”, Εφημερίδα Απόφαση, 26.01.2005
20. Θεοδωρακόπουλος Λ.Χ., “Κακή διατροφή στην τηλεόραση”, Εφημερίδα Traffic, 17.06.2005
21. Χαραλαμπίκης Μ., “Τα κινούμενα σχέδια έχουν...πολλά λιπαρά”, Εφημερίδα Τα Νέα, 02.04.2005
22. “Παιδιά, οι σημερινοί δημιουργοί αγοράς”, Εφημερίδα Καθημερινή, 17.07.2005
23. Κλαδική Μελέτη Βιομηχανίας Τροφίμων και Ποτών στην περιφέρεια Πελοποννήσου
24. “ΗΠΑ: μέτρα για περιορισμό των διαφημίσεων τροφίμων στα παιδιά”, Εφημερίδα Καθημερινή, 18.03.2005
25. Πληροφορίες εσωτερικά από την εν λόγω Εταιρεία Αλμυρών Σνακ και το site της μητρικής εταιρείας
26. Παπαδάκης Β.Μ., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Τόμος Α', Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2002

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

1. [www.confectionerynews.com](http://www.confectionerynews.com), Business Insights, “The future of snacks: Category Convergence, NPD and Key Trends Driving Growth Opportunities in snacks”, 01.09.2006

2. [www.consumergoods.com](http://www.consumergoods.com), “The move toward Healthy products”, March 2007
3. [www.diatrofi.gr](http://www.diatrofi.gr), “Γρήγορα και Υγιεινά Σνακ”, 2005
4. [www.diatrofi.gr](http://www.diatrofi.gr), “Η πολύ τηλεόραση κάνει τα παιδιά παχύσαρκα”, 04.11.2005
5. [www.economics.gr](http://www.economics.gr), “Κοινωνική Υπευθυνότητα και εταιρείες τροφίμων”, 01.04.2005
6. [www.eiep.gr](http://www.eiep.gr), Ι.Η.Κακλαμάνος, “Η ιστορία της παχυσαρκίας: από τον Ιπποκράτη στην Ορλιστάτη”
7. [www.e-selides.gr](http://www.e-selides.gr), “Ισορροπημένη διατροφή στην παιδική ηλικία”, Πηγή: Ελευθεροτυπία
8. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Οι Δέκα Εντολές του Κοινοβουλίου κατά της παχυσαρκίας”, 09.02.2007
9. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Commitment to EU Platform for Action on Diet, Physical Activity and Health: European Children’s Food & Beverage Marketing Communication Commitment”, 12.02.2007
10. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) “Top food and drinks companies united on labeling”, 16.06.2006
11. [www.evrosnuts.gr](http://www.evrosnuts.gr)
12. [www.fa3.gr](http://www.fa3.gr), “Διατροφή: Πυραμίδα των τροφίμων – Γενικές Αρχές”, 2005
13. [www.fa3.gr](http://www.fa3.gr), “Παιδική παχυσαρκία και τηλεόραση”, (πηγή: [www.news.bbc.co.uk](http://www.news.bbc.co.uk))
14. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), “Healthy eating creates dilemma for the food industry”, 25.01.2006

15. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), A.Awbi, "Junk food marketers target kids with dirty tricks", 30.01.2006
16. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Major food firms back new kids' ad guidelines", 15.11.2006
17. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "More coordinated efforts needed to prevent kids' Obesity, IOM report", 25.09.2006
18. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), Information Resources, "Report examines health and wellness trend set for growth", 06.02.2006
19. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Kids' food and beverages set to soar", 12.10.2006
20. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Trans fat label law could lead to new opportunities", 02.01.2006
21. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Partos, "On going opportunities from convenience in 2005", 28.01.2005
22. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), C.Boal, "Consumers seek healthy, quick and indulgent snacking", 19.03.2007
23. [www.foodanddrinkeurope.com](http://www.foodanddrinkeurope.com), "Lack of healthy snacks major barrier to healthy eating in UK", 04.03.2005
24. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Consumers know what's healthy but won't compromise", 23.12.2005
25. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Food experts examine benefits of olive oil, Med diet", 09.11.2006
26. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), "Nut link to lower cholesterol gains credence", 08.09.2005

27. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), "Frito Lay to cut saturated fat by more than half", 09.05.2006
28. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), L.Heller, "Obesity – Breakfast research points to new opportunities", 11.15.2007
29. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), C.Boal, "Health boom drives cereal snack, report", 10.10.2006
30. [www.foodanddrinkeurope.com](http://www.foodanddrinkeurope.com), "PepsiCo flags up healthy products", 30.07.2004
31. [www.foodnavigator-usa.com](http://www.foodnavigator-usa.com), "PepsiCo joins companies reducing ads to kids", 28.02.2005
32. [www.forher.gr](http://www.forher.gr), "Τρώτε πιο έξυπνα για να έχετε υγεία", Πηγή: Εφημερίδα Καθημερινή
33. [www.health.in.gr](http://www.health.in.gr), Γ.Δεβετζόγλου, "Μεσογειακή Διατροφή: Εξασφαλίστε την υγεία και τη σιλουέτα σας τρώγοντας γευστικά", 09.07.2001
34. [www.iator.gr](http://www.iator.gr), Π.Παπαχρήστος & Μ.Χονδογιάννη, "Σνακ & Υγιεινή Διατροφή"
35. [www.iatrotek.org](http://www.iatrotek.org), Α.Νάσκα, Χ.Μπάμια, Ε.Βαλάνου, Α.Τριχοπούλου, "Διατροφικές έρευνες. Αντικείμενο, μεθοδολογία και εφαρμογή τους στον Ελληνικό Πληθυσμό", Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 2003
36. [www.ifose.org](http://www.ifose.org), Πανερωπαϊκό Κέντρο έρευνας, "Διατροφή στην παιδική ηλικία", 03.05.2007
37. [www.just-food.com](http://www.just-food.com), B.Cooper, "Food Industry must react positively to obesity report", 23.10.2007
38. [www.just-food.com](http://www.just-food.com), "Europe/US: Healthy snacks popularity to grow", 21.09.2007

39. [www.kidshealth.org](http://www.kidshealth.org), M.L.Gavin and S.G.Hassink, "Overweight and Obesity", Αύγουστος 2005
40. [www.mednutrition.gr](http://www.mednutrition.gr), Α.Κάζης, "Τα καλά και τα κακά λίπη στη διατροφή μας", 20.01.2007
41. [www.pathfinder.gr](http://www.pathfinder.gr) "Έρευνα για την παιδική παχυσαρκία", 24. 04.2006
42. [www.paxysarkia.net](http://www.paxysarkia.net), Γ.Σκρέκας, "Το πρόβλημα της παιδικής παχυσαρκίας"
43. [www.Pepsico.com](http://www.Pepsico.com), Citizenship/Health & Wellness/Health & Wellness News, 14.11.2006
44. [www.schoolcanteens.org](http://www.schoolcanteens.org), "Developing Healthy Products for School Canteens"
45. [www.skane.com](http://www.skane.com), "It's all question of taste – Health products are only as good as they taste"
46. [www.snacksense.com](http://www.snacksense.com)
47. [www.trofino.gr](http://www.trofino.gr)
48. [www.wcd.coe.int](http://www.wcd.coe.int), "Council of Europe, Committee of Ministers - Resolution on health eating in schools", 14.09.2005

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

#### ΔΙΑΘΡΩΣΗ ΔΙΑΦ.ΔΑΠΑΝΗΣ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Π1.1 Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης αλμυρών σνακ ανά μέσο ενημέρωσης (2001-2005)					
Διαφημιστικό Μέσο	2001	2002	2003	2004	2005
Τηλεόραση	2.151.920	2.572.442	3.576.657	3.895.819	3.153.384
Περιοδικά	22.465	155.335	104.181	68.266	279.304
Εφημερίδες	0	0	0	0	67.467
Ραδιόφωνο	4.822	70.767	175.656	246.276	69.884
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.180.207</b>	<b>2.798.544</b>	<b>3.856.494</b>	<b>4.210.361</b>	<b>3.570.039</b>
Αξία: €					

Πηγή ICAP -Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

#### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ

Πίνακας 1.2 Πωλήσεις παραγωγικών επιχειρήσεων αλμυρών σνακ (2001-2005)					
Επωνυμία	2001	2002	2003	2004	2005
CHIRITA INTERNATIONAL A.B.&E.E.	111.367.568	111.893.647	101.768.477	105.686.000	114.819.000
TASTY FOODS ΑΒΓΕ	84.378.455	94.862.244	89.823.244	98.308.212	100.827.034
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ε.Ι. Α.Ε. (1)	70.511.494	-	-	-	-
TOTTIS FOODS Α.Ε. (2)	-	-	-	-	11.118.399
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ Α.Β.Ε. (3)	27.624.026	26.366.879	21.194.650	19.777.671	-
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	12.357.090	14.993.835	17.096.345	18.472.879	4.197.882
ΑΜΕΡΙΚΑΝ ΣΝΑΚ Α.Β.Ε.	5.834.645	4.762.539	5.917.963	7.909.361	8.768.037
ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Β.Ε.	5.831.056	5.935.324	5.740.597	7.139.600	7.679.100
ΣΗΦΑΚΗΣ Α.Ε.	2.889.394	4.313.334	5.459.558	5.581.440	5.689.533
EL SABOR Α.Β.Ε.Ε.	1.109.162	1.502.431	1.609.257	1.763.595	1.887.150
FARMA Α.Β.Ε. (4)	390.132	290.123	69.033	-	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>322.293.022</b>	<b>264.920.356</b>	<b>248.679.124</b>	<b>264.643.398</b>	<b>243.871.929</b>

Αξία: €

Η μετατροπή σε ευρώ έχει γίνει βάσει της επίσημης ισοτιμίας €1=340,75δρχ. Τυχόν αποκλίσεις οφείλονται στην προσαρμογή στο νέο νόμισμα

#### Σημειώσεις:

1. Η εταιρεία ασχολείτο με την παραγωγή μορφοποιημένων σνακ μέχρι το 2001
2. Η εταιρεία ήταν αδρανής από το 1999 μέχρι τον Οκτώβριο του 2005, οπότε και ανέλαβε τον κλάδο παραγωγής κρουασάν και σνακ από την Αγροτική Βιομηχανία Μακεδονίας Α.Ε.
3. Ιδρύθηκε το 2001, κατόπιν εισφοράς του κλάδου της εταιρείας Elbisco ΑΕ Συμμετοχών. Στη συνέχεια η σχετική δραστηριότητα της τελευταίας εταιρείας εισεφέρθη στην εταιρεία Tottis Foods Α.Ε.
4. Η εταιρεία αδρανεί από το 2003, ενώ τις δραστηριότητές της έχει αναλάβει η Αγροτική Βιομηχανία Μακεδονίας Α.Ε.

Πηγή ICAP -Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ 2003-2005 Ε.Α.Σ**

**Ε.Α.Σ**

	€	€	€
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	15.266.172	15.385.172	12.644.333
ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.813.958	3.813.958	2.630.316
ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	24.155.344	22.699.594	17.718.073
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	18.197.329	16.916.151	15.729.011
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ. - ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΣΟΣΒ.	1.669.618	1.835.890	1.835.890
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	32.726.417	30.036.115	25.420.095
ΑΠΟΣΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	17.101.512	15.190.645	11.811.736
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ.ΕΞΟΠΛ.	13.973.344	13.009.807	11.773.185
ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ. -ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝ.	1.651.561	1.835.662	1.835.174
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	126.992	126.346	121.791
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	29.347	29.347	29.347
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	5.423.726	3.915.120	3.529.534
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ - ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.620.528	2.589.268	2.216.585
ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	1.803.198	1.325.852	1.312.949
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	30.501.141	22.450.202	31.153.514
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	30.246.791	22.190.049	30.743.772
ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	2.935	2.935	2.935
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	251.415	257.219	406.807
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	5.735.967	6.999.050	8.018.009
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	56.927.005	48.749.543	55.345.389
	-----	-----	-----
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	33.597.947	29.687.632	21.069.031
ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9.936.753	9.936.753	9.936.753
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	14.020.984	14.000.123	10.999.601
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	9.640.211	5.750.755	132.677
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.165.922	3.004.270	2.332.926
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.165.922	3.004.270	2.332.926
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	20.163.136	16.057.642	31.943.433
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	15.987.231	10.268.457	8.843.642
ΜΕΡΙΣΜ.ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	18.500.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.175.905	5.789.185	4.599.791
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	56.927.005	48.749.543	55.345.389
	-----	-----	-----
	<b>1-Ιαν-05</b>	<b>1-Ιαν-04</b>	<b>1-Ιαν-03</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<b>31-Δεκ-05</b>	<b>31-Δεκ-04</b>	<b>31-Δεκ-03</b>
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	100.827.034	98.308.212	89.823.244
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	50.200.654	47.122.723	44.786.568
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	50.626.380	51.185.489	45.036.676
	-----	-----	-----
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	1.480.567	735.939	728.968
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	26.202	16.934	16.803
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	44.372.965	40.361.030	37.646.759
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	7.707.780	11.543.464	8.102.082
	-----	-----	-----
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.588.170	647.894	664.529
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	269.712	745.881	1.944.249
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΩΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	3.515.628	3.143.510	3.517.918
ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	3.515.628	3.143.510	3.517.918
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.026.238	11.445.477	6.822.362
	-----	-----	-----
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	18.500.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.066.080	4.321.527	2.988.898
	-----	-----	-----

Πηγή: ICAP

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2****ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ Ε.Α.Σ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (2004-2005)**

Π3.2 Διαφημιστική δαπάνη Ε.Α.Σ ανά μέσο ενημέρωσης (2004-2005)						
Διαφημιστικό Μέσο	2004			2005		
	Ε.Α.Σ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ Ε.Α.Σ	Ε.Α.Σ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ Ε.Α.Σ
Τηλεόραση	2.340.507	3.895.819	60%	1.686.357	3.153.384	53%
Περιοδικά	58.514	68.266	86%	278.283	279.304	100%
Εφημερίδες	0	0	#ΔΙΑΙΡ/0!	67.467	67.467	100%
Ραδιόφωνο	136.393	246.276	55%	29.097	69.884	42%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.535.414</b>	<b>4.210.361</b>	<b>60%</b>	<b>2.061.204</b>	<b>3.570.039</b>	<b>58%</b>

Αξία: €

Πηγή : Media Services Α.Ε



### ΕΙΚΟΝΑ 3.1

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ & ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ Ε.Η.Π.

(Ε.Η.Π.: Ενδεικτική Ημερήσια Πρόσληψη)

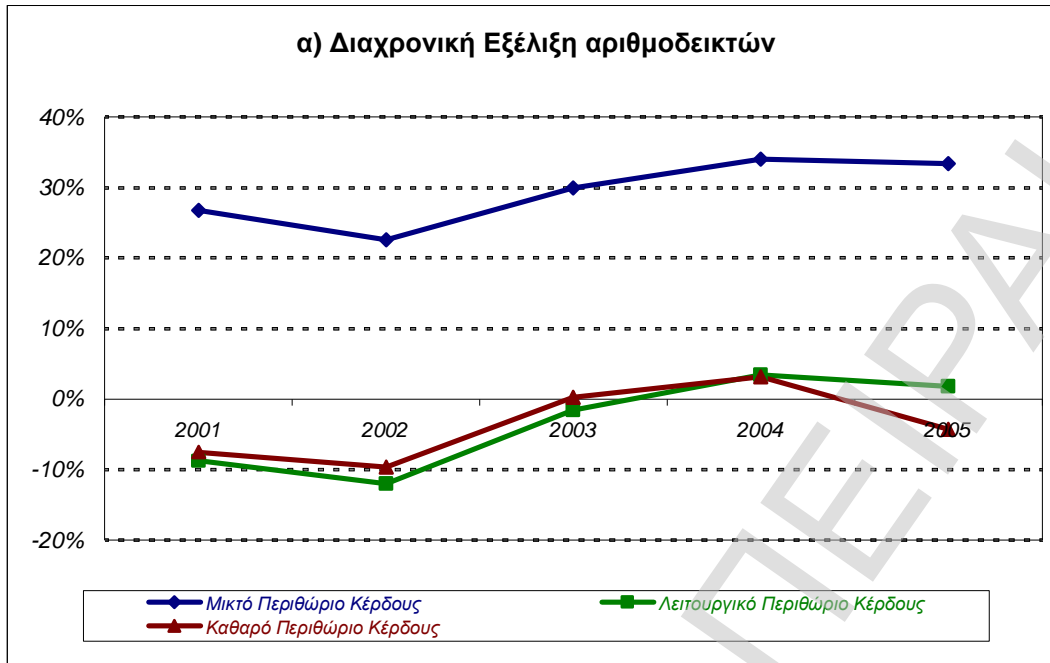
INFORMACIÓN NUTRICIONAL MEDIA POR: AVERAGE NUTRITIONAL VALUE PER:		
	Por 100g	Por 45g(*)
Energía/Energy	2180 KJ 525 Kcal	981 KJ 238 Kcal
Proteínas/Protein	6.3 g	2.9 g
Hidratos de carbono/Carbohydrates de los cuales azúcares/of which sugars	50,0 g 2,0 g	23,0 g 0,9 g
Grasas/Fat de las cuales saturadas/ of which saturated	33,0 g 15,0 g	18,0 g 7,0 g
de las cuales mono-insaturadas/ of which monounsaturated	14,0 g	6,0 g
de las cuales poli-insaturadas/ of which polyunsaturated	7,0 g	2,0 g
Fibra/Fibre	4,0 g	1,8 g
Sodio/Sodium	0,7 g	0,3 g

(\*) Porción media. Esta bolsa contiene aprox. 8-10 porciones.  
(\* Average portion. This bag holds aprox. 8-10 portions.)

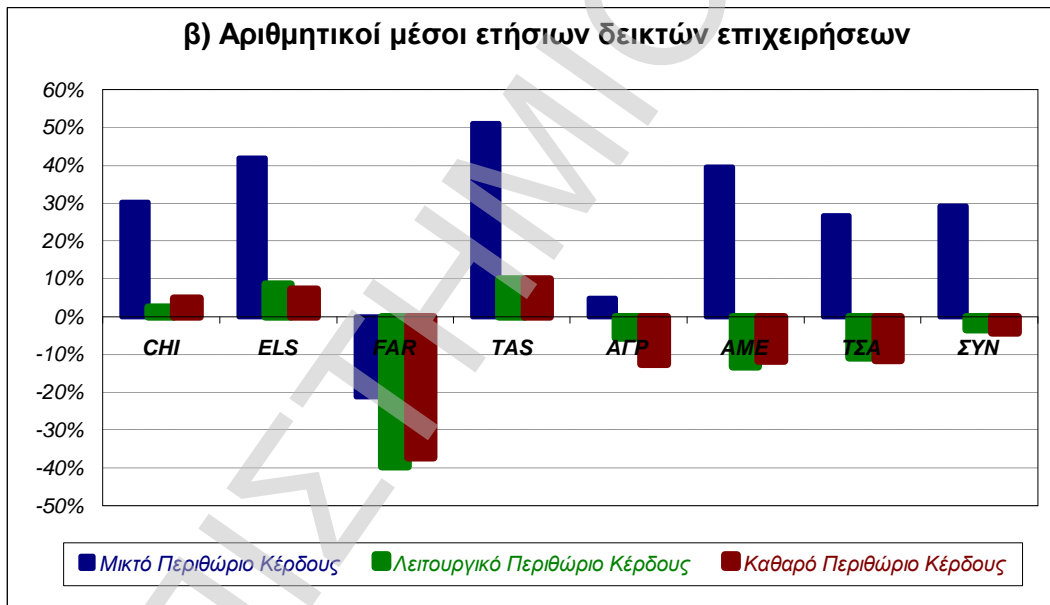
(- 3 handful of snacks (about 30g) fit perfectly in a balanced diet  
- A balanced diet consists of approximately 2000kcal for women and 2.500 for men.

✓ Suitable for vegetarians    ✓ Gluten free    ✓ Lactose free



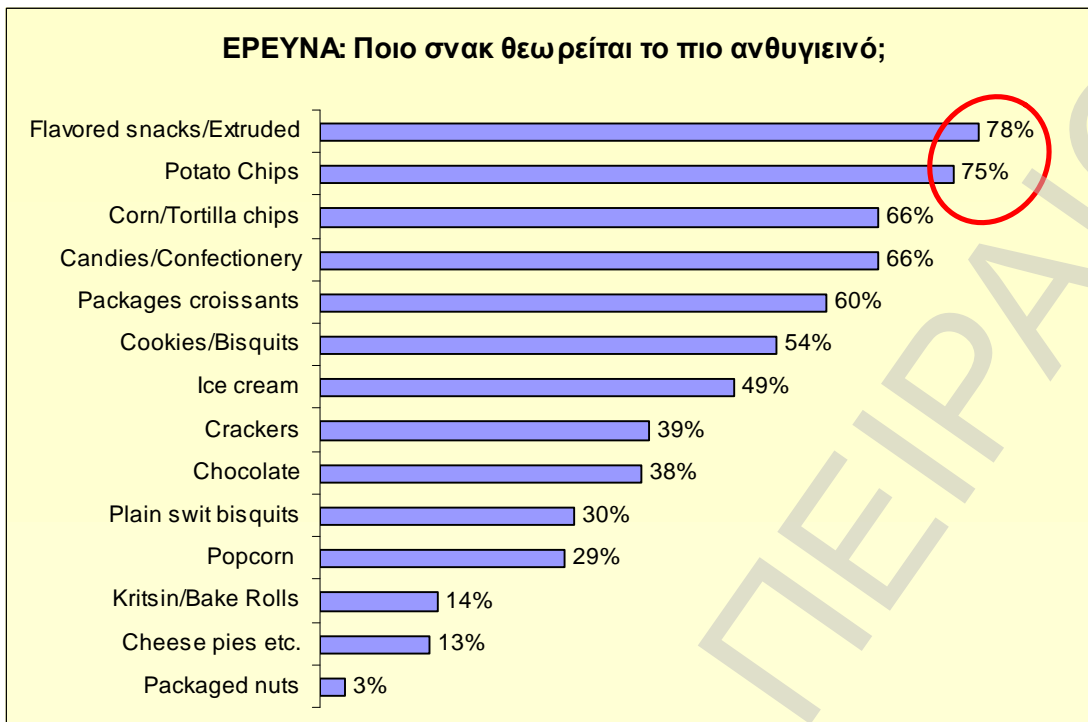


Πηγή: ICAP



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2**

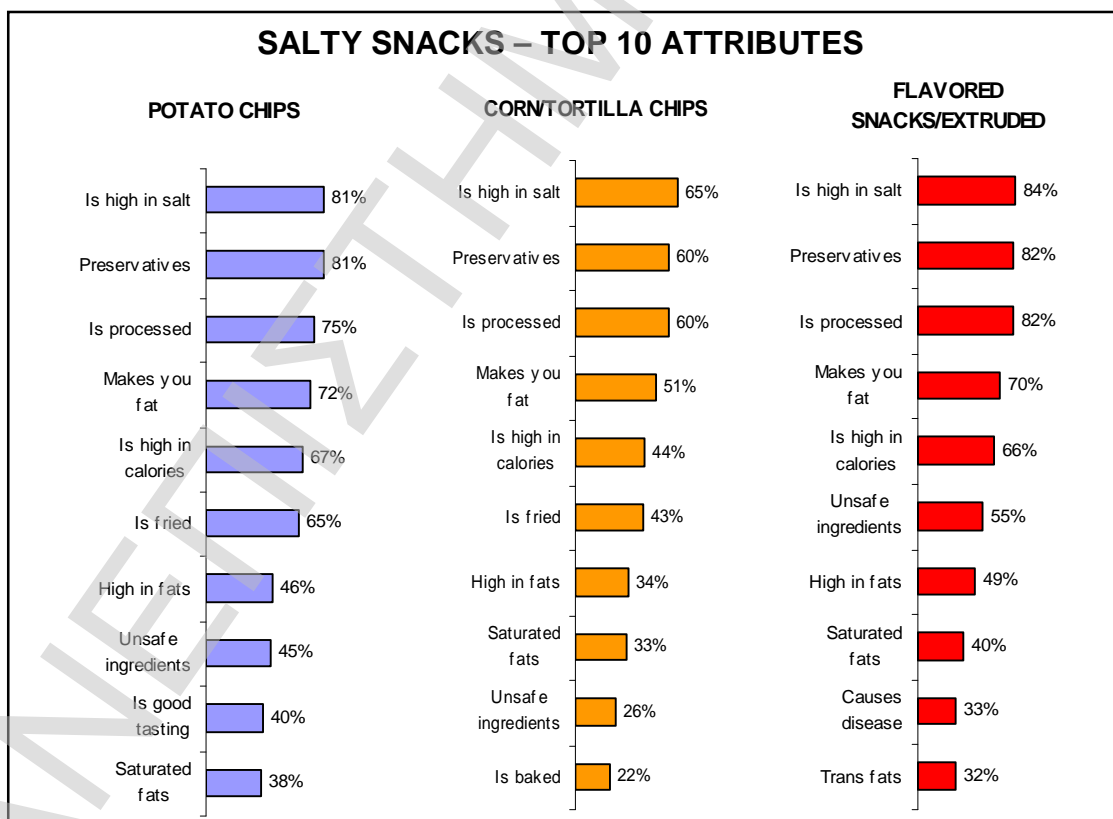
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΛΜΥΡΩΝ ΣΝΑΚ



Η έρευνα διεξήχθη το 2006 στην Ελλάδα για λογαριασμό μεγάλης εταιρείας αμυρών σνακ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ