

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«Διαμόρφωση Στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο Κλάδο της Εστίασης. Μελέτη περίπτωσης εστιατορίου με τρόφιμα χωρίς γλουτένη.»***

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Τυχοπούλου Μαρία-Ιωάννα

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2016

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο **«Διαμόρφωση Στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον Κλάδο της Εστίασης. Μελέτη περίπτωσης εστιατορίου με τρόφιμα χωρίς γλουτένη»**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας.....

Ονοματεπώνυμο: **Τυχοπούλου Μαρία - Ιωάννα**

Ημερομηνία: 25 Απριλίου 2016

**ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

*Στη μητέρα μου, Χρυσούλα  
και στον πατέρα μου, Ανδρέα*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την ευκαιρία και την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε, καθώς επίσης για την άριστη συνεργασία, που είχαμε στα πλαίσια αυτής της εργασίας.

Χρυστάω απέραντη ευγνωμοσύνη και ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, που με στηρίζουν σε κάθε μου βήμα και μου προσφέρουν πάντα τα κατάλληλα εφόδια για να εξελίξομαι συνεχώς τόσο σαν άνθρωπος όσο και σαν επιστήμονας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου, που έδειξαν κατανόηση τα δύο αυτά χρόνια και με στήριξαν εμπυχώνοντας με ο καθένας με τον δικό του τρόπο.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦ. 1ο - ΚΟΙΛΙΟΚΑΚΗ Η ΝΟΣΟΣ.....</b>	<b>3</b>
1.1 Ιστορία της νόσου.....	3
1.2. Κοιλιοκάκη.....	5
1.3. Ατροφία των λαχνών και δυσαπορρόφηση.....	7
1.4. Διάγνωση.....	8
1.5. Συχνότητα εμφάνισης της νόσου παγκοσμίως.....	9
1.6. Θεραπεία.....	9
1.6.1 Φαρμακευτική αγωγή.....	9
1.6.2 Διατροφή.....	10
1.7. Άλλες παρεμφερείς ασθένειες .....	12
1.7.1. Δυσανεξία στη γλουτένη.....	12
1.7.2 Σύνδρομο του ευερέθιστου εντέρου.....	13
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	15
<b>ΚΕΦ. 2ο - ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>16</b>
2.1. Γενικά.....	16
2.2. Παρουσίαση της αγοράς στην Αμερική.....	17
2.2.1 Εικόνα της αγοράς με αριθμούς.....	20
2.2.1.1 Ποιοι καταναλώνουν προϊόντα χωρίς γλουτένη.....	20
2.2.1.2 Το μέγεθος της αγοράς gluten free προϊόντων στην Αμερική.....	21
2.2.1.3. Πωλήσεις gluten free προϊόντων 2011-2013.....	22
2.3. Η αγορά Gluten Free προϊόντων στην Ευρώπη.....	23
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	26
<b>ΚΕΦ. 3ο - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ.....</b>	<b>27</b>
3.1. Η έννοια της Στρατηγικής & Ορισμοί.....	27
3.2. Στρατηγική εναρμόνιση (Strategic Fit).....	29
3.3. Αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης και Στρατηγική.....	30
3.4. Στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης.....	32
3.5. Σημασία της Στρατηγικής.....	35
3.6. Στρατηγική γαλάζιου ωκεανού (BLUE OCEAN STRATEGY).....	36
3.7. Το Πλαίσιο των Έξι Διαδρομών.....	37
3.8. Ο Στρατηγικός Καμβάς.....	43
3.9. Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων.....	45
3.10. Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής.....	49
3.11. Αναλύοντας την καμπύλη αξίας.....	51
3.12. Μεθοδολογία Έρευνας.....	52
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο - ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>55</b>
4.1. Συνοπτική παρουσίαση του κλάδου της εστίασης εκτός οικίας στην Ελλάδα.....	55
4.2. Αναλυτική μελέτη του κλάδου εστιατορίων .....	57

4.3. Θετικά και αρνητικά στοιχεία του κλάδου των εστιατορίων.....	62
4.4. Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS).....	63
4.5. Ανάλυση Μικρο-περιβάλλοντος .....	78
4.6. Δημιουργία Στρατηγικών Ομάδων.....	81
4.7. Ανάλυση Υποδείγματος Porter.....	83
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	90
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο - ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>91</b>
5.1. Κουλτούρα και οργανωτική δομή του εστιατορίου.....	91
5.2. Αλυσίδα αξίας του εστιατορίου.....	94
5.2.1. Κύριες Δραστηριότητες.....	95
5.2.2. Υποστηρικτικές Δραστηριότητες.....	100
5.3. Ανάλυση VRIO.....	102
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	105
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ.....</b>	<b>106</b>
6.1. Όραμα και Αποστολή .....	106
6.2. Σκοποί/Στόχοι .....	106
6.3. Στρατηγικές .....	107
6.4. Εναλλακτικές μελλοντικές στρατηγικές.....	113
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	116
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>117</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>118</b>
1. Μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων.....	118
2. Ανάλυση ερωτήσεων και διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων .....	119
3. Συμπεράσματα.....	134
Βιβλιογραφία Παραρτήματος Ι.....	137
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>138</b>

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 2.1.</b> Λόγοι κατανάλωσης <i>gluten free</i> προϊόντων.....	19
<b>Διάγραμμα 2.2.</b> Κατηγορίες καταναλωτών <i>gluten free</i> προϊόντων.....	21
<b>Διάγραμμα 2.3.</b> Τρέχων ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στην Αμερική και μελλοντικές προβλέψεις.....	22
<b>Διάγραμμα 2.4.</b> Κατηγορίες προϊόντων με τις υψηλότερες πωλήσεις.....	22
<b>Διάγραμμα 2.5.</b> Αριθμός καταναλωτών <i>Gluten Free</i> προϊόντων σε 5 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες.....	23
<b>Διάγραμμα 2.6.</b> Τα δημοφιλέστερα <i>Gluten Free</i> προϊόντα σε 4 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες.....	24
<b>Διάγραμμα 2.7.</b> Τζίρος <i>Gluten Free</i> προϊόντων σε 4 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες.....	24
<b>Διάγραμμα 3.1.</b> Απεικόνιση καμπύλης αξίας δύο χαρακτηριστικών κατηγοριών εστιατορίων...	44
<b>Διάγραμμα 3.2.</b> Προσθήκη της καμπύλης αξίας του νέου εστιατορίου στον στρατηγικό καμβά	49
<b>Διάγραμμα 3.3.</b> Μεθοδολογία της Έρευνας.....	52
<b>Διάγραμμα 4.1.</b> Απεικόνιση του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων εστίασης.....	56
<b>Διάγραμμα 4.2</b> Απεικόνιση συνολικού κύκλου εργασιών επιχειρήσεων εστίασης.....	56
<b>Διάγραμμα 4.3</b> Αριθμός εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης.....	59
<b>Διάγραμμα 4.4</b> Μέση Ετήσια Απασχόληση σε εστιατόρια και κινητές μονάδες εστίασης.....	59
<b>Διάγραμμα 4.5</b> Κόστος εργασίας στον Κλάδο των εστιατορίων και των κινητών μονάδων εστίασης.....	60
<b>Διάγραμμα 4.6</b> Συνολικές δαπάνες επιχειρήσεων κλάδου εστιατορίων .....	61
<b>Διάγραμμα 4.7</b> Συνολικές επενδύσεις στον κλάδο εστιατορίων .....	62
<b>Διάγραμμα 4.8</b> Το οικογενειακό εισόδημα μετά το ξέσπασμα της κρίσης.....	68
<b>Διάγραμμα 4.9</b> Ποιότητα αγαθών μέσα στην κρίση.....	68
<b>Διάγραμμα 4.10</b> Πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία 2010-2015.....	72
<b>Διάγραμμα 4.11</b> Συχνότητα χρήσης του Διαδικτύου κατά ηλικιακή ομάδα.....	73
<b>Διάγραμμα 4.12</b> Οι πέντε Δυνάμεις του Porter.....	80
<b>Διάγραμμα 4.13</b> Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων.....	82
<b>Διάγραμμα 5.1.</b> Κουλτούρα του εστιατορίου.....	91
<b>Διάγραμμα 5.2.</b> Οργανόγραμμα εστιατορίου.....	94
<b>Διάγραμμα 5.3.</b> Αλυσίδα αξίας επιχείρησης.....	95

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1.1.</b> Απεικόνιση λεπτού εντέρου υγιών ανθρώπων (αριστερά) και πασχόντων από κοιλιοκάκη (δεξιά) .....	6
<b>Εικόνα 2.1.</b> Απεικόνιση ελαστικού ζυμαριού, που περιέχει γλουτένη.....	16
<b>Εικόνα 2.2.</b> Απεικόνιση ζυμαριού χωρίς γλουτένη.....	17

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 4.1:</b> Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών στον κλάδο της εστίασης.....	55
<b>Πίνακας 4.2:</b> Αριθμός επιχειρήσεων, μέση ετήσια απασχόληση, κόστος εργασίας (κλάδος εστιατορίων).....	58
<b>Πίνακας 4.3.</b> Συνολικές δαπάνες για αγορά αγαθών και υπηρεσιών και επενδύσεις στον κλάδο των εστιατορίων.....	60
<b>Πίνακας 4.4:</b> Παραδείγματα καινοτόμων λειτουργικών τροφίμων.....	75



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα και σημαντικά πεδία στη διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί το στρατηγικό μάνατζμεντ, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς επηρεάζει άμεσα την πορεία μιας επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει γίνει αισθητή στον επιχειρηματικό κόσμο και αναγνωρίζεται η συμβολή του στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης από μια επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαμορφωθεί η στρατηγική για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός πιστοποιημένου εστιατορίου, που θα προσφέρει υγιεινά και θρεπτικά γεύματα ελεύθερα γλουτένης μέσω της χρήσης προηγμένης τεχνολογίας.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι Κεφάλαια και ένα Παράρτημα. Στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το νόσημα της Κοιλιοκάκης παραθέτοντας ιστορικά και ιατρικά στοιχεία, τρόπους διάγνωσης και αντιμετώπισης. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη σημασία της διατροφής χωρίς γλουτένη για την αντιμετώπιση της νόσου.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο πραγματοποιείται έρευνα της διεθνούς αγοράς των χωρίς γλουτένη προϊόντων και παρουσιάζεται η συνεχώς αυξανόμενη τάση της συγκεκριμένης αγοράς στην Αμερική και την Ευρώπη, ενώ στο τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία της Στρατηγικής και πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στη Στρατηγική Γαλάζιου Ωκεανού.

Στο τέταρτο Κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση του Κλάδου της Εστίασης και του Υποκλάδου των Εστιατορίων και ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικευμένου και άμεσου, της επιχείρησης.

Στο πέμπτο Κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του εστιατορίου και οι αρμοδιότητες των διαφόρων τμημάτων. Στο Κεφάλαιο αυτό παρατίθεται και ανάλυση VRIO του εστιατορίου.

Στο έκτο Κεφάλαιο παρατίθενται του εστιατορίου, το όραμα και η αποστολή, σκοποί/στόχοι και στρατηγικές στα πλαίσια της Διαμόρφωσης Στρατηγικής του εστιατορίου. Το Κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των εναλλακτικών στρατηγικών.

Τέλος, στο Παράρτημα Ι γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου, που συντάχθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Επίσης αναλύεται το ερωτηματολόγιο και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΚΟΙΛΙΟΚΑΚΗ Η ΝΟΣΟΣ

### 1.1 Ιστορία της νόσου

Η καλλιέργεια των δημητριακών ξεκίνησε κατά τη Νεολιθική περίοδο (αρχίζει περίπου το 9500 π.Χ.) και εικάζεται ότι η κοιλιοκάκη δεν είχε εμφανιστεί πριν από αυτό το χρονικό διάστημα. Ο **Αρεταίος της Καππαδοκίας** (2<sup>ος</sup> αι. π.Χ.) παρουσίασε σύνδρομο κακής απορρόφησης τροφών με χρόνια διάρροια.

Η ελληνική λέξη «κοιλιακός», όπως χρησιμοποιείται από τον Αρεταίο, αρχικά σήμαινε το άτομο που υποφέρει από πόνους στην εντερική περιοχή. Περνώντας η λέξη στα λατινικά υφίσταται ορισμένες αλλαγές, η ελληνική κατάληξη του επιθέτου «-ος» χάνεται και δημιουργείται η λέξη “coeliac” στην Αγγλική γλώσσα ή “celiac” από όπου προκύπτει και το “Coeliac Disease” ή “Celiac Disease” ή CD που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία.

Το έργο του «Η κοιλιοκάκη Στοργή» κέρδισε την προσοχή της δυτικής ιατρικής, όταν ο Φράνσις Άνταμς (Francis Adams) παρουσίασε μια μετάφραση του έργου του Αρεταίου στο Sydenham Society το 1856. Ο ασθενής «Αρεταίος», που περιγράφεται στο έργο, είχε πόνο στο στομάχι και ήταν ατροφικός, χλωμός, αδύναμος και ανίκανος προς εργασία. Ο Αρεταίος πίστευε πως το πρόβλημα ήταν η έλλειψη της θερμότητας στο στομάχι, η οποία ήταν αναγκαία για να αφομοιωθεί η τροφή και μια μειωμένη ικανότητα να διανεμηθούν τα πεπτικά προϊόντα σε όλο το σώμα, και αυτή η ατελής πέψη είχε ως αποτέλεσμα να εκδηλώνεται το σύμπτωμα της διάρροιας. Το θεωρούσε ως συνέπεια της θλίψης των ηλικιωμένων με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης τις γυναίκες, ενώ απέκλειε ρητά τα παιδιά. Η αιτία, σύμφωνα με τον Αρεταίο, μερικές φορές ήταν είτε ένα άλλο χρόνιο νόσημα ή ακόμη και η κατανάλωση "άφθονου κρύου νερού".

Ο παιδίατρος **Samuel Gee** έδωσε την πρώτη σύγχρονη περιγραφή της κατάστασης στα παιδιά σε μια διάλεξη στο Νοσοκομείο για Άρρωστα Παιδιά, Great Ormond

Street, στο Λονδίνο, το 1887. Ο Gee αναγνώρισε νωρίτερα τις περιγραφές και τους όρους για την ασθένεια και υιοθέτησε την ίδια έννοια, όπως ο Αρεταίος (κοιλιοκάκη). Δήλωσε με οξυδέρκεια: *"Εάν ο ασθενής μπορεί να θεραπευτεί εντελώς, θα πρέπει να είναι μέσω της διατροφής."* Ο Gee αναγνώρισε ότι η δυσανεξία στο γάλα είναι ένα πρόβλημα στα παιδιά με κοιλιοκάκη και ότι τρόφιμα με υψηλή περιεκτικότητα σε άμυλο θα πρέπει να αποφεύγονται. Ωστόσο, ο ίδιος απαγόρευσε το ρύζι, το σάγο, τα φρούτα και τα λαχανικά, τα οποία θα ήταν ασφαλή να φαγωθούν, και συνέστησε ωμό κρέας, καθώς και λεπτές φέτες φρυγανισμένο ψωμί. Το 1888 ο Samuel Gee, δίνει μία δεύτερη κλασική περιγραφή της πάθησης και την πρώτη περιγραφή της τωρινής ιατρικής. Κάποια αποσπάσματα από την εξήγηση του Gee, όπως *«κύρια θεραπεία είναι ο έλεγχος των τροφών... πρέπει να επιτρέπεται ελάχιστη ποσότητα τροφών με αλεύρι ....η δίαιτα είναι ο τρόπος για να μπορέσει να θεραπευτεί πλήρως ο ασθενής»* έχουν χαρακτηριστεί προφητικά.

Ο **Christian Archibald Herter**, ένας Αμερικανός γιατρός, έγραψε ένα βιβλίο το 1908 για τα παιδιά που πάσχουν από κοιλιοκάκη, την οποία ονόμασε "παιδισμό του εντέρου." Σημείωσε ότι η ανάπτυξη τους ήταν καθυστερημένη και ότι η πρόσληψη λίπους ήταν καλύτερα ανεκτή σε σχέση με τους υδατάνθρακες.

Ενώ υπήρχαν υποψίες για τον ρόλο των υδατανθράκων, η σύνδεση με το σιτάρι έγινε το 1940 από τον Ολλανδό παιδίατρο **Dr Willem Karel Dicke**. Είναι πιθανό ότι η κλινική βελτίωση των ασθενών του κατά τη διάρκεια του ολλανδικού λιμού του 1944, κατά τη διάρκεια του οποίου το αλεύρι ήταν σπάνιο, μπορεί να συνέβαλε στην ανακάλυψη του. Ο Dicke παρατήρησε ότι η έλλειψη του ψωμιού οδήγησε σε σημαντική πτώση του ποσοστού θανάτων μεταξύ των παιδιών που πλήττονταν από κοιλιοκάκη από άνω του 35% σε ουσιαστικά μηδέν. Ανέφερε επίσης ότι μόλις το σιτάρι ήταν και πάλι διαθέσιμο, το ποσοστό θνησιμότητας αυξήθηκε στα προηγούμενα επίπεδα. Η σύνδεση της νόσου με το συστατικό γλουτένη του σιταριού έγινε το 1952 από μια ομάδα από το Birmingham της Αγγλίας. Η ατροφία των λαχνών περιγράφηκε από το Βρετανό παθολόγο **John W. Paulley** το 1954 σε δείγματα που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια χειρουργικής επέμβασης. Αυτό άνοιξε το δρόμο για τη βιοψία δειγμάτων που λαμβάνονται από ενδοσκόπηση. Εκ των

υστέρων υποστηρίχθηκε και από άλλους γιατρούς των Η.Π.Α., αλλά και άλλων χωρών, ότι τα αποτελέσματα της ενδοσκόπησης είναι το πιο σημαντικό σημάδι στο οποίο μπορεί να βασιστεί η διάγνωση της κοιλιοκάκης.

Καθ' όλη τη δεκαετία του 1960 προσδιορίστηκαν και άλλα χαρακτηριστικά της κοιλιοκάκης. Ο κληρονομικός χαρακτήρας της αναγνωρίστηκε το 1965 ενώ το 1966, η ερπητοειδής δερματίτιδα συνδέθηκε με ευαισθησία στη γλουτένη.

## **1.2. Κοιλιοκάκη**

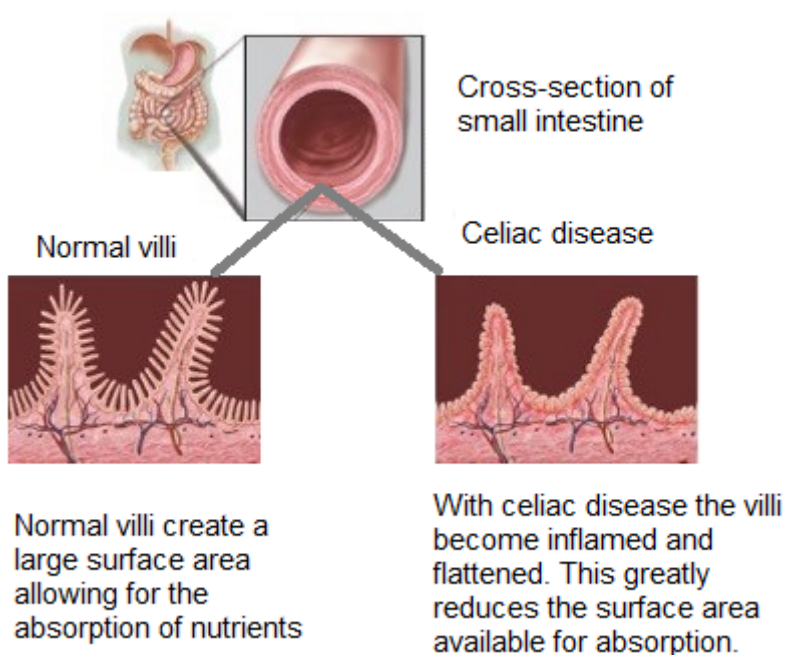
Η **κοιλιοκάκη** (celiac disease or non tropical sprue) είναι μια αυτοάνοση διαταραχή του λεπτού εντέρου που εμφανίζεται σε γενετικά προδιατεθειμένα άτομα όλων των ηλικιών από τη μέση βρεφική ηλικία. Ως αυτοάνοσο καλείται το νόσημα στο οποίο το ανοσοποιητικό σύστημα του οργανισμού ενεργοποιείται «κατά λάθος» από κάποια ουσία, που εισέρχεται σε αυτόν και παράγει αντισώματα, τα οποία επιτίθενται σε μέρη του ίδιου του οργανισμού. Τα συμπτώματα, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν χρόνια διάρροια, αδυναμία ανάπτυξης (σε παιδιά) και κόπωση.

Η κοιλιοκάκη προκαλείται από αντίδραση στη **γλουτένη**, μια πρωτεΐνη που βρίσκεται στο σιτάρι. Υποείδη σιταριού (όπως όλυρα, σιμιγδάλι και σιτάρι) και συναφών ειδών, όπως κριθάρι, σίκαλη, τριτικάλε και Kamut μπορούν επίσης να προκαλέσουν τα συμπτώματα της κοιλιοκάκης. Ένα μικρός αριθμός ασθενών με κοιλιοκάκη αντιδρούν και στη βρώμη. Είναι πιο πιθανό ότι τα συμπτώματα, που προκαλεί η βρώμη, οφείλονται σε περιπτώσεις επιμόλυνσης (=επαφή με τρόφιμα που περιέχουν γλουτένη) με άλλα δημητριακά στα χωράφια ή στα κανάλια διανομής. Ως εκ τούτου, η βρώμη γενικά δεν συνιστάται προς κατανάλωση σε ασθενείς με κοιλιοκάκη. Ωστόσο, πολλές εταιρείες εγγυώνται και διασφαλίζουν την «καθαρότητα» της βρώμης και συνεπώς δεν απαγορεύεται ρητά η κατανάλωση της.

Δημητριακά όπως το καλαμπόκι (αραβόσιτος), κεχρί, σόργο, teff, ρύζι, και άγριο ρύζι είναι ασφαλή για τους ασθενείς να τα καταναλώνουν, καθώς και μη δημητριακά, όπως ο αμάραντος, το quinoa ή το φαγόπυρο.

Οι άνθρωποι με κοιλιοκάκη έχουν υπερπαραγωγή μιας πρωτεΐνης, της τρανσγλουταμινάσης, που μεταφέρει τη γλουτένη κατά μήκος του εντέρου, σε

μέρος όπου φυσιολογικά δεν πρέπει να υπάρχει. Αυτός είναι και ο λόγος που διεγείρονται κύτταρα του ανοσοποιητικού συστήματος και επιτίθενται στο σώμα, προκαλώντας μία φλεγμονώδη αντίδραση και όλα τα δυσάρεστα συμπτώματα που συνδέονται με την κοιλιοκάκη. Η εμφάνιση της φλεγμονής προκαλεί την περικοπή των λαχνών του λεπτού εντέρου που ονομάζεται ατροφία των λαχνών, με συνέπεια να παρεμποδίζεται η απορρόφηση των θρεπτικών ουσιών, καθότι οι εντερικές λάχνες είναι υπεύθυνες για τη λειτουργία αυτή.



**Εικόνα 1.1.** Απεικόνιση λεπτού εντέρου υγιών ανθρώπων (αριστερά) και πασχόντων από κοιλιοκάκη (δεξιά)

Αυτή η κατάσταση έχει διάφορα άλλα ονόματα, όπως εντεροπάθεια γλουτένης, εντεροπάθεια ευαισθησίας στη γλουτένη και δυσανεξία στη γλουτένη.

Χαρακτηριστικά συμπτώματα της κοιλιοκάκης είναι η διάρροια, ο κοιλιακός πόνος, οι κράμπες και ο τυμπανισμός ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αναπτυχθούν και στοματικά έλκη. Παράλληλα με την κοιλιοκάκη μπορεί να αναπτυχθεί ένας βαθμός δυσανεξίας στη λακτόζη. Συχνά, τα συμπτώματα αποδίδονται στο σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου και μόνο αργότερα αναγνωρίζονται ως κοιλιοκάκη. Ένα μικρό ποσοστό των ασθενών με συμπτώματα

του συνδρόμου ευερέθιστου εντέρου έχουν υποκείμενη κοιλιοκάκη, ενώ έλεγχος για κοιλιοκάκη συνιστάται στα άτομα αυτά.

Η κοιλιοκάκη οδηγεί σε αυξημένο κίνδυνο τόσο αδενοκαρκινώματος (καρκίνου του λεπτού εντέρου), όσο και λεμφώματος του λεπτού εντέρου. Η μακροχρόνια και χωρίς θεραπεία νόσος της κοιλιοκάκης μπορεί να οδηγήσει σε άλλες επιπλοκές, όπως έλκος του λεπτού εντέρου ή και στένωση αυτού.

### **1.3. Ατροφία των λαχνών και δυσασπορρόφηση**

Η φλεγμονή, που δημιουργείται από την κατανάλωση γλουτένης, οδηγεί σε διαταραχή της δομής και της λειτουργίας των βλεννογόνου του λεπτού εντέρου και προκαλεί δυσασπορρόφηση, καθώς μειώνει την ικανότητα του σώματος να απορροφήσει τα θρεπτικά συστατικά, τα μέταλλα και τις λιποδιαλυτές βιταμίνες Α, D, Ε και Κ από τρόφιμα.

Συνέπειες της δυσασπορρόφησης είναι:

- Απώλεια βάρους (ή αποτυχία ανάπτυξης/καχεκτική ανάπτυξη στα παιδιά) και κόπωση ή έλλειψη ενέργειας, που οφείλονται στην αδυναμία του οργανισμού να απορροφήσει τους υδατάνθρακες και τα λίπη
- Αναιμία, έλλειψη βιταμίνης Β12 και φυλλικού οξέος
- Οστεοπενία (μειωμένη περιεκτικότητα σε ανόργανα άλατα των οστών) ή οστεοπόρωση (εξασθένηση των οστών και κίνδυνος καταγμάτων-αστάθεια) που προκαλείται από τη δυσασπορρόφηση ασβεστίου και βιταμίνης D
- Κατάθλιψη
- Πόνος στις αρθρώσεις και στα κόκκαλα
- Στειρότητα
- Ανώμαλη αιμορραγία, που εμφανίζεται σε μικρό αριθμό ασθενών

Η κοιλιοκάκη σχετίζεται και με έναν αριθμό άλλων παθολογικών καταστάσεων, πολλές από τις οποίες είναι αυτοάνοσες διαταραχές, όπως ο σακχαρώδης διαβήτης τύπου 1.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες ως προς το τι καθορίζει αν ένα γενετικά προδιατεθειμένο άτομο πρόκειται να αναπτύξει κοιλιοκάκη. Το 2005 μια μελέτη

που πραγματοποιήθηκε διαπίστωσε ότι η έκθεση στη γλουτένη στην παιδική ηλικία ήταν ένας σημαντικός παράγοντας. Άτομα που εκτίθενται σε σιτάρι, κριθάρι, ή σίκαλη πριν αναπτυχθεί το φράγμα του εντέρου πλήρως (εντός των πρώτων τριών μηνών μετά τη γέννηση) είχαν πέντε φορές μεγαλύτερο κίνδυνο ανάπτυξης κοιλιοκάκης σε σχέση με εκείνους που εκτίθενται τέσσερις έως έξι μήνες μετά τη γέννηση. Όσοι εκτίθενται αργότερα από έξι μήνες μετά τη γέννησή τους βρέθηκαν να έχουν μόνο ένα ελαφρώς αυξημένο κίνδυνο σε σχέση με εκείνους που εκτίθενται τέσσερις έως έξι μήνες μετά τη γέννησή τους.

#### **1.4. Διάγνωση**

Υπάρχουν διάφορες δοκιμασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στη διάγνωση. Το επίπεδο των συμπτωμάτων καθορίζει τη σειρά των δοκιμών.

Οι αιματολογικές εξετάσεις βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της έρευνας, που απαιτείται, για να γίνει η διάγνωση της κοιλιοκάκης. Λόγω των σημαντικών επιπτώσεων, που επιφέρει η διάγνωση κοιλιοκάκης στη ζωή ενός ασθενούς, οι γιατροί υποστηρίζουν ότι ένα θετικό τεστ αίματος πρέπει να ακολουθείται από μια ενδοσκόπηση/γαστροσκόπηση και δωδεκαδακτυλική βιοψία. Η μέθοδος αυτή συνιστάται εάν η υποψία της νόσου παραμένει σε υψηλά επίπεδα, λόγω της πιθανότητας ύπαρξης «ψευδώς αρνητικού» αποτελέσματος (1:100). Κατά τη διαδικασία της βιοψίας είναι σημαντικό να ληφθούν πολλαπλά δείγματα (τέσσερα έως οκτώ) από το δωδεκαδάκτυλο, διότι δεν επηρεάζονται όλες οι περιοχές εξίσου. Εάν οι βιοψίες έχουν ληφθεί από υγιή ιστό του εντέρου, το αποτέλεσμα θα είναι ψευδώς αρνητικό. Η βιοψία ιστού θεωρείται η αποτελεσματικότερη μέθοδος για τη διάγνωση της κοιλιοκάκης.

Η εντερική βλάβη αρχίζει να θεραπεύεται μέσα σε λίγες εβδομάδες, αφού η γλουτένη αφαιρεθεί από τη διατροφή και τα επίπεδα αντισωμάτων υποχωρούν μετά από μήνες. Για όσους έχουν ήδη ξεκινήσει μια διατροφή χωρίς γλουτένη, μπορεί να είναι απαραίτητο να εκτελεσθεί μια νέα πρόκληση με κάποια τρόφιμα που περιέχουν γλουτένη σε ένα γεύμα την ημέρα για 2-6 εβδομάδες πριν από την επανάληψη των ερευνών.



### **1.5. Συχνότητα εμφάνισης της νόσου παγκοσμίως**

Μελέτες δείχνουν ότι το 1% περίπου του πληθυσμού της κάθε χώρας εμφανίζει τη συγκεκριμένη νόσο. Πληθυσμιακές μελέτες δείχνουν επίσης ότι ένα μεγάλο ποσοστό από ασθενείς με κοιλιοκάκη παραμένει αδιάγνωστο. Το γεγονός αυτό προσπάθησε να αποτυπώσει ο Richard Logan το 1991 με τη «θεωρία του παγόβουνου». Βάσει της εν λόγω θεωρίας, σε χώρες όπου μεγάλο μέρος του πληθυσμού είναι ευρωπαϊκής προέλευσης η εμφάνιση της νόσου φαίνεται να είναι σταθερή, **περίπου στο 1%**. Αυτές οι περιπτώσεις δημιουργούν το ορατό μέρος του παγόβουνου της κοιλιοκάκης. Κατόπιν σχετικών ερευνών αποδείχτηκε ότι στις Δυτικές χώρες για κάθε ένα διαγνωσμένο περιστατικό κοιλιοκάκης ένα εύρος 5-10 περιστατικών παραμένει αδιάγνωστο (βυθισμένο μέρος του παγόβουνου). Αυτό οφείλεται, εν μέρει, στο ότι πολλοί κλινικοί γιατροί δεν είναι εξοικειωμένοι με την κατάσταση. Επίσης, η κοιλιοκάκη είναι περισσότερο διαδεδομένη στις γυναίκες παρά στους άνδρες.

Ιστορικά, η κοιλιοκάκη πιστεύεται ότι ήταν σπάνια. Πρόσφατες αυξήσεις στον αριθμό των περιπτώσεων που αναφέρθηκαν μπορεί να οφείλονται στην υιοθέτηση του δυτικού τρόπου ζωής, που περιλαμβάνει κατανάλωση μεγάλων ποσοτήτων γλουτένης (ψωμί, δημητριακά, ζυμαρικά, πίτσες), σε αλλαγές στον τρόπο παραγωγής επεξεργασίας του σιταριού και σε καλύτερες μεθόδους διάγνωσης της πάθησης.

### **1.6. Θεραπεία**

#### **1.6.1 Φαρμακευτική αγωγή**

Τα τελευταία τρία χρόνια έχουν ξεκινήσει έρευνες και φαρμακευτικές δοκιμές προκειμένου να βρεθεί ένα φάρμακο που θα βοηθήσει όσους υποφέρουν από κοιλιοκάκη. Αποτέλεσμα των ερευνών αυτών είναι η δημιουργία ενός νέου φαρμάκου. Οι δοκιμές, που διενεργήθηκαν κατά τη 2<sup>η</sup> Φάση της έρευνας, ολοκληρώθηκαν πρόσφατα και τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά.

Αποδείχτηκε ότι το φάρμακο ίσως να μπορεί να βοηθήσει όχι μόνο όσους καταναλώνουν γλουτένη αλλά και εκείνους που αντιμετωπίζουν επίμονα

συμπτώματα παρά τη συμμόρφωση με μια δίαιτα απαλλαγμένη γλουτένης. Μετά τη χρήση του φαρμάκου από ασθενείς, παρατηρήθηκαν τα εξής: Οι ασθενείς εμφάνισαν αισθητά λιγότερες γαστρεντερικές ανωμαλίες, πονοκεφάλους, συμπτώματα κούρασης και διάρροιας καθώς και πόνο στο στομάχι.

Το φάρμακο καθώς επιδρά, μπλοκάρει τη μεταφορά της γλουτένης κατά μήκος του εντέρου και εμποδίζει την εκδήλωση των συμπτωμάτων της κοιλιοκάκης.

Για την τελειοποίηση του φαρμάκου αναμένεται να γίνουν πολλές ακόμα δοκιμές. Εφόσον το φάρμακο εγκριθεί θα κυκλοφορήσει στην αγορά και το έτος εισαγωγής του αναμένεται να είναι το 2018.

### **1.6.2 Διατροφή**

Παρά τις ιατρικές έρευνες, μέχρι και σήμερα, η μόνη αποτελεσματική θεραπεία είναι μια **δια βίου δίαιτα χωρίς γλουτένη**.

Η αυστηρή τήρηση της δίαιτας επιτρέπει στο έντερο να θεραπευθεί, με αποτέλεσμα τον περιορισμό όλων των συμπτωμάτων στις περισσότερες περιπτώσεις και, ανάλογα με το πόσο κοντά στη διάγνωση ξεκίνησε η κατάλληλη διατροφή, μπορεί επίσης να εξαλείψει τον αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης καρκίνου του εντέρου και της οστεοπόρωσης, και σε ορισμένες περιπτώσεις της στειρότητας. Σε πολλές χώρες, μεταξύ αυτών και στην Ελλάδα (Υπουργείο Υγείας/ ΑΔΑ:ΒΕΧΒΟΞ7Μ-Τ0Ζ, Αρ. Πρωτ.: οικ.18372/29-5-2013) η αγορά προϊόντων χωρίς γλουτένη καλύπτεται κατά ένα μέρος από τα ασφαλιστικά ταμεία.

Η προσαρμογή στη διατροφή απαλλαγμένη γλουτένης μπορεί να είναι δύσκολη λαμβάνοντας υπόψη ότι η γλουτένη εμπεριέχεται στην πλειοψηφία των τροφίμων, που καταναλώνουμε καθημερινά. Όμως μη συμμόρφωση με τη δίαιτα μπορεί να προκαλέσει υποτροπή.

Ο όρος "χωρίς γλουτένη", που αναγράφεται στα τρόφιμα, παλαιότερα χρησιμοποιούνταν για να υποδείξει χαμηλή περιεκτικότητα σε γλουτένη καθώς και την πλήρη απουσία αυτής. Βάσει της τελευταίας Ευρωπαϊκής νομοθεσίας Codex standard οι κατασκευαστές τροφίμων είναι υποχρεωμένοι από τον Ιούνιο 2008 να αναγράφουν εάν ένα προϊόν περιέχει γλουτένη. Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ)

41/2009 για τα προϊόντα «χωρίς γλουτένη», μόνον προϊόντα με λιγότερο από 20 parts per million ή 20 μικρογραμμάρια γλουτένης μπορούν να επισημαίνονται με τον όρο **«χωρίς γλουτένη»** ενώ τα προϊόντα που περιέχουν 21-100ppm, χαρακτηρίζονται πλέον **«πολύ χαμηλής γλουτένης»**.

Η δίαιτα χωρίς γλουτένη αποτελείται από ένα συνδυασμό από φυσικά χωρίς γλουτένη τρόφιμα, όπως φρούτα, λαχανικά, κρέας, ψάρι, αυγά και γαλακτοκομικά προϊόντα, ενώ περιλαμβάνει επίσης υποκατάστατα προϊόντα τροφίμων από τα οποία έχει αφαιρεθεί η γλουτένη, π.χ. ψωμί και ζυμαρικά χωρίς γλουτένη.

Τα «χωρίς γλουτένη» προϊόντα είναι συνήθως πιο ακριβά και πιο δύσκολο να βρεθούν σε σχέση με τα κοινά τρόφιμα που περιέχουν γλουτένη.

#### **Τρόφιμα που περιέχουν γλουτένη**

- Αλεύρι και φαρίνες
- Ψωμί
- Δημητριακά
- Ζυμαρικά
- Πίτσα
- Διάφορες Ζύμες
- Κέικ
- Μπισκότα
- Βύνη – Μπύρα
- Ξίδι βύνης
- Σάλτσα σόγιας κ.ά.

Η γλουτένη είναι ένα συστατικό πολύ κοινό σε τυποποιημένα τρόφιμα. Επιπλέον μπορεί να «επιμολύνει» την τροφή σε οποιαδήποτε φάση της παρασκευής της (καλλιέργεια, άλεση, αποθήκευση, μεταφορά ή παρασκευή).

## **Τρόφιμα που μπορεί να περιέχουν κρυμμένη γλουτένη λόγω επιμόλυνσης**

Η πιθανότητα επιμόλυνσης λόγω επαφής με γλουτένη, των φυσικών μη επεξεργασμένων τροφίμων χωρίς γλουτένη, όπως τα φρούτα και τα αυγά, είναι μικρή. Όμως, φυσικά τρόφιμα χωρίς γλουτένη που υποβάλλονται σε επεξεργασία, όπως π.χ. τα παράγωγα κρέατος (λουκάνικα, φέτες ζαμπόν/γαλοπούλας), είναι πιθανό να επιμολυνθούν, αν προϊόντα που περιέχουν γλουτένη έχουν μεταποιηθεί στις ίδιες θέσεις. Άλλες περιπτώσεις επιμόλυνσης είναι οι ακόλουθες:

- Τρόφιμα που παρασκευάστηκαν από τα ίδια μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για προϊόντα που περιέχουν γλουτένη π.χ. άλευρα που η επεξεργασία τους έγινε σε μύλο, στον οποίο είχε γίνει επεξεργασία αλευριού σίτου.
- Τρόφιμα που μαγειρεύτηκαν σε λάδι που χρησιμοποιήθηκε για το τσιγάρισμα άλλων τροφίμων.
- Τρόφιμα που βράζουν στο νερό που χρησιμοποιείται για άλλα προϊόντα π.χ. για βράσιμο ζυμαρικών στα εστιατόρια.
- Τρόφιμα που μαγειρεύτηκαν σε σχάρα που χρησιμοποιείται για άλλα τρόφιμα.
- Τέλος οποιαδήποτε εργαλεία π.χ. μαχαίρια, ή εγκαταστάσεις π.χ. πάγκοι που δεν καθαρίστηκαν καλά.

### **1.7. Άλλες παρεμφερείς ασθένειες**

#### **1.7.1. Δυσανεξία στη γλουτένη**

Η μη κοιλιακή-ευαισθησία στη γλουτένη, επίσης γνωστή ως δυσανεξία στη γλουτένη, θεωρείται από ορισμένους εμπειρογνώμονες ότι συναντάται ακόμη πιο συχνά από την κοιλιοκάκη. Το 2011 στο Λονδίνο, σε ένα ιατρικό συνέδριο διατυπώθηκε ο ορισμός της μη κοιλιακής ευαισθησίας ως «μια μη αλλεργική και μη αυτοάνοση κατάσταση στην οποία η κατανάλωση γλουτένης μπορεί να επιφέρει συμπτώματα παρόμοια με εκείνα της κοιλιοκάκης». Η ευαισθησία στη γλουτένη είναι μια νέα διαταραχή, από την οποία πιστεύεται ότι πάσχουν αρκετά άτομα (περίπου το 6% των ενηλίκων). Λίγα στοιχεία είναι γνωστά για τη συγκεκριμένη

αλλεργία (Non Celiac Gluten Sensitivity) όμως αποτελεί έναν τομέα έρευνας συνεχώς εξελισσόμενο και με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Το μόνο βέβαιο είναι ότι η δυσανεξία δεν αποτελεί αυτοάνοση διαταραχή καθώς επίσης τόσο τα αποτελέσματα των αιματολογικών εξετάσεων όπως και τα αποτελέσματα μιας βιοψίας εμφανίζονται φυσιολογικά.

Η συγκεκριμένη πάθηση αναφέρεται στα άτομα εκείνα που παρουσιάζουν ευαισθησία κατά την είσοδο της γλουτένης στον οργανισμό τους. Τα συμπτώματα που παρουσιάζουν μπορεί να είναι παρόμοια και ίδιας σοβαρότητας με εκείνα της κοιλιοκάκης. Η διαφορά έγκειται στο ότι η συγκεκριμένη πάθηση δεν προκαλεί βλάβη στο λεπτό έντερο (με την προκύπτουσα δυσαπορρόφηση και τους κινδύνους για την υγεία) που χαρακτηρίζει την κοιλιοκάκη.

Λόγω του ότι οι έρευνες βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο η διάγνωση γίνεται με τη μέθοδο του αποκλεισμού, δηλ. όταν αποκλειστούν η κοιλιοκάκη και η αλλεργία στο σάρι τότε ο ασθενής διαγιγνώσκεται με δυσανεξία στη γλουτένη.

### **1.7.2 Σύνδρομο του ευερέθιστου εντέρου**

Το **10-20%** του γενικού πληθυσμού πάσχει από σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου ή σπαστική κολίτιδα, το οποίο παρατηρείται πιο συχνά στις γυναίκες. Το σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου είναι μια λειτουργική διαταραχή που χαρακτηρίζεται κυρίως από πόνο στην κοιλιά, διαταραχές των κενώσεων, αυξημένα αέρια, τυμπανισμό, παρουσιάζει εξάρσεις και υφέσεις και επηρεάζει την καθημερινότητα του πάσχοντα, χωρίς όμως να απειλεί τη ζωή του.

Η ενδεδειγμένη διατροφή που πρέπει να ακολουθήσουν όσοι πάσχουν από σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου είναι δίαιτες αποκλεισμού διατροφικών ομάδων ή μείωση κοινών αλλεργιογόνων συστατικών όπως γάλα, **σιτάρι**, αυγά, καλαμπόκι, σόγια κ.ά.

**Συνοψίζοντας** τα όσα αναφέρθηκαν στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, η κοιλιοκάκη είναι μια αυτοάνοση πάθηση με κληρονομική προδιάθεση. Η κοιλιοκάκη ανιχνεύεται με αιματολογικές εξετάσεις και βιοψία του εντέρου και οι εξετάσεις είναι χρονοβόρες και κοστοβόρες. Παγκοσμίως, υπολογίζεται ότι το 1% του πληθυσμού της κάθε

χώρας υποφέρει από κοιλιοκάκη, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού παραμένει αδιάγνωστο λόγω μη εξοικείωσης των γιατρών με την εν λόγω πάθηση. Η μόνη θεραπεία για τους πάσχοντες είναι μια αυστηρή διαίτα χωρίς γλουτένη και η πλήρης συμμόρφωση με τα όσα συνεπάγεται.

Στο Κεφάλαιο αυτό έγινε σαφής αναφορά και σε παρεμφερή νοσήματα –τη δυσανεξία στη γλουτένη και το σύνδρομο του ευερέθιστου εντέρου, όπου οι ασθενείς παρουσιάζουν παρόμοια συμπτώματα με εκείνα της κοιλιοκάκης και το κοινό σημείο αναφοράς και για τις τρεις παθήσεις είναι η εφαρμογή μιας διαίτας χωρίς γλουτένη.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CE%AC%CE%BA%CE%B7>

<http://www.coeliac.gr/Contents.aspx?CatId=56>

<http://www.aoecs.org/coeliac-disease>

Dr. Herbert Wieser, Prof. Dr. Peter Koehler, Katharina Konitzer, CELIAC DISEASE AND GLUTEN, Multidisciplinary Challenges and Opportunities, December 2013

Νταβέλης Ιωάννης, Επιπολασμός της Κοιλιοκάκης σε Ομάδες Αυξημένου Κινδύνου, Διδακτορική Διατριβή, Λάρισα 2010

<https://celiac.org/blog/2015/06/22/promising-results-for-celiac-disease-pipeline-drug/#K10EJlmidk1JZE08.99>

<http://www.koiliokaki.com/el/koiliokaki/therapeia>

Bruins Slot, I.D, Bremer, M.G.E.G., Hamer, R.J., van der Fels-Klerx, H.J., Part of celiac population still at risk despite current gluten thresholds, *Trends in Food Science&Technology* (2015)

<http://www.celiaccommunity.org/celiac-disease/>

Dr Anna Sapone, Dr Daniel A. Leffler, Dr Rupa Mukherjee, Non-Celiac Gluten Sensitivity Where are We Now in 2015?, June 2015

<http://www.healthyliving.gr/2015/03/03/gloutenh-eusthhsi-dysanexia/>

<http://celiacdisease.about.com/od/glutenintolerance/a/How-Many-People-Have-Gluten-Sensitivity.htm>

<http://www.celiaccentral.org/non-celiac-gluten-sensitivity/introduction-and-definitions/>

<http://gastro.ucla.edu/site.cfm?id=281>

<http://www.real.gr/DefaultArthro.aspx?page=arthro&id=422283&catID=19>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

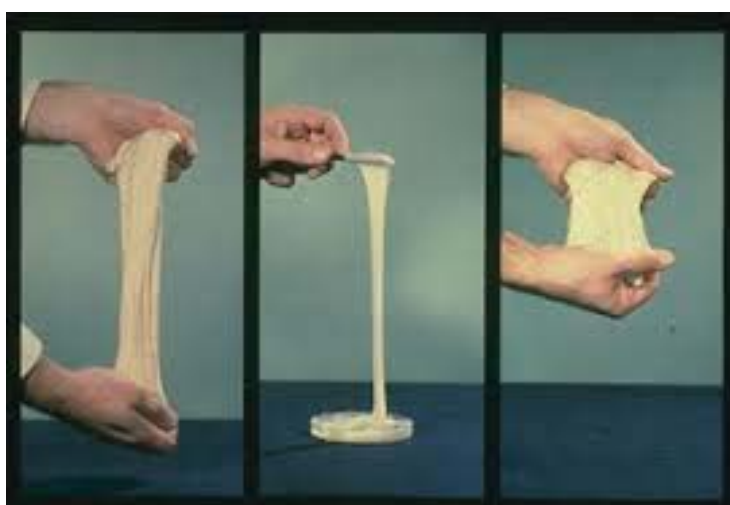
### ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 2.1. Γενικά

Η γλουτένη είναι μια πλαστική και ελαστική μάζα, η οποία προσδίδει ελαστικότητα στο ζυμάρι, συμβάλλει στην αύξηση του όγκου και στη διατήρηση του σχήματος της ζύμης ενώ το τελικό προϊόν αποκτά κολλώδη υφή. Η γλουτένη εκτός από την αρτοποιία και τη ζαχαροπλαστική μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υποκατάστατο κρέατος για τους χορτοφάγους, στα καλλυντικά κ.ά.

Η γλουτένη αποτελεί βασικό συστατικό της αρτοποιίας, διότι καθορίζει το τελικό σχήμα, τον όγκο, την υφή και την εμφάνιση επηρεάζοντας τόσο της εξωτερική παρουσίαση των προϊόντων όσο και τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους, δηλ. τη γεύση τους. Κατά την παρασκευή αρτοποιημάτων το αλεύρι αναμιγνύεται με νερό και η γλουτένη ενυδατώνεται και διογκώνεται. Η συγκεκριμένη πρωτεΐνη ευθύνεται κατά κύριο λόγο για τη διαμόρφωση του τελικού όγκου που θα αποκτήσει το προϊόν.

Στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 2.1.) απεικονίζεται η ελαστικότητα και η συνοχή του ζυμαριού που περιέχει γλουτένη.



**Εικόνα 2.1.** Απεικόνιση ελαστικού ζυμαριού, που περιέχει γλουτένη

**Πηγή:** Μπουλαντζά Α. Μαρία, Ανάπτυξη αρτοποιημάτων ελεύθερων γλουτένης με προσθήκη διαιτητικών ινών και μελέτη των φυσικών ιδιοτήτων τους, Μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία, Αθήνα 2014



Η απουσία γλουτένης συχνά δημιουργεί ένα κολλώδες ζυμάρι με αποτέλεσμα αυτό να μην έχει συνοχή, να σπάει εύκολα, να έχει υποβαθμισμένο χρώμα και μικρό όγκο όπως φαίνεται στην εικόνα 2.2.



*Εικόνα 2.2. Απεικόνιση ζυμαριού χωρίς γλουτένη*

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι η παρασκευή προϊόντων ζύμης χωρίς γλουτένη αποτελεί ένα μεγάλο στοιχείο για τους παραγωγούς και τους τεχνολόγους τροφίμων. Τα τελικά προϊόντα συνεχώς βελτιώνονται και πολλά από αυτά πλέον πλησιάζουν την υφή, τη γεύση και την εμφάνιση των συμβατικών προϊόντων.

Η παγκόσμια αγορά 'gluten free προϊόντων' όλο και περισσότερο αυξάνεται ενώ πολλές ισχυρές βιομηχανίες προσπαθώντας να εισέλθουν σε αυτή εντάσσουν στην παραγωγική τους διαδικασία προϊόντα για την αντιμετώπιση διατροφικών αλλεργιών. Λόγω της μεγάλης πληροφόρησης που υπάρχει πλέον γύρω από τα gluten free προϊόντα και της αύξησης του αριθμού διάγνωσης της νόσου, η παγκόσμια ζήτηση συνεχώς αυξάνεται με αποτέλεσμα οι εταιρείες να επενδύουν όλο και μεγαλύτερα ποσά στον Τομέα της Έρευνας και της Τεχνολογίας για να προσφέρουν στους καταναλωτές περισσότερες και πιο ποιοτικές επιλογές.

## **2.2. Παρουσίαση της αγοράς στην Αμερική**

Πριν μερικά χρόνια τα προϊόντα χωρίς γλουτένη δεν ήταν γνωστά στο ευρύ κοινό και πωλούνταν μόνο σε ορισμένα καταστήματα υγιεινής διατροφής. Τώρα πλέον είναι σχεδόν αδύνατο να μη συναντήσει ο καταναλωτής ένα προϊόν με την ανάλογη σήμανση σε κάποιο σημείο του σούπερ μάρκετ, μάλιστα ορισμένα καταστήματα λιανικής πώλησης οργάνωσαν την τοποθέτηση όλων των προϊόντων τους έτσι ώστε τα τρόφιμα χωρίς γλουτένη να είναι συγκεντρωμένα σε ένα σημείο και όχι

διάσπαρτα στο κατάστημα και ο τελικός καταναλωτής να μπορεί να τα εντοπίσει εύκολα.

Υπολογίζεται ότι 3 εκατομ. Αμερικανοί πολίτες (1% του πληθυσμού) έχουν κοιλιοκάκη, 40 εκατομ. (12% του πληθυσμού) έχουν ευαισθησία στη γλουτένη και υπάρχει και μια μεγάλη μερίδα του πληθυσμού, στην οποία δεν έχει γίνει διάγνωση της νόσου. Υπάρχει δε, ένα σημαντικό κομμάτι των καταναλωτών που αγοράζει αυτά τα προϊόντα λόγω της πεποίθησης ότι συμβάλλουν στην υγεία ή την ομορφιά ή ακόμα ότι η κατανάλωση τους προσδίδει ενέργεια στον οργανισμό.

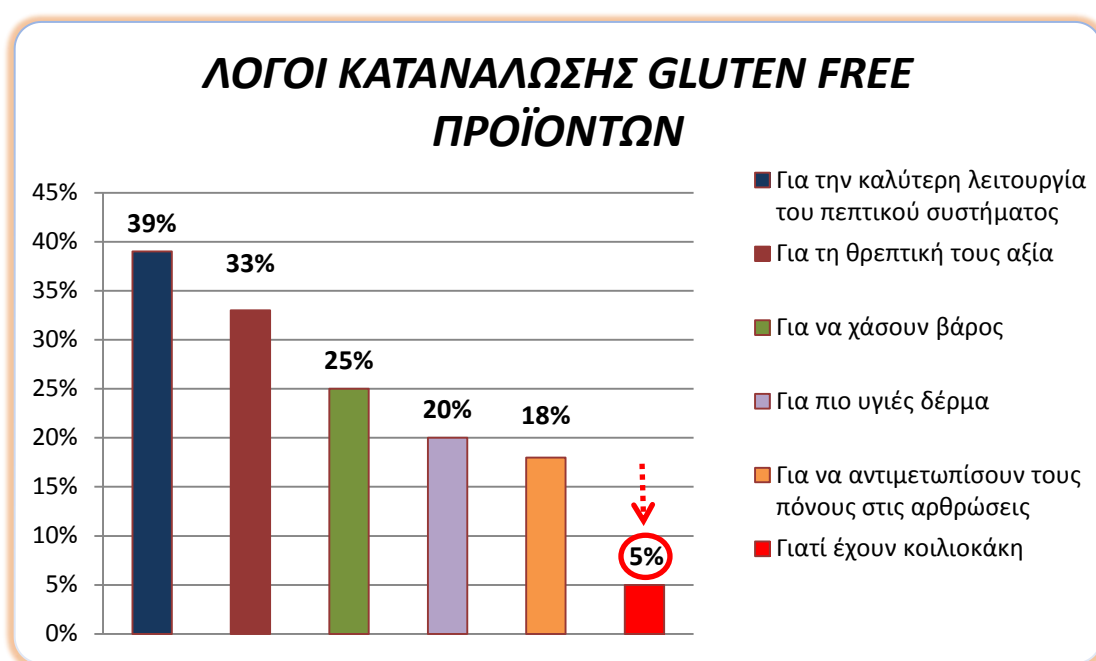
Ο αριθμός των συσκευασμένων τροφίμων και ποτών που εισήχθη στην αμερικανική αγορά αυξήθηκε κατά 80% από το 2005 έως το 2010. Στον κύριο τομέα των χωρίς γλουτένη προϊόντων, δηλ. στα αρτοσκευάσματα όπως ψωμί, μπισκότα, κράκερς, δημητριακά και ζυμαρικά, σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια μαζική είσοδος νέων προϊόντων. Το γεγονός αυτό παρατηρήθηκε και σε άλλους τομείς όπως στα σνακς, τα γαλακτοκομικά, τις σάλτσες, τα επιδόρπια και γενικά στα προϊόντα ζαχαροπλαστικής, δεδομένου ότι κάποια από αυτά περιέχουν «κρυμμένη» γλουτένη, η οποία αφαιρέθηκε έτσι ώστε να μπορούν να καταναλωθούν με ασφάλεια από άτομα που έχουν κοιλιοκάκη ή ευαισθησία στη γλουτένη. Η μεγάλη αύξηση της αγοράς αυτής οδήγησε πολλούς παραγωγούς προϊόντων, που από τη φύση τους δεν περιέχουν γλουτένη, να εντάξουν στην συσκευασία τους το σήμα “Gluten Free”, ώστε να κεντρίσου το ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Όπως αναφέραμε και ανωτέρω, υπάρχουν ακόμα μεγάλα περιθώρια βελτίωσης της γεύσης, της υφής και της εμφάνισης αυτών των προϊόντων. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές επιθυμούν την περαιτέρω βελτίωση των προϊόντων αυτών και είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν περισσότερα χρήματα (price premium) προκειμένου να αγοράσουν αρτοσκευάσματα ή σνακς.

Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε αναφορικά με τους λόγους κατανάλωσης προϊόντων χωρίς γλουτένη στην Αμερική, οι ερωτηθέντες απάντησαν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά τα εξής:

- Για την καλύτερη λειτουργία του πεπτικού συστήματος (39%)
- Για τη θρεπτική τους αξία (33%)
- Για να χάσουν βάρος (25%)
- Για πιο υγιές δέρμα (20%)
- Για να αντιμετωπίσουν τους πόνους στις αρθρώσεις (18%)
- **Γιατί έχουν κοιλιοκάκη (5% μόνο)**

Οι λόγοι κατανάλωσης προϊόντων χωρίς γλουτένη που αναφέρθηκαν ανωτέρω παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 2.1.



**Διάγραμμα 2.1.** Λόγοι κατανάλωσης gluten free προϊόντων

*Πηγή: Agriculture and Agri-Food Canada, Gluten free packaged foods in the United States, Market indicator report, July 2011*

Το κίνημα της κατανάλωσης προϊόντων χωρίς γλουτένη υποστηρίζεται και από διασημότητες που δεν έχουν κοιλιοκάκη και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η μεγάλη στροφή των καταναλωτών προς τα προϊόντα αυτά να οφείλεται και στην επιρροή που υφίστανται από εκπροσώπους της πολιτικής και του θεάματος.

Το να αποκλείσει ένας καταναλωτής τη γλουτένη από τη διατροφή του είναι δύσκολο. Θα πρέπει να εγκαταλείψει πολλές αγαπημένες διατροφικές συνήθειες όπως το να αγοράσει ένα σνακ από το δρόμο. Η βιομηχανία τροφίμων έχει

εντοπίζει τις νέες ευκαιρίες που ανοίγονται στο συγκεκριμένο τομέα και πολλοί χώροι εστίασης προσφέρουν κάποια γεύματα χωρίς γλουτένη. Η διανομή φαγητού χωρίς γλουτένη αυξήθηκε μέσα σε 1 χρόνο (2012-2013) κατά 60% ενώ η τάση αυτή εξαπλώνεται σε μεγάλες Πολιτείες της Αμερικής όπως στο Σικάγο, τη Νέα Υόρκη, το Σιάτλ, το Λος Άντζελες κ.ά.

Τα πιο δημοφιλή εδέσματα, που έχουν και τη μεγαλύτερη ζήτηση στα εστιατόρια είναι η πίτσα, τα ζυμαρικά, τα χάμπουργκερ, τα σάντουιτς, τα κέικ και το ψωμί. Για να προωθήσουν τα "Gluten Free" μενού τους τα εστιατόρια, τα χαρακτηρίζουν ως την «καλύτερη επιλογή» για τους πελάτες τους και τους καλλιεργούν την αντίληψη ότι είναι πιο ελαφριά.

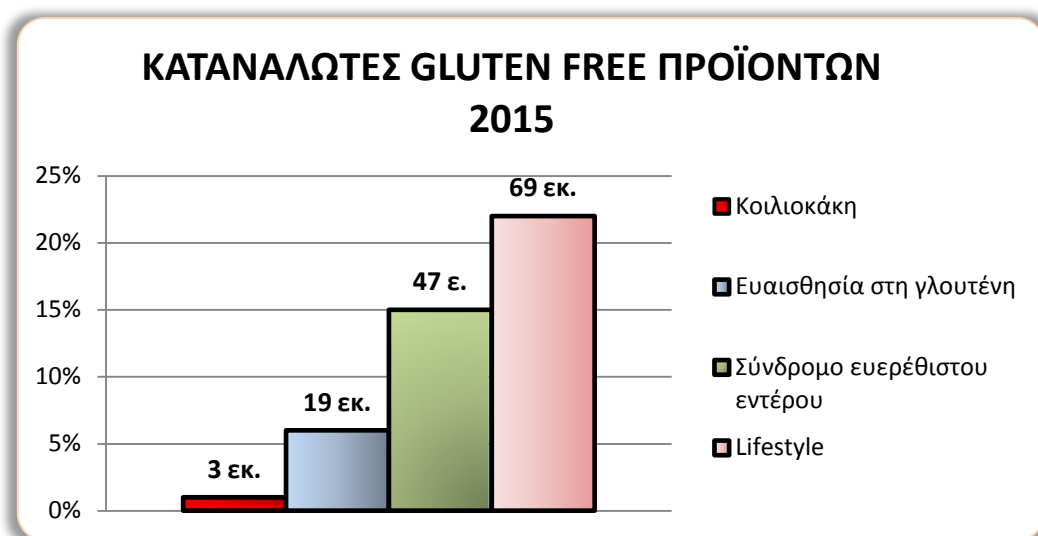
### **2.2.1 Εικόνα της αγοράς με αριθμούς**

#### **2.2.1.1 Ποιοι καταναλώνουν προϊόντα χωρίς γλουτένη**

Με βάση τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια στην Αμερική οι κατηγορίες των πολιτών που ακολουθούν μια δίαιτα χωρίς γλουτένη είναι οι εξής:

- Όσοι έχουν κοιλιοκάκη → 1% του πληθυσμού → 3 εκατομ. πολίτες
- Όσοι έχουν ευαισθησία στην γλουτένη → 6% του πληθυσμού → 19 εκατομ. πολίτες
- Όσοι έχουν σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου → περίπου 15% → περίπου 47 εκατομ. πολίτες
- Όσοι ακολουθούν για λόγους υγείας και ομορφιάς το συγκεκριμένο τρόπο ζωής → 22% του πληθυσμού → 69 εκατομ. πολίτες

Οι κατηγορίες καταναλωτών, προϊόντων χωρίς γλουτένη, που αναφέρθηκαν ανωτέρω παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 2.2.



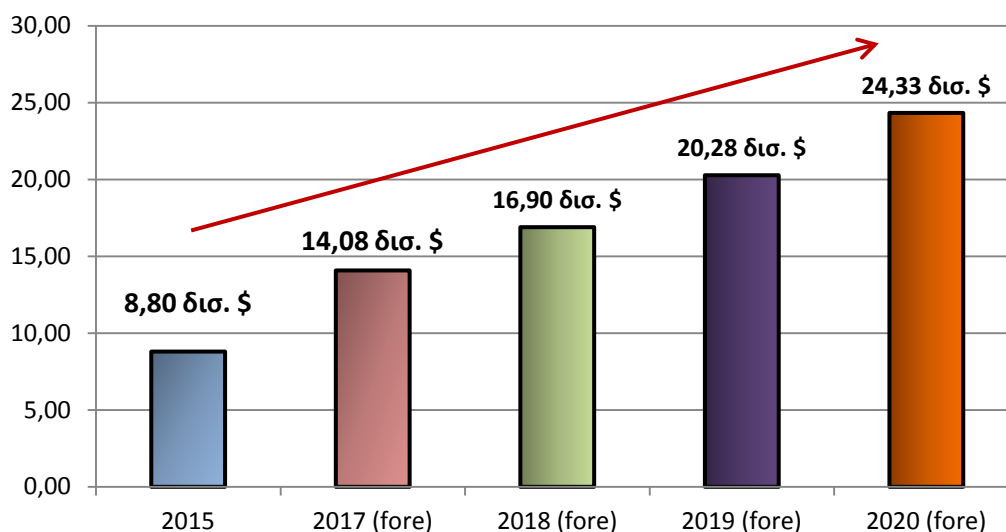
**Διάγραμμα 2.2.** Κατηγορίες καταναλωτών *gluten free* προϊόντων  
*Πηγή: Sam Fromartz, Unraveling The Gluten-Free Trend, 2015*

Από το Διάγραμμα 2.2 διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών προϊόντων χωρίς γλουτένη είναι άτομα που δεν έχουν κάποια διατροφική αλλεργία ή δυσανεξία αλλά έχουν υιοθετήσει αυτό τον τρόπο διατροφής για λόγους υγείας και ομορφιάς.

#### **2.2.1.2 Το μέγεθος της αγοράς *gluten free* προϊόντων στην Αμερική**

Βάσει της έρευνας, που διεξήγε μια μεγάλη εταιρεία ερευνών (Mintel) προκύπτει ότι ο τζίρος της εν λόγω αγοράς στην Αμερική για την τρέχουσα χρονιά (Ιούνιος 2015) ανέρχεται σε 8,8 δισ. δολάρια. Ο ρυθμός ανάπτυξης της υπολογίζεται να φτάσει μέχρι το 2017 το 60% ενώ το 2020 ο τζίρος της εν λόγω αγοράς αναμένεται να αγγίξει τα 24,3 δισ. δολάρια (Διάγραμμα 2.3) .

## ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ

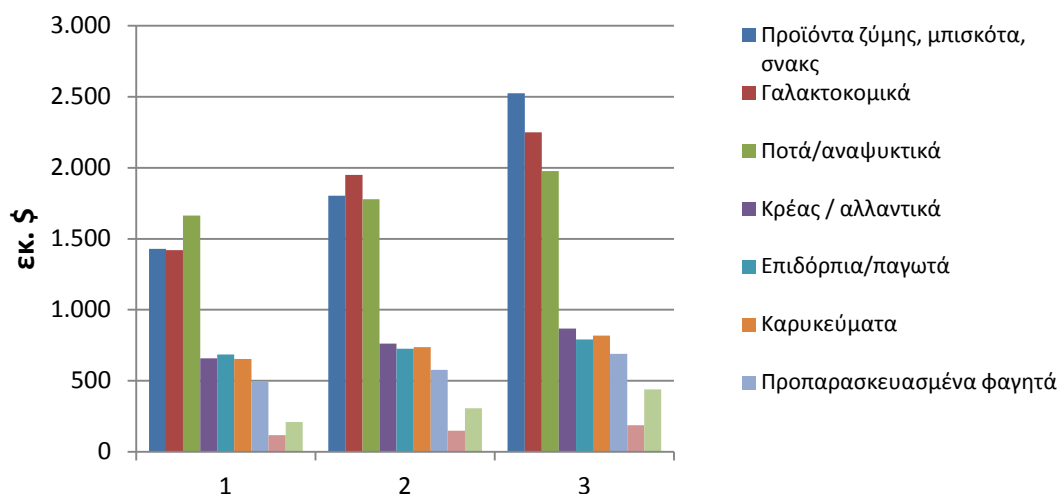


**Διάγραμμα 2.3.** Τρέχων ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στην Αμερική και μελλοντικές προβλέψεις  
**Πηγή:** Mintel Group Ltd., Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods, June 2015

### 2.2.1.3. Πωλήσεις gluten free προϊόντων 2011-2013

Τα προϊόντα που σημείωσαν τις υψηλότερες πωλήσεις, όπως απεικονίζονται και στο Διάγραμμα 2.4, ήταν προϊόντα ζύμης, μπισκότα, σνακς, γαλακτοκομικά και ποτά/αναψυκτικά.

## ΠΩΛΗΣΕΙΣ GLUTEN FREE ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 2011 - 2013



**Διάγραμμα 2.4.** Κατηγορίες προϊόντων με τις υψηλότερες πωλήσεις  
**Πηγή:** Denise Shoukas, Make room for Gluten-Free, 2014

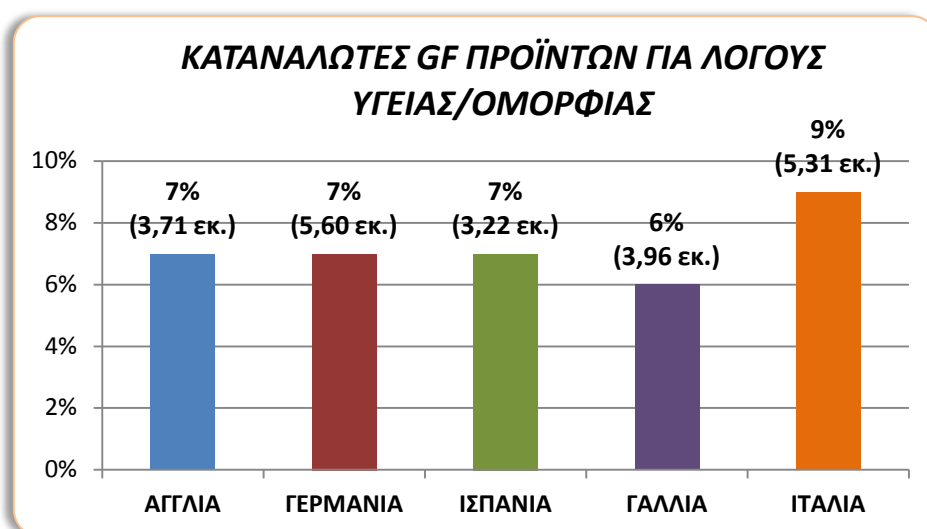
Στόχος της ανάλυσης που προηγήθηκε ήταν να ερευνηθεί η ζήτηση προϊόντων χωρίς γλουτένη και να τεκμηριωθεί η διάρκεια και η έντονη δυναμική του κινήματος “Gluten Free”. Στη συνέχεια θα δείξουμε συνοπτικά τη ζήτηση αυτών των προϊόντων σε κάποιες βασικές ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

### 2.3. Η αγορά Gluten Free προϊόντων στην Ευρώπη

Στην Ευρώπη η ζήτηση προϊόντων χωρίς γλουτένη αυξάνεται συνεχώς και ο κλάδος των προϊόντων αυτών θεωρείται από τους πιο δυναμικούς. Οι χώρες στις οποίες η ζήτηση παρουσιάζει συνεχή αύξηση είναι η Μ. Βρετανία, η Γερμανία, η Ισπανία η Γαλλία και η Ιταλία.

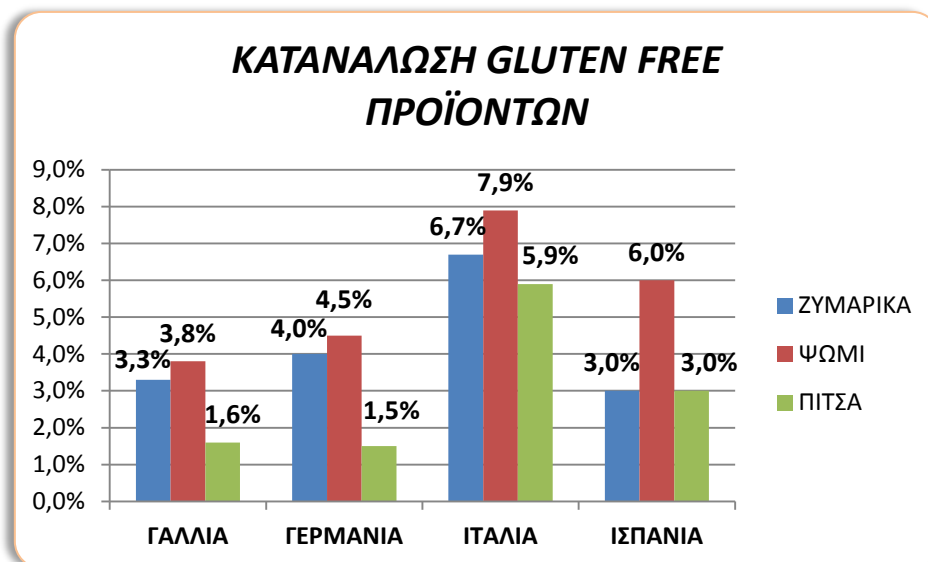
Βάσει ερευνών που έχουν διεξαχθεί στην Ευρώπη σχεδόν ένας στους δέκα καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα χωρίς γλουτένη επειδή ακολουθούν ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής ή θεωρούν ότι είναι πιο υγιεινά. Στην υποενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε διαγραμματικά τον αριθμό των καταναλωτών που αγοράζουν προϊόντα χωρίς γλουτένη χωρίς να παρουσιάζουν κάποιο νόσημα, το ποσοστό πωλήσεων που σημειώνουν τα επικρατέστερα “Gluten Free” προϊόντα και τον τζίρο από τις πωλήσεις τους.

Στο Διάγραμμα 2.5 απεικονίζονται ο αριθμός των καταναλωτών στις 5 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες που αναφέρθηκαν ανωτέρω, που αγοράζει προϊόντα “Gluten Free”.



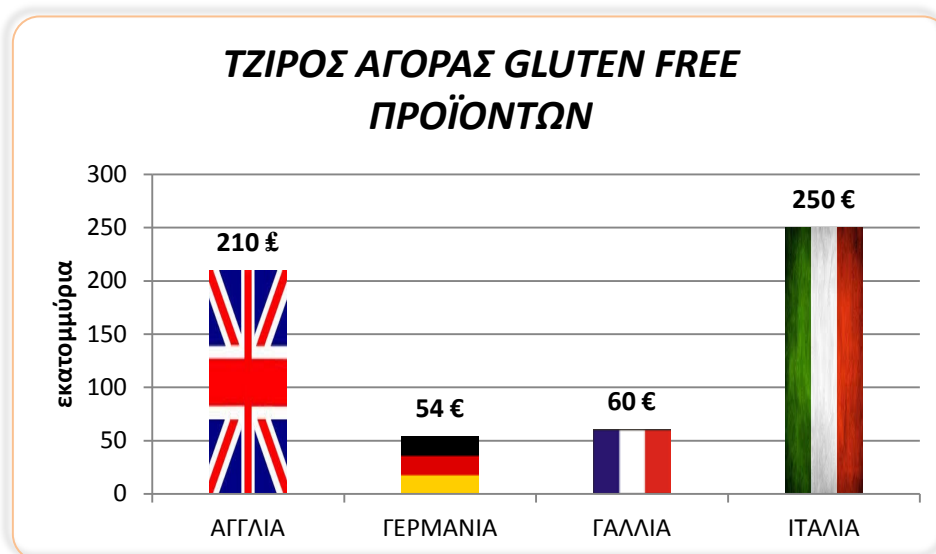
**Διάγραμμα 2.5.** Αριθμός καταναλωτών Gluten Free προϊόντων σε 5 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες  
Πηγή: Mintel Group Ltd., Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods, June 2015

Στο Διάγραμμα 2.6 αποτυπώνονται τα δημοφιλέστερα προϊόντα χωρίς γλουτένη και το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι πωλήσεις τους μέσα στον Κλάδο των Αρτοσκευασμάτων εν γένει και στις αντίστοιχες υποκατηγορίες του.



**Διάγραμμα 2.6.** Τα δημοφιλέστερα Gluten Free προϊόντα σε 4 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες  
 Πηγή: Mintel Group Ltd., Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods, June 2015

Ολοκληρώνοντας την έρευνα αγοράς στις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες θα παρουσιάσουμε, στο Διάγραμμα 2.7, τον τζίρο που σημειώνουν οι πωλήσεις των gluten free προϊόντων.



**Διάγραμμα 2.7.** Τζίρος Gluten Free προϊόντων σε 4 μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες  
 Πηγή: Mintel Group Ltd., Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods, June 2015



Συνοψίζοντας τα όσα αναλύσαμε στο κεφάλαιο αυτό βλέπουμε ότι η αγορά προϊόντων χωρίς γλουτένη παρουσιάζει μια συνεχή αύξηση. Ξεκινώντας από την Αμερική το κίνημα αυτό ήρθε στην Ευρώπη και η δυναμική του αυξάνεται ολοένα και περισσότερο. Ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού της κάθε χώρας καταναλώνει τα προϊόντα αυτά είτε επειδή έχει κάποιο αυτοάνοσο νόσημα είτε επειδή θέλει να ακολουθήσει έναν υγιεινό τρόπο ζωής. Επιπλέον είδαμε ότι ο τζίρος που σημειώνει η αντίστοιχη αγορά είναι ιδιαίτερα υψηλός σε κάθε χώρα και θα αυξηθεί περαιτέρω τα επόμενα χρόνια, με τις κατηγορίες των αρτοσκευασμάτων και των ζυμαρικών να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των πωλήσεων.

Στην Ελλάδα οι σχετικές έρευνες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο. Στην αγορά η ποικιλία ελληνικών “Gluten Free” προϊόντων είναι πολύ περιορισμένη ενώ ένας τομέας που ακόμα δεν έχει αναπτυχθεί καθόλου είναι εκείνος της εστίασης. Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ακόμα πιστοποιημένα εστιατόρια που να έχουν μόνο gluten free φαγητά, τα οποία να μπορούν να καταναλωθούν με ασφάλεια. Για το λόγο αυτό οι Έλληνες καταναλωτές, που ακολουθούν μια δίαιτα ελεύθερη γλουτένης, είναι υποχρεωμένοι να φτιάχνουν τα φαγητά που επιθυμούν στο σπίτι τους.

Διαβλέποντας την ισχυρή τάση που σημειώνεται παγκοσμίως για κατανάλωση gluten free προϊόντων, ρεύμα το οποίο θα έρθει και στην Ελλάδα και διαπιστώνοντας το κενό που υπάρχει στην αγορά ως προς την σίτιση αυτής της μερίδας καταναλωτών εκτός σπιτιού, στα κεφάλαια που ακολουθούν θα διαμορφώσουμε τη Στρατηγική για την επιτυχή είσοδο στον Κλάδο της εστίασης μελετώντας τη δημιουργία ενός εστιατορίου με πιάτα που δεν θα περιέχουν γλουτένη αποκτώντας έτσι διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον Κλάδο της Εστίασης.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Μπουλαντζά Α. Μαρία, Ανάπτυξη αρτοσκευασμάτων ελεύθερων γλουτένης με προσθήκη διαιτητικών ινών και μελέτη των φυσικών ιδιοτήτων τους, Μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία, Αθήνα 2014.

<http://newhope360.com/managing-your-business/7-gluten-free-statistics-you-need-know>

Agriculture and Agri-Food Canada, Gluten free packaged foods in the United States, Market indicator report, July 2011

<http://www.foodnavigator-usa.com/Markets/Gluten-free-takeout-orders-up-60-YoY-while-4-of-US-restaurants-now-offer-gluten-free-options-says-GrubHub>

<https://www.specialtyfood.com/news/article/make-room-gluten-free/>

Mintel Group Ltd., Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods, June 2015

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ

#### **3.1. Η έννοια της Στρατηγικής & Ορισμοί**

Η λέξη «Στρατηγική» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός και σημαίνει «η τέχνη των στρατηγών». Στα παλαιότερα χρόνια η διεξαγωγή πολέμου ήταν υψίστης εθνικής σημασίας και ο όρος «στρατηγική» αναφερόταν συχνά από στρατιωτικούς συγγραφείς. Η τέχνη των στρατηγών είναι η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα αχρηστεύσει τις δυνάμεις του αντίπαλου στρατού με αποτέλεσμα την εξουδετέρωση του.

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία (William H. Newman) της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως **στρατηγικές**. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής.

Ο **Alfred Chandler** (1962) ορίζει την στρατηγική ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»*.

Οι **Hofer** και **Schendel** (1978) σημειώνουν ότι *«στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»*.

Ο **James Brain Quinn** (1980) υποστηρίζει ότι «η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλο-ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων».

Ο **Kenneth Andrews** (1981) διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Τέλος, ο **Kenichi Ohmae** (1987) αναφέρει «το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα... Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον ανταγωνιστικό τρόπο».

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή προγραμματισμένων οδηγιών αλλά ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού θα επιτευχθούν μέσω της σωστής δραστηριοποίησης του. Επιτρέπει και διευκολύνει την επίτευξη των σκοπών, αναφέρεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της.

Συμπερασματικά, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες στο περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της.

### **3.2. Στρατηγική εναρμόνιση (Strategic Fit)**

Βασικό κομμάτι της στρατηγικής είναι η εναρμόνιση (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και τις απειλές από τη μία μεριά και τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη (Γεωργόπουλος, 2013).

Η εναρμόνιση αποτρέπει την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές δημιουργώντας ισχυρή συνοχή μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελεί βασικό στοιχείο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εναρμόνιση (fit) είναι γενικό και όμοιο μεταξύ των επιχειρήσεων κατά ένα μέρος του αλλά και ειδικό-προσαρμοσμένο στην κάθε επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη μοναδικότητα της και αμβλύνει τους συμβιβασμούς που η επιχείρηση πρέπει να κάνει.

Η στρατηγική εναρμόνιση διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

1. *Απλή συνοχή μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης και της στρατηγικής της:* Εάν ένα εστιατόριο για παράδειγμα ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους, τότε θα επιλέγει α' ύλης με χαμηλό κόστος, θα έχει περιορισμένο προσωπικό και υπηρεσίες προς τους πελάτες της, κ.ά.
2. *Εναρμόνιση που είναι αναγκαία μετά από ενίσχυση των λειτουργιών της επιχείρησης:* Για παράδειγμα μια επιχείρηση, που στοχεύει σε καλύτερη αξιολόγηση στους Οδηγούς Διασκέδασης, θα επιλέξει α' ύλης με υψηλότερο κόστος και άρα καλύτερη ποιότητα, θα προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες της, ένα πιο προσεγμένο και ευχάριστο περιβάλλον κ.ά.
3. *Εναρμόνιση μετά από βελτιστοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης:* Η βάση για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης είναι ο σωστός συντονισμός και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών που μπορούν να αποτρέψουν περιττές ενέργειες και να βελτιώσουν περαιτέρω τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης. Για παράδειγμα ένα εστιατόριο το οποίο έχει βραβευθεί για την ποιότητα του,

πρέπει να παρέχει φρέσκα φαγητά κάθε μέρα, να παρουσιάζει νέες γεύσεις, να προμηθεύεται καθημερινά, υλικά υψηλής ποιότητας κ.ά.

Και στις τρεις κατηγορίες εναρμόνισης εκείνο που μετράει είναι η επιχείρηση ως ολότητα και όχι κάποια τμήματα αυτής. Άλλωστε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από το σύνολο των δραστηριοτήτων και όχι από μεμονωμένες λειτουργίες της επιχείρησης. Στο βαθμό λοιπόν που η επιχείρηση θα επιτύχει την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων της με το εξωτερικό περιβάλλον θα καταφέρει είτε να μειώσει το κόστος της (Ηγέτης Κόστους) ή να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνιστή της (Διαφοροποίηση).

Η στρατηγική εναρμόνιση είναι θεμελιώδης όχι μόνο για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και για τη διατήρηση του. Είναι σαφώς πιο δύσκολο για τον ανταγωνιστή να αντιγράψει μια αλυσίδα αλληλοϋποστηριζόμενων λειτουργιών από το να μιμηθεί ένα τμήμα αυτών. Συνεπώς όταν η επιχείρηση βασίζεται σε ένα σύστημα λειτουργιών το οποίο έχει σχεδιαστεί με βάση τη στρατηγική εναρμόνιση, εξασφαλίζει τη στρατηγική τοποθέτηση της στην αγορά, την οχυρώνει και την καθιστά βιώσιμη.

Η επίτευξη της εναρμόνισης είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία διότι απαιτεί την υιοθέτηση αποφάσεων και δράσεων από διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία αυτή αποκαλύπτονται τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης που επηρεάζουν αρνητικά κάποιες λειτουργίες της και άρα τη συνολική της επίδοση, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύονται και τα δυνατά της σημεία που επίσης ενισχύουν κάποιες λειτουργίες της επιχείρησης.

Τέλος, η στρατηγική εναρμόνιση δημιουργεί πίεση και κίνητρα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της επιχείρησης, γεγονός που δυσκολεύει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνιστή της να την μιμηθεί.

### ***3.3. Αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης και Στρατηγική***

Οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν, πρέπει να είναι ευέλικτες απέναντι στις αλλαγές των αγορών και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

γενικότερα και να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα σε αυτές. Επιπλέον, σύμφωνα με το νέο δόγμα που επικρατεί, οι ανταγωνιστές μπορούν γρήγορα και εύκολα να αντιγράψουν οποιαδήποτε στρατηγική θέση με συνέπεια κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι προσωρινό. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν συνεχώς συστήματα αξιολόγησης για να επιτύχουν τις βέλτιστες πρακτικές και βρίσκονται σε έναν συνεχή αγώνα δημιουργίας και διατήρησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

*Μελετώντας τη λειτουργία και την οργάνωση των επιχειρήσεων διαπιστώνεται συχνά η αδυναμία των μάνατζερ να διαχωρίσουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης από τη στρατηγική. Η απαίτηση για παραγωγικότητα, ποιότητα και ταχύτητα οδήγησαν σε μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών διοίκησης όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το Outsourcing, η Διοίκηση Αλλαγής κ.ά. Όσο όμως οι μάνατζερ πιέζουν για βελτίωση προς κάθε κατεύθυνση με την εφαρμογή των εργαλείων αυτών τόσο η επιχείρηση απομακρύνεται από τον βιώσιμο ανταγωνισμό.*

Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη σωστή στρατηγική είναι εξίσου απαραίτητες και οδηγούν στην ανώτατη επίδοση και στο κέρδος, που είναι και ο τελικός στόχος της επιχείρησης, όμως λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο.

Η επιχείρηση μπορεί να πετύχει υψηλές επιδόσεις μόνο αν καταφέρει να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να το διατηρεί έναντι των ανταγωνιστών της. Παράλληλα θα πρέπει να αποδίδει συνεχώς μεγάλη αξία στον πελάτη της και μόνο όταν πετύχει το συνδυασμό αυτό, τότε οι τιμές των υπηρεσιών ή των προϊόντων της θα μπορούν να είναι ανάλογες της αξίας που αποδίδει στον πελάτη χωρίς να κινδυνεύει να τον χάσει.

Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης οδηγεί στο **σημείο υπεροχής**. Όταν φτάσει στο σημείο αυτό η επιχείρηση τότε σημαίνει ότι ο τρόπος που επιτελεί τις εργασίες της είναι καλύτερος από εκείνον του ανταγωνιστή της. Η εν λόγω αποτελεσματικότητα αναφέρεται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της

επιχείρησης και της επιτρέπει να μετασχηματίζει τις εισροές της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο π.χ. μειώνοντας τα ελαττωματικά προϊόντα ή παράγοντας ποιοτικότερα προϊόντα σε λιγότερο χρόνο.

Εν αντιθέσει με την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά σημαίνει ότι η επιχείρηση επιτελεί διαφορετικές εργασίες από τον ανταγωνιστή της ή επιτελεί τις ίδιες εργασίες με διαφορετικό τρόπο και υπερτερεί έναντι εκείνου διαρκώς. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αποκτά τη **διακριτή υπεροχή**.

Η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης είναι απαραίτητη για να επιτύχει τις βέλτιστες πρακτικές, που θα την οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού της σκοπού, που είναι το μέγιστο κέρδος, αλλά δεν επαρκεί μόνο αυτό λόγω της άμεσης διάδοσης των πρακτικών και της γρήγορης αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς ο ανταγωνισμός ως προς την κάθε λειτουργία μπορεί να οδηγεί σε βελτίωση και αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης αλλά μόνο προσωρινά. Ο σκοπός της κάθε επιχείρησης δεν πρέπει να είναι το πώς θα αντιγράψει τις πρακτικές του ανταγωνιστή αλλά πως θα αποκτήσει το δικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έπειτα να εργαστεί στο πως θα το διατηρεί.

Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν στρατηγικό όραμα προσπαθούν συχνά να επιβιώσουν εξαγοράζοντας τους ανταγωνιστές τους. Το αποτέλεσμα της τακτικής αυτής είναι ένας ανταγωνισμός χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα, στατικές ή πτωτικές τιμές προϊόντων/υπηρεσιών, συμπίεση του κόστους και τελικά αποτροπή των επενδύσεων στο συγκεκριμένο τομέα.

#### **3.4. Στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης**

Η στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά μπορεί να έχει τρεις στοχεύσεις, όπου η μία δεν αποκλείει ούτε επικαλύπτει την άλλη:

##### **Κατεύθυνση 1<sup>η</sup>**

*Τοποθέτηση βασιζόμενη στην ποικιλία (variety based positioning):* Στην περίπτωση



αυτή η επιχείρηση επιλέγει να παράξει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών χωρίς να στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών ενός συγκριμένου τμήματος της αγοράς. Οι πελάτες της επιχείρησης αυτής προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της αγοράς αλλά καλύπτουν ένα μόνο μέρος των αναγκών τους με την επιλογή της συγκεκριμένης υπηρεσίας/προϊόντος.

Στην κατηγορία αυτή θα μπορούσε να ενταχθεί μια αλυσίδα επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης που παρέχει τυποποιημένο φαγητό σε μεγάλη ποικιλία. Ένα τέτοιου τύπου εστιατόριο δεν προσφέρει προσεγμένο περιβάλλον, ιδιαίτερο σέρβις, ή υψηλή ποιότητα φαγητού. Απευθύνεται σε όλο τον πληθυσμό μαζικά, -παιδιά, εφήβους και μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους- και καλύπτει την ανάγκη των πελατών του για γρήγορο και φθινό φαγητό κατά τη διάρκεια μιας απαιτητικής μέρας με γρήγορους ρυθμούς, όπου δεν υπάρχει η πολυτέλεια του χρόνου για ένα ολοκληρωμένο γεύμα.

### **Κατεύθυνση 2<sup>η</sup>**

*Τοποθέτηση βασιζόμενη στις ανάγκες (needs-based positioning):* Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση επιλέγει να καλύψει όλες τις ανάγκες ή έστω τις περισσότερες ενός τμήματος της αγοράς συνεπώς ορίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα της έχοντας πρώτα τμηματοποιήσει την αγορά. Η κατεύθυνση αυτή προκύπτει όταν υπάρχουν σύνολα καταναλωτών με διαφορετικές ανάγκες, οι οποίες μπορούν να καλυφθούν μόνο όταν η επιχείρηση προσαρμόσει τις παροχές της με στόχευση στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (customization). Τέτοιες ομάδες καταναλωτών είναι π.χ. όσοι καταναλωτές επηρεάζονται από τις τιμές, απαιτούν διαφορετικά χαρακτηριστικά προϊόντος, απαιτούν διαφορετικές υπηρεσίες, κ.ά.

Στην κατηγορία αυτή θα μπορούσαμε να εντάξουμε ένα εστιατόριο το οποίο προσφέρει υγιεινό φαγητό, προσεκτικά μαγειρεμένο, το οποίο απευθύνεται κυρίως σε πελάτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας ή που προσέχουν τη διατροφή τους.

Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπουν οι μάνατζερ των επιχειρήσεων είναι ότι η κάλυψη διαφορετικών αναγκών δεν οδηγεί αυτομάτως

στην στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά εκτός αν οι δραστηριότητες της επιχείρησης, με τις οποίες καλύπτει τις διαφορετικές ανάγκες, *διαφέρουν* από εκείνες του ανταγωνιστή. Διαφορετικά, αν δεν ίσχυε αυτό, τότε ο κάθε ανταγωνιστής θα μπορούσε να καλύπτει με τον ίδιο τρόπο τις ίδιες ανάγκες χωρίς να παρέχει κάτι ξεχωριστό ή μοναδικό και συνεπώς χωρίς να παρέχει αξία στον πελάτη.

### **Κατεύθυνση 3<sup>η</sup>**

*Τοποθέτηση βασιζόμενη στον διαφορετικό τρόπο προσέγγισης των πελατών:* Οι ανάγκες τους είναι παρόμοιες με εκείνες άλλων πελατών αλλά ο τρόπος με τον οποίο καλύπτονται διαφέρει.

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται εστιατόρια που βρίσκονται σε ορεινές και παραθαλάσσιες περιοχές. Τα εστιατόρια που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές είναι διακοσμημένα με ξύλο, ώστε να εναρμονίζονται με το περιβάλλον και τα πιάτα που προσφέρονται κυρίως είναι σούπες και διάφορα είδη κρέατος. Τα εστιατόρια που βρίσκονται στις παραθαλάσσιες περιοχές είναι διακοσμημένα με αντικείμενα που παραπέμπουν στη θάλασσα π.χ. δίχτυα, όστρακα, άμμο κλπ. και τα πιάτα που προσφέρουν είναι κυρίως θαλασσινά και ψάρια.

Η κάλυψη των αναγκών ενός ορεινού ή παραθαλάσσιου πληθυσμού είναι ένα δείγμα στρατηγικής τοποθέτησης της επιχείρησης μέσω της υιοθέτησης διαφορετικών τρόπων για να προσεγγίσει ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών.

Συμπερασματικά όποια και αν είναι η κατεύθυνση της στρατηγικής τοποθέτησης της επιχείρησης –ποικιλία, ανάγκες, διαφορετική προσέγγιση καταναλωτών- απαιτείται ένα σύνολο καλά ορισμένων και οργανωμένων δραστηριοτήτων από πλευράς της επιχείρησης, ώστε να επιτελεί το αντικείμενο της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να προσαρμόζει τη στρατηγική της τοποθέτησης στις ανάγκες της αγοράς, να έχει υψηλή επίδοση και να επιτυγχάνει τον ύψιστο σκοπό της κέρδος, που είναι το κέρδος των μετόχων.

### **3.5. Σημασία της Στρατηγικής**

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της δραστηριότητας που ασκεί ή το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Το επιχειρηματικό περιβάλλον στη σημερινή εποχή μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment).

Η δομή της αγοράς έχει μετατραπεί σε έντονα ανταγωνιστική, η πίεση που ασκείται από τους πελάτες είναι εντονότατη ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν ενώ ταυτόχρονα ο ρυθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι τόσο έντονος ώστε να δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα.

Το πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την αύξηση των ομάδων ενδιαφερόντων (stakeholders), οι οποίες επηρεάζουν τη δράση της επιχείρησης, έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται η συνεχής αναπροσαρμογή της στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική συνδέει αποτελεσματικά την επιχείρηση με το περιβάλλον της, καθώς χαράσσει την κατεύθυνση στην οποία θα πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αλλαγή ενώ πολλές φορές προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της σωστής στρατηγικής η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχώς και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να αναπροσαρμόζει συνεχώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.

Επιπλέον, η στρατηγική είναι ουσιώδης και απαραίτητη σε μια επιχείρηση γιατί συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση της μοναδικότητας της ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει το συνδυασμό διαφορετικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα την άριστη επίδοση μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Εάν δεν υπήρχε ανταγωνισμός και ανάγκη για επιβίωση τότε δεν θα

υπήρχε ανάγκη για χάραξη στρατηγικής.

Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής η επιχείρηση διαφοροποιεί τις δραστηριότητες της από εκείνες των ανταγωνιστών της. Αν η κάθε επιχείρηση μπορούσε με τον ίδιο συνδυασμό δραστηριοτήτων να καλύψει τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, να παράξει ποικιλία προϊόντων και να μπορεί να προσεγγίσει το τμήμα της αγοράς που έχει στοχοθετήσει, τότε θα αρκούσε η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών, η οποία θα καθόριζε και την επίδοση.

Η σωστή στρατηγική υποδεικνύει επίσης τι να μην κάνει η επιχείρηση αλλά και τους κατάλληλους συμβιβασμούς, στους οποίους πρέπει να προβεί. Η κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει μια καλή ιδέα έχει πολλές επιλογές, από τις οποίες πρέπει να διαλέξει τις καταλληλότερες, να αποφύγει τις λανθασμένες κι ταυτόχρονα να κάνει συμβιβασμούς, ώστε να υλοποιήσει σωστά την ιδέα της. Αν δεν υπήρχε αυτή η πληθώρα επιλογών και η ανάγκη για συμβιβασμούς, τότε μόνο η έννοια της στρατηγικής δεν θα είχε καμία υπόσταση.

Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφεύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει (Γεωργόπουλος, 2013).

**Συμπερασματικά**, η σωστή χάραξη στρατηγικής οδηγεί την επιχείρηση σε ένα υγιή ανταγωνισμό που αποφέρει πολυάριθμα οφέλη στην επιχείρηση και στους πελάτες της και ταυτόχρονα της επιτρέπει να ασκεί ένα μείγμα δραστηριοτήτων μέσω των οποίων προσδίδει υψηλή αξία στους πελάτες της. Τέλος, της επιτρέπει να αποκτήσει μοναδικές δυνατότητες και ικανότητες ενώ ενισχύει και την ταυτότητα της.

### **3.6. Στρατηγική γαλάζιου ωκεανού (BLUE OCEAN STRATEGY)**

Λόγω της δύσκολης οικονομικής και πολιτικής συγκυρίας που επικρατεί στην Ελλάδα

αυτή την περίοδο, το επιχειρηματικό κλίμα είναι βαρύ και το μέλλον δυσοίωνο. Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και συνεπώς βιωσιμότητας ενώ πολλές από αυτές τελικά κλείνουν. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στο Κλάδο της Εστίασης, στον οποίο οι επιχειρήσεις αδυνατώντας να διαφοροποιηθούν, εγκλωβίζονται στον αιματηρό ανταγωνισμό, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό αυτών δεν καταφέρνει να επιβιώσει.

Σε ένα τόσο δύσκολο και αφιλόξενο επιχειρηματικό περιβάλλον για να μπορέσει να αναπτυχθεί μια νέα ή ήδη υπάρχουσα επιχείρηση θα πρέπει να ανοίξει τα όρια του Κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται και να δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον επιχειρηματικότητας.

Το κλειδί για να το πετύχει αυτό είναι να χαράξει μια νέα Στρατηγική γαλάζιου ωκεανού και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Μέσω της εφαρμογής πολύτιμων εργαλείων όπως το Πλαίσιο των Έξι Διαδρομών, το Στρατηγικό καμβά κι το Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων, η επιχείρηση μπορεί να απεγκλωβιστεί από τα κόκκινα νερά του ανταγωνισμού, να δημιουργήσει νέα ζήτηση και να επιτύχει βιωσιμότητα, ανάπτυξη και κερδοφορία.

Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν θα αναλύσουμε τα τρία παραπάνω σημαντικά εργαλεία για την χάραξη Στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού, κάνοντας παράλληλα αναφορά στον Κλάδο της Εστίασης.

### **3.7. Το Πλαίσιο των Έξι Διαδρομών**

Η ικανότητα της επιχείρησης να επαναπροσδιορίσει τα όρια της αγοράς μέσα στην οποία ανταγωνίζεται και να αποσπαστεί από τον αιματηρό ανταγωνισμό αποτελεί τη βασική αρχή για τη δημιουργία στρατηγικής σε γαλάζια νερά.

Το *Πλαίσιο των Έξι Διαδρομών* αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο αναλύει έξι διαφορετικούς τρόπους επαναπροσδιορισμού των ορίων της αγοράς. Η κάθε διαδρομή έχει γενική εφαρμογή στους τομείς της βιομηχανίας και οδηγεί τις επιχειρήσεις στη διαμόρφωση νέων, καινοτόμων και κερδοφόρων ιδεών. Καμία από τις διαδρομές αυτές δεν προϋποθέτει πρόβλεψη του μέλλοντος αλλά βασίζεται στη

διερεύνηση οικείων και γνωστών δεδομένων μέσω μιας νέας οπτικής.

Το εργαλείο αυτό της στρατηγικής συγκρούεται με τις βασικές παραδοχές, στις οποίες στηρίζονται οι στρατηγικές των εταιρειών και τις εγκλωβίζουν στον αιματηρό ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις περιορίζονται στις ακόλουθες ενέργειες:

- Επιδιώκουν να καταλάβουν την ηγετική θέση μέσα στα όρια του Κλάδου τους
- Αντιλαμβάνονται τον Κλάδο μέσα από τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων και επιδιώκουν να ξεχωρίσουν μέσα στην στρατηγική ομάδα που ήδη ανήκουν
- Επικεντρώνονται πάντα στην ίδια καταναλωτική ομάδα είτε είναι εκείνη των αγοραστών, είτε των χρηστών είτε εκείνων που ασκούν την επιρροή
- Περιορίζονται στην ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που καθορίζονται από τον κλάδο
- Αποδέχονται τον λειτουργικό ή συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου και δρουν βάσει αυτού
- Επικεντρώνονται στους ίδιους παράγοντες ανταγωνισμού και βάσει αυτών σχηματίζουν τη στρατηγική τους.

Όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις υιοθετούν τις ανωτέρω ενέργειες, τόσο περισσότερο συγκλίνουν μεταξύ τους και εγκλωβίζονται στα όρια του αιματηρού ανταγωνισμού. Για να μπορέσουν να απεγκλωβιστούν οι επιχειρήσεις και να οδηγηθούν σε γαλάζια νερά, θα πρέπει να αγνοήσουν τους ήδη υπάρχοντες κανόνες ανταγωνισμού και να στραφούν σε εναλλακτικούς κλάδους, σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες, άλλες κατηγορίες καταναλωτών κ.ά.

### **Διαδρομή 1<sup>η</sup>**

Υπό ευρεία έννοια, μια επιχείρηση δεν ανταγωνίζεται μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με εκείνη, αλλά και επιχειρήσεις που λειτουργούν σε άλλους κλάδους και οι οποίες παράγουν εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα εναλλακτικά προϊόντα/υπηρεσίες σε σύγκριση με τα υποκατάστατα, αποτελούν

μια εκτενή κατηγορία. Προϊόντα ή υπηρεσίες που διαφέρουν ως προς τη δομή αλλά έχουν παρόμοια χρησιμότητα ονομάζονται υποκατάστατα, ενώ η κατηγορία των εναλλακτικών επιλογών περιλαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες που διαφέρουν ως προς τη λειτουργία τους αλλά εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό.

Για παράδειγμα όταν κάποιος επιλέξει να καλέσει τους φίλους του στο σπίτι για να τους κάνει το τραπέζι, η ενέργεια του αυτή αποτελεί υποκατάστατο της εξόδου για φαγητό εκτός εστίας. Η χρησιμότητα της υπηρεσίας αυτής είναι η ίδια δηλ. τα άτομα που θα συμμετέχουν, θα διασκεδάσουν, όπως σε μία έξοδο σε κάποιο εστιατόριο, όμως διαφέρει η υπηρεσία αυτή ως προς τη δομή, δηλ. το περιβάλλον είναι πιο οικείο, οι συμμετέχοντες αισθάνονται πιο άνετα, τα πιάτα που θα προσφερθούν είναι συγκεκριμένα και η διαδικασία του σερβιρίσματος επίσης διαφέρει.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εναλλακτικής επιλογής είναι το σινεμά σε σχέση με το εστιατόριο. Το εστιατόριο επιτελεί διαφορετική λειτουργία σε σχέση με το σινεμά, δηλ. προσφέρει αφενός τη γαστρονομική ευχαρίστηση και αφετέρου τη δυνατότητα συνομιλίας-επικοινωνίας με άλλα άτομα, ενώ το σινεμά προσφέρει την ευχαρίστηση ενός θεάματος. Οι δυο αυτές επιλογές διασκέδασης διαφέρουν ως προς τη δομή και τη λειτουργία αλλά εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη, που είναι η διασκέδαση.

Οι καταναλωτές, πριν λάβουν οποιαδήποτε αγοραστική απόφαση σταθμίζουν πάντα τις εναλλακτικές επιλογές που έχουν. Από την άλλη εκείνοι που προσφέρουν μια υπηρεσία ή ένα προϊόν σπάνια λαμβάνουν υπόψη τους την πληθώρα εναλλακτικών επιλογών που έχουν οι καταναλωτές και το πόσο εύκολα εκείνοι μπορούν να ανταποκριθούν στο κάλεσμα του ανταγωνιστή μέσω μιας πτώσης τιμών ή μια νέας διαφημιστικής καμπάνιας.

Συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τις εναλλακτικές επιλογές που έχει το κοινό, στο οποίο απευθύνονται και βάσει αυτών των δεδομένων να χαράξουν τη στρατηγική τους.

## **Διαδρομή 2<sup>η</sup>**

Η στρατηγική γαλάζιου ωκεανού μπορεί εξίσου να δημιουργηθεί εξετάζοντας τις στρατηγικές ομάδες. Ο όρος «στρατηγική ομάδα» αναφέρεται σε ένα σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο Κλάδο και έχουν παρόμοια στρατηγική. Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να δημιουργηθούν βάσει δύο κύριων παραγόντων ανταγωνισμού: της τιμής και της επίδοσης. Κάθε άνοδος της τιμής συνεπάγεται και άνοδο της επίδοσης σε κάποιους τομείς της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν στη βελτίωση της θέσης τους μέσα στη στρατηγική ομάδα που ήδη ανήκουν. Επιπλέον, καμία στρατηγική ομάδα δεν προσέχει ιδιαίτερα τις κινήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων, διότι θεωρούν ότι δεν έχουν κοινά σημεία ανταγωνισμού.

Στη διαδρομή αυτή το κλειδί για να οδηγηθεί μία επιχείρηση σε γαλάζια νερά είναι να βγει από αυτή τη περιορισμένη αντίληψη του ανταγωνισμού και να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που κατευθύνουν κάθε φορά τις αποφάσεις των καταναλωτών προς ένα στρατηγικό γκρουπ π.χ. μειωμένη τιμή, υψηλή ποιότητα, καινοτομία κ.ά.

## **Διαδρομή 3<sup>η</sup>**

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις συγκλίνουν στις ίδιες ομάδες καταναλωτών. Στην πραγματικότητα όμως υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες ατόμων που καθορίζουν άμεσα ή έμμεσα τις αγοραστικές αποφάσεις και αυτές αποτελούνται από τους *αγοραστές*, τους *καταναλωτές* και εκείνους που *ασκούν επιρροή*. Τα τρία αυτά γκρουπ συνήθως διαφέρουν μεταξύ τους και επίσης αποδίδουν διαφορετική βαρύτητα στην αξία που λαμβάνουν από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τις τρεις αυτές ομάδες και να στοχεύσει σε εκείνη, που θα της δώσει το μεγαλύτερο κέρδος.

Το εστιατόριο, που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας εργασία θα πρέπει να στοχεύσει σε δύο κατηγορίες, αφενός στους τελικούς καταναλωτές που πάσχουν



από κοιλιοκάκη, ευαισθησία στη γλουτένη ή κάνουν υγιεινή διατροφή και αφετέρου στους γιατρούς-διαιτολόγους, που μπορεί να προτείνουν το εστιατόριο στους ασθενείς-πελάτες τους.

Αναλύοντας λοιπόν τις ομάδες καταναλωτών και στοχεύοντας στην κατάλληλη, η επιχείρηση αποκτά μια νέα οπτική, βάσει της οποίας θα χαράξει τη στρατηγική της και θα οδηγηθεί σε γαλάζια νερά.

#### ***Διαδρομή 4<sup>η</sup>***

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίζουν τυχόν συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες κατά τη διαδικασία χάραξης στρατηγικής, διότι σε αυτά συνήθως υπάρχει αξία, η οποία μένει ανεκμετάλλευτη. Το ζητούμενο είναι η επιχείρηση να προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση στους πελάτες της ώστε αυτοί να μην ανατρέξουν στον ανταγωνιστή. Ένας απλός τρόπος για τα το πετύχει είναι να εντοπίσει τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά που θα παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία στον πελάτη, για παράδειγμα σε ένα οποιοδήποτε εστιατόριο μια σημαντική υπηρεσία πριν την προσφορά του γεύματος είναι η διάθεση θέσεων στάθμευσης του αυτοκινήτου.

#### ***Διαδρομή 5<sup>η</sup>***

Μια επιχείρηση απευθύνεται στη λογική ή στο συναίσθημα του πελάτη της. Για παράδειγμα κάποιες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται ως προς την τιμή και τη χρησιμότητα αυτών που προσφέρουν και συνεπώς απευθύνονται στη λογική του καταναλωτή, ενώ αντίθετα κάποιες άλλες επιχειρήσεις προσπαθούν να επηρεάσουν τα συναισθήματα του καταναλωτή. Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων καθορίζει τις προσδοκίες των καταναλωτών και αντιστρόφως.

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν είτε στη λογική μόνο είτε στο συναίσθημα των καταναλωτών κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους δεν προσπαθούν να αλλάξουν πορεία αλλά ακολουθούν πάντα την ίδια στόχευση. Για το λόγο αυτό αποκόπτονται από τους πελάτες τους και αδυνατούν να ανακαλύψουν τι πραγματικά τους ελκύει και τους ικανοποιεί. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους

καταναλωτές ως προς το τι να περιμένουν χωρίς να είναι σε θέση να τους εκπλήξουν και να δημιουργήσουν νέα ζήτηση.

Όταν όμως οι επιχειρήσεις αλλάξουν προσανατολισμό και από τη λογική στοχεύσουν και στο συναίσθημα του καταναλωτή και αντίστροφα τότε δημιουργούν ένα νέο χώρο στην αγορά. Αν για παράδειγμα σε ένα εστιατόριο ο ιδιοκτήτης συνομιλεί με τους πελάτες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους, τότε αποδίδει μεγαλύτερη αξία σε εκείνους, στοχεύει στο συναίσθημα τους και η επιχείρησή του θα έχει μεγαλύτερη αποδοχή.

### **Διαδρομή 6<sup>η</sup>**

Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις τάσεις της αγοράς και όταν τις εκμεταλλεύονται με σωστό τρόπο μπορούν να απεγκλωβιστούν από τον αιματηρό ανταγωνισμό. Ο τρόπος για να το επιτύχουν αυτό είναι να προβλέψουν την αξία που θα προσθέσει η νέα τάση στον πελάτη.

Όμως, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά της επιχείρησης όταν εμφανίζεται μια νέα τάση. Για να μπορέσει η επιχείρηση να την ακολουθήσει θα πρέπει αυτή να παρουσιάζει ανοδική σταθερή πορεία και να είναι μη αναστρέψιμη. Ως παράδειγμα μια τέτοιας τάσης μπορούμε να αναφέρουμε τη διατροφή χωρίς γλουτένη. Όπως υποστηρίξαμε στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας η συγκεκριμένη διατροφή σημειώνει ανοδική τάση και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη αναστρέψιμη. Η ανοδική της πορεία οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ένα τμήμα του πληθυσμού κάθε χώρας, που υποφέρει από το αυτοάνοσο νόσημα της Κοιλιοκάκης το οποίο ήταν άγνωστο για πολλά χρόνια, αλλά λόγω των εξελιγμένων πλέον μεθόδων διάγνωσης αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός όσων έχουν διαγνωστεί με αυτό. Η μη αναστρέψιμη πορεία της τάσης αυτής οφείλεται στο γεγονός ότι το νόσημα δεν θεραπεύεται, ενώ ο μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης του είναι μέσω της διατροφής.

Διαβλέποντας η επιχείρηση την τάση και προβλέποντας την κατάληξη της στο μέλλον στη δημιουργία μιας νέας κατάστασης, μπορεί να χαράξει μια νέα

στρατηγική γαλάζιου ωκεανού.

### **3.8. Ο Στρατηγικός Καμβάς**

Το καίριο ερώτημα που απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις είναι: «Πως θα μπορέσει μια επιχείρηση να ξεφύγει από τον αιματηρό ανταγωνισμό και να οδηγηθεί σε νέα νερά όπου θα καθορίσει εκείνη ως ηγέτης τους κανόνες του ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις που θα εισέλθουν μετά από εκείνη»;

Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα χρησιμοποιήσουμε τον στρατηγικό καμβά, ένα πλαίσιο ανάλυσης και δράσης για τη δημιουργία στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού. Το εργαλείο αυτό εξυπηρετεί δύο σκοπούς:

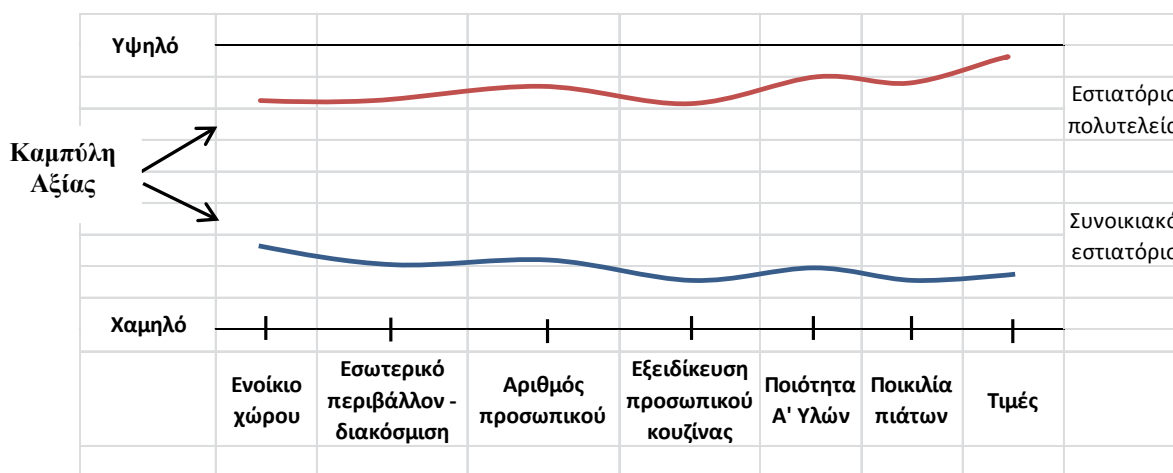
1. *Σκιαγραφεί την κατάσταση που επικρατεί στην ήδη γνωστή αγορά.* Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται ο ανταγωνισμός και οι τομείς στους οποίους περιορίζεται π.χ. εξυπηρέτηση, ποιότητα προσφερόμενων αγαθών, κόστος λειτουργίας κ.ά. αλλά επίσης καθορίζει το τι προσδοκούν οι καταναλωτές από τον Κλάδο π.χ. υψηλή ποιότητα σε χαμηλές τιμές.

Στον κλάδο της εστίασης για παράδειγμα, ένα εστιατόριο πολυτελείας που βρίσκεται σε κάποιο ακριβό προάστιο έχει υψηλό ενοίκιο, πολυάριθμο προσωπικό, εξειδικευμένους επαγγελματίες στην κουζίνα συνήθως επώνυμους, πολύ καλή ποιότητα α' υλών κ.ά. Η ποιότητα των υπηρεσιών και των προσφερόμενων αγαθών είναι υψηλή μεν, συνεπάγεται όμως υψηλό κόστος, το οποίο μεταφέρεται και ενσωματώνεται στις τιμές του. Συνεπώς τα εστιατόρια αυτής της κατηγορίας δεν είναι προσιτά σε όλους τους καταναλωτές αλλά μόνο σε συγκεκριμένη κατηγορία του πληθυσμού.

Υπάρχει και μια άλλη γενική κατηγορία εστιατορίων που είναι συνοικιακά, δεν πληρώνουν υψηλό ενοίκιο, δεν απασχολούν πολυάριθμο ή εξειδικευμένο προσωπικό, δεν χρησιμοποιούν α' ύλες υψηλής ποιότητας, έχουν περιορισμένη ποικιλία φαγητών κ.ά. Το κόστος των συγκεκριμένων εστιατορίων είναι πιο χαμηλό και οι τιμές τους επίσης και συνεπώς είναι πιο προσιτά σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού.

Ο οριζόντιος άξονας του στρατηγικού καμβά απεικονίζει τους παράγοντες στους οποίους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και επενδύουν. Ο κάθετος άξονας απεικονίζει το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών που λαμβάνουν οι εκάστοτε αγοραστές/καταναλωτές. Η *καμπύλη αξίας*, που αποτελεί ένα βασικό κομμάτι του στρατηγικού καμβά, είναι η γραφική απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης με βάση τα πεδία ανταγωνισμού του κλάδου.

Ο στρατηγικός καμβάς των ανωτέρω δύο γενικών κατηγοριών εστιατορίων.



**Διάγραμμα 3.1.** Απεικόνιση καμπύλης αξίας δύο χαρακτηριστικών κατηγοριών εστιατορίων

Η υψηλή βαθμολογία σημαίνει ότι το εστιατόριο προσφέρει στους πελάτες του περισσότερα και γι' αυτό το λόγο επενδύει περισσότερο σε συγκεκριμένους παράγοντες και έχει υψηλότερες τιμές. Η χαμηλή βαθμολογία επίσης, σημαίνει ότι το εστιατόριο προσφέρει λιγότερα στους πελάτες του και σε χαμηλότερες τιμές. Ανάμεσα στις δύο καμπύλες υπάρχει πληθώρα άλλων καμπυλών εστιατορίων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους στους διάφορους παράγοντες.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών στον κλάδο της εστίασης, αν τοποθετήσουμε τις καμπύλες αξίας όλων των εστιατορίων πολυτελείας στον στρατηγικό καμβά, θα διαπιστώσουμε ότι όλα έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ, δηλ. προσφέρουν υψηλή ποιότητα σε υψηλή τιμή σε όλους τους παράγοντες ανταγωνισμού. Το στρατηγικό τους προφίλ ορίζεται από την υιοθέτηση μιας κλασικής στρατηγικής διαφοροποίησης.

Αν ακολουθήσουμε την ίδια διαδικασία και στα συνοικιακά εστιατόρια θα

οδηγηθούμε στην ίδια διαπίστωση, δηλ. ότι προσφέρουν χαμηλή ποιότητα σε χαμηλή τιμή σε όλους τους παράγοντες ανταγωνισμού. Η ομάδα αυτή, λοιπόν, αποτελείται από παίκτες χαμηλού κόστους.

Για να μπορέσουμε να θέσουμε μια επιχείρηση σε δυνατή και κερδοφόρα τροχιά στα πλαίσια των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο, δεν αρκεί να αναλύσουμε τις κινήσεις του ανταγωνιστή και να προσπαθήσουμε να τον εκτοπίσουμε προσφέροντας περισσότερα σε χαμηλότερη τιμή. Ούτε η εντατική έρευνα γύρω από τις απαιτήσεις των καταναλωτών μπορεί να ανοίξει νέους δρόμους για την επιχείρηση, διότι ο σκοπός των απαιτήσεων των καταναλωτών είναι κοινός και συνοψίζεται στη φράση «θέλω περισσότερα, για λιγότερα χρήματα». Επιπλέον μελετώντας έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε καταναλωτές διαπιστώνεται ότι οι απαιτήσεις τους επικεντρώνονται σε παράγοντες, που είναι ήδη γνωστοί στον κλάδο και στους οποίους ήδη ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Συνεπώς οι συγκεκριμένες στρατηγικές μπορεί να αυξήσουν προσωρινά τις πωλήσεις της επιχείρησης αλλά αδυνατούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε γαλάζια νερά.

*Για να αλλάξει ριζικά ο στρατηγικός καμβάς, θα πρέπει η επιχείρηση να αλλάξει τον προσανατολισμό της από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές σε **εναλλακτικές επιλογές** και από τους πελάτες στους **μη-πελάτες** και να αντισταθεί στην παλιά λογική της αντιγραφής των ανταγωνιστών της και της επιλογής μεταξύ Διαφοροποίησης και Ηγεσίας Κόστους. Επιπλέον όταν η επιχείρηση εστιάζει τον στρατηγικό της σχεδιασμό σε εναλλακτικές επιλογές και στους μη-πελάτες, αποκτά μια βαθύτερη γνώση στο πως θα επαναπροσδιορίσει τους παράγοντες ανταγωνισμού και θα τους διευρύνει, δίνοντας παράλληλα νέα αξία στον πελάτη. Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, η συμβατική στρατηγική λογική οδηγεί την επιχείρηση να προσφέρει μεν καλύτερες λύσεις αλλά στους ίδιους παράγοντες ανταγωνισμού.*

### **3.9. Το Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων**

Για να επαναπροσδιορίσει τα στοιχεία που δίνουν αξία στον πελάτη και να δημιουργήσει μια νέα καμπύλη αξίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργαλείο «Πλαίσιο των Τεσσάρων Δράσεων». Πρόκειται για τέσσερα βασικά

ερωτήματα που μπορούν να αναμορφώσουν τη στρατηγική λογική της επιχείρησης και το επιχειρηματικό της μοντέλο. Τα ερωτήματα, στα οποία πρέπει να απαντήσει η επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιους παράγοντες, που ο κλάδος έχει δεδομένους, πρέπει να εξαλείψουμε;
2. Ποιους παράγοντες θα πρέπει να μειώσουμε, κάτω από τα επίπεδα του κλάδου;
3. Ποιους παράγοντες θα πρέπει να αυξήσουμε πάνω από τα επίπεδα του κλάδου;
4. Ποιους παράγοντες πρέπει να δημιουργήσουμε, τους οποίους ο κλάδος δεν προσφέρει;

Η πρώτη ερώτηση εξαναγκάζει την επιχείρηση να εξαλείψει τους παράγοντες, γύρω από τους οποίους ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις του κλάδου. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες ανταγωνισμού θεωρούνται δεδομένοι ακόμα και αν δεν έχουν αξία πλέον ή μειώνουν την υπάρχουσα αξία. Επιπλέον κάποιες φορές υπάρχει μια ριζική αλλαγή στο τι έχει αξία για τους καταναλωτές αλλά οι επιχειρήσεις δεν το αντιλαμβάνονται ή δεν κάνουν κάτι γι' αυτό.

Στα περισσότερα εστιατόρια ένας βασικός παράγοντας ανταγωνισμού είναι να προσφέρουν πιάτα φθηνά και νόστιμα. Για να επιτύχει το αποτέλεσμα αυτό ένα εστιατόριο, χρησιμοποιεί α' ύλης μέτριας ποιότητας και πολλά μπαχαρικά για να δώσει άρωμα και ωραία γεύση στο φαγητό. Το αποτέλεσμα είναι να προσφέρει στους πελάτες βαριά φαγητά με χαμηλό κόστος, που επιβαρύνουν όμως την υγεία τους. Ένας ακόμα παράγοντας ανταγωνισμού είναι το μέγεθος πολλών εστιατορίων. Οι ιδιοκτήτες τους επιλέγουν μεγάλους χώρους με πολλά τραπέζια για να εξυπηρετούν πολλούς πελάτες. Το αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι οι πελάτες να κάθονται σε περιορισμένο χώρο και να μην έχουν ελευθερία κινήσεων. Συνεπώς η συγκεκριμένη επιχείρηση γίνεται απρόσωπη χωρίς συγκεκριμένη ταυτότητα και αποδίδει χαμηλή αξία στον πελάτη της.

Στο εστιατόριο με πιάτα αμιγώς χωρίς γλουτένη οι ανωτέρω παράγοντες θα **εξαλειφθούν**. Τα φαγητά που θα προσφέρονται στους πελάτες θα είναι ελαφριά και γευστικά, με τη χρήση λίγων και ποιοτικών υλικών για την παρασκευή ενός πιάτου,

ώστε να αναδεικνύονται οι γεύσεις των α' υλών. Άλλωστε καμία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εστίασης δεν πρέπει να αμελεί, ότι οι καταναλωτές είναι ενημερωμένοι πλέον σε θέματα υγείας και διατροφής.

Επιπλέον ο χώρος που θα στεγάζεται η συγκεκριμένη επιχείρηση θα είναι ζεστός, άνετος και φιλικός στους πελάτες, οι οποίοι θα μπορέσουν να περάσουν κάποιες ευχάριστες ώρες με τους φίλους τους και την οικογένεια τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αποκτά συγκεκριμένη ταυτότητα και αποδίδει υψηλή αξία στους πελάτες της.

Η δεύτερη ερώτηση αναγκάζει μια επιχείρηση να εξετάσει το αν κάποιες παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα έχουν σχεδιαστεί με δόσεις υπερβολής προκειμένου να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό.

Σε κάποια εστιατόρια παρέχονται υπερβολικές υπηρεσίες σε πελάτες τους, όπως πολυπληθές προσωπικό για γρήγορη εξυπηρέτηση, πολύ μεγάλες μερίδες φαγητού ή πολυσέλιδοι κατάλογοι με μεγάλη ποικιλία πιάτων με αποτέλεσμα να αυξάνουν πολύ το κόστος χωρίς ουσιαστικό κέρδος.

Στην υπό εξέταση επιχείρηση οι συγκεκριμένοι παράγοντες ανταγωνισμού θα **μειωθούν**. Στόχος της επιχείρησης θα είναι να απασχολεί τον αναγκαίο αριθμό προσωπικού για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, να σερβίρει μερίδες φαγητού στη σωστή ποσότητα και να προσφέρει μια ποικιλία φαγητών με επιλεγμένες-συγκεκριμένες γεύσεις π.χ. ζυμαρικά, πίτσες και πίτες. Με τον τρόπο αυτό θα ενισχυθεί ακόμη περισσότερο η ταυτότητα και η αξιοπιστία της επιχείρησης ότι δηλ. διαθέτει πραγματικά τα πιάτα που αναφέρει στον κατάλογο της και τα φαγητά είναι φρέσκα.

Το τρίτο ερώτημα ωθεί μια επιχείρηση να ανακαλύψει και να περιορίσει τους συμβιβασμούς που αναγκάζονται να κάνουν οι πελάτες. Ο βασικός συμβιβασμός, που κάνουν οι πελάτες ενός εστιατορίου σχετίζεται με την προσφερόμενη ποιότητα και την αντίστοιχη τιμή.

Ο παράγοντας ανταγωνισμού που κρίνεται αναγκαίο να **αυξηθεί** στο εστιατόριο με

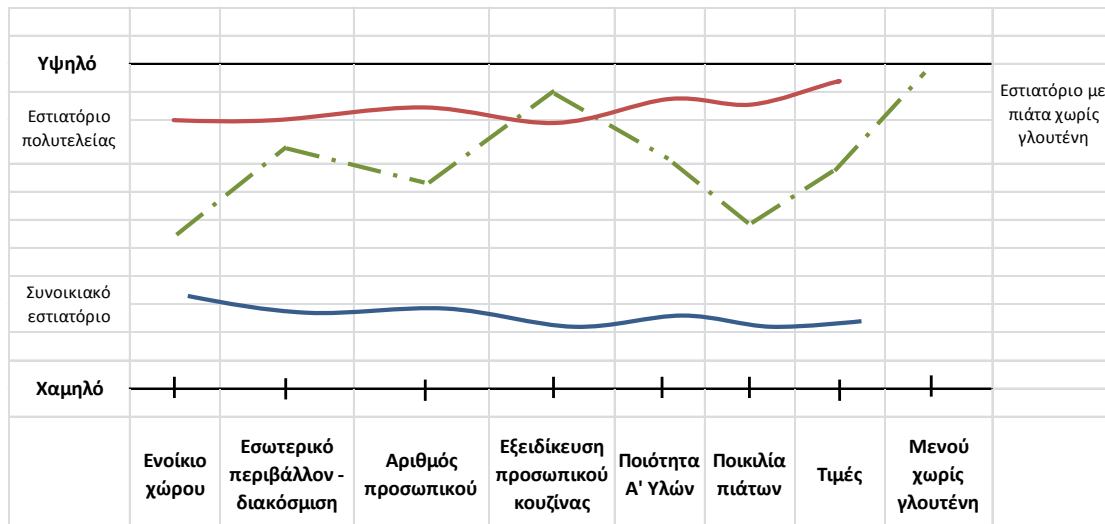
πιάτα χωρίς γλουτένη είναι η εξειδίκευση του προσωπικού. Σε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της εστίασης, η ενσωμάτωση στο ανθρώπινο δυναμικό της, ανθρώπων που είναι καταρτισμένοι και απόφοιτοι των αντίστοιχων σχολών είναι ουσιώδους σημασίας. Εκείνοι γνωρίζουν το σωστό συνδυασμό υλικών και τη συμπεριφορά τους κατά τη διάρκεια της επεξεργασία τους, ώστε να μην αχρηστεύονται α' ύλες και να επιτυγχάνεται το ιδανικό αποτέλεσμα. Με τον τρόπο αυτό η τιμή και η ποιότητα θα είναι δύο έννοιες αλληλένδετες που η μία θα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την άλλη.

Η τέταρτη και τελευταία ερώτηση οδηγεί στην αποκάλυψη νέων τρόπων απόδοσης αξίας στον πελάτη και στη δημιουργία νέας ζήτησης. Η απάντηση στην ερώτηση «Ποιους παράγοντες ανταγωνισμού πρέπει να δημιουργήσει η επιχείρηση, τους οποίους ο κλάδος δεν προσφέρει» είναι να διαθέτει ένα νέο μενού με πιάτα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα διευρύνει τα όρια του κλάδου και θα οδηγηθεί σε γαλάζια νερά.

Ένα πιστοποιημένο εστιατόριο που προσφέρει αμιγώς τέτοια πιάτα δεν υπάρχει στην ελληνική αγορά και οι πελάτες που πάσχουν από κοιλιοκάκη ή δυσανεξία στην γλουτένη, όταν βρεθούν σε ένα εστιατόριο, είναι υποχρεωμένοι να επιλέξουν κάποιο πιάτο που τα υλικά του δεν περιέχουν εκ φύσεως γλουτένη, π.χ. κρέας με πατάτες, ενώ θα πρέπει εκ των προτέρων να ενημερώσουν τους υπευθύνους του εστιατορίου για την κατάσταση της υγείας τους, ώστε εκείνοι να δείξουν την απαραίτητη συνέπεια και σοβαρότητα. Δημιουργώντας ένα πιστοποιημένο εστιατόριο το οποίο θα προσφέρει προϊόντα χωρίς γλουτένη αλλά και υγιεινά προάγοντας την υγεία των καταναλωτών, θα οδηγήσει την επέκταση της ζήτησης και άρα αύξηση αυτής στην κατηγορία του πληθυσμού που πάσχει από κοιλιοκάκη αλλά και σε όλους εκείνους που επιλέγουν μια πιο υγιεινή διατροφή ως τρόπο ζωής.

Μετά την εφαρμογή του Πλαισίου των Τεσσάρων Δράσεων η καμπύλη αξίας του εστιατορίου με πιάτα χωρίς γλουτένη διαμορφώνεται ως ακολούθως:





**Διάγραμμα 3.2.** Προσθήκη της καμπύλης αξίας του νέου εστιατορίου στον στρατηγικό καμβά

Συμπερασματικά, εφαρμόζοντας μια επιχείρηση αυτό το εργαλείο στρατηγικής μπορεί να πετύχει μείωση του κόστους των προϊόντων/υπηρεσιών της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να εξαλείψει ή να μειώσει τις επενδύσεις σε τομείς που έχουν κορεστεί από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και να δημιουργήσει νέα ζήτηση προσφέροντας στους πελάτες της μια νέα εμπειρία.

Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική του εστιατορίου που αναλύεται στην παρούσα μελέτη δεν αποσκοπεί στο να «κλέψει» τους πελάτες του ανταγωνιστή αλλά στο να δημιουργήσει μια νέα αγορά.

### 3.10. Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής

Μια αποτελεσματική στρατηγική που οδηγεί την επιχείρηση σε γαλάζια νερά έχει τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά: 1. **Εστίαση**, 2. **Απόκλιση** και 3. **Σύνθημα** που να προσελκύει την προσοχή του καταναλωτή. Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά κάνουν τη στρατηγική της επιχείρησης ξεκάθαρη στους καταναλωτές, τη διαφοροποιούν από άλλες στρατηγικές, διευκολύνουν τη διάδοση της στον τελικό καταναλωτή και αποτρέπουν μια δομή με υψηλά κόστη. Επιπλέον, οι 4 δράσεις για τη δημιουργία μια νέας καμπύλης αξίας, που αναλύσαμε παραπάνω, θα πρέπει να αποσκοπούν στη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ, που θα εμπεριέχει τα 3 αυτά χαρακτηριστικά.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα τρία χαρακτηριστικά:

## Εστίαση

Κάθε στρατηγική θα πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη εστίαση και το στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης ή η καμπύλη αξίας θα πρέπει να αντανakλούν ξεκάθαρα την εστίαση αυτή. Η στρατηγική της υπό ανάλυση επιχείρησης θα αποσκοπεί στη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα στην κατανάλωση φαγητών υγιεινών, νόστιμων και πιστοποιημένων. Οι πελάτες του εστιατορίου θα μπορούν να απολαύσουν τη ζεστή και φιλική ατμόσφαιρα ενώ ταυτόχρονα θα μπορούν να παραγγείλουν τα φαγητά που επιθυμούν χωρίς το άγχος ή τον κίνδυνο της επιμόλυνσης και των παρενεργειών της στον οργανισμό τους.

## Απόκλιση

Όταν η στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργείται από αντίδραση προς ανταγωνιστικές στρατηγικές και αποσκοπεί στο να τις υπερκαλύψει, τότε κινδυνεύει να χάσει τη μοναδικότητα της. Η στρατηγική για τη δημιουργία ενός πιστοποιημένου εστιατορίου με πιάτα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη διαφοροποιεί την επιχείρηση αυτή από τις υπόλοιπες, διότι οδηγεί σε μια επιχειρηματική κίνηση, που είναι μοναδική και πρωτοποριακή στον Κλάδο της Εστίασης.

## Σύνθημα

Μια καλή στρατηγική έχει ένα ξεκάθαρο σύνθημα που συναρπάζει τους πελάτες της. Ένα σωστό και καλό σύνθημα δεν μεταφέρει απλά ένα ξεκάθαρο μήνυμα αλλά διαφημίζει την αληθινή προσφορά της επιχείρησης. Εάν το σύνθημα δεν περιέχει τα δύο αυτά στοιχεία τότε οι πελάτες χάνουν την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον τους προς την επιχείρηση. Μάλιστα, ένας δυνατός, αυθεντικό και έξυπνο σύνθημα αποδεικνύει την υψηλή απόδοση και δύναμη της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Το σύνθημα του εστιατορίου θα είναι: **«Φαγητό χωρίς γλουτένη και χωρίς....ενοχές»**. Με το σύνθημα αυτό η επιχείρηση αποσαφηνίζει το σκοπό της, μεταφέρει ένα ξεκάθαρο μήνυμα και ενισχύει την εστίαση της επιχείρησης σε πελάτες με κοιλιοκάκη, με ευαισθησία στη γλουτένη αλλά και σε όσους ακολουθούν έναν υγιεινό τρόπο διατροφής και ζωής εν γένει.

### **3.11. Αναλύοντας την καμπύλη αξίας**

Ο στρατηγικός καμβάς δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δουν το μέλλον, στο παρόν. Για να το επιτύχουν αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν πώς να ερμηνεύσουν μια καμπύλη αξίας.

Μέσω της ανάλυσης της καμπύλης αξίας μπορούμε να καταλήξουμε σε μία από τις ακόλουθες διαπιστώσεις:

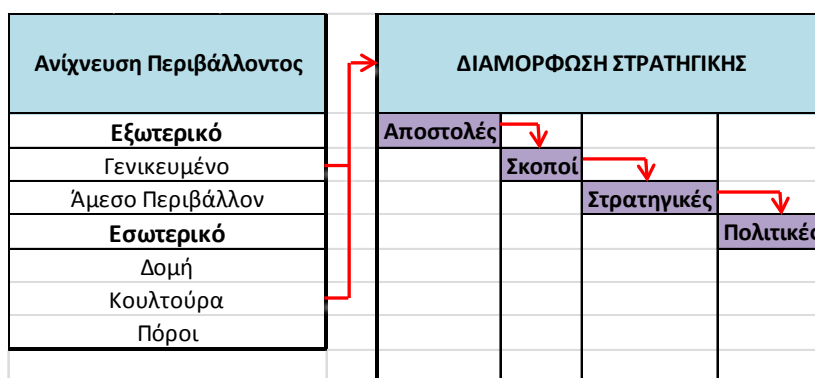
- 1) Όταν η καμπύλη αξίας της επιχείρησης οδηγεί στη χάραξη στρατηγικής που εμπεριέχει τα τρία ανωτέρω χαρακτηριστικά –εστίαση, απόκλιση και σύνθημα- τότε η επιχείρηση βρίσκεται στο σωστό δρόμο και αξίζει να είναι ηγέτης.
- 2) Όταν η καμπύλη αξίας και η επακόλουθη αυτής στρατηγική α) χάνει την εστίαση, τότε το επαγγελματικό μοντέλο που ακολουθεί η επιχείρηση, συνήθως είναι πολύπλοκο ως προς την εκτέλεση και εφαρμογή του και β) δεν περιλαμβάνει το στοιχείο της απόκλισης, τότε η στρατηγική της γίνεται ίδια με του ανταγωνιστή και δεν της δίνει το πλεονέκτημα να διαφοροποιηθεί και να απομακρυνθεί από τα κόκκινα νερά του ανταγωνισμού. Τέλος, η έλλειψη ενός δυνατού συνθήματος μεταφράζεται σε έλλειψη σημαντικών προοπτικών και δυνατοτήτων για την επιχείρηση.
- 3) Όταν η καμπύλη αξίας συγκλίνει με εκείνη του ανταγωνιστή σηματοδοτεί τον εγκλωβισμό της επιχείρησης στα κόκκινα νερά του ανταγωνισμού. Στην περίπτωση αυτή η καμπύλη αξίας υποδεικνύει στην επιχείρηση ότι περιορίζεται σε ανταγωνισμό σε θέματα κόστους ή ποιότητας και η όποια ανάπτυξη της – εάν προκύψει- θα είναι βραδεία και βασισμένη στην τύχη.
- 4) Όταν η καμπύλη αξίας απεικονίζει την υψηλή επίδοση της επιχείρησης σε όλους τους παράγοντες ανταγωνισμού, το ερώτημα που δημιουργείται είναι εάν η κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης είναι ανάλογα της υψηλής επίδοσης της επιχείρησης. Εάν η απάντηση είναι αρνητική τότε ο στρατηγικός καμβάς και η καμπύλη αξίας καταδεικνύουν ότι η επιχείρηση προσφέρει πάρα πολλά και δίνει υπερβολική αξία στους πελάτες. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιους από τους παράγοντες

ανταγωνισμού θα εξαλείψει και θα μειώσει, ώστε να διαφοροποιήσει την καμπύλη αξίας της από εκείνη του ανταγωνιστή.

- 5) Όταν η καμπύλη αξίας μιας επιχείρησης είναι ένα ζικ-ζακ χωρίς νόημα και ρυθμό όπου η προσφορά στους παράγοντες ανταγωνισμού περιγράφεται ως “ψηλή-χαμηλή-ψηλή-χαμηλή.....” μεταφέρει το μήνυμα ότι η στρατηγική της επιχείρησης δεν έχει συνοχή και ότι πιθανόν βασίζεται σε ανεξάρτητες υπο-στρατηγικές, οι οποίες μπορεί να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα τμήμα της επιχείρησης αλλά στο σύνολο τους οι στρατηγικές αυτές αδυνατούν να ενδυναμώσουν την επιχείρηση να παρουσιάσουν στους πελάτες ένα ξεκάθαρο όραμα και να τη διαχωρίσουν από παρόμοιες ανταγωνιστικές.
- 6) Τελευταία διαπίστωση που προκύπτει από την ανάλυση της καμπύλης αξίας αποτελούν οι στρατηγικές αντιθέσεις. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι η επιχείρηση σε κάποιο τομέα σημειώνει υψηλή επίδοση ενώ αμελεί άλλους τομείς για παράδειγμα σε ένα εστιατόριο στρατηγική ασυνέπεια μπορεί να εντοπιστεί ανάμεσα στις προσφερόμενες μερίδες οι οποίες είναι ιδιαίτερα μικρές ενώ χρεώνονται σε υψηλή τιμή.

### 3.12. Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την διεξαγωγή της έρευνας στα επόμενα κεφάλαια απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 3.3. Μεθοδολογία της Έρευνας

Κατά την ανίχνευση του περιβάλλοντος θα αναλύσουμε και αξιολογήσουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θα δημιουργήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον του εστιατορίου.

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα καθορίσουμε:

- Την **αποστολή** του εστιατορίου, με την οποία προσδιορίζουμε τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, δηλ. ποια είναι η επιχείρηση και τι κάνει
- Τους **σκοπούς**, οι οποίοι είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας.
- Τις **στρατηγικές**, οι οποίες αναλύουν το πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της και οι οποίες διακρίνονται σε επιχειρησιακές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional) και
- Τις **πολιτικές**, οι οποίες αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων.

**Συνοψίζοντας**, στην παρόν κεφάλαιο αναλύσαμε την έννοια της στρατηγικής και τη χρησιμότητα της για την επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στον κλάδο της εστίασης δεν υπάρχει επιχείρηση πιστοποιημένη που να προσφέρει πιάτα αμιγώς χωρίς γλουτένη, κρίθηκε αναγκαίο να αναλύσουμε την έννοια της στρατηγικής σε γαλάζιους ωκεανούς και των τριών εργαλείων που περιλαμβάνει.

Τέλος, καταγράψαμε την μεθοδολογία της έρευνας που θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία.

### **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2012

Michael E. Porter, "What is Strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996

Kim, C.W. and R.Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Press, October 2014

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 4.1. Συνοπτική παρουσίαση του κλάδου της εστίασης εκτός οικίας στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, ο κλάδος της εστίασης χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων διάσπαρτων σε όλη την επικράτεια, καθώς και από την «αλληλοεπικάλυψη» αυτών όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, μιας και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εστίασης συνδυάζει χαρακτηριστικά του επισιτιστικού τομέα και του τομέα αναψυχής.

Ο κλάδος εστίασης περιλαμβάνει: α) τον υπο-κλάδο των εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης, β) τον υπο-κλάδο των υπηρεσιών τροφοδοσίας για εκδηλώσεις και άλλες υπηρεσίες εστίασης και γ) τον υπο-κλάδο των δραστηριοτήτων παροχής ποτών.

Στον Πίνακα 4.1 αποτυπώνεται ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης για την τετραετία 2010-2013 και ο κύκλος εργασιών τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι μικρού μεγέθους (0-9 άτομα) και σημειώνει τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

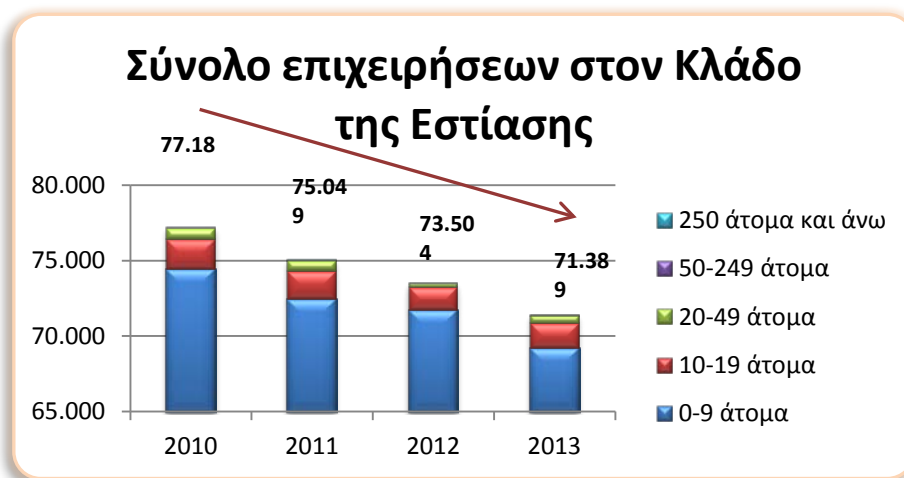
Πίνακας 4.1: Αριθμός επιχειρήσεων και κύκλος εργασιών στον κλάδο της εστίασης

Περιγραφή Κλάδου Οικονομικής Δραστηριότητας	Μέγεθος Επιχ/σης (άτομα)	Αριθμός επιχειρήσεων				Κύκλος εργασιών (χωρίς ΦΠΑ)			
		2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Επιχειρήσεις εστίασης	Σύνολο	77.189	75.049	73.504	71.389	6.961.979 €	6.065.348 €	5.060.528 €	5.190.781 €
	0-9	74.403	72.438	71.720	69.187	4.616.964 €	4.214.082 €	3.867.183€	3.859.836 €
	10-19	2.037	1.898	1.494	1.641	1.278.420 €	925.117 €	748.826 €	598.433 €
	20-49	714	673	266	506	821.575 €	638.210 €	262.867 €	507.428 €
	50-249	31	33	20	50	126.958 €	85.101 €	72.040€	101.292 €
	250 & άνω	3	6	4	5	118.062 €	202.838 €	109.612 €	123.793 €

Ποσά: χιλιάδες ευρώ

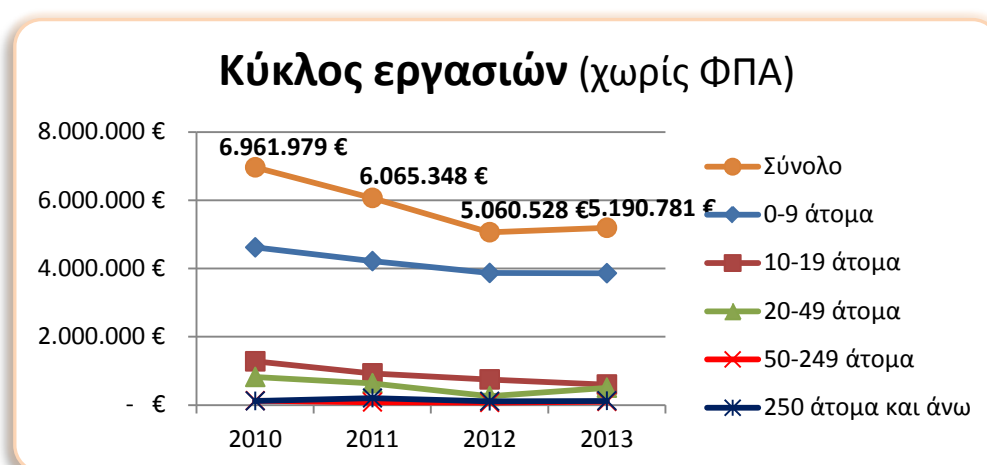
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Απεικονίζοντας τον αριθμό των επιχειρήσεων διαγραμματικά διαπιστώνουμε έναν ρυθμό μείωσης της τάξεως του 2,5% κατά μέσο όρο (διάγραμμα 4.1).



**Διάγραμμα 4.1.** Απεικόνιση του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων εστίασης  
 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Επίσης, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου παρουσιάζουν πτωτική πορεία την ίδια τετραετία. Ειδικότερα, ο συνολικός κύκλος εργασιών διαμορφώθηκε σε €6.065 εκ. το 2011, έναντι €6.961 εκ. το 2010, σημειώνοντας μείωση κατά 13%, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.2. Η μεγάλη αυτή μείωση οφείλεται στην αύξηση του ΦΠΑ από 8% σε 23%, η οποία επιδείνωσε το ήδη αρνητικό κλίμα που επικρατούσε στον κλάδο. Η αντίστοιχη μείωση την διετία 2011/2012 ήταν 17% ενώ τη διετία 2012/2013 ο κλάδος σημείωσε μια μικρή αύξηση της τάξης του 2,6%.



**Διάγραμμα 4.2** Απεικόνιση συνολικού κύκλου εργασιών επιχειρήσεων εστίασης  
 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Ο κλάδος εστίασης περιλαμβάνει έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που



διαφέρουν αρκετά ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στο κεφάλαιο αυτό, προκειμένου η έρευνα να περιοριστεί και να εξειδικευθεί, επιλέγεται ως αντικείμενο μελέτης και εκτενούς ανάλυσης ο υπο-κλάδος της εστιατορίων, στον οποίο περιλαμβάνεται το εστιατόριο της παρούσας εργασίας και τον οποίο θα αναφέρουμε στο εξής ως *κλάδο εστιατορίων*.

Στον κλάδο εστιατορίων ανήκουν οι επιχειρήσεις - εστιατόρια τα οποία προσφέρουν ποικιλία φαγητών σε «καθισμένους» πελάτες με τη συνοδεία ή μη ποτών, ώστε αυτά να αποτελούν πλήρη γεύματα και οι κινητές μονάδες εστίασης.

#### **4.2. Αναλυτική μελέτη του κλάδου εστιατορίων**

Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις και αστικές περιοχές, είχαν ως αποτέλεσμα την ένταση των ρυθμών ζωής και τη δυναμική ανάπτυξη του κλάδου των εστιατορίων. Το φαινόμενο έχει ενισχυθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οι παράγοντες δε που συντελούν στην επέκταση του είναι οι εξής:

- **Η υποχρεωτική παραμονή των καταναλωτών μακριά από τα σπίτια**, είτε λόγω εργασίας κατά τις μεσημβρινές, απογευματινές και βραδινές ώρες, είτε λόγω ταξιδιού (επαγγελματικού, τουριστικού, κλπ).
- **Η επιμήκυνση της περιόδου των διακοπών σε συνδυασμό με την αύξηση του ποσοστού επισκεψιμότητας της Ελλάδας από τουρίστες**, επηρέασε άμεσα την εστίαση, δεδομένου ότι οι περισσότεροι τουρίστες, σε σημαντικό ποσοστό, χρησιμοποιούν τα εστιατόρια για να γευματίσουν. Ο παράγοντας αυτός ωστόσο περιορίζεται τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της διάδοσης πακέτων διακοπών του τύπου «all inclusive», που δεσμεύει τους τουρίστες εντός των ξενοδοχείων για όλα τα γεύματα.
- **Η αύξηση της απασχόλησης και ειδικότερα των γυναικών και η συνεπακόλουθη μείωση του διαθέσιμου χρόνου** για την αγορά τροφίμων και την προετοιμασία φαγητού στο σπίτι.
- **Η αύξηση των οικογενειών χωρίς παιδιά** επιδρά ενισχυτικά στην αύξηση των δαπανών για εστίαση εκτός κατοικίας, δεδομένου ότι οι οικογένειες της

κατηγορίας αυτής μαγειρεύουν λιγότερο, ενώ οι πολυμελείς οικογένειες τείνουν να μαγειρεύουν περισσότερο στο σπίτι. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σύμφωνα με την απογραφή του 2011 οι οικογένειες χωρίς τέκνο (παντρεμένα ζευγάρια ή συμβιούντες) αποτελούσαν το 32% του συνόλου των ελληνικών οικογενειών.

- Η διείδυση της εστίασης σε χώρους μαζικής συγκέντρωσης όπως σχολεία, πανεπιστήμια, αθλητικούς χώρους, χώρους συνεδρίων και χώρους εργασίας, κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω δημιουργούν την εικόνα ενός κλάδου που ευημερεί και αναπτύσσεται, όμως τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα βιώνει μια πρωτόγνωρη οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει όλους τους τομείς της οικονομικής, επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής των Ελλήνων. Ο περιορισμός της αγοραστικής δύναμης μεγάλης μερίδας καταναλωτών έχει επηρεάσει αρνητικά τον κλάδο των εστιατορίων, με αποτέλεσμα το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς να παρουσιάζει μείωση τα τελευταία χρόνια.

Στον Πίνακα 4.2 αποτυπώνεται ο συνολικός αριθμός των εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης, η μέση ετήσια απασχόληση μισθωτών και ημερομίσθιων και το κόστος εργασίας τους.

**Πίνακας 4.2:** Αριθμός επιχειρήσεων, μέση ετήσια απασχόληση, κόστος εργασίας (κλάδος εστιατορίων)

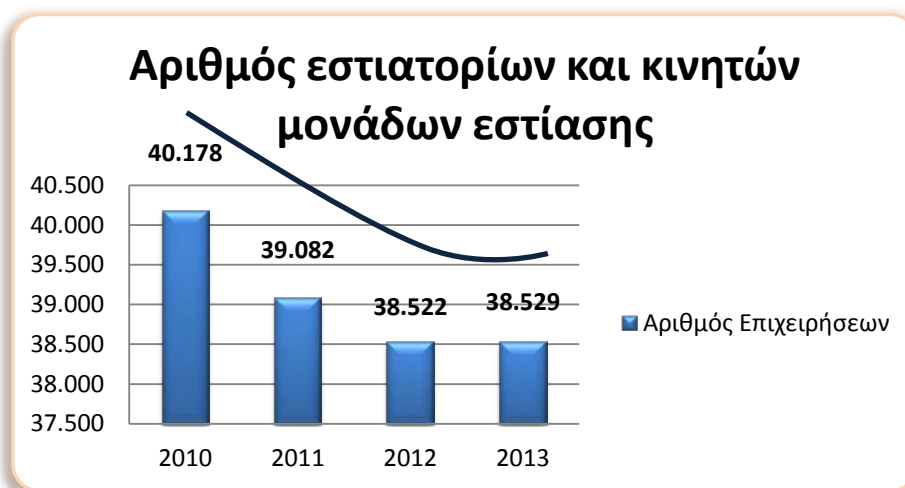
Περιγραφή Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας	Αριθμός επιχειρήσεων				ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ			
					Σύνολο απασχολουμένων			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
<b>Επιχειρήσεις εστίασης</b>	77.189	75.049	73.504	71.389	205.004	196.659	190.807	203.269
Εστιατόρια και κινητές μονάδες εστίασης	40.178	39.082	38.522	38.529	117.804	112.336	110.511	111.446

ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (συνέχεια)				ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Μισθωτοί και ημερομίσθιοι				Αμοιβές μισθωτών και ημερομίσθιων			
2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
104.330	98.256	93.199	108.555	1.032.555 €	968.308 €	917.160 €	718.365 €
66.054	56.433	55.897	60.183	700.437 €	614.005 €	582.672 €	412.725 €

Ποσά: χιλιάδες ευρώ

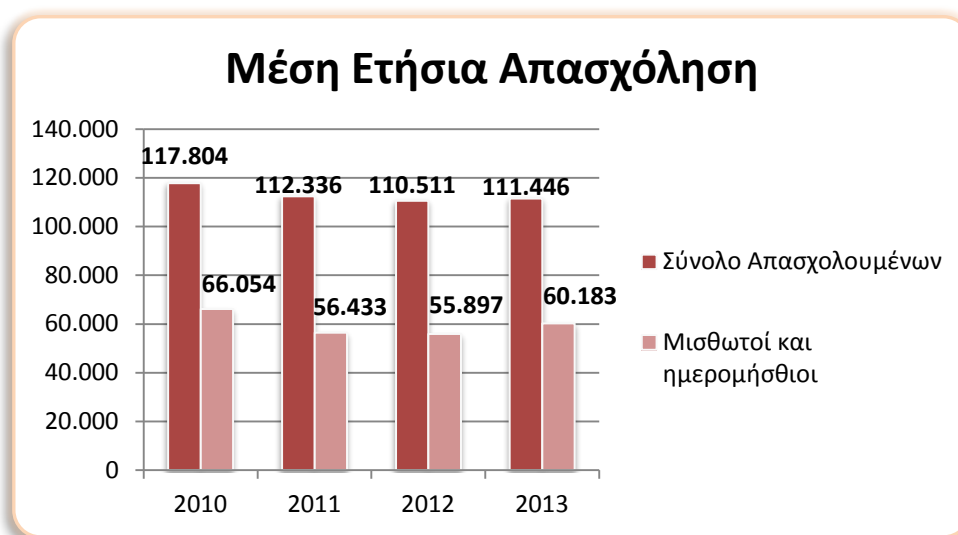
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Στο Διάγραμμα 4.3 απεικονίζονται τα εστιατόρια και οι κινητές μονάδες εστίασης κατά την τετραετία 2010-2013 σημειώνοντας ετήσια μείωση 2,1 % κατά μέσο όρο από το 2010 έως το 2012, ενώ τη διετία 2012/2013 ο αριθμός τους σημείωσε μια ελάχιστη άνοδο της τάξης του 0,18%.



**Διάγραμμα 4.3** Αριθμός εστιατορίων και κινητών μονάδων εστίασης  
 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

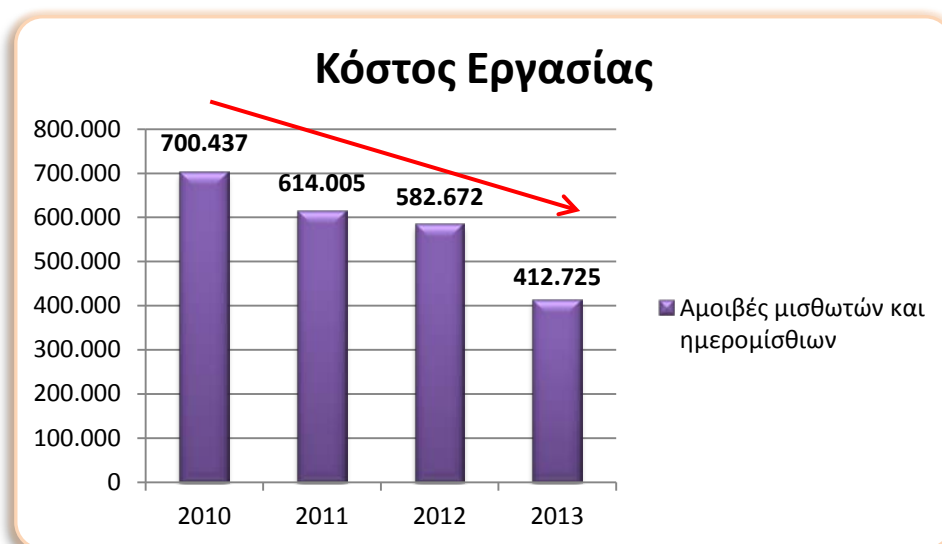
Πτώση επίσης εμφανίζει και η μέση ετήσια απασχόληση σημειώνοντας μια μικρή άνοδο τη διετία 2012/2013, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4.



**Διάγραμμα 4.4** Μέση Ετήσια Απασχόληση σε εστιατόρια και κινητές μονάδες εστίασης.  
 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πτωτική πορεία του κόστους εργασίας μισθωτών και ημερομίσθιων την τετραετία 2010-2013. Στο Διάγραμμα 4.5 παρατηρούμε τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Μια

μεγάλη πτώση του κόστους εργασίας της τάξης του 23% παρατηρείται τη διετία 2012/2013, όπου από τη μία η αύξηση του ΦΠΑ στην εστίαση και από την άλλη η οικονομική κρίση που είχε πλέον εξαπλωθεί σε όλους τους τομείς της ζωής των Ελλήνων πολιτών, εξανάγκασε τους επιχειρηματίες σε συρρίκνωση προσωπικού, ωραρίου και σε μαζικές απολύσεις.



**Διάγραμμα 4.5** Κόστος εργασίας στον Κλάδο των εστιατορίων και των κινητών μονάδων εστίασης  
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του κλάδου των εστιατορίων θα παρουσιάσουμε τις συνολικές δαπάνες για αγορά αγαθών και υπηρεσιών και τις επενδύσεις που έγιναν στον κλάδο την περίοδο 2010-2013.

**Πίνακας 4.3.** Συνολικές δαπάνες για αγορά αγαθών και υπηρεσιών και επενδύσεις στον κλάδο των εστιατορίων

Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας	Μέγεθος Επιχ/σης (άτομα)	Συνολικές δαπάνες για αγορά αγαθών και υπηρεσιών				Επενδύσεις			
		2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Εστιατόρια και κινητές μονάδες εστίασης	<b>Σύνολο</b>	<b>4.771.167</b>	<b>4.468.698</b>	<b>3.890.110</b>	<b>4.080.920</b>	<b>163.669</b>	<b>134.546</b>	<b>129.458</b>	<b>118.077</b>
	0-9	3.335.567	3.238.126	3.031.364	3.127.647	86.664	98.932	105.719	82.988
	10-19	781.896	626.600	564.509	452.463	28.915	18.825	14.924	15.723
	20-49	505.195	414.723	176.798	349.238	45.383	8.399	5.186	16.670
	50-249	81.748	61.869	51.981	74.704	1.616	5.660	1.293	1.262
	250 και άνω	66.761	127.380	65.458	76.868	1.091	2.730	2.337	1.434

Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Στον πίνακα 4.3 παρατηρούμε πτώση των συνολικών δαπανών των επιχειρήσεων του κλάδου των εστιατορίων σε αγαθά και υπηρεσίες από το 2010 έως το 2012 και άνοδο τη διετία 2012/2013.

Για την καλύτερη απεικόνιση των δεδομένων του Πίνακα 4.3 παραθέτουμε το Διάγραμμα 4.6.

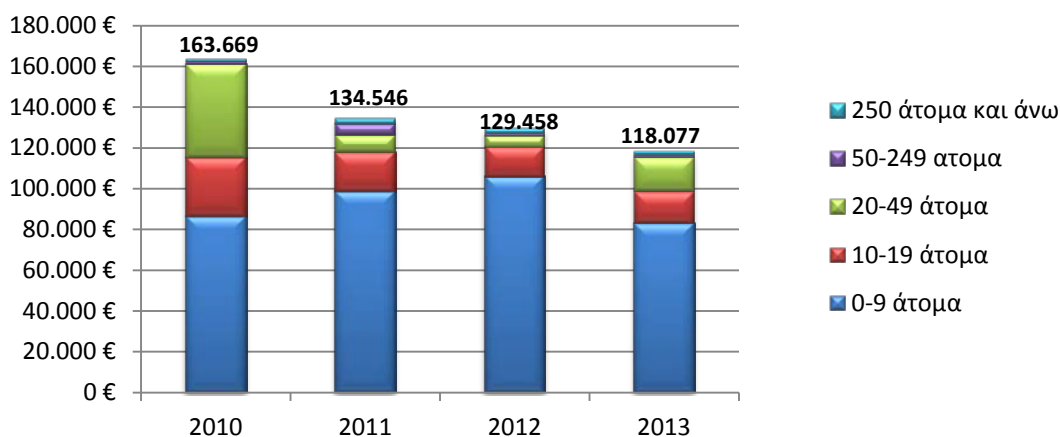


**Διάγραμμα 4.6** Συνολικές δαπάνες επιχειρήσεων κλάδου εστιατορίων  
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

Τέλος, ένα ζωτικό κομμάτι σε κάθε κλάδο είναι εκείνο των επενδύσεων. Όταν ένας κλάδος ευημερεί αυτό απεικονίζεται στις επενδύσεις που γίνονται σε αυτόν. Στον κλάδο των εστιατορίων την περίοδο μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης παρατηρούμε συνεχή μείωση των επενδύσεων.

Στο Διάγραμμα 4.7 απεικονίζεται η πτωτική τάση των επενδύσεων, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός.

## Επενδύσεις στον κλάδο εστιατορίων



**Διάγραμμα 4.7** Συνολικές επενδύσεις στον κλάδο εστιατορίων  
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, Διάρθρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων, 2010-2013

### 4.3. Θετικά και αρνητικά στοιχεία του κλάδου των εστιατορίων

Θα ολοκληρώσουμε την παρουσίαση του κλάδου των εστιατορίων παραθέτοντας ορισμένα θετικά και αρνητικά στοιχεία που επηρεάζουν την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου:

#### Θετικά στοιχεία:

- Το εστιατόριο αποτελεί παράλληλα χώρο αναψυχής – ψυχαγωγίας και κοινωνικής συναναστροφής για τον καταναλωτή και γι' αυτό το λόγο πάντα θα περιλαμβάνεται στις επιλογές διασκέδασης.
- Τα εστιατόρια προσφέρουν μεγάλη ποικιλία “γευμάτων” και ειδών κουζίνας (μεσογειακή, ethnic, ιταλική, κ.α.), που ικανοποιούν τις απαιτήσεις όλων των καταναλωτών από πλευράς ποιότητας και τιμών διάθεσης. Απευθύνονται, λοιπόν, στο ευρύ κοινό και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση του κλάδου.
- Ο τουρισμός, που αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων για την Ελλάδα, συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης για τις επιχειρήσεις εστίασης (κυρίως στις τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές) συμβάλλοντας επίσης στην ενίσχυση του κλάδου.

- Τα έσοδα των επιχειρήσεων είναι κατά κύριο λόγο σε μετρητά και αυτό τους δίνει πλεονέκτημα σε θέματα ρευστότητας.

#### **Αρνητικά στοιχεία:**

- Υπάρχουν αρκετές μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν για περιορισμένο, συνήθως, χρονικό διάστημα χωρίς να πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει το θεσμικό πλαίσιο (από πλευράς υγιεινής, ασφάλειας κ.ά.) στιγματίζοντας αρνητικά τον κλάδο.
- Τα λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων (δημοτικά τέλη για χρήση πεζοδρομίων, υψηλό κόστος ενοικίου σε εμπορικές περιοχές κ.ά.) είναι υψηλά.
- Η αύξηση του ΦΠΑ (σε 23% το 2011) και οι συνεχώς αυξανόμενες εργοδοτικές εισφορές πλήττουν τις επιχειρήσεις του κλάδου και εμποδίζουν την ανάπτυξη του.
- Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα ενισχύει τα προβλήματα ρευστότητας στην αγορά και αυξάνει τον κίνδυνο επισφαλειών.
- Η δυσκολία στην τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, καθώς και η μείωση των πιστώσεων από προμηθευτές πρώτων υλών αποτελούν ένα ακόμα επιβαρυντικό παράγοντα για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου.
- Η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας έχει μειώσει δραματικά την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
- Η ευρεία διάδοση των προσφερόμενων τουριστικών “πακέτων”, που περιλαμβάνουν και φαγητό (all inclusive), από ξενοδοχειακά συγκροτήματα αποτελεί ένα ακόμη πλήγμα για την ευημερία του κλάδου.

#### **4.4. Ανάλυση Μακρο-Περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS)**

Το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο εφόσον διαμορφώνεται από στοιχεία, μεταβλητές, παράγοντες και γεγονότα που είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη δραστηριότητα στον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και τεχνολογικό τομέα. Οι συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται σε όλους τους τομείς επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας

επιχείρησης.

Προκειμένου να αναλυθεί το Μάκρο περιβάλλον ενός κλάδου γίνεται η χρήση του εργαλείου “PEST Analysis”, το οποίο περιλαμβάνει την ανάλυση του Πολιτικού-Νομικού (*Political*), Οικονομικού (*Economical*), Κοινωνικού-Πολιτιστικού (*Social*) και Τεχνολογικού (*Technological*) περιβάλλοντος.

Κανένα από τα τέσσερα αναφερόμενα περιβάλλοντα δεν υπερέρχει των άλλων, καθώς και τα τέσσερα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης εντός του κλάδου.

### **Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον**

Στο πολιτικό-νομικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, το νομικό πλαίσιο που διέπει τον τομέα των τροφίμων και του φαγητού εκτός οικίας, καθώς και το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος και την πράσινη επιχειρηματικότητα. Αυτοί και άλλοι παράγοντες μπορούν να ενισχύσουν ή να καταστήσουν απαγορευτική τη λειτουργία μίας επιχείρησης στον Κλάδο των εστιατορίων.

Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας χαρακτηρίζεται τον τελευταίο χρόνο από πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα. Τον Φεβρουάριο του 2015, η μη επίτευξη της συνταγματικά καθορισμένης πλειοψηφίας για την ανάδειξη Προέδρου της Δημοκρατίας, οδήγησε τη χώρα σε εκλογές. Πέντε μήνες αργότερα τον Ιούλιο του 2015 οι έντονες ευρωπαϊκές διεργασίες και οικονομικές πιέσεις προς την Ελλάδα είχαν ως αποτέλεσμα τη διενέργεια δημοψηφίσματος, ενώ δύο μήνες αργότερα προκηρύχθηκαν για δεύτερη φορά βουλευτικές εκλογές. Το κόμμα που κατέλαβε την πρώτη θέση, αδυνατώντας να σχηματίσει αυτοδύναμη κυβέρνηση, προχώρησε σε κυβέρνηση συνασπισμού αποκτώντας με τον τρόπο αυτό εύθραυστη βουλευτική πλειοψηφία.

Η πολιτική σταθερότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα. Όταν το πολιτικό περιβάλλον είναι σταθερό ταυτόχρονα είναι και ελκυστικό για επενδύσεις και εισροή κεφαλαίων από το εξωτερικό, γεγονός που ευνοεί την



ανάπτυξη και άνθηση της επιχειρηματικότητας σε μια χώρα. Στόχος της κυβέρνησης τη δεδομένη στιγμή είναι να επιτευχθεί η πολιτική σταθερότητα και να γίνουν οι αναγκαίες μεταρρυθμίσεις -οικονομικές, κοινωνικές, νομικές- που αποτελούν τον βασικό όρο για την επιστροφή της ελληνικής οικονομίας στην ανάπτυξη.

Η ελληνική πολιτική ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει ένα ακόμα μεγάλο αγκάθι, εκείνο της αθρόας προσέλευσης προσφύγων και μεταναστών. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Μετανάστευσης πάνω από 83.000 πρόσφυγες και μετανάστες έχουν ήδη φθάσει στην Ελλάδα από τις αρχές του 2016. Κάποιες από τις συνέπειες της εισαγωγής στη χώρα μεγάλου αριθμού μεταναστών είναι η υποβάθμιση περιοχών, η καλλιέργεια του αισθήματος της ξενοφοβίας και του ρατσισμού, η μείωση του αριθμού των τουριστών στα ελληνικά νησιά-υποδοχείς των μεταναστών κ.ά. Συνεπώς η είσοδος μεγάλου αριθμού μεταναστών στην Ελλάδα και η προσωρινή εγκατάστασή τους σε νησιά και μεγάλες πόλεις της ηπειρωτικής Ελλάδας επηρεάζει αρνητικά τις επιχειρήσεις-εστιατόρια που δραστηριοποιούνται στις περιοχές αυτές και αποτρέπει τη δημιουργία νέων.

Εκτός από το πολιτικό περιβάλλον, το νομικό πλαίσιο διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων εν γένει, αλλά και συγκεκριμένα των εστιατορίων, τα οποία πρέπει να λειτουργούν με σαφώς ορισμένους νομικούς κανόνες, οι οποίοι διασφαλίζουν την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων, την πληροφόρηση και ασφάλεια των καταναλωτών και άλλα θέματα αγορανομικού και υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο Κανονισμός 1169/2011<sup>1</sup> για την παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές για τα τρόφιμα θεσπίζει τις γενικές αρχές, απαιτήσεις και υποχρεώσεις που διέπουν τις πληροφορίες για τα τρόφιμα. Με την παροχή πληροφοριών για τα τρόφιμα επιδιώκεται υψηλό επίπεδο προστασίας της υγείας και των συμφερόντων των καταναλωτών, αυτή δε αποτελεί τη βάση για να παραμένουν οι τελικοί καταναλωτές ενήμεροι ως προς υγειονομικούς, οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και δεοντολογικούς παράγοντες και να κάνουν ασφαλή χρήση των τροφίμων. Ο κανονισμός ισχύει για τους υπευθύνους

---

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:EL:PDF>

επιχειρήσεων τροφίμων σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας και για όλα τα τρόφιμα που προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή, περιλαμβανομένων των τροφίμων που διατίθενται από τις μονάδες εστίασης (εστιατόρια) και των τροφίμων που προορίζονται να παραδοθούν στις μονάδες εστίασης (εστιατόρια).

Η βασική νομοθετική πράξη που ρυθμίζει θέματα επισήμανσης, παρουσίασης και διαφήμισης τροφίμων είναι η Οδηγία 2000/13/ΕΚ<sup>2</sup> του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου. Τα σημαντικότερα μέρη της Οδηγίας 2000/13/ΕΚ έχουν περιληφθεί στο άρθρο 11 του Ελληνικού Κώδικα Τροφίμων και Ποτών<sup>3</sup>.

Η υγειονομική διάταξη Υ.Α. Υ1γ/Γ.Π/ οικ. 96967/2012<sup>4</sup> («Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις λειτουργίας επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών») φέρνει στο προσκήνιο την ανάγκη για αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων και την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας - υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων. Η ανωτέρω διάταξη ορίζει ότι προκειμένου να δοθεί άδεια στα καταστήματα, θα γίνεται πλέον αυστηρός έλεγχος ως προς την εφαρμογή συστημάτων αυτοελέγχου, όπως είναι το HACCP. Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Επικινδυνότητας-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, Hazard Analysis Critical Control Points) είναι ένα σύστημα ελέγχου τροφίμων που στηρίζεται στην πρόληψη. Η εκ των προτέρων διασφάλιση και θωράκιση της παραγωγικής διαδικασίας δίνει την ευκαιρία στους ιδιοκτήτες μονάδων εστίασης για τη λήψη προληπτικών μέτρων που θα εξασφαλίσουν την ασφαλή παραγωγή τροφίμων και την υψηλή τους ποιότητα.

Κατά την ανάλυση του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος δεν θα πρέπει να παραγνωρίσουμε την προστασία του περιβάλλοντος και τη στροφή των επιχειρήσεων προς την πράσινη επιχειρηματικότητα. Είναι γεγονός ότι η κυρίαρχη τάση σήμερα είναι μια επιχείρηση να λειτουργεί “φιλικά” προς το φυσικό περιβάλλον. Ο Ν. 4042/13-2-2012<sup>5</sup> ορίζει την ποινική προστασία του περιβάλλοντος και το πλαίσιο παραγωγής και διαχείρισης των αποβλήτων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει λόγω σημαντικών περιβαλλοντικών ζητημάτων, όπως είναι

<sup>2</sup> <http://www.synigoroskatanaloti.gr/docs/law/eu/Dir-EK-2000-13.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.gcsf.gr/media/trofima/Table-of-Index-Dec-2015.pdf>

<sup>4</sup> [file:///C:/Users/MARIANNA/Downloads/document%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MARIANNA/Downloads/document%20(1).pdf)

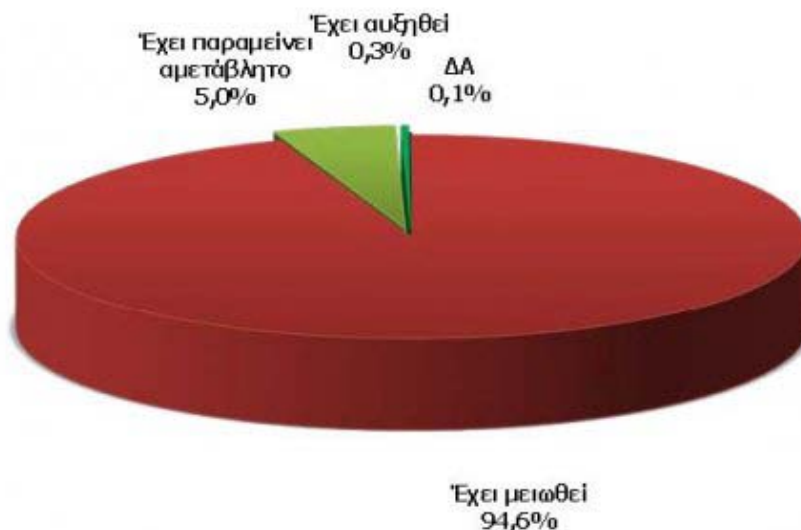
<sup>5</sup> <file:///C:/Users/MARIANNA/Downloads/document.pdf>

η κλιματική αλλαγή και κατά συνέπεια έχει επικρατήσει στην αγορά η τάση για αυστηρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία και αυξανόμενη ζήτηση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, οι επιχειρήσεις καλούνται να συνδυάσουν ορθά την επιχειρηματική τους δραστηριότητα με την προστασία και την αναβάθμιση του περιβάλλοντος. Η πρακτική αυτή αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στον κλάδο των εστιατορίων και συμβάλλει στην ευρεία αποδοχή τους από τους καταναλωτές.

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

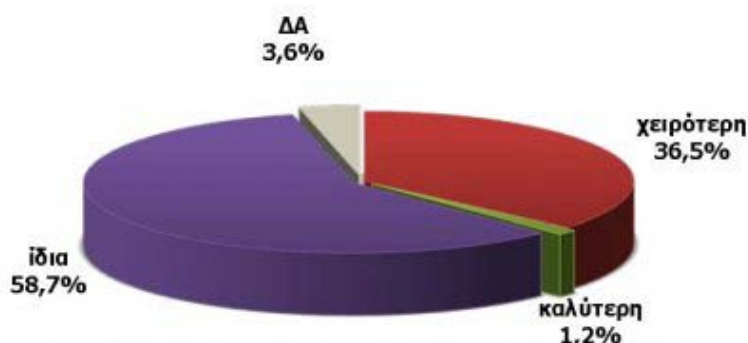
Ο Άνταμ Σμιθ, φιλόσοφος και οικονομολόγος, έχει πει ότι «ο αποκλειστικός σκοπός της παραγωγής είναι η κατανάλωση». Η κατανάλωση όμως βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το εισόδημα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία συνεχόμενη μείωση του εισοδήματος, η οποία οδηγεί στον περιορισμό των εξόδων των ελληνικών νοικοκυριών και στη μείωση της κατανάλωσης ακόμα και βασικών αγαθών.

Η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης των νοικοκυριών λόγω της υψηλής φορολογίας, της μείωσης του εισοδήματος και της αύξησης του αριθμού των ανέργων σε κάθε οικογένεια, ήταν και εξακολουθεί να είναι μια θλιβερή πραγματικότητα. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας ΙΜΕ-ΓΣΒΕΕ με τίτλο ΕΙΣΟΔΗΜΑ - ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2014, το 94,6% των νοικοκυριών είχε σημαντική μείωση των εισοδημάτων μετά το ξέσπασμα της κρίσης (Διάγραμμα 4.8). Ο μέσος όρος μείωσης του οικογενειακού εισοδήματος καταγράφηκε στο 39,5%, ενώ η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στην Αττική (41,06%). Ιδιαίτερα ευάλωτες ήταν οι πολυμελείς οικογένειες και οικογένειες που έχουν ένα τουλάχιστον άνεργο στο νοικοκυριό. Λόγω της επιδείνωσης της οικονομικής του κατάστασης, μεγάλο μέρος του πληθυσμού αδυνατούσε να καλύψει φορολογικές και δανειακές υποχρεώσεις.



**Διάγραμμα 4.8** Το οικογενειακό εισόδημα μετά το ξέσπασμα της κρίσης  
 Πηγή: ΙΜΕ – ΓΣΕΒΕΕ, «ΕΙΣΟΔΗΜΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ» Αθήνα, Ιανουάριος 2014

Από την έρευνα προέκυψε επίσης σημαντική υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των νοικοκυριών, καθώς το 36,5% του πληθυσμού είχε δηλώσει ότι αγόραζε προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας για να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις (Διάγραμμα 4.9).



**Διάγραμμα 4.9** Ποιότητα αγαθών μέσα στην κρίση  
 Πηγή: ΙΜΕ – ΓΣΕΒΕΕ, «ΕΙΣΟΔΗΜΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ» Αθήνα, Ιανουάριος 2014

Όσον αφορά στις δαπάνες των ελληνικών νοικοκυριών για εστίαση εκτός οικίας, προέκυψε ότι οι περικοπές των ελληνικών νοικοκυριών στην κατανάλωση λόγω της συρρίκνωσης των εισοδημάτων ήταν δραματικές. Συγκεκριμένα το 63,7% των νοικοκυριών είχε κάνει περικοπές στις δαπάνες ειδών διατροφής, ενώ το 90,3%, περιόρισε τις δαπάνες για ένδυση – υπόδηση και περίπου το 90% είχε περιορίσει τις εξόδους σε εστιατόρια, ταβέρνες, μπαρ, σινεμά.

Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα που παρουσιάσαμε για το έτος 2013 και σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) για το 2015 διαπιστώθηκε ενίσχυση του διαθέσιμου εισοδήματος των ελληνικών νοικοκυριών, το οποίο όμως εξακολουθεί να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρωζώνη. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της έκθεσης, το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 4,8% στο πρώτο τρίμηνο του 2015 έναντι του αντίστοιχου διαστήματος το έτος 2014, αλλά το κατά κεφαλήν πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων αντιστοιχεί μόνο στο 60,8% του αντίστοιχου εισοδήματος στην Ευρωζώνη.

Στην Έκθεση της η ΕΚΤ αναφέρει επίσης ότι το διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων το 2014 ήταν στα 11.544 ευρώ, ταυτόχρονα, όμως, κάθε ένας χρωστούσε κατά μέσο όρο το ποσό των 10.351 ευρώ. Επίσης, στο πρώτο τρίμηνο του 2015 η πραγματική κατανάλωση των νοικοκυριών στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 1,5%, ενώ στο δεύτερο τρίμηνο κατά 3,2%.

Το διαθέσιμο εισόδημα των ελληνικών νοικοκυριών επηρεάζεται και από τον δανεισμό τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΚΤ, κάθε Έλληνας είχε κατά μέσο όρο δανεισθεί 1.056,4 ευρώ το πρώτο τρίμηνο του 2015, καθώς η αποταμίευσή τους ήταν αρνητική (-451,8 ευρώ). Συγκριτικά, η κατά κεφαλήν αποταμίευση στην Ευρωζώνη ανήλθε σε 2.429,3 ευρώ, και ο καθαρός δανεισμός σε 848,8 ευρώ. Στο δεύτερο τρίμηνο του 2015 ο κατά κεφαλήν δανεισμός των Ελλήνων μειώθηκε κατά 295,6 ευρώ.

Τέλος, το χρέος των ελληνικών νοικοκυριών στο πρώτο τρίμηνο του 2015 αντιστοιχούσε στο 94,6% του διαθέσιμου εισοδήματός τους, έναντι 95,7% που ήταν το χρέος του μέσου νοικοκυριού της Ευρωζώνης, ενώ σε ό,τι αφορά τις καταθέσεις των Ελλήνων, μειώθηκαν το δεύτερο τρίμηνο κατά 1.060,1 ευρώ.

Από τα ανωτέρω στοιχεία προκύπτει ότι η καταναλωτική δυνατότητα των ελληνικών νοικοκυριών το πρώτο εξάμηνο του 2015 είχε ξεκινήσει μια ανεπαίσθητη ανοδική πορεία. Η κατάσταση αυτή ανατράπηκε μετά την ανακοίνωση του Δημοψηφίσματος τον Ιούλιο του 2015. Το αίσθημα ανασφάλειας, που δημιουργήθηκε στους πολίτες,

λόγω της πολιτικής και οικονομικής αστάθειας, εκδηλώθηκε με απόσυρση των καταθέσεων από τις Τράπεζες (bank run). Μέσα σε λίγες ώρες «έφυγε» περίπου 1 δισ. Ευρώ από τις Τράπεζες. Προκειμένου να προστατευθούν οι Τράπεζες από την κατάρρευση επιβλήθηκε το μέτρο των κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls).

Οι αντιδράσεις από τα capital controls στην αγορά ήταν αλυσιδωτές, τόσο στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και μεταξύ των επιχειρήσεων και του τελικού καταναλωτή. Την επιβολή των capital controls ακολούθησε το απόλυτο «πάγωμα» των συναλλαγών κάθε είδους σε ένδυση, υπόδηση, εστίαση και εγχώριο τουρισμό.

Τα προβλήματα από τη διακοπή λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, η εξαφάνιση του ρευστού από την αγορά, ο κίνδυνος «κουρέματος» και η λειτουργία του web banking μόνο εντός των στενών ορίων της χώρας -και αυτό με δυσκολία σε αρκετές περιπτώσεις- προκάλεσαν συνθήκες ασφυξίας σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Μεγάλο πλήγμα δέχθηκε την περίοδο εκείνη και ο τουρισμός. Οι Έλληνες επιχειρηματίες είχαν να αντιμετωπίσουν, ταυτόχρονα, την αδυναμία εξόφλησης των προμηθευτών τους, την ανησυχία των πελατών τους, τον κίνδυνο να μην επαρκέσουν οι προμήθειες για τη σίτιση των τουριστών, αλλά και την πίεση από μεμονωμένους κυρίως πελάτες, που ζητούσαν να ακυρώσουν τις κρατήσεις τους. Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ, οι κρατήσεις της τελευταίας στιγμής μετά την εφαρμογή των capital controls κατέγραψαν μια απότομη μείωση 30% με 40%.

Η κακή ψυχολογία, η περιορισμένη ρευστότητα και τα προβλήματα τροφοδοσίας επηρέασαν επίσης τη δραστηριότητα των καταστημάτων εστίασης από την πρώτη κιόλας μέρα εφαρμογής στις τράπεζες των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων.

Η επαπειλούμενη διατήρηση των περιορισμών επί μακρόν θορύβησε τους επιχειρηματίες οι οποίοι αντιμετώπισαν δυσκολίες να διαχειριστούν μια σειρά από θέματα, όπως η μισθοδοσία του προσωπικού τους και οι συναλλαγές με τους προμηθευτές τους.

Τέλος, την εικόνα του αρνητικού οικονομικού κλίματος συμπληρώνει η αύξηση του ΦΠΑ στην εστίαση τον Σεπτέμβρη του 2015 από 13% σε 23%. Λόγω της αύξησης

αυτής καταγράφηκε αύξηση 1,8% στον κλάδο εστίασης, η οποία οφειλόταν αποκλειστικά στην αύξηση των τιμών.

Διανύοντας πλέον τους πρώτους μήνες του 2016 διαπιστώνουμε ότι τα πολλαπλά δυσβάσταχτα για τον ελληνικό λαό μέτρα και η υπερφορολόγηση έχουν γονατίσει τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς, και έχουν επιφέρει δραματικές στρεβλώσεις στην αγορά. Το εισόδημα της πλειοψηφίας των Ελλήνων έχει μειωθεί ριζικά, ενώ μετά βίας καλύπτουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις, που προκύπτουν από τη διαρκή επιβολή νέων μέτρων.

Παράλληλα, το φαινόμενο της φοροδιαφυγής αλλά και της αδήλωτης εργασίας εντείνεται, με αποτέλεσμα τα κρατικά ταμεία να πλήττονται άμεσα και ανεπανόρθωτα.

### **Κοινωνικό – Πολιτιστικό (Social) Περιβάλλον**

Στο κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον θα εστιάζουμε σε παράγοντες όπως ο τρόπος ζωής των πολιτών και η καθημερινότητα τους, η στάση τους απέναντι στην υγεία και τη διατροφή και η ευρεία δυνατότητα ενημέρωσης τους πάνω στα θέματα αυτά. Οι ανωτέρω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της εστίασης.

Η σύγχρονη ζωή των πολιτών χαρακτηρίζεται από το άγχος, την πίεση, τους γρήγορους ρυθμούς, τις πολλές ώρες παραμονής στο χώρο εργασίας και τον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο. Προσπαθώντας να αντισταθμίσουν τη δύσκολη και στρεσογόνο καθημερινότητα τους πολλοί καταναλωτές έχουν στραφεί σε έναν υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής.

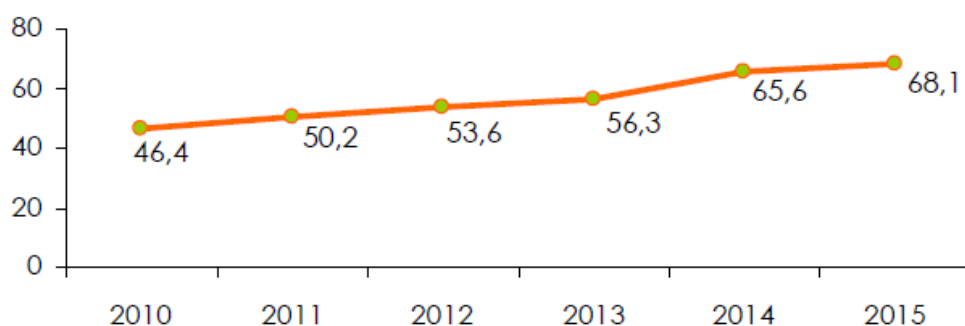
Μια έρευνα, που πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο 2014 στην Ελλάδα από την Tetra Pack Hellas και τη Focus Bari για τις τάσεις στην αγορά τροφίμων και συσκευασίας, αποκαλύπτει πως όλο και περισσότεροι Έλληνες καταναλωτές δείχνουν ενδιαφέρον στην κατανάλωση προϊόντων υγιεινής διατροφής, ενώ προτιμούν συσκευασίες που αναγράφουν τον τόπο προέλευσης του προϊόντος και είναι φιλικές προς το περιβάλλον (πράσινη επιχειρηματικότητα).

Η συγκεκριμένη έρευνα δείχνει ακόμη, ότι 9 στους 10 Έλληνες δηλώνουν ότι ενδιαφέρονται για την αγορά προϊόντων υγιεινής διατροφής, ενώ μόλις το 7% δεν δείχνει κάποιο ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα, το 50% των Ελλήνων καταναλωτών παρακολουθούν από κοντά την αγορά προϊόντων υγιεινής διατροφής, το 43% παρακολουθούν από κάποια απόσταση, ενώ το 7% δε δείχνει κάποιο ενδιαφέρον.

Τέλος, σχεδόν το 92% των Ελλήνων καταναλωτών αναγνωρίζει ότι η διατροφή επηρεάζει τη φυσική αλλά και την πνευματική κατάσταση του ατόμου. Ενώ το 70% των ερωτηθέντων δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην αγορά προϊόντων με θρεπτικά συστατικά (70%).

Η στροφή των καταναλωτών σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την πληθώρα πληροφοριών, που κατακλύζουν τα ΜΜΕ και το Διαδίκτυο και σχετίζονται με την καλή υγεία και τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ορισμένων τροφών. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (υπολογιστές) και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο είναι πλέον διαθέσιμα σχεδόν σε κάθε σπίτι ενώ οι Έλληνες όλων των ηλικιών εξοικειώνονται όλο και περισσότερο με τη χρήση των μέσων αυτών.

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύθηκε από την ΕΛΣΤΑΤ τον Νοέμβριο 2015, 7 στα 10 νοικοκυριά έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή (ποσοστό 68,6%) και πρόσβαση στο Διαδίκτυο από την κατοικία τους (ποσοστό 68,1%), ενώ την τελευταία πενταετία (2010–2015) καταγράφηκε αύξηση 46,8% στην πρόσβαση στο Διαδίκτυο από την κατοικία (διάγραμμα 4.10).

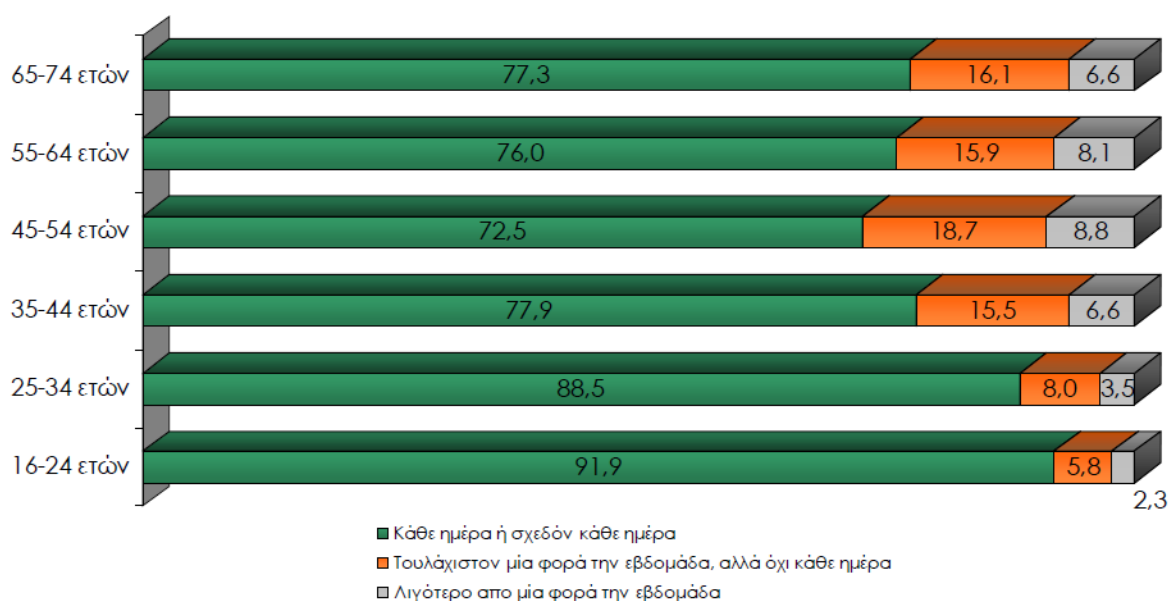


**Διάγραμμα 4.10** Πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία 2010-2015

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ, 2015



Σύμφωνα με την ίδια έρευνα η συχνότητα της χρήσης των μέσων αυτών από διάφορες ηλικιακές ομάδες εντάθηκε και αποτυπώνεται στο διάγραμμα 4.11.



**Διάγραμμα 4.11** Συχνότητα χρήσης του Διαδικτύου κατά ηλικιακή ομάδα.

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ, 2015

Ένας επιπλέον παράγοντας, που μπορεί να συμβάλει στην αποδοχή ενός εστιατορίου που προάγει τη διατροφή χωρίς γλουτένη και την υγιεινή διατροφή είναι και η γήρανση του πληθυσμού. Η δημογραφική γήρανση στην Ελλάδα είναι ταχύτερη. Τα άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών αποτελούν σήμερα το 27% του πληθυσμού, ποσοστό που εκτιμάται ότι θα φτάσει στο 33% το 2030. Η δημογραφική γήρανση της Ελλάδας οφείλεται αφενός στην επιμήκυνση του μέσου όρου επιβίωσης, αφετέρου στην υπογεννητικότητα. Η Ελλάδα μαζί με την Ιταλία καταγράφουν τον τρίτο χαμηλότερο δείκτη γεννήσεων στην Ε.Ε. (εννέα τις χιλιάδες) μετά τη Γερμανία και την Πορτογαλία.

### Τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον

Η επιστήμη της διατροφής απομακρύνεται από την έννοια της «επαρκούς διατροφής» και στρέφεται πλέον στην έννοια της «βέλτιστης διατροφής». Αρχίζουν να διατίθενται στην αγορά νέα τρόφιμα, τα οποία εμπίπτουν στην κατηγορία των

«λειτουργικών τροφίμων» και μπορούν να βελτιώσουν την πνευματική και σωματική ευεξία ή ίσως ακόμα και να μειώσουν τον κίνδυνο εμφάνισης διαφόρων νόσων.

Ο όρος «**λειτουργικά τρόφιμα**» πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν οι οργανισμοί υγείας της χώρας αναγνώρισαν ότι η βελτίωση της ποιότητας ζωής, μέσω της επιλογής τροφίμων με οφέλη υγείας, σχετιζόταν άμεσα με τη μείωση του κόστους περίθαλψης του συνεχώς αυξανόμενου πληθυσμού των ηλικιωμένων. Στην Ευρώπη, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε ως λειτουργικά τρόφιμα «τα τρόφιμα που αποδεικνύεται επιτυχώς ότι εκτός από την επαρκή κάλυψη των διατροφικών αναγκών, επιδρούν θετικά σε έναν ή περισσότερους λειτουργικούς στόχους εντός του οργανισμού, κατά τρόπο που σχετίζεται, είτε με τη βελτίωση της υγείας, είτε με τη μείωση του κινδύνου εμφάνισης ασθενειών».

Τα λειτουργικά τρόφιμα έχουν διαδοθεί ευρύτατα τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας του σημαντικού ρόλου τους στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδήγησε στη ραγδαία διάδοσή τους είναι η συνεχής στροφή των καταναλωτών προς τρόφιμα που «υπόσχονται» να θωρακίσουν την υγεία τους από διάφορες ασθένειες, όπως προαναφέρθηκε. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, οι καταναλωτές θεωρούν ότι οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία τους είναι η διατροφή, η άσκηση και οι γενετικοί παράγοντες, με τη διατροφή να θεωρείται καθοριστικής σημασίας από το 50-70% των ερωτηθέντων. Τα νέα επιστημονικά δεδομένα αναδεικνύουν συνεχώς τη σημασία συγκεκριμένων βιοδραστικών συστατικών (ω-3 λιπαρά, φυτοστερόλη, βιταμίνες) στα τρόφιμα, ενισχύοντας την τάση των βιομηχανιών να αναπτύσσουν πολλά καινούργια λειτουργικά τρόφιμα (πίνακας 4.4).

**Πίνακας 4.4:** Παραδείγματα καινοτόμων λειτουργικών τροφίμων

<b>Τρόφιμο</b>	<b>Παρεχόμενο όφελος</b>
Γάλα που έχει υποστεί ζύμωση και γιαούρτι με προβιοτικά	Βελτιώνει τη λειτουργία του πεπτικού συστήματος.
Αυγά πλούσια σε ωμέγα-3 λιπαρά οξέα	Συντελούν στη μείωση του κινδύνου καρδιοπάθειας.
Μαργαρίνη, γιαούρτι, αλειφόμενο τυρί, που περιέχουν φυτικές στερόλες	Οι φυτικές στερόλες μειώνουν τη χοληστερόλη και τον κίνδυνο για καρδιοπάθεια.

Οι κλινικές και επιδημιολογικές μελέτες, που δείχνουν άμεση συσχέτιση της κατανάλωσης λειτουργικών τροφίμων με τη μείωση του κινδύνου εμφάνισης ασθενειών, προβάλλουν τα τρόφιμα αυτά ως μία αναμφισβήτητα ζωτική επιλογή για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και επίτευξη της βέλτιστης υγείας στη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα.

Ένα ακόμα σημαντικό τεχνολογικό επίτευγμα είναι η εφαρμογή της νανοτεχνολογίας στα τρόφιμα. Η νανοτεχνολογία είναι ο τομέας της επιστήμης και της τεχνολογίας που περιλαμβάνει τον έλεγχο των υλικών σε ατομικό και μοριακό επίπεδο. Ο όρος «νανο» προέρχεται από την Ελληνική λέξη «νάνος». Το νανόμετρο (nm) αντιστοιχεί σε ένα δισεκατομμυριοστό του μέτρου. Η νανοτεχνολογία προσφέρει ένα μεγάλο εύρος δυνατοτήτων για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και εφαρμογών τόσο στον τομέα των τροφίμων όσο και στον τομέα της συσκευασίας αυτών.

Πολλές εταιρείες τροφίμων επενδύουν τώρα στην έρευνα νανοτεχνολογίας, αποσκοπώντας στην παραγωγή ασφαλέστερων, υγιεινότερων, θρεπτικότερων και νοστιμότερων τροφίμων. Το κόστος παραγωγής τροφίμων μειώνεται, καθώς οι τεχνικές γίνονται αποδοτικότερες, χρησιμοποιώντας λιγότερη ενέργεια, νερό και χημικές ουσίες και παράγοντας λιγότερα απόβλητα.

Η εταιρεία «SDC ΕΠΕ» τα τελευταία 3 χρόνια έχει αναπτύξει μια νέα δραστηριότητα και αυτή είναι στον τομέα καινοτόμων τροφίμων. Συγκεκριμένα εφαρμόζοντας της αρχές της νανοτεχνολογίας έχει δημιουργήσει μια δική της μέθοδο εγκλωβισμού

θρεπτικών στοιχείων, όπως το ελαιόλαδο, βιταμίνες και ω-3 λιπαρά μέσα σε βρώσιμα λιποσώματα για χρήση στη βιομηχανία τροφίμων. Η εταιρεία έχει κατοχυρώσει την πνευματική ιδιοκτησία της παραπάνω μεθόδου.

Το **λιποσώματα** είναι μια μικροσκοπική φυσαλίδα. Το όνομα του προέρχεται από δύο ελληνικές λέξεις: το «λίπος» και το «σώμα». Πολλά λιποσώματα απαρτίζουν ένα λιποσωμικό σύστημα. Το ουσιαστικό πλεονέκτημα είναι ότι τα λιποσώματα είναι ανθεκτικά κατά τη διαδικασία του ψησίματος συγκρατώντας τα θρεπτικά συστατικά που εμπεριέχουν και γι' αυτό χρησιμοποιούνται **ως 'οχήματα' μεταφοράς ευεργετικών στοιχείων στον ανθρώπινο οργανισμό** απελευθερώνοντάς τα σταδιακά στο νέο περιβάλλον όπου θα φθάσουν (π.χ. πεπτικό σύστημα) επιτρέποντας με τον τρόπο αυτό την άμεση και πιο αποτελεσματική δράση τους.

Το λιποσωμικό σύστημα έχει την εικόνα και την υφή γιαουρτιού. Η εφαρμογή του δεν αλλάζει την παραγωγική διαδικασία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στην αλλαντοβιομηχανία, στην αρτοποιία, στην σοκολατοβιομηχανία κ.ά. όσο και σε μικρής κλίμακας παραγωγή σε ένα εστιατόριο προσφέροντας πληθώρα πλεονεκτημάτων, τα οποία παρουσιάζονται εν συντομία παρακάτω:

### **1. ΑΛΛΑΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ (Λουκάνικα, Μπιφτέκια)**

- Δεν χρησιμοποιείται έχτρα ζωικό λίπος.
- Προστίθεται ελαιόλαδο σε ποσοστό 8-12% στο τελικό προϊόν (ανάλογα το προϊόν)
- Κατά τη διαδικασία της παστερίωσης, που αποτελεί τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας, το ελαιόλαδο παραμένει σε ποσοστό 100% εντός του τελικού προϊόντος
- Κατά τη διαδικασία του ψησίματος, η απώλεια βάρους του τελικού προϊόντος δεν υπερβαίνει το 8-10% σε σχέση με το συμβατικό λουκάνικο που χάνει το 30-40% του αρχικού του βάρους.
- Το ελαιόλαδο παραμένει και μετά το ψήσιμο εντός του τελικού προϊόντος και συνεπώς όλα τα διατροφικά του οφέλη "μεταφέρονται" στον ανθρώπινο οργανισμό.

- Μετά το ψήσιμο του τελικού προϊόντος διατηρείται η ελαστικότητα του προϊόντος για 2-3 ώρες καθώς και η γεύση του.

## **2. ΑΡΤΟΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ**

- Η χρήση του λιποσωμικού συστήματος περιορίζει την χρήση ύδατος στη ζύμη και το τελικό σκεύασμα διατηρείται χρονικά έως και 50% περισσότερο σε σχέση με το συμβατικό προϊόν. *Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται η φύρα ενός εστιατορίου από τη φυσική φθορά των έτοιμων προϊόντων.*
- Προσδίδει ελαστικότητα στο τελικό προϊόν, *κάτι που το καθιστά ιδανικό για παρασκευή προϊόντων χωρίς γλουτένη.*
- Προσθέτει ελαιόλαδο το οποίο διευκολύνει την πέψη, μετατρέποντας τα τρόφιμα σε λειτουργικά.

## **3. ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

- Βελτιώνει τη δομή και τον χρόνο ζωής της σοκολάτας
- Εγκλωβίζοντας στο εσωτερικό του λιποσωμικού συστήματος τα λιπαρά συστατικά της σοκολάτας, την καθιστούμε ανθεκτική στις υψηλές θερμοκρασίες κατά τους θερινούς μήνες.

Από την ανωτέρω σύντομη αναφορά στα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας αυτής συμπεραίνουμε ότι ένα τέτοιο προϊόν, το οποίο θα χρησιμοποιείται κατ' αποκλειστικότητα από το εστιατόριο, μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στον Κλάδο των εστιατορίων και να της δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, ο κλάδος των εστιατορίων απασχολεί άμεσα και έμμεσα χιλιάδες εργαζόμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους καλύπτουν τις ανάγκες χιλιάδων ελληνικών νοικοκυριών. Είναι ένας κλάδος με σημαντικό μερίδιο στην ελληνική οικονομία, ο οποίος επηρεάζεται δραματικά από φορολογικές επιβαρύνσεις και από την οικονομική κρίση που μαστίζει την Ελλάδα. Το ασταθές πολιτικοοικονομικό κλίμα δημιουργεί επιπλέον αβεβαιότητα στους καταναλωτές, οι οποίοι γίνονται όλο και πιο εσωστρεφείς και οι καταναλωτικές τους συνήθειες αλλάζουν συνεχώς.

Μέσα σε αυτό το δυσχερές οικονομικό κλίμα, το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού σε θέματα τιμών, εξυπηρέτησης, μείωσης κόστους.

Δεδομένων των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν την τρέχουσα χρονική περίοδο στην Ελλάδα και του αιματηρού ανταγωνισμού, ο κλάδος της εστίασης δεν είναι ελκυστικός για επενδύσεις. Όμως, από την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος και κυρίως του κοινωνικο-πολιτιστικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος προκύπτει ότι ένα καινοτόμο εστιατόριο που θα προσφέρει καινοτόμα και μοναδικά προϊόντα χωρίς γλουτένη και θα προάγει την υγιεινή διατροφή μπορεί να αποκτήσει δεσπόζουσα στρατηγική θέση, να προσελκύσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών και να επιβιώσει στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

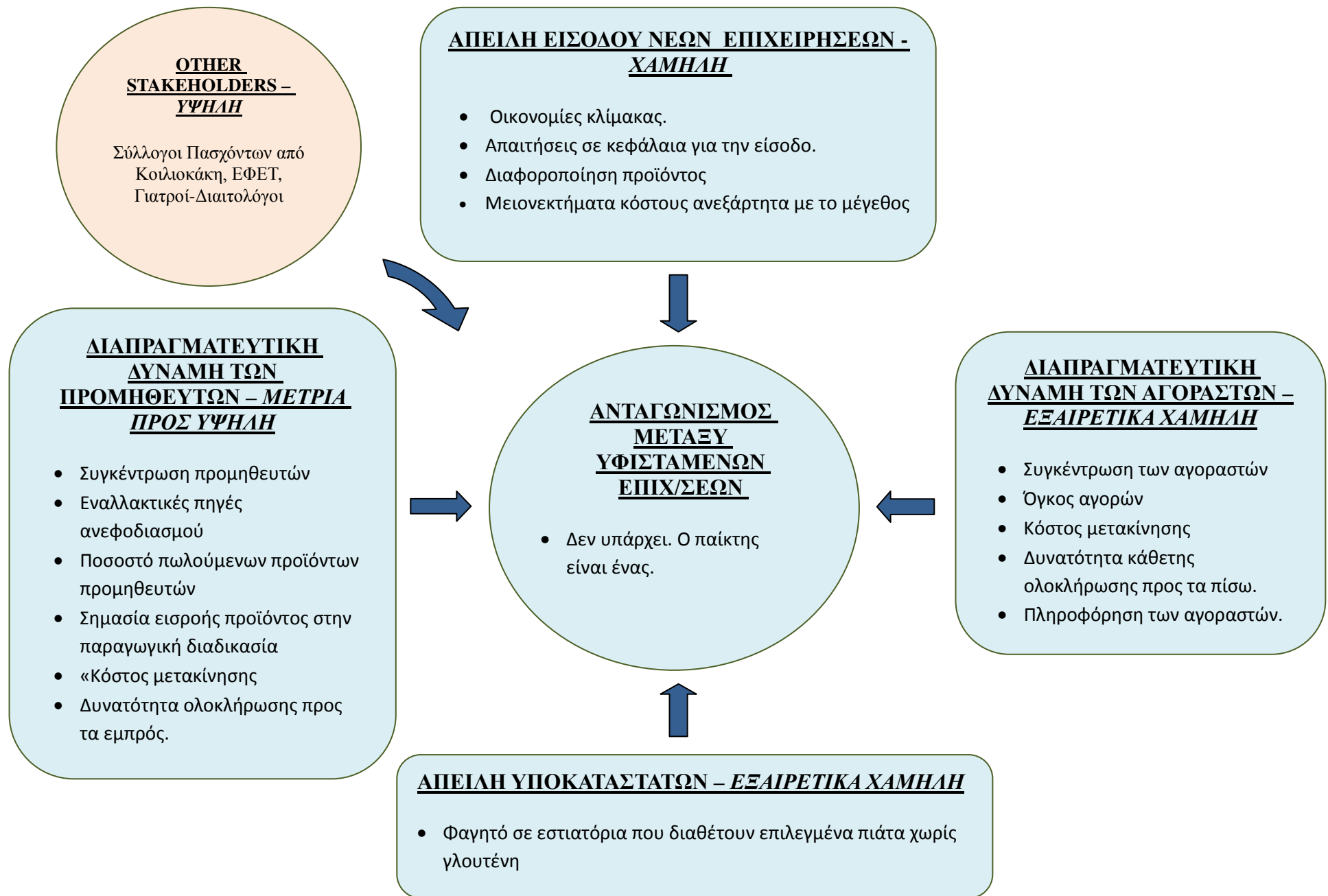
#### **4.5. Ανάλυση Μικρο-περιβάλλοντος**

Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνεται ένα πλήθος παραγόντων, που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μια επιχείρησης. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της. Επομένως, όταν μια από τις ομάδες αυτές πιστέψει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει την επιχείρηση, ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της. (Γεωργόπουλος, 2013).

Ένα βασικό στοιχείο που ενδιαφέρει ιδιαίτερα μια επιχείρηση είναι η ένταση του ανταγωνισμού στον Κλάδο, στον οποίο ανταγωνίζεται, όπως αναφέρει ο καθηγητής του Harvard M.Porter. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από τις ακόλουθες

πέντε δυνάμεις: 1.την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο, 2.τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, 3.τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, 4.την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και 5.την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Το Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter απεικονίζεται αναλυτικά στο Διάγραμμα 4.12.



Διάγραμμα 4.12 Οι πέντε Δυνάμεις του Porter



#### **4.6. Δημιουργία Στρατηγικών Ομάδων**

Στην παρούσα υποενότητα θα ορίσουμε τη στρατηγική ομάδα, στην οποία ανήκει το εστιατόριο με πιάτα χωρίς γλουτένη και θα αναλύσουμε το μικρο-περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει το εστιατόριο χρησιμοποιώντας το Υπόδειγμα Porter.

Ο διαχωρισμός σε στρατηγικές ομάδες θα γίνει βάσει του αριθμού των προϊόντων, που προσφέρουν τα διάφορα σημεία εστίασης και των ιδιοτήτων τους, και συγκεκριμένα βάσει των ακόλουθων μεταβλητών:

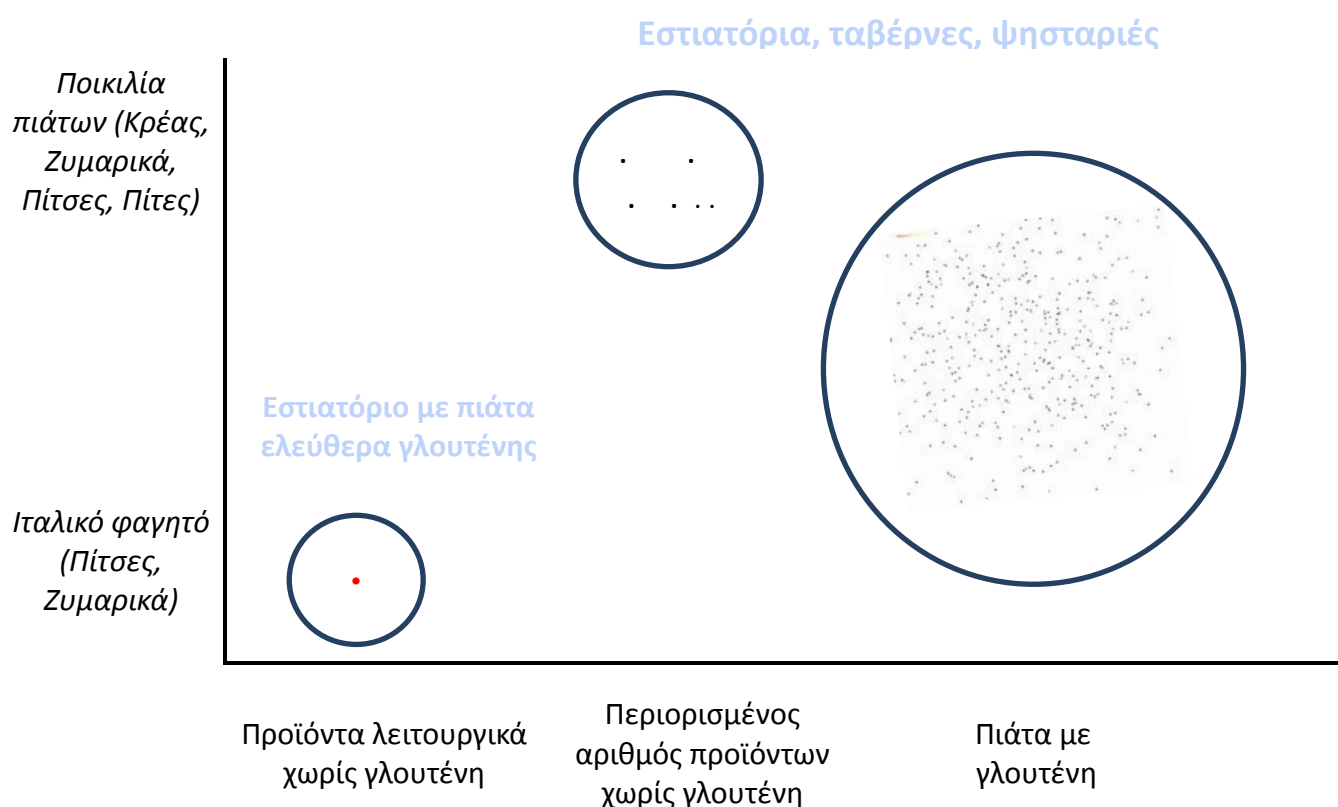
Στον κάθετο άξονα έχουμε ομαδοποιήσει τα σημεία εστίασης σε δυο κατηγορίες: α. στα σημεία που προσφέρουν μεγάλη ποικιλία φαγητών, από κρεατικά μέχρι ζυμαρικά και πίτσες και β. τα εστιατόρια που προσφέρουν ιταλικό φαγητό, τύπου trattoria, διαθέτοντας μεγάλη ποικιλία ζυμαρικών και πίτσας. Στα σημεία της πρώτης κατηγορίας ο καταναλωτής που έχει κοιλιοκάκη, έχει στη διάθεση του μια περιορισμένη επιλογή πιάτων χωρίς γλουτένη με κύριο συστατικό το κρέας, αλλά υπό προϋποθέσεις όπως είναι το να ενημερώσει τον σεφ σχετικά με την πάθηση του και να υπάρχει η διάθεση και η γνώση από πλευράς προσωπικού να επιδείξουν την αρμόζουσα προσοχή και να προσφέρουν ένα πιάτο ασφαλές χωρίς γλουτένη. Στη δεύτερη κατηγορία ο καταναλωτής δεν έχει απολύτως καμία επιλογή στη διάθεση του, οπότε εκεί εντοπίζεται το κενό στην αγορά και γι' αυτό το λόγο έχει επιλεγεί ως δεύτερη κατηγορία ένα εστιατόριο τύπου trattoria.

Στον οριζόντιο άξονα έχουμε χρησιμοποιήσει της ακόλουθες μεταβλητές: α. προσφορά λειτουργικών προϊόντων χωρίς καθόλου γλουτένη με την ενσωμάτωση τεχνολογίας σε αυτά, β. προσφορά περιορισμένης ποικιλίας πιάτων –κυρίως κατόπιν απαίτησης του καταναλωτή- που δεν περιέχουν γλουτένη αλλά παρασκευάζονται σε χώρο εκτεθειμένο στη γλουτένη και υπάρχει ο κίνδυνος επιμόλυνσης και γ. προσφορά πιάτων με γλουτένη, που αποτελεί τον κανόνα στην εστίαση.

Με βάση της μεταβλητές που προαναφέραμε, δημιουργήσαμε τρεις στρατηγικές ομάδες: 1. μια μεγάλη στρατηγική ομάδα στην οποία περιλαμβάνονται εστιατόρια, ψησταριές, ταβέρνες, που προσφέρουν πιάτα με γλουτένη, 2. μια μικρή στρατηγική

ομάδα, η οποία περιλαμβάνει σημεία εστίασης που μπορούν να προσφέρουν κάποια επιλογή χωρίς γλουτένη και 3. μια μικρή στρατηγική ομάδα με έναν μοναδικό παίκτη, ο οποίος είναι το εστιατόριο με πιάτα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη, που αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης της παρούσας εργασίας. Οι στρατηγικές ομάδες απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.13:

### ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ



**Διάγραμμα 4.13** Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.
- Συμβάλλουν στο να εντοπιστούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξεύρεση νέων στρατηγικών ευκαιριών

#### **4.7. Ανάλυση Υποδείγματος Porter**

Η ανάλυση που θα ακολουθήσει αφορά τη στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκει το εστιατόριο με πιάτα χωρίς γλουτένη, που θα προάγει την υγιεινή διατροφή.

##### ***Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων***

Οι νέο-εισερχόμενοι σε μια στρατηγική ομάδα τυπικά εισάγουν σ' αυτή νέα δυναμικότητα και εμφορούνται από την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται μέσα στη στρατηγική ομάδα θέτουν φραγμούς εισόδου για να εμποδίσουν ή να επιβραδύνουν την είσοδο σε αυτή νέων ανταγωνιστών. Ως φραγμοί εισόδου νοούνται οι οικονομίες κλίμακος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και η κυβερνητική πολιτική.

##### **Οικονομίες κλίμακος**

Η προμήθεια του αλευριού χωρίς γλουτένη που είναι η βασική α' ύλη στο εστιατόριο θα γίνεται από το εξωτερικό, όπου υπάρχει και μεγάλη εξειδίκευση σε αυτό το προϊόν. Η διάρκεια ζωής του είναι 1 έτος συνεπώς είναι δυνατή η προμήθεια του σε μεγάλες ποσότητες προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος. Οι υπόλοιπες α' ύλες (κρέας, αβγά, λαχανικά, φρούτα κλπ) θα αγοράζονται σε μικρές ποσότητες δεδομένου ότι είναι ευπαθή προϊόντα με περιορισμένη διάρκεια ζωής. Όμως και σε αυτή την περίπτωση μπορεί να επιτευχθούν καλύτερες τιμές εφόσον ο προμηθευτής είναι σταθερός και αναπτυχθεί με εκείνον μια καλή σχέση και επικοινωνία.

Οι οικονομίες κλίμακος αποτελούν ισχυρό εμπόδιο εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις.

##### **Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο**

Για να μπορέσει ένας νεοεισερχόμενος να εισέλθει στη στρατηγική ομάδα και να

ανταγωνιστεί επάξια έχει 2 επιλογές: 1. Να δημιουργήσει μία επιχείρηση εξαρχής που θα προσφέρει γεύματα χωρίς γλουτένη ή να φτιάξει μέσα στην ήδη υπάρχουσα επιχείρηση του μια ξεχωριστή μονάδα, δηλ. μια δεύτερη κουζίνα διαχωρισμένη πλήρως από την πρώτη με διαφορετικά μαγειρικά σκεύη και φούρνους ψησίματος ώστε να μπορεί να προσφέρει απολύτως ασφαλή γεύματα χωρίς γλουτένη. Και οι δύο περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα κοστοβόρες.

#### Διαφοροποίηση του προϊόντος

Πριν προβεί μία επιχείρηση στη διαδικασία εισόδου στη στρατηγική ομάδα, θα πρέπει να έχει ερευνήσει λεπτομερώς το θέμα της κοιλιοκάκης, δεδομένου ότι η διατροφή που ακολουθείται από τους ανθρώπους με κοιλιοκάκη έχει μεγάλες δυσκολίες και ιδιαιτερότητες και η παρασκευή γευμάτων απαιτεί σοβαρότητα, γνώση και υπευθυνότητα.

Επίσης απαιτείται αφενός εκπαίδευση στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την εκμάθηση της συμπεριφοράς των προϊόντων χωρίς γλουτένη κατά την παρασκευή τους και αφετέρου έρευνα για την εύρεση των κατάλληλων πιστοποιημένων αλεύρων χωρίς γλουτένη.

Στο συγκεκριμένο σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η σύσταση των αλεύρων π.χ. για ψωμί, για ζυμαρικά, για γλυκά διαφέρει, συνεπώς απαιτείται επιπλέον έρευνα για την επιλογή των σωστών αλεύρων και μεγάλος αριθμός δοκιμών προκειμένου να σταθεροποιηθεί η παραγωγή των τελικών προϊόντων.

#### Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το εστιατόριο που αποτελεί τον μοναδικό παίκτη στην υπό ανάλυση στρατηγική ομάδα, είναι η χρήση της νανοτεχνολογίας και του λιποσωμικού συστήματος στα πιάτα που θα προσφέρει. Το γεγονός αυτό επιφέρει σημαντικό μειονέκτημα κόστους στις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν, δεδομένου ότι πρέπει να προβούν σε μακροχρόνια έρευνα σε συνεργασία με εξειδικευμένους επιστήμονες για να καταλήξουν σε μια αντίστοιχη τεχνολογία.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε συμπεραίνουμε ότι τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και συνεπώς η απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων είναι **χαμηλή**.

### ***Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών***

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων και η διαπραγματευτική τους δύναμη κρίνεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

#### Αριθμός των προμηθευτών πρώτων υλών

Υπάρχει σημαντικός αριθμός προμηθευτών με αλεύρι χωρίς γλουτένη κυρίως στο εξωτερικό και ο κάθε προμηθευτής διαθέτει ποικιλία αλεύρων. Το γεγονός αυτό παρέχει τη δυνατότητα στο υπό ανάλυση εστιατόριο να διαπραγματεύεται για καλύτερες τιμές και χρόνους παράδοσης.

#### Εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού

Εκτός από τα άλευρα χωρίς γλουτένη υπάρχει και αλεύρι που προέρχεται από α' ύλες όπως το αμύγδαλο και ο λιναρόσπορος, που επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρασκευή αλμυρών και γλυκών γεύσεων χωρίς γλουτένη και τα οποία διατίθενται από άλλη ομάδα προμηθευτών. Η χρήση των αλεύρων από αμύγδαλο ή λιναρόσπορο αποτελεί μια καινούργια τάση και η τιμή τους στην αγορά είναι υψηλή.

Συνεπώς οι προμηθευτές των απλών αλεύρων χωρίς γλουτένη έχουν μεν ανταγωνισμό από υποκατάστατα προϊόντα αλλά η πίεση από τον ανταγωνισμό δεν είναι ακόμα μεγάλη.

#### Ποσοστό πωλούμενων προϊόντων προμηθευτών

Η πλειοψηφία των προμηθευτών αλεύρων χωρίς γλουτένη παράγουν αποκλειστικά τέτοιου είδους προϊόντα. Συνεπώς είναι αδύνατο να προβούν σε ενέργειες όπως αποστολή μέρους της παραγγελίας, απόρριψη παραγγελίας κ.ά. που δημιουργούν προβλήματα σε μια επιχείρηση-πελάτη. Όταν η μοναδική πηγή του τζιρού τους είναι τα άλευρα χωρίς γλουτένη, ενέργειες όπως οι ανωτέρω είναι καταστροφικές για τη

φήμη, την αξιοπιστία και το επιχειρηματικό μέλλον μιας εταιρείας.

#### Σημασία εισροής προϊόντος στην παραγωγική διαδικασία

Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία, διότι χωρίς αυτό δεν μπορεί να παρασκευαστεί οποιοδήποτε αρτοσκεύασμα ή ζυμαρικό.

#### Δημιουργία «κόστους μετακίνησης» στους αγοραστές

Τα αλεύρα που παράγει ο κάθε προμηθευτής διαφέρουν ως προς τα συστατικά τους και άρα διαφοροποιείται και η συμπεριφορά τους κατά τη διαδικασία παρασκευής τελικών προϊόντων.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω απαιτείται έρευνα από πλευράς επιχείρησης, δηλ. πραγματοποίηση ταξιδιών στο εξωτερικό προκειμένου να καταλήξει σε νέα αλεύρα και δοκιμές για να σταθεροποιήσει την παραγωγική της διαδικασία. Αν αλλάξει προμηθευτή θα πρέπει να προβεί σε νέο κύκλο δοκιμών των νέων αλεύρων και ενδεχομένως να χρειαστεί να τροποποιήσει τις συνταγές της. Η διαδικασία αυτή δημιουργεί κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.

#### Ολοκλήρωση προς τα εμπρός των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αλεύρων, από τη στιγμή που κατέχουν τη βασικότερη α' ύλη μπορούν με ευκολία να εφαρμόσουν στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και να γίνουν ανταγωνιστές με τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως στην Ελλάδα ο αριθμός των προμηθευτών αλεύρων χωρίς γλουτένη είναι πολύ περιορισμένος (CIBOTEC FOOD INGREDIENTS/Θεσσαλονίκη, ΜΥΛΟΙ ΚΑΠΛΑΝΙΔΗ / Σέρρες, ΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ / Κρήτη και εδρεύουν εκτός Αττικής. Όμως μία μεγάλη εταιρεία δραστηριοποιείται στην Αττική (ΜΥΛΟΙ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ / Κερατσίνι Αττικής) και συνεπώς ο κίνδυνος εμφάνισης ενός ισχυρού ανταγωνιστή είναι υπαρκτός.

Από την ανωτέρω ανάλυση προκύπτει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι **μέτρια προς υψηλή**.

### ***Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών***

Ως αγοραστές στην υπό εξέταση επιχείρηση θεωρούνται τα φυσικά πρόσωπα που θα επιλέξουν το εστιατόριο για να γευματίσουν και η διαπραγματευτική τους δύναμη κρίνεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

#### Μέγεθος αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς βάσει του αριθμού των ατόμων με κοιλιοκάκη και κυρίως των ατόμων που επιλέγουν την υγιεινή διατροφή είναι μεγάλο.

#### Όγκος αγορών

Οι πελάτες του εστιατορίου αγοράζουν μικρές ποσότητες συνεπώς δεν έχουν δυνατότητα επιβολής καλύτερων τιμών ή προσδιορισμού των παραγόμενων αγαθών.

#### Κόστος μετακίνησης

Οι αγοραστές-πελάτες του εστιατορίου δεν έχουν εναλλακτικές επιλογές διατροφής εκτός οικίας, δεδομένου ότι δεν υπάρχει άλλη επιχείρηση που να προσφέρει αποκλειστικά πιάτα χωρίς γλουτένη.

Επίσης το εστιατόριο λόγω της τεχνολογίας των λιποσωμάτων θα προσφέρει στους λάτρεις της υγιεινής διατροφής τη δυνατότητα να καταναλώσουν τρόφιμα υγιεινά, θρεπτικά και λειτουργικά με υψηλή διατροφική αξία για τον οργανισμό. Συνεπώς και οι καταναλωτές αυτής της κατηγορίας δεν έχουν άλλη επιλογή αντίστοιχης αξίας στη διάθεση τους.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι το κόστος μετακίνησης είναι πολύ μεγάλο.

#### Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Η δημιουργία ενός εστιατορίου απαιτεί υψηλό κεφάλαιο για εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Επιπλέον οι αγοραστές δεν εμφανίζουν αυτή την τάση και η απουσία εστιατορίου με πιάτα χωρίς γλουτένη από την ελληνική αγορά αποτελεί το

αποδεικτικό στοιχείο αυτού του ισχυρισμού.

### Πληροφόρηση των αγοραστών για το τι συμβαίνει στον ευρύτερο κλάδο εστιατορίων

Οι πελάτες με κοιλιοκάκη είναι απολύτως ενημερωμένοι για τις δυνατότητες σίτισης εκτός οικίας και τις τιμές. Ο Σύλλογος που έχουν δημιουργήσει με το όνομα «Ελληνική Εταιρεία για την Κοιλιοκάκη», διαθέτει μία ομάδα ατόμων, η οποία επισκέπτεται χώρους εστίασης που έχουν στο μενού τους και πιάτα χωρίς γλουτένη, προκειμένου να ελέγξει την ασφάλεια της παραγωγικής διαδικασίας και έπειτα ενημερώνει τα μέλη σχετικά. Παρά την οργανωμένη προσπάθεια του Συλλόγου, η ανεύρεση εστιατορίων που να προσφέρουν ασφαλές φαγητό σε άτομα που πάσχουν από Κοιλιοκάκη είναι εξαιρετικά δύσκολη, διότι αφενός οι σεφ και οι σερβιτόροι έχουν πλήρη άγνοια του θέματος και αφετέρου η αποτροπή της επιμόλυνσης σε μία κουζίνα που παρασκευάζονται και συμβατικά πιάτα είναι πρακτικά πολύ δύσκολη.<sup>6</sup>

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι **εξαιρετικά χαμηλή**.

#### ***Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα***

Ως υποκατάστατο μπορούμε να θεωρήσουμε την επιλογή κάποιου εστιατορίου που προσφέρει επιλεγμένα πιάτα χωρίς γλουτένη.

Δεδομένου ότι σε ένα εστιατόριο που παρασκευάζει συμβατικά φαγητά ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της επιμόλυνσης, οι καταναλωτές είναι πολύ επιφυλακτικοί και δεν επιλέγουν συχνά να γευματίσουν σε ένα τέτοιο εστιατόριο. Επομένως η απειλή από υποκατάστατα είναι **εξαιρετικά χαμηλή**.

#### ***Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων***

Στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα υπάρχει ένας μοναδικός παίκτης που ορίζει

---

<sup>6</sup> Τηλεφωνική συνέντευξη με τον κ. Μπέτση Κωνσταντίνο, μέλος του Δ.Σ. της Ελληνικής Εταιρείας για την Κοιλιοκάκη.



τους κανόνες, συνεπώς δεν υπάρχει ανταγωνισμός

### ***Ενδιαφερόμενα Μέρη***

Στο μοντέλο του Porter προστέθηκε μεταγενέστερα μια επιπλέον δύναμη, εκείνη των ενδιαφερόμενων μερών. Ως ενδιαφερόμενα μέρη χαρακτηρίζουμε τον ΕΦΕΤ, που είναι η καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία για ελέγχους εστιατορίων, επιβολή προστίμων και ενημέρωση των καταναλωτών, τους Συλλόγους Πασχόντων από Κοιλιοκάκη, οι οποίοι θα ενημερώσουν τα μέλη τους για την ασφάλεια της παραγωγικής διαδικασίας και την καταλληλότητα του εστιατορίου και τους γιατρούς-διαιτολόγους, οι οποίοι θα συστήσουν το εστιατόριο στους πελάτες τους. Οι ομάδες αυτές έχουν ισχυρή δύναμη και μπορούν να επηρεάσουν την βιωσιμότητα του εστιατορίου.

Από την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική ομάδα των πιστοποιημένων εστιατορίων με πιάτα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη που προάγουν την υγιεινή διατροφή είναι **ελκυστική για επενδύσεις**.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO09/2013>

**ICAP GROUP A.E**, Ετήσια Έκθεση 2012 με θέμα «Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα», Τέταρτο Παραδοτέο: Γ' Ενότητα της Έκθεσης: Κλαδική και Δικτυακή Διάσταση των ΜΜΕ: Εμπόριο, Υπηρεσίες, Κατασκευές και Ενέργεια, Κλαδική Ανάλυση: Εστιατόρια, Φεβρουάριος 2012.

**Ελληνική Στατιστική Αρχή**, Ελλάς με Αριθμούς, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2015

**ΙΜΕ – ΓΣΕΒΕΕ**, «ΕΙΣΟΔΗΜΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ», Αθήνα, Ιανουάριος 2014

[http://www.iefimerida.gr/news/252192/bild-erhetai-neo-kyma-150000-prosfygon-  
apo-livyi-pros-eyropi-meso-elladas](http://www.iefimerida.gr/news/252192/bild-erhetai-neo-kyma-150000-prosfygon-apo-livyi-pros-eyropi-meso-elladas)

[http://www.naftemporiki.gr/finance/story/977235/to-apotupoma-ton-capital-  
controls-stin-agera](http://www.naftemporiki.gr/finance/story/977235/to-apotupoma-ton-capital-controls-stin-agera)

[http://www.kathimerini.gr/834317/article/oikonomia/epixeirhseis/perase-h-ay3hsh-  
toy-fpa-stis-times-trofimwn-estiashs](http://www.kathimerini.gr/834317/article/oikonomia/epixeirhseis/perase-h-ay3hsh-toy-fpa-stis-times-trofimwn-estiashs)

[http://www.marketingweek.gr/default.asp?la=1&clD=1&arID=53704&pid=9&remind  
=1](http://www.marketingweek.gr/default.asp?la=1&clD=1&arID=53704&pid=9&remind=1)

**ΕΛΣΤΑΤ**, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ – 2015, Βαθμός Χρήσης Νέων Τεχνολογιών, Πειραιάς, Νοέμβριος 2015

[http://www.kathimerini.gr/832944/article/epikairothta/ellada/xwra-gerontwn-h-  
ellada-ews-to-2050](http://www.kathimerini.gr/832944/article/epikairothta/ellada/xwra-gerontwn-h-ellada-ews-to-2050)

[http://www.mednutrition.gr/portal/lifestyle/trofima/12771-leitourgika-trofima-mia-  
katigoria-polla-yposxomenon-trofimon](http://www.mednutrition.gr/portal/lifestyle/trofima/12771-leitourgika-trofima-mia-kategoria-polla-yposxomenon-trofimon)

[http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/consumers/food\\_security/consumer  
s\\_info/nanotechnology](http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/consumers/food_security/consumers_info/nanotechnology)

<http://www.eufic.org/article/el/nutrition/functional-foods/artid/nanotechnology/>

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2015

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

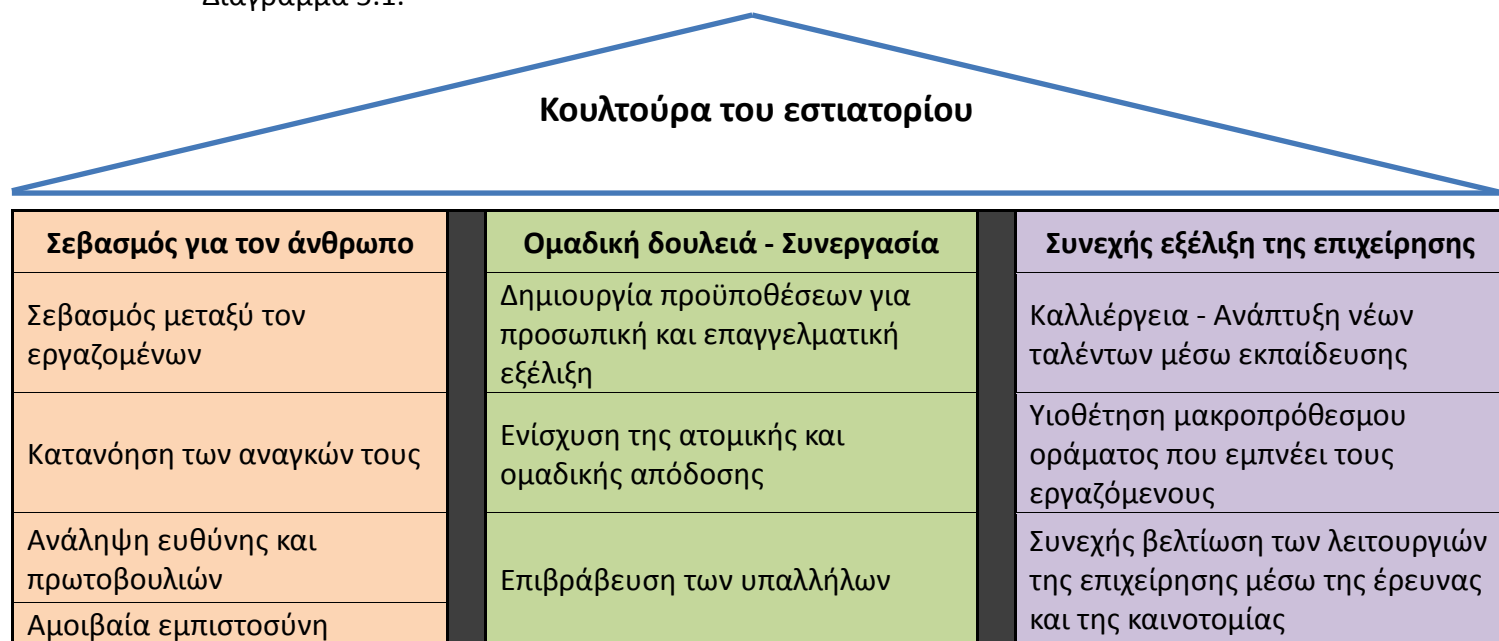
#### 5.1. Κουλτούρα και οργανωτική δομή του εστιατορίου

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με το σύγχρονο management, η υιοθέτηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, καλά προσαρμοσμένης στις επιταγές του σύγχρονου εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των επιθυμητών οικονομικών αποτελεσμάτων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συγκεκριμένα, μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα βελτιώνει την επίδοση μιας επιχείρησης ως εξής:

1. Καλύτερος ενδοεπιχειρησιακός συντονισμός και έλεγχος
2. Ευθυγράμμιση εταιρείας και ανθρώπων με τους στρατηγικούς στόχους
3. Αυξημένες προσπάθειες υπαλλήλων.

Η κουλτούρα του εστιατορίου θα βασίζεται σε τρεις κύριους πυλώνες: τον σεβασμό για τον άνθρωπο, την ομαδική δουλειά-συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Η κουλτούρα του εστιατορίου παρουσιάζεται αναλυτικά στο Διάγραμμα 5.1.



Διάγραμμα 5.1. Κουλτούρα του εστιατορίου

## **Δομή του εστιατορίου**

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή δομή του εστιατορίου θα απαρτίζεται από την Οικονομική Διεύθυνση, τη Διεύθυνση Προσωπικού, τη Διεύθυνση Πωλήσεων/ Marketing, τη Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης και τη Διεύθυνση Παραγωγής. Η κάθε Διεύθυνση θα αναφέρεται στον Manager του εστιατορίου, που θα ασκεί τη συνολική διοίκηση και θα συντονίζει τις δραστηριότητες και τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των διευθύνσεων:

### **Οικονομική Διεύθυνση**

Η Οικονομική Διεύθυνση θα αποτελείται από τα παρακάτω Τμήματα:

- ❖ *Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης:* Το Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης θα είναι υπεύθυνο για τα επενδυτικά πλάνα της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους τραπεζικούς οργανισμούς και την κίνηση των ταμείων. Επιπλέον, είναι θα υπεύθυνο για το σχεδιασμό, υλοποίηση και παρακολούθηση της πιστωτικής πολιτικής της εταιρείας.
- ❖ *Λογιστήριο και Κοστολόγηση:* Οι αρμοδιότητες του Λογιστηρίου θα καλύπτουν την κοστολόγηση, τους πληρωτέους λογαριασμούς και τη γενική λογιστική (πάγια, τήρηση λογιστικών βιβλίων, προετοιμασία ισολογισμού).
- ❖ *Τμήμα Προμηθειών:* Θα είναι υπεύθυνο α) για την έγκαιρη και σε χαμηλό κόστος προμήθεια πρώτων υλών, ηλεκτρικού εξοπλισμού, αναλωσίμων και διαφημιστικών μέσων για την προβολή του εστιατορίου και β) για τις μετακινήσεις του προσωπικού.

### **Διεύθυνση Προσωπικού**

Η Διεύθυνση Προσωπικού θα είναι αρμόδια για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Οι ευθύνες της θα περιλαμβάνουν την επιλογή προσωπικού, την αξιολόγηση και ανάπτυξη καθώς επίσης και τις πολιτικές που αφορούν στις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις και τις παροχές.

### **Διεύθυνση Πωλήσεων/Marketing**

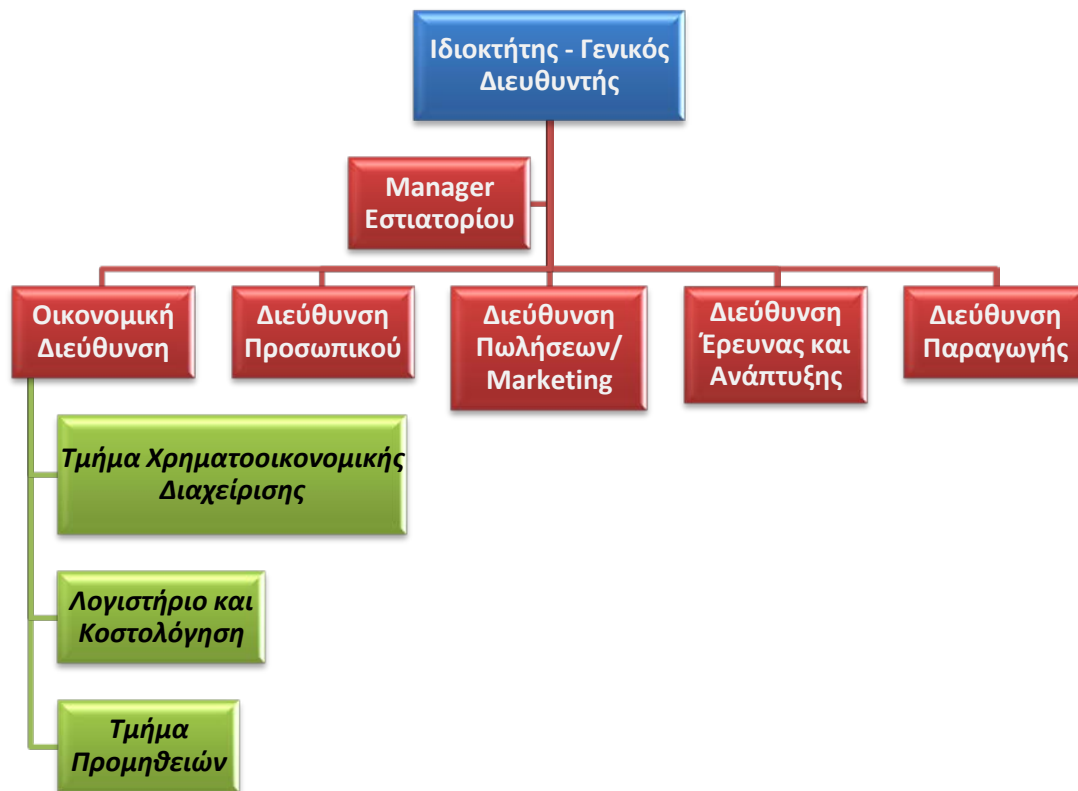
Το Τμήμα Πωλήσεων θα είναι υπεύθυνο για την αύξηση των πωλήσεων, την προώθηση των προϊόντων της εταιρείας και την εξεύρεση νέων ομάδων καταναλωτών. Στη συγκεκριμένη Διεύθυνση θα υπάγεται το Τμήμα Μάρκετινγκ της εταιρείας, που θα είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση προγραμμάτων προώθησης του εστιατορίου, την έρευνα αγοράς και το σχεδιασμό κινήτρων για τους εργαζομένους και τους πελάτες του.

### **Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης**

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θα κατέχει σημαντική θέση σε ένα εστιατόριο το οποίο έχει υιοθετήσει καινοτόμες τεχνολογικές μεθόδους για την παραγωγή προϊόντων. Το συγκεκριμένο τμήμα θα είναι επιφορτισμένο με τη διεξαγωγή ερευνών και την ανάπτυξη νέων μεθόδων και καινοτόμων προϊόντων.

### **Διεύθυνση Παραγωγής**

Η Διεύθυνση Παραγωγής θα περιλαμβάνει την κουζίνα, στην οποία θα παρασκευάζονται τα γεύματα σύμφωνα με τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής. Η δομή του εστιατορίου απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.2:



*Διάγραμμα 5.2. Οργανόγραμμα εστιατορίου*

## **5.2. Αλυσίδα αξίας του εστιατορίου**

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές είναι δυνατόν να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις κύριες δραστηριότητες, τις δραστηριότητες υποστήριξης και το Περιθώριο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.3:

<b>Δραστηριότητες Υποστήριξης</b>	<b>Προμήθειες</b>					<b>Περιθώριο</b>
	<b>Έρευνα και Τεχνολογία</b>					
	<b>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>					
	<b>Υποδομή Επιχείρησης (Λογιστήριο, Κ.λπ)</b>					
<b>Κύριες Δραστηριότητες</b>	<b>Διαχείριση Εισροών</b>	<b>Λειτουργίες</b>	<b>Διαχείριση Εκροών</b>	<b>Πωλήσεις &amp; Marketing</b>	<b>Υπηρεσίες μετά την πώληση</b>	
	Κατάλληλη τοποθεσία εγκαταστάσεων και σύστημα ελέγχου Α' υλών , έλεγχος αποθεμάτων	Μετατροπή πρώτων υλών και άλλων εισροών σε έτοιμα προϊόντα	Αποθήκευση και διακίνηση του έτοιμου προϊόντος, έλεγχος των αποθεμάτων και διαδικασία παραγγελιών	Διαφήμιση, προώθηση, τιμολόγηση	Υπηρεσίες μετά την πώληση	

**Διάγραμμα 5.3.** Αλυσίδα αξίας επιχείρησης

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος. Υποστηρικτικές είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους και παράλληλα κάθε μία ξεχωριστά υποστηρίζει τις υπόλοιπες.

### **5.2.1. Κύριες Δραστηριότητες**

#### **Διαχείριση εισροών - εκροών του εστιατορίου**

Η διαδικασία της μετατροπής ξεκινάει με την παραλαβή των α' υλών από τους προμηθευτές, οι οποίες στη συνέχεια θα αποθηκεύονται με ασφάλεια, ώστε να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία. Η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί αδιαπραγμάτευτη υποχρέωση προς τους καταναλωτές. Ως ασφάλεια τροφίμων ορίζεται η απαίτηση για οποιοδήποτε τρόφιμο ή ποτό να μην προκαλέσει βλάβη στον καταναλωτή όταν χρησιμοποιείται σύμφωνα με την προκαθορισμένη χρήση του.

Το εστιατόριο θα διαθέτει υψηλά πρότυπα ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας για όλα τα παραγόμενα τρόφιμα. Για την εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτών το

εστιατόριο θα είναι πιστοποιημένο με Σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), το οποίο αναγνωρίζει, εκτιμά και ελέγχει του κινδύνους που θεωρούνται σημαντικοί για την ασφάλεια των τροφίμων και πιστοποιεί ότι έχουν θεσπισθεί και εφαρμόζονται κατάλληλες διαδικασίες, που διασφαλίζουν ότι μόνο τα αποδεκτά τρόφιμα από άποψη ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας, που πληρούν τις απαιτήσεις της Εθνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας, διατίθενται προς κατανάλωση.

Στα πλαίσια της σωστής διαχείρισης των εισροών και εκροών του εστιατορίου θα πραγματοποιηθεί α) **αποκλεισμός της εισόδου** των παρασίτων στους εσωτερικούς χώρους, β) **ανάλυση επικινδυνότητας** των α' υλών και υλικών που εισάγονται στην επιχείρηση, διότι κάποιες ύλες προσελκύουν περισσότερο τα παράσιτα από άλλες και γ) **παρακολούθηση** των αποθηκευμένων α' υλών και **καταπολέμηση** των προβλημάτων όταν αυτά εμφανιστούν.

Επίσης, στα πλαίσια της διαχείρισης εισροών – εκροών θα πραγματοποιείται καθημερινός έλεγχος των αποθεμάτων, της θερμοκρασίας, στην οποία διατηρούνται, διαχωρισμός όσων είναι ακατάλληλα προς κατανάλωση και καταμέτρηση των τελικών -κατάλληλων προς βρώση- αποθεμάτων. Βάσει της καταμέτρησης θα καταρτίζεται η λίστα παραγγελίας α' υλών και θα πραγματοποιείται η έγκαιρη προμήθεια τους, ώστε να μη σημειωθεί έλλειψη υλικών στην κουζίνα. Ιδιαίτερη μέριμνα θα πρέπει να επιδεικνύεται κατά την παραγγελία των αλεύρων από το εξωτερικό λόγω των μεγάλων χρόνων που απαιτούνται για τη μεταφορά του εμπορεύματος στον τελικό αποδέκτη. Κατά την παραλαβή των α' υλών θα πραγματοποιείται έλεγχος και στα απαραίτητα συνοδευτικά πιστοποιητικά, που αποδεικνύουν την υιοθέτηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας από τον προμηθευτή, την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και την απουσία γλουτένης από αυτά.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα εκπαιδεύονται ώστε να τηρούν σωστά όλες τις διαδικασίες εισροής και εκροής, όπως ορίζει το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και η Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία. Συνεπώς, η σωστή και ακριβής εφαρμογή του συστήματος ποιότητας και των κανόνων και των κανόνων της νομοθεσίας –Εθνικής και Κοινοτικής- αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το εστιατόριο.



Τέλος, οι εργαζόμενοι που θα είναι αρμόδιοι για τη διαχείριση εισροών στην επιχείρηση θα φροντίζουν για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές, ώστε να εξασφαλίσουν την έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών με καλής ποιότητας προϊόντα. Οικοδομώντας μια μακροχρόνια και σταθερή σχέση με τους προμηθευτές, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές, να προμηθεύεται πάντα τα καλύτερα ποιοτικά προϊόντα, να περιορίσει τις επιστροφές ελαττωματικών/χαλασμένων προϊόντων και το κόστος, που αυτές συνεπάγονται και να αυξήσει το όφελος της.

### **Λειτουργίες**

Βασικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της κουζίνας αλλά και του εστιατορίου εν γένει διαδραματίζει ο εργονομικός και λειτουργικός σχεδιασμός, γιατί διασφαλίζει το καλύτερο αποτέλεσμα με το λιγότερο προσωπικό. Επιπλέον, το προσωπικό θα είναι σε θέση να εκτελεί τις εργασίες με τις οποίες είναι επιφορτισμένο χωρίς να παρεμποδίζει ο ένας τον άλλο κερδίζοντας έτσι πολύτιμο χρόνο κατά την παρασκευή των γευμάτων.

Ο εξοπλισμός που θα χρησιμοποιείται θα είναι ο κατάλληλος για το μέγεθος του χώρου, για την εκπαίδευση του προσωπικού και το μενού που θα διαμορφωθεί, ενώ οι συνθήκες φωτισμού θα είναι όσο πιο κοντά γίνεται στις φυσικές συνθήκες.

Πολύ σημαντικό για τη σωστή λειτουργία της κουζίνας είναι η διασφάλιση ότι ο εξαερισμός του χώρου είναι επαρκής και ότι δεν υπάρχει ροή μολυσμένου αέρα μέσα σε καθαρό αέρα. Συνεπώς τα φίλτρα αέρα θα τοποθετηθούν σε σημείο που θα είναι εύκολα προσβάσιμα, ώστε να καθαρίζονται και να συντηρούνται με ευκολία. Το σύνολο του εξοπλισμού, τα διάφορα εργαλεία, σκεύη και πάγκοι κοπής, θα καθαρίζονται πριν και μετά από κάθε εργασία και θα απολυμαίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Όλες οι διαδικασίες θα είναι καταγεγραμμένες με σαφήνεια ώστε να είναι πλήρως κατανοητές από όλους και το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας θα είναι επιφορτισμένο με τακτικούς ελέγχους, ώστε να πιστοποιεί ότι εφαρμόζονται πλήρως οι αρχές του HACCP και οι Κανόνες Ορθής Υγιεινής Πρακτικής (GHP). Τέλος,

το προσωπικό θα είναι άριστα εκπαιδευμένο ώστε να τηρεί τους κανόνες προσωπικής υγιεινής και ορθής υγιεινής πρακτικής.

### **Marketing – Πωλήσεις**

Το marketing θεωρείται σημαντικό γιατί βοηθά στην προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσω του καθορισμού και της προβολής της αξίας τους προς τους τελικούς χρήστες, καθώς και μέσω της γνωστοποίησης του τρόπου, με τον οποίο αυτά διαφοροποιούνται από ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες. Βασικό του αντικείμενο αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και γίνεται το μέσο με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικές στρατηγικές για την εξυπηρέτηση μιας ποικιλίας τμημάτων ή ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών.

Η διαφήμιση του εστιατορίου θα γίνεται ψηφιακά. Όπως παρουσιάσαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο οι Έλληνες έχουν εξοικειωθεί πλήρως με τα ηλεκτρονικά μέσα και τα χρησιμοποιούν ως πηγή πληροφόρησης. Επιπλέον η ψηφιακή διαφήμιση έχει πολύ χαμηλό κόστος σε σχέση με τη διαφήμιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Το πρώτο βήμα για την σωστή προβολή του εστιατορίου θα είναι η φωτογράφιση των χώρων και η δημιουργία προωθητικού βίντεο. Και τα δύο αυτά μέσα προώθησης θα αποτυπώνουν την εικόνα του εστιατορίου, όπως είναι πραγματικά, ώστε ο καταναλωτής να έχει ακριβή και σαφή εικόνα των χώρων.

Στο Facebook –το οποίο πλέον αποτελεί ένα πανίσχυρο μέσο διαφήμισης και προβολής- θα επιλεγεί η στρατηγική της στόχευσης ορισμένων ομάδων καταναλωτών, των οποίων η επιλογή θα γίνει από εξειδικευμένους -στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- συνεργάτες. Τα κριτήρια επιλογής των ομάδων, στις οποίες θα εμφανίζονται οι διαφημίσεις, οι φωτογραφίες και βίντεο του εστιατορίου θα είναι: άνδρες & γυναίκες 20-45 ετών που διαμένουν στην Αττική και ασχολούνται με την υγιεινή διατροφή, τα προϊόντα χωρίς γλουτένη και τη μεσογειακή διατροφή. Σε μεταγενέστερο χρόνο θα προστεθεί στα ήδη υπάρχοντα κριτήρια και ο τόπος κατοικίας σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Σκοπός της ενέργειας αυτής είναι να

καταστήσουμε γνωστό το εστιατόριο εκτός Αττικής και να προσελκύσουμε πελάτες, που πραγματοποιούν ταξίδια στην Αθήνα-Αττική.

Ένας ακόμα τρόπος προώθησης – διαφήμισης του εστιατορίου θα είναι το marketing μέσω e-mails. Το εστιατόριο θα διατηρεί βάση δεδομένων με τους πελάτες του και τις διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, ώστε να τους ενημερώνει για προσφορές, εκπτώσεις και νέα προϊόντα.

Η δραστηριότητα του marketing ασχολείται επίσης και με θέματα τιμολόγησης. Πριν την έναρξη της λειτουργίας του εστιατορίου θα πραγματοποιηθεί τμηματοποίηση και στοχοποίηση των πελατών, ώστε να προσδιοριστούν εκείνοι οι πελάτες, που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για την επιπρόσθετη αξία, την οποία θα αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα που θα προσφέρει το εστιατόριο. Αυτά τα τμήματα υποψήφια αγοραστών είναι εκείνα που θα αποτελέσουν μια αξιόπιστη και αφοσιωμένη πελατειακή βάση μακροπρόθεσμα, αποφέροντας συνεχή και σταθερά έσοδα στην επιχείρηση.

Επίσης το Τμήμα Marketing θα διενεργήσει έρευνα διακύμανσης τιμών, ώστε να διεξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα σχετικά με την αποδοχή ή την απόρριψη ορισμένων επιπέδων τιμών από τους δυνητικούς καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο θα καθοριστεί ο βέλτιστος συνδυασμός όγκου και τιμής των προσφερόμενων προϊόντων της επιχείρησης και συνεπώς θα μπορούν να υπολογιστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα έσοδα αυτής, το περιθώριο κέρδους που θέλει να έχει και οι εκπτώσεις/προσφορές που θέλει να κάνει.

Συμπερασματικά, η τιμή που καθορίζει μια επιχείρηση για τα προϊόντα της, με βάση την αξία, που οι υποψήφιοι πελάτες προσδίδουν σε αυτά, αποτελεί την πλέον αποτελεσματική στρατηγική τιμολόγησης, καθώς θα θέσει στο επίκεντρό της τον πελάτη. Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης θα συμβάλλει στη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών καθώς και στην ανάπτυξη πιο ποιοτικών και ανταγωνιστικών προϊόντων και κατ' επέκταση σε σταθερές και συνεχείς πωλήσεις, συντελώντας εν τέλει στη βελτιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης.

Μία ακόμα σημαντική ενέργεια marketing που θα γίνει είναι να εγγραφεί το

εστιατόριο στους οδηγούς διασκέδασης και σε ταξιδιωτικούς οδηγούς όπως το [tripadvisor.gr](http://tripadvisor.gr), [athinorama.gr/umami](http://athinorama.gr/umami), [ask4food.gr](http://ask4food.gr), οι οποίοι προσφέρουν αξιόπιστες πληροφορίες και έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού.

Οι πωλητές της επιχείρησης θα είναι οι σερβιτόροι, οι οποίοι θα είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα διαθέσιμα πιάτα και για τις θρεπτικές ιδιότητες τους, ώστε να μπορούν να τα παρουσιάσουν σωστά στους πελάτες του εστιατορίου, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην αύξηση των πωλήσεων. Η εφαρμογή της σωστής στρατηγικής τιμολόγησης κι η σωστή προβολή του εστιατορίου μέσα από επιλεγμένα ηλεκτρονικά μέσα, θα αποτελέσει ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Υπηρεσίες μετά τη πώληση**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση αναγνωρίζονται σήμερα ως μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης. Οι υπηρεσίες που θα παρέχει το εστιατόριο θα είναι προσαρμογή του πιάτου στις απαιτήσεις του πελάτη καθώς επίσης επίσκεψη από τον Manager του εστιατορίου, στο κάθε τραπέζι προκειμένου να μιλήσει με τους πελάτες, να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης τους και να καταγράψει τυχόν παράπονα. Με τον τρόπο αυτό θα αποδίδουμε συνεχώς αξία στον πελάτη και θα βελτιώνουμε την επίδοση της επιχείρησης.

### **5.2.2. Υποστηρικτικές Δραστηριότητες**

#### **Τμήμα Προμηθειών**

Όταν προκύψει κάποια ανάγκη σε μηχανολογικό εξοπλισμό, το Τμήμα Προμηθειών θα είναι επιφορτισμένο με την παραγγελία νέου στην καλύτερη δυνατή τιμή. Επίσης, θα διεξάγει συνεχή έρευνα για νέους προμηθευτές με πιο σύγχρονα προϊόντα ή με καλύτερες τιμές. Το Τμήμα Προμηθειών θα είναι, επιπλέον, αρμόδιο για την μετάβαση του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ή εκθέσεις τροφίμων, εξασφαλίζοντας εισιτήρια, μέσα προώθησης π.χ. διαφημιστικά φυλλάδια, διαμονή και μετακίνηση σε χαμηλές τιμές.

## **Τμήμα Έρευνας και Τεχνολογίας**

Δεδομένης της αλματώδους τεχνολογικής αλλαγής που συμβαίνει σε οποιοδήποτε κλάδο, η δραστηριότητα αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία και στον κλάδο των εστιατορίων.

Το Τμήμα E&A θα είναι επιφορτισμένο με τη δημιουργία νέων καινοτόμων και λειτουργικών τροφίμων. Θα διεξάγει έρευνες για τις νέες υγιεινές τάσεις στα τρόφιμα και θα βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας SDC ΕΠΕ, που θα προμηθεύει το εστιατόριο με το λιποσωμικό σύστημα. Θα πραγματοποιείται ενημέρωση του προμηθευτή ως προς τις νέες τάσεις και εκείνος θα παράγει το τεχνολογικό υλικό έχοντας εγκλωβίσει μέσα σε αυτό νέα συστατικά θρεπτικά και υγιεινά.

Το Τμήμα E&A θα είναι υπεύθυνο για τις αρχικές δοκιμές του λιποσωμικού συστήματος για την παραγωγή ασφαλών τροφίμων και σε συνεργασία με τον σεφ του εστιατορίου θα καταλήγουν στην τελική συνταγή.

## **Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται ταχύτατα με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, δηλαδή οι άνθρωποι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Στο εστιατόριο θα απασχολούνται εργαζόμενοι με καλό χαρακτήρα και ήθος με εξειδικευμένες επιστημονικές και τεχνολογικές γνώσεις, ευέλικτη σκέψη και καλή επικοινωνία, οι οποίοι θα συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους εντός και εκτός της εταιρείας. Επιπλέον, η φιλοσοφία που θα διέπει τη σχέση του

προσωπικού με τη διοίκηση θα βασίζεται στις ίσες ευκαιρίες και τον σεβασμό στην αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα του εργαζομένου. Επίσης η αξιοκρατία, με την οποία θα αντιμετωπίζονται όλοι οι εργαζόμενοι του εστιατορίου θα είναι παράγοντας αφενός για τη προσέλκυση ικανών και κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσής τους (ποσοτικό και ποιοτικό).

Στο κομμάτι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων η επιχείρηση θα χρησιμοποιεί τη μέθοδο της *κυκλικής αξιολόγησης*, στην οποία θα συμμετέχουν ως αξιολογητές, προϊστάμενοι, συνάδελφοι/υφιστάμενοι ακόμα και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι προκειμένου να πραγματοποιείται μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση της Διοίκησης αλλά και των ίδιων των εργαζομένων.

Ο κατάλληλος συνδυασμός εργαζομένων αποτελεί ένα «περιουσιακό στοιχείο» υψηλής αξίας μιας επιχείρησης, δεν μπορεί να αντιγραφεί και προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Υποδομή της Επιχείρησης**

Ο νομικός σύμβουλος και ο Υπεύθυνος συντήρησης των μηχανημάτων και των ηλεκτρικών συσκευών θα ανήκουν στην υποδομή της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες τους δεν θα είναι αναγκαίες σε καθημερινή βάση παρ' όλα αυτά θα είναι πολύ σημαντικές για την ομαλή λειτουργία όλων των τμημάτων και θα προσφέρουν σημαντική στήριξη σε όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης, κύριες και μη.

### **5.3. Ανάλυση VRIO**

Σημείο αναφοράς κάθε στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της το οποίο δεν θα αντιγράφεται, ούτε θα αντικρούεται εύκολα, με βασικό στόχο την μακροπρόθεσμη κερδοφορία της.

Σύμφωνα με τον Michael Porter μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μόνο όταν δημιουργήσει αξία για τον πελάτη της, είτε μέσω της μείωσης του κόστους, είτε αυξάνοντας την προσδοκία σύμφωνα με την οποία οι καταναλωτές θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για το προϊόν της.

Ωστόσο για να μπορέσει να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν αρκεί μόνο η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και η μετατροπή του σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση τα όσα έχουμε αναφέρει μέχρι στιγμής στην παρούσα εργασία το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εστιατορίου θα βασίζεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά (VRIO).

**Value:** Η μεγαλύτερη αξία του εστιατορίου θα είναι τα ίδια της τα προϊόντα, τα οποία θα χαρακτηρίζονται από την καινοτομία και την υψηλή τεχνολογία.

**Rareness:** Η επιχείρηση αυτή θα είναι η μοναδική στην Ελλάδα, που θα παράγει αποκλειστικά πιάτα χωρίς γλουτένη με τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας, αποδίδοντας με τον τρόπο αυτό υψηλή αξία στους πελάτες της. Επιπλέον θα υπογραφεί συμφωνία μεταξύ της εταιρείας SDC ΕΠΕ και του εστιατορίου με αντικείμενο την αποκλειστική διάθεση της τεχνολογία αυτής στο εστιατόριο, αποκλείοντας οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή στον κλάδο των εστιατορίων.

**Imitation:** Η τεχνολογία των βρώσιμων λιποσωμάτων είναι μοναδική στο χώρο των τροφίμων, έχει κατοχυρωθεί με πατέντα και συνεπώς δεν μπορεί να αντιγραφεί. Επιπλέον οι συνταγές των διαφόρων πιάτων δεν θα γνωστοποιούνται στο προσωπικό του εστιατορίου, ενώ τα δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης τους θα ανήκουν αποκλειστικά και μόνο στο εστιατόριο.

**Organization:** Η επιχείρηση θα διαθέτει σύγχρονες δομές οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού της, το οποίο θα έχει υψηλή εκπαίδευση και τεχνογνωσία. Τέλος, σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης θα αποτελέσει η εταιρική κουλτούρα, η οποία θα συμβάλλει στη δημιουργία γερών θεμελίων και η οποία δεν μπορεί να αντιγραφεί στο σύνολο της από ανταγωνιστές.

Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποκαλύπτονται οι λαμπρές προοπτικές να εξελιχθεί σε μια υγιή και επιτυχημένη επιχείρηση με διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα της επιτρέψει να επιβιώσει σε ένα απαιτητικό και δύσκολο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον.



## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 2005

ΕΦΕΤ & ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΠΕΝΤΟΜΩΣΕΩΝ & ΜΥΟΚΤΟΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΟΔΗΓΟΣ ΟΡΘΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ, Για Την Ολοκληρωμένη Διαχείριση Προστασίας από Ζωικούς Εχθρούς & Έντομα στις Επιχειρήσεις Τροφίμων, Αθήνα 2015

<http://www.greenhotels.gr/home/prasinostourismos/ygieini-asfaleia>

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> Αμερικανική έκδοση.

Λ.Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα 2001

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

#### **6.1. Όραμα και Αποστολή**

Το όραμα εκφράζει την ιδανική περιγραφή ενός οργανισμού και διαμορφώνει το επιθυμητό μέλλον της επιχείρησης, σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης.

Τα όραμα του εστιατορίου θα είναι το ακόλουθο:

*«Να προάγουμε την υγεία και ευεξία του ανθρώπινου οργανισμού.»*

Η αποστολή θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση της επιχείρησης, δηλ. σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία της, ποιοι είναι οι πελάτες της και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια. (Γεωργόπουλος 2013). Η αποστολή αποτελεί ένα σημαντικότατο κομμάτι του στρατηγικού μανατζμεντ και πολλοί υποστηρίζουν την άποψη ότι η επιχείρηση δεν ορίζεται από το όνομα της αλλά από την αποστολή της. Εάν το εστιατόριο βρισκόταν σε λειτουργία με βάση τα όσα έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια η αποστολή του θα ήταν η ακόλουθη:

*«Να παράγουμε υγιεινά προϊόντα χρησιμοποιώντας υψηλή τεχνολογία και άριστης ποιότητας πρώτες ύλες και να προσφέρουμε τρόφιμα που συνδυάζουν τα οφέλη της Μεσογειακής Διατροφής και τη νοστιμιά της.»*

#### **6.2. Σκοποί/Στόχοι**

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας. Δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε, ενώ πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, εφόσον αυτό είναι εφικτό. Η επίτευξη των σκοπών καταλήγει στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Ο όρος στόχος συχνά συγχέεται με τον σκοπό. Οι δυο όροι όμως διαφέρουν. Ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμεί η επιχείρηση να επιτύχει και σε αντίθεση με το σκοπό δεν εμπεριέχει ποσοτικά ή χρονικά κριτήρια.

Ο κύριος σκοπός του εστιατορίου θα είναι τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του να φτάσει το νεκρό σημείο και από το δεύτερο χρόνο και μετά να επιτυγχάνει συνεχή αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς κερδοφορία.

Οι βασικοί στόχοι που θα τεθούν κατά την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου είναι οι ακόλουθοι:

1. Στρατηγικός στόχος: Συνεχής επανεπένδυση ενός μέρους των εσόδων της επιχείρησης στην έρευνα και ανάπτυξη, έτσι ώστε η επιχείρηση να βρίσκεται συνεχώς σε θέση να αναπτύσσει νέα, καινοτόμα τρόφιμα που θα προάγουν την ανθρώπινη υγεία και ευεξία.
2. Ανίχνευση των αναγκών των πελατών μέσω της επικοινωνίας μαζί τους.
3. Σωστή αξιοποίηση της πληροφόρησης, που θα λαμβάνει η επιχείρηση από τους πελάτες της.
4. Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
5. Ικανοποίηση των εργαζομένων.
6. Εκπαίδευση και συνεχής ενημέρωση προσωπικού.
7. Δημιουργία και διατήρηση ισχυρής ταυτότητας και φήμης.
8. Επίτευξη κερδών.

### **6.3. Στρατηγικές**

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί το βασικό σχέδιο, το οποίο περιγράφει τον τρόπο επίτευξης της αποστολής και των σκοπών της και μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μια διευρυμένη επιχείρηση συνήθως εφαρμόζει τρία επίπεδα στρατηγικής: 1. την επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy), 2. την επιχειρηματική στρατηγική (business level strategy) και 3. τη λειτουργική στρατηγική (functional level strategy).

## Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της πέρα από ένα κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στο σύνολο της επιχείρησης και αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλοεξαρτώμενα ζητήματα:

1. Το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment). Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη *στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)*, η οποία περιλαμβάνει τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών *τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική περισυλλογής.*

Η ανάπτυξη της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί **εσωτερικά** (εσωτερική ανάπτυξη) επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της τοπικά ή παγκοσμίως ή μπορεί να επιτευχθεί **εξωτερικά** (εξωτερική ανάπτυξη) μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συνεργασιών. Η στρατηγική ανάπτυξης χωρίζεται περαιτέρω σε στρατηγική Ανάπτυξης με Ολοκλήρωση (οριζόντια ή κάθετη) και σε στρατηγική Ανάπτυξης με Διαποίκιλη (συσχετισμένη ή ασυσχετιστη). Η κατηγορία της στρατηγικής περισυλλογής δεν αντιβαίνει στον κανόνα της συνεχούς αναζήτησης για μακροχρόνια κερδοφορία, όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση αναγκάζεται να περιορίσει την ανάπτυξη της, είτε επειδή αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε άλλο κλάδο, είτε επειδή αντιμετωπίζει προβλήματα και δεν μπορεί να κάνει διαφορετικά.

2. Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy). Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζεται κυρίως σε χρηματοοικονομική ανάλυση. Το μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δεν μπορεί να εξετάσει κλάδους στους οποίους η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται.

3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική (parenting strategy). Η στρατηγική αυτή καλύπτει το μειονέκτημα της στρατηγικής χαρτοφυλακίου που αναφέραμε παραπάνω, καθώς βλέπει τον οργανισμό από την οπτική ήδη υπάρχοντων ικανοτήτων και πόρων αλλά και μελλοντικών, που μπορούν να αναπτυχθούν.

Επιδίωξη της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η *αύξηση της αξίας* του οργανισμού.

Κατά την έναρξη λειτουργίας του, το εστιατόριο θα δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο, εκείνο των Εστιατορίων, συνεπώς δεν θα εφαρμόσει εξ αρχής επιχειρησιακή στρατηγική.

### **Επιχειρηματική στρατηγική**

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρη την επιχείρηση, όταν αυτή δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο. Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής εστιάζεται στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο που ανταγωνίζεται και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματικές στρατηγικές αναφέρονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές χωρίζονται σε ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται περαιτέρω σε *στρατηγική ηγεσίας κόστους* όταν η επιχείρηση επιδιώκει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών της και προσφέροντας τα στην αγορά σε χαμηλότερη τιμή, σε *στρατηγική διαφοροποίησης* όταν η επιχείρηση στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος/μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και σε *στρατηγική εστίασης* που βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς είτε: α. *μέσω διαφοροποίησης*, παράγοντας μοναδικά/διαφοροποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες ή *κόστους*, όταν διεξάγει ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. Η στρατηγική

συνεργασίας περιλαμβάνει τη σύμπραξη μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου, προκειμένου να μειωθούν οι εκροές, να προκληθεί αύξηση των τιμών και να ενεργοποιηθεί ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης και τις στρατηγικές συμμαχίες, δηλ. τη μακροχρόνια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων με την οποία δεσμεύονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με σκοπό το αμοιβαίο κέρδος.

Το εστιατόριο κατά την έναρξη λειτουργίας του θα απευθύνεται στο τμήμα του πληθυσμού που ακολουθεί διατροφή ελεύθερη γλουτένης και σε όσους ακολουθούν έναν υγιεινό τρόπο ζωής, προσφέροντας τους καινοτόμα προϊόντα θρεπτικά και υγιεινά με την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων. Συνεπώς το εστιατόριο θα εφαρμόσει **ανταγωνιστική στρατηγική εστίασης μέσω διαφοροποίησης.**

Η προμήθεια του προηγμένου τεχνολογικού υλικού που θα χρησιμοποιείται κατά την παρασκευή των γευμάτων θα γίνεται από την εταιρεία SDC ΕΠΕ. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα εφαρμόσει **συνεργατική στρατηγική συνεργασίας** από την οποία και οι 2 επιχειρήσεις θα αποκομίσουν κέρδος.

### **Λειτουργική στρατηγική**

Η λειτουργική στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στρατηγικούς της στόχους και αναπτύσσεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό επηρεάζοντας το ένα το άλλο και διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση.

Οι στρατηγικές του εστιατορίου ανά τμήμα λειτουργίας είναι οι ακόλουθες:

### **Οικονομική Διεύθυνση**

Η Οικονομική Διεύθυνση θα διαθέτει σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα με τα οποία θα μπορεί να παρακολουθεί με ακρίβεια όλα τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

### **Διεύθυνση Προσωπικού**

Το μέλλον της κάθε εταιρείας εξαρτάται άμεσα από τις ικανότητες του προσωπικού της. Οι εργαζόμενοι του εστιατορίου θα αποτελούν ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο και τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας. Το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης θα είναι οικογενειακό και οι εργασιακές σχέσεις θα βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και τη δικαιοσύνη. Με γνώμονα την επίτευξη της αποστολής του εστιατορίου, το κάθε τμήμα της επιχείρησης θα στελεχώνεται με προσωπικό υψηλά καταρτισμένο, το οποίο θα εκπαιδεύεται συνεχώς ενώ από τη διοίκηση θα παρέχονται κίνητρα για διαρκή εξέλιξη.

### **Διεύθυνση Πωλήσεων / Marketing**

Πριν την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου θα εφαρμοστεί στρατηγική στόχευσης των πελατών εκείνων, που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την επιπρόσθετη αξία που θα τους προσφέρει το εστιατόριο και στρατηγική προσδιορισμού του εύρους τιμών που οι μελλοντικοί πελάτες του εστιατορίου είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Μόλις το εστιατόριο ξεκινήσει τη λειτουργία του, θα εφαρμόσει στρατηγική προώθησης στο διαδίκτυο σε συνεργασία με εξειδικευμένους συνεργάτες, εντάσσοντάς το σε γνωστά site με αντικείμενο τον τουρισμό και την εστίαση, ενώ διαφημίσεις του εστιατορίου θα ενταχθούν και σε επιλεγμένα περιοδικά με ιατρικό ή γαστρονομικό περιεχόμενο. Στα πλαίσια της στρατηγικής προώθησης, θα παρέχεται η δυνατότητα στον Σύλλογο «Ελληνική Εταιρεία για την Κοιλιοκάκη», σε ιατρικούς συλλόγους ή σε συλλόγους που ασχολούνται με την υγεία και την υγιεινή διατροφή να διοργανώνουν στο εστιατόριο εορταστικά γεγονότα απολαμβάνοντας ειδικές εκπτώσεις και προσφορές.

Προκειμένου να ενισχυθούν οι πωλήσεις θα πραγματοποιείται ενημέρωση του προσωπικού για τις ευεργετικές ιδιότητες των πιάτων ημέρας, ώστε να τα παρουσιάζει σωστά στους πελάτες του εστιατορίου.

### **Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης**

Το τμήμα αυτό θα πραγματοποιεί συνεχή έρευνα για την ανεύρεση των πιο σύγχρονων τάσεων στον τομέα της υγείας και της γαστρονομίας. Επίσης θα πραγματοποιεί εργαστηριακή έρευνα προκειμένου να δημιουργεί νέες τάσεις, εφαρμόζοντας στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα τα μεταβιβάζει στο αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας SDC ΕΠΕ, ακολουθώντας στρατηγική συνεργασίας, προκειμένου αυτά να ενσωματώνονται στο τεχνολογικό προϊόν, που θα προμηθεύεται από εκείνη το εστιατόριο.

### **Διεύθυνση Παραγωγής**

Η διεύθυνση παραγωγής θα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό κουζίνας και θα εφαρμόζει με συνέπεια το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (HACCP), τους κανόνες της νομοθεσίας και τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής. Επίσης θα συνεργάζεται με το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης προκειμένου να γίνονται δομικές και να καταγράφονται οι τελικές συνταγές των νέων προϊόντων.

### **Πολιτικές**

Οι πολιτικές μια επιχείρησης αποτελούν τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι πολιτικές παρέχουν την αναγκαία καθοδήγηση για λήψη αποφάσεων και πραγματοποίηση δράσεων και αποτελούν τις αρχές βάσει των οποίων η επιχείρηση λειτουργεί σε καθημερινή βάση.

Παρακάτω αναφέρονται οι πολιτικές του εστιατορίου:

- Το εστιατόριο πρέπει να βρίσκεται στην ηγετική θέση του κλάδου.
- Τα νέα πιάτα θα δημιουργούν μια νέα γευστική εμπειρία στον τελικό καταναλωτή.
- Το εστιατόριο θα συμμορφώνεται σε οποιαδήποτε αλλαγή της Νομοθεσίας και του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.



- Θα παρέχεται συνεχής εκπαίδευση και υποστήριξη προσωπικού.
- Θα πραγματοποιείται ενημέρωση εργαζομένων σε θέματα υγείας.
- Απαιτείται ηθική ακεραιότητα εντός και εκτός χώρου εργασίας.
- Δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας των παραπόνων των εργαζομένων στην Διοίκηση.
- Καταγραφή ιδεών από πλευράς προσωπικού, μεταβίβαση αυτών στη διοίκηση και αξιολόγηση αυτών.
- Επιβράβευση προσωπικού.
- Διασφάλιση και σεβασμός της προσωπικής ζωής του προσωπικού και εξασφάλιση καλού περιβάλλοντος για αποδοτική εργασία.

#### **6.4. Εναλλακτικές μελλοντικές στρατηγικές**

Κατά την έναρξη λειτουργίας του, το εστιατόριο θα εφαρμόσει τις στρατηγικές που περιγράψαμε παραπάνω και οι οποίες είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του. Στα πλαίσια ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της λειτουργίας του εστιατορίου και εφόσον ξεκινήσει την ανοδική του πορεία παραθέτουμε κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν περαιτέρω τη λειτουργία του και να ενισχύσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.

##### **1<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Το εστιατόριο θα διαθέτει δοκιμασμένες συνταγές για την παρασκευή πιάτων θρεπτικών και υγιεινών. Προτείνεται λοιπόν να δημιουργηθεί ένα παρασκευαστήριο – κατάστημα πώλησης κατεψυγμένων γευμάτων (πίτες, πίτσες κ.ά.). Το παρασκευαστήριο θα ετοιμάζει τα γεύματα που θα διατίθενται στο εστιατόριο σε μεγάλες ποσότητες, τα οποία θα καταψύχονται αμέσως προκειμένου να διατηρήσουν τα θρεπτικά τους συστατικά. Οι τελικοί αποδέκτες των γευμάτων αυτών θα είναι είτε οι ίδιοι οι πελάτες του εστιατορίου είτε άλλες επιχειρήσεις όπως π.χ. τα ξενοδοχεία.

Το παρασκευαστήριο θα ανήκει σε έναν άλλο κλάδο εκείνον του εμπορίου, συνεπώς η συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική είναι αναπτυξιακού χαρακτήρα και

μπορεί να θεωρηθεί ως **ασυσχέτιστη διαποίκιση**.

### **2<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Προτείνεται η δημιουργία μονάδας παραγωγής αλεύρων χωρίς γλουτένη, τα οποία αποτελούν βασική α' ύλη για το γεύματα του εστιατορίου. Παράγοντας το εστιατόριο το δικό του αλεύρι θα σταματήσει να εισάγει από το εξωτερικό, θα ρίξει το κόστος των α' υλών και συνεπώς την τιμή των τελικών προϊόντων. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση θα εφαρμόσει **επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω**.

### **3<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Προτείνεται το εστιατόριο να συνάψει συνεργασία με μεγάλα ξενοδοχεία της Αθήνας, προκειμένου να ετοιμάζει εξειδικευμένα γεύματα για τους πελάτες τους ή να αναλαμβάνει την προμήθεια γευμάτων κατά τη διάρκεια συνεδρίων με τη μορφή catering. Πρόκειται για μια **επιχειρηματική στρατηγική συνεργασίας**, η οποία θα ενισχύσει εξίσου τη φήμη των ξενοδοχείων και την ηγετική στρατηγική θέση του εστιατορίου, και θα αποφέρει και στους δυο συμβαλλομένους αυτής της συνεργασίας κέρδος.

### **4<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Στην Διεύθυνση Πωλήσεων προτείνεται να προστεθεί Τμήμα Υγείας-Διατροφής. Το Τμήμα αυτό θα στελεχώνεται από έναν εξειδικευμένο γιατρό-διατροφολόγο, ο οποίος θα συμβουλεύει τους πελάτες του εστιατορίου σε θέματα υγείας και υγιεινής διατροφής. **(Λειτουργική στρατηγική)**

### **5<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Το Τμήμα Marketing του εστιατορίου θα συνεργάζεται με το αντίστοιχο Τμήμα του κάθε ξενοδοχείου προκειμένου να ενταχθεί το όνομα του εστιατορίου μέσα στον κατάλογο γευμάτων του ξενοδοχείου. Προτείνεται επίσης, πάντα σε συνεργασία με το ξενοδοχείο, η δημιουργία ξεχωριστού καταλόγου με την επωνυμία και το σήμα

του εστιατορίου. **(Λειτουργική στρατηγική συνεργασίας).**

### **6<sup>η</sup> Εναλλακτική στρατηγική**

Προτείνεται η δημιουργία Τμήματος Ψυχαγωγίας Παιδιών. Στο εστιατόριο μπορεί να διαμορφωθεί ένας επιπλέον μικρότερος χώρος με παιχνίδια για παιδιά, ο οποίος θα είναι ανεξάρτητος από τον κύριο χώρο του εστιατορίου. Στο Τμήμα θα απασχολείται μία Παιδαγωγός, που θα είναι υπεύθυνη για την ασφάλεια των παιδιών. Η δημιουργία του τμήματος αυτού θα δώσει τη δυνατότητα στους γονείς να παρατείνουν τη διαμονή τους στο εστιατόριο, αυξάνοντας την κατανάλωση. Επιπλέον η δημιουργία του συγκεκριμένου τμήματος θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να φιλοξενεί παιδικά πάρτι χωρίς να επηρεάζεται η λειτουργία του κυρίως χώρου του εστιατορίου. **(Λειτουργική στρατηγική)**

Οι στρατηγικές που παρουσιάσαμε στο Κεφάλαιο αυτό μεμονωμένα ή συνδυαστικά στόχο έχουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και να τη διατηρήσουν στην πρώτη θέση του Κλάδου.

Ο σωστός συνδυασμός των στρατηγικών αυτών θα διαπιστωθεί στο μέλλον μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης με γνώμονα το τρέχον οικονομικό περιβάλλον και τις συνθήκες ανταγωνισμού.

## **Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, 13th edition, 2012

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2012

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι -ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **1. Μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων**

Ο ερευνητής κατά τη διάρκεια μιας έρευνας μπορεί να συγκεντρώσει πρωτογενή δεδομένα, δευτερογενή ή και τα δύο. Τα δευτερογενή δεδομένα είναι εκείνα που συγκεντρώθηκαν για κάποιον άλλο σκοπό και υπάρχουν ήδη κάπου. Τα πρωτογενή δεδομένα είναι εκείνα που συγκεντρώνονται εξ αρχής για έναν ορισμένο σκοπό.

Στην παρούσα εργασία τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αποτυπώνονται στο Παράρτημα Ι είναι πρωτογενή και αφορούν τη δημιουργία ενός εστιατορίου με πίατα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη. Το εργαλείο, που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, ήταν το ερωτηματολόγιο. Σκοπός των ερωτήσεων, που συμπεριλήφθηκαν σε αυτό, ήταν να ερευνηθεί α) το κατά πόσο η ελληνική αγορά διαθέτει ποικιλία έτοιμων προϊόντων (σνακ, φαγητά, γλυκά), τα οποία μπορούν να καταναλωθούν εύκολα και γρήγορα χωρίς κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία π.χ. αν κάποιος καταναλωτής επιθυμεί να φτιάξει μια πίτσα χ.γ. υπάρχει έτοιμη ή πρέπει να τη φτιάξει ο ίδιος εξ αρχής, β) κατά πόσο είναι επιθυμητή η δημιουργία ενός εστιατορίου με εξειδικευμένο μενού και γ) πόσα άτομα θα ήταν διατεθειμένα να το επισκεφθούν και έναντι πόσων χρημάτων.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν κλειστού και ανοικτού τύπου. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου προκαθορίστηκαν οι απαντήσεις, κατά τρόπο που να διευκολύνει την ερμηνεία και ταξινόμηση αυτών. Στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν με δικά τους λόγια αποκαλύπτοντας περισσότερα στοιχεία για τα επιθυμίες τους και τον τρόπο σκέψης τους.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν εκείνη της χιονοστιβάδας. Το ερωτηματολόγιο εστάλη αρχικά στους διαχειριστές 3 διαφορετικών ομάδων στο FACEBOOK, που έχουν σαν αντικείμενο συζήτησης είτε την Κοιλιοκάκη είτε την υγιεινή διατροφή. Οι ομάδες αυτές ήταν οι: 1) *Ελληνική Εταιρεία για την Κοιλιοκάκη (Hellenic Celiac Society)*, που αριθμεί 600 μέλη, 2) *Δράση για την Κοιλιοκάκη – Action for Celiac Disease*, που αριθμεί 400 μέλη και γ) *Διατροφή και Υγεία*, που αριθμεί 400 μέλη. Κατόπιν ανάλυσης και επεξήγησης του σκοπού του ερωτηματολογίου, αυτό

εγκρίθηκε από τον κάθε διαχειριστή και κοινοποιήθηκε στα μέλη της ομάδας προτρέποντας τα να το συμπληρώσουν ή να το γνωστοποιήσουν με τη σειρά τους σε άλλα μέλη της ομάδας, που δεν είχαν ενημερωθεί για τη διεξαγωγή της σχετικής έρευνας. Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν 314 άτομα (περίπου 22%), ενώ η χρονική περίοδος που απαιτήθηκε για τη συγκέντρωση ικανοποιητικού αριθμού απαντήσεων διήρκεσε από τις 17 Ιανουαρίου 2016 έως τις 20 Μαρτίου 2016.

Τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η επεξεργασία τους με το στατιστικό πακέτο SPSS 22. Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και εν συνεχεία αναλύθηκαν βάσει των δυνατοτήτων που προσφέρει το στατιστικό πακέτο.

## **2. Ανάλυση ερωτήσεων και διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων**

Οι ηλικίες των ερωτηθέντων κυμαίνονται από 12 έως 70 ετών. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον έδειξε η ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, η οποία αποτελεί το 36% του συνολικού δείγματος.

**Ερ. 1 : Ηλικία των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12-20	38	12,1	12,1	12,1
21-30	69	22,0	22,0	34,1
31-40	115	36,6	36,6	70,7
41-50	74	23,6	23,6	94,3
51-60	15	4,8	4,8	99,0
61-70	3	1,0	1,0	100,0
Total	314	100,0	100,0	



Από το συνολικό δείγμα, οι γυναίκες ήταν εκείνες που ανταποκρίθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στο ερωτηματολόγιο και σε ποσοστό 79,6%, σε σχέση με τους άνδρες, που απάντησαν σε ποσοστό 20,4 %.

**Ερ. 2 : Το φύλο των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	64	20,4	20,4	20,4
Γυναίκα	250	79,6	79,6	100,0
Total	314	100,0	100,0	





Έπειτα τέθηκε το ερώτημα της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων, στο οποίο 178 άτομα (56,7 %) απάντησαν ότι είναι έγγαμοι. Ο στόχος του ερωτήματος αυτού είναι να προσδιοριστεί ο αριθμός εκείνος των ατόμων, που εκτός από τους φίλους/συγγενείς θα συνοδεύονται στο εστιατόριο και από ένα τουλάχιστον άτομο της στενής οικογένειας και συνεπώς θα συμβάλλουν στη γνωστοποίηση της ύπαρξης του εστιατορίου σε μεγαλύτερο κύκλο προσώπων.

**Ερ. 3 : Η οικογενειακή κατάσταση όσων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο (έγγαμοι, άγαμοι)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	136	43,3	43,3	43,3
	Έγγαμος	178	56,7	56,7	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

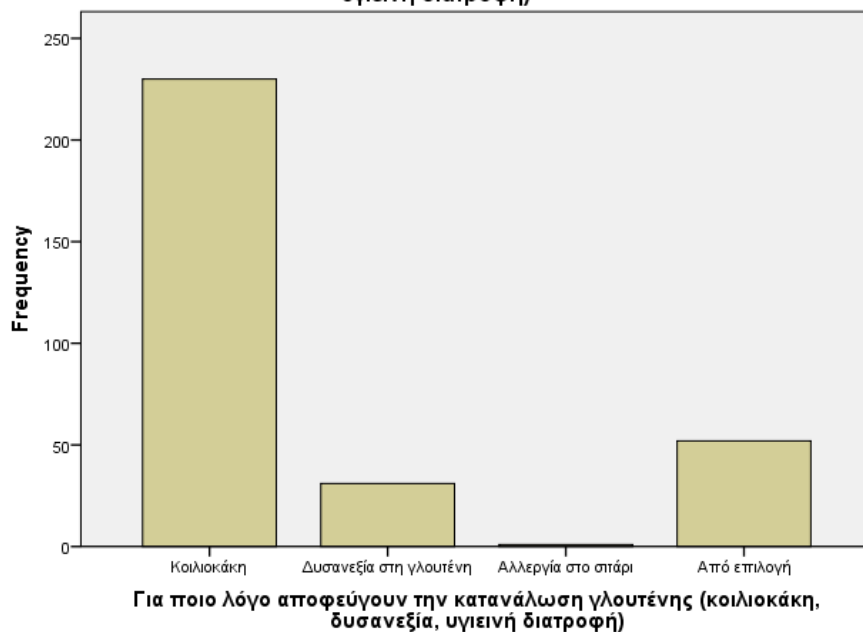


Η ακόλουθη ερώτηση αφορά το λόγο, που οι ερωτηθέντες ακολουθούν διατροφή χωρίς γλουτένη. Από τις απαντήσεις συνάγεται το συμπέρασμα ότι το 83,1% του δείγματος πάσχει από Κοιλιοκάκη ή Δυσανεξία στη γλουτένη ενώ το 16,6% ακολουθεί τη συγκεκριμένη διατροφή από επιλογή. Επίσης, ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (0,3%) έχει αλλεργία στο σιτάρι.

**Ερ. 4 : Για ποιο λόγο αποφεύγουν την κατανάλωση γλουτένης (κοιλιοκάκη, δυσανεξία, υγιεινή διατροφή)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κοιλιοκάκη	230	73,2	73,2	73,2
Δυσανεξία στη γλουτένη	31	9,9	9,9	83,1
Αλλεργία στο σιτάρι	1	,3	,3	83,4
Από επιλογή	52	16,6	16,6	100,0
Total	314	100,0	100,0	

Για ποιο λόγο αποφεύγουν την κατανάλωση γλουτένης (κοιλιοκάκη, δυσανεξία, υγιεινή διατροφή)

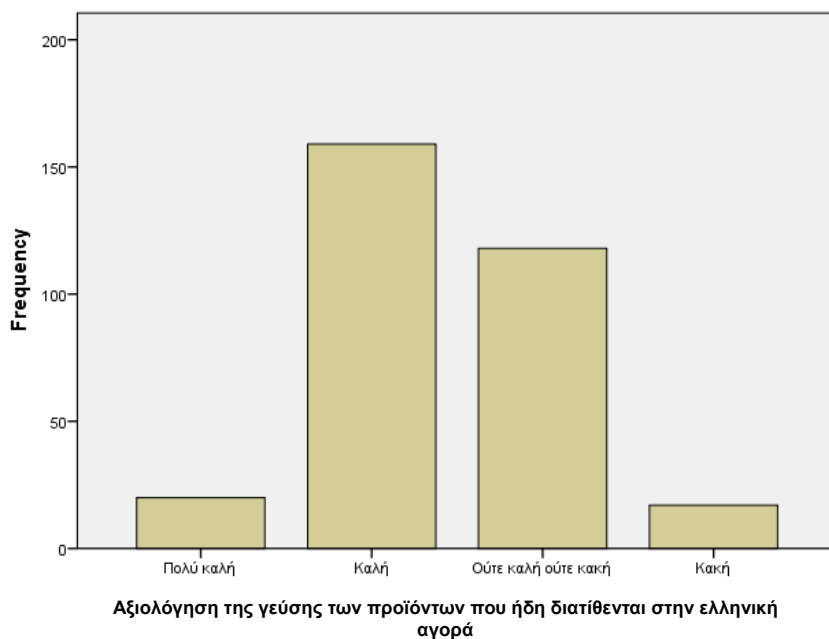


Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε επιπλέον να αξιολογήσουν τη γεύση των υπαρχόντων προϊόντων, που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά. Από τις απαντήσεις συνάγεται το συμπέρασμα ότι ένα μικρό ποσοστό (6,4%) θεωρεί τη γεύση των προϊόντων χ.γλ. πολύ καλή, ένα ποσοστό 50,6% του δείγματος αξιολογεί τη γεύση ως καλή και ένα ποσοστό 43% (37,6% + 5,4%) δεν είναι ικανοποιημένο από τη γεύση τους.

Ερ. 5 : Αξιολόγηση της γεύσης των προϊόντων που ήδη διατίθενται στην ελληνική αγορά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ καλή	20	6,4	6,4	6,4
Καλή	159	50,6	50,6	57,0
Ούτε καλή ούτε κακή	118	37,6	37,6	94,6
Κακή	17	5,4	5,4	100,0
Total	314	100,0	100,0	

**Αξιολόγηση της γεύσης των προϊόντων που ήδη διατίθενται στην ελληνική αγορά**



Στην ερώτηση αν μαγειρεύουν σπίτι αποκλειστικά ή αν επιλέγουν και το φαγητό εκτός εστίας, το υψηλότερο ποσοστό 45,9% απάντησε ότι μαγειρεύει αποκλειστικά στο σπίτι, ενώ ένα 2,2% απάντησε ότι σπάνια επιλέγει το φαγητό εκτός οικίας και σχεδόν πάντα μαγειρεύει σπίτι. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων της τάξης του 45,5% απάντησε ότι μερικές φορές τρώει εκτός σπιτιού και ένα ποσοστό 5,7 % δήλωσε ότι είναι λίγες οι φορές που επιλέγει ένα εστιατόριο, κυρίως λόγω φόβου επιμόλυνσης.

**Ερ. 6 : Μαγειρεύουν αποκλειστικά σπίτι ή τρώνε έξω κάποιες φορές**

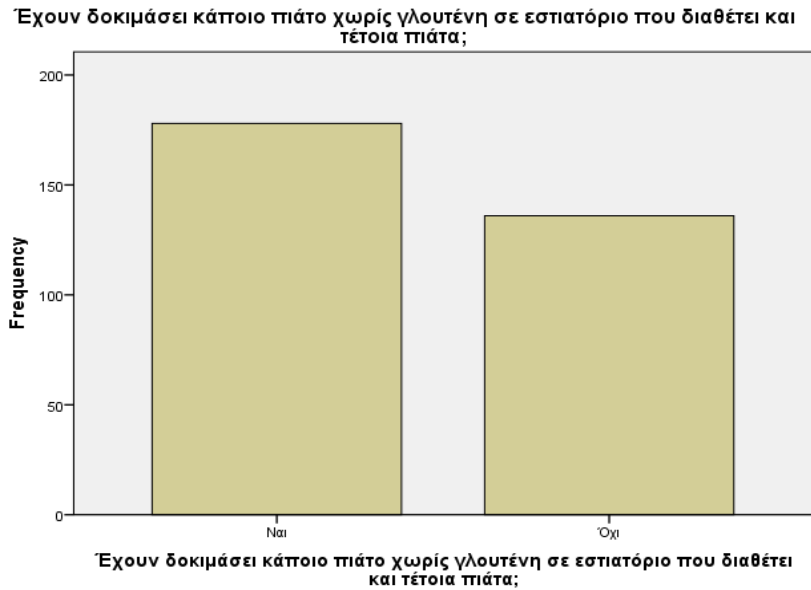
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε	2	,6	,6	,6
Πάντα	144	45,9	45,9	46,5
Σχεδόν πάντα	7	2,2	2,2	48,7
Μερικές φορές τρώω έξω	143	45,5	45,5	94,3
Κάποιες (λίγες) φορές τρώω έξω αλλά με ανασφάλεια λόγω επιμόλυνσης	18	5,7	5,7	100,0
Total	314	100,0	100,0	



Στην ερώτηση που ακολουθεί και αφορά τη δοκιμή φαγητού χωρίς γλουτένη σε εστιατόριο, το 53,8% απάντησε θετικά και το 46,2% απάντησε αρνητικά.

**Ερ. 7 : Έχουν δοκιμάσει κάποιο πιάτο χωρίς γλουτένη σε εστιατόριο που διαθέτει και τέτοια πιάτα;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	169	53,8	53,8	53,8
Όχι	145	46,2	46,2	100,0
Total	314	100,0	100,0	

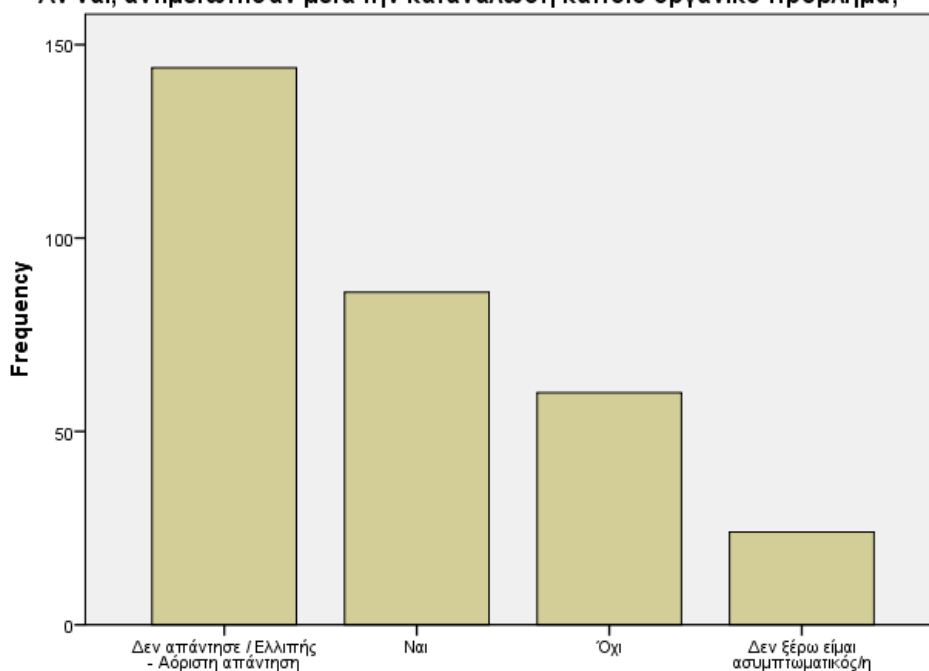


Η ερώτηση που ακολουθεί συνδέεται με την προηγούμενη και αφορά στην αντιμετώπιση κάποιου οργανικού προβλήματος, μετά την κατανάλωση γεύματος εκτός οικίας. Το 45,9% του δείγματος δεν απάντησε στην ερώτηση. Από το 54,1% του δείγματος που ανταποκρίθηκε στη συγκεκριμένη ερώτηση, το 27,4% απάντησε θετικά, το 19,1% απάντησε αρνητικά και ένα ποσοστό 7,6% απάντησε ότι δεν μπορεί να γνωρίζει, διότι δεν εμφανίζει οργανικά συμπτώματα μετά την κατανάλωση επιμολυσμένης τροφής.

**Ερ. 8 : Αν ναι, αντιμετώπισαν μετά την κατανάλωση κάποιο οργανικό πρόβλημα;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε / Ελλιπής - Αόριστη απάντηση	144	45,9	45,9	45,9
Ναι (στομαχικές ενοχλήσεις κ.ά.)	86	27,4	27,4	73,2
Όχι	60	19,1	19,1	92,4
Δεν ξέρω, είμαι ασυμπτωματικός/ή	24	7,6	7,6	100,0
Total	314	100,0	100,0	

**Αν ναι, αντιμετώπισαν μετά την κατανάλωση κάποιο οργανικό πρόβλημα;**



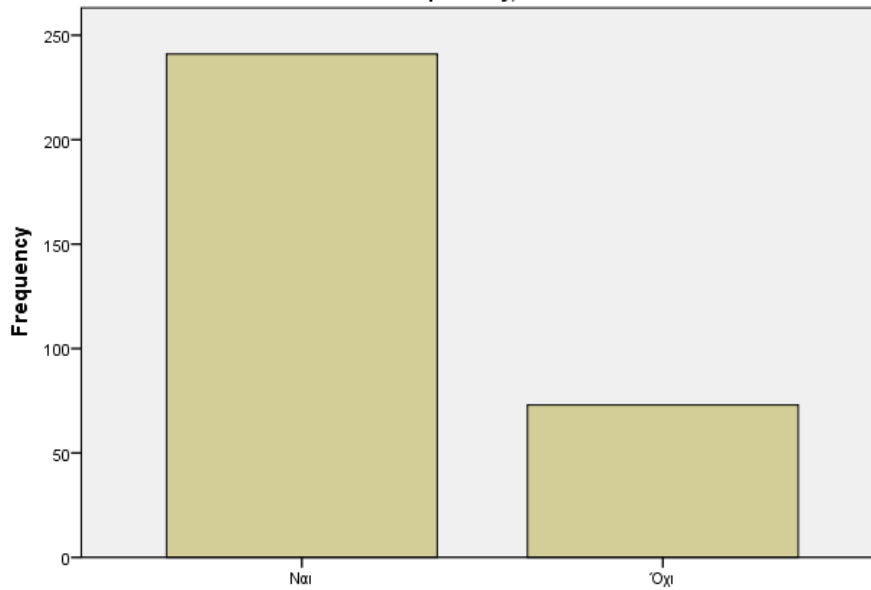
**Αν ναι, αντιμετώπισαν μετά την κατανάλωση κάποιο οργανικό πρόβλημα;**

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας, που αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας, είναι το αίσθημα άγχους και ανασφάλειας, όσων επιλέγουν την έξοδο για φαγητό εκτός οικίας. Ένα μεγάλο ποσοστό 76,8% απάντησε ότι αισθάνεται άγχος και ανασφάλεια όταν βρίσκεται σε κάποιο συμβατικό εστιατόριο και μόνο το 23,2% δήλωσε ότι δεν βιώνει αυτά τα αισθήματα.

**Ερ. 9 : Η έξοδος για φαγητό εκτός οικίας τους δημιουργεί κάποιο αίσθημα άγχους και ανασφάλειας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	241	76,8	76,8	76,8
Όχι	73	23,2	23,2	100,0
Total	314	100,0	100,0	

Η έξοδος για φαγητό εκτός οικίας τους δημιουργεί κάποιο αίσθημα άγχους και ανασφάλειας;



Η έξοδος για φαγητό εκτός οικίας τους δημιουργεί κάποιο αίσθημα άγχους και ανασφάλειας;

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να απαντήσουν στο ερώτημα εάν υπάρχουν εστιατόρια με πιάτα αποκλειστικά χωρίς γλουτένη. Ένα ποσοστό 26,1% απάντησε θετικά ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 73,9% απάντησε αρνητικά.

**Ερ. 10 : Υπάρχουν εστιατόρια που προσφέρουν αποκλειστικά πιάτα χωρίς γλουτένη;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	82	26,1	26,1	26,1
Όχι	232	73,9	73,9	100,0
Total	314	100,0	100,0	

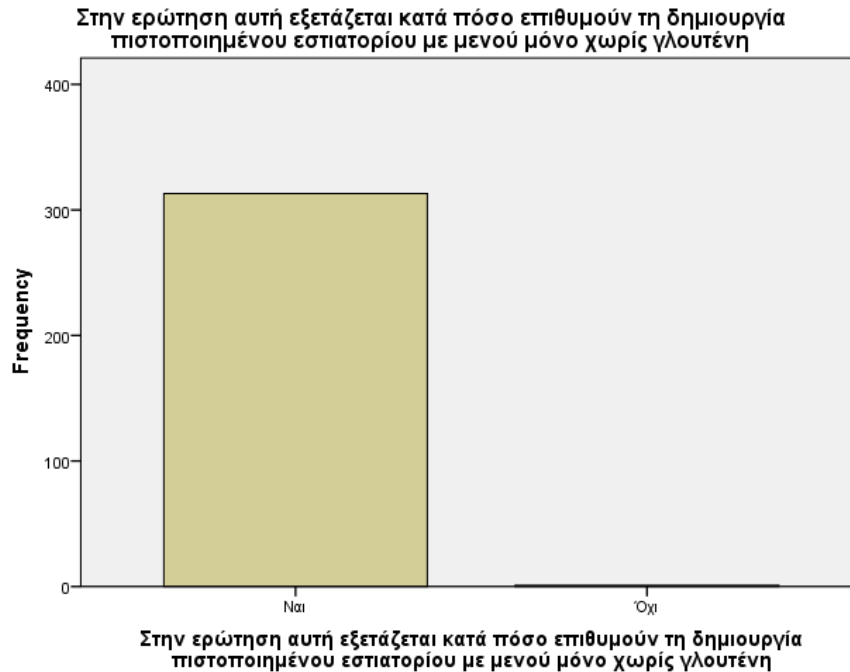




Μία ακόμα βασική ερώτηση είναι η εκείνη που διερευνά την επιθυμία δημιουργίας ενός πιστοποιημένου gluten free εστιατορίου. Στην ερώτηση αυτή δεν υπήρχαν κενές απαντήσεις. Το 99,7% απάντησε θετικά και το 0,3% απάντησε αρνητικά.

**Ερ. 11 : Στην ερώτηση αυτή εξετάζεται κατά πόσο επιθυμούν τη δημιουργία πιστοποιημένου εστιατορίου με μενού μόνο χωρίς γλουτένη**

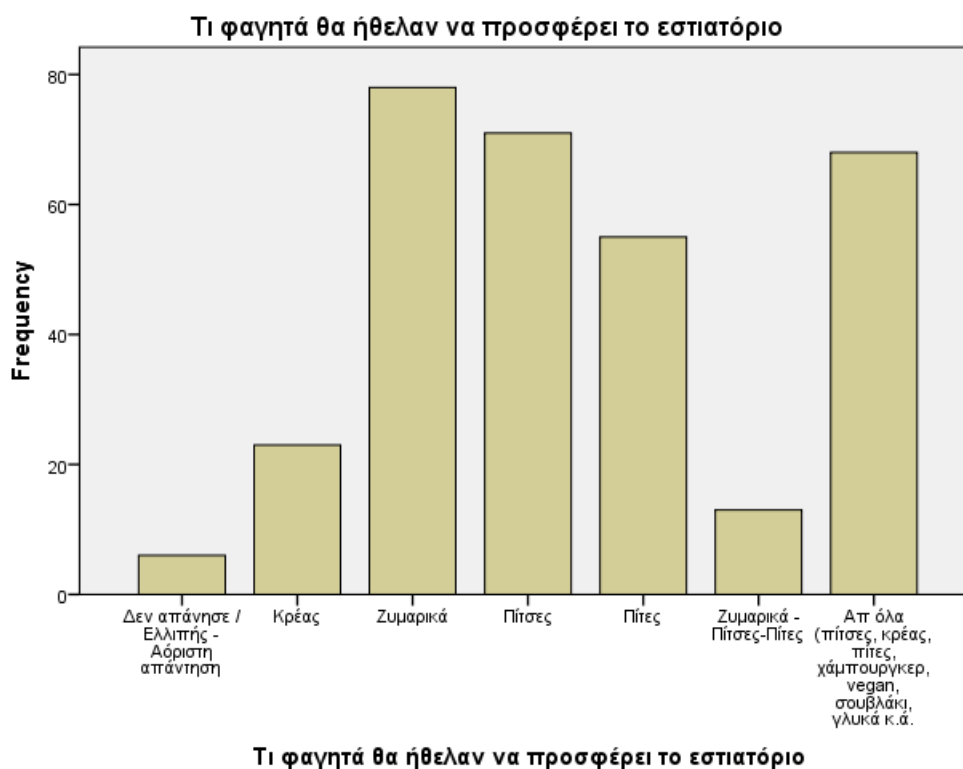
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	313	99,7	99,7	99,7
Όχι	1	,3	,3	100,0
Total	314	100,0	100,0	



Ένα ζήτημα καίριας σημασίας είναι το μενού του εστιατορίου. Το 24,8% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θα επιθυμούσαν να προσφέρονται ζυμαρικά και ακολουθούν οι πίτσες με ποσοστό 22,6%. Υψηλό ποσοστό απαντήσεων -21,7%-συγκέντρωσε η απάντηση «Απ' όλα, ό,τι διατίθεται και σε ένα συμβατικό εστιατόριο», ενώ ένα εξίσου υψηλό ποσοστό 17,5% συγκέντρωσε η κατηγορία «Πίτες». Το 7,3% επιλέγει σαν επιθυμητό φαγητό το κρέας, ενώ όσοι απάντησαν ότι θα ήθελαν και ζυμαρικά και πίτσες και πίτες αποτελούν το 4,1%. Τέλος ένα ποσοστό 1,9% δεν απάντησε στην ερώτηση ή η απάντηση που έδωσε δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθεί.

**Ερ. 12 : Τι φαγητά θα ήθελαν να προσφέρει το εστιατόριο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε / Ελλιπής - Αόριστη απάντηση	6	1,9	1,9	1,9
Κρέας	23	7,3	7,3	9,2
Ζυμαρικά	78	24,8	24,8	34,1
Πίτσες	71	22,6	22,6	56,7
Πίτες	55	17,5	17,5	74,2
Ζυμαρικά - Πίτσες-Πίτες	13	4,1	4,1	78,3
Απ όλα (πίτσες, κρέας, πίτες, χάμπουργκερ, vegan, σουβλάκι, γλυκά κ.ά.	68	21,7	21,7	100,0
Total	314	100,0	100,0	



Ένα ακόμη ερώτημα που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφορά τη συχνότητα επίσκεψης στο εστιατόριο. Ένα ποσοστό 5,7 % δεν απάντησε στην ερώτηση ή απάντησε με ασαφή τρόπο. Η πλειοψηφία του δείγματος -75,8%- απάντησε 1-2 φορές την εβδομάδα. Ένα πολύ μικρό ποσοστό -6,1%- απάντησε 3-4 φορές την εβδομάδα και το υπόλοιπο ποσοστό -12,4%- δήλωσε πιο αραιά διαστήματα π.χ. 1-2 φορές το μήνα ή και ακόμα πιο αραιά.

**Ερ. 13 : Πόσο συχνά την εβδομάδα θα επισκέπτονταν το εστιατόριο;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε / Ελλιπής - Αόριστη απάντηση	18	5,7	5,7	5,7
1-2 φορές / εβδομάδα	238	75,8	75,8	81,5
3-4 φορές / εβδομάδα	19	6,1	6,1	87,6
Άλλο (πιο αραιά)	39	12,4	12,4	100,0
Total	314	100,0	100,0	



Μια ακόμα ερώτηση αφορά την επισκεψιμότητα του εστιατορίου και σχετίζεται με τον αριθμό των ατόμων που ο κάθε επισκέπτης μπορεί να έχει σαν συνοδεία. Το 8,3% των απαντήσεων ήταν ασαφείς ή κενές. Το 17,2% των ερωτηθέντων απάντησε ένα άτομο και το 54,1%, 2 άτομα. Τέλος, η απάντηση «Άλλο» συγκέντρωσε το 20,4% του δείγματος και συμπεριελάμβανε πλήθος 3 ατόμων και πάνω.

**Ερ. 14 : Πόσα άτομα θα τους ακολουθούσαν στο εστιατόριο;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε / Ελλιπής - Αόριστη απαντήσεις	26	8,3	8,3	8,3
1	54	17,2	17,2	25,5
2	170	54,1	54,1	79,6
Άλλο (3 και άνω)	64	20,4	20,4	100,0
Total	314	100,0	100,0	

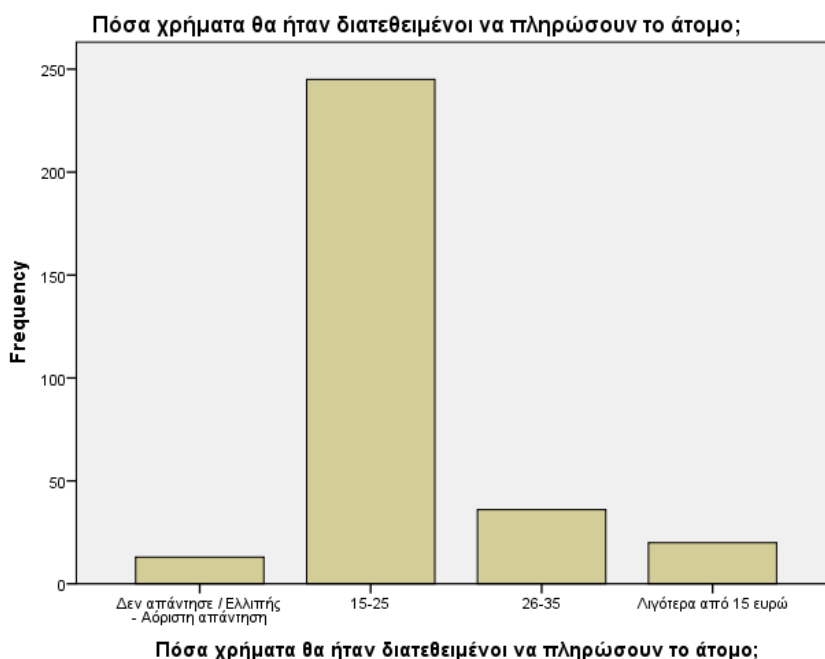


Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου σκοπό έχει να ανιχνεύσει το εύρος των τιμών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες του εστιατορίου. Το 4,1% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν ή έδωσαν αόριστες απαντήσεις, οι οποίες δεν

ήταν δυνατόν να αξιολογηθούν. Η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος -78,0%- είναι διατεθειμένη να πληρώσει 15-25 €. Το 11,5% διατείνεται να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή της τάξης των 26-35 €, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό – 6,4%- επιθυμεί να καταβάλλει λιγότερα από 15 €.

**Ερ. 15 : Πόσα χρήματα θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν το άτομο;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απάντησε / Ελλιπής - Αόριστη απάντηση	13	4,1	4,1	4,1
15-25	245	78,0	78,0	82,2
26-35	36	11,5	11,5	93,6
Λιγότερα από 15 ευρώ	20	6,4	6,4	100,0
Total	314	100,0	100,0	



### **3. Συμπεράσματα**

Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε ότι ο πληθυσμός, στον οποίο θα στοχεύσει η επιχείρηση ανήκει στην ευρύτερη ηλικιακή ομάδα των 31-50

ετών. Οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή την ομάδα ως επί το πλείστον έχουν οικογένεια και έναν ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο. Εάν η επιχείρηση κατορθώσει με την ποιότητα, το περιβάλλον και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της να μετατρέψει τους πελάτες αυτής της κατηγορίας σε πιστούς πελάτες, τότε είναι πιθανό να αποκτήσει ένα διευρυμένο σταθερό πελατολόγιο.

Ο βασικός στόχος της διαφημιστικής καμπάνιας του εστιατορίου θα είναι οι γυναίκες. Ο μεγάλος βαθμός ανταπόκρισης τους στο ερωτηματολόγιο αποδεικνύει την υψηλή ευαισθητοποίησή τους. Επίσης οι γυναίκες, ως μητέρες, επιθυμούν πάντα το καλύτερο για τα παιδιά τους αλλά και την ευρύτερη οικογένεια και είναι εκείνες που επηρεάζουν στον τομέα της διατροφής.

Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο είναι ο βαθμός ικανοποίησης των καταναλωτών από τη γεύση των χωρίς γλουτένη προϊόντων. Το 43 % δήλωσε ότι η γεύση είναι μέτρια ή κακή και συνεπώς οι συγκεκριμένοι καταναλωτές μπορεί να περιορίζονται στο φαγητό εντός εστίας προκειμένου να διαμορφώνουν τις γεύσεις, όπως εκείνοι επιθυμούν. Θα αποτελέσει πρόκληση για το εστιατόριο να αποδείξει στους συγκεκριμένους καταναλωτές ότι τα προσφερόμενα πιάτα έχουν υψηλή διατροφική αξία και εξαιρετική γεύση, κερδίζοντας πιστούς πελάτες.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο είναι ότι η πλειοψηφία των καταναλωτών επιλέγει να μαγειρεύει στο σπίτι προκειμένου να μην αντιμετωπίσει τις συνέπειες της επιμόλυνσης των τροφίμων και να μην βιώνει το άγχος και την ανασφάλεια, που συνεπάγεται η έξοδος σε ένα κοινό εστιατόριο. Το υπό ανάλυση εστιατόριο θα προσφέρει τη δυνατότητα στους πελάτες του να διασκεδάσουν και να απολαύσουν μια έξοδο για φαγητό με φίλους, χωρίς άγχος, επιτελώντας έναν ακόμα σκοπό εκείνον της ψυχαγωγίας.

Στην ερώτηση «εάν υπάρχουν εστιατόρια με μενού αποκλειστικά χωρίς γλουτένη» το 26% απάντησε θετικά και το 74% απάντησε αρνητικά. Στο σημείο αυτό μπορούμε να θεωρήσουμε ότι δεν έγινε κατανοητή πλήρως η ερώτηση, διότι εάν υπήρχε κάποιο πιστοποιημένο εστιατόριο αντίστοιχο με αυτό της παρούσας εργασίας θα απαντούσε θετικά το 100% του δείγματος. Δεδομένου ότι οι επιλογές των πασχόντων για φαγητό εκτός εστίας είναι εξαιρετικά περιορισμένες, είναι όλοι

πλήρως ενημερωμένοι για τα μέρη, που μπορούν να επισκεφθούν για φαγητό και συνεπώς αποκλείεται να αγνοούσαν την ύπαρξη ενός τέτοιου εστιατορίου. Τον ανωτέρω ισχυρισμό ενισχύουν και οι απαντήσεις στην ερώτηση για το αν επιθυμούν τη δημιουργία ενός πιστοποιημένου Gluten free εστιατορίου, όπου σχεδόν το 100% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δικαιολογεί πλήρως την απόφαση για δημιουργία εστιατορίου ιταλικού τύπου (trattoria), που θα προσφέρει ζυμαρικά, πίτσες και πίτες, δεδομένου ότι αυτά τα φαγητά επιλέχθηκαν από τους ερωτηθέντες ως τα πιο επιθυμητά.

Τέλος, κατά τη διαμόρφωση του μενού θα ληφθεί ιδιαίτερως υπόψη το εύρος των τιμών, που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (15-25 €) προκειμένου το εστιατόριο να είναι προσιτό στην πλειοψηφία των καταναλωτών.



## **Βιβλιογραφία Παραρτήματος Ι**

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> Αμερικανική έκδοση.

Earl Babbie, Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, εκδόσεις Κριτική, 2011.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2012

Δημήτρης Μπουραντάς, **Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας**, Εκδόσεις Κριτική, 2005

ΕΛΣΤΑΤ, ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ - **ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ** – 2015, Βαθμός Χρήσης Νέων Τεχνολογιών, Πειραιάς, Νοέμβριος 2015

ΕΛΣΤΑΤ, **Ελλάς με Αριθμούς**, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2015

ΕΦΕΤ & ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΠΕΝΤΟΜΩΣΕΩΝ & ΜΥΟΚΤΟΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ, **ΟΔΗΓΟΣ ΟΡΘΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ, Για Την Ολοκληρωμένη Διαχείριση Προστασίας από Ζωικούς Εχθρούς & Έντομα στις Επιχειρήσεις Τροφίμων**, Αθήνα 2015

ΙΜΕ – ΓΣΕΒΕΕ, **«ΕΙΣΟΔΗΜΑ – ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ»**, Αθήνα, Ιανουάριος 2014

Λ.Χυτήρης, **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, Αθήνα 2001

Μπουλαντζά Α. Μαρία, **Ανάπτυξη αρτοσκευασμάτων ελεύθερων γλουτένης με προσθήκη διαιτητικών ινών και μελέτη των φυσικών ιδιοτήτων τους**, Μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία, Αθήνα 2014.

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ** (Γ' Έκδοση), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Νταβέλης Ιωάννης, **Επιπολασμός της Κοιλιοκάκης σε Ομάδες Αυξημένου Κινδύνου**, Διδακτορική Διατριβή, Λάρισα 2010

ICAP GROUP A.E, **Ετήσια Έκθεση 2012 με θέμα «Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα»**, Τέταρτο Παραδοτέο: Γ' Ενότητα της Έκθεσης: Κλαδική και Δικτυακή Διάσταση των ΜΜΕ: Εμπόριο, Υπηρεσίες, Κατασκευές και Ενέργεια, Κλαδική Ανάλυση: Εστιατόρια, Φεβρουάριος 2012.

### **ΞΕΝΗ**

Agriculture and Agri-Food Canada, **Gluten free packaged foods in the United States**, Market indicator report, July 2011

Bruins Slot, I.D, Bremer, M.G.E.G., Hamer, R.J., van der Fels-Klerx, H.J., **Part of celiac population still at risk despite current gluten thresholds**, Trends in Food Science & Technology (2015)

Dr. Herbert Wieser, Prof. Dr. Peter Koehler, Katharina Konitzer, **CELIAC DISEASE AND GLUTEN, Multidisciplinary Challenges and Opportunities**, December 2013

Dr Anna Sapone, Dr Daniel A. Leffler, Dr Rupa Mukherjee, **Non-Celiac Gluten Sensitivity Where are We Now in 2015?**, June 2015

Earl Babbie, **Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα**, εκδόσεις Κριτική, 2011.

Michael E. Porter, **“What is Strategy?”**, Harvard Business Review, November-December 1996

Mintel Group Ltd., **Trends and opportunities in the growing market for gluten-free foods**, June 2015

Kim, C.W. and R.Mauborgne, **“Blue Ocean Strategy”**, Harvard Business School Press, October 2014

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ**, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> Αμερικανική έκδοση.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **STRATEGIC MANAGEMENT AND Business Policy**, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, 13th edition, 2012

#### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CE%AC%CE%BA%CE%B7>

<http://www.coeliac.gr/Contents.aspx?CatId=56>

<http://www.aoecs.org/coeliac-disease>

<https://celiac.org/blog/2015/06/22/promising-results-for-celiac-disease-pipeline-drug/#Kl0EJlmidk1JZE08.99>

<http://www.koiliokaki.com/el/koiliokaki/therapeia>

<http://www.celiaccommunity.org/celiac-disease/>

<http://www.healthyliving.gr/2015/03/03/gloutenh-eusthhsi-dysanexia/>

<http://celiacdisease.about.com/od/glutenintolerance/a/How-Many-People-Have-Gluten-Sensitivity.htm>

<http://www.celiaccentral.org/non-celiac-gluten-sensitivity/introduction-and-definitions/>

<http://gastro.ucla.edu/site.cfm?id=281>

<http://www.real.gr/DefaultArthro.aspx?page=arthro&id=422283&catID=19>

<http://newhope360.com/managing-your-business/7-gluten-free-statistics-you-need-know>

<http://www.foodnavigator-usa.com/Markets/Gluten-free-takeout-orders-up-60-YoY-while-4-of-US-restaurants-now-offer-gluten-free-options-says-GrubHub>

<https://www.specialtyfood.com/news/article/make-room-gluten-free/>

<http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/STO09/2013>

<http://www.iefimerida.gr/news/252192/bild-erhetai-neo-kyma-150000-prosfygon-apo-livyi-pros-eyropi-meso-elladas>

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/977235/to-apotupoma-ton-capital-controls-stin-agera>

<http://www.kathimerini.gr/834317/article/oikonomia/epixeirhseis/perase-h-ay3hsh-toy-fpa-stis-times-trofimwn-estiashs>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?la=1&clD=1&arID=53704&pid=9&remind=1>

<http://www.kathimerini.gr/832944/article/epikairothta/ellada/xwra-gerontwn-h-ellada-ews-to-2050>

<http://www.mednutrition.gr/portal/lifestyle/trofima/12771-leitourgika-trofima-mia-kategoria-polla-yposxomenon-trofimon>

[http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/consumers/food\\_security/consumers\\_info/nanotechnology](http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/consumers/food_security/consumers_info/nanotechnology)

<http://www.eufic.org/article/el/nutrition/functional-foods/artid/nanotechnology/>

<http://www.greenhotels.gr/home/prasinos-tourismos/ygieini-asfaleia>