



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

Διπλωματική Εργασία :

---

*Η στρατηγική ανάλυση του κλάδου του καφέ και οι συνέπειες της πανδημίας ως παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος*

---

**Δημήτριος Τσιχλής**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτώρια Πέκκα - Οικονόμου

Πειραιάς, 2021



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

### ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA με τίτλο: «..... Η στρατηγική ανάλυση του κλάδου του καφέ και οι συνέπειες της πανδημίας ως .. παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος.....» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή..... 

Όνοματεπώνυμο..... Δημήτριος Τσιχλής.....

Ημερομηνία..... 24/9/2021.....

*Η εργασία αυτή αφιερώνεται στη  
μητέρα μου και τον πατέρα μου, τους  
δύο ανθρώπους που πάντα ήταν δίπλα  
μου να με καθοδηγήσουν και να  
στηρίζουν τις επιλογές μου...*

# Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ ΚΑΦΕ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Δημήτριος Τσιχλής

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, καφές, Nestlé, πανδημία, COVID-19

## Περίληψη

Ο καφές αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρ' ότι χαρακτηρίζεται ως ένα αγαθό πρώτης ανάγκης με μικρά περιθώρια μεταβολής της ζήτησης, ο σχετικός κλάδος δεν θα μπορούσε να παραμείνει ανεπηρέαστος όταν έρχεται αντιμέτωπος με πρωτόγνωρες καταστάσεις, όπως είναι η εμφάνιση και η εξάπλωση μιας πανδημίας.

Κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι α) η στρατηγική ανάλυση του κλάδου καφέ και η μελέτη της περίπτωσης της Nestlé Ελλάς Α.Ε. και β) η επίδραση που είχε η πανδημία του COVID-19 στον κλάδο του καφέ γενικότερα, και στη Nestlé Ελλάς Α.Ε. ειδικότερα, σαν εξωτερικός παράγοντας.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Από αυτά φαίνεται πως ο κλάδος του καφέ, μολονότι αφορά ένα αγαθό πρώτης ανάγκης, έχει αρχίσει και πλησιάζει την ωρίμανση, ενώ παράλληλα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και με χαμηλά εμπόδια εισόδου-εξόδου, με συνέπεια σταδιακά να παρουσιάζει χαμηλή ελκυστικότητα. Ακόμα, ο κλάδος του καφέ παρουσιάζει μία χαρακτηριστική ιδιαιτερότητα που ελάχιστοι κλάδοι εμφάνισαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αφού οι συνέπειές της δεν ήταν μόνο αρνητικές, όπως στην πλειοψηφία των κλάδων, αλλά δημιούργησαν και τη δυνατότητα για εμφάνιση νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτρια Β. Πέκκα-Οικονόμου, για την ευκαιρία που μου έδωσε, ώστε να υλοποιήσω την παρούσα μελέτη, για την εμπιστοσύνη της και την καθοδήγησή της για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου με τους οποίους είχα άριστη συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους που μου στάθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου σταδιοδρομίας, αλλά και όλης της πορείας μου μέχρι εδώ σε όλες τις δυσκολίες που συνάντησα, χάρις την υποστήριξη των οποίων έχω καταφέρει όλα αυτά μέχρι σήμερα.

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1	Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού
Πίνακας 2.1	Παραγωγή καφέ ανά χώρα
Πίνακας 2.2	Κατανάλωση καφέ ανά χώρα
Πίνακας 2.3	Εισαγωγές καφέ 2006-2018
Πίνακας 2.4	Εισαγωγές καφέ 2019-2020
Πίνακας 2.5	Εξαγωγές καφέ 2010-2018
Πίνακας 2.6	Εξαγωγές καφέ 2019-2020
Πίνακας 2.7	Επανεξαγωγές καφέ 2010-2018
Πίνακας 2.8	Επανεξαγωγές καφέ 2019-2020
Πίνακας 2.9	Εμπορικά σήματα μεγαλύτερων επιχειρήσεων καφέ
Πίνακας 3.1	Σχέση μεταξύ της αύξησης του Α.Ε.Π. και της κατανάλωσης καφέ στις κορυφαίες 20 χώρες που καταναλώνουν καφέ. Αποτελέσματα εκτίμησης με το μοντέλο σταθερών επιδράσεων log-log.
Πίνακας 4.1	Αριθμός απασχολούμενων στη Nestlé Ελλάς Α.Ε.
Πίνακας 5.1	Σύνοψη ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος
Πίνακας 6.1	Εργαζόμενοι στη Nestlé Ελλάς Α.Ε. ανά ηλικιακή κατηγορία
Πίνακας 7.1	Ανάλυση SWOT Nestlé Ελλάς Α.Ε.
Πίνακας 8.1	Επιχειρησιακές στρατηγικές
Πίνακας 8.2	Επιχειρηματικές στρατηγικές
Πίνακας 8.3	Χρηματοοικονομικοί δείκτες Nestlé Ελλάς Α.Ε. για το 2019

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

---

Διάγραμμα 1.1	Υπόδειγμα Στρατηγικού Management
Διάγραμμα 1.2	Εξωτερικό - Εσωτερικό Περιβάλλον & Μεταβλητές
Διάγραμμα 1.3	Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο
Διάγραμμα 1.4	Βασικές οργανωτικές δομές
Διάγραμμα 1.5	Ανάλυση VRIO
Διάγραμμα 1.6	Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου
Διάγραμμα 2.1	Οι πέντε πιο υποσχόμενες αγορές καφέ
Διάγραμμα 2.2	Συνολική παραγωγή καφέ 2017-2020
Διάγραμμα 2.3	Συνολική παραγωγή καφέ ανά γεωγραφική περιοχή το 2020
Διάγραμμα 2.4	Συνολική κατανάλωση καφέ 2017/18-2020/21
Διάγραμμα 2.5	Κατανάλωση καφέ 2017/18-2020/21 χωρών εισαγωγής και εξαγωγής
Διάγραμμα 2.6	Εκτιμώμενη μέση κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ 2020
Διάγραμμα 2.7	Ανοδική τάση εισαγωγών καφέ
Διάγραμμα 2.8	Ανοδική τάση εξαγωγών καφέ
Διάγραμμα 2.9	Ανοδική τάση επανεξαγωγών καφέ
Διάγραμμα 2.10	Κανάλι διανομής καφέ
Διάγραμμα 3.1	Αθροιστικές επιβεβαιωμένες περιπτώσεις ανά χώρα, όπως καταγράφηκαν στις 23 Ιουνίου 2021
Διάγραμμα 3.2	COVID-19 συνολικά περιστατικά ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες
Διάγραμμα 3.3	COVID-19 ενεργές περιπτώσεις ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες

Διάγραμμα 3.4	COVID-19 θάνατοι ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες
Διάγραμμα 3.5	Οι 20 σημαντικότερες χώρες στην κατανάλωση καφέ
Διάγραμμα 3.6	Σχέση μεταξύ κατανάλωσης καφέ και Α.Ε.Π. στις κορυφαίες 20 χώρες που καταναλώνουν καφέ. Μέσος όρος ετήσιου δείγματος για την περίοδο 1990 – 2018
Διάγραμμα 4.1	Κατηγορίες ευθύνης Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO)
Διάγραμμα 4.2	Πολιτική ποιότητας της Nestlé
Διάγραμμα 5.1	Α.Ε.Π., Παραγωγή και Εγχώρια Ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών Ελλάδας 2009-2019
Διάγραμμα 5.2	Ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα 2009-2019
Διάγραμμα 5.3	Ποσοστό απασχόλησης, 20-64 ετών, 2019 (%)
Διάγραμμα 5.4	Εκτίμηση ποσοστιαίας μεταβολής Πραγματικού Α.Ε.Π. 2020
Διάγραμμα 5.5	Ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη των 27 και στις Η.Π.Α.
Διάγραμμα 6.1	Οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα
Διάγραμμα 6.2	Κατανομή εργαζομένων Nestlé Ελλάς Α.Ε. βάσει φύλου
Διάγραμμα 6.3	Αλυσίδα Αξίας Porter
Διάγραμμα 6.4	Οργανόγραμμα της Nestlé S.A.
Διάγραμμα 6.5	Οργανόγραμμα της Nestlé Ελλάς Α.Ε.
Διάγραμμα 6.6	Διάγραμμα ροής παραγωγής και διανομής του ελληνικού καφέ
Διάγραμμα 6.7	Βασικά στάδια παραγωγικής διαδικασίας ελληνικού καφέ
Διάγραμμα 6.8	Διατροφικός Οδηγός Nestlé
Διάγραμμα 8.1	Μήτρα Ansoff



## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Ευχαριστίες .....	1
Κατάσταση Πινάκων.....	1
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	1
Κεφάλαιο 1 .....	1
Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	1
1.1 Ορισμός Στρατηγικής .....	1
1.2 Σημασία της Στρατηγικής .....	2
1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	3
1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	5
1.4.1 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	7
1.4.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	10
1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	16
1.5.1 Αποστολή .....	16
1.5.2 Αντικειμενικοί Σκοποί.....	17
1.5.3 Στρατηγικές.....	17
1.5.4 Πολιτικές .....	18
1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής .....	18
1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος .....	19
1.8 Ανακεφαλαίωση .....	20
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1 .....	21
Κεφάλαιο 2 .....	22
Ο Κλάδος του Καφέ .....	22
2.1 Γενικές Πληροφορίες για τον Καφέ.....	22
2.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου .....	23
2.3 Θεσμικό Πλαίσιο.....	24
2.4 Διεθνής Αγορά Καφέ .....	26
2.5 Διεθνής Παραγωγή Καφέ .....	29
2.6 Διεθνής Κατανάλωση Καφέ.....	33
2.7 Διεθνείς Εισαγωγές και Εξαγωγές.....	38
2.7.1 Εισαγωγές .....	38
2.7.2 Εξαγωγές.....	41
2.8 Παράγοντες Διαμόρφωσης Ζήτησης Καφέ .....	47
2.9 Εγχώρια Αγορά Καφέ.....	49
2.10 Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων Κλάδου .....	52
2.11 Ανακεφαλαίωση .....	53

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	54
Κεφάλαιο 3 .....	56
Πανδημία COVID-19 .....	56
3.1 Γενικές Πληροφορίες .....	56
3.2 Επιδημιολογία .....	57
3.2.1 Ιστορικό .....	57
3.2.2 Περιστατικά .....	58
3.2.3 Θάνατοι .....	61
3.3 Ασθένεια .....	63
3.3.1 Σημάδια και Συμπτώματα .....	63
3.3.2 Μετάδοση .....	64
3.3.3 Αιτία .....	65
3.3.4 Διάγνωση .....	66
3.3.5 Πρόληψη .....	66
3.3.6 Εμβόλια .....	67
3.3.7 Θεραπεία .....	68
3.4 Εθνικές αποκρίσεις .....	69
3.5 Διεθνείς αποκρίσεις .....	70
3.5.1 Περιορισμοί ταξιδιών .....	70
3.5.2 Απομάκρυνση Αλλοδαπών Πολιτών .....	71
3.5.3 Μέτρα Αντιμετώπισης από τον Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (Π.Ο.Υ.) .....	72
3.5.4 Μέτρα Αντιμετώπισης από τα Ηνωμένα Έθνη και Διαμαρτυρίες κατά των Μέτρων .....	72
3.5.5 Διαμαρτυρίες κατά Κυβερνητικών Μέτρων .....	73
3.6 Επιπτώσεις .....	73
3.6.1 Οικονομικές .....	73
3.6.2 Πολιτισμικές .....	76
3.6.3 Πολιτικές .....	77
3.6.4 Στη Γεωργία και σε Συστήματα Τροφίμων .....	78
3.6.5 Στην Εκπαίδευση .....	79
3.6.6 Σε Άλλα Θέματα Υγείας .....	80
3.6.7 Περιβαλλοντικές και Κλιματικές .....	80
3.6.8 Σε Διακρίσεις και Προκαταλήψεις .....	81
3.6.9 Στον Τρόπο Ζωής .....	82
3.7 Διάδοση πληροφοριών .....	83
3.7.1 Παραπληροφόρηση .....	84

3.8 Πανδημία COVID-19 και Κλάδος του Καφέ.....	85
3.8.1 Η Ανησυχία.....	85
3.8.2 Ανάλυση και Βασικά Αποτελέσματα .....	86
3.9 Ανακεφαλαίωση .....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.1: Οικονομική προσέγγιση και αποτελέσματα παλινδρόμησης .....	91
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3 .....	93
Κεφάλαιο 4 .....	103
Η Εταιρεία Nestlé Ελλάς Α.Ε. ....	103
4.1 Βασικά Στοιχεία .....	103
4.2 Ιστορική Αναδρομή .....	104
4.3 Ο Όμιλος .....	106
4.4 Παραγόμενα Προϊόντα .....	108
4.5 Διοίκηση Εταιρείας .....	109
4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	111
4.7 Αποστολή και Όραμα Εταιρείας .....	114
4.8 Αξίες Εταιρείας .....	114
4.9 Βραβεύσεις – Διακρίσεις .....	116
4.10 Εγγύηση Ποιότητας .....	119
4.11 Έρευνα και Ανάπτυξη .....	120
4.12 Δίκτυο Διανομής.....	122
4.13 Ανακεφαλαίωση .....	123
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4 .....	124
Κεφάλαιο 5 .....	126
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	126
της Nestlé Ελλάς Α.Ε. ....	126
5.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος .....	126
5.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος .....	127
5.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος .....	139
5.4 Συμπέρασμα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος .....	143
5.5 Ανακεφαλαίωση .....	143
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	144
Κεφάλαιο 6 .....	146
Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	146
της Nestlé Ελλάς Α.Ε. ....	146
6.1 Πόροι.....	146
6.1.1. Υλικοί Πόροι .....	146
6.1.1.1. Χρηματοοικονομικοί Πόροι.....	146

6.1.1.2. Φυσικοί .....	148
6.1.1.3. Ανθρώπινοι Πόροι.....	150
6.1.1.4. Οργανωτικοί Πόροι .....	151
6.1.2. Άυλοι Πόροι .....	153
6.2 Αλυσίδα Αξίας .....	154
6.2.1 Υποδομή Επιχείρησης.....	156
6.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	158
6.2.3 Ανάπτυξη Τεχνολογίας .....	159
6.2.4 Προμήθειες .....	161
6.2.5 Διαχείριση Εισροών .....	163
6.2.6 Λειτουργίες .....	163
6.2.7 Διαχείριση Εκροών .....	168
6.2.8 Marketing και Πωλήσεις .....	168
6.2.9 Υπηρεσίες μετά την Πώληση.....	171
6.3 Ανακεφαλαίωση .....	172
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6 .....	173
Κεφάλαιο 7 .....	174
Ανάλυση SWOT για Nestlé Ελλάς Α.Ε.....	174
7.1 Ανάλυση SWOT .....	174
7.2 Δυνάμεις.....	176
7.3 Αδυναμίες.....	179
7.4 Ευκαιρίες .....	181
7.5 Απειλές.....	187
7.6 Ανακεφαλαίωση .....	193
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7 .....	194
Κεφάλαιο 8 .....	196
Υφιστάμενη Στρατηγική της Nestlé .....	196
8.1 Επίσημη Διατύπωση Αποστολής Εταιρείας.....	196
8.2 Στόχοι Εταιρείας.....	196
8.3 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies) .....	197
8.4 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies).....	200
8.5 Στρατηγικές Κινήσεις Εταιρείας σε Επίπεδο Εταιρικής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	201
8.6 Διαδικασίες και Επιχειρηματικό Μοντέλο Εταιρείας .....	208
8.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος Εταιρείας .....	209
8.8 Ανακεφαλαίωση .....	212
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8 .....	213

Κεφάλαιο 9 .....	214
Nestlé S.A. και COVID-19.....	214
9.1 Επίδραση του COVID-19 στην Εταιρεία .....	214
9.2 Η Αντίδραση της Εταιρείας στον COVID-19.....	216
9.3 Καφές, COVID-19 και Πρόληψη στην Εταιρεία .....	219
9.4 Ανακεφαλαίωση .....	221
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9 .....	222
Κεφάλαιο 10 .....	223
Προτάσεις και Συμπεράσματα.....	223
10.1 Προτεινόμενη Στρατηγική.....	223
10.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές .....	224
10.3 Συμπεράσματα.....	225
10.4 Ανακεφαλαίωση .....	227
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 10 .....	229
Βιβλιογραφία .....	230

# Κεφάλαιο 1

## Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

### 1.1 Ορισμός Στρατηγικής

Η στρατηγική συντονίζει και καθοδηγεί την ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων μιας εταιρείας και ο κύριος σκοπός της είναι να καθοδηγήσει με επιτυχία τις μεθόδους λήψης διοικητικών αποφάσεων προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Με άλλα λόγια, είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα δυνατά σημεία της εταιρείας με τις περιβαλλοντικές προκλήσεις. Διαμορφώνεται για να διασφαλίσει ότι οι κύριοι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω των κατάλληλων ενεργειών. Επομένως, είναι ένα μέσο για την επίτευξη στόχων και την κάλυψη όλων των βασικών πτυχών της, με τη συμμετοχή όλων των τμημάτων της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμενων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζει το περιβάλλον για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, οι οποίοι καθορίζονται σύμφωνα με τις αξίες και τις προσδοκίες των στελεχών του. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η στρατηγική δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία, αλλά συντελεί σε αυτή (Γεωργόπουλος, 2013). Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συμβάλλουν στην επιτυχία είναι τα ακόλουθα:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η στρατηγική πετυχαίνει τους ακόλουθους βασικούς στόχους διοίκησης:

- **Υποστήριξη της διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων:** Αυτή η στρατηγική συντονίζει και απλοποιεί τις μεμονωμένες αποφάσεις του οργανισμού, συνήθως περιορίζει το εύρος των εναλλακτικών αποφάσεων και μειώνει το απαιτούμενο ποσό έρευνας για την εξεύρεση λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα.
- **Συντονισμός και επικοινωνία:** Η στρατηγική συμβάλλει όχι μόνο στην επίτευξη συνοχής στις επιχειρηματικές αποφάσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά, σε πολλές περιπτώσεις, αυτή βοηθά και στη λήψη αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων, τμημάτων, ακόμη και ανεξάρτητων επιχειρηματικών μονάδων. Χρησιμεύει ως μέσο επικοινωνίας εντός της επιχείρησης και ως μηχανισμός αποτελεσματικού διαλόγου μεταξύ όλων των επιπέδων του οργανισμού, παρέχοντας κοινή καθοδήγηση στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.
- **Η Στρατηγική σαν σκοπός:** Η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση, με αποτέλεσμα να αποτελεί και η ίδια έναν από τους σκοπούς του οργανισμού.

## 1.2 Σημασία της Στρατηγικής

Η στρατηγική είναι ένα σημαντικό και απαραίτητο κομμάτι οποιασδήποτε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της καθώς και του περιβάλλοντος όπου και δραστηριοποιείται. Αξίζει να σημειωθεί ότι το περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων αλλάζει σε τέτοιο βαθμό και συχνότητα που τώρα ονομάζεται “πολυτάραχο”. Σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, πολλά από τα στοιχεία του έχουν υποστεί τεράστιες αλλαγές και οι εξελίξεις που διαδραματίζονται είναι πολύ γρήγορες. Η δομή της αγοράς είναι υπερβολικά ανταγωνιστική, η πίεση από την πλευρά των πελατών αυξάνεται συνεχώς και οι ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών είναι ταχύτερες και απρόβλεπτες. Επιπρόσθετα, σε σύγκριση με το παρελθόν, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μειωθεί, ενώ ταυτόχρονα η διαφοροποίησή τους έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό, επομένως παρατηρείται συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι εταιρείες τείνουν να επεκτείνουν το στάδιο ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, αντί να μπουν στη διαδικασία ανάπτυξης για νέα προϊόντα που θα ακολουθήσει τον παραδοσιακό κύκλο ζωής, συμπεριλαμβανομένων των φάσεων εισαγωγής, ανάπτυξης, ωριμότητας και

παρακμής. Επιπλέον, σε σύγκριση με το παρελθόν, τα όρια μεταξύ διαφόρων βιομηχανιών καθίστανται θολά και η εκάστοτε εταιρεία αντιμετωπίζει περισσότερους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013).

Το γεγονός ότι το περιβάλλον που έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση γίνεται όλο και πιο περίπλοκο, συμπεριλαμβανομένων και όλων των προαναφερθέντων παραγόντων, έχει οδηγήσει στην ανάγκη για διαρκή αναπροσαρμογή των εταιρειών απέναντι στους διαφορετικούς τύπους περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013).

Μέσω της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τη διασύνδεση με το περιβάλλον τους, αφού παρέχει καθοδήγηση για την κατεύθυνση οποιασδήποτε οργανωσιακής μεταβολής και, μάλιστα, συχνά η ίδια προκαλεί τις αλλαγές στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν επιτυχώς αλλαγές σύμφωνα με τις αντίστοιχες απαιτήσεις του περιβάλλοντος χάρις στη στρατηγική, προκειμένου όχι μόνο να είναι βιώσιμες, αλλά και κερδοφόρες καθώς και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ώστε να κερδίζουν σημαντικά οφέλη. Τόσο με τη διαμόρφωση όσο και με την εφαρμογή της στρατηγικής, κάθε εταιρεία μπορεί να γνωρίζει την τρέχουσα κατάστασή της σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της ανά πάσα στιγμή, αλλά κυρίως να καθορίζει τη μελλοντική της πορεία, εντοπίζοντας ποιες ευκαιρίες θα μπορούσε να αξιοποιήσει, από ποιες απειλές θα πρέπει να προστατευθεί, σε ποιες δυνάμεις της να επικεντρωθεί και ποιες αδυναμίες της να ξεπεράσει, έτσι ώστε να έχει αρκετές πιθανότητες να αντιμετωπίσει επιτυχώς το ταραχώδες περιβάλλον και να πραγματοποιήσει επικερδείς συναλλαγές μαζί του (Γεωργόπουλος, 2013).

### **1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

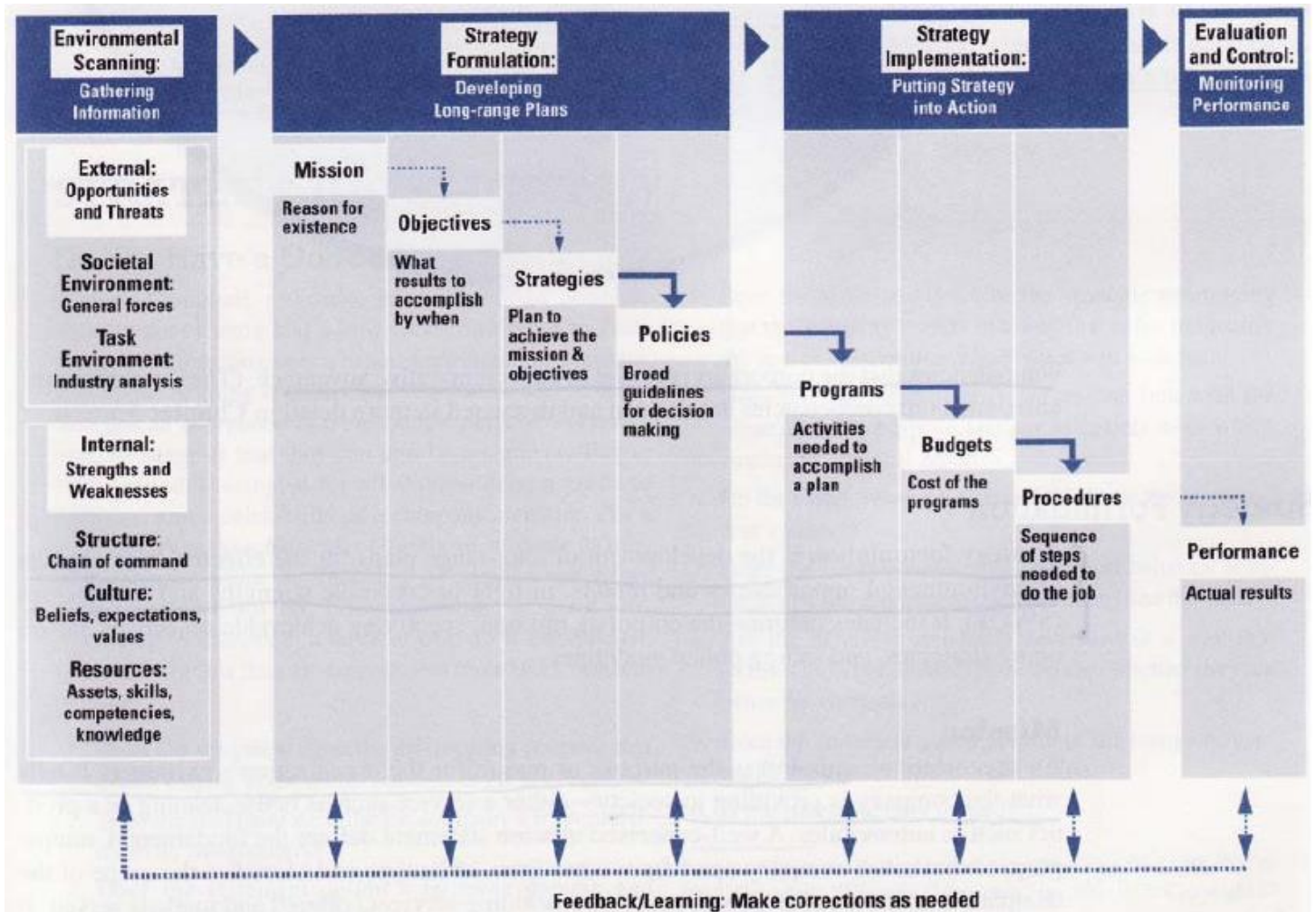
Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μία από τις δυσκολότερες και σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, δηλαδή πώς θα τεθούν τα θεμέλια για μελλοντική επιτυχία της ίδιας, μέσω του τρέχοντος ανταγωνισμού για επιβίωση και κυριαρχία. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ορίζεται ως “Ένας ευρύτερος όρος που περιλαμβάνει όχι μόνο τα είδη καθορισμένα στάδια και τα προηγούμενα βήματα για τον προσδιορισμό της αποστολή και των στόχων ενός οργανισμού στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος” (Wheelen et al., 2018). Τα βασικά στοιχεία του εξετάζονται χρησιμοποιώντας το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.



Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ καθορίζει την έννοια της στρατηγικής και τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη της η οποία επιτρέπει στην εταιρεία να επιτύχει την αποστολή της. Γενικά, έχουν δημιουργηθεί διάφορα πλαίσια και μοντέλα που έχουν προτείνει διαφορετικούς καθορισμούς στρατηγικών, ωστόσο τα πιο κύρια μοντέλα Στρατηγικού Μάνατζμεντ φαίνεται ότι περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στάδια :

- Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί μία συνεχή και δυναμική διαδικασία. Για το λόγο αυτό, πρέπει να είναι κατανοητό πως κάθε ένα στοιχείο θα αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα και αυτή η αλληλεπίδραση θα πραγματοποιείται όποτε το ορίζουν οι ανάγκες. Στη συνέχεια ακολουθεί το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Διάγραμμα 1.1) :



**Διάγραμμα 1.1:** Υπόδειγμα Στρατηγικού Management.

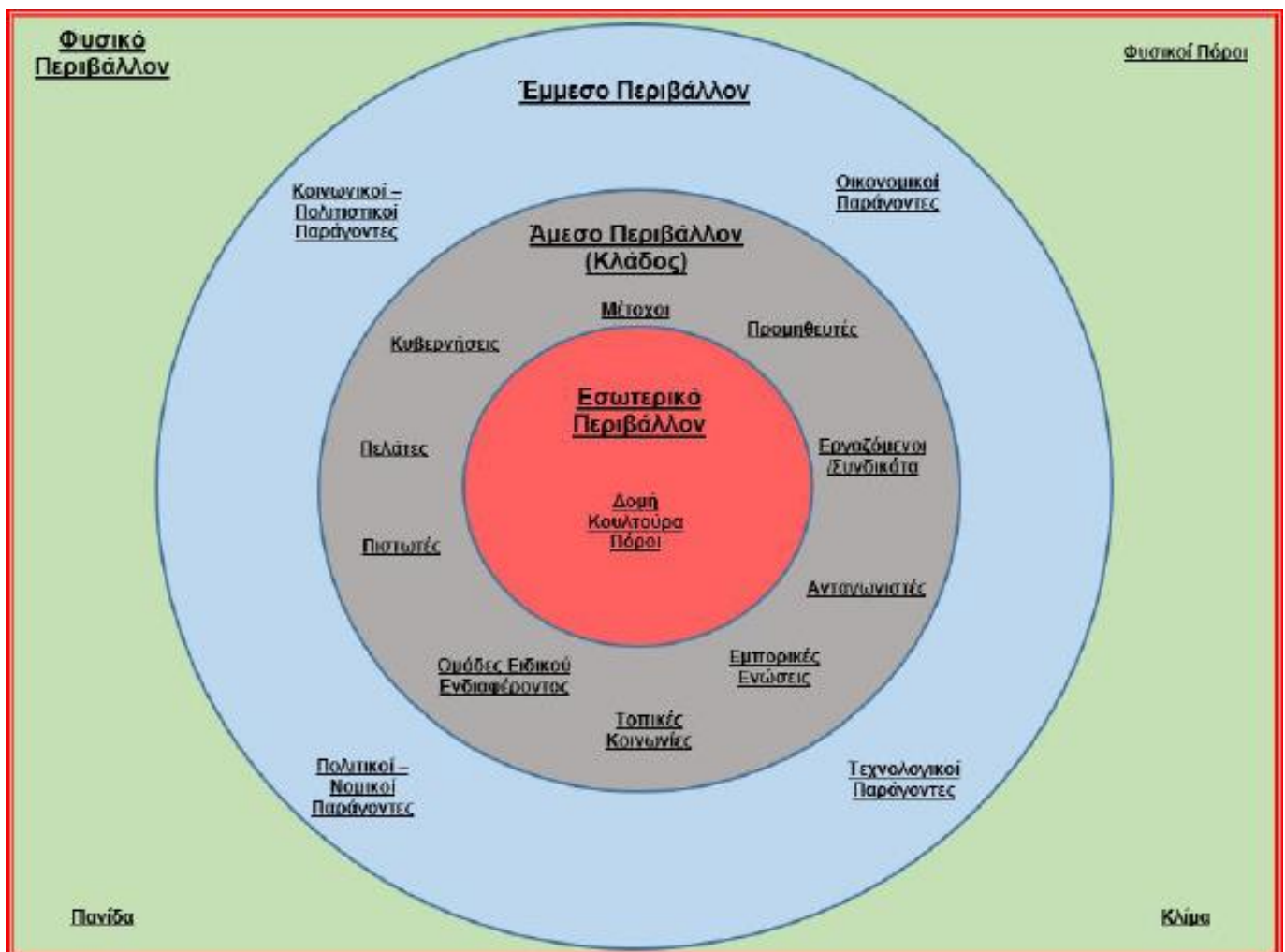
Πηγή: *Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson*

## 1.4 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση:

Το επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.2. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική, προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες που οφείλονται για την επιτυχία του οργανισμού.

Σύμφωνα με την Prachi Juneja (n.d.), η ανίχνευση του περιβάλλοντος σχετίζεται τόσο με την απόκτηση όσο και με τη χρήση πληροφοριών και γνώσεων, όσον αφορά τις συνθήκες, τις τάσεις και τις σχέσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Είναι απαραίτητος ο καθορισμός των ευκαιριών και των απειλών που εντοπίζονται εσωτερικό περιβάλλον, καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιούν τις ευκαιρίες, αλλά και να περιορίζουν τις απειλές γιατί μία απειλή για μία εταιρεία μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για κάποια άλλη.



**Διάγραμμα 1.2:** Εξωτερικό - Εσωτερικό Περιβάλλον & Μεταβλητές.

Πηγή: Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson

### 1.4.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το έμμεσο (γενικευμένο ή μακρο-) περιβάλλον, το άμεσο περιβάλλον (ή κλάδος), και το φυσικό περιβάλλον.

Η ανάλυση του γενικευμένου ή μακρο- περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω της ανάλυσης PEST (Political , Economical, Societal, Technological ή/και PESTLE – Legal και Environmental). Με αυτή την ανάλυση γίνεται αντιληπτό πώς το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει τον κλάδο και έμμεσα την επιχείρηση.

**Political** – Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει εταιρείες ή/και ολόκληρους κλάδους μέσω φορολογικών και νομικών αλλαγών που επιβάλλονται βιομηχανία. Πιθανή αστάθεια των πολιτικών παραγόντων μιας χώρας μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στον επιχειρηματικό κόσμο και πρέπει να λαμβάνεται υπ’ όψιν στην ανάλυση.

**Economical** – Κάποιοι από τους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την πορεία ενός οργανισμού είναι ο πληθωρισμός επιτόκια κλπ. Έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που δεν πρέπει να υποτιμηθεί αποτελεί ο οικονομικός. Οι μεταβολές σε όλα τα επίπεδα που οφείλονται στην παγκοσμιοποίηση έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη του εμπορίου διεθνώς ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό.

**Societal** – Εξίσου σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται τις αξίες μίας κοινωνίας είναι οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί. Ο ρόλος αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός όσον αφορά την πορεία που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, την εικόνα που θα παρουσιάσουν προς τα έξω καθώς και των αρχών που αντιπροσωπεύουν. Παράγοντες όπως η ηλικία, η μόρφωση, ο τρόπος ζωής είναι μόνο μερικοί από αυτούς που επηρεάζουν άμεσα τα βήματα μιας επιχείρησης και, συνήθως, καθορίζουν τη στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί για να ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις.

**Technological** – Ένα ακόμα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελεί ο τεχνολογικός παράγοντας. Αυτός έχει τη δυνατότητα να αλλάξει μέχρι και ολόκληρη τη δυναμική της εταιρείας. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών είναι ικανή να ωθήσει την εταιρεία στη βελτίωση των διαδικασιών της, με αποτέλεσμα να κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο. Ωστόσο, να σημειωθεί πως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου η τεχνολογία να αξιοποιηθεί σωστά και να ενσωματωθεί στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης.

**Legal** – Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες των εταιρειών είναι οι νόμοι και για αυτό εξετάζονται και να μελετώνται σοβαρά.

**Environmental** – Τέλος ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο των σημερινών επιχειρήσεων αποτελεί και η οικολογική συνείδηση. Μεγάλο μέρος πελατών, προτού προβούν σε αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ελέγχουν εάν η εταιρεία συμμορφώνεται με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και εάν οι δραστηριότητές της χαρακτηρίζονται από φιλικότητα προς το περιβάλλον. Αυτή μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική διαφορά και να βοηθήσει την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

Για την ανάλυση του άμεσου ή μικρο- περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται οι 5 δυνάμεις του Porter. Ως άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης αναφερόμαστε στον κλάδο αυτής. Κλάδος ονομάζεται ένα σύνολο επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν παρόμοια ή υπηρεσίες. Το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους πιστωτές, τις κυβερνήσεις, τα δίκτυα διανομής κ.ά. Αναλύοντας τόσο τα στοιχεία του άμεσου όσο και τα στοιχεία του γενικευμένου περιβάλλοντος, μπορούν να γίνουν πλήρως κατανοητές οι συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί μία επιχείρηση.

Επομένως, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter πέντε είναι οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον κλάδο μιας επιχείρησης και, όπως φαίνεται στο διάγραμμα (Διάγραμμα 1.3) που ακολουθεί, όπως αναφέρεται στο 'Investopedia' (2020) αυτές είναι :

1) Η απειλή των νεο-εισερχόμενων

Η δύναμη που έχουν οι νεο-εισερχόμενοι στην αγορά επηρεάζει και την ισχύ της επιχείρησης. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο μπορεί να αποδυναμωθεί τόσο από τις χαμηλές απαιτήσεις χρόνου και κόστους για την εισαγωγή ενός νέο ανταγωνιστή στον κλάδο όσο και από το ποσό αποτελεσματικός είναι ο ανταγωνιστής. Για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιούνται σε κλάδους με λίγους ανταγωνιστές, η ύπαρξη ισχυρών εμποδίων εισόδου αποτελεί ένα ελκυστικό στοιχείο.

2) Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Μία άλλη απειλή και την εταιρεία αποτελούν τα υποκατάστατα προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί αυτών της εταιρείας. Δηλαδή η δύναμη της εταιρείας μπορεί να μειωθεί εάν οι αγοραστές αντικαταστήσουν το προϊόν (ή την υπηρεσία) της με αντίστοιχο προϊόν (ή υπηρεσία) ανταγωνιστή για το οποίο η αντικατάσταση είναι εύκολη και χαμηλού κόστους.

3) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η δύναμη αυτή αφορά τον τρόπο που οι προμηθευτές μπορούν να αυξάνουν τις τιμές αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο αριθμός των προμηθευτών των προϊόντων ή των υπηρεσιών, το κόστος μετακίνησης σε άλλο προμηθευτή, καθώς και η μοναδικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Η δύναμη του προμηθευτή είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών αλλά και όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση της εταιρείας από αυτόν.

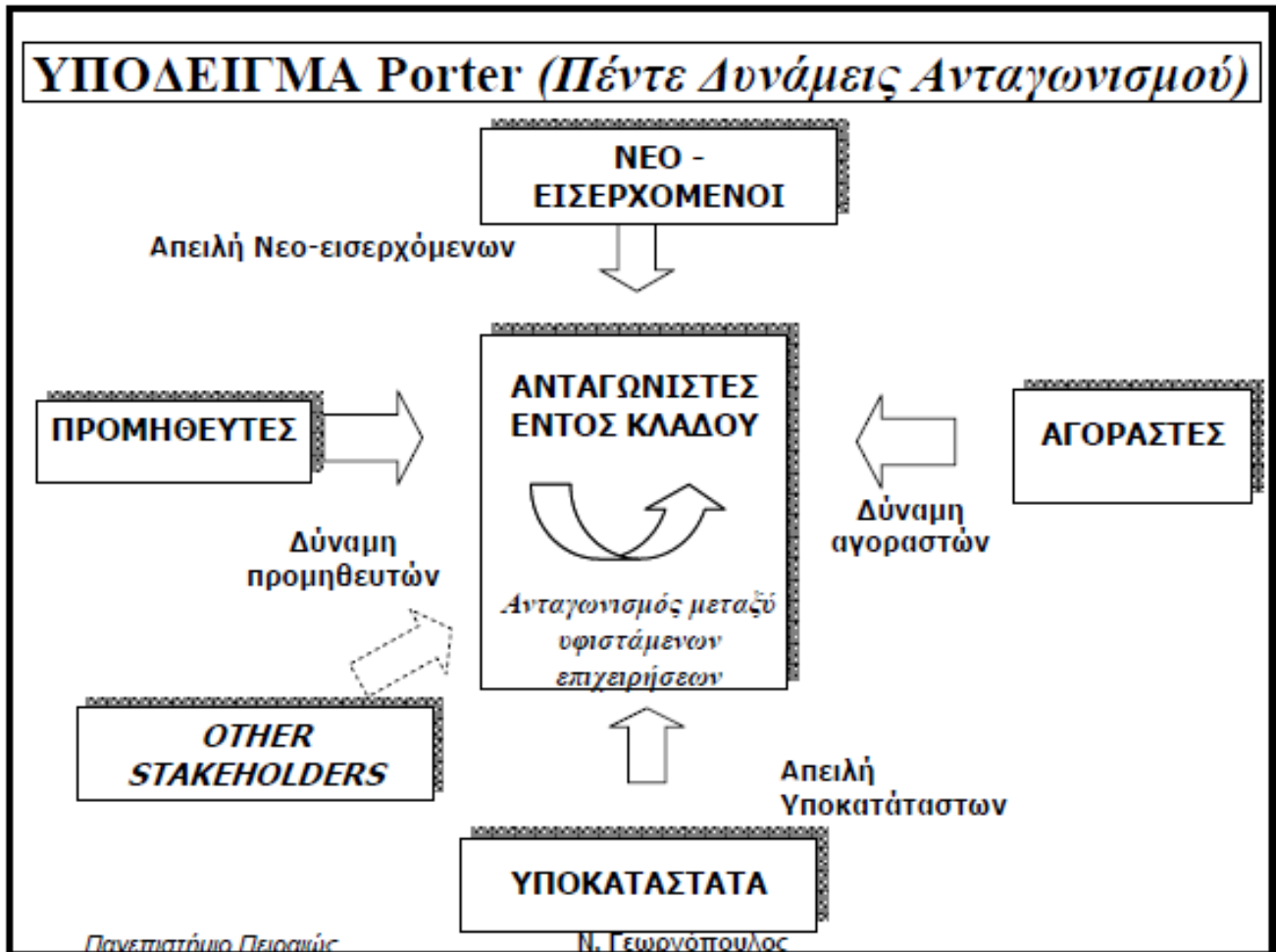
4) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η συγκεκριμένη δύναμη αφορά γενικά όλων των αγοραστών να μειώνουν τις τιμές και αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο αριθμός των αγοραστών της εταιρείας, το κόστος μετάβασης σε άλλη εταιρεία, καθώς και η σημασία του κάθε αγοραστή για την εταιρεία.

5) Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Η σημασία αυτής της δύναμης έγκειται αφενός στον αριθμό των υφιστάμενων ανταγωνιστών και αφετέρου στο κατά πόσο είναι ικανοί να απειλήσουν την εταιρεία. Η δύναμη που έχει η εταιρεία μειώνεται, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών αλλά και ο αριθμός των ισοδύναμων προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Για παράδειγμα, τόσο οι προμηθευτές όσο και οι αγοραστές θα αναζητήσουν μία ανταγωνιστική εταιρεία προκειμένου να βρουν αυτό που επιθυμούν. Επομένως, όσο μικρότερος ο ανταγωνισμός τόσο μεγαλύτερη και η δύναμη της επιχείρησης να κινηθεί κατά πώς επιθυμεί προκειμένου να πετύχει υψηλότερα κέρδη (Porter, 2005).

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει και μία έκτη δύναμη που δεν πρέπει υποτιμηθεί, η οποία είναι η δύναμη των άλλων ενδιαφερομένων (other stakeholders), που είναι επίσης αρχές και ομάδες οι οποίες έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις του κλάδου.



**Διάγραμμα 1.3:** Υπόδειγμα Porter - Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο.

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2020, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020

### 1.4.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Ωστόσο, η ανίχνευση και η ανάλυση ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον δεν επαρκεί για να παρέχει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τον λόγο

αυτό πρέπει να εντοπιστούν παράμετροι στο εσωτερικό της ίδιας της εταιρείας δηλαδή κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες προκειμένου η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αλλά και να αποφύγει τις απειλές.

Το εσωτερικό λοιπόν αυτό περιβάλλον της εταιρείας αποτελείται από τρία στοιχεία τα οποία είναι η κουλτούρα, η δομή και οι πόροι της επιχείρησης, όπως φαίνονται στον Πίνακα 1.1, και αναλύονται με χρήση της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

**Πίνακας 1.1: Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού.**

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2020, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020

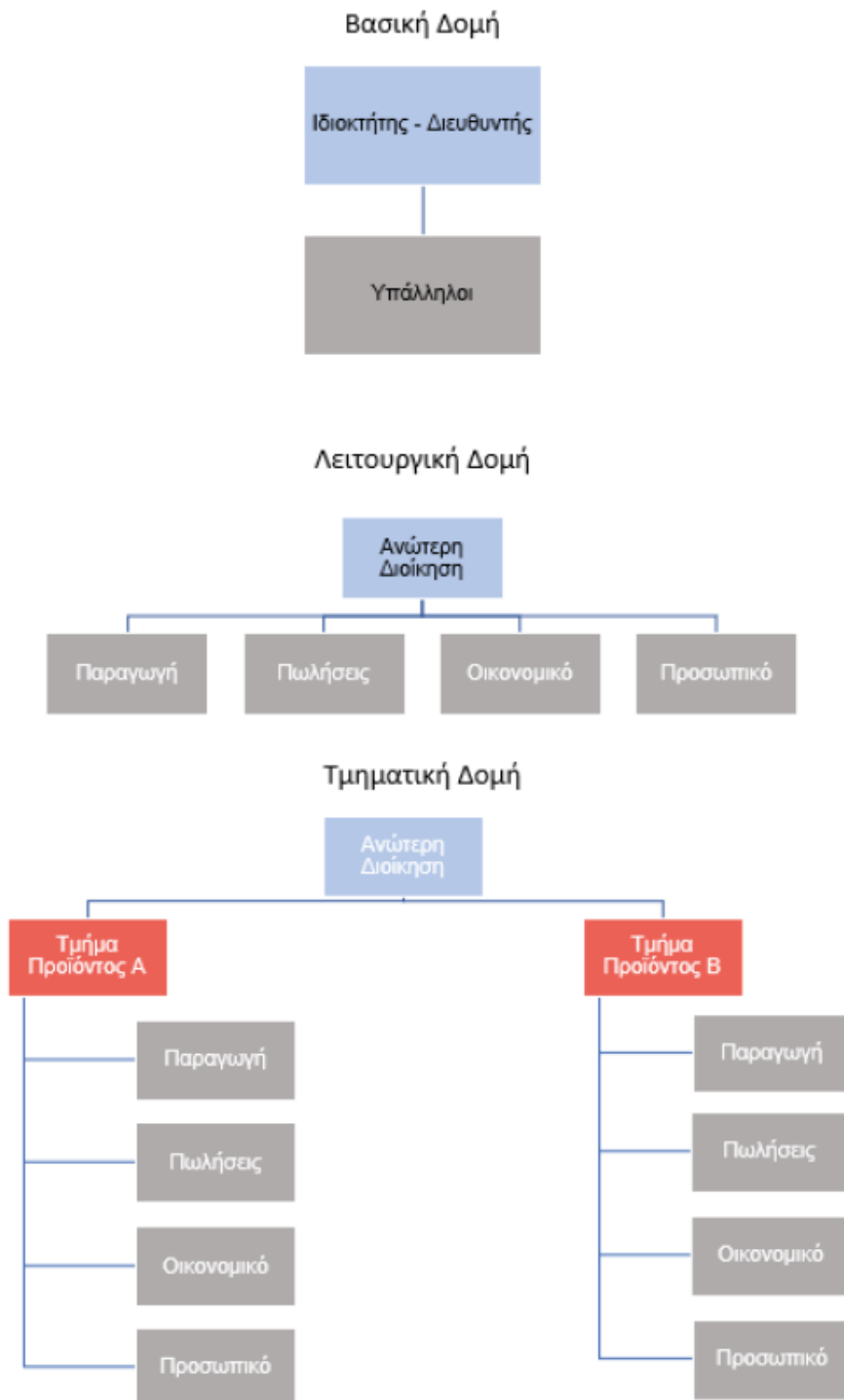
Δομή	Κουλτούρα	Πόροι
Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις	Ανθρώπινο Δυναμικό
Επικοινωνία	Προσδοκίες	Διοικητικές Ικανότητες
Ροή Εργασίας/ Παραγωγής	Αξίες	Χρηματοοικονομικοί Πόροι
		Εγκαταστάσεις
		Τεχνογνωσία

Δομή

Η δομή ορίζεται ως μία συστηματική αναπαράσταση της ιεραρχίας που αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι πόροι της εταιρείας. Αποτελεί



τη μέθοδο οργάνωσης μιας εταιρείας σύμφωνα με την ιεραρχία, την επικοινωνία και τη ροή εργασίας. Η δομή χωρίζεται κυρίως σε τρεις κατηγορίες, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.4:



**Διάγραμμα 1.4:** Βασικές οργανωτικές δομές.

Πηγή: *Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson*

- Βασική Δομή

Η Βασική Δομή είναι η πλέον κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν μία ή δύο σειρές προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε σχετικά μικρό και εύκολα αναγνωρίσιμο κλάδο. Η συγκεκριμένη δομή δεν διαθέτει ούτε λειτουργικές κατηγορίες ούτε κατηγορίες προϊόντων. Τα καθήκοντα του προσωπικού των εταιρειών στη συγκεκριμένη δομή αντιστοιχούν σε πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας.

- Λειτουργική Δομή

Η Λειτουργική Δομή θεωρείται κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους εταιρείες με πλήθος διαφορετικών προϊόντων σε έναν κλάδο. Το προσωπικό τείνει να διαθέτει εξειδίκευση στις επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές στον κλάδο, πχ. marketing, ανθρώπινοι πόροι κλπ.

- Τμηματική Δομή

Η Τμηματική Δομή θεωρείται κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους εταιρείες με πληθώρα διαφορετικών προϊόντων και σε διάφορους σχετικούς κλάδους. Στη συγκεκριμένη δομή, το προσωπικό παρουσιάζει εξειδίκευση καθήκοντων ανάλογα με το συνδυασμό προϊόντος-κλάδου (Wheelen et al., 2018).

## Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι μία συλλογή από πεπιοθήσεις προσδοκίες και αξίες. Όλες αυτές μαθαίνονται και διαδίδονται από τα μέλη της επιχείρησης και περνούν από γενιά σε γενιά. Η κουλτούρα αυτή συνήθως αντιπροσωπεύει τις αξίες τόσο της εταιρείας όσο και των δημιουργών της και δίνει σε αυτή μία αίσθηση ταυτότητας. Συνήθως περιλαμβάνει άτυπους κανόνες που το προσωπικό αναμφίβολα ακολουθεί. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι πρακτικές αποτελούν κομμάτι της παράδοσης της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις εταιρικές αξίες .

Η κουλτούρα διαθέτει δύο χαρακτηριστικά, την Ένταση (Intensity) και την Ολοκλήρωση (Integration). Ένταση είναι το κατά πόσο αποδέχονται τα μέλη μιας μονάδας τους κανόνες, τις αξίες, ή όποιο άλλο στοιχείο κουλτούρας συνδέεται με αυτή, και παρουσιάζει το βάθος της κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι τείνουν να συμπεριφέρονται με

συνέπεια, δηλαδή να συμπεριφέρονται παρόμοια με την πάροδο του χρόνου. Ολοκλήρωση ονομάζεται το κατά πόσο οι μονάδες ενός οργανισμού μοιράζονται μία κοινή κουλτούρα. Οι οργανισμοί με κυρίαρχη κουλτούρα μπορούν να ελέγχονται ιεραρχικά και να προσανατολίζονται στην εξουσία έχοντας μια πολύ ολοκληρωμένη κουλτούρα. Αντίθετα, εταιρείες που αποτελούνται από διαφορετικές μονάδες, ανά λειτουργία ή τμήμα συνήθως εμφανίζουν κάποιες έντονες υποκουλτούρες (για παράδειγμα E & A έναντι παραγωγής) και συνολικά λιγότερο ολοκληρωμένη εταιρική κουλτούρα (Wheelen et al., 2018).

### Πόροι

Πόροι ονομάζονται όλα τα στοιχεία εκείνα που διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: τους φυσικούς (όπως πρώτες ύλες, εξοπλισμός), τους χρηματοοικονομικούς (όπως κεφάλαια), τους ανθρώπινους (όπως εμπειρία) και τους άυλους (όπως τεχνογνωσία, πατέντες).

Ικανότητα (Competency) ονομάζεται η επιτυχής ενοποίηση και εκμετάλλευση των πόρων με χρήση κατάλληλων διαδικασιών. Οι ικανότητες μπορούν να αφορούν μία ή περισσότερες λειτουργίες μιας εταιρείας όπως το marketing, η παραγωγή κλπ. Λόγω του ασταθούς και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, οι ικανότητες είναι απαραίτητο να αναπροσαρμόζονται συνεχώς. Η επιτυχής ενσωμάτωση και ο συντονισμός των ικανοτήτων ανάμεσα στις διαφορετικές λειτουργίες έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός Σημείου Υπεροχής (Core Competency). Προκειμένου να μην μειωθεί η αξία του εκάστοτε Σημείου Υπεροχής είναι απαραίτητη η διαρκής προσπάθεια για εξέλιξη και ανάπτυξή του. Το σημείο υπεροχής εκείνο που διατηρεί την ανωτερότητά του έναντι των ανταγωνιστών ονομάζεται Διακριτή Υπεροχή (Distinctive Competency). Οι Διακριτές Υπεροχές είναι αυτές που καθιστούν την εταιρεία ικανή είτε να παράγει προϊόντα είτε να παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης αξίας από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

Να σημειωθεί ότι, σήμερα πλέον, η δύναμη τόσο της τεχνολογίας όσο και της πληροφορίας δεν αποτελούν Διακριτές Υπεροχές διότι είναι εύκολα αντιγράψιμες και περαιτέρω εξελίξιμες από τους ανταγωνιστές. Επομένως, σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να εντοπίσει Σημεία Υπεροχής και να τα μετατρέψει σε Διακριτά, προκειμένου να δημιουργήσει Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Οι Διακριτές Υπεροχές διακρίνονται από τα Σημεία Υπεροχής σύμφωνα με το πλαίσιο τεσσάρων

ερωτήσεων που καθορίζουν το ανταγωνιστικό δυναμικό τους, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.5:

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Διάγραμμα 1.5:** Ανάλυση VRIO.

Πηγή: *Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson*

Επομένως, για τη δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος πρέπει ο συνδυασμός των πόρων και των ικανοτήτων να είναι VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), δηλαδή να πληρούνται τα τέσσερα κριτήρια που αφορούν την αξία, τη σπανιότητα, τη μίμηση, και την οργάνωση.

- **Αξία (Value)** – Προσθέτουν αξία στην επιχείρηση οι πόροι και οι ικανότητες;
- **Σπανιότητα (Rarity)** – Είναι η μοναδική ή υπάρχουν ελάχιστες επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες;
- **Μίμηση (Imitability)** – Είναι δύσκολο για τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μιμηθούν αυτόν τον συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων;
- **Οργάνωση (Organization)** – Είναι κατάλληλα οργανωμένη η επιχείρηση προκειμένου να αξιοποιήσει με το βέλτιστο τρόπο αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες;

## 1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πού θέλει η επιχείρηση να βρεθεί;

Διαμόρφωση Στρατηγικής ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επιλέγει τις καταλληλότερες ενέργειες με σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Η σημασία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι μεγάλη, καθώς παρέχει το σχέδιο δράσης προκειμένου να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα, που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της επιχείρησης. Η διαμόρφωση στρατηγικής προετοιμάζει την επιχείρηση για τις αλλαγές του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, οργανώνει κατάλληλα την αξιοποίηση των πόρων και παρέχει προϋπολογισμούς με στόχο την επιλογή του καταλληλότερου σχεδίου για να μεγιστοποιήσει την απόδοση της επένδυσης (Wheelen et al., 2018). Αυτή αποτελείται ουσιαστικά από 4 στάδια :

1. Τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης
2. Τους αντικειμενικούς σκοπούς
3. Τις στρατηγικές
4. Τις πολιτικές

### 1.5.1 Αποστολή

Η αποστολή αποτελεί τον σκοπό ή τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Απεικονίζει τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία στην κοινωνία. Μία σωστά διατυπωμένη αποστολή καθορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό της επιχείρησης, αλλά και προσδιορίζει το πεδίο και τις αγορές δραστηριοποίησής της.

Η δήλωση της αποστολής μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τόσο τις αξίες της επιχείρησης όσο και τον τρόπο που δραστηριοποιείται, αλλά και αντιμετωπίζει το προσωπικό της, και αφορά όχι μόνο την τωρινή αλλά και τη μελλοντική κατάστασή της.

Η δήλωση της αποστολής έχει στόχο τη δημιουργία αίσθησης κοινών προσδοκιών στο προσωπικό, καθώς και μιας κατάλληλης εικόνας στο περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο σημείο να σημειωθεί πως οι δύο έννοιες, όραμα (vision) και αποστολή (mission), πολύ συχνά συγχέονται, παρ' ότι στην πραγματικότητα έχουν

διαφορετική σημασία. Η αποστολή περιγράφει ποια είναι και τι κάνει η επιχείρηση τώρα, ενώ το όραμα περιγράφει τι θέλει να γίνει η επιχείρηση στο μέλλον.

### **1.5.2 Αντικειμενικοί Σκοποί**

Οι σκοποί αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας και δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε. Αποτέλεσμα των σκοπών θα πρέπει να είναι η εκπλήρωση την αποστολή της επιχείρησης.

Η διαφορά των στόχων από τους σκοπούς είναι ότι οι στόχοι αναφέρονται σε αποτελέσματα χωρίς όμως ποσοτικοποίηση του τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέσα σε ποιο χρονικό διάστημα (πχ. αύξηση απόδοσης) (Γεωργόπουλος, 2020).

### **1.5.3 Στρατηγικές**

Η στρατηγική της επιχείρησης είναι ένα γενικό σχέδιο που περιγράφει πώς θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η μείωση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος.

Διακρίνονται τρία επίπεδα στρατηγικής τα οποία είναι η Επιχειρησιακή ή Εταιρική (Corporate), η Επιχειρηματική (Business) και η Λειτουργική (Functional) (Γεωργόπουλος, 2020).

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική αφορά τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και καθορίζει το πεδίο δράσης της στους κλάδους και τις αγορές που ανταγωνίζεται.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική παρουσιάζεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και στόχος της είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά, δηλαδή στην υιοθέτηση κατάλληλης στρατηγικής για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Λειτουργική Στρατηγική αφορά την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών τόσο εταιρικών όσο και επιχειρηματικών μονάδων σε λειτουργικό επίπεδο, με στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικών ταυτόχρονα. Η Λειτουργική Στρατηγική υποστηρίζει την Επιχειρηματική Στρατηγική και η Επιχειρηματική Στρατηγική υποστηρίζει την Επιχειρησιακή Στρατηγική. Πέραν, όμως, από τις Σαφείς (Explicit) στρατηγικές, όπου δηλώνονται επίσημα οι στρατηγικές της επιχείρησης, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν και Σιωπηρές (Implicit) στρατηγικές. Οι Σιωπηρές είναι στρατηγικές που δεν αναγνωρίζει επίσημα η εταιρεία, αλλά εντοπίζονται μέσα από τις δράσεις της, και μπορούν να προκύψουν από εταιρικές πολιτικές, από εγκεκριμένα ή απορριφθέντα προγράμματα και εξουσιοδοτημένους προϋπολογισμούς (Γεωργόπουλος, 2020).

#### **1.5.4 Πολιτικές**

Οι πολιτικές αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για λήψη αποφάσεων συνδέοντας τη Διαμόρφωση με την Υλοποίηση Στρατηγικής. Στόχος των πολιτικών είναι η διασφάλιση πως το προσωπικό λαμβάνει αποφάσεις και ενεργεί σύμφωνα με την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της εταιρείας. Οι πολιτικές της επιχείρησης παρέχουν σαφείς οδηγίες στα διευθυντικά στελέχη στο σύνολο της εταιρείας (Γεωργόπουλος, 2020).

### **1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής**

Πώς θα βρεθεί εκεί η επιχείρηση:

Υλοποίηση Στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές, χρησιμοποιώντας προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Στόχος της είναι η επιβεβαίωση πως Διαμόρφωση Στρατηγικής γίνεται αντιληπτή πλήρως από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και

μπορεί να περιλαμβάνει μεταβολές στη συνολική δομή ή/και στο σύστημα διαχείρισης ολόκληρης της εταιρείας. Ωστόσο, πλην των περιπτώσεων στις οποίες απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση, η Υλοποίηση Στρατηγικής συνήθως πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη και εξετάζεται από τα ανώτερα (Γεωργόπουλος, 2020).

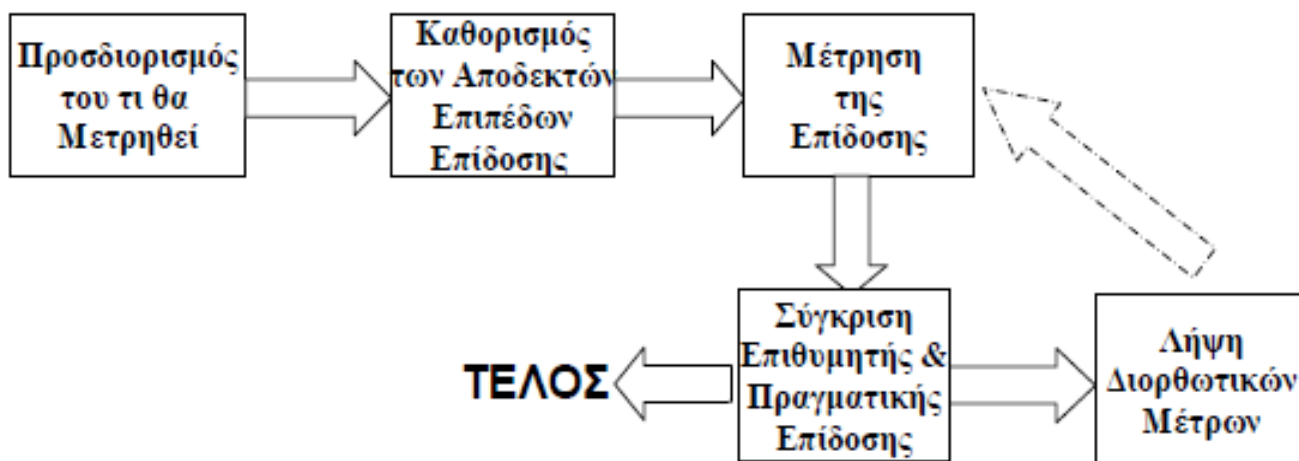
## 1.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος αποτελούν τη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται τα αποτελέσματα από τις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης και, αφού καταγραφούν, συγκρίνονται με τα αντίστοιχα επιθυμητά.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για τη λήψη ή μη διορθωτικών μέτρων για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Στο συγκεκριμένο στάδιο είναι πιθανόν να εντοπιστούν αδυναμίες των στρατηγικών σχεδίων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει και σε αναμόρφωσή τους.

Για να καταστεί αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιχείρησης ακολουθείται το υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.6. Σύμφωνα με αυτό, αρχικά, τα ανώτατα στελέχη καθορίζουν τα πρότυπα με τα οποία θα αξιολογηθεί η συνολική επίδοση της επιχείρησης με βάση τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής, έπειτα μετράται η επίδοση από στελέχη όλων των επιπέδων και συγκρίνεται με τα πρότυπα, και τέλος, εάν απαιτούνται, λαμβάνονται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.





**Διάγραμμα 1.6:** Υπόδειγμα αξιολόγησης και ελέγχου.

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2020, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020*

## 1.8 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο εξετάστηκαν οι όροι «Στρατηγική» και «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Αναλύθηκε η τεράστια σημασία της Στρατηγικής για την επιχείρηση και η μεγάλη πρόκληση που αποτελεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ για αυτήν. Ορίστηκε το κύριο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Τέλος, αναλύθηκαν τα επιμέρους στάδια του μοντέλου, απαντώντας στα ερωτήματα «Πού βρίσκεται σήμερα η επιχείρηση», «Πού θέλει να βρεθεί η επιχείρηση» και «Πώς θα βρεθεί εκεί η επιχείρηση», μέσα από την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος, τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής και την Υλοποίηση της Στρατηγικής αντίστοιχα.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
2. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson
3. Prachi Juneja n.d., *Environmental Scanning - Internal & External Analysis of Environment*, viewed 26 January 2021, <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>
4. Γεωργόπουλος, Ν. 2020, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020
5. 'Investopedia' 2020, *Porter's 5 Forces*, viewed 28 January 2021, <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
6. Μπουράντας, Δ. 2015, *Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

## Κεφάλαιο 2

### Ο Κλάδος του Καφέ

#### 2.1 Γενικές Πληροφορίες για τον Καφέ

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί πως με τη λέξη “καφέ” ορίζεται μια πληθώρα διαφορετικών στοιχείων. Δηλαδή, ο όρος “καφέ” δεν προσδιορίζει μόνο τους κόκκους του καφέ που συλλέγονται από το καφεόδεντρο, αλλά και όλα τα διάφορα ροφήματα που προκύπτουν από την επεξεργασία των συγκεκριμένων κόκκων, καθώς επίσης ακόμα και την ίδια την κατανάλωση των ροφημάτων αυτών (του καφέ). Επομένως, ο όρος “καφέ” προσδιορίζει:

- Τον καρπό του ποώδους φυτού των τροπικών κλιμάτων, δηλαδή του καφεόδεντρου (ή καφέα - *coffea*)
- Όλα τα διαφορετικά είδη αφεψημάτων που παράγονται από την επεξεργασία του καρπού αυτού.
- Τον χώρο παραγωγής και κατανάλωσης αυτών των αφεψημάτων (ή καφετέρια)
- Το ίδιο το χρώμα του καφέ (αφεψηματος), της ανοιχτής σοκολάτας ή του φρέσκου χύματος της γης (Μπαμπινιώτης, 2002).

Γενικά, τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον καφέ:

1. **Οξύτητα** – Αποτελεί το ερέθισμα ενεργοποίησης της αίσθησης της γεύσης και εν συνεχεία της όσφρησης και είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά.
2. **Αρωμα** – Αποτελεί το συνδυασμό των αρωματικών στοιχείων που διαθέτει ο καφές και μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία από μπαχαρικά, λουλούδια κ.ά.
3. **Σώμα** – Αποτελεί την υφή του καφέ και εξαρτάται από την περιεκτικότητα σε λιπαρά. Αναφέρεται, δηλαδή, στην αίσθηση που αφήνει ο καφές στο στόμα.
4. **Γεύση** – Αποτελεί συνδυασμό διαφορετικών παραγόντων όπως των τριών προηγούμενων χαρακτηριστικών, δηλαδή της οξύτητας, της γεύσης και του

σώματος και αναφέρεται σε συγκεκριμένες ιδιότητες του καφέ που αποδίδονται από επαγγελματίες, όπως καθαρή, γλυκιά, πικρή κλπ.

Ωστόσο, πολλοί προσθέτουν και ένα πέμπτο χαρακτηριστικό:

5. **Επίγευση** – Αποτελεί την αίσθηση που παραμένει στη στοματική κοιλότητα μετά την κατάποση του καφέ (πχ. σοκολατένια) και η διάρκειά της σχετίζεται με το σώμα του καφέ (Perrier - Robert, 2004).

Όσον αφορά τις ποικιλίες, υπάρχουν περισσότερα από πενήντα διαφορετικά είδη καφέ, αλλά δύο είναι αυτά που έχουν κυριαρχήσει στον κόσμο και καλλιεργούνται :

1. **Arabica** – Δίνει υψηλής ποιότητας καφέδες, απαλούς, αρωματικούς και εμπεριέχει μικρή ποσότητα καφεΐνης της τάξης του 1%-1,7%. Δεν είναι ιδιαίτερα ανθεκτικός σε ασθένειες και διαθέτει μια στυφή και πικρή γεύση.
2. **Robusta** – Φθηνότερη ποικιλία καφέ χαμηλότερης ποιότητας, με μικρότερο απαιτούμενο χρόνο ωρίμανσης και πιο έντονη γεύση. Είναι πιο ανθεκτικό σε ασθένειες και διαθέτει σχεδόν τη διπλάσια περιεκτικότητα σε καφεΐνη σε σύγκριση με την ποικιλία Arabica.

Να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων καφέ που διακινούνται στην αγορά είναι μίγματα διαφορετικής περιεκτικότητας των δύο αυτών ποικιλιών, ώστε να ικανοποιούν όλες τις καταναλωτικές απαιτήσεις (Perrier - Robert, 2004).

## 2.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Η αγορά του καφέ περιλαμβάνει ένα προϊόν του οποίου η καταναλωτική βάση παραμένει σχεδόν ακλόνητη, επομένως είναι μία από τις πιο σταθερές αγορές. Η συστηματική επεξεργασία του, καθώς και η διάθεσή του ξεκίνησε τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Για την επεξεργασία του κατάλληλες βιομηχανικές μονάδες όπου εφαρμόζονται οι απαραίτητες ελεγχόμενες συνθήκες παραγωγής, ενώ η μεταφορά του

πραγματοποιείται είτε χύμα είτε μετά από συσκευασία του, σε σούπερ μάρκετ ή/και χώρους εστίασης.

Οι κύριες κατηγορίες καφέ που περιλαμβάνει ο κλάδος είναι ο καφές φίλτρου, ο στιγμιαίος, ο espresso και ο ελληνικός και είναι ένα από τα προϊόντα με την μεγαλύτερη κατανάλωση σε διεθνές επίπεδο. Η τιμή του προϊόντος του καφέ καθορίζεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου και η παρακολούθηση του κλάδου πραγματοποιείται από το Διεθνή Οργανισμό Καφέ (International Coffee Organization – I.C.O.) όπου και είναι μέλη οι βασικότερες χώρες παραγωγής και κατανάλωσης καφέ.

Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι συνδεδεμένος πολύ στενά με την παραγωγή του ωμού καφέ στις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς αυτός είναι η κύρια πρώτη ύλη στην παραγωγή του καφέ. Συνεπώς, σύμφωνα με το 'Market Realist' (2020), πρόκειται για έναν κλάδο όπου παρατηρείται ισχυρός ανταγωνισμός όσον αφορά την προμήθεια της πρώτης ύλης, καθώς ο απαιτούμενος εξοπλισμός και η διαδικασία επεξεργασίας της έχουν χαμηλό κόστος επένδυσης. Επομένως, αυτό έχει σαν επακόλουθο ο κλάδος να περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως αναφέρει η Infobank Hellastat (2018) το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έχει παρατηρηθεί να συγκεντρώνεται μεταξύ τριών – πλέον δύο μετά τη συγχώνευση της D.E Master Blenders 1753 με τη Mondelez International το 2015 – μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, Nestlé (Nescafé, Λουμίδης Παπαγάλος, Buondi) και D.E Master Blenders 1753 (Jacobs, Bravo, Douwe Egberts).

## 2.3 Θεσμικό Πλαίσιο

Τα στοιχεία που ακολουθούν αφορούν συνοπτικά κάποια τμήματα του εγχώριου νομικού πλαισίου όσον αφορά το προϊόν του καφέ. Συγκεκριμένα, με βάση το Ν.4389/2016 Άρθρο 58 (Προσθήκη άρθρου 53Α στο ν. 2960/2001 "Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας" (Α' 265)), επιβάλλεται ειδικός φόρος κατανάλωσης στον καφέ από 1/1/2017.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο ορίζεται πως ως προϊόντα καφέ θεωρούνται τόσο ο καβουρδισμένος καφές με καφεΐνη ή χωρίς, όσο και ο μη καβουρδισμένος αντίστοιχα με καφεΐνη ή χωρίς, καθώς επίσης και ο στιγμιαίος καφές,

όπως και τα διάφορα παρασκευάσματα που προκύπτουν από αποστάγματα, συμπυκνώματα και εκχυλίσματα καφέ.

Οι συντελεστές φορολογίας που επιβλήθηκαν βάσει του φόρου κατανάλωσης είναι οι εξής:

- 4 ευρώ ανά κιλό τόσο για το στιγμιαίο καφέ όσο και για τα διάφορα παρασκευάσματα
- 3 ευρώ ανά κιλό για τον καβουρδισμένο καφέ
- 2 ευρώ ανά κιλό για τον ωμό ή μη καβουρδισμένο καφέ

Το συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο ακόμα ορίζει τα εξής:

- Τους όρους και τις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητα για χορήγηση άδειας φορολογικής αποθήκης καφέ και για τον τρόπο λειτουργίας της, όπως και για τη διαδικασία εισόδου και εξόδου των προϊόντων από αυτή.
- Τους όρους και τις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητα για την παραγωγή ή την προμήθεια προϊόντων καφέ από άλλο κράτος, καθώς και τον υποβάλλοντα φόρο κατανάλωσης σε περίπτωση εισαγωγής τους.
- Τις μεθόδους τόσο επιβολής του φόρου κατανάλωσης στα προϊόντα καφέ με βάση τους φορολογικούς συντελεστές που ορίζονται ανάλογα την περίπτωση στην παράγραφο 2 του άρθρου 53Α του ν. 2960/2001, όσο και επιτήρησης αυτών.

Ακόμα, υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί και σύνδεσμοι τόσο διεθνείς όσο και εθνικοί που έχουν δημιουργηθεί για την εφαρμογή και τήρηση ορισμένων προδιαγραφών στον κλάδο του καφέ. Ορισμένοι από αυτούς είναι:

- **International Coffee Organization (I.C.O.)** – Διακυβερνητικός οργανισμός όπου συμμετέχουν χώρες ανά τον κόσμο που απασχολούνται με την εισαγωγή και εξαγωγή καφέ. Σύμφωνα με τον I.C.O. (n.d.), αποστολή του οργανισμού είναι η διεθνής ενίσχυση και η βιωσιμότητα του κλάδου του καφέ.
- **Specialty Coffee Association (S.C.A.)** – Εμπορική ένωση που βασίζεται στη δεκτικότητα, ανεξαρτήτως διακρίσεων, και την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του. Σύμφωνα με την S.C.A. (n.d.), αποστολή της είναι η έμπνευση και η επέκταση μιας διατηρήσιμης και παγκόσμιας

κοινότητας του καφέ με ηγετικό ρόλο σε εκδηλώσεις, στην έρευνα και την εκπαίδευση.

- **Coffee Quality Institute (C.Q.I.)** – Μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ασχολείται διεθνώς με τη βελτίωση της ποιότητας του καφέ και της ζωής των ανθρώπων που τον παράγουν, παρέχοντάς τους κατάλληλη εκπαίδευση και τεχνικές συμβουλές. Σύμφωνα με τον C.Q.I. (n.d.), σκοπός του είναι η διευκόλυνση των συνδέσεων στην αγορά για το χτίσιμο υγιέστερων αλυσίδων εφοδιασμού και ακμάζουσες κοινότητες καφέ.
- **Association for Science and Information on Coffee (A.S.I.C.)** – Ένωση που αφορά τη διοργάνωση διετούς συνεδρίου για την επιστήμη και την τεχνολογία του καφέ και καλύπτει πλήρως την αλυσίδα αξίας του. Σύμφωνα με την A.S.I.C. (n.d.), αποστολή της είναι η αξιολόγηση των υπάρχουσών και των αναδυόμενων επιστημονικών και τεχνικών γνώσεων για τον καφέ, καθώς και η προώθηση για μελλοντική έρευνα και καινοτομία στην επιστήμη και την τεχνολογία του διεθνώς.

## 2.4 Διεθνής Αγορά Καφέ

Σύμφωνα με την Euromonitor International (2018), μερικές φορές οι εταιρείες πιστεύουν λανθασμένα ότι οι ώριμες αγορές δεν προσφέρουν πλέον ευκαιρίες για νέο-εισερχόμενους. Ωστόσο, ο καφές μπορεί να προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες για καινοτομία με διαφορετικές μορφές, ακόμη και σε ώριμες αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι υψηλός.

Σε αντίθεση με τις περισσότερες κατηγορίες τροφίμων και ποτών, η αγορά καφέ, ευτυχώς, έχει περάσει από συνεχείς κύκλους επανεφεύρεσης. Τα λεγόμενα “κύματα καφέ” είναι τέσσερα και υποδεικνύουν διαφορετικά στάδια ανάπτυξης, με βάση το επίπεδο κατανόησης του προϊόντος από τους καταναλωτές, καθώς και την επαγγελματική κατηγορία και την καινοτομία.

**1<sup>ο</sup> κύμα** – Χαρακτηρίζεται από την “ανακάλυψη” του αφεψήματος του καφέ και τα λειτουργικά του οφέλη.

**2<sup>ο</sup> κύμα** – Τα καταστήματα διάθεσης καφέ παρουσιάζουν ανάπτυξη και οι καταναλωτές αρχίζουν να δοκιμάζουν νέες μορφές, όπως κάψουλες και στιγμιαίο καφέ.

**3° κύμα** – Χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για καινοτομία να παραμείνει σχετική στην αγορά, λαμβάνοντας υπ' όψιν το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού.

**4° κύμα** – Δεν έχει συγκεκριμένα όρια και χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών δυνατοτήτων για το μέλλον του καφέ, ο οποίος υπάρχει σχεδόν σε κάθε σημείο της καθημερινότητας και της ζωής των καταναλωτών.

Σε μια παγκόσμια επισκόπηση της αγοράς καφέ προσδιορίζονται πέντε αγορές ως αυτές με τις μεγαλύτερες δυνατότητες, η Βραζιλία, οι Η.Π.Α., η Ινδονησία, η Γερμανία και η Ιαπωνία.



**Διάγραμμα 2.1:** Οι πέντε πιο υποσχόμενες αγορές καφέ.

Πηγή: *Euromonitor International 2018, Five Most Promising Markets in Coffee*

## **Βραζιλία**

Ακόμη πιο ώριμες αγορές, όπως η Βραζιλία - ο μεγαλύτερος καταναλωτής καφέ στον κόσμο από τότε που ξεπέρασε τις Η.Π.Α. το 2014 -, οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται με ρυθμό 3%, πάνω από τον παγκόσμιο μέσο όρο, παρά την εσωτερική κρίση. Αν και ο τομέας κυριαρχείται από τον τυπικό φρέσκο αλεσμένο καφέ, άλλες



μορφές παρουσιάζουν ανάπτυξη, ειδικά καθώς η αγορά καφέ της Βραζιλίας κινείται στο τρίτο κύμα, δηλαδή χαρακτηρίζεται από καινοτομία και διαφοροποίηση ως σημαντικό χαρακτηριστικό για την απόφαση αγοράς των καταναλωτών.

### **Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.)**

Στην περίπτωση των Η.Π.Α., της δεύτερης μεγαλύτερης αγοράς καφέ στον κόσμο και επί του παρόντος στο τέταρτο κύμα καφέ, η ανάπτυξη επικεντρώνεται στο κανάλι εξυπηρέτησης τροφίμων, που αντιπροσωπεύεται κυρίως από καφετέριες και εστιατόρια. Αν και η χώρα έχει ώριμη αγορά όσον αφορά τον όγκο των πωλήσεων και οι λιανικές πωλήσεις επιβραδύνονται, οι κύριες ευκαιρίες είναι μεταξύ προϊόντων υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, όπως αφεψημάτων έτοιμων για κατανάλωση, οι οποίες φέρνουν χαρακτηριστικά όπως ανάπτυξη και διαφοροποίηση.

### **Ινδονησία**

Στην Ινδονησία, την τρίτη μεγαλύτερη αγορά καφέ στον κόσμο, οι λιγότερο εύποροι καταναλωτές επιδιώκουν να αναπαράγουν στο σπίτι την εμπειρία που θα είχαν στις καφετέριες, αφού αυτές περιορίζονται ακόμη σε εκείνους με υψηλότερα εισοδήματα. Η τάση της αστικοποίησης και του νέου τρόπου ζωής οδηγούν τους καταναλωτές να αναζητούν βολικά προϊόντα και αυτό μεταφράζεται σε αυξημένη ζήτηση για στιγμιαίο καφέ. Η χώρα, που βρίσκεται σήμερα στο πρώτο κύμα καφέ, εξακολουθεί να έχει μια πολύ δυναμική πορεία, καθώς οι τοπικοί καταναλωτές ανακαλύπτουν όχι μόνο τα λειτουργικά οφέλη του καφέ, αλλά πόσο διαφορετική μπορεί να είναι κάθε μάρκα.

### **Γερμανία**

Ενώ μια μορφή καφέ τείνει να κυριαρχεί στις άλλες τέσσερις χώρες, η κατανάλωση διαφορετικών κατηγοριών καφέ (espresso, στιγμιαίος κλπ.) στη Γερμανία είναι σε καλή αναλογία. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη μορφή του καφέ, η βιωσιμότητα και η ιχνηλασιμότητα είναι σημαντικοί παράγοντες στην απόφαση αγοράς, καθώς οι Γερμανοί καταναλωτές δείχνουν ενδιαφέρον για όλες τις διαφορετικές κατηγορίες καφέ την παραγωγή καφέ και για υπεύθυνη κατανάλωση. Επί του παρόντος, η γερμανική αγορά διέρχεται το τρίτο κύμα καφέ και χαρακτηρίζεται από την καινοτομία ως βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της μάρκας.

## Ιαπωνία

Με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από τις άλλες τέσσερις αγορές, η κατανάλωση καφέ στην Ιαπωνία αναμένεται να είναι διπλάσια από την τοπική κατανάλωση τσαγιού έως το 2022. Οι κόκκοι καφέ αποτελούν την πιο εξέχουσα μορφή, αντιπροσωπεύοντας περισσότερο από το 30% του όγκου των συνολικών πωλήσεων το 2018. Ο στιγμιαίος καφές, ωστόσο, παρουσιάζει σημαντική ανοδική τάση, καθώς οι καταναλωτές αναζητούν ευκολία. Οι κάψουλες καφέ, από την άλλη πλευρά, παρουσιάζουν λίγες ευκαιρίες λόγω του περιορισμένου χώρου των ιαπωνικών νοικοκυριών σε αστικές περιοχές, γεγονός που αποθαρρύνει την αγορά νέων καταναλωτικών συσκευών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμη και οι μεγαλύτερες αγορές καφέ εξακολουθούν να παρουσιάζουν πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες ανάπτυξης για νέες μορφές και μάρκες. Ωστόσο, για επικράτηση σε νέες αγορές, είναι απαραίτητη η βαθιά κατανόηση του εσωτερικού κάθε αγοράς καφέ και των ιδιαιτερότητες κάθε “κύματος”, δηλαδή του σταδίου ανάπτυξης.

## 2.5 Διεθνής Παραγωγή Καφέ

Ο καφές αποτελεί μία από τις πιο εμπορεύσιμες πρώτες ύλες στον κόσμο και γι' αυτό η βιομηχανία του καφέ απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον I.C.O. (International Coffee Organization) (2021), η συνολική παραγωγή καφέ των τελευταίων δύο ετών παρουσίασαν πολύ μικρή διακύμανση της τάξεως του 1,9%. Συγκεκριμένα, το 2019 η συνολική παραγωγή καφέ έφτασε τα 168,678 εκ. σακιά, ενώ το 2020 υπήρξε αύξηση με συνολική παραγωγή τα 171,897 εκ. σακιά. Όπως παρατηρείται και από τα στοιχεία στο Διάγραμμα 2.2, η συνολική παραγωγή καφέ κυμαίνεται στα ίδια υψηλά επίπεδα την τελευταία τετραετία (2017-2020) με κάποιες σχετικά μικρές αυξομειώσεις ανά έτος.

Ακόμα από τα στοιχεία αυτά, παρατηρείται πως στη συνολική παραγωγή καφέ το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η ποικιλία Arabica, η οποία αποτέλεσε το 59,3% της συνολικής παραγωγής και μάλιστα παρουσίασε αύξηση 5,2% κατά τα έτη 2019-

2020, ενώ αντίστοιχα η ποικιλία Robusta αποτελεί το 41,7% της συνολικής παραγωγής. Να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη ποικιλία παρατηρήθηκε μείωση 2,6% κατά τα έτη 2019-2020.

Για το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής φαίνεται από τον Πίνακα 2.1 πως υπεύθυνη είναι η Νότια Αμερική και συγκεκριμένα η Βραζιλία να αποτελεί τη σημαντικότερη χώρα παραγωγής καφέ, αφού το ύψος της παραγωγής της να είναι κατά πολύ μεγαλύτερο των υπολοίπων χωρών.

**Πίνακας 2.1: Παραγωγή καφέ ανά χώρα.**

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Coffee production by exporting countries*

In thousand 60-kg bags

Coffee year commencing	2017	2018	2019	2020	% change 2019-20
<b>TOTAL</b>	<b>167 868</b>	<b>170 242</b>	<b>168 678</b>	<b>171 897</b>	<b>1.9%</b>
Arabicas	98 187	99 873	96 816	101 875	5.2%
<i>Colombian Milds</i>	15 148	15 494	15 515	15 641	0.8%
<i>Other Milds</i>	31 793	31 639	29 183	29 322	0.5%
<i>Brazilian Naturals</i>	51 247	52 741	52 118	56 913	9.2%
Robustas	69 680	70 368	71 862	70 021	-2.6%
<b>Africa</b>	<b>17 461</b>	<b>18 579</b>	<b>18 681</b>	<b>18 539</b>	<b>-0.8%</b>
Burundi	203	221	268	257	-4.0%
Cameroon	370	310	268	280	4.4%
Côte d'Ivoire	1 624	2 175	1 929	1 775	-8.0%
Democratic Republic of Congo	382	397	391	375	-4.0%
Ethiopia	7 347	7 511	7 343	7 375	0.4%
Guinea	229	153	178	150	-15.9%
Kenya	790	930	844	775	-8.1%
Madagascar	398	380	380	366	-3.8%
Rwanda	293	372	353	380	7.4%
Tanzania	862	1 125	921	913	-0.9%
Togo	115	54	41	40	-1.5%
Uganda	4 597	4 704	5 509	5 620	2.0%
Others	253	246	255	234	-8.1%
<b>Asia &amp; Oceania</b>	<b>52 203</b>	<b>48 163</b>	<b>49 493</b>	<b>49 274</b>	<b>-0.4%</b>
India	5 813	5 325	4 968	5 700	14.7%
Indonesia	10 544	10 071	11 675	12 273	5.1%
Lao People's Democratic Republic	533	647	622	600	-3.5%
Papua New Guinea	783	886	733	683	-6.7%
Philippines	204	216	255	253	-0.8%
Thailand	638	482	517	500	-3.2%
Vietnam	33 432	30 283	30 487	29 000	-4.9%
Yemen	132	86	91	100	9.4%
Others	123	167	145	165	13.4%
<b>Mexico &amp; Central America</b>	<b>21 752</b>	<b>21 636</b>	<b>19 542</b>	<b>19 544</b>	<b>0.0%</b>
Costa Rica	1 561	1 427	1 472	1 450	-1.5%
Cuba	116	128	129	126	-2.2%
Dominican Republic	416	425	396	375	-5.3%
El Salvador	760	761	661	600	-9.2%
Guatemala	3 734	4 007	3 606	3 750	4.0%
Haiti	343	347	346	345	-0.3%
Honduras	7 560	7 153	5 931	6 100	2.8%
Mexico	4 485	4 351	3 970	4 000	0.8%
Nicaragua	2 642	2 879	2 882	2 650	-8.1%
Panama	105	128	114	115	0.5%
Others	31	31	35	32	-7.4%
<b>South America</b>	<b>76 453</b>	<b>81 864</b>	<b>80 963</b>	<b>84 539</b>	<b>4.4%</b>
Bolivia	84	82	80	74	-6.8%
Brazil	57 077	62 639	61 857	65 343	5.6%
Colombia	13 824	13 866	14 100	14 300	1.4%
Ecuador	592	512	544	497	-8.6%
Peru	4 275	4 157	3 827	3 794	-0.9%
Venezuela	572	578	525	500	-4.8%
Others	30	30	30	30	1.7%



**Διάγραμμα 2.2:** Συνολική παραγωγή καφέ 2017-2020.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Coffee production by exporting countries*



**Διάγραμμα 2.3:** Συνολική παραγωγή καφέ ανά γεωγραφική περιοχή το 2020.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Coffee production by exporting countries*

## 2.6 Διεθνής Κατανάλωση Καφέ

Ο καφές αποτελεί ένα από τα ροφήματα με τη μεγαλύτερη κατανάλωση σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), η συνολική κατανάλωση καφέ έφτασε τα 166,628 εκ. σακιά καφέ τη χρονική περίοδο 2020/21 και παρατηρήθηκε πως κατά το διάστημα 2017/18-2020/21 ο σύνθετος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (CAGR) ανέρχεται σε 1,1% αύξηση της κατανάλωσης.

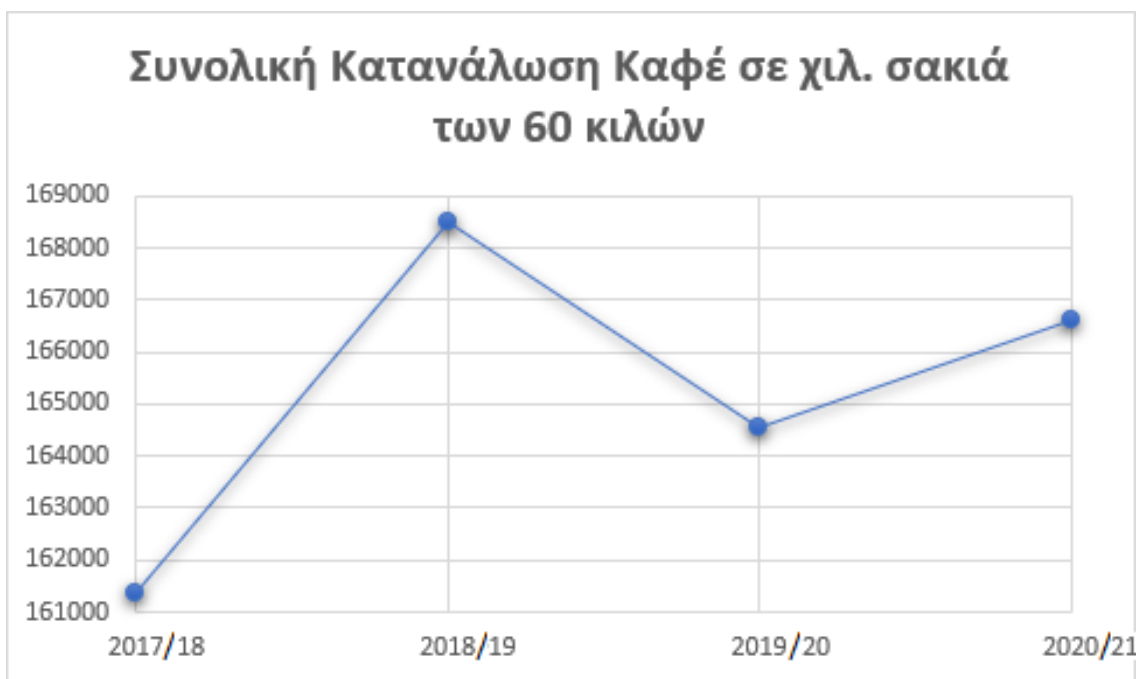
**Πίνακας 2.2: Κατανάλωση καφέ ανά χώρα.**

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, World coffee consumption*

**World coffee consumption**  
In thousand 60kg bags

	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	CAGR (2017/18-2020/21)
<b>World</b>	<b>161 377</b>	<b>168 491</b>	<b>164 530</b>	<b>166 628</b>	<b>1.1%</b>
Africa	11 087	12 017	12 020	12 240	3.4%
Asia & Oceania	34 903	36 472	36 002	36 503	1.5%
Central America & Mexico	5 273	5 431	5 352	5 364	0.6%
Europe	53 251	55 637	53 680	54 349	0.7%
North America	29 941	31 779	30 580	30 993	1.2%
South America	26 922	27 156	26 898	27 180	0.3%
<b>Exporting countries (Crop years)</b>	<b>49 686</b>	<b>50 244</b>	<b>50 002</b>	<b>50 664</b>	<b>0.7%</b>
Brazil	21 997	22 200	22 000	22 400	0.6%
Indonesia	4 750	4 800	4 806	5 000	1.7%
Ethiopia	3 643	3 685	3 781	3 798	1.4%
Philippines	3 180	3 300	3 250	3 312	1.4%
Viet Nam	2 500	2 600	2 650	2 700	2.6%
Mexico	2 400	2 450	2 425	2 420	0.3%
Colombia	1 793	1 791	2 025	2 045	4.5%
Venezuela	1 600	1 550	1 275	1 100	-11.7%
India	1 470	1 475	1 450	1 485	0.3%
Thailand	1 375	1 400	1 400	1 415	1.0%
Guatemala	395	395	393	403	0.7%
Dominican Republic	390	390	377	383	-0.6%
Madagascar	365	375	371	377	1.1%
Honduras	375	375	375	375	0.0%
Costa Rica	353	365	352	353	0.0%
Haiti	340	345	345	341	0.1%
Côte d'Ivoire	317	317	317	317	0.0%
El Salvador	300	300	292	295	-0.6%
Peru	250	250	250	250	0.0%
Uganda	245	250	254	263	2.4%
Others	1 647	1 631	1 615	1 632	-0.3%
<b>Importing countries (Coffee years: October - September)</b>	<b>111 691</b>	<b>118 247</b>	<b>114 528</b>	<b>115 964</b>	<b>1.3%</b>
European Union	44 070	45 622	43 650	44 191	0.1%
United States of America	26 112	27 759	26 651	26 982	1.1%
Japan	7 750	7 561	7 355	7 386	-1.6%
Russian Federation	4 324	4 691	4 631	4 681	2.7%
Canada	3 829	4 020	3 929	4 011	1.6%
Republic of Korea	2 371	2 476	2 471	2 513	2.0%
Australia	1 854	1 961	1 939	1 962	1.9%
Algeria	1 911	2 150	2 110	2 131	3.7%
Turkey	1 376	1 740	1 711	1 754	8.4%
Saudi Arabia	1 275	1 266	1 241	1 253	-0.6%
Ukraine	1 252	1 379	1 379	1 379	3.3%
Switzerland	1 013	1 079	1 060	1 074	2.0%
Norway	729	785	906	924	8.2%
Morocco	740	755	753	780	1.8%
Taiwan	690	703	707	725	1.6%
Lebanon	610	621	552	452	-9.5%
South Africa	638	673	653	655	0.9%
Egypt	614	1 209	1 242	1 279	27.7%
Argentina	604	623	621	644	2.2%
Sudan	605	741	713	702	5.1%
Others	9 324	10 434	10 254	10 488	4.0%

Στην συνολική κατανάλωση καφέ φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης πραγματοποιείται από χώρες εισαγωγής του καφέ σε ποσοστό της τάξης του 69%, ενώ το υπόλοιπο 31% της κατανάλωσης οφείλεται στις χώρες εξαγωγής του (Διάγραμμα 2.5). Παρατηρείται πως η κατανάλωση καφέ τόσο στις χώρες εισαγωγής όσο και στις χώρες εξαγωγής κατά το χρονικό διάστημα 2017/18-2020/21 παρουσίασε θετικό σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 1,3% και 0,7% αντίστοιχα. Να σημειωθεί πως τη μεγαλύτερη κατανάλωση από τις χώρες εξαγωγής του καφέ την πραγματοποιεί η Βραζιλία, ενώ η μεγαλύτερη κατανάλωση καφέ στις χώρες εισαγωγής πραγματοποιείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.



**Διάγραμμα 2.4:** Συνολική κατανάλωση καφέ 2017/18-2020/21.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) (2021), World coffee consumption*



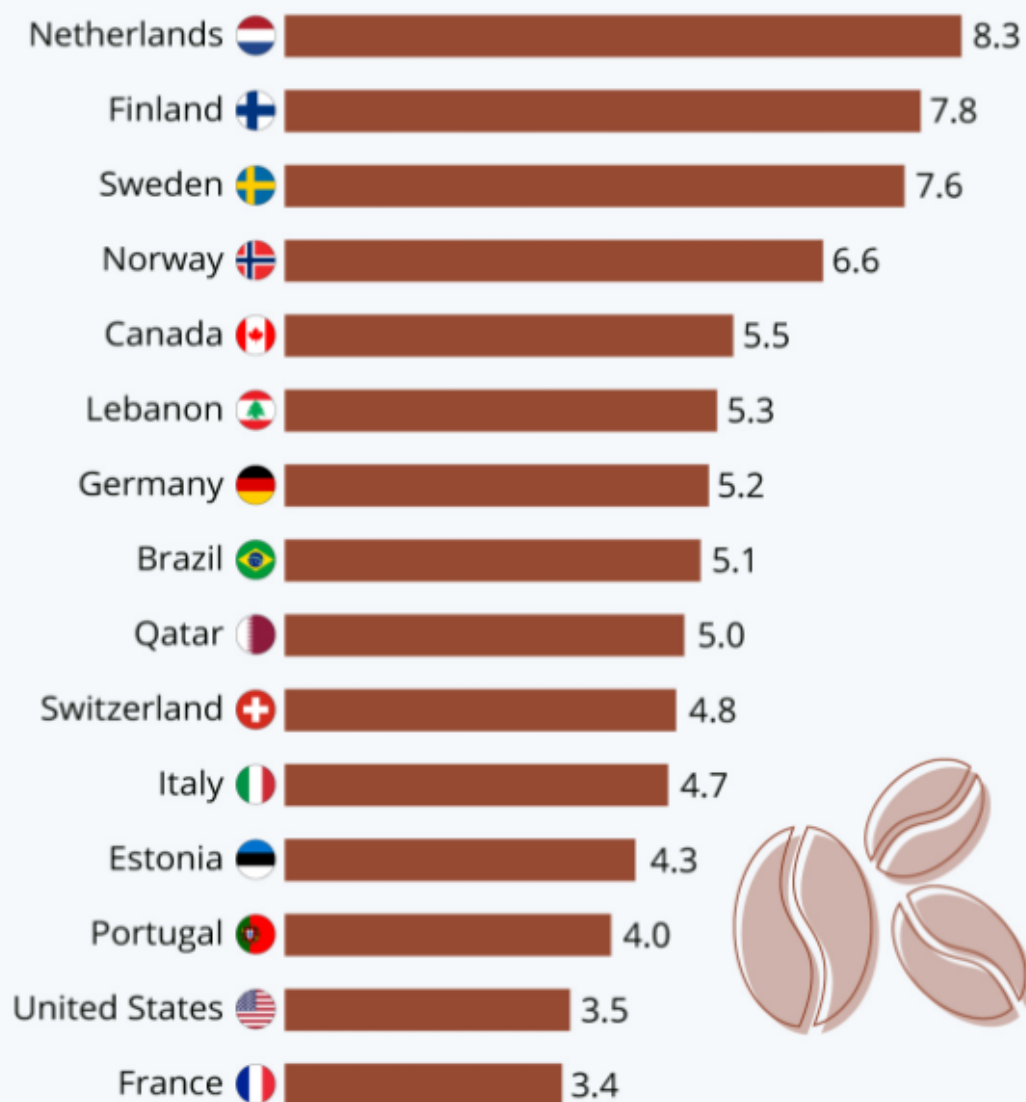


**Διάγραμμα 2.5:** Κατανάλωση καφέ 2017/18-2020/21 χωρών εισαγωγής και εξαγωγής.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) (2021), World coffee consumption*

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μία εκτίμηση του Statista (2020), η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ ορίζεται στα 8,3 κιλά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθιστώντας τους κατοίκους της τους πιο ενθουσιώδεις σε παγκόσμιο επίπεδο στην κατανάλωση καφέ. Στο Διάγραμμα 2.6 παρατηρείται ότι οι σκανδιναβικές χώρες όπως η Φινλανδία, η Σουηδία και η Νορβηγία συγκεντρώνονται στην κορυφή όσον αφορά την κατανάλωση καφέ με την Ολλανδία να έχει τα ηνία στην πρώτη θέση. πίσω από τις Κάτω Χώρες

Estimated average per capita coffee consumption in selected countries in 2020\* (in kg)



\* Selected countries where per capita consumption exceeds 3kg per year.  
Source: Statista Consumer Market Outlook



statista

**Διάγραμμα 2.6:** Εκτιμώμενη μέση κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ 2020.

Πηγή: Statista (2020), *Consumer Market Outlook - The Countries Most Addicted to Coffee*

## **2.7 Διεθνείς Εισαγωγές και Εξαγωγές**

### **2.7.1 Εισαγωγές**

Σύμφωνα με τον Ι.Κ.Ο. (2021), κατά το χρονικό διάστημα 2006-2018 παρατηρήθηκε ότι οι εισαγωγές καφέ παρουσίασαν ανοδική τάση με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 2,3%, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.7.

**Πίνακας 2.3: Εισαγωγές καφέ 2006-2018.**

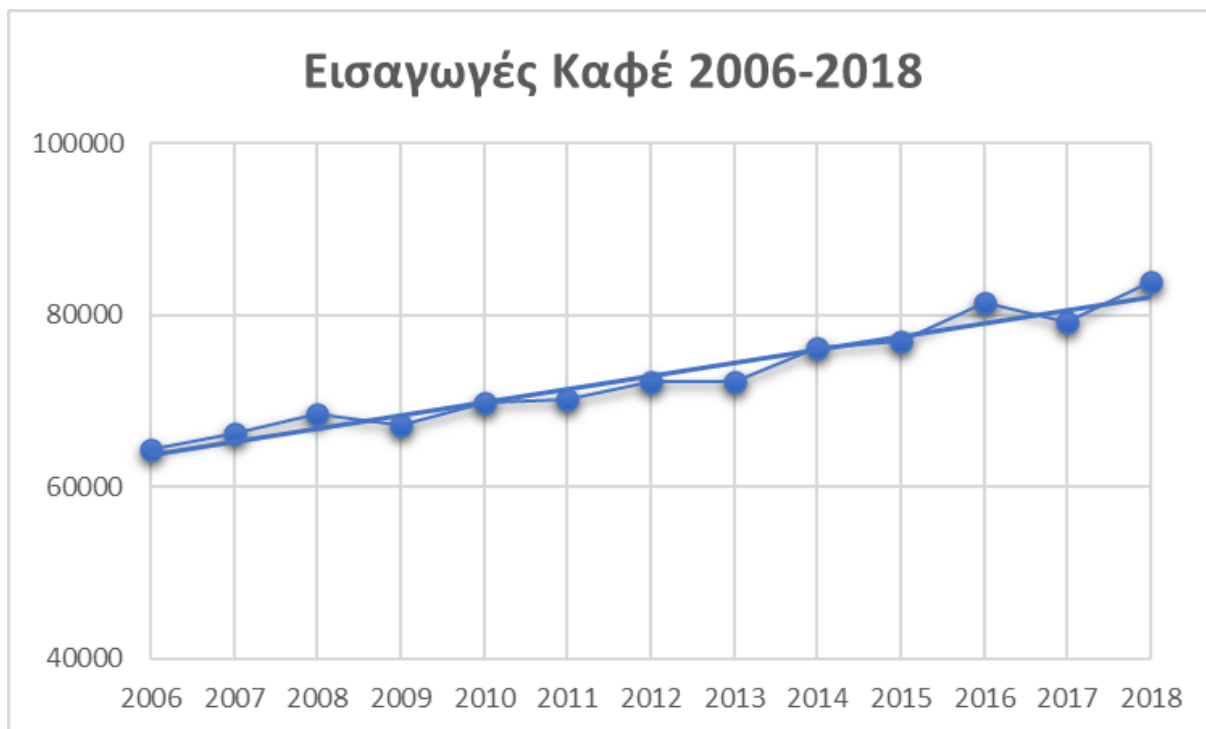
Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Imports of coffee by selected importing countries*

**Imports by selected importing countries**

In thousand 60-kg bags

Calendar years	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>European Union</b>	<b>64 318</b>	<b>66 176</b>	<b>68 391</b>	<b>67 178</b>	<b>69 824</b>	<b>70 236</b>	<b>72 263</b>	<b>72 237</b>	<b>76 212</b>	<b>76 897</b>	<b>81 455</b>	<b>79 211</b>	<b>83 869</b>
Austria	1 601	1 968	1 901	1 309	1 369	1 452	1 559	1 555					
Belgium	4 605	4 014	6 792	5 916	5 924	5 828	5 668	5 502					
Belgium/Luxembourg													
Bulgaria	435	393	517	523	528	482	560	609					
Croatia	404	414	405	394	394	391	384	413					
Cyprus	74	71	78	72	77	82	84	94					
Czech Republic	940	1 037	1 037	930	951	952	1 127	1 184					
Denmark	1 004	995	900	860	1 015	909	913	921					
Estonia	254	277	334	357	263	167	157	156					
Finland	1 168	1 207	1 285	1 243	1 274	1 287	1 238	1 275					
France	6 191	6 420	6 252	6 670	6 717	6 992	6 841	6 713					
Germany	18 543	19 564	19 876	19 416	20 603	20 926	21 816	21 174					
Greece	897	1 081	1 056	1 046	1 061	1 155	1 244	1 269					
Hungary	901	894	811	704	727	640	748	557					
Ireland	252	266	127	142	165	210	252	233					
Italy	7 548	8 028	8 172	8 078	8 236	8 355	8 691	8 823					
Latvia	221	151	154	132	138	141	157	161					
Lithuania	317	336	390	411	376	289	337	362					
Luxembourg	336	360	351	330	349	326	323	378					
Malta	29	16	23	14	12	17	21	22					
Netherlands	3 293	3 531	2 304	2 502	2 583	2 678	2 730	3 407					
Poland	2 654	2 264	2 460	3 162	3 279	3 404	3 543	3 284					
Portugal	862	911	885	887	1 010	1 058	1 076	1 063					
Romania	854	840	826	811	839	844	903	971					
Slovakia	347	508	611	458	655	777	772	798					
Slovenia	187	205	205	210	218	223	221	258					
Spain	4 538	4 875	4 864	4 811	5 034	4 821	5 094	5 137					
Sweden	1 820	1 770	1 804	1 659	1 727	1 647	1 680	1 709					
United Kingdom	4 046	3 781	3 967	4 131	4 302	4 183	4 126	4 206					
Japan	7 632	7 086	7 060	7 090	7 407	7 544	7 025	8 381	7 657	8 063	8 026	7 647	7 540
Norway	731	780	722	724	759	795	735	781	743	800	799	801	743
Russian Federation	3 465	4 318	4 053	3 553	4 155	4 218	4 175	4 410	4 747	4 710	5 233	5 468	5 288
Switzerland	1 503	1 823	1 978	2 101	2 318	2 498	2 478	2 667	2 643	2 748	2 816	2 904	3 086
Tunisia	209	253	318	289	304	429	439	439	460	459	466	546	533
USA	23 709	24 219	24 277	23 578	24 378	26 093	26 056	27 016	27 565	27 708	28 838	29 488	28 918
<b>Total</b>	<b>101 567</b>	<b>104 655</b>	<b>106 798</b>	<b>104 513</b>	<b>109 145</b>	<b>111 812</b>	<b>113 171</b>	<b>115 931</b>	<b>120 028</b>	<b>121 384</b>	<b>127 633</b>	<b>126 065</b>	<b>129 977</b>

© International Coffee Organization



**Διάγραμμα 2.7:** Ανοδική τάση εισαγωγών καφέ.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Imports of coffee by selected importing countries*

Παρατηρείται, λοιπόν, πως το σύνολο των εισαγωγών το 2018 ανήλθε σε 129,977 εκ. σακιά, σε αντίθεση με το 2006 που οι εισαγωγές καφέ κυμαίνονταν στα 101,567 εκ. σακιά. Ακόμα, εντοπίζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (64,53%) των εισαγωγών λαμβάνεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ ακολουθούν οι Η.Π.Α. με ποσοστό 22,65%.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως, σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), οι συνολικές εισαγωγές καφέ το χρονικό διάστημα 2019-2020 γνώρισαν πτώση της τάξης του 4,6%, ενώ αντίστοιχα υπήρξε μείωση κατά 2,6% των εισαγωγών καφέ τον Οκτώβρη του 2020 σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2019, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.4.

#### Πίνακας 2.4: Εισαγωγές καφέ 2019-2020.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Imports of coffee by selected importing countries - October 2020*

##### Imports of coffee by selected importing countries - October 2020

In thousand 60-kg bags

	October 2019	October 2020	% change	November - October 2018/19	November - October 2019/20	% change
<b>Total</b>	<b>11 612</b>	<b>11 283</b>	<b>-2.8%</b>	<b>135 972</b>	<b>129 698</b>	<b>-4.6%</b>
European Union	7 264	6 791	-6.5%	80 636	77 888	-3.4%
Japan	678	644	-5.1%	8 112	7 310	-9.9%
Norway	69	71	2.2%	806	804	-0.3%
Russian Federation	519	572	10.1%	5 797	6 270	8.2%
Switzerland	283	350	24.0%	3 135	3 477	10.9%
Tunisia	42	30	-29.2%	487	515	5.7%
United Kingdom	471	584	24.2%	5 676	5 118	-9.8%
United States of America	2 286	2 241	-2.0%	31 324	28 316	-9.6%

© International Coffee Organization

### 2.7.2 Εξαγωγές

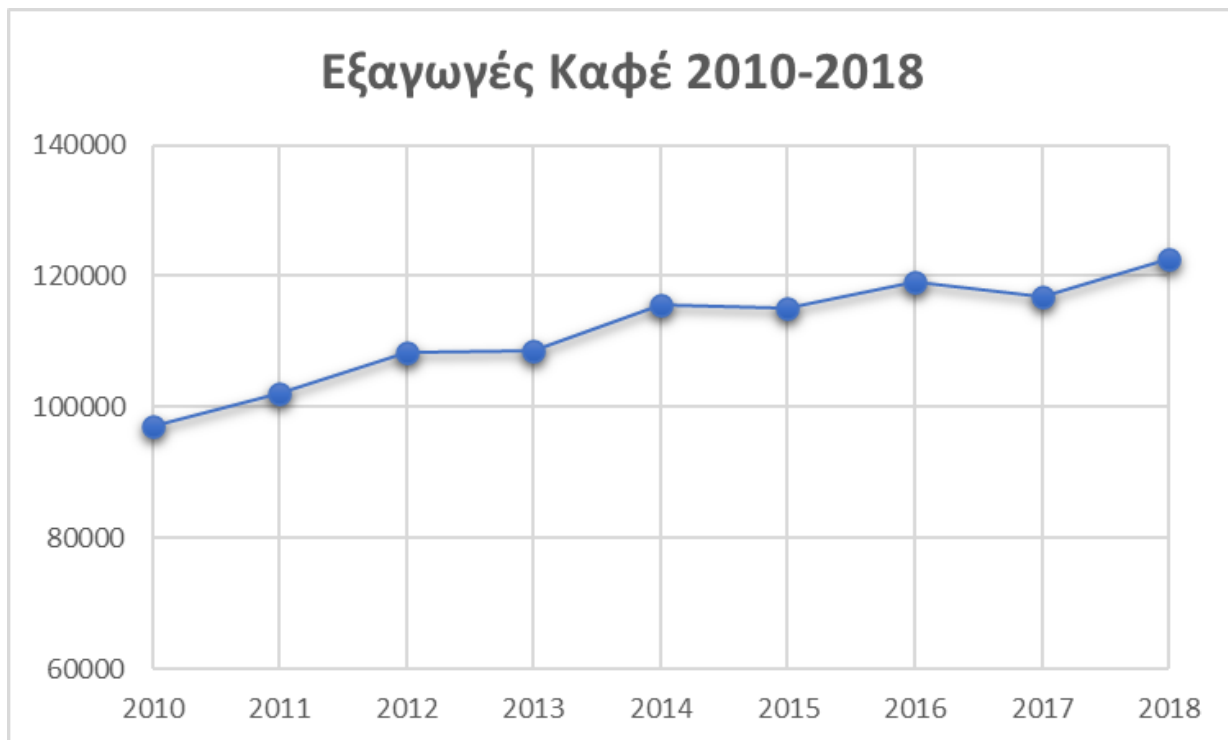
Σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), κατά το χρονικό διάστημα 2010-2018 παρατηρήθηκε ότι οι εξαγωγές καφέ παρουσίασαν ανοδική τάση με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3%, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.8.

**Πίνακας 2.5: Εξαγωγές καφέ 2010-2018.**

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Exports of all forms of coffee by all exporting countries*

<b>Exports of all forms of coffee by all exporting countries</b>									
In thousand 60kg bags									
Calendar years	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Angola	4	8	8	6	9	11	11	9	9
Benin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolivia (Plurinational State of)	78	74	63	55	62	30	22	26	22
Brazil	33 167	33 806	28 549	31 651	37 335	37 563	34 269	30 925	35 383
Burundi	307	218	392	195	252	230	261	169	202
Cameroon	794	490	622	272	375	390	281	245	287
Central African Republic	95	78	78	1	75	43	80	18	39
Colombia	7 822	7 734	7 170	9 670	10 954	12 716	12 831	12 985	12 808
Congo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costa Rica	1 200	1 243	1 374	1 344	1 209	1 128	1 007	987	1 208
Côte d'Ivoire	1 912	772	1 712	1 962	1 489	1 418	1 432	855	1 522
Cuba	5	10	15	12	13	13	15	15	33
Democratic Republic of Congo	162	132	146	140	151	128	171	89	188
Dominican Republic	41	89	137	65	45	19	19	24	32
Ecuador	1 202	1 532	1 580	1 262	1 129	869	923	695	483
El Salvador	1 082	1 826	1 044	1 103	462	576	496	527	571
Equatorial Guinea	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ethiopia	3 324	2 675	3 203	2 870	3 117	2 985	3 001	3 773	3 589
Gabon	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Ghana	7	72	30	23	26	40	27	17	12
Guatemala	3 468	3 697	3 750	3 575	3 043	2 961	2 991	3 383	3 327
Guinea	406	385	377	134	24	152	250	216	157
Guyana	1	1	2	1	13	2	2	1	1
Haiti	9	9	11	8	3	3	1	2	2
Honduras	3 349	3 947	5 508	4 185	4 252	5 030	5 306	7 341	7 144
India	4 647	5 414	5 044	5 033	5 131	5 262	6 086	6 542	5 967
Indonesia	5 489	3 920	8 206	9 255	6 175	8 379	6 545	8 198	4 539
Jamaica	15	16	15	15	10	12	11	10	10
Kenya	531	609	803	815	799	712	727	710	753
Lao People's Democratic Republic	288	421	360	400	370	403	386	386	361
Liberia	7	8	3	4	1	4	3	11	8
Madagascar	74	144	79	166	138	59	53	64	6
Malawi	8	26	20	29	26	18	22	13	12
Mexico	2 498	2 907	3 556	3 132	2 480	2 458	2 233	2 911	2 888
Nepal	1	4	1	1	1	2	2	1	2
Nicaragua	1 712	1 468	1 987	1 661	1 901	1 753	1 963	2 449	2 300
Nigeria	3	7	2	1	1	3	1	3	3
Panama	65	53	51	49	51	50	56	50	47
Papua New Guinea	929	1 225	925	811	807	711	1 133	794	870
Paraguay	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peru	3 817	4 697	4 310	3 736	2 720	2 790	3 960	3 946	4 064
Philippines	6	10	3	6	12	15	13	9	4
Rwanda	296	277	251	254	256	263	244	246	266
Sierra Leone	58	37	65	57	24	54	26	35	27
Sri Lanka	2	2	0	0	2	0	1	2	2
Tanzania	556	798	758	935	718	709	905	664	656
Thailand	370	243	350	49	27	578	131	141	258
Timor-Leste	68	39	56	70	111	68	68	86	129
Togo	198	155	147	91	134	178	75	27	111
Trinidad & Tobago	1	0	1	2	2	2	2	2	3
Uganda	2 657	3 142	2 685	3 672	3 442	3 596	3 543	4 774	4 223
Venezuela	19	0	2	6	0	1	0	0	72
Viet Nam	14 229	17 717	22 920	19 718	26 097	20 655	27 568	22 439	27 866
Yemen	44	35	63	55	57	52	38	46	42
Zambia	18	9	7	10	5	3	10	13	26
Zimbabwe	7	5	4	2	11	11	12	2	5
<b>Total</b>	<b>97 046</b>	<b>102 185</b>	<b>108 444</b>	<b>108 567</b>	<b>115 548</b>	<b>115 107</b>	<b>119 216</b>	<b>116 872</b>	<b>122 739</b>

© International Coffee Organization



**Διάγραμμα 2.8:** Ανοδική τάση εξαγωγών καφέ.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Exports of all forms of coffee by all exporting countries*

Παρατηρείται, λοιπόν, πως το σύνολο των εξαγωγών το 2018 ανήλθε σε 122,739 εκ. σακιά, σε αντίθεση με το 2010 που οι εξαγωγές καφέ κυμαίνονταν στα 97,046 εκ. σακιά. Ακόμα, εντοπίζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (29,64%) των εξαγωγών πραγματοποιείται από τη Βραζιλία, ενώ ακολουθούν το Βιετνάμ και η Κολομβία με ποσοστό 22,7% και 10,44% αντίστοιχα.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), οι συνολικές εξαγωγές καφέ το χρονικό διάστημα 2019-2020 γνώρισαν αύξηση της τάξης του 6,1%, ενώ αντίστοιχα υπήρξε αύξηση κατά 1,5% των εξαγωγών καφέ το Δεκέμβρη του 2020 σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2019, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.6.



**Πίνακας 2.6: Εξαγωγές καφέ 2019-2020.**

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Monthly export statistics (Members & Non-Members) - December 2020*

**Monthly export statistics (Members & Non-Members) - December 2020**

In thousand 60kg bags

	December 2019	December 2020	% change	October - December 2019/20	October - December 2020/21	% change
<b>TOTAL</b>	<b>10 812</b>	<b>10 970</b>	<b>1.5%</b>	<b>29 785</b>	<b>31 594</b>	<b>6.1%</b>
Arabicas	6 125	7 031	14.8%	18 367	20 955	14.1%
<i>Colombian Milds</i>	1 512	1 460	-3.4%	4 108	3 940	-4.1%
<i>Other Milds</i>	1 719	1 445	-16.0%	4 614	4 176	-9.5%
<i>Brazilian Naturals</i>	2 894	4 126	42.6%	9 644	12 839	33.1%
Robustas	4 687	3 939	-15.9%	11 418	10 640	-6.8%
Angola	1	0		7	3	-60.7%
Bolivia (Plurinational State of)	4	2	-62.7%	9	8	-14.3%
Brazil	3 073	4 260	38.6%	10 024	13 498	34.7%
Burundi	26	25	-3.2%	79	70	-10.9%
Cameroon	9	10	17.6%	45	40	-10.4%
Central African Republic	0	0		2	1	-53.2%
Colombia	1 387	1 309	-5.6%	3 761	3 613	-3.9%
Costa Rica	20	38	89.9%	41	81	95.9%
Côte d'Ivoire	57	15	-74.5%	418	171	-59.1%
Cuba	1	1	-27.7%	1	2	1.3%
Democratic Republic of Congo	9	10	6.0%	41	35	-13.8%
Dominican Republic	2	2	-37.6%	7	4	-38.0%
Ecuador	60	40	-34.0%	149	141	-4.8%
El Salvador	8	8	3.8%	32	18	-44.7%
Ethiopia	244	194	-20.6%	927	655	-29.3%
Gabon	0	0		0	0	
Ghana	0	0		1	1	-8.7%
Guatemala	130	125	-3.6%	282	246	-12.5%
Honduras	340	202	-40.4%	522	278	-46.6%
India	380	323	-15.1%	1 066	996	-6.5%
Indonesia	498	644	29.4%	1 477	1 868	26.4%
Jamaica	1	1	-41.8%	2	2	-20.8%
Kenya	53	50	-6.2%	175	165	-5.6%
Liberia	0	0		0	0	
Madagascar	2	2	-19.9%	4	3	-22.0%
Malawi	3	2	-40.9%	5	3	-28.8%
Mexico	178	200	12.6%	455	573	25.9%
Nepal	0	0		0	0	
Nicaragua	129	100	-22.6%	319	250	-21.6%
Panama	2	2	-12.1%	8	8	-2.7%
Papua New Guinea	55	60	8.7%	192	208	8.3%
Paraguay	0	0		0	0	
Peru	504	367	-27.1%	1 512	1 461	-3.4%
Philippines	0	0		2	1	-17.9%
Rwanda	29	30	2.9%	127	113	-10.6%
Sierra Leone	3	3	-3.6%	10	9	-8.0%
Tanzania	111	139	24.7%	295	332	12.4%
Thailand	18	26	51.1%	51	69	34.5%
Timor-Leste	8	6	-31.3%	32	11	-66.3%
Togo	0	1		4	4	2.4%
Uganda	330	423	28.1%	1 147	1 281	11.7%
Venezuela	0	0		0	0	
Viet Nam	3 087	2 300	-25.5%	6 387	5 200	-18.6%
Yemen	0	1		4	4	8.8%
Zambia	1	1	24.9%	3	4	17.5%
Zimbabwe	0	1		0	2	
Others	49	51	3.3%	161	162	1.1%

Τέλος, παρουσιάζονται οι επανεξαγωγές καφέ, σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), οι οποίες επίσης φαίνεται να παρουσιάζουν ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,5% κατά το διάστημα 2004-2018, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.9.

### Πίνακας 2.7: Επανεξαγωγές καφέ 2010-2018.

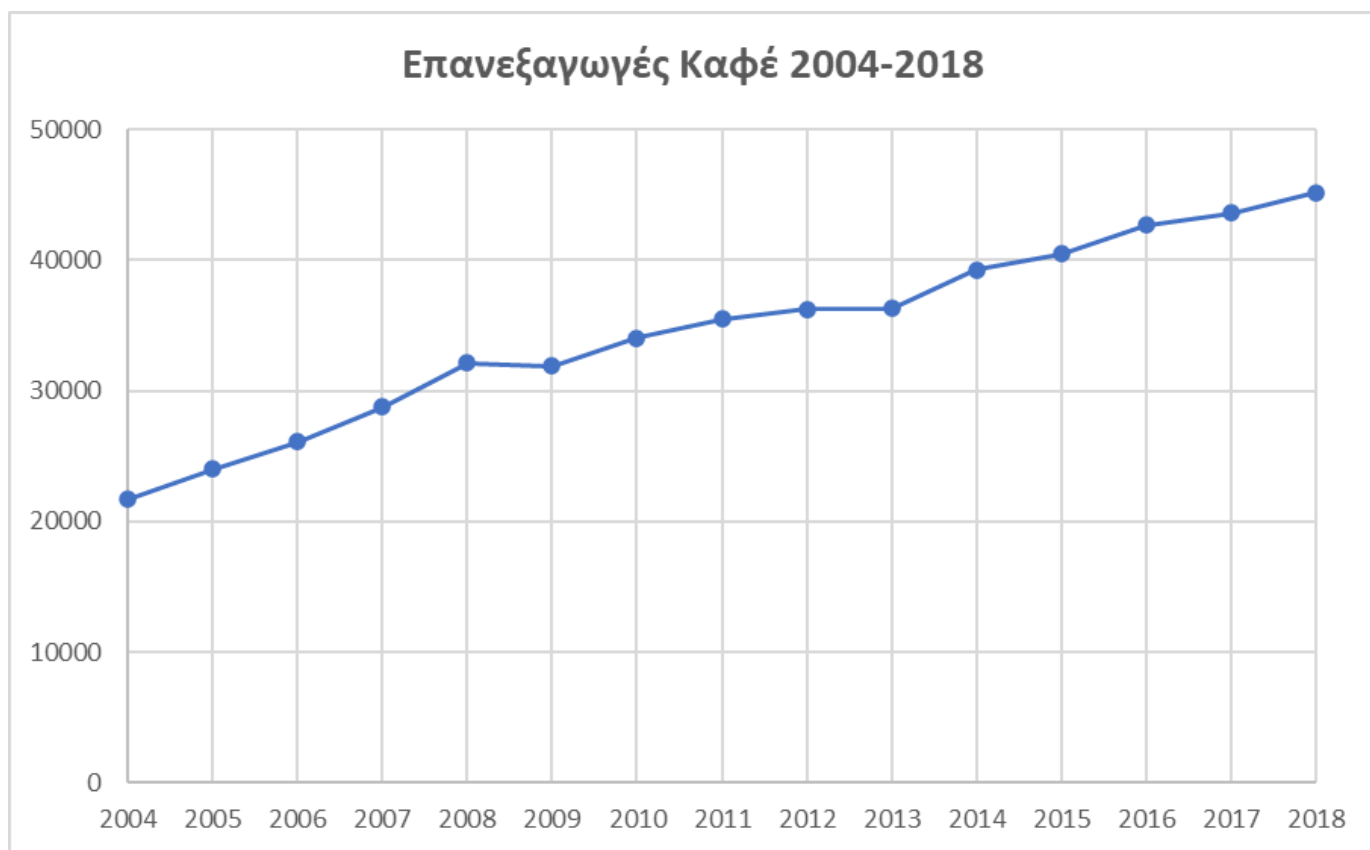
Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Re-exports by selected importing countries*

#### Re-exports by selected importing countries

In thousand 60-kg bags

Calendar years	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>European Union</b>	<b>18 330</b>	<b>20 785</b>	<b>22 470</b>	<b>24 760</b>	<b>27 756</b>	<b>27 430</b>	<b>28 930</b>	<b>29 752</b>	<b>30 833</b>	<b>30 605</b>	<b>33 415</b>	<b>34 899</b>	<b>36 840</b>	<b>37 598</b>	<b>39 140</b>
Austria	543	806	991	1 120	992	415	463	365	304	311					
Belgium	2 572	2 905	3 067	2 911	6 142	4 981	5 053	4 894	4 754	4 257					
Belgium/Luxembourg															
Bulgaria	3	11	14	29	72	114	133	122	184	191					
Croatia	18	18	18	27	28	28	24	24	24	26					
Cyprus	7	9	18	2	0	0	2	0	1	2					
Czech Republic	324	407	309	358	416	405	481	380	441	546					
Denmark	271	199	182	201	212	184	208	147	113	99					
Estonia	47	76	87	176	181	234	158	100	53	36					
Finland	129	54	121	150	170	185	193	194	156	181					
France	1 040	1 028	957	901	964	1 014	1 060	1 043	1 019	1 014					
Germany	7 011	8 356	9 177	10 697	10 471	10 819	11 542	11 683	12 590	12 020					
Greece	71	60	41	66	78	72	68	132	168	169					
Hungary	270	282	303	371	317	259	351	460	496	381					
Ireland	36	30	52	17	16	8	8	30	37	38					
Italy	1 559	1 708	1 938	2 188	2 277	2 272	2 446	2 663	2 964	3 183					
Latvia	33	47	40	20	39	44	39	40	56	66					
Lithuania	59	90	103	105	187	201	153	109	143	165					
Luxembourg	95	104	102	109	113	108	117	111	111	137					
Malta	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0					
Netherlands	1 181	1 061	1 164	1 239	981	1 604	1 236	1 769	1 347	1 781					
Poland	406	524	661	709	779	1 161	1 123	1 370	1 607	1 615					
Portugal	83	107	114	152	149	166	197	210	228	212					
Romania	10	17	19	16	19	37	43	42	54	80					
Slovakia	15	14	66	152	270	246	318	389	571	470					
Slovenia	11	9	11	10	11	12	13	15	36	74					
Spain	1 437	1 453	1 461	1 520	1 441	1 445	1 803	1 672	1 659	1 636					
Sweden	262	523	505	525	532	526	505	522	520	534					
United Kingdom	838	885	949	989	900	892	1 193	1 264	1 200	1 380					
Japan	87	63	47	87	179	126	143	80	71	92	111	117	111	113	124
Norway	7	10	10	8	7	9	14	10	12	18	14	12	18	19	9
Russian Federation	129	151	244	340	421	440	455	463	479	762	726	864	794	956	1 054
Switzerland	512	567	621	842	883	1 066	1 313	1 414	1 425	1 547	1 616	1 641	1 748	1 861	1 946
Tunisia	1	0	9	0	0	0	3	13	18	10	0	1	0	0	0
USA	2 626	2 452	2 721	2 707	2 861	2 802	3 191	3 728	3 384	3 248	3 361	2 958	3 175	2 929	2 902
<b>Total</b>	<b>21 693</b>	<b>24 028</b>	<b>26 123</b>	<b>28 747</b>	<b>32 106</b>	<b>31 873</b>	<b>34 048</b>	<b>35 461</b>	<b>36 221</b>	<b>36 282</b>	<b>39 242</b>	<b>40 492</b>	<b>42 686</b>	<b>43 576</b>	<b>45 176</b>

© International Coffee Organization



**Διάγραμμα 2.9:** Ανοδική τάση επανεξαγωγών καφέ.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Re-exports by selected importing countries*

Οι επανεξαγωγές παρατηρείται ότι ανέρχονται σε 45,176 εκ. σακιά το 2018, σε αντίθεση με τα 21,693 εκ. σακιά το 2004. Ακόμα, εντοπίζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (33,13%) των επανεξαγωγών πραγματοποιείται από τη Γερμανία.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως, σύμφωνα με τον I.C.O. (2021), οι συνολικές επανεξαγωγές καφέ για το χρονικό διάστημα 2019-2020 γνώρισαν πτώση της τάξης του 0,6%, ενώ αντίστοιχα υπήρξε μείωση κατά 4,6% των επανεξαγωγών καφέ τον Οκτώβρη του 2020 σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2019, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.8.

## Πίνακας 2.8: Επανεξαγωγές καφέ 2019-2020.

Πηγή: *International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, Re-exports by selected importing countries – October 2020*

### Re-exports of coffee by selected importing countries - October 2020

In thousand 60-kg bags

	October 2019	October 2020	% change	November - October 2018/19	2019/20	% change
<b>Total</b>	<b>4 352</b>	<b>4 153</b>	<b>-4.6%</b>	<b>46 943</b>	<b>46 750</b>	<b>-0.4%</b>
European Union	3 564	3 332	-6.5%	38 847	38 353	-1.3%
Japan	17	29	69.5%	156	322	106.3%
Norway	2	2	-5.2%	15	21	35.1%
Russian Federation	111	201	81.8%	1 096	1 678	53.1%
Switzerland	219	250	14.4%	2 083	2 369	13.7%
Tunisia	0	0	-22.5%	0	0	2.2%
United Kingdom	148	113	-23.3%	1 902	1 415	-25.6%
United States of America	292	226	-22.6%	2 845	2 594	-8.8%

© International Coffee Organization

## 2.8 Παράγοντες Διαμόρφωσης Ζήτησης Καφέ

Ο καφές αποτελεί μια μορφή ψυχαγωγίας και μια αγαπημένη συνήθεια της πλειοψηφίας του πληθυσμού σε μια χώρα. Τα τελευταία χρόνια, η κατανάλωσή του εκτός σπιτιού αυξάνεται ραγδαία. Διάφοροι παράγοντες όπως κοινωνικοί και οικονομικοί επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη ζήτηση για τα διαφορετικά είδη καφέ. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής:

**Ηλικιακή ομάδα καταναλωτών** – Αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες προσδιορισμού της ζήτησης και της κατανάλωσης καφέ. Οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες για παράδειγμα είναι πιο επιφυλακτικές σε νέες μεθόδους και προϊόντα, γι' αυτό και προτιμούν τα πιο παραδοσιακά είδη καφέ ανάλογα την τοποθεσία, όπως ο ελληνικός καφές στην Ελλάδα και στις γειτονικές χώρες. Από την άλλη πλευρά, οι νεότερες ηλικιακές ομάδες δίνουν μεγαλύτερες ευκαιρίες σε νέες μεθόδους και προτάσεις, επομένως αυτές οι ομάδες παρουσιάζουν μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες που εξαρτώνται στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν και στις διαφημιστικές τάσεις.

**Μέθοδος και Κόστος παρασκευής καφέ** – Τόσο η μέθοδος όσο και το κόστος που απαιτείται ανάλογα το είδος του καφέ διαφέρουν. Επομένως, αποτελούν και αυτά

σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της ζήτησης και της κατανάλωσης καφέ. Για παράδειγμα, είδη καφέ, όπως ο ελληνικός και ο στιγμιαίος, δεν απαιτούν ούτε εξειδικευμένο ούτε ακριβό εξοπλισμό για την παρασκευή τους, οπότε το κόστος αυτό είναι χαμηλό. Παρόμοιο χαμηλό κόστος παρασκευής έχει και ο καφές φίλτρου, αφού μόνη απαραίτητη προϋπόθεση παρασκευής του είναι η αγορά της κατάλληλης οικονομικής συσκευής παρασκευής του, δηλαδή καφετιέρας. Από την άλλη πλευρά, καφές όπως ο espresso δεν χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος παρασκευής και για την παρασκευή του απαιτείται η χρήση όχι ιδιαίτερα οικονομικού εξοπλισμού. Παρ' όλα αυτά, η τεχνολογία έχει οδηγήσει στη δημιουργία κατάλληλων οικιακών συσκευών ικανών για παρασκευή μεγάλης ποικιλίας διαφορετικών ειδών καφέ, συμπεριλαμβανομένου και του espresso, με χρήση καψουλών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης όλων των διαφορετικών ειδών καφέ ανεξαρτήτως χαμηλού ή υψηλού κόστους παρασκευής.

**Τιμή καφέ** – Αυτή αποτελεί ακόμη έναν πολύ βασικό παράγοντα που διαμορφώνει τη ζήτηση όπως και την κατανάλωση του καφέ. Ο καφές είναι ένα από τα πιο δημοφιλή προϊόντα με τις πωλήσεις του να παρουσιάζουν διαρκώς ανοδικές τάσεις. Ωστόσο, παρατηρείται το παράδοξο πως παρά την υψηλή δημοτικότητα, οι τιμές του καφέ κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, γεγονός το οποίο, σύμφωνα με το The Wall Street Journal (2019), οφείλεται στην υπερβολικά αυξημένη προσφορά καφέ από τη Βραζιλία κερδίζοντας έτσι πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς και καθιστώντας αδύνατο για τις υπόλοιπες χώρες να ανταπεξέλθουν σε αυτή την πλημμύρα προσφοράς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πως όσο χειροτερεύει η οικονομία και υποτιμάται η αξία του νομίσματος της Βραζιλίας, τόσο πιο φθηνός θα είναι ο καφές για τον υπόλοιπο κόσμο. Από την άλλη, κυβερνητικές ενέργειες, όπως η επιβολή του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης, έχουν το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή την αύξηση της τιμής του καφέ και, αντίστοιχα, τη μείωση της ζήτησης και του όγκου των πωλήσεών του.

**Διαφήμιση** – Αυτή επηρεάζει έως ένα βαθμό τη ζήτηση για συγκεκριμένα είδη καφέ αλλά και για τα διάφορα εμπορικά σήματα. Για το λόγο αυτό, όλο και μεγαλύτερες είναι οι δαπάνες των επιχειρήσεων καφέ για τη διαφήμιση των προϊόντων τους. Σημαντικό ρόλο στη διαφημιστική αναμέτρηση των εταιρειών έχει παίξει στη σημερινή κοινωνία η ανάδειξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η δύναμη της διαφήμισης έχει την ικανότητα να διαμορφώνει τις συνήθειες των καταναλωτών παρουσιάζοντας και προωθώντας διαρκώς νέα προϊόντα και εμπορικά σήματα στην αγορά.

**Εποχικότητα** – Αυτή αποτελεί έναν τελευταίο αλλά ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την κατανάλωση ορισμένων ειδών καφέ κατά τη διάρκεια του

έτους. Είδη καφέ όπως ο ελληνικός και ο φίλτρου, επηρεάζονται έντονα από τον συγκεκριμένο παράγοντα. Αυτό διότι τα συγκεκριμένα είδη παρουσιάζουν ιδιαίτερα αυξημένη ζήτηση κατά τους χειμερινούς μήνες μιας και καταναλώνονται κυρίως με τη μορφή ζεστού ροφήματος. Από την άλλη, είδη καφέ όπως ο στιγμιαίος και ο espresso δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το συγκεκριμένο παράγοντα, καθώς τα συγκεκριμένα είδη καταναλώνονται με τη μορφή τόσο κρύου όσο και ζεστού ροφήματος.

## 2.9 Εγχώρια Αγορά Καφέ

Στην Ελλάδα, όπως και στα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η αγορά καφέ ελέγχεται κυρίως από θυγατρικές εταιρείες που ανήκουν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και στην παγκόσμια αγορά του καφέ. Αυτές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το καλά οργανωμένο και εκτεταμένο δίκτυο διανομής τους σε εθνικό επίπεδο και δαπανούν υπέρογκα ποσά για την προώθηση τόσο των προϊόντων τους και όσο και των επωνυμιών τους. Επιπλέον, ορισμένες μικρές και μεσαίες εταιρείες που εισάγουν καφέ και στη συνέχεια τον επεξεργάζονται και τον πωλούν, κατέχουν, επίσης, ένα ορισμένο μερίδιο αγοράς. Τέλος, υπάρχουν και επιχειρήσεις που εισάγουν κατευθείαν έτοιμο ήδη επεξεργασμένο καφέ και προχωρούν απλά σε πώλησή του. Στην εγχώρια αγορά εντοπίζονται περισσότερες από 1000 εταιρείες επεξεργασίας καφέ. Η πλειοψηφία αυτών είναι μικρά οικογενειακά καφεκοπτεία που, επειδή δεν διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής, εμπορεύονται κυρίως μη τυποποιημένα προϊόντα σε αγορές της περιφέρειας.

Η αγορά παρουσιάζει χαρακτηριστικά ολιγοπωλίου και μια τάση υψηλής συγκέντρωσης, μιας και το μεγαλύτερο τμήμα του καταναλωτικού κοινού καλύπτεται κυρίως από δύο μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους, οι οποίοι διαθέτουν και κυκλοφορούν εμπορικά σήματα που είναι διεθνώς αναγνωρίσιμα. Αυτές οι εταιρείες διαθέτουν αναπτυγμένα εμπορικά δίκτυα που καλύπτουν τις περισσότερες περιοχές της Ελλάδας και ταυτόχρονα συνεχίζουν να προωθούν τα προϊόντα τους μέσω ποικίλων διαφορετικών διαφημιστικών μέσων.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Infobank Hellastat (2018), η Nestlé είναι ο ηγέτης στην αγορά, καθώς είναι υπεύθυνη για τη διακίνηση των brands του Nescafé (στιγμιαίος

καφές), του Λουμίδη Παπαγάλου (ελληνικός καφές) και του Buondi (καφές φίλτρου και espresso). Αντίστοιχα, επικεφαλής στον τομέα του καφέ φίλτρου είναι η ολλανδική D.E Master Blenders 1753, με τα brands των Jacobs και Douwe Egberts, ενώ παράλληλα είναι υπεύθυνη και για τη διακίνηση του Bravo (ελληνικός καφές) στην αγορά του ελληνικού καφέ. Αξίζει να σημειωθεί ότι το σήμα της Jacobs αποκτήθηκε από την D.E Master Blenders 1753 μετά τη συγχώνευσή της με την Mondelez International (πρώην Kraft Foods) το 2014. Η Mondelez (Jacobs) μέχρι και τη συγχώνευση με τη Master Blenders διέθετε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον τομέα το καφέ φίλτρου. Όμως, από το 2015 και έκτοτε, η εμπορική ονομασία της Jacobs διακινείται από την ολλανδική εταιρεία D.E Master Blenders 1753, γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση του μεγαλύτερο μεριδίου αγοράς στον κλάδο του καφέ μεταξύ δύο μόνο πολυεθνικών επιχειρήσεων, της Nestlé και της D.E Master Blenders 1753.

**Πίνακας 2.9:** Εμπορικά σήματα μεγαλύτερων επιχειρήσεων καφέ.

Πηγή: Infobank Hellastat 2018, Η δομή & τα χαρακτηριστικά του κλάδου καφέ στην Ελλάδα

<b>Εμπορικά σήματα των μεγαλύτερων εταιρειών καφέ</b>		
<b>Εταιρεία</b>	<b>Εμπορικό σήμα</b>	<b>Κατηγορία αγοράς</b>
<b>Nestle</b>	Nescafe	Στιγμαίος
	Λουμίδης	Ελληνικός
	Buondi	Φίλτρου - Espresso
<b>D.E Master Blenders 1753</b>	Jacobs	Φίλτρου - Espresso
	Bravo	Ελληνικός
	Douwe Egberts	Φίλτρου - Espresso

Σύμφωνα με την Infobank Hellastat (2018), εκτιμήθηκε πως μόλις το 2016 η Nestlé διέθετε μερίδιο αγοράς μόλις λίγο μεγαλύτερο από το 50% του συνόλου της αγοράς του καφέ, γεγονός που οφειλόταν κυρίως στο εμπορικό σήμα του Nescafé, ενώ η εγχώρια κατανάλωση ξεπέρασε τους 40.000 τόνους το χρόνο. Η συγκεκριμένη ποσότητα ερμηνεύεται ως 5 εκατ. κούπες καφέ με αντιστοιχία 510 κουπών ανά άτομο.

Σημειώνεται ότι στην αγορά του καφέ, το 43% του συνολικού όγκου κατανάλωσης ανήκει στον ελληνικό καφέ, με τον espresso να ακολουθεί σε ποσοστό 31%, ενώ, στη συνέχεια, βρίσκεται ο στιγμιαίος καφές με ποσοστό 17% και τέλος, ο καφές φίλτρου με 9% που απομένει. Επομένως, παρατηρείται ότι μεγάλο μέρος της αγοράς, της τάξης του 40% αθροιστικά, το αποτελούσαν ο espresso και ο στιγμιαίος καφές, δηλαδή οι καφέδες μηχανής. Μία ακόμη παρατήρηση που αξίζει να σημειωθεί είναι πως, παρ' ότι παράγοντες του κλάδου του καφέ επεσήμαναν ότι η παρατεταμένη οικονομική κρίση της Ελλάδας δεν είχε σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική κατανάλωση καφέ, καθώς αυτό το προϊόν αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της καθημερινής ζωής του μεγαλύτερου μέρους των καταναλωτών, ωστόσο με την πάροδο του χρόνου, η κατανάλωση καφέ στα νοικοκυριά έχει παρουσιάσει αυξητική πορεία, μια τάση που έχει ενταθεί κυρίως με σκοπό την εξοικονόμηση κόστους.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία του Athens Coffee Festival (2019), ύστερα από μελέτη της Nielsen για λογαριασμό της Ελληνικής Ένωσης Καφέ, προέκυψε ότι τα έσοδα του κράτους στον κλάδο του καφέ για το 2017 ανήλθαν σε 90,4 εκατ. ευρώ, ενώ το 2018 έφτασαν τα 122,7 εκατ. ευρώ. Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων της τάξης του 60% καταναλώνουν τον καφέ εντός της οικίας τους (καταναλωτική αξία 400 εκατ.), ενώ μόλις το 40% τον καταναλώνουν εκτός της οικίας τους (καταναλωτική αξία 3 δις.). Επιπλέον, όσον αφορά την κατανάλωση τα τελευταία δύο χρόνια, φαίνεται ότι στην κορυφή συνεχίζει να βρίσκεται ο ελληνικός καφές με ποσοστό που συνεχώς, όμως, μειώνεται της τάξης του 32%, σε αντίθεση με τα στοιχεία του 2016, ενώ αντίστοιχα έχει αυξηθεί ραγδαία η κατανάλωση του espresso αφού ανήλθε από το 17% του 2016 σε ποσοστό κατανάλωσης 28% εντός της τελευταίας διετίας. Τόσο ο στιγμιαίος όσο και ο καφές φίλτρου έχουν παραμείνει στα ίδια επίπεδα κατανάλωσης. Τέλος, σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Καφέ, η Ελλάδα βρίσκεται στην 17η θέση της κατάταξης παγκοσμίως στην κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ που εντοπίστηκε να ανέρχεται στα 5,4 κιλά το χρόνο.

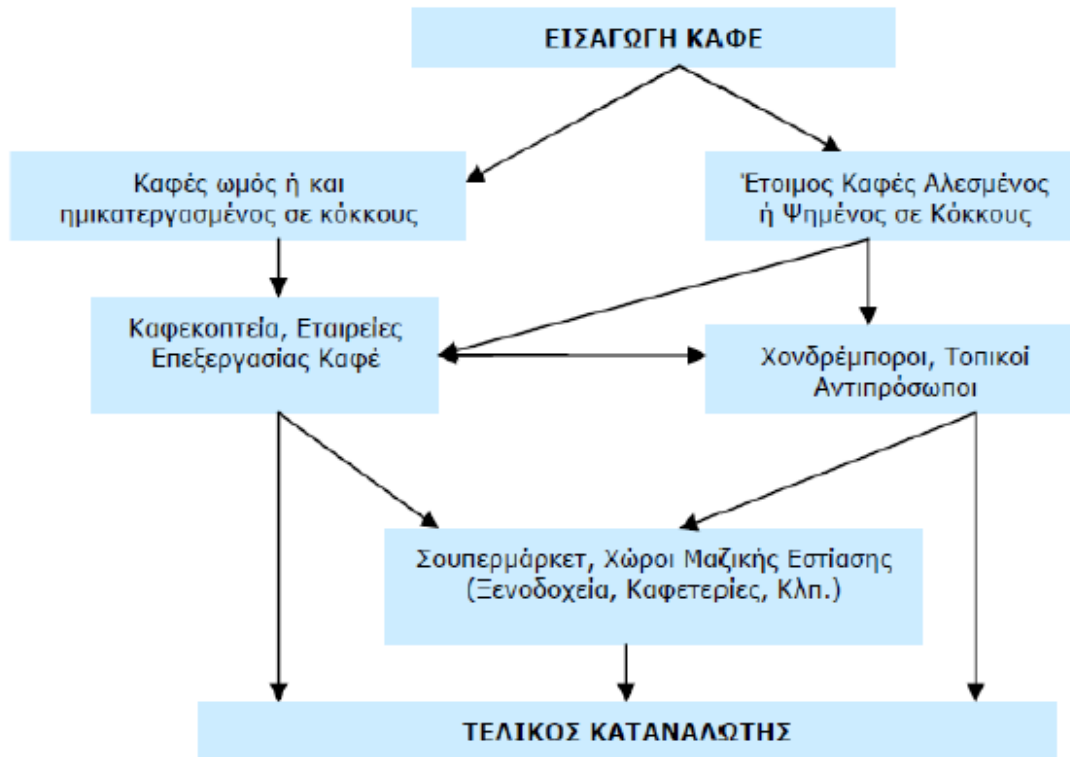
Ο ανταγωνισμός στον κλάδο του καφέ αποτελείται από δύο συνιστώσες. Πρώτον, την εισαγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων όσον αφορά τις συσκευασίες και την ποικιλία των διαφορετικών γεύσεων και, δεύτερον, την τιμολόγηση των προϊόντων με χρήση διάφορων προσφορών και εκπτώσεων. Ακόμη, μία νέα συνιστώσα έχει κάνει την εμφάνισή τους τα τελευταία χρόνια και αυτή είναι οι οικιακές μηχανές παρασκευής καφέ που έχουν έρθει στο προσκήνιο.



## 2.10 Κανάλια Διάθεσης Προϊόντων Κλάδου

Κύρια κανάλια διανομής του καφέ στην εγχώρια αγορά αποτελούν τα supermarket, οι χώροι μαζικής εστίασης, τα καφεκοπτεία, οι αλυσίδες πώλησης καφέ στο χέρι (take away) που φέρουν αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα καθώς, επίσης, οι χονδρέμποροι και οι τοπικοί αντιπρόσωποι. Οι μεγαλύτερες εταιρείες δημιουργούν εμπορικά δίκτυα προκειμένου να καλύπτουν όλη την επικράτεια. Ο καφές που διατίθεται στην εγχώρια αγορά είναι κατά κύριο λόγο σε μορφή συσκευασμένου-τυποποιημένου, ενώ σε μικρότερο βαθμό διατίθεται και χύμα. Παρ' ότι η μεγαλύτερη ποσότητα του καφέ espresso διατίθεται σε συσκευασίες που προορίζονται για επαγγελματική κυρίως χρήση, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η δημιουργία των οικιακών συσκευών παρασκευής καφέ έχει οδηγήσει σε ραγδαία αύξηση της ζήτησης του συγκεκριμένου είδους, καφέ με τη μορφή κάψουλας, για ιδιωτική χρήση.

Καθώς οι επιχειρήσεις επιθυμούν να εδραιωθούν στην αγορά και να διατηρήσουν τη θέση τους αυτή, πραγματοποιούν συνεχώς προωθητικές ενέργειες. Τέτοιες ενέργειες είναι η προσφορά δύο προϊόντων στην τιμή του ενός, εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος ή δημιουργία συσκευασιών που περιλαμβάνουν περισσότερο προϊόν και η πώλησή τους στην τιμή της κανονικής συσκευασίας ή/και σε χαμηλότερη τιμή. Καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία τέτοιου είδους προσφορών από την πλευρά των εταιρειών διαδραμάτισε η περίοδος οικονομικής ύφεσης που διάνυσε η Ελλάδα.



**Διάγραμμα 2.10:** Κανάλι διανομής καφέ.

Πηγή: Συνέντευξη με στέλεχος εταιρείας Nestle Ελλάς Α.Ε.

## 2.11 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε ο κλάδος του καφέ. Παρουσιάστηκαν γενικές πληροφορίες όσον αφορά τον κλάδο και τον καφέ συγκεκριμένα. Ακόμα, αναφέρθηκαν κάποια χαρακτηριστικά που διαθέτει ο κλάδος, όπως και το θεσμικό πλαίσιο που τον περιβάλλει. Ακόμα, παρουσιάστηκαν στοιχεία σχετικά με την παγκόσμια αγορά του καφέ, όπως και τα επίπεδα παραγωγής, κατανάλωσης, εισαγωγών και εξαγωγών καφέ σε διεθνές επίπεδο. Έπειτα, αναλύθηκαν οι παράγοντες που έρχονται να διαμορφώσουν τη ζήτηση του καφέ. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν δεδομένα που προσδιορίζουν την παρούσα κατάσταση του κλάδου στον ελλαδικό χώρο και, τέλος, συζητήθηκαν τα διάφορα κανάλια διανομής μέσα από τα οποία τα προϊόντα του καφέ γίνονται διαθέσιμα στο καταναλωτικό κοινό.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

1. Μπαμπινιώτης, Γ. 2002, *Λεξικό της Νέας Ελληνική Γλώσσας*, Β' Έκδοση, Αθήνα: ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε.
2. Perrier - Robert, A. 2004, *Ο καφές*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη
3. 'Market Realist' 2020, *JAB to Challenge Nestle, Global Leader of Portioned Coffee Market*, viewed 2 February 2021, <https://marketrealist.com/2015/12/jab-challenge-nestle-global-leader-portioned-coffee-market/>
4. **Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ Α 94/27.05.2016)** - Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις.
5. International Coffee Organization (I.C.O.) n.d., *Mission*, viewed 3 February 2021, [http://www.I.C.O..org/mission07\\_e.asp?section=About\\_Us](http://www.I.C.O..org/mission07_e.asp?section=About_Us)
6. Specialty Coffee Association of Europe (S.C.A.) n.d., *About SCA*, viewed 3 February 2021, <https://sca.coffee/about>
7. Coffee Quality Institute (C.Q.I.) n.d., *About CQI*, viewed 3 February 2021, <https://www.coffeeinstitute.org/about-us/>
8. Association for Science and Information on Coffee (A.S.I.C.) n.d., *Mission*, viewed 3 February 2021, <https://www.asic-cafe.org/mission>
9. Euromonitor International 2018, *Five Most Promising Markets in Coffee*, viewed 4 February 2021, <https://blog.euromonitor.com/discover-the-top-5-coffee-markets/>
10. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Coffee production by exporting countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/production.pdf>
11. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *World coffee consumption*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/new-consumption-table.pdf>
12. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Imports of coffee by selected importing countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2b-imports.pdf>
13. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Imports of coffee by selected importing countries - October 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m4-imports.pdf>

14. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Exports of all forms of coffee by all exporting countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2a-exports.pdf>
15. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Monthly export statistics (Members & Non-Members) - December 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m1-exports.pdf>
16. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Re-exports by selected importing countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2c-re-exports.pdf>
17. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Re-exports of coffee by selected importing countries - October 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m6-re-exports.pdf>
18. Statista (2020), *Consumer Market Outlook - The Countries Most Addicted to Coffee*, viewed 8 February 2021, <https://www.statista.com/chart/8602/top-coffee-drinking-nations/>
19. The Wall Street Journal 2019, *Coffee Prices Plunge Even Though We Can't Stop Drinking the Stuff*, viewed 15 February 2021, <https://www.wsj.com/articles/coffee-prices-plunge-even-though-we-cant-stop-drinking-the-stuff-11555930800>
20. Infobank Hellastat 2018, *Η δομή & τα χαρακτηριστικά του κλάδου καφέ στην Ελλάδα*, viewed 17 February 2021, <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/6793-coffee3>
21. Athens Coffee Festival 2019, *Ο καφές στην Ελλάδα*, viewed 17 February 2021, <https://www.athenscoffeefestival.gr/to-festival/o-kafes-stin-ellada/>

## Κεφάλαιο 3

### Πανδημία COVID-19

#### 3.1 Γενικές Πληροφορίες

Η πανδημία COVID-19, επίσης γνωστή ως πανδημία κορονοϊού, είναι μια συνεχιζόμενη παγκόσμια πανδημία της νόσου του κορονοϊού 2019 (COVID-19), η οποία προκαλείται από τον Κορονοϊό-2 του Σοβαρού Οξέος Αναπνευστικού Συνδρόμου (SARS-CoV-2) και είναι ένας θετικός, μονόκλωνος ιός RNA. Ο ιός εντοπίστηκε για πρώτη φορά τον Δεκέμβριο του 2019 στο Γουχάν της Κίνας. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης τη διεθνή υγεία στις 30 Ιανουαρίου 2020 και αργότερα κήρυξε πανδημία στις 11 Μαρτίου 2020. Από τις 22 Ιουνίου 2021, έχουν επιβεβαιωθεί περισσότερα από 178 εκατομμύρια περιπτώσεις, με περισσότερους από 3,87 εκατομμύρια επιβεβαιωμένους θανάτους στο COVID-19, καθιστώντας τη μία από τις θανατηφόρες πανδημίες στην ιστορία.

Σύμφωνα με τα Centers for Disease Control and Prevention (C.D.C.) (2020), η σοβαρότητα των συμπτωμάτων COVID-19 είναι πολύ μεταβλητή, κυμαινόμενη από απαρατήρητη έως απειλητική για τη ζωή. Σοβαρή ασθένεια είναι πιο πιθανή σε ηλικιωμένους ασθενείς με COVID-19, καθώς και σε αυτούς που έχουν υποκείμενες ιατρικές παθήσεις. Το COVID-19 μεταδίδεται όταν οι άνθρωποι αναπνέουν αέρα μολυσμένο από σταγονίδια και μικρά αερομεταφερόμενα σωματίδια. Ο κίνδυνος εισπνοής είναι υψηλότερος όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε κοντινή απόσταση, αλλά μπορεί να γίνει εισπνοή τους και σε μεγάλες αποστάσεις, ιδιαίτερα σε εσωτερικούς χώρους. Η μετάδοση μπορεί επίσης να συμβεί εάν το άτομο πιτσιλιστεί ή ψεκαστεί με μολυσμένα υγρά, στα μάτια, τη μύτη ή το στόμα και, σπάνια, μέσω μολυσμένων επιφανειών. Οι άνθρωποι παραμένουν μεταδοτικοί για έως και 20 ημέρες και μπορούν να εξαπλώσουν τον ιό ακόμα και αν δεν εμφανίσουν συμπτώματα.

Σύμφωνα με το Εθνικό Σύστημα Υγείας της Αγγλίας (N.H.S.) (2020), τα συνιστώμενα προληπτικά μέτρα περιλαμβάνουν την κοινωνική αποστασιοποίηση, τη μάσκα προσώπου στο κοινό, τον εξαιρισμό και το φιλτράρισμα αέρα, το πλύσιμο των χεριών, την κάλυψη του στόματος του ατόμου κατά το φτέρνισμα ή το βήξιμο, την απολύμανση επιφανειών και την παρακολούθηση και αυτοαπομόνωση για άτομα εκτεθειμένα ή συμπτωματικά. Αρκετά εμβόλια έχουν αναπτυχθεί και διανεμηθεί ευρέως στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες από τον Δεκέμβριο του 2020. Οι τρέχουσες θεραπείες επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων, αλλά βρίσκονται σε εξέλιξη εργασίες για την ανάπτυξη φαρμάκων που αναστέλλουν τον ιό. Αρχές σε όλο τον κόσμο ανταποκρίθηκαν εφαρμόζοντας περιορισμούς ταξιδιών, lockdowns και καραντίνες, ελέγχους κινδύνων στους χώρους εργασίας και κλείσιμο επιχειρήσεων. Πολλές έχουν επίσης εργαστεί για να αυξήσουν την ικανότητα ελέγχου του ιού και να εντοπίσουν επαφές των μολυσμένων ατόμων.

Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (I.M.F.) (2020), η πανδημία είχε ως αποτέλεσμα σοβαρές παγκόσμιες, κοινωνικές και οικονομικές διαταραχές, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης παγκόσμιας ύφεσης μετά τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του 1930. Αυτό οδήγησε σε εκτεταμένες ελλείψεις εφοδιασμού που επιδεινώθηκαν από τις αγορές πανικού, τις γεωργική διαταραχή και τις ελλείψεις τροφίμων. Ωστόσο, έχουν επίσης μειωθεί οι εκπομπές ρύπων και αερίων του θερμοκηπίου. Πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα και δημόσιοι χώροι έχουν κλείσει εν μέρει ή πλήρως και πολλές εκδηλώσεις έχουν ακυρωθεί ή αναβληθεί. Η παραπληροφόρηση μέσω των κοινωνικών μέσων και των μέσων μαζικής ενημέρωσης και οι πολιτικές εντάσεις έχουν επιδεινωθεί. Η πανδημία έχει εγείρει ζητήματα φυλετικών και γεωγραφικών διακρίσεων, ισότητας στην υγεία, ανισότητας πλούτου και ισορροπίας μεταξύ επιταγών δημόσιας υγείας και ατομικών δικαιωμάτων.

## **3.2 Επιδημιολογία**

### **3.2.1 Ιστορικό**

Αν και η ακριβής προέλευση του ιού είναι ακόμα άγνωστη, το πρώτο ξέσπασμα ξεκίνησε στο Wuhan, Hubei, Κίνα στα τέλη του 2019 (Kai-Wang To et al., 2021).

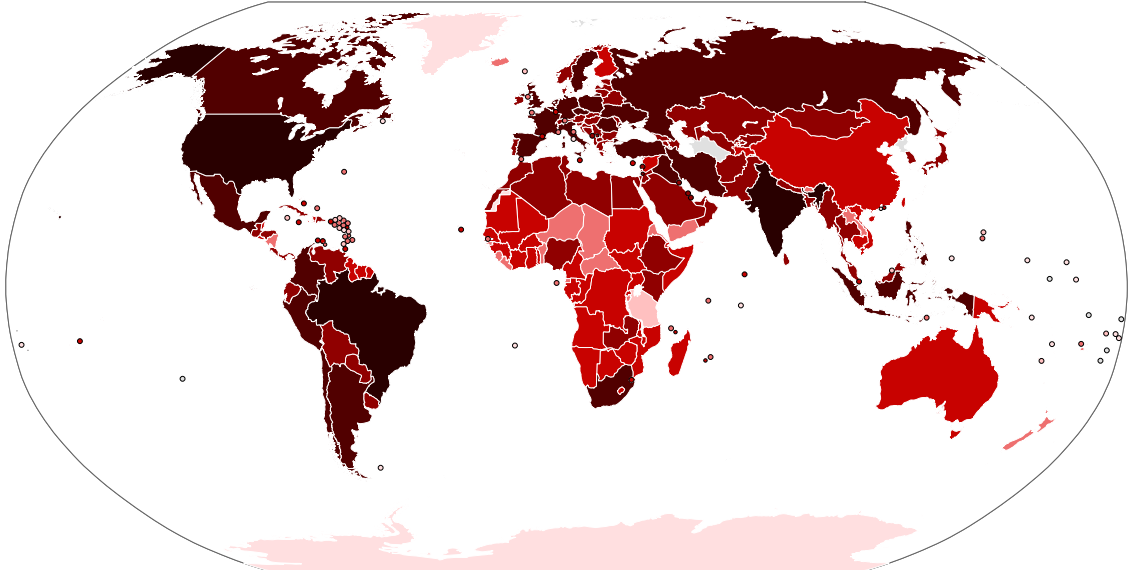
Πολλές πρώτες περιπτώσεις COVID-19 συνδέθηκαν με άτομα που είχαν επισκεφθεί την αγορά χονδρικής θαλασσινών Huanan στο Wuhan, αλλά είναι πιθανό ότι η μετάδοση από άνθρωπο σε άνθρωπο είχε ήδη συμβεί πριν από αυτό (Sun et al., 2020). Στις 11 Φεβρουαρίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) ονόμασε την ασθένεια "COVID-19", η οποία είναι συντομία για τη νόσο του κορονοϊού 2019 (Lovelace Jr, 2020). Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πρόληψης και Ελέγχου Νόσων (2020), ο ιός που προκάλεσε το ξέσπασμα είναι γνωστός ως σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου κορονοϊός 2 (SARS-CoV-2), ένας πρόσφατα ανακαλυφθείς ιός που σχετίζεται στενά με τους κορονοϊούς των νυχτερίδων, τους κορονοϊούς των παγκολινών και τον SARS-CoV. Η τρέχουσα επιστημονική συναίνεση είναι ότι ο ιός είναι πιθανότατα ζωονοσολογικής προέλευσης, από νυχτερίδες ή από άλλο θηλαστικό που σχετίζεται στενά. Παρ' όλα αυτά, το θέμα έχει δημιουργήσει σημαντικές θεωρίες συνωμοσίας, οι οποίες ενισχύθηκαν από ταχέως αναπτυσσόμενα διαδικτυακά μέσα (Mohamad, 2020). Σύμφωνα με το The Guardian (2021), οι παγκόσμιες γεωπολιτικές διαιρέσεις, ιδίως μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας, έχουν αυξηθεί λόγω αυτού του ζητήματος.

Το παλαιότερο γνωστό άτομο με συμπτώματα ανακαλύφθηκε αργότερα ότι αρρώστησε την 1η Δεκεμβρίου 2019. Ωστόσο, μια προηγούμενη περίπτωση λοίμωξης θα μπορούσε να είχε συμβεί στις 17 Νοεμβρίου (Wang et al., 2020). Από τα πρώτα σύνολα περιπτώσεων που αναφέρθηκαν εκείνον τον μήνα, τα δύο τρίτα βρέθηκαν να έχουν σχέση με την αγορά. Η ανάλυση μοριακού ρολογιού υποδηλώνει ότι η περίπτωση του δείκτη είναι πιθανό να έχει μολυνθεί με τον ιό από τα μέσα Οκτωβρίου έως τα μέσα Νοεμβρίου 2019 (Kai-Wang To et al., 2021).

### **3.2.2 Περιστατικά**

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (World Health Organization - W.H.O.) (2020), οι επίσημοι αριθμοί περιστατικών αναφέρονται στον αριθμό των ατόμων που έχουν δοκιμαστεί για COVID-19 και των οποίων η δοκιμή έχουν επιβεβαιωθεί ως θετικά στον ιό σύμφωνα με τα επίσημα πρωτόκολλα. Πολλές χώρες, από την αρχή, είχαν επίσημες πολιτικές για να μην καταμετρήσουν αυτές που είχαν μόνο ήπια συμπτώματα. Μια ανάλυση της πρώιμης φάσης της επιδημίας έως τις 23 Ιανουαρίου υπολόγισε ότι το 86% των μολύνσεων COVID-19 δεν είχαν ανιχνευθεί και ότι αυτές οι

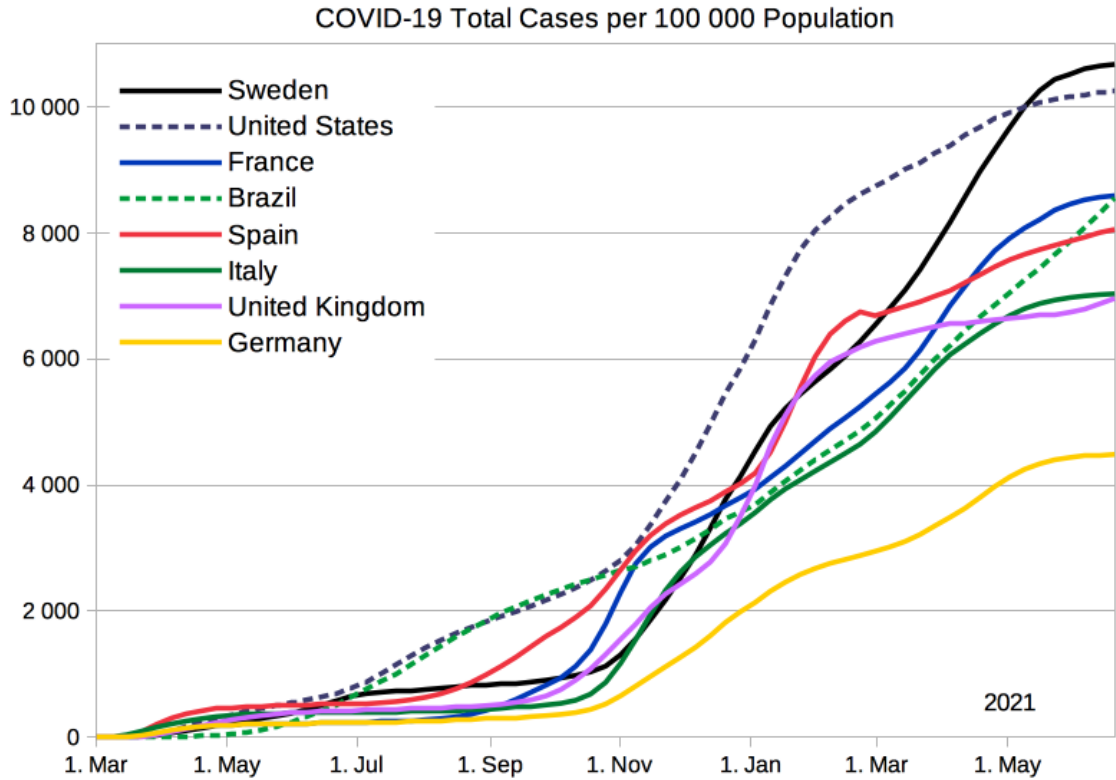
μη εγγεγραμμένες λοιμώξεις ήταν η πηγή για το 79% των τεκμηριωμένων περιπτώσεων. Αρκετές άλλες μελέτες, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων, έχουν εκτιμήσει ότι ο αριθμός των λοιμώξεων σε πολλές χώρες είναι πιθανό να είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τα αναφερθέντα περιστατικά (Li et al., 2020).



**Διάγραμμα 3.1:** Αθροιστικές επιβεβαιωμένες περιπτώσεις ανά χώρα, όπως καταγράφηκαν στις 23 Ιουνίου 2021.

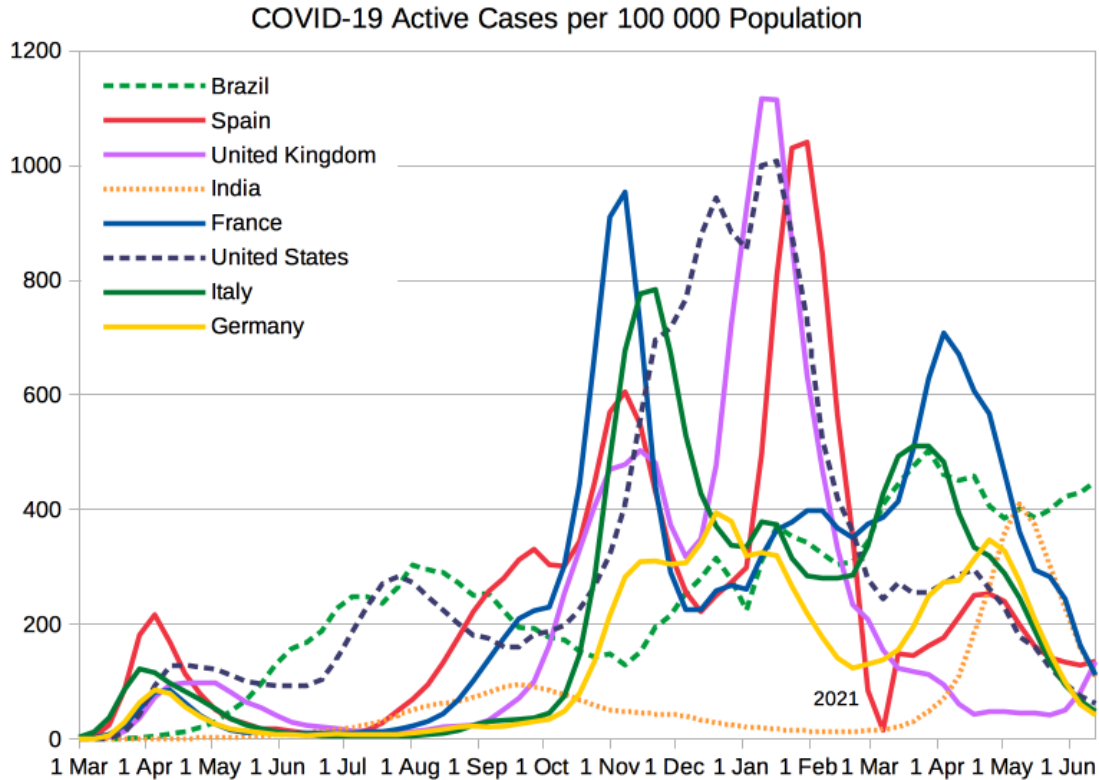
Πηγή: O.E.C.D. 2021, COVID-19 pandemic





**Διάγραμμα 3.2:** COVID-19 συνολικά περιστατικά ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες.

Πηγή: O.E.C.D. 2021, COVID-19 pandemic



**Διάγραμμα 3.3:** COVID-19 ενεργές περιπτώσεις ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες.

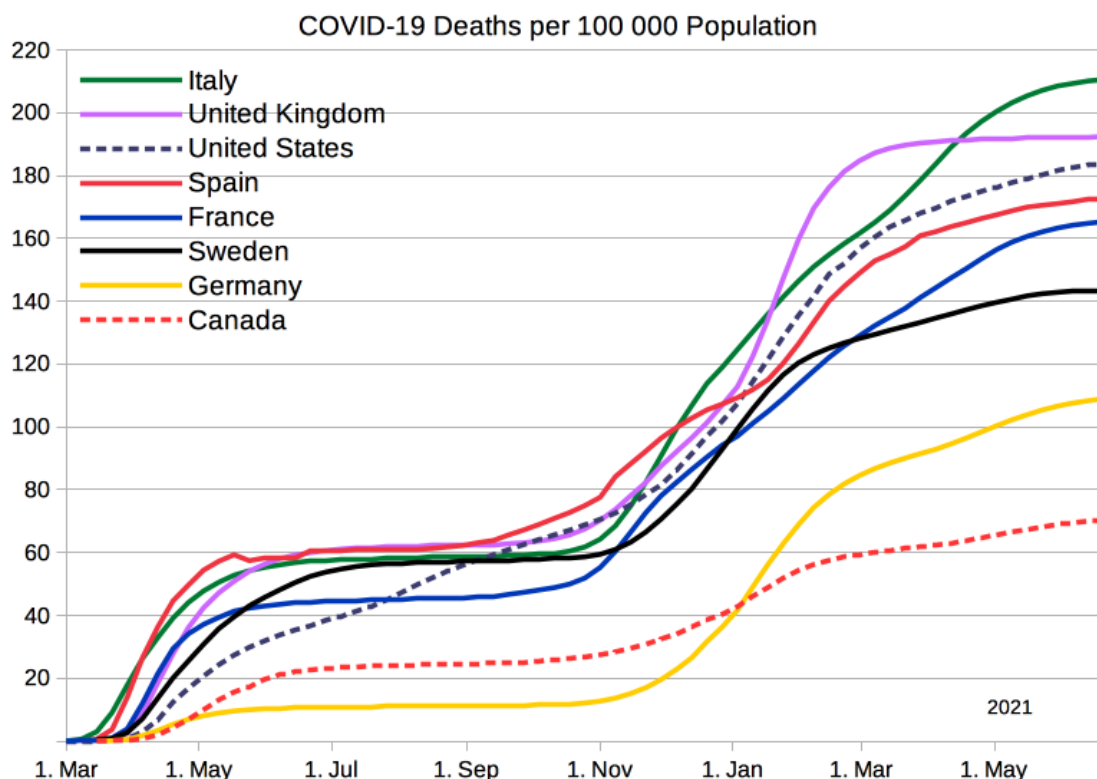
Πηγή: O.E.C.D. 2021, COVID-19 pandemic

### 3.2.3 Θάνατοι

Σύμφωνα με το The Economist (2021), οι επίσημοι θάνατοι από το COVID-19 αναφέρονται γενικά σε άτομα που πέθαναν μετά από θετικά αποτελέσματα σύμφωνα με τα πρωτόκολλα. Αυτές οι μετρήσεις μπορεί να αγνοήσουν τους θανάτους ανθρώπων που πεθαίνουν χωρίς να έχουν δοκιμαστεί. Αντίθετα, οι θάνατοι ανθρώπων που είχαν υποκείμενες καταστάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε υπερβολική μέτρηση. Συγκρίσεις στατιστικών για θανάτους για όλες τις αιτίες έναντι του εποχιακού μέσου όρου δείχνουν υπερβολική θνησιμότητα σε πολλές χώρες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει θανάτους που οφείλονται σε τεταμένα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και απαγορεύσεις της εκλεκτικής χειρουργικής. Ο πρώτος επιβεβαιωμένος θάνατος ήταν στο Γουχάν στις 9 Ιανουαρίου 2020. Ο πρώτος θάνατος που αναφέρθηκε εκτός Κίνας συνέβη την 1η Φεβρουαρίου στις Φιλιππίνες, και ο πρώτος θάνατος που αναφέρθηκε εκτός Ασίας ήταν στις Ηνωμένες Πολιτείες στις 6 Φεβρουαρίου.

Περισσότερο από το 95% των ατόμων που προσβάλλονται από COVID-19 ανακάμπτουν. Διαφορετικά, ο χρόνος μεταξύ της έναρξης των συμπτωμάτων και του θανάτου κυμαίνεται συνήθως από 6 έως 41 ημέρες, συνήθως περίπου 14 ημέρες. Από τις 30 Ιουνίου 2021, περισσότεροι από 3,93 εκατομμύρια θάνατοι έχουν αποδοθεί στο COVID-19. Τα άτομα με τον μεγαλύτερο κίνδυνο θνησιμότητας από το COVID-19 τείνουν να είναι άτομα με υποκείμενες καταστάσεις, όπως εκείνα με εξασθενημένο ανοσοποιητικό σύστημα, σοβαρά καρδιακά ή πνευμονικά προβλήματα, σοβαρή παχυσαρκία ή ηλικιωμένοι (συμπεριλαμβανομένων ατόμων ηλικίας 65 ετών και άνω) (Rothan & Byrareddy, 2020).

Χρησιμοποιούνται πολλαπλά μέτρα για τον ποσοτικό προσδιορισμό της θνησιμότητας. Αυτοί οι αριθμοί ποικίλλουν ανά περιοχή και με την πάροδο του χρόνου, επηρεασμένοι από τον όγκο των δοκιμών, την ποιότητα του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, τις επιλογές θεραπείας, την κυβερνητική ανταπόκριση, το χρόνο από την αρχική εστία και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, όπως ηλικία, φύλο και συνολική υγεία (Ritchie & Roser, 2020).



**Διάγραμμα 3.4:** COVID-19 θάνατοι ανά 100.000 πληθυσμούς από επιλεγμένες χώρες. Πηγή: O.E.C.D. 2021, COVID-19 pandemic

Σύμφωνα με το The Economist (2021), οι επίσημοι αριθμοί θανάτων έχουν επικριθεί για την υποβολή λιγότερων αναφορών από τον πραγματικό αριθμό θανάτων, επειδή οι συγκρίσεις των ποσοστών θανάτου πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας δείχνουν αύξηση των θανάτων που δεν εξηγείται μόνο από τους θανάτους COVID-19. Χρησιμοποιώντας τέτοια δεδομένα, οι εκτιμήσεις του πραγματικού αριθμού των θανάτων από το COVID-19 παγκοσμίως ανέρχεται σε 7 έως 13 εκατομμύρια.

### **3.3 Ασθένεια**

#### **3.3.1 Σημάδια και Συμπτώματα**

Σύμφωνα με τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (C.D.C.) (2021), τα συμπτώματα του COVID-19 είναι ποικίλα, που κυμαίνονται από ήπια συμπτώματα έως σοβαρή ασθένεια. Τα κοινά συμπτώματα περιλαμβάνουν πονοκέφαλο, απώλεια μυρωδιάς και γεύσης, ρινική συμφόρηση και ρινική καταρροή, βήχα, μυϊκό άλγος, πονόλαιμο, πυρετό, διάρροια και αναπνευστικές δυσκολίες. Τα άτομα με την ίδια λοίμωξη μπορεί να έχουν διαφορετικά συμπτώματα και τα συμπτώματά τους μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Έχουν εντοπιστεί τρεις κοινές ομάδες συμπτωμάτων: ένα σύμπλεγμα αναπνευστικών συμπτωμάτων με βήχα, πτύελα, δύσπνοια και πυρετό, ένα σύμπλεγμα μυοσκελετικών συμπτωμάτων με πόνο στους μύες και στις αρθρώσεις, πονοκέφαλο και κόπωση, ένα σύμπλεγμα πεπτικών συμπτωμάτων με κοιλιακό άλγος, έμετο και διάρροια. Σε άτομα χωρίς προηγούμενες διαταραχές του αυτιού, της μύτης και του λαιμού, η απώλεια γεύσης σε συνδυασμό με την απώλεια μυρωδιάς σχετίζονται με το COVID-19.

Από τα άτομα που εμφανίζουν συμπτώματα, το 81% εμφανίζει μόνο ήπια έως μέτρια συμπτώματα (έως ήπια πνευμονία), ενώ το 14% αναπτύσσει σοβαρά συμπτώματα (δύσπνοια, υποξία ή περισσότερο από 50% εμπλοκή των πνευμόνων στην απεικόνιση) και 5% των ασθενών υποφέρουν από κρίσιμα συμπτώματα (αναπνευστική ανεπάρκεια, σοκ ή πολύ-οργανική δυσλειτουργία). Τουλάχιστον το ένα τρίτο των ατόμων που έχουν μολυνθεί από τον ιό δεν εμφανίζουν εμφανή συμπτώματα. Αυτοί οι ασυμπτωματικοί φορείς τείνουν να μην ελεγχθούν και μπορούν να εξαπλώσουν την ασθένεια. Άλλα

μολυσμένα άτομα θα εμφανίσουν συμπτώματα αργότερα, που ονομάζονται “προ-συμπτωματικά”, ή έχουν πολύ ήπια συμπτώματα και μπορούν επίσης να εξαπλώσουν τον ιό (Gao et al., 2021).

Όπως συμβαίνει με τις λοιμώξεις, υπάρχει καθυστέρηση μεταξύ της στιγμής μόλυνσας ενός ατόμου και της εμφάνισης των πρώτων συμπτωμάτων. Η μέση καθυστέρηση για το COVID-19 είναι τέσσερις έως πέντε ημέρες. Τα περισσότερα συμπτωματικά άτομα εμφανίζουν συμπτώματα εντός δύο έως επτά ημερών μετά την έκθεση και σχεδόν όλοι θα εμφανίσουν τουλάχιστον ένα σύμπτωμα εντός 12 ημερών (Gandhi, Lynch & Del Rio, 2020).

Σύμφωνα με τα C.D.C. (2020), οι περισσότεροι άνθρωποι αναρρώνουν από την οξεία φάση της νόσου. Ωστόσο, ορισμένοι άνθρωποι συνεχίζουν να βιώνουν μια σειρά επιδράσεων για μήνες μετά την ανάρρωση - που ονομάζεται long COVID - και έχει παρατηρηθεί βλάβη στα όργανά τους. Διεξάγονται πολυετείς μελέτες για την περαιτέρω διερεύνηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της νόσου.

### **3.3.2 Μετάδοση**

Σύμφωνα με τα C.D.C. (2020), η ασθένεια μεταδίδεται κυρίως μέσω της αναπνευστικής οδού όταν οι άνθρωποι εισπνέουν σταγονίδια και σωματίδια που απελευθερώνουν τα μολυσμένα άτομα καθώς αναπνέουν, μιλούν, βήχουν, φτερνίζονται ή τραγουδούν. Τα μολυσμένα άτομα είναι πιο πιθανό να μεταδώσουν το COVID-19 όταν είναι φυσικά κοντά. Ωστόσο, η μόλυνση μπορεί να συμβεί σε μεγάλες αποστάσεις, ιδιαίτερα σε εσωτερικούς χώρους.

Η μολυσματικότητα ξεκινά μόλις τρεις ημέρες πριν εμφανιστούν τα συμπτώματα και οι άνθρωποι είναι πιο μολυσματικοί λίγο πριν και κατά την έναρξη των συμπτωμάτων. Μειώνεται μετά την πρώτη εβδομάδα, αλλά τα μολυσμένα άτομα παραμένουν μεταδοτικά για έως και 20 ημέρες. Οι άνθρωποι μπορούν να εξαπλώσουν την ασθένεια ακόμα κι αν είναι ασυμπτωματικοί.

Ο αριθμός των ατόμων που γενικά έχουν μολυνθεί από ένα μολυσμένο άτομο ποικίλλει, καθώς μόνο το 10 έως 20% των ανθρώπων είναι υπεύθυνοι για τις ασθένειες που εξαπλώνονται. Συχνά εξαπλώνονται σε συστάδες, όπου οι μολύνσεις μπορούν να

εντοπιστούν πίσω σε μια περίπτωση ευρετηρίου ή σε μία γεωγραφική θέση. Συχνά σε αυτές τις περιπτώσεις, συμβαίνουν περιπτώσεις υπερδιάδοσης, όπου πολλοί άνθρωποι μολύνονται από ένα άτομο.

### 3.3.3 Αιτία

Το SARS-CoV-2 ανήκει στην ευρεία οικογένεια ιών γνωστών ως κορονοϊών. Είναι ένας ιός RNA (+ssRNA) με θετικό νόημα, με ένα μόνο γραμμικό τμήμα RNA. Οι κορονοϊοί μολύνουν ανθρώπους, άλλα θηλαστικά και είδη πτηνών, συμπεριλαμβανομένων ζώων και ζώων συντροφιάς. Οι ανθρώπινοι κορονοϊοί είναι ικανοί να προκαλέσουν ασθένειες που κυμαίνονται από το κοινό κρυολόγημα έως τις πιο σοβαρές ασθένειες όπως το αναπνευστικό σύνδρομο της Μέσης Ανατολής (MERS, ποσοστό θνησιμότητας ~ 34%). Το SARS-CoV-2 είναι ο έβδομος γνωστός κορονοϊός που μολύνει ανθρώπους, μετά τα 229E, NL63, OC43, HKU1, MERS-CoV και το αρχικό SARS-CoV (V'kovski et al., 2021).

Τα δεδομένα γενετικής αλληλουχίας ιών μπορούν να παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με το εάν οι ιοί που χωρίζονται από το χρόνο και το χώρο είναι πιθανό να είναι επιδημιολογικά συνδεδεμένοι. Με επαρκή αριθμό ακολουθιών γονιδιώματος, είναι δυνατόν να ανακατασκευαστεί ένα φυλογενετικό δέντρο του ιστορικού μετάλλαξης μιας οικογένειας ιών. Έως τις 12 Ιανουαρίου 2020, πέντε γονιδιώματα του SARS-CoV-2 είχαν απομονωθεί από το Wuhan και αναφέρθηκαν από το Κινεζικό Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (CC.D.C.) και άλλα ιδρύματα ο αριθμός των γονιδιωμάτων αυξήθηκε σε 42 κατά 30 Ιανουαρίου 2020. Μια φυλογενετική ανάλυση αυτών των δειγμάτων έδειξε ότι "σχετίζονται πολύ με το πολύ επτά μεταλλάξεις σε σχέση με έναν κοινό πρόγονο", υπονοώντας ότι η πρώτη ανθρώπινη λοίμωξη εμφανίστηκε τον Νοέμβριο ή τον Δεκέμβριο του 2019. Η εξέταση της τοπολογίας του φυλογενετικού δέντρου στην αρχή της πανδημίας διαπίστωσε επίσης υψηλές ομοιότητες μεταξύ ανθρώπινων απομονώσεων. Από τις 7 Μαΐου 2020, 4.690 γονιδιώματα SARS-CoV-2 που εντοπίστηκαν σε δείγμα σε έξι ηπείρους ήταν διαθέσιμα στο κοινό (Sun et al., 2020).

### 3.3.4 Διάγνωση

Οι τυπικές μέθοδοι δοκιμής για την παρουσία SARS-CoV-2 είναι δοκιμές νουκλεϊκών οξέων, που ανιχνεύει την παρουσία ιικών θραυσμάτων RNA. Καθώς αυτές οι δοκιμές ανιχνεύουν RNA αλλά όχι μολυσματικό ιό, η “ικανότητά του να προσδιορίζει τη διάρκεια της μολυσματικότητας των ασθενών είναι περιορισμένη”. Ωστόσο, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί δείγμα ρινικού επιχρίσματος ή πτυέλων (Li et al., 2020). Τα αποτελέσματα είναι γενικά διαθέσιμα εντός ωρών. Ο Π.Ο.Υ έχει δημοσιεύσει αρκετά πρωτόκολλα δοκιμών για την ασθένεια.

Η υπολογιστική τομογραφία (C.T.) στο στήθος μπορεί να είναι χρήσιμη για τη διάγνωση του COVID-19 σε άτομα με υψηλή κλινική υποψία λοίμωξης, αλλά δεν συνιστάται για έλεγχο ρουτίνας. Οι αμφίπλευρες αδιαφάνειες από πολυστρωματικό γυαλί με περιφερειακή, ασύμμετρη και οπίσθια κατανομή είναι συχνές στην πρώιμη λοίμωξη. Υπογλυκαιμική κυριαρχία, crazy raving (λοβιακή πάχυνση διαφράγματος με μεταβλητή κυψελιδική πλήρωση) και ενοποίηση μπορεί να εμφανιστεί καθώς εξελίσσεται η ασθένεια. Χαρακτηριστικά απεικόνισης σε ακτινογραφίες θώρακα και υπολογιστική τομογραφία (C.T.) ατόμων που είναι συμπτωματικά περιλαμβάνουν ασύμμετρες περιφερειακές αδιαφανείς επιφάνειες από γυαλί χωρίς υπεζωκοτική συλλογή (Salehi et al, 2020).

### 3.3.5 Πρόληψη

Σύμφωνα με τα C.D.C. (2020), τα προληπτικά μέτρα για τη μείωση των πιθανοτήτων μόλυνσης περιλαμβάνουν εμβολιασμό, παραμονή στο σπίτι, χρήση μάσκας σε εξωτερικούς χώρους, αποφυγή πολυσύχναστων χώρων, διατήρηση απόστασης από άλλους, αερισμό εσωτερικών χώρων, διαχείριση πιθανών χρόνων έκθεσης, πλύσιμο χεριών με σαπούνι και νερό συχνά και για τουλάχιστον είκοσι δευτερόλεπτα, εξασκώντας καλή αναπνευστική υγιεινή και αποφεύγοντας την επαφή με τα μάτια, τη μύτη ή το στόμα με άπλυτα χέρια.

Σε όσους έχουν διαγνωστεί με COVID-19 ή πιστεύουν ότι ενδέχεται να έχουν μολυνθεί, συνιστάται από τα C.D.C. να παραμείνουν στο σπίτι, εκτός από το να λάβουν ιατρική περίθαλψη, να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά προτού επισκεφθούν έναν πάροχο

υγειονομικής περίθαλψης, να φορούν μάσκα προσώπου πριν μπουν στο γραφείο του παρόχου υγειονομικής περίθαλψης και όταν βρίσκονται σε οποιοδήποτε δωμάτιο ή όχημα με άλλο άτομο, να καλύπτουν το βήχα και το φτέρνισμα με ένα χαρτομάντηλο, να πλένουν τακτικά τα χέρια τους με σαπούνι και νερό και να αποφεύγουν να μοιράζονται προσωπικά είδη οικιακής χρήσης.

### 3.3.6 Εμβόλια

Ένα εμβόλιο COVID-19 είναι ένα εμβόλιο που προορίζεται να παρέχει επίκτητη ανοσία έναντι του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου κορονοϊού 2 (SARS-CoV-2), του ιού που προκαλεί τη νόσο του κορονοϊού 2019 (COVID-19). Πριν από την πανδημία COVID-19, υπήρχε ένα σύνολο γνώσεων σχετικά με τη δομή και τη λειτουργία των κορονοϊών που προκαλούν ασθένειες όπως σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο (SARS) και αναπνευστικό σύνδρομο Μέσης Ανατολής (MERS). Αυτή η γνώση επιτάχυνε την ανάπτυξη διαφόρων τεχνολογιών εμβολίων κατά τις αρχές του 2020. Στις 10 Ιανουαρίου 2020, τα δεδομένα γενετικής αλληλουχίας SARS-CoV-2 κοινοποιήθηκαν μέσω του GISAID και έως τις 19 Μαρτίου, η παγκόσμια φαρμακευτική βιομηχανία ανακοίνωσε μια σημαντική δέσμευση για την αντιμετώπιση του COVID-19. Τα εμβόλια COVID-19 πιστώνονται ευρέως για το ρόλο τους στη μείωση της εξάπλωσης, της σοβαρότητας και του θανάτου που προκαλείται από το COVID-19 (Li et al., 2020).

Στις δοκιμές της Φάσης III, αρκετά εμβόλια COVID-19 έχουν δείξει αποτελεσματικότητα έως και 95% στην πρόληψη συμπτωματικών λοιμώξεων COVID-19. Από τον Ιούνιο του 2021, 18 εμβόλια έχουν εγκριθεί από τουλάχιστον μία εθνική ρυθμιστική αρχή για δημόσια χρήση: δύο εμβόλια RNA (Pfizer-BioNTech και Moderna), εννέα συμβατικά αδρανοποιημένα εμβόλια (BBIBP-CorV, Κινεζική Ακαδημία Ιατρικών Επιστημών, CoronaVac, Covaxin, CoviVac, COVIran Barakat, Minhai-Kangtai, QazVac και WIBP-CorV), πέντε εμβόλια ιικού φορέα (Sputnik Light, Sputnik V, Oxford-AstraZeneca, Convidecia και Johnson & Johnson), και δύο εμβόλια πρωτεϊνικής υπομονάδας (EpiVacCorona και RBD-Dimer). Συνολικά, από τον Μάρτιο του 2021, 308 υποψηφιότητες εμβολίων βρίσκονται σε διάφορα στάδια ανάπτυξης, με 73 στην κλινική έρευνα, συμπεριλαμβανομένων 24 σε δοκιμές Φάσης I, 33 σε δοκιμές Φάσης I-II και 16 στη φάση III ανάπτυξης. Στις 21 Δεκεμβρίου 2020, η Ευρωπαϊκή Ένωση ενέκρινε το



εμβόλιο Pfizer BioNTech. Οι εμβολιασμοί άρχισαν να χορηγούνται στις 27 Δεκεμβρίου 2020. Το εμβόλιο Moderna εγκρίθηκε στις 6 Ιανουαρίου 2021 και το εμβόλιο AstraZeneca εγκρίθηκε στις 29 Ιανουαρίου 2021. ([www.vac-lshtm.shinyapps.io/ncov\\_vaccine\\_landscape/](http://www.vac-lshtm.shinyapps.io/ncov_vaccine_landscape/))

Μέχρι τα μέσα Ιουνίου 2021, το 85% των εμβολιασμών έχει χορηγηθεί σε χώρες με υψηλό και μεσαίο εισόδημα. Μόνο 0,3 τοις εκατό των δόσεων έχουν χορηγηθεί σε χώρες χαμηλού εισοδήματος (Holder, 2021).

### 3.3.7 Θεραπεία

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη, αποτελεσματική θεραπεία για τη νόσο του κορονοϊού 2019 (COVID-19), την ασθένεια που προκαλείται από τον ιό SARS-CoV-2. Έτσι, ο ακρογωνιαίος λίθος της διαχείρισης του COVID-19 είναι η υποστηρικτική φροντίδα, η οποία περιλαμβάνει τη θεραπεία για την ανακούφιση των συμπτωμάτων, τη θεραπεία με υγρά, την υποστήριξη οξυγόνου και την επιρρεπή τοποθέτηση, όπως απαιτείται, και φάρμακα ή συσκευές για την υποστήριξη άλλων επηρεαζόμενων ζωτικών οργάνων.

Οι περισσότερες περιπτώσεις COVID-19 είναι ήπιες. Σε αυτά, η υποστηρικτική φροντίδα περιλαμβάνει φάρμακα όπως παρακεταμόλη ή NSAIDs για την ανακούφιση των συμπτωμάτων (πυρετός, πόνοι στο σώμα, βήχας), σωστή πρόσληψη υγρών, ανάπαυση και ρινική αποσυμφόρηση. Συνιστάται επίσης καλή προσωπική υγιεινή και υγιεινή διατροφή (Siemieniuk et al.). Τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων των Η.Π.Α. (C.D.C.) συνιστούν σε όσους υποπτεύονται ότι μεταφέρουν τον ιό να απομονωθούν στο σπίτι και να φορούν μάσκα προσώπου.

Άτομα με πιο σοβαρές περιπτώσεις μπορεί να χρειάζονται θεραπεία στο νοσοκομείο. Σε άτομα με χαμηλά επίπεδα οξυγόνου, συνιστάται η χρήση της γλυκοκορτικοειδούς δεξαμεθαζόνης, καθώς μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο θανάτου. Μπορεί να απαιτείται μη επεμβατικός αερισμός και, τελικά, εισαγωγή σε μονάδα εντατικής θεραπείας για μηχανικό αερισμό για την υποστήριξη της αναπνοής. Η οξυγόνωση της εξωσωματικής μεμβράνης έχει χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση του προβλήματος της αναπνευστικής ανεπάρκειας, αλλά τα οφέλη της είναι ακόμη υπό εξέταση.

Πολλές πειραματικές θεραπείες μελετώνται ενεργά σε κλινικές δοκιμές. Κάποιες θεωρούνταν πολλά υποσχόμενες στην αρχή της πανδημίας, όπως η υδροξυχλωροκίνη και η λοπιναβίρη/ριτοναβίρη, αλλά σε μετέπειτα έρευνα τα βρήκαν αναποτελεσματικά ή ακόμη και επιβλαβή. Παρά τη συνεχιζόμενη έρευνα, δεν υπάρχουν ακόμα αρκετά υψηλής ποιότητας στοιχεία που να προτείνουν τη λεγόμενη έγκαιρη θεραπεία. Ωστόσο, στις Ηνωμένες Πολιτείες, δύο θεραπείες με βάση μονοκλωνικά αντισώματα είναι διαθέσιμες για έγκαιρη χρήση σε περιπτώσεις που πιστεύεται ότι διατρέχουν υψηλό κίνδυνο εξέλιξης σε σοβαρές ασθένειες. Το αντιικό remdesivir διατίθεται στις Η.Π.Α., τον Καναδά, την Αυστραλία και σε πολλές άλλες χώρες, με διαφορετικούς περιορισμούς. Ωστόσο, δεν συνιστάται για άτομα που χρειάζονται μηχανικό εξαερισμό και αποθαρρύνεται εντελώς από τον Π.Ο.Υ., λόγω περιορισμένων ενδείξεων για την αποτελεσματικότητά του (Siemieniuk et al.).

### 3.4 Εθνικές αποκρίσεις

Λόγω της πανδημίας στην Ευρώπη, πολλές χώρες της ζώνης Σένγκεν έχουν περιορίσει την ελεύθερη κυκλοφορία και έχουν δημιουργήσει συνοριακούς ελέγχους. Οι εθνικές αντιδράσεις περιλαμβάνουν μέτρα περιορισμού, όπως καραντίνες και απαγορεύσεις κυκλοφορίας (γνωστά ως εντολές παραμονής στο σπίτι και lockdown). Η σύσταση του Π.Ο.Υ. σχετικά με τις απαγορεύσεις κυκλοφορίας και τα lockdown είναι ότι πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμα μέτρα για την αναδιοργάνωση, την ομαδοποίηση, την εξισορρόπηση των πόρων και την προστασία των εργαζομένων στον τομέα της υγείας που έχουν εξαντληθεί. Για να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των περιορισμών και της φυσιολογικής ζωής, οι μακροπρόθεσμες αντιδράσεις στην πανδημία θα πρέπει να αποτελούνται από αυστηρή προσωπική υγιεινή, αποτελεσματική ανίχνευση επαφών και απομόνωση σε περίπτωση ασθένειας (Doyle, 2020).

Όπως αναφέρεται στο 'Statista' (2020), μέχρι τις 26 Μαρτίου 2020, 1,7 δισεκατομμύρια άνθρωποι παγκοσμίως βρίσκονταν σε κάποια μορφή lockdown, που αυξήθηκε σε 3,9 δισεκατομμύρια άτομα την πρώτη εβδομάδα του Απριλίου - περισσότερο από το μισό του παγκόσμιου πληθυσμού. Μέχρι τα τέλη Απριλίου 2020, περίπου 300 εκατομμύρια άνθρωποι ήταν σε lockdowns σε έθνη της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, της Ιταλίας, της Ισπανίας, της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ

περίπου 200 εκατομμύρια άνθρωποι ήταν σε lockdown στη Λατινική Αμερική. Όπως αναφέρεται στο 'Business Insider' (2020), περίπου 300 εκατομμύρια άνθρωποι, ή περίπου το 90% του πληθυσμού, ήταν σε lockdown στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ όπως αναφέρεται στους New York Times (2020) και στο The Guardian (2020) αντίστοιχα περίπου 59 εκατομμύρια άνθρωποι στη Νότια Αφρική και 1,3 δισεκατομμύρια άνθρωποι στην Ινδία βρίσκονταν σε lockdown.

### **3.5 Διεθνείς αποκρίσεις**

Σύμφωνα με τους New York Times (2021), η πανδημία COVID-19 συγκλόνισε την παγκόσμια οικονομία, με ιδιαίτερα σοβαρές οικονομικές ζημιές στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική. Μια έκθεση συναίνεσης από αμερικανικές υπηρεσίες πληροφοριών τον Απρίλιο του 2021 κατέληξε στο συμπέρασμα: "Οι προσπάθειες για τον περιορισμό και τη διαχείριση του ιού έχουν ενισχύσει τις εθνικιστικές τάσεις παγκοσμίως, καθώς ορισμένα κράτη στράφηκαν προς τα μέσα για να προστατεύσουν τους πολίτες τους και μερικές φορές κατηγορούν τις περιθωριοποιημένες ομάδες". Επιπλέον, το COVID-19 έχει επιδεινώσει τη διαμεσολάβηση και την πόλωση σε όλο τον κόσμο καθώς εκρήγνυνται πικρά επιχειρήματα σχετικά με το ποιος θα είναι αποδιοπομπαίος τράγος και ποιος θα βοηθήσει πρώτα. Οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν περαιτέρω διαταραχή του διεθνούς εμπορίου και σχηματισμό θυλάκων χωρίς είσοδο.

#### **3.5.1 Περιορισμοί ταξιδιών**

Όπως αναφέρεται στους New York Times (2020), ως αποτέλεσμα της πανδημίας, πολλές χώρες και περιοχές επέβαλαν καραντίνες, απαγορεύσεις εισόδου ή άλλους περιορισμούς, είτε για πολίτες, πρόσφατους ταξιδιώτες σε πληγείσες περιοχές, είτε για όλους τους ταξιδιώτες. Μαζί με τη μειωμένη προθυμία για ταξίδια, αυτό είχε αρνητικό οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο στον ταξιδιωτικό τομέα. Έχουν προβληθεί

ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ταξιδιωτικών περιορισμών για τον περιορισμό της εξάπλωσης του COVID-19. Μια μελέτη στο περιοδικό Science διαπίστωσε ότι οι περιορισμοί ταξιδιού επηρέασαν μετριοπαθώς μόνο την αρχική εξάπλωση του COVID-19, εκτός εάν συνδυάστηκαν με μέτρα πρόληψης και ελέγχου μόλυνσης για τη σημαντική μείωση των μεταδόσεων. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι "οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί είναι πιο χρήσιμοι στην πρώιμη και στην τελευταία φάση μιας επιδημίας" και "οι περιορισμοί ταξιδιού από τη Γουχάν δυστυχώς ήρθαν πολύ αργά" (Chinazzi et al., 2020). Η Ευρωπαϊκή Ένωση απέρριψε την ιδέα της αναστολής του ελεύθερου ταξιδιού στη ζώνη Σένγκεν.

### **3.5.2 Απομάκρυνση Αλλοδαπών Πολιτών**

Όπως αναφέρεται στο The Diplomat (2020), λόγω του αποτελεσματικού lockdown της Γουχάν και του Χουμπέι, αρκετές χώρες απομάκρυναν τους πολίτες και το διπλωματικό τους προσωπικό από την περιοχή, κυρίως μέσω ναυλωμένων πτήσεων της χώρας καταγωγής, με τις κινεζικές αρχές να παρέχουν άδεια. Ο Καναδάς, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία, η Ινδία, [523] Η Σρι Λάνκα, η Αυστραλία, η Γαλλία, η Αργεντινή, η Γερμανία και η Ταϊλάνδη ήταν από τους πρώτους που σχεδίαζαν την απομάκρυνση των πολιτών τους. Η Βραζιλία και η Νέα Ζηλανδία εκκένωσαν επίσης τους υπηκόους τους και μερικούς άλλους ανθρώπους. Στις 14 Μαρτίου 2020, η Νότια Αφρική επέστρεψε 112 Νοτιοαφρικανούς που ήταν αρνητικοί στον ιό από τη Γουχάν, ενώ τέσσερις που εμφάνισαν συμπτώματα έμειναν πίσω για να μετριάσουν τον κίνδυνο. Το Πακιστάν είπε ότι δεν θα απομακρύνει πολίτες του από την Κίνα.

Σύμφωνα με τους New York Times (2020), στις 15 Φεβρουαρίου 2020, οι Η.Π.Α. ανακοίνωσαν ότι θα απομακρύνουν τους Αμερικανούς από το κρουαζιερόπλοιο Diamond Princess, και στις 21 Φεβρουαρίου, ο Καναδάς απομάκρυνε 129 Καναδούς επιβάτες από το πλοίο. Στις αρχές Μαρτίου, η ινδική κυβέρνηση άρχισε να απομακρύνει τους πολίτες της από το Ιράν. Στις 20 Μαρτίου, οι Ηνωμένες Πολιτείες άρχισαν να αποσύρουν εν μέρει τα στρατεύματά τους από το Ιράκ λόγω της πανδημίας, όπως αναφέρεται στο The Hill (2020).

### **3.5.3 Μέτρα Αντιμετώπισης από τον Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (Π.Ο.Υ.)**

Ο Π.Ο.Υ. είναι ένας κορυφαίος οργανισμός που συμμετέχει στον παγκόσμιο συντονισμό για τον μετριασμό της πανδημίας. Όπως αναφέρεται στο The Guardian (2020), ο Π.Ο.Υ. έχει ηγηθεί αρκετών πρωτοβουλιών όπως το Ταμείο Αλληλεγγύης COVID-19 για να συγκεντρώσει χρήματα για την αντιμετώπιση της πανδημίας, την Ειδική Ομάδα Εφοδιαστικής Αλυσίδας COVID-19 του Ο.Η.Ε. και τη δοκιμή αλληλεγγύης για τη διερεύνηση πιθανών θεραπευτικών επιλογών για την ασθένεια. Το πρόγραμμα ανταλλαγής εμβολίων COVAX του Π.Ο.Υ. στοχεύει στη διανομή 2 δισεκατομμυρίων δόσεων εμβολίου COVID-19 δωρεάν ή με μειωμένο κόστος μέχρι το τέλος του 2021 και έχει αρχίσει να τα διανέμει.

Ο χειρισμός του Π.Ο.Υ. από το αρχικό ξέσπασμα της πανδημίας απαιτούσε μια “διπλωματική πράξη εξισορρόπησης” μεταξύ των κρατών μελών, ιδίως μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας. Στις 27 Αυγούστου, ο Π.Ο.Υ. ανακοίνωσε τη σύσταση μιας ανεξάρτητης επιτροπής αξιολόγησης εμπειρογνομόνων για την εξέταση πτυχών της διεθνούς συνθήκης που διέπει την ετοιμότητα και την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στην υγεία. Μια διεθνής αποστολή υπό την ηγεσία του Π.Ο.Υ. έφτασε στην Κίνα τον Ιανουάριο του 2021 για να διερευνήσει την προέλευση της πανδημίας COVID-19 και δημοσίευσε προκαταρκτικά ευρήματα τον Φεβρουάριο του 2021.

### **3.5.4 Μέτρα Αντιμετώπισης από τα Ηνωμένα Έθνη και Διαμαρτυρίες κατά των Μέτρων**

Όπως αναφέρεται στα Νέα των Ηνωμένων Εθνών (2020), τον Ιούνιο του 2020, ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών ξεκίνησε την "Ολοκληρωμένη απάντηση του ΟΗΕ στο COVID-19". Η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNSC) έχει επικριθεί για μια αργή συντονισμένη απάντηση, ιδίως όσον αφορά την παγκόσμια κατάπαυση του πυρός των Ηνωμένων Εθνών, η οποία στοχεύει στο άνοιγμα της ανθρωπιστικής πρόσβασης στις πιο ευάλωτες περιοχές του κόσμου σε ζώνες συγκρούσεων.

### 3.5.5 Διαμαρτυρίες κατά Κυβερνητικών Μέτρων

Σε αρκετές χώρες, έχουν αυξηθεί διαμαρτυρίες ενάντια στις κυβερνητικές περιοριστικές αντιδράσεις στην πανδημία COVID-19, όπως το lockdown. Μια μελέτη του Φεβρουαρίου του 2021 διαπίστωσε ότι μεγάλες διαδηλώσεις διαμαρτυρίας κατά των μέτρων COVID-19 είναι πιθανό να αυξήσουν άμεσα την εξάπλωση των ιών, συμπεριλαμβανομένου του COVID-19, όπως αναφέρεται στο Politl.C.O. (2021).

## 3.6 Επιπτώσεις

### 3.6.1 Οικονομικές

Το ξέσπασμα της πανδημίας αποτέλεσε μια μεγάλη αποσταθεροποιητική απειλή για την παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα με το The Source (2020), μια εκτίμηση από έναν εμπειρογνώμονα στο Πανεπιστήμιο της Ουάσιγκτον στο Σεντ Λούις υποστήριξε ότι είχε αντίκτυπο 300+ δισεκατομμυρίων δολαρίων στην παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού που θα μπορούσε να διαρκέσει έως και δύο χρόνια. Οι παγκόσμιες χρηματιστηριακές αγορές μειώθηκαν στις 24 Φεβρουαρίου λόγω της σημαντικής αύξησης του αριθμού των υποθέσεων COVID-19 εκτός της Κίνας. Όπως αναφέρει το C.N.N. (2020), στις 27 Φεβρουαρίου, λόγω των αυξανόμενων ανησυχιών για το ξέσπασμα του COVID-19, οι αμερικανικοί χρηματιστηριακοί δείκτες σημείωσαν τις απότομες πτώσεις τους από το 2008, με το δείκτη Dow να πέφτει 1.191 μονάδες (η μεγαλύτερη πτώση μιας ημέρας από την οικονομική κρίση του 2007-08) και οι τρεις βασικοί δείκτες έκλεισαν την εβδομάδα με μείωση περισσότερο από 10%. Στις 28 Φεβρουαρίου, το Scope Ratings GmbH επιβεβαίωσε την κρατική πιστοληπτική ικανότητα της Κίνας, αλλά διατήρησε μια αρνητική προοπτική.

Σύμφωνα με το MarketWatch (2020), το Lloyd's του Λονδίνου εκτιμά ότι η παγκόσμια ασφαλιστική βιομηχανία θα απορροφήσει απώλειες ύψους 204 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α., υπερβαίνοντας τις απώλειες από την εποχή του τυφώνα του Ατλαντικού 2017 και τις επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου, υποδηλώνοντας ότι η

πανδημία COVID-19 πιθανότατα θα μπει στην ιστορία ως η πιο δαπανηρή καταστροφή ποτέ στην ανθρώπινη ιστορία.

Ο τουρισμός είναι ένας από τους τομείς που πλήττονται περισσότερο από τις απαγορεύσεις ταξιδιού, το κλείσιμο δημόσιων χώρων, συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιωτικών αξιοθέατων, και τις συμβουλές των κυβερνήσεων κατά των ταξιδιών. Όπως αναφέρεται στο Sydney Morning Herald (2020), πολλές αεροπορικές εταιρείες έχουν ακυρώσει πτήσεις λόγω χαμηλότερης ζήτησης και η βρετανική περιφερειακή αεροπορική εταιρεία Flybe κατέρρευσε. Η βιομηχανία κρουαζιερόπλοιων επλήγη σοβαρά, και πολλοί σιδηροδρομικοί σταθμοί και λιμάνια πορθμείων έχουν επίσης κλείσει. Η διεθνής αλληλογραφία μεταξύ ορισμένων χωρών σταμάτησε ή καθυστέρησε λόγω μειωμένης μεταφοράς μεταξύ τους ή αναστολής της υπηρεσίας εσωτερικού.

Ο τομέας του λιανικού εμπορίου έχει επηρεαστεί παγκοσμίως, με μειώσεις στις ώρες καταστημάτων ή προσωρινό κλείσιμο. Σύμφωνα με το National Retail federation (NRF) (2020), οι επισκέψεις σε λιανοπωλητές στην Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική μειώθηκαν κατά 40%. Οι λιανοπωλητές της Βόρειας Αμερικής και της Μέσης Ανατολής σημείωσαν πτώση 50-60%. Αυτό οδήγησε επίσης σε μείωση της κυκλοφορίας ποδιών προς τα εμπορικά κέντρα κατά 33-43% τον Μάρτιο σε σύγκριση με τον Φεβρουάριο. Οι χειριστές εμπορικών κέντρων σε όλο τον κόσμο επέβαλαν πρόσθετα μέτρα, όπως αυξημένη υγιεινή, εγκατάσταση θερμικών σαρωτών για τον έλεγχο της θερμοκρασίας των αγοραστών και ακύρωση εκδηλώσεων.

Εκατοντάδες εκατομμύρια θέσεις εργασίας χάθηκαν παγκοσμίως. Σύμφωνα με το C.N.B.C. (2020), ο οικονομικός αντίκτυπος και η μαζική ανεργία που προκλήθηκε από την πανδημία προκάλεσαν φόβους για κρίση μαζικής έξωσης, με ανάλυση του Ινστιτούτου Aspen που δείχνει ότι μεταξύ 30 και 40 εκατομμυρίων Αμερικανών κινδύνευαν από έξωση μέχρι το τέλος του 2020. Με βάση μια έκθεση της Yelp, περίπου το 60% των επιχειρήσεων των Η.Π.Α. που έχουν κλείσει από την έναρξη της πανδημίας θα παραμείνουν κλειστές μόνιμα.

Σύμφωνα με την World Bank (2020), έως και 100 εκατομμύρια περισσότεροι άνθρωποι σε παγκόσμιο επίπεδο θα μπορούσαν να πέσουν σε ακραία φτώχεια λόγω των διακοπών λειτουργίας, ενώ η ύφεση που προκαλείται από πανδημία θα μπορούσε να αφήσει 14-22 εκατομμύρια περισσότερους ανθρώπους σε ακραία φτώχεια στη Λατινική Αμερική από ό,τι θα ήταν σε αυτήν την κατάσταση χωρίς την πανδημία.. Όπως ανέφερε το Reuters (2020), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (Δ.Ο.Ε.) πληροφόρησε ότι τα έσοδα που δημιουργήθηκαν κατά τους πρώτους εννέα μήνες του 2020 από την

εργασία σε ολόκληρο τον κόσμο μειώθηκαν κατά 10,7%, ή 3,5 τρισεκατομμύρια δολάρια, εν μέσω της πανδημίας COVID-19.

### Ελλείψεις εφοδιασμού

Το ξέσπασμα της πανδημίας έχει κατηγορηθεί για αρκετές περιπτώσεις έλλειψης εφοδιασμού, που οφείλονται σε παγκόσμια αύξηση της χρήσης εξοπλισμού για την καταπολέμηση της αγοράς πανικού (η οποία σε πολλά μέρη οδήγησε στην απομάκρυνση από τα ράφια των ειδών πρώτης ανάγκης όπως τρόφιμα, χαρτί υγείας και εμφιαλωμένο νερό) και της διαταραχής στις εργοστασιακές και υλικοτεχνικές εργασίες. Η εξάπλωση της αγοράς πανικού έχει βρεθεί ότι προέρχεται από την απειλή, την έλλειψη, τον φόβο του άγνωστου, τη συμπεριφορά αντιμετώπισης και τους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ. κοινωνική επιρροή και εμπιστοσύνη). Η βιομηχανία της τεχνολογίας προειδοποίησε για καθυστερήσεις στις αποστολές ηλεκτρονικών αγαθών (Yuen et al., 2020). Όπως αναφέρεται στο The Guardian (2020), σύμφωνα με τον γενικό διευθυντή του Π.Ο.Υ., Tedros Adhanom, η ζήτηση εξοπλισμού ατομικής προστασίας έχει αυξηθεί εκατό φορές, οδηγώντας σε τιμές έως και είκοσι φορές της κανονικής τιμής και, επίσης, καθυστερήσεις στην προμήθεια ιατρικών ειδών τεσσάρων έως έξι μηνών. Προκλήθηκε, ακόμα, έλλειψη εξοπλισμού ατομικής προστασίας παγκοσμίως, με την προειδοποίηση του Π.Ο.Υ. να τεθούν σε κίνδυνο οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας.

Ο αντίκτυπος της επιδημίας COVID-19 ήταν παγκόσμιος. Σύμφωνα με το The Guardian (2020), ο ιός δημιούργησε έλλειψη πρόδρομων ουσιών (πρώτη ύλη) που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή φαιντανύλης και μεθαμφεταμίνης, ενώ αυξήθηκαν οι τιμές και ελλείψεις σε αυτά τα παράνομα φάρμακα στους δρόμους του Ηνωμένου Βασιλείου.

Η πανδημία διέκοψε τον παγκόσμιο εφοδιασμό τροφίμων και απειλεί να προκαλέσει μια νέα επισιτιστική κρίση. Σύμφωνα με το B.B.C. (2020), ο Ντέιβιντ Μπέσλεϊ, επικεφαλής του Παγκόσμιου Επισιτιστικού Προγράμματος (W.F.P.), δήλωσε ότι “θα μπορούσαμε να αντιμετωπίσουμε πολλαπλούς λιμούς βιβλικών διαστάσεων μέσα σε λίγους μήνες”. Ανώτεροι αξιωματούχοι στα Ηνωμένα Έθνη υπολόγισαν τον Απρίλιο του 2020 ότι επιπλέον 130 εκατομμύρια άνθρωποι θα μπορούσαν να λιμοκτονήσουν και συνολικά 265 εκατομμύρια μέχρι το τέλος του 2020.



### Αγορές πετρελαίου και ενέργειας

Στις αρχές Φεβρουαρίου 2020, σύμφωνα με τους New York Times (2020), ο Οργανισμός των Χωρών Εξαγωγής Πετρελαίου (O.P.E.C.) τaráχτηκε μετά από μια απότομη πτώση των τιμών του πετρελαίου λόγω της χαμηλότερης ζήτησης από την Κίνα. Όπως αναφέρεται στο B.B.C. (2020), τη Δευτέρα, 20 Απριλίου, η τιμή του West Texas Intermediate (W.T.I.) έγινε αρνητική και έπεσε σε ρεκόρ χαμηλότερα (μείον 37,63 δολάρια το βαρέλι) λόγω των εκφορτώσεων των εμπορών, ώστε να μην αναλάβουν έξοδα παράδοσης και αποθήκευσης. Οι τιμές του Ιουνίου μειώθηκαν, αλλά στο θετικό εύρος, με το βαρέλι του Δυτικού Τέξας να διαπραγματεύεται πάνω από 20 \$.

### **3.6.2 Πολιτισμικές**

Οι τομείς των παραστατικών τεχνών και της πολιτιστικής κληρονομιάς έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την πανδημία, επηρεάζοντας τις δραστηριότητες των οργανισμών καθώς και τα άτομα - τόσο απασχολούμενα όσο και ανεξάρτητα - παγκοσμίως. Όπως αναφέρεται στο Business Insider (2020), μέχρι τον Μάρτιο του 2020, σε όλο τον κόσμο και σε διάφορους βαθμούς, μουσεία, βιβλιοθήκες, χώροι παραστάσεων και άλλα πολιτιστικά ιδρύματα είχαν κλείσει επ' αόριστον με τις εκθέσεις, τις εκδηλώσεις και τις παραστάσεις τους να ακυρωθούν ή να αναβληθούν. Ορισμένες υπηρεσίες συνεχίστηκαν μέσω ψηφιακών πλατφορμών, όπως συναυλίες ζωντανής ροής ή φεστιβάλ τεχνών που βασίζονται στο Διαδίκτυο.

Οι εορτές της Μεγάλης Εβδομάδας στη Ρώμη, που πραγματοποιήθηκαν κατά την τελευταία εβδομάδα της χριστιανικής τιμωρίας της Σαρακοστής, ακυρώθηκαν. Όπως αναφέρεται στο Fox News (2020), πολλές επισκοπές έχουν συστήσει στους ηλικιωμένους χριστιανούς να παραμείνουν στο σπίτι παρά να παρακολουθήσουν τη λειτουργία τις Κυριακές αφού υπάρχουν διαθέσιμες υπηρεσίες μέσω ραδιοφώνου, διαδικτυακής ζωντανής ροής και τηλεόρασης. Με τη Ρωμαιοκαθολική Επισκοπή της Ρώμης να κλείνει τις εκκλησίες και τα παρεκκλήσια της και την πλατεία του Αγίου Πέτρου να αδειάζει από χριστιανούς προσκυνητές, άλλα θρησκευτικά σώματα ακύρωσαν επίσης κατ' οίκον υπηρεσίες και περιορισμένες δημόσιες συγκεντρώσεις σε εκκλησίες, τζαμιά, συναγωγές και ναούς. Σύμφωνα με το Middle East Eye (2020), το υπουργείο Υγείας του Ιράν ανακοίνωσε την ακύρωση των προσευχών της Παρασκευής

σε περιοχές που επλήγησαν από το ξέσπασμα της πανδημίας και τα ιερά έκλεισαν αργότερα, ενώ η Σαουδική Αραβία απαγόρευσε την είσοδο ξένων προσκυνητών καθώς και των κατοίκων της σε ιερούς χώρους στη Μέκκα και τη Μεδίνα.

Η πανδημία προκάλεσε τη σημαντικότερη αναστάτωση στο παγκόσμιο αθλητικό ημερολόγιο μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα περισσότερα μεγάλα αθλητικά γεγονότα έχουν ακυρωθεί ή αναβληθεί, ενώ σύμφωνα με το B.B.C. Sport (2020), το ξέσπασμα της πανδημίας διέκοψε τα σχέδια για τους θερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες του 2020 στο Τόκιο της Ιαπωνίας, τα οποία αρχικά είχαν προγραμματιστεί να ξεκινήσουν στις 24 Ιουλίου 2020, και αναβλήθηκαν από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή στις 23 Ιουλίου 2021.

Όπως αναφέρεται στο Associated Press (2020), η βιομηχανία της ψυχαγωγίας έχει επίσης επηρεαστεί, με πολλά μουσικά συγκροτήματα να αναστέλλουν ή να ακυρώνουν περιοδείες συναυλιών. Ο διαγωνισμός τραγουδιού της Eurovision, ο οποίος επρόκειτο να πραγματοποιηθεί στο Ρότερνταμ της Ολλανδίας τον Μάιο, ακυρώθηκε. Ωστόσο, οι Κάτω Χώρες διατηρήθηκαν ως οικοδεσπότες για το 2021. Πολλά μεγάλα θέατρα, όπως εκείνα στο Broadway, ανέστειλαν επίσης όλες τις παραστάσεις.

Όπως αναφέρεται στο Harvard Business Review (H.B.R.) (2020), ο μεγάλος αριθμός ατόμων που εργάζονται ή μαθαίνουν από το σπίτι μέσω λογισμικού τηλεδιάσκεψης οδήγησε σε αρκετούς νέους όρους και τάσεις, όπως το "Zoom fatigue", μείωση της ζήτησης για επίσημα ρούχα και αυξημένη εστίαση της μόδας σε μάσκες και ρούχα για το πάνω μέρος του σώματος (το κάτω σώμα γενικά δεν είναι ορατό σε τηλεδιάσκεψη). Ο όρος "doomscrolling" χρησιμοποιήθηκε ευρύτερα. Στο Διαδίκτυο, πολλές γελοιογραφίες με θέμα το COVID-19 έχουν εξαπλωθεί καθώς πολλοί στρέφονται στο χιούμορ και την απόσπαση της προσοχής εν μέσω της αβεβαιότητας.

### **3.6.3 Πολιτικές**

Σύμφωνα με το Foreign Policy (2020), η πανδημία έχει επηρεάσει τα πολιτικά συστήματα πολλών χωρών, προκαλώντας αναστολές νομοθετικών δραστηριοτήτων, απομόνωση ή θάνατο πολλών πολιτικών, και επαναπρογραμματισμό εκλογών λόγω φόβων διάδοσης του ιού. Αν και έχουν ευρεία υποστήριξη μεταξύ των επιδημιολόγων, τα μέτρα κοινωνικής απόστασης υπήρξαν πολιτικά αμφιλεγόμενα σε πολλές χώρες. Η

διανοητική αντίθεση στην κοινωνική απόσταση προέρχεται κυρίως από συγγραφείς άλλων τομέων, αν και υπάρχουν μερικοί ετερόδοξοι επιδημιολόγοι.

Στις 23 Μαρτίου 2020, όπως αναφέρεται στο United Nations Secretary-General (2020), ο Γενικός Γραμματέας των Ηνωμένων Εθνών, António Manuel de Oliveira Guterres, εξέδωσε έκκληση για παγκόσμια κατάπαυση του πυρός ως απάντηση στην πανδημία. Έτσι, 172 κράτη μέλη του Ο.Η.Ε. υπέγραψαν μια μη δεσμευτική δήλωση υπέρ της κατάπαυσης τον Ιούνιο, και το Συμβούλιο Ασφαλείας του Ο.Η.Ε. ενέκρινε το ψήφισμα τον Ιούλιο.

### **3.6.4 Στη Γεωργία και σε Συστήματα Τροφίμων**

Η πανδημία COVID-19 έχει διαταράξει τη γεωργία και τα συστήματα τροφίμων σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με την Οργάνωση Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών (2020), το COVID-19 χτύπησε σε μια εποχή που η πείνα και ο υποσιτισμός είχε αυξηθεί και πάλι στον κόσμο, με περίπου 690 εκατομμύρια ανθρώπους να πεινάνε ήδη το 2019. Με βάση τις τελευταίες εκτιμήσεις του ΟΗΕ, η οικονομική ύφεση που προκλήθηκε από την πανδημία μπορούσε να οδηγήσει σε άλλα 83 εκατομμύρια ανθρώπους, και πιθανώς έως 132 εκατομμύρια, να πεινάσουν το 2020. Αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πρόσβασης σε τρόφιμα - που συνδέεται με τη μείωση των εισοδημάτων, την απώλεια εμβασμάτων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την αύξηση των τιμών των τροφίμων. Σε χώρες που ήδη υποφέρουν από υψηλά επίπεδα οξείας επισιτιστικής ανασφάλειας, δεν είναι πλέον ζήτημα η πρόσβαση μόνο στα τρόφιμα, αλλά και όλο και περισσότερο η παραγωγή τροφίμων.

Η πανδημία, παράλληλα με το κλείδωμα και τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς, εμπόδισε την κυκλοφορία της βοήθειας και επηρέασε σημαντικά την παραγωγή τροφίμων. Όπως αναφέρει το World Food Programme (W.F.P.) (2020), εκτιμάται ότι χωρίς παρέμβαση 30 εκατομμύρια άνθρωποι μπορεί να πεθάνουν από πείνα. Αυτή η πανδημία, σε συνδυασμό με αρκετές εν εξελίξει ένοπλες συγκρούσεις, προβλέπεται να σχηματίσει μία από τις χειρότερες σειρές λιμών, επηρεάζοντας κατά κάποιο τρόπο το 10 έως 20 τοις εκατό του παγκόσμιου πληθυσμού. Αναφέρεται ότι 55 χώρες κινδυνεύουν, με τρεις δεκάδες να υποφέρουν από λιμούς σε επίπεδο κρίσης ή παραπάνω στο χειρότερο σενάριο. Ακόμα, 265 εκατομμύρια άνθρωποι αναμένεται να

επέλθουν σε συνθήκες πείνας, που αποτελεί αύξηση 125 εκατομμυρίων λόγω της πανδημίας.

### **3.6.5 Στην Εκπαίδευση**

Η πανδημία έχει επηρεάσει επίσης σοβαρά και τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως. Όπως αναφέρει η UNESCO (2020), Οι περισσότερες κυβερνήσεις έκλεισαν προσωρινά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με πολλά να στραφούν στη διαδικτυακή εκπαίδευση. Από τον Σεπτέμβριο του 2020, περίπου 1,077 δισεκατομμύρια μαθητές επηρεάστηκαν λόγω του κλεισίματος των σχολείων ως απάντηση στην πανδημία. Σύμφωνα με την παρακολούθηση της UNICEF, από τον Μάρτιο του 2020, 53 χώρες έκλεισαν όλα τα σχολεία και 27 κάποια, επηρεάζοντας περίπου το 61,6% του παγκόσμιου μαθητικού πληθυσμού. Το κλείσιμο του σχολείου επηρεάζει όχι μόνο τους μαθητές, τους δασκάλους και τις οικογένειες, αλλά έχει εκτεταμένες οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Έρχονται στην επιφάνεια κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα, όπως το χρέος των φοιτητών, η ψηφιακή μάθηση, η ανασφάλεια τροφίμων και η έλλειψη στέγης, καθώς και η πρόσβαση σε υπηρεσίες φύλαξης παιδιών, υγειονομικής περίθαλψης, στέγασης, Διαδικτύου και υπηρεσιών αναπηρίας. Ο αντίκτυπος ήταν πιο σοβαρός για τα παιδιά με μειονεκτικές καταστάσεις βιωσιμότητας και τις οικογένειές τους.

Σύμφωνα με πληροφορίες του B.B.C. News (2020), το Ινστιτούτο Πολιτικής Ανώτατης Εκπαίδευσης πραγματοποίησε μια έκθεση που ανακάλυψε ότι περίπου το 63% των μαθητών ισχυρίστηκε ότι η ψυχική τους υγεία είχε επιδεινωθεί ως αποτέλεσμα της πανδημίας COVID-19, και παράλληλα αυτό το 38% έδειξε ικανοποίηση με την προσβασιμότητα των υπηρεσιών ψυχικής υγείας. Παρ' όλα αυτά, ο διευθυντής πολιτικής και υπεράσπισης του ινστιτούτου εξήγησε ότι είναι ακόμη ασαφές ως προς το πώς και πότε θα επαναληφθεί η κανονικότητα για τους μαθητές σχετικά με την εκπαίδευση και την κατάσταση διαβίωσής τους.

### 3.6.6 Σε Άλλα Θέματα Υγείας

Η πανδημία είχε πολλές επιπτώσεις στην παγκόσμια υγεία πέραν εκείνων που προκαλούνται από την ίδια τη νόσο COVID-19. Αυτό οδήγησε σε μείωση των επισκέψεων στο νοσοκομείο για άλλους λόγους. Υπήρξαν 38% λιγότερες επισκέψεις στο νοσοκομείο για συμπτώματα καρδιακής προσβολής στις Ηνωμένες Πολιτείες και 40% λιγότερες στην Ισπανία. Ο επικεφαλής καρδιολογίας στο Πανεπιστήμιο της Αριζόνα είπε, "Η ανησυχία μου είναι ότι μερικοί από αυτούς τους ανθρώπους πεθαίνουν στο σπίτι επειδή φοβούνται πολύ να πάνε στο νοσοκομείο". Υπάρχει επίσης ανησυχία ότι τα άτομα με εγκεφαλικά και σκωληκοειδίτιδα είναι δεν αναζητά έγκαιρη θεραπεία. Οι ελλείψεις ιατρικών προμηθειών έχουν επηρεάσει άτομα με διάφορες καταστάσεις (Garcia et al., 2021).

Ακόμα, σύμφωνα με το Forbes (2020), σε πολλές χώρες σημειώθηκε σημαντική μείωση της εξάπλωσης των σεξουαλικά μεταδιδόμενων λοιμώξεων, συμπεριλαμβανομένου του HIV/AIDS, που οφείλονται στην καραντίνα του COVID-19 και στα μέτρα κοινωνικής απόστασης. Ομοίως, όπως προκύπτει από δεδομένα των C.D.C. (2020), σε ορισμένα μέρη, τα ποσοστά μετάδοσης της γρίπης και άλλων αναπνευστικών ιών μειώθηκαν σημαντικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η πανδημία έχει επίσης επηρεάσει αρνητικά την ψυχική υγεία παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης μοναξιάς που προκύπτει από την κοινωνική αποστασιοποίηση και την κατάθλιψη και την ενδοοικογενειακή βία από τα lockdown. Από τον Ιούνιο του 2020, το 40% των ενηλίκων των Η.Π.Α. εμφάνισαν ανεπιθύμητα συμπτώματα ψυχικής υγείας, με το 11% να σκέφτηκε σοβαρά να προσπαθήσει να αυτοκτονήσει τον τελευταίο μήνα. Η προσοχή και η λήψη μέτρων για την πρόληψη προβλημάτων ψυχικής υγείας και του συνδρόμου μετατραυματικού στρες, ιδιαίτερα στις γυναίκες, αποτελεί πλέον μεγάλη ανάγκη (Brooks et al., 2020).

### 3.6.7 Περιβαλλοντικές και Κλιματικές

Η παγκόσμια διαταραχή που προκλήθηκε από την πανδημία είχε ως αποτέλεσμα πολλές θετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και το κλίμα. Η παγκόσμια μείωση της σύγχρονης ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως η σημαντική μείωση των

προγραμματισμένων ταξιδιών, προκάλεσε μεγάλη πτώση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και της ρύπανσης των υδάτων σε πολλές περιοχές. Στην Κίνα, ο αποκλεισμός και άλλα μέτρα οδήγησαν σε μείωση των εκπομπών άνθρακα κατά 25% και μείωση των εκπομπών οξειδίων του αζώτου κατά 50%, η οποία εκτιμάται ότι μπορεί να έχει σώσει τουλάχιστον 77.000 ζωές μέσα σε δύο μήνες (Bauwens et al., 2020).

Σύμφωνα με το Forbes (2020), άλλες θετικές επιπτώσεις στο περιβάλλον περιλαμβάνουν επενδύσεις ελεγχόμενες από το σύστημα διακυβέρνησης προς μια βιώσιμη ενεργειακή μετάβαση και άλλους στόχους που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, όπως η επταετής πρόταση προϋπολογισμού 1 τρισεκατομμυρίου ευρώ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το σχέδιο ανάκαμψης 750 δισεκατομμυρίων ευρώ “Ε.Ε. επόμενης γενιάς”, το οποίο επιδιώκει να διατηρήσει το 25% των δαπανών της Ε.Ε. για φιλικές προς το περιβάλλον δαπάνες.

Ωστόσο, όπως αναφέρει το C.N.B.C. (Consumer News and Business Channel ) (2020), η πανδημία παρέχει επίσης κάλυψη για παράνομες δραστηριότητες, όπως η αποψίλωση των δασών του Αμαζονίου και η αύξηση της λαθροθηρίας στην Αφρική, ενώ η παρεμπόδιση των περιβαλλοντικών προσπαθειών διπλωματίας σε συνδυασμό με τον καπιταλισμό τελευταία, δημιούργησε επίσης οικονομική πτώση που ορισμένοι προβλέπουν ότι θα επιβραδύνει τις επενδύσεις σε τεχνολογίες πράσινης ενέργειας.

### **3.6.8 Σε Διακρίσεις και Προκαταλήψεις**

Σύμφωνα με το The Daily Telegraph (2020), έντονη προκατάληψη, ξеноφοβία και ρατσισμός έχουν τεκμηριωθεί σε όλο τον κόσμο απέναντι σε ανθρώπους καταγωγής Κινέζικης και Ανατολικής Ασίας. Αναφορές από τον Φεβρουάριο του 2020 (όταν οι περισσότερες επιβεβαιωμένες περιπτώσεις περιορίστηκαν στην Κίνα) τεκμηρίωσαν ρατσιστικά συναισθήματα που εκφράστηκαν σε ομάδες παγκοσμίως για τους Κινέζους που “αξίζουν” τον ιό. Κινέζοι και άλλοι ασιατικοί λαοί στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες ανέφεραν αυξανόμενα επίπεδα ρατσιστικής κακοποίησης και επιθέσεων. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει το Business Insider (2020), ο πρώην πρόεδρος των Η.Π.Α. Ντόναλντ Τραμπ κατηγορήθηκε για το γεγονός ότι αναφέρεται

στο COVID-19 ως “Chinese Virus (Κινέζικος Ιός)” και “Kung Flu (Κουνγκ Γρίπη)”, τα οποία έχουν καταδικαστεί ως ρατσιστικά και ξενοφοβικά.

Σύμφωνα με το The Wall Street Journal (2020), μετά την εξέλιξη της επιδημίας σε νέες χώρες hotspot, άτομα από την Ιταλία (η πρώτη χώρα στην Ευρώπη που αντιμετώπισε σοβαρό ξέσπασμα του COVID-19) έγιναν αντικείμενα καχυποψίας και ξενοφοβίας, όπως και τα άτομα από hotspot άλλων χωρών. Ακόμα, όπως αναφέρει το Slate (2020), Οι διακρίσεις εναντίον μουσουλμάνων στην Ινδία κλιμακώθηκαν αφού οι αρχές δημόσιας υγείας αναγνώρισαν τη συγκέντρωση μιας ισλαμικής ιεραποστολής (Tablighi Jama) στο Νέο Δελχί στις αρχές Μαρτίου 2020 ως πηγή εξάπλωσης, ενώ σύμφωνα με το Human Rights Watch (2020), από τα τέλη Απριλίου 2020, στο Παρίσι είχαν ξεσπάσει ταραχές λόγω αστυνομικής μεταχείρισης περιθωριοποιημένων εθνοτικών ομάδων κατά τη διάρκεια του τότε lockdown. Ο ρατσισμός και η ξενοφοβία προς τους νότιους και νοτιοανατολικούς Ασιάτες αυξήθηκε στα αραβικά κράτη του Περσικού Κόλπου. Η κοινότητα LGBTQ της Νότιας Κορέας κατηγορήθηκε από ορισμένους για την εξάπλωση του COVID-19 στη Σεούλ. Στην Κίνα, μερικοί άνθρωποι αφρικανικής καταγωγής εκδιώχθηκαν από τα σπίτια τους και τους είπαν να φύγουν από την Κίνα εντός 24 ωρών, λόγω παραπληροφόρησης ότι αυτοί και άλλοι ξένοι εξάπλωναν τον ιό. Αυτός ο ρατσισμός και η ξενοφοβία επικρίθηκαν από ορισμένες ξένες κυβερνήσεις, από τα διπλωματικά σώματα και από τον Κινέζο πρέσβη στη Ζιμπάμπουε.

Οι διακρίσεις λόγω ηλικίας κατά των ηλικιωμένων ενηλίκων, ενώ υπήρχαν ήδη πριν από την πανδημία, έγιναν πιο διαδεδομένες κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αυτό αποδόθηκε στην αντιληπτή τους ευπάθεια στον ιό και τα επακόλουθα μέτρα φυσικής και κοινωνικής απομόνωσης, τα οποία, σε συνδυασμό με την ήδη μειωμένη κοινωνική τους δραστηριότητα, αύξησαν την εξάρτηση από άλλους. Ομοίως, η περιορισμένη ψηφιακή παιδεία έχει αφήσει τους ηλικιωμένους πιο ευάλωτους στα αποτελέσματα της απομόνωσης, της κατάθλιψης και της μοναξιάς (Silva et al., 2021).

### **3.6.9 Στον Τρόπο Ζωής**

Όπως αναφέρει το Digital Commerce 360 (2021), η πανδημία έχει οδηγήσει πολλούς ανθρώπους να προσαρμοστούν σε τεράστιες αλλαγές στη ζωή, από την αυξημένη δραστηριότητα του διαδικτυακού εμπορίου μέχρι την αγορά εργασίας. Η κοινωνική

απόσταση έχει προκαλέσει αυξημένες πωλήσεις από μεγάλες εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου όπως η Amazon, η Alibaba και η Coupang. Οι διαδικτυακοί λιανοπωλητές στις Η.Π.Α. σημείωσαν πωλήσεις 791,70 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2020, αύξηση 32,4% από 598,02 δισεκατομμύρια δολάρια από το προηγούμενο έτος. Η τάση των παραγγελιών παράδοσης κατ' οίκον έχει αυξηθεί λόγω της πανδημίας, ενώ τα εσωτερικά εστιατόρια φαίνονται κλειστά λόγω lockdown ή χαμηλών πωλήσεων. Ακόμα, όπως αναφέρει το SECURITY Magazine (2020), οι χάκερ και οι εγκληματίες/απατεώνες στον κυβερνοχώρο έχουν αρχίσει να στοχεύουν άτομα λόγω των μαζικών αλλαγών, με μερικούς να προσποιούνται ότι είναι μέλος των C.D.C. και άλλοι χρησιμοποιούν διαφορετικά σχήματα ηλεκτρονικού ψαρέματος (phishing). Με βάση το World Economic Forum (2020), η εκπαίδευση σε όλο τον κόσμο έχει μετατοπιστεί όλο και περισσότερο από τη φυσική παρακολούθηση σε εφαρμογές τηλεδιάσκεψης, όπως το Zoom, καθώς τα μέτρα lockdown έχουν ως αποτέλεσμα τα σχολεία να αναγκαστούν να κλείσουν, ενώ σύμφωνα με το NPR (2020), λόγω της πανδημίας, σημειώθηκαν μαζικές απολύσεις στους κλάδους των αεροπορικών εταιρειών, των ταξιδιών, του τουρισμού και σε κάποιους άλλους. (Δεν υπήρχαν σημάδια μόνιμης ανάρρωσης μέχρι τον Μάιο του 2021).

### 3.7 Διάδοση πληροφοριών

Η τρέχουσα έρευνα και το ευρετήριο για το COVID-19 εμφανίζεται στο χαρτοφυλάκιο των National Institutes of Health (N.I.H.) (2020) για COVID-19. Ορισμένα πρακτορεία εφημερίδων κατάργησαν τα διαδικτυακά paywalls τους για ορισμένα ή όλα τα άρθρα και τις δημοσιεύσεις που σχετίζονται με το COVID-19, ενώ οι επιστημονικοί εκδότες διέθεσαν επιστημονικές δημοσιεύσεις σχετικά με το ξέσπασμα της πανδημίας, με ανοιχτή πρόσβαση. Μερικοί επιστήμονες επέλεξαν να μοιράζονται τα αποτελέσματά τους γρήγορα σε διακομιστές προεκτύπωσης όπως το bioRxiv (Aristovnik, Ravšelj & Umek, 2020).

Οι χάρτες έχουν διαδραματίσει βασικό ρόλο στη διάδοση πληροφοριών σχετικά με τη χωρική κατανομή της νόσου, ειδικά με την ανάπτυξη ταμπλό για την παρουσίαση δεδομένων σε σχεδόν πραγματικό χρόνο. Οι μέθοδοι οπτικοποίησης δεδομένων έχουν προκαλέσει κάποια κριτική, ωστόσο, στην υπερβολική απλούστευση των γεωγραφικών



προτύπων που υποδεικνύονται από χάρτες που υιοθετούν εθνικές και όχι τοπικές κλίμακες χαρτών (Kent, 2020).

### 3.7.1 Παραπληροφόρηση

Σύμφωνα με το Financial Times (2020), η πανδημία COVID-19 είχε ως αποτέλεσμα την παραπληροφόρηση και θεωρίες συνωμοσίας σχετικά με την κλίμακα της πανδημίας και την προέλευση, την πρόληψη, τη διάγνωση και τη θεραπεία της νόσου. Οι ψευδείς πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της σκόπιμης παραπληροφόρησης, έχουν διαδοθεί μέσω των κοινωνικών μέσων, των μηνυμάτων κειμένου, και των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Δημοσιογράφοι συνελήφθησαν για φερόμενη διάδοση ψευδών ειδήσεων σχετικά με την πανδημία. Οι ψευδείς πληροφορίες έχουν επίσης διαδοθεί από διασημότητες, πολιτικούς και άλλες σημαντικές δημόσιες προσωπικότητες. Η εξάπλωση της παραπληροφόρησης COVID-19 από τις κυβερνήσεις ήταν επίσης σημαντική.

Διάφορες εμπορικές απάτες ισχυρίστηκαν ότι προσφέρουν θεραπεία στο σπίτι, υποτιθέμενες προληπτικές ενέργειες και “θαυματουργές” θεραπείες. Αρκετές θρησκευτικές ομάδες ισχυρίστηκαν ότι η πίστη τους θα τους προστατεύσει από τον ιό, ενώ σύμφωνα με το Alliance for Science (2020), χωρίς αποδεικτικά στοιχεία, ορισμένοι ισχυρίστηκαν ότι ο ιός είναι ένα βιολογικό όπλο που κατά λάθος ή σκόπιμα διέρρευσε από ένα εργαστήριο, ένα σύστημα ελέγχου πληθυσμού, το αποτέλεσμα μιας λειτουργίας κατασκοπείας ή την παρενέργεια των αναβαθμίσεων 5G σε κυψελοειδή δίκτυα.

Όπως αναφέρει το Skeptical Inquirer (2020), ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Υ.) κήρυξε "infodemic" εσφαλμένων πληροφοριών σχετικά με τον ιό που ενέχει κινδύνους για την παγκόσμια υγεία. Ενώ η υιοθέτηση πληροφοριών από θεωρίες συνωμοσίας δεν είναι νέο φαινόμενο, στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία. Οι γνωστικές προκαταλήψεις, όπως η εξαγωγή συμπερασμάτων χωρίς στοιχεία και η επιβεβαίωση προκαταλήψεων, μπορεί να συνδέονται με την εμφάνιση συνωμοτικών πεποιθήσεων. Εκτός από τις επιπτώσεις στην υγεία, οι βλάβες που προκύπτουν από την εξάπλωση παραπληροφόρησης και την έγκριση θεωριών συνωμοσίας περιλαμβάνουν την

αυξανόμενη δυσπιστία των ειδησεογραφικών οργανισμών και των ιατρικών αρχών, καθώς και τη διχασμό και τον πολιτικό κατακερματισμό.

## **3.8 Πανδημία COVID-19 και Κλάδος του Καφέ**

### **3.8.1 Η Ανησυχία**

Μέσα σε λίγες μόνο εβδομάδες, η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 εξελίχθηκε σε μια παγκόσμια κρίση δημόσιας υγείας, με περισσότερες από 180 χώρες και πληγείσες περιοχές. Μέχρι σήμερα, σύμφωνα με εκτιμήσεις του John Hopkins University Corona Virus Resource Centre (2021), περισσότερα από 183 δισεκατομμύρια άτομα έχουν εντοπιστεί θετικά στον ιό και περισσότεροι από 3,9 εκατομμύρια θάνατοι έχουν μετρηθεί.

Επιπλέον, η πανδημία COVID-19 επηρεάζει την καθημερινή ζωή ανθρώπων καθώς και τις οικονομίες σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ε.Κ.Δ.) (2020), η κρίση του COVID-19 παρουσιάζει ένα σοκ ζήτησης και προσφοράς που επηρεάζει τις διεθνείς εμπορικές ροές και αλυσίδες παραγωγής. Αν και οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν πολιτικές για να σώσουν ζωές και να μετριάσουν την οικονομική ζημιά, είναι μια παγκόσμια οικονομική ύφεση που ξεδιπλώνεται. Οι περισσότεροι διεθνείς οργανισμοί και τα ερευνητικά ιδρύματα προβλέπουν μια απότομη αρχική μείωση της οικονομικής ανάπτυξης και αύξηση της ανεργίας, ακολουθούμενα όμως από ανάκαμψη, της οποίας η έκταση θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα των μέτρων που ελήφθησαν για την αντιμετώπιση της κρίσης COVID-19 και πόσο γρήγορα μπορεί να επιστρέψει η εμπιστοσύνη στις αγορές.

Όπως αναφέρει ο Ι.Κ.Ο. (2020), η διάδοση του COVID-19 αποτελεί μια σημαντική πρόσθετη πρόκληση για τον κόσμο και τον κλάδο του καφέ, ο οποίος έχει περάσει από μια παρατεταμένη περίοδο χαμηλών τιμών παραγωγών. Παρά τη σταθερή συνολική ανάπτυξη του τομέα, οι τιμές του καφέ έχουν παρουσιάσει μια συνεχιζόμενη πτωτική τάση από το 2016, πέφτοντας 30% κάτω από το μέσο όρο των τελευταίων δέκα ετών. Πολλοί από τους 25 εκατομμύρια αγρότες παγκοσμίως, των οποίων η πλειονότητα είναι μικροκαλλιεργητές, αγωνίζονται να καλύψουν το λειτουργικό τους κόστος αφού οι

τιμές των εισροών συνεχίζουν να αυξάνονται. Κατά συνέπεια, τα αγροτικά εισοδήματα μειώνονται και τα μέσα διαβίωσης διατρέχουν όλο και μεγαλύτερο κίνδυνο. Έλλειψη επενδύσεων στον εκσυγχρονισμό των γεωργικών εγκαταστάσεων και στην προσαρμογή στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής ενέχει σοβαρό κίνδυνο για τη βιωσιμότητα του τομέα και τη μελλοντική προσφορά καφέ.

### **3.8.2 Ανάλυση και Βασικά Αποτελέσματα**

Βραχυπρόθεσμα, η κατανάλωση εκτός σπιτιού μειώνεται σημαντικά καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός χωρών υιοθετεί ολικό ή μερικό lockdown. Γραφεία, καφετέριες και εστιατόρια παραμένουν κλειστά προκειμένου να μειωθεί η εξάπλωση του ιού.

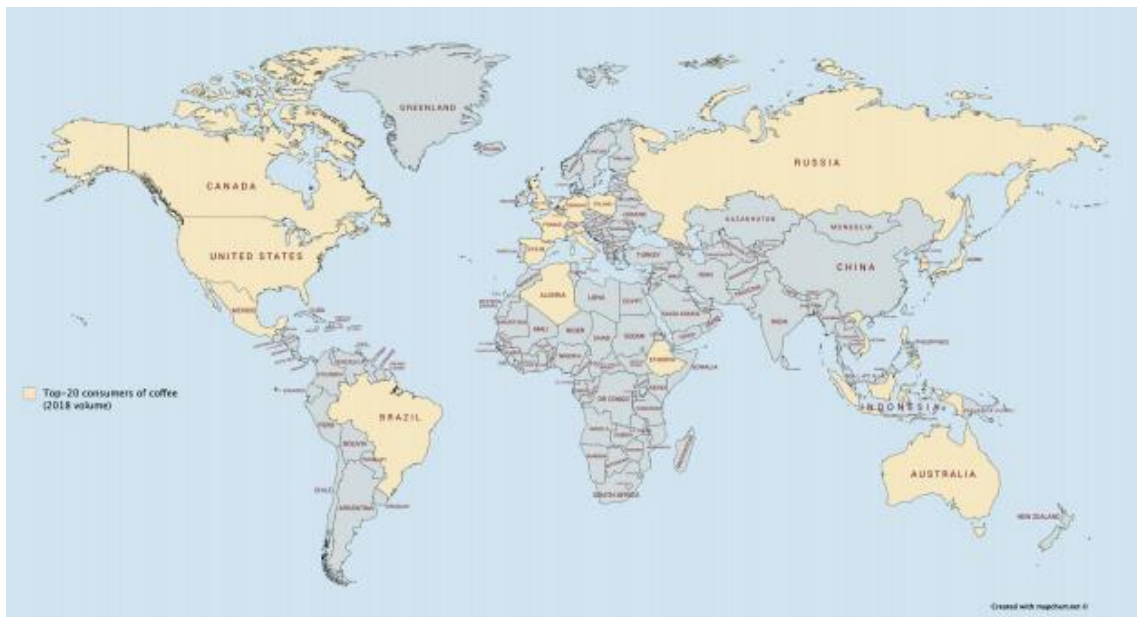
Από την άλλη πλευρά, τα δεδομένα σε επίπεδο λιανικής και σουπερμάρκετ υποδηλώνουν ότι η αγορά πανικού και η αποθήκευση αγαθών έχει οδηγήσει σε αυξημένη ζήτηση από πλευράς καταναλωτών σε ορισμένες χώρες, αφού, όπως προκύπτει από δεδομένα του ινστιτούτου έρευνας αγοράς I.R.I. (2020), παρουσιάστηκε αύξηση της ζήτησης στην κατηγορία του καβουρδισμένου καφέ. Συγκεκριμένα, την εβδομάδα που έληξε στις 15 Μαρτίου 2020, οι καταναλωτικές δαπάνες σε Ιταλία και Γαλλία είχαν αυξηθεί κατά 34,6% και 29,5%, αντίστοιχα, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο πέρυσι. Ωστόσο, αυτό είναι απίθανο να έχει συνεχή επίδραση στην κατανάλωση. Έπειτα από μια αρχική αύξηση της ζήτησης, θα υπάρχει αναλογικά μικρότερη ζήτηση κατά τις επόμενες εβδομάδες και μήνες καθώς οι καταναλωτές μειώνουν τα αποθέματα που διατηρούνται στα σπίτια.

Όπως αναφέρει ο I.C.O. (2020), μια πιο βαθιά επίδραση στην παγκόσμια ζήτηση καφέ μπορεί να αναμένεται σαν αποτέλεσμα της παγκόσμιας ύφεσης που προκλήθηκε από τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις του COVID-19. Τα μειωμένα εισοδήματα των νοικοκυριών θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε χαμηλότερη ζήτηση για καφέ σε όγκο. Επιπλέον, οι ευαίσθητοι στις τιμές καταναλωτές μπορούν να αντικαταστήσουν τον καφέ υψηλότερης αξίας με μείγματα ή μάρκες χαμηλότερης αξίας. Ωστόσο, η ελαστικότητα του εισοδήματος για τη ζήτηση του καφέ είναι πιθανό να είναι χαμηλή, ειδικά σε χώρες με υψηλά εισοδήματα και παραδοσιακές αγορές με υψηλά ποσοστά κατά κεφαλήν κατανάλωσης.

Η ακόλουθη ποσοτική ανάλυση επιχειρεί να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ της αύξησης του Α.Ε.Π. και της κατανάλωσης καφέ (σε όρους όγκου), ως εκ τούτου παρέχοντας μια εκτίμηση του σοκ από πλευράς ζήτησης που προκύπτει από το COVID-19.

### Δείγμα και δεδομένα

Το σύνολο των δεδομένων περιέχει ετήσιες παρατηρήσεις σχετικά με την κατανάλωση καφέ από τη βάση δεδομένων του I.C.O. Global Coffee, καθώς και οικονομικούς και δημογραφικούς δείκτες από τα Ηνωμένα Έθνη (Ο.Η.Ε.) και την World Bank, για τις είκοσι περισσότερο σημαντικές χώρες που καταναλώνουν καφέ, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 71% της παγκόσμιας ζήτησης (Διάγραμμα 3.5). Το σύνολο των δεδομένων περιέχει έως και 578 ετήσιες, ειδικές για κάθε χώρα παρατηρήσεις για κάθε μεταβλητή.



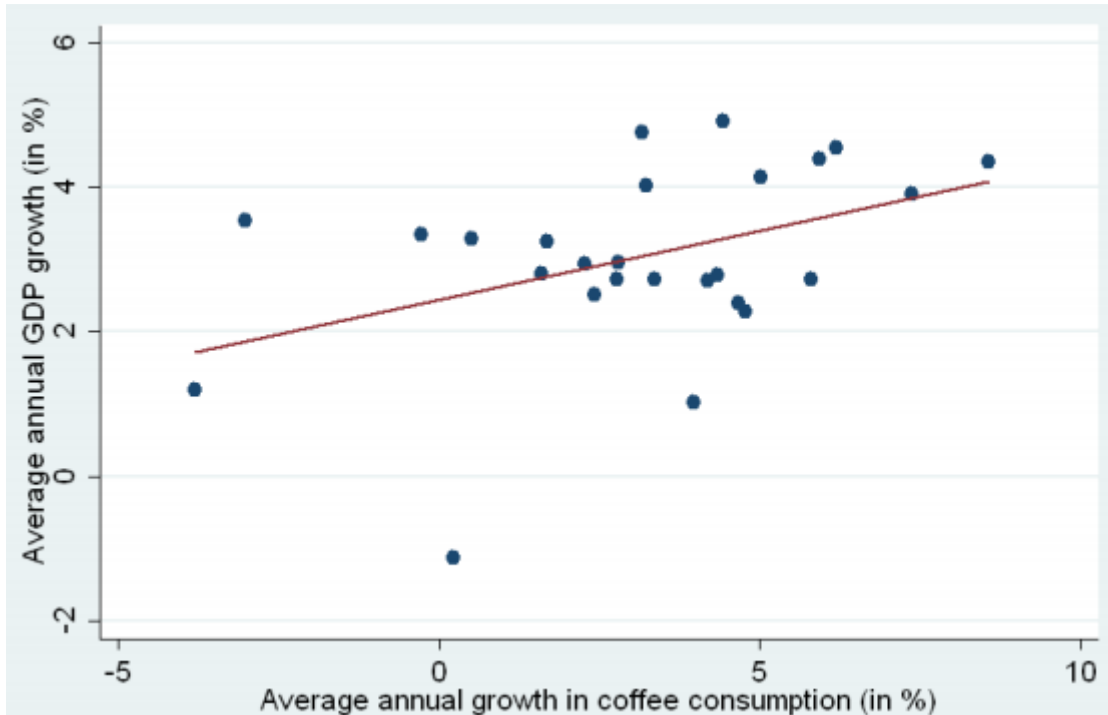
**Διάγραμμα 3.5:** Οι 20 σημαντικότερες χώρες στην κατανάλωση καφέ.

Πηγή: I.C.O. 2020, *Impact of COVID-19 on the Global Coffee Sector – The Demand Side*

### Οπτική επιθεώρηση των δεδομένων

Ως πρώτο βήμα, η σχέση μεταξύ της μεταβλητής ενδιαφέροντος (αύξηση στην κατανάλωση του καφέ) και του βασικού παράγοντα (αύξηση του Α.Ε.Π.) ελέγχεται οπτικά. Το Διάγραμμα 3.6 δείχνει τους ετήσιους ρυθμούς αύξησης του Α.Ε.Π. σε σχέση

με τους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης στην κατανάλωση καφέ. Και οι δύο μεταβλητές εκφράζονται σε ποσοστιαίους όρους. Κάθε σημείο στο Διάγραμμα 3.6 αντιπροσωπεύει τον ετήσιο μέσο όρο των 20 χωρών που περιλαμβάνονται στο δείγμα, έχοντας αφαιρέσει 2 ακραίες τιμές από το διάγραμμα (έτη 1992 και 1999).



**Διάγραμμα 3.6:** Σχέση μεταξύ κατανάλωσης καφέ και Α.Ε.Π. στις κορυφαίες 20 χώρες που καταναλώνουν καφέ. Μέσος όρος ετήσιου δείγματος για την περίοδο 1990 – 2018.

Πηγή: I.C.O. 2020, *Impact of COVID-19 on the Global Coffee Sector – The Demand Side*

Το διάγραμμα αποκαλύπτει ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του Α.Ε.Π. του δείγματος κυμαίνεται από -1,1% έως + 4,9%, ενώ οι μέσοι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης της κατανάλωσης καφέ ήταν μεταξύ -3,8% και + 33,1%.

Η κόκκινη γραμμή της γραμμικής παλινδρόμησης υποδηλώνει μια θετική σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του Α.Ε.Π. και της αύξησης της κατανάλωσης καφέ. Ωστόσο, μια πιο ισχυρή εκτίμηση απαιτεί έλεγχο για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε χώρας ή για συγκεκριμένους χρονικούς παράγοντες (π.χ. τιμές καφέ, ήπιους χειμώνες και ζεστά καλοκαίρια σε κάθε δεδομένο έτος) που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κατανάλωση.

#### Οικονομική ανάλυση και αποτελέσματα

Χρησιμοποιείται ένα πλαίσιο παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της ανάπτυξης του Α.Ε.Π. (εξαρτώμενη μεταβλητή) και της αύξησης στην κατανάλωση καφέ. Επιπρόσθετες ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι έλεγχοι ανά χώρα και χρόνο για την κοινωνικοοικονομική εξέλιξη, το μέγεθος της αγοράς, την ωριμότητα της αγοράς καφέ.

Με μια ποικιλία προδιαγραφών μοντέλου, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης δείχνουν ότι η ανάπτυξη του Α.Ε.Π. και η κατανάλωση καφέ συσχετίζονται. Τα αποτελέσματα είναι εξαιρετικά στατιστικά σημαντικά (βλ. Παράρτημα 3.1 για προδιαγραφές μοντέλου).

Με την προϋπόθεση ότι η σχέση μεταξύ αύξησης του Α.Ε.Π. και αύξησης της κατανάλωσης καφέ που έχει καθοριστεί για τις χώρες δείγματος είναι παρόμοια σε εκείνες τις αγορές που δεν περιλαμβάνονται στο δείγμα (το υπόλοιπο 29% της παγκόσμιας ζήτησης καφέ), τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης υποδηλώνουν ότι κατά μέσο όρο πτώση κατά 1% στην αύξηση του Α.Ε.Π. παγκοσμίως συνδέεται με 0,95% χαμηλότερη αύξηση στην κατανάλωση καφέ, σε σχετικούς όρους. Πρόκειται για μείωση της ανάπτυξης της παγκόσμιας ζήτησης για καφέ κατά 1,6 εκατομμύρια bags των 60 kg σε απόλυτους όρους.

Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ακόμη και μια μέτρια μείωση της αύξησης του Α.Ε.Π., ως αποτέλεσμα της πανδημίας COVID-19, θα μπορούσε να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην παγκόσμια ζήτηση του καφέ. Το μοντέλο προβλέπει ότι μια μεγαλύτερη πτώση στην αύξηση του Α.Ε.Π. ή μία ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο θα είχε αναλογικά μεγαλύτερη επίδραση. Ως αποτέλεσμα, τα επίπεδα κατανάλωσης του καφέ θα μπορούσαν να μείνουν σταθερά (ή ακόμη και να μειωθούν) σε σύγκριση με τα χρόνια πριν την κρίση που χαρακτηρίζονταν από σταθερά αυξανόμενη ζήτηση για καφέ (με ρυθμό 2% έως 3% ετησίως).

### Συζήτηση και επόμενα βήματα

Όπως αναφέρει ο I.C.O. (2020), τα αποτελέσματα προέρχονται από την ανάλυση ιστορικών δεδομένων που καλύπτουν δείγμα είκοσι χωρών. Υπάρχει σημαντική διακύμανση στις μεταβλητές των αποτελεσμάτων που αντικατοπτρίζει την περιφερειακή και παγκόσμια οικονομική ύφεση του παρελθόντος (π.χ. Μεγάλη Ύφεση 2008). Κατ' αρχήν, αυτή η παραλλαγή βοηθά να απομονωθούν οι επιδράσεις από στατιστικό θόρυβο και επιτρέπει τις ισχυρές προβλέψεις.

Ωστόσο, η προγνωστική ισχύς του μοντέλου υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Αυτοί σχετίζονται με τη χρήση ιστορικών δεδομένων για την προβολή του αντίκτυπου της πανδημίας του COVID-19, η οποία από πολλές απόψεις είναι ειδική περίπτωση.

Πρώτον, καμία από τις προηγούμενες χρηματοοικονομικές κρίσεις δεν μπορεί να συγκριθεί, όσον αφορά το μέγεθος και τη σοβαρότητα του σοκ (αλλά πιθανώς και την ανάκαμψη), με τις επιπτώσεις του COVID-19 στην παγκόσμια οικονομία.

Δεύτερον, πολλά από τα μέτρα που έλαβαν οι κυβερνήσεις ως απάντηση στο COVID-19 είναι άνευ προηγουμένου. Για παράδειγμα, τα μέτρα κοινωνικής απόστασης έχουν προκαλέσει το κλείσιμο μεγάλων τμημάτων του τομέα λιανικής και του τουρισμού. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει σοβαρά την κατανάλωση καφέ εκτός σπιτιού και, συνεπώς, τη συνολική ζήτηση για καφέ, εάν το έλλειμμα δεν αντισταθμιστεί από την αυξημένη κατανάλωση στο σπίτι.

Τέλος, εκτός από τη μείωση της ποσότητας του καταναλισκόμενου καφέ, που αναλύεται εν συντομία, είναι πιθανές και επιπτώσεις αντικατάστασης. Οι ευαίσθητοι στις τιμές καταναλωτές θα μπορούσαν να αναζητήσουν φθηνότερες εναλλακτικές λύσεις για τον καφέ που συνήθιζαν να αγοράζουν πριν από την κρίση, π.χ. αντικαθιστώντας τις μάρκες υψηλής ποιότητας και τον 'premium' καφέ με προσφορές χαμηλότερου κόστους. Ωστόσο, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες για να ποσοτικοποιηθεί αυτή η επίδραση.

Αυτό είναι ένα πρώτο βήμα στην αξιολόγηση της πανδημίας COVID-19 στον παγκόσμιο κλάδο του καφέ, παρέχοντας πληροφορίες για την ενημέρωση της συζήτησης ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Η ανάλυση που παρουσιάζεται εδώ επικεντρώνεται στις επιδράσεις στο κομμάτι της ζήτησης. Ωστόσο, η κρίση του COVID-19 επηρεάζει επίσης την πλευρά και της προσφοράς. Καθώς ο ιός συνεχίζει να εξαπλώνεται στις χώρες που καλλιεργούν καφέ, τόσο οι αλυσίδες παραγωγής όσο και οι αλυσίδες εφοδιασμού διαταράσσονται επίσης σοβαρά.

Ως εκ τούτου, όπως δηλώνει ο I.C.O. (2020), μόνο αν συγκεκριμένες επιπτώσεις της πανδημίας για τους καλλιεργητές καφέ, τους εμπόρους, τους καβουρδιστές και οι καταναλωτές γίνουν καλά κατανοητές θα μπορέσουν να προσδιοριστούν αποτελεσματικά μέτρα έκτακτης ανάγκης και αποκατάστασης προκειμένου να ξεπεραστεί η κρίση και να εξασφαλιστεί μακροπρόθεσμα βιωσιμότητα του παγκόσμιου κλάδου του καφέ.

### 3.9 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο έγινε παρουσίαση της πανδημίας του COVID-19. Παρουσιάστηκαν πληροφορίες σχετικά με την εμφάνιση και την έξαρση της πανδημίας και στατιστικά στοιχεία κρουσμάτων και θανάτων που οφείλονται σε αυτή. Ακόμα, έγινε αναφορά σε δεδομένα που αφορούν τα συμπτώματα της ασθένειας, τρόπους μετάδοσης, τα αίτια έξαρσης, μεθόδους διάγνωσης και πρόληψης, καθώς και τις μεθόδους θεραπείας και τη δυνατότητα εμβολιασμού για τον περιορισμό και την αντιμετώπισή της. Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν τα μέτρα που λήφθηκαν τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο για τον περιορισμό της. Ακόμα, παρουσιάστηκαν όλοι οι τομείς που επηρεάστηκαν από αυτήν και οι επιπτώσεις που είχε σε αυτούς, καθώς και το γενικό πλαίσιο παραπληροφόρησης που περιβάλλει την πανδημία σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος, έγινε αναφορά στις επιπτώσεις που έχει η πανδημία συγκεκριμένα στον κλάδο του καφέ και την ανησυχία που έχει προκαλέσει.

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.1: Οικονομική προσέγγιση και αποτελέσματα παλινδρόμησης**

Χρησιμοποιείται ένα πλαίσιο παλινδρόμησης σταθερών επιδράσεων log-log για την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της αύξησης του Α.Ε.Π. και της αύξησης της κατανάλωσης καφέ.

Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο φυσικός λογάριθμος της κατανάλωσης καφέ σε μία δεδομένη χώρα και έτος. Η κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή που περιλαμβάνεται στην ανάλυση είναι ο φυσικός λογάριθμος του πραγματικού Α.Ε.Π. (σε constant 2010 USD).

Πρόσθετες ανεξάρτητες μεταβλητές είναι στοιχεία ελέγχου ανά χώρα και χρόνο για κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη (δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης του ΟΗΕ), μέγεθος αγοράς (φυσικός λογάριθμος του πληθυσμού), ωριμότητα της αγοράς καφέ (dummy μεταβλητή, όπου το 1 δείχνει ότι η ετήσια κατανάλωση κατά κεφαλή καφέ υπερβαίνει το μέσο δείγμα των 3,2 kg). Τέλος, προστίθενται μεταβλητές ελέγχου (dummies) για κάθε χρόνο στο σύνολο των δεδομένων, με το 1990 να αποκλείεται ως έτος αναφοράς.



Προσδιορίστηκαν τέσσερα μοντέλα που διαφέρουν ως προς τις μεταβλητές ειδικού ελέγχου που συμπεριλαμβάνουν (Πίνακας 3.1). Ο συντελεστής για την κύρια επεξηγηματική μεταβλητή 'Log GDP real' είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε όλα τα μοντέλα. Αυτό υποδηλώνει ότι η αύξηση του Α.Ε.Π. και η κατανάλωση καφέ συσχετίζονται θετικά.

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης είναι ισχυρά με τον αποκλεισμό των ακραίων τιμών με ελαφρά μειωμένους αλλά εξαιρετικά στατιστικά σημαντικούς συντελεστές.

**Πίνακας 3.1:** Σχέση μεταξύ της αύξησης του Α.Ε.Π. και της κατανάλωσης καφέ στις κορυφαίες 20 χώρες που καταναλώνουν καφέ. Αποτελέσματα εκτίμησης με το μοντέλο σταθερών επιδράσεων log-log.

Πηγή: I.C.O. 2020, *Impact of COVID-19 on the Global Coffee Sector – The Demand Side*

VARIABLES	(1) Log coffee demand	(2) Log coffee demand	(3) Log coffee demand	(4) Log coffee demand
Log GDP real	1.052*** [0.0627]	0.923*** [0.102]	1.186*** [0.0873]	0.952*** [0.0997]
Human Development Index		-0.413 [0.797]	-0.283 [0.795]	-0.213 [0.780]
Log Population aged >=15		0.812*** [0.172]		0.773*** [0.169]
High per-capita coffee consumption* (y=1)			0.222*** [0.0439]	0.212*** [0.0431]
Year fixed effects	✓	✓	✓	✓
Country fixed effects	✓	✓	✓	✓
Constant	-13.96*** [1.696]	-24.52*** [2.622]	-17.59*** [2.047]	-24.90*** [2.566]
Observations	578	566	566	566
R-squared	0.639	0.648	0.650	0.664

\* Annual coffee consumption above sample median (3.2 kg/capita)  
Standard errors in brackets: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.10

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. C.D.C. 2020, *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*, viewed 29 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/faq.html>
2. N.H.S. 2020, *Coronavirus (COVID-19): General advice*, viewed 29 June 2021, <https://www.nhsinform.scot/illnesses-and-conditions/infections-and-poisoning/coronavirus-covid-19/coronavirus-covid-19-general-advice>
3. I.M.F. 2020, *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression*, viewed 29 June 2021, <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
4. Kai-Wang To K., Sridhar, S., Chiu Hei-Yeung, K., Hung Ling-Lung, D., Xin, L., Hung, Fan-Ngai, I., Raymond Tam, A., Chung Wai-Hin, T., Chan Fuk-Woo, J., Zhang Jian-Xia, A., Cheng Chi-Chung, V. & Kwok-Yung, Y. 2021, *Lessons learned 1 year after SARS-CoV-2 emergence leading to COVID-19 pandemic*, Journal: *Emerging Microbes & Infections* (10). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8006950/>
5. Sun, J., He, W.-T., Wang, L., Lai, A., Ji, X., Zhai, X., Li, G., Suchard, M., Tian, J., Zhou, J., Veit, M., Su, S., 2020, *COVID-19: Epidemiology, Evolution, and Cross-Disciplinary Perspectives*, Journal: *Trends in Molecular Medicine* (26). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7118693/>
6. Lovelace Jr, B. 2020, "World Health Organization names the new coronavirus: COVID-19", C.N.B.C., viewed 29 June 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/02/11/world-health-organization-names-the-new-coronavirus-covid-19.html>
7. European Centre for Disease Prevention and Control 2020, *Outbreak of severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2): increased transmission beyond China – fourth update*, <https://www.eC.D.C..europa.eu/sites/default/files/documents/SARS-CoV-2-risk-assessment-14-feb-2020.pdf>
8. Mohamad S., H., 2021, *SARS-CoV-2, Covid-19, and the debunking of conspiracy theories*, Journal: *Reviews in Medical Virology* (n/a). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7995093/>
9. The Guardian 2021, *Biden move to investigate Covid origins opens new rift in US-China relations*, viewed 29 June 2021, <https://www.theguardian.com/us-news/2021/may/27/biden-china-coronavirus-origins-beijing>

10. Wang, C., Horby, P., Hayden F. & Gao G. 2020, *A novel coronavirus outbreak of global health concern*, Journal: Lancet (395). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7135038/>
11. W.H.O. 2020, *Laboratory testing for 2019 novel coronavirus (2019-nCoV) in suspected human cases*, viewed 30 June 2021, <https://www.who.int/publications/i/item/10665-331501>
12. Li, R., Pei, S., Chen, B., Song, Y., Zhang, T., Yang, W. & Shaman, J. 2020, *Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV2)*, Journal: Science (368). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7164387/>
13. O.E.C.D. 2021, *COVID-19 pandemic*, viewed 24 June 2021, <https://www.ecdc.europa.eu/en>
14. The Economist 2021, *Tracking covid-19 excess deaths across countries*, viewed 30 June 2021, <https://www.economist.com/graphic-detail/coronavirus-excess-deaths-tracker>
15. Rothan, H. & Byrareddy, S. 2020, *The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak*, Journal: Journal of Autoimmunity (109). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7127067/>
16. Ritchie, H. & Roser, M. 2020, "What do we know about the risk of dying from COVID-19?", *Our World in Data*. Available at: <https://ourworldindata.org/covid-mortality-risk>
17. C.D.C. 2021, *Symptoms of Coronavirus*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C.gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html>
18. Gao, Z., Xu, Y., Sun, C., Wang, X., Guo, Y., Qiu, S. & Ma, K. 2021, *A systematic review of asymptomatic infections with COVID-19*, Journal: Journal of Microbiology, Immunology, and Infection (54). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7227597/>
19. Gandhi, RT., Lynch, JB. & Del Rio, C. 2020, *Mild or Moderate Covid-19*, Journal: The New England Journal of Medicine (383). Available at: <https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMcp2009249>
20. C.D.C. 2020, *COVID-19 and Your Health*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C.gov/coronavirus/2019-ncov/long-term-effects.html>
21. C.D.C. 2020, *Scientific Brief: SARS-CoV-2 Transmission*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C.gov/coronavirus/2019-ncov/science/science-briefs/sars-cov-2-transmission.html>

22. V'kovski, P., Kratzel, A., Steiner, S., Stalder, H. & Thiel V. 2021, *Coronavirus biology and replication: implications for SARS-CoV-2*, Journal: Nature Reviews. Microbiology (19). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7592455/>
23. Li, C., Zhao, C., Bao, J., Tang, B., Wang, Y. & Gu, B. 2020, *Laboratory diagnosis of coronavirus disease-2019 (COVID-19)*, Journal: Clinica Chimica Acta; International Journal of Clinical Chemistry (510). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7329657/>
24. Salehi, S., Abedi, A., Balakrishnan S. & Gholamrezanezhad, A. 2020, *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): A Systematic Review of Imaging Findings in 919 Patients*, Journal: American Journal of Roentgenology (21). Available at: <https://www.ajronline.org/doi/10.2214/AJR.20.23034>
25. C.D.C. 2020, *What to Do If You Are Sick*, viewed 30 June 2021,  
<https://www.C.D.C.gov/coronavirus/2019-ncov/if-you-are-sick/steps-when-sick.html>
26. Li, Y., Chi, W., Su, J., Ferrall, L., Hung C. & Wu, T. 2020, *Coronavirus vaccine development: from SARS and MERS to COVID-19*, Journal: Journal of Biomedical Science (27). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7749790/>
27. Holder, J. 2021, "Tracking Coronavirus Vaccinations Around the World", *The New York Times*, viewed 30 June 2021,  
<https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>
28. Siemieniuk, R., Bartoszko, J., Ge, L., Zeraatkar, D., Izcovich, A., Kum, E., Pardo-Hernandez, H., Rochweg, B., Lamontagne, F., Han, M., Liu, Q., Agarwal, A., Agoritsas, T., Chu, D., Couban, R., Darzi, A., Devji, T., Fang, B., Fang, C., Flottorp, A., Foroutan, F., Ghadimi, M., Heels-Ansdell, D., Honarmand, K., Hou, L., Hou, X., Ibrahim, Q., Khamis, A., Lam, B., Loeb, M., Marcucci, M., McLeod, S., Motaghi, S., Murthy, S., Mustafa, R., Neary, J., Qasim, A., Rada, G., Riaz, I., Sadeghirad, B., Sekercioglu, N., Sheng, L., Sreekanta, A., Switzer, C., Tendal, B., Thabane, L., Tomlinson, G., Turner, T., Vandvik, P., Vernooij, R., Viteri-García, A., Wang, Y., Yao, L., Ye, Z., Guyatt, G. & Brignardello-Petersen, R. 2020, *Drug treatments for covid-19: living systematic review and network meta-analysis*, Journal: BMJ (370). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7390912/>
29. Doyle, M. 2020, 'WHO doctor says lockdowns should not be main coronavirus defence', *ABC*, <https://www.abc.net.au/news/2020-10-12/world-health-organization-coronavirus-lockdown-advice/12753688>

30. 'Statista' 2020, *What Share of the World Population Is Already on COVID-19 Lockdown?*, viewed 30 June 2021, <https://www.statista.com/chart/21240/enforced-covid-19-lockdowns-by-people-affected-per-country/>
31. 'Business Insider' 2020, *An interactive map of the US cities and states still under lockdown — and those that are reopening*, viewed 30 June 2021, <https://www.businessinsider.com/us-map-stay-at-home-orders-lockdowns-2020-3>
32. New York Times 2020, 'With Most Coronavirus Cases in Africa, South Africa Locks Down', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/2020/03/27/world/africa/south-africa-coronavirus.html>
33. The Guardian 2020, 'For a billion Indians, lockdown has not prevented tragedy', viewed 30 June 2021, <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2020/mar/29/india-lockdown-tragedy-healthcare-coronavirus-starvation-mumbai>
34. New York Times 2021, 'U.S. Intelligence Report Warns of Global Consequences of Social Fragmentation', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/2021/04/08/us/politics/intelligence-global-trends-report-pandemic.html>
35. New York Times 2020, 'Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html>
36. Chinazzi, M., Davis, J., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., Pastore, A., Mu, K., Rossi, L., Sun, K., Viboud, C., Xiong, X., Yu, H., Halloran, E., Longini, I. & Vespignani, A. 2020, *The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak*, Journal: Science (368). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7164386/>
37. The Diplomat 2020, 'Countries Evaluate Evacuation of Citizens Amid Wuhan Coronavirus Panic', viewed 30 June 2021, <https://thediplomat.com/2020/01/countries-evaluate-evacuation-of-citizens-amid-wuhan-coronavirus-panic/>
38. New York Times 2020, 'Shifting Ground in Coronavirus Fight: U.S. Will Evacuate Americans From Cruise Ship', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/2020/02/15/world/asia/japan-cruise-ship-coronavirus.html>

39. The Hill 2020, 'US-led coalition in Iraq drawing down over coronavirus concerns', viewed 30 June 2021, <https://thehill.com/policy/defense/488618-us-led-coalition-in-iraq-drawing-down-over-coronavirus-concerns>
40. UN News 2020, 'UN tallies action so far to fight COVID-19, and roadmap out of the pandemic', viewed 30 June 2021, <https://news.un.org/en/story/2020/06/1067132>
41. Politl.C.O. 2021, 'German anti-lockdown protests led to more coronavirus cases, study finds', viewed 30 June 2021, <https://www.politl.C.O..eu/article/anti-corona-restrictions-protests-responsible-for-coronavirus-outbreak-study-shows/>
42. The Source 2020, 'WashU Expert: Coronavirus far greater threat than SARS to global supply chain', viewed 1 July 2021, <https://source.wustl.edu/2020/02/washu-expert-coronavirus-far-greater-threat-than-sars-to-global-supply-chain/>
43. C.N.N. 2020, 'Dow falls 1,191 points -- the most in history', viewed 1 July 2021, <https://edition.C.N.N..com/2020/02/27/investing/dow-stock-market-selloff/index.html>
44. Scope Ratings GmbH 2020, 'Scope affirms China's sovereign rating at A+ and maintains the Outlook at Negative', viewed 1 July 2021, <https://scoperatings.com/#!/search/research/detail/162598EN>
45. MarketWatch 2020, 'Global insurers face losses of \$204 billion from Coronavirus, more than 9/11 and 2017 hurricanes, says Lloyd's of London', viewed 1 July 2021, <https://www.marketwatch.com/story/global-insurers-face-losses-of-204-billion-from-coronavirus-more-than-911-and-2017-hurricanes-says-lloyds-of-london-2020-05-14>
46. The Sydney Morning Herald 2020, 'Most significant crisis in the history of travel: where to now for tourism?', viewed 1 July 2021, <https://www.smh.com.au/business/the-economy/most-significant-crisis-in-the-history-of-travel-where-to-now-for-tourism-20200227-p5450j.html>
47. N.R.F. 2020, 'Coronavirus Resources for Retailers', viewed 1 July 2021, <https://nrf.com/resources/retail-safety-and-security-tools/coronavirus-resources-retailers>
48. C.N.B.C. 2020, '32% of Americans had outstanding housing payments at the beginning of August', viewed 1 July 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/08/06/32-percent-of-americans-had-outstanding-housing-payments-at-beginning-of-august.html>
49. C.N.B.C. 2020, 'Yelp data shows 60% of business closures due to the coronavirus pandemic are now permanent', viewed 1 July 2021,

- <https://www.C.N.B.C..com/2020/09/16/yelp-data-shows-60percent-of-business-closures-due-to-the-coronavirus-pandemic-are-now-permanent.html>
50. World Bank 2020, 'Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty', <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty>
51. Reuters 2020, 'Pandemic slashes worldwide income from work by a tenth: ILO', viewed 1 July 2021, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-ilo/pandemic-slashes-worldwide-income-from-work-by-a-tenth-ilo-idUSKCN26E1SM>
52. Yuen, K., Wang, X., Ma, F. & Li, K. 2020, *The psychological causes of panic buying following a health crisis*, Journal: International Journal of Environmental Research and Public Health (17). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7277661/>
53. The Guardian 2020, 'WHO warns of global shortage of face masks and protective suits', viewed 1 July 2021, <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/07/who-warns-global-shortage-face-masks-protective-suits-coronavirus>
54. The Guardian 2020, 'Coronavirus triggers UK shortage of illicit drugs', viewed 1 July 2021, <https://www.theguardian.com/society/2020/apr/12/coronavirus-triggers-uk-shortage-of-illicit-drugs>
55. B.B.C. 2020, 'Coronavirus: World risks 'biblical' famines due to pandemic – UN', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/world-52373888>
56. New York Times 2020, 'OPEC Scrambles to React to Falling Oil Demand From China', viewed 1 July 2021, <https://www.nytimes.com/2020/02/03/business/energy-environment/china-oil-opec.html>
57. B.B.C. 2020, 'US oil prices turn negative as demand dries up', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/business-52350082>
58. Business Insider 2020, 'Here are the latest major events that have been canceled or postponed because of the coronavirus outbreak, including the 2020 Tokyo Olympics, Burning Man, and the 74th Annual Tony Awards', viewed 1 July 2021, <https://www.businessinsider.com/major-events-cancelled-or-postponed-due-to-the-coronavirus-2020>
59. Fox News 2020, 'Churches cancel Sunday service, move online amid coronavirus outbreak', viewed 1 July 2021, <https://www.foxnews.com/us/coronavirus-update-church-sunday-service-online>

60. Middle East Eye (2020), 'Coronavirus: Saudi Arabia bans all Umrah pilgrimage to Mecca', viewed 1 July 2021, <https://www.middleeasteye.net/news/coronavirus-saudi-arabia-bans-umrah-pilgrimage-residents-and-citizens>
61. B.B.C. Sport 2020, 'Tokyo 2020: Olympic and Paralympic Games postponed because of coronavirus', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/sport/olympics/52020134>
62. Associated Press 2020, 'Coronavirus brings entertainment world to a standstill', viewed 1 July 2021, <https://apnews.com/article/movies-celebrities-entertainment-industry-new-york-virus-outbreak-31817b854e28b48fe64844478a3f1889>
63. H.B.R. 2020, 'How to Combat Zoom Fatigue', viewed 1 July 2021, <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
64. Foreign Policy 2020, 'Coronavirus in the Corridors of Power', viewed 1 July 2021, <https://foreignpolicy.com/2020/03/18/coronavirus-corridors-power-which-world-leaders-have-covid-19/>
65. United Nations Secretary-General 2020, 'Transcript of the Secretary-General's virtual press encounter on the appeal for global ceasefire', viewed 1 July 2021, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/press-encounter/2020-03-23/transcript-of-the-secretary-generals-virtual-press-encounter-the-appeal-for-global-ceasefire>
66. Food and Agriculture Organization of the United Nations 2020, 'Q&A: COVID-19 pandemic – impact on food and agriculture', viewed 2 July 2021, <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/en/>
67. W.F.P. 2020, '2020 Global Report On Food Crises', viewed 2 July 2021, <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000114546/download/>
68. UNESCO 2020, 'Education: From disruption to recovery', viewed 2 July 2021, <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
69. B.B.C. News (2020), 'Covid: Many students say their mental health is worse due to pandemic', viewed 2 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/education-56570061>
70. Santiago, G., Mazen, A., Perwaiz, M., Christian, S., Ross, G., Farouc, J., Simon, D., Jeffrey, R., Mark, T., Jenny, C., Paul, H., & Timothy, H. 2021, *Reduction in ST-Segment Elevation Cardiac Catheterization Laboratory Activations in the United States During COVID-19 Pandemic*, Journal: Journal of the American College of Cardiology (75). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7151384/>



71. Forbes 2020, 'U.K. Lockdown Has 'Broken HIV Chain' With Huge Reduction In New STI Cases', viewed 2 July 2021,  
<https://www.forbes.com/sites/jamiewareham/2020/05/01/uk-lockdown-has-broken-hiv-chain-with-huge-reduction-in-new-sti-cases/?sh=553dac6551bc>
72. C.D.C. 2020, 'Weekly U.S. Influenza Surveillance Report (FluView)', viewed 2 July 2021, <https://www.C.D.C..gov/flu/weekly/index.htm>
73. Brooks, S., Webster R., Smith, L., Woodland, L., Wessely S., Greenberg N. & Rubin, G. 2020, 'The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence', *Lancet* (395). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7158942/>
74. Bauwens, M., Compennolle, S., Stavrou, T., Müller, J.-F., Gent, J., Eskes, H., Levelt, P., Veefkind, J., Vlietinck, J. & Yu, H. 2020., 'Impact of Coronavirus Outbreak on NO<sub>2</sub> Pollution Assessed Using TROPOMI and OMI Observations', *Geophysical Research Letters* (47). Available at:  
<https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1029/2020GL087978>
75. Forbes 2020, 'As Europe Unveils 'Green' Recovery Package, Trans-Atlantic Rift On Climate Policy Widens', viewed 2 July 2021,  
<https://www.forbes.com/sites/scottcarpenter/2020/05/27/as-europe-unveils-green-recovery-package-trans-atlantic-rift-on-climate-policy-widens/?sh=590693b67e38>
76. C.N.B.C. 2020, 'Filthy bloody business:' Poachers kill more animals as coronavirus crushes tourism to Africa', viewed 2 July 2021,  
<https://www.C.N.B.C..com/2020/04/24/coronavirus-poachers-kill-more-animals-as-tourism-to-africa-plummets.html>
77. C.N.B.C. 2020, 'Coronavirus could weaken climate change action and hit clean energy investment, researchers warn', viewed 2 July 2021,  
<https://www.C.N.B.C..com/2020/03/13/coronavirus-could-weaken-climate-change-action-hit-clean-energy.html>
78. The Daily Telegraph 2020, 'Anti-Chinese racism spikes as virus spreads globally', viewed 5 July 2021,  
<https://www.telegraph.co.uk/news/2020/02/01/anti-chinese-racism-spikes-virus-spreads-globally/>
79. Business Insider 2020, 'Republicans are using racism against China to try to distract from Trump's disastrous coronavirus response', viewed 5 July 2021,  
<https://www.businessinsider.com/trump-using-racism-against-china-to-distract-from-coronavirus-failures-2020-3>

80. The Wall Street Journal 2020, 'Italians Are Being Treated as a Risk Abroad Over Coronavirus', viewed 5 July 2021, <https://www.wsj.com/articles/italians-are-being-treated-as-a-risk-abroad-over-coronavirus-11582913454>
81. Slate 2020, 'Indian Muslims Are Being Scapegoated for the Coronavirus', viewed 5 July 2021, <https://slate.com/news-and-politics/2020/04/tablighi-jamaat-india-muslims-coronavirus.html>
82. Human Rights Watch 2020, 'Covid-19 Fueling Anti-Asian Racism and Xenophobia Worldwide', viewed 5 July 2021, <https://www.hrw.org/news/2020/05/12/covid-19-fueling-anti-asian-racism-and-xenophobia-worldwide>
83. Silva, M., da Silva, D., Bacurau, A., Francisco, A., de Assumpção, D., Neri, A. & Borim, F. 2021, *Ageism against older adults in the context of the COVID-19 pandemic: an integrative review*, Journal: Revista de Saúde Pública (55). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8023321/>
84. Digital Commerce 360 2021, 'Data dive: How COVID-19 impacted ecommerce in 2020', viewed 5 July 2021, <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/>
85. SECURITY Magazine 2020, 'The future of hacking: COVID-19 shifting the way hackers work and who they target', viewed 5 July 2021, <https://www.securitymagazine.com/articles/93086-the-future-of-hacking-covid-19-shifting-the-way-hackers-work-and-who-they-target>
86. World Economic Forum 2020, 'The COVID-19 pandemic has changed education forever. This is how', viewed 5 July 2021, <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>
87. N.P.R. 2020, 'Pandemic Threatens Long-Term Job Security After Hospitality Industry Layoffs', viewed 5 July 2021, <https://www.npr.org/2020/09/29/917756656/pandemic-threatens-long-term-job-security-after-hospitality-industry-layoffs?t=1625477988318>
88. N.I.H. 2020, 'NIH COVID-19 Portfolio', viewed 5 July 2021, <https://icite.od.nih.gov/covid19/search/>
89. Aristovnik, A., Ravšelj, D. & Umek, L. 2020, *A Bibliometric Analysis of COVID-19 across Science and Social Science Research Landscape*, Journal: Sustainability (12). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9132>
90. Kent, J. 2020, *Mapping and Counter-Mapping COVID-19: From Crisis to Cartocracy*, Journal: The Cartographic Journal (57). Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00087041.2020.1855001>

91. Financial Times 2020, 'Huge text message campaigns spread coronavirus fake news', viewed 5 July 2021, <https://www.ft.com/content/34b6df5a-ea4a-471f-8ac9-606580480049>
92. Alliance for Science 2020, 'COVID: Top 10 current conspiracy theories', viewed 5 July 2021, <https://allianceforscience.cornell.edu/blog/2020/04/covid-top-10-current-conspiracy-theories/>
93. Skeptical Inquirer 2020, 'Conspiracy Theories Grow as COVID-19 Spreads', viewed 5 July 2021, <https://skepticalinquirer.org/2020/11/conspiracy-theories-grow-as-covid-19-spreads/>
94. John Hopkins University Corona Virus Resource Centre (2021), 'COVID-19 Dashboard', viewed 5 July 2021, <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
95. O.E.C.D. 2020, 'Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity', viewed 5 July 2021, [https://read.O.E.C.D.-ilibrary.org/view/?ref=126\\_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating\\_the\\_initial\\_impact\\_of\\_COVID-19\\_containment\\_measures\\_on\\_economic\\_activity](https://read.O.E.C.D.-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity)
96. I.C.O. 2020, *I.C.O. Coffee Development Report 2019*, viewed 5 July 2021, <https://www.internationalcoffeecouncil.org/eng/coffee-development-report.php>
97. I.R.I. 2020, 'Consumer Spending Tracker for MULOC Retailers US, UK, France. Italy, NZ', viewed 7 July 2021, <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-BCG-COVID-Global-Consumer-Spending-Tracker-2020-03-26.pdf>
98. I.C.O. 2020, *Impact of COVID-19 on the Global Coffee Sector – The Demand Side*, viewed 7 July 2021, <http://www.I.C.O..org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-1e.pdf>

### Ηλεκτρονικές πηγές

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19\\_pandemic#cite\\_note-:2-6](https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic#cite_note-:2-6)
2. [https://vac-lshtm.shinyapps.io/ncov\\_vaccine\\_landscape/](https://vac-lshtm.shinyapps.io/ncov_vaccine_landscape/)

## Κεφάλαιο 4

### Η Εταιρεία Nestlé Ελλάς Α.Ε.

#### 4.1 Βασικά Στοιχεία

Η εταιρεία Nestlé Ελλάς Α.Ε. είναι μία από τις τρεις εταιρείες που απαρτίζουν την οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα μαζί με την CPW Ελλάς και Nespresso Ελλάς. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε 9 κατηγορίες προϊόντων και απασχολεί περίπου 800 μόνιμους υπαλλήλους. Τα κύρια προϊόντα της εταιρείας στην ελληνική αγορά είναι παιδικές τροφές, καφές, σοκολάτα, μαγειρικά προϊόντα, δημητριακά για πρωινό, φυσικό μεταλλικό νερό, στιγμιαία ροφήματα, προϊόντα επαγγελματικής χρήσης καθώς και τροφές για κατοικίδια. Η εταιρεία είναι υπεύθυνη για την παγκόσμια εξαγωγή του ελληνικού καφέ του ελληνικού brand “Λουμίδης Παπαγάλος” και, συγκεκριμένα, οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις της στα Οινόφυτα είναι υπεύθυνες για εξαγωγές καφέ σε χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Αυστραλία, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Στο συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών, το 60% προκύπτει από την εγχώρια παραγωγή, ενώ ο κύκλος εργασιών της Nestlé Ελλάς κατά το 2018 έφτασε τα 339 εκατ. ευρώ. Όλες οι εγκαταστάσεις της εταιρείας έχουν περάσει το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2015 και την ενεργειακή πιστοποίηση ISO 50001:2018 και έχουν λάβει τις κατάλληλες πιστοποιήσεις σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001/2007 σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. ([www.nestle.gr/aboutus/keyfigures](http://www.nestle.gr/aboutus/keyfigures))

## 4.2 Ιστορική Αναδρομή

Τα πρώτα προϊόντα της Nestlé στην Ελλάδα εμφανίστηκαν στα τέλη του 19ου αιώνα, εισαγόμενα απευθείας από την Ελβετία. Παράλληλα, δημοσιεύτηκε σε ελληνικές εφημερίδες μια διαφήμιση για το "γαλακτούχον άλευρον Nestle".

Η Nestlé εμφανίστηκε επίσημα στην Ελλάδα το 1914 με την επωνυμία "Εταιρεία Nestlé & Anglo – Swiss Condensed Milk Co., Cham & Vevey (Ελβετία)" και εγκαταστάθηκε στην αριθμό 1 στην οδό Πλούτωνος με αριθμό τηλεφώνου 567 και αριθμό γραμματοκιβωτίου 34.

Την ίδια χρονιά, η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία μιας αποθήκης στον Πειραιά, η οποία δεχόταν όλα τα εισαγόμενα προϊόντα και κάλυπτε τις ανάγκες της αποθήκης της Αθήνας. Κατά τη διάρκεια του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, η Nestlé παραχώρησε την αποθήκη αυτή στο Διεθνή Ερυθρό Σταυρό, ο οποίος με τη σειρά του τη χρησιμοποίησε για την αποθήκευση σταφίδων και σύκων.

Το 1973 ιδρύθηκε η Nestlé Ελλάς Α.Β.Ε., κατέχοντας το 51% η Nestlé S.A. και το 49% η Προβγάλ Α.Ε. Η πρώτη έδρα της εταιρείας βρισκόταν στην Αθήνα, στην οδό Μητροπόλεως 5. Ο Ελβετός Adrien Guelat μετακόμισε στην Ελλάδα και εγκαταστάθηκε, θέτοντας έτσι τα αρχικά θεμέλια για τη βιομηχανική ανάπτυξη της Nestlé στη χώρα και εφαρμόζοντας τους βασικούς κανόνες λειτουργίας της εταιρείας με σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης.

Δύο χρόνια αργότερα, το 1975, τέθηκε σε λειτουργία το εργοστάσιο γάλακτος στο Πλατύ της Ημαθίας, το οποίο ήταν μια από τις πιο προηγμένες μονάδες γαλακτοκομικής παραγωγής εκείνη την εποχή.

Στις 15 Μαΐου 1979, η παραγωγή των προϊόντων μαγειρικής της Maggi ξεκίνησε σε μια ενοικιαζόμενη αποθήκη στο Καλαμάκι. Καλύπτοντας έκταση 800 τετραγωνικών μέτρων και με τη βοήθεια μηχανών Corazza, οι κύβοι παρήχθησαν σε συσκευασίες 1 λίτρου και 4 λίτρων.

Το 1982, η Sopral S.A.C. ιδρύθηκε ως υπεύθυνη για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Nestlé στην Ελλάδα.

Το 1985, η Carnation, συμπεριλαμβανομένης και της Carnation Ελλάς, εντάχθηκε στον όμιλο της Nestlé. Ένα χρόνο αργότερα, η συσκευασία και η παραγωγή των προϊόντων Maggi μεταφέρθηκε στο ιδιωτικό εργοστάσιο της Nestlé στην Αττική στο Κορωπί.

Η συμφωνία μεταξύ των εταιρειών Nestlé S.A. και Λουμίδης Α.Ε. υπεγράφη στις 25 Σεπτεμβρίου 1987. Η Λουμίδης Α.Ε. ενσωματώθηκε στον Όμιλο Nestlé μαζί με τα δύο εργοστάσια σοκολάτας και καφέ που διέθετε.

Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1991, προστέθηκε ένα τμήμα συσκευασίας και αποθήκευσης στιγμιαίου καφέ στο εργοστάσιο καφέ στα Οινόφυτα της Βοιωτίας.

Το 1993, η εταιρεία Μεταλλικά Νερά Κορπής ΑΒΕ.Ε. συγχωνεύτηκε στον Όμιλο Nestlé. Την ίδια χρονιά, οι εταιρείες Sopral ΑΕΕ, Ready Foods ΑΒΕ και Λουμίδης ΑΒΕ.Ε. ενοποιήθηκαν.

Ένα χρόνο αργότερα, το 1994, ιδρύθηκε ο Όμιλος Δημητριακών Ελλάδος ΕΟΟΣ που είχε ως στόχο την εισαγωγή και πώληση δημητριακών πρωινού στην Ελλάδα.

Μέχρι το 1995, το κεντρικό τμήμα διοίκησης της Nestlé είχε μεταφερθεί σε ιδιόκτητο κτίριο στον Παράδεισο στο Μαρούσι, όπου και βρίσκεται μέχρι και σήμερα. Το ίδιο έτος λειτούργησε για πρώτη φορά το νέο εργοστάσιο φυσικού μεταλλικού νερού στο Μοναστηράκι Αιτωλοακαρνανίας. Σήμερα διαθέτει δύο γεωτρήσεις, μπορεί να παράγει φυσικό απλό ή/και ανθρακούχο μεταλλικό νερό, εμφιαλώνει το νερό της πηγής Κορπή και διαθέτει 56 εργαζομένους.

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. ιδρύθηκε το 1998 και το 2005 ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Aqua Spring.

Το 2006 ήταν μια πολύ σημαντική χρονιά για τη Nestlé στην Ελλάδα. Η εταιρεία αφενός πούλησε το εργοστάσιό της στο Πλατύ Ημαθίας και αφετέρου εξαγόρασε την εταιρεία ΔΕΛΤΑ Παγωτό και το εργοστάσιό της στον Ταύρο. Δύο χρόνια αργότερα, με την εξαγορά της ΜΑΚΑΝ Α.Ε., ο Freddoccino προστέθηκε στα αγαπημένα προϊόντα της Nestlé.

Το 2010, η Nespresso εντάχθηκε στην επιχείρηση της Nestlé στην Ελλάδα. Η Nestlé Ελλάς Παγωτά και η ΜΑΚΑΝ συγχωνεύθηκαν στη Nestlé Ελλάς το 2011.

Το 2014, η Nestlé Waters Direct συγχωνεύτηκε με την εταιρεία Rainbow Waters.

Τον Οκτώβρη του 2016, η δραστηριότητα του παγωτού πέρασε στην κυριότητα μίας νέας εταιρείας, της Froneri Ελλάς Παγωτό, η οποία είναι ανεξάρτητη από την Nestlé Ελλάς ([www.nestle.gr/aboutus/history](http://www.nestle.gr/aboutus/history)).

## 4.3 Ο Όμιλος

Η ιστορία του ομίλου ξεκίνησε το 1866 με την ίδρυση της Anglo-Swiss Condensed Milk Company. Ο Henri Nestlé ανέπτυξε μια πρωτοποριακή βρεφική τροφή το 1867, και το 1905 η εταιρεία που ίδρυσε συγχωνεύεται με την Anglo-Swiss με έδρα το Σαμ (Cham) της Ελβετίας, για να σχηματίσει αυτό που είναι τώρα σήμερα γνωστό ως ο όμιλος Nestlé ([www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history](http://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history)).

Η Nestlé αποτελεί σήμερα μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων σε ολόκληρο τον κόσμο, καθώς απασχολεί περισσότερους από 270.000 εργαζομένους παγκοσμίως και διαθέτει 376 εργοστάσια σε 84 χώρες και στις πέντε ηπείρους.

Στον όμιλο Nestlé ανήκουν πάνω από 2000 brands. Μεταξύ αυτών, 34 brands παράγουν το καθένα πάνω από 1 δισεκατομμύριο ελβετικά φράγκα σε ετήσιες πωλήσεις σε επίπεδο λιανικής ([www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf)).

Το χαρτοφυλάκιο του ομίλου Nestlé καλύπτει σχεδόν κάθε κατηγορία τροφίμων και ποτών - προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες για όλα τα στάδια της ζωής, κάθε στιγμή της ημέρας, βοηθώντας τους ανθρώπους να φροντίζουν τον εαυτό τους και τις οικογένειές τους. Ακολουθεί ένα δείγμα ορισμένων από τις πιο γνωστές μάρκες του ομίλου ([www.nestle.com/aboutus/overview/ourbrands](http://www.nestle.com/aboutus/overview/ourbrands)):

- **Βρεφικές τροφές** – Cerelac, Gerber, NaturNes
- **Εμφιαλωμένο νερό** – Nestlé Pure Life, Perrier, S.Pellegrino
- **Δημητριακά** – Cheerios, Fitness, Lion, Nesquik Cereal
- **Σοκολάτα & ζαχαροπλαστική** – Aero, Cailler, Crunch, KitKat, Milkybar, Smarties, Toll House
- **Καφέ** – Nescafé, Nespresso, Λουμίδης Παπαγάλος
- **Μαγειρικά, διατηρημένα με απλή ψύξη και κατεψυγμένα τρόφιμα** – Buitoni, Herta, Hot Pockets, Lean Cuisine, Maggi, Stouffer's, Thomy
- **Γαλακτοκομικά** – Carnation, Coffee-Mate, La Laitière, Nido
- **Ροφήματα** – Milo, Nesquik, Nestea
- **Υπηρεσίες τροφίμων** – Maggi, Minor's, Lean Cuisine, Sjora, Stouffer's
- **Διατροφή φροντίδας υγείας** – Boost, Peptamen, Resource
- **Παγωτά** – Dreyer's, Extrême, Häagen-Dazs, Mövenpick, Nestlé Ice Cream

- **Προϊόντα διατροφής κατοικίδιων ζώων** – Alpo, Bakers Complete, Beneful, Cat Chow, Dog Chow, Fancy Feast, Felix, Friskies, Purina

Όσον αφορά την εγχώρια αγορά, η Nestlé έχει παρουσία στην Ελλάδα πάνω από 100 χρόνια. Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές εταιρείες τροφίμων και ποτών. Ο όμιλος Nestlé στην Ελλάδα (στον οποίο περιλαμβάνεται η Nestlé Ελλάς Α.Ε.), διαθέτει συνολικά 2 εργοστάσια και απασχολεί περίπου 800 εργαζομένους. Το χαρτοφυλάκιο της Nestlé Ελλάς Α.Ε. περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, το φυσικό και ανθρακούχο νερό Κορπή, το στιγμιαίο καφέ Nescafé, τον ελληνικό καφέ Λουμίδη Παπαγάλο και τον καφέ espresso Buondi.

#### Φυσικό Μεταλλικό Νερό Κορπή

Το εργοστάσιο Κορπή βρίσκεται κοντά στην Βόνιτσα στην περιοχή Μοναστηράκι Αιτωλοακαρνανίας στα Ακαρνανικά Βουνά, και εκεί το νερό εμφιαλώνεται στην πηγή του, με βάση τις πιο εξελιγμένες μεθόδους και ακολουθώντας τις αυστηρές προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο εργοστάσιο εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στο NQMS (Nestle Quality Management System) και το FSMS (Nestle Food Safety Management System), κύριο κομμάτι των οποίων αποτελεί και η εφαρμογή του συστήματος HACCP. Το εφαρμοζόμενο σύστημα ποιότητας είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000.

Το νερό είναι εξαιρετικής ποιότητας και περνάει καθημερινά από 500 ποιοτικούς ελέγχους για την πιστοποίηση της υψηλής ποιότητάς του. Το μερίδιο αγοράς του Κορπή στην περιοχή της Δυτικής Ελλάδας ανέρχεται στο 54% ([www.nestle.gr/brands/water/korpi](http://www.nestle.gr/brands/water/korpi)).

#### Καφές (Nescafé, Λουμίδης Παπαγάλος, Buondi)

Το Εργοστάσιο Καφέ βρίσκεται στη βιομηχανική ζώνη του νομού Βοιωτίας, πάνω στην Εθνική Οδό Αθηνών - Θεσσαλονίκης και σε απόσταση 55 χλμ. από την Αθήνα. Το συγκεκριμένο εργοστάσιο χτίστηκε το 1974 από τη Λουμίδης Α.Ε. για την παραγωγή και συσκευασία του ελληνικού καφέ Λουμίδης Παπαγάλος, που ήταν γνωστός στην ελληνική αγορά από το 1920 ([www.nestle.gr/aboutus/factories](http://www.nestle.gr/aboutus/factories)).



Το Σεπτέμβριο του 1987 η Λουμίδης Α.Ε. εξαγοράστηκε από τη Nestlé και αμέσως έγιναν στο εργοστάσιο οι απαιτούμενες επενδύσεις για εκσυγχρονισμό των γραμμών παραγωγής πεφρυγμένου καφέ, καθώς και η εγκατάσταση των γραμμών παραγωγής για τη συσκευασία στην Ελλάδα του Nescafé ([www.nestle.gr/brands/coffee](http://www.nestle.gr/brands/coffee)). Από το 2019, προστέθηκαν και οι γραμμές παραγωγής και συσκευασίας του Buondi, ενώ σύμφωνα με συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας, το 2020 προστέθηκε και η γραμμή παραγωγής-συσκευασίας του Nescafé Azera espresso. Αξίζει να σημειωθεί πως πέρα από το ισχυρό brand του Buondi στον καφέ espresso, κάτω από το ίδιο brand παρασκευάζεται από τη Nestlé Ελλάς Α.Ε. και ο καφές φίλτρου Plantage. Τέλος, η εταιρεία παρασκευάζει και τον καφέ MRC (Micronized Roasted Coffee) που δεν προορίζεται άμεσα για κατανάλωση από τους καταναλωτές, αλλά χρησιμοποιείται ως συστατικό πρόσμειξης με καφέ για βελτίωση των χαρακτηριστικών του.

Η σημερινή παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου βασίζεται σε δέκα υπερσύγχρονες γραμμές παραγωγής - συσκευασίας για τον Nescafé, τον ελληνικό καφέ Λουμίδα Παπαγάλο, τον καφέ espresso Buondi, τον καφέ espresso Azera, τον καφέ φίλτρου Plantage και τον καφέ MRC. Το εργοστάσιο λειτουργεί και ελέγχεται από 130 άτομα μόνιμου και 15 άτομα εποχικού προσωπικού και παράγει όλες τις συσκευασίες για το λιανεμπόριο και τη μαζική εστίαση (π.χ. εστιατόρια, καφετέριες, ξενοδοχεία κλπ.) με ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων και ιδιαίτερη μέριμνα για την ασφάλεια εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

#### 4.4 Παραγόμενα Προϊόντα

Τα κυριότερα και ευρείας κλίμακας προϊόντα σε παγκόσμιο επίπεδο της Nestlé Ελλάς Α.Ε. εντάσσονται στον κλάδο του καφέ. Σύμφωνα με συνέντευξη στελέχους της Nestlé Ελλάς Α.Ε., η εταιρεία διαθέτει 28 κωδικούς προϊόντων που παράγει ή/και συσκευάζει στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της στα Οινόφυτα Βοιωτίας. Και τα 28 αυτά διαφορετικά προϊόντα ανήκουν στην αγορά του καφέ και αποτελούν διαφορετικά είδη και τύποι καφέ. Τα προϊόντα αυτά αφορούν:

- **Στιγμιαίο Καφέ** (Nescafé Classic, Nescafé Classic Decaf, Nescafé Frappé, Nescafé Classic Ivory Coast, Nescafé Classic Brazil, Nescafé Gold, Nescafé

Gold Decaf, Nescafé Gold Organic, Nescafé Gold Origins Uganda-Kenya, Nescafé Gold Origins Indonesian Sumatra)

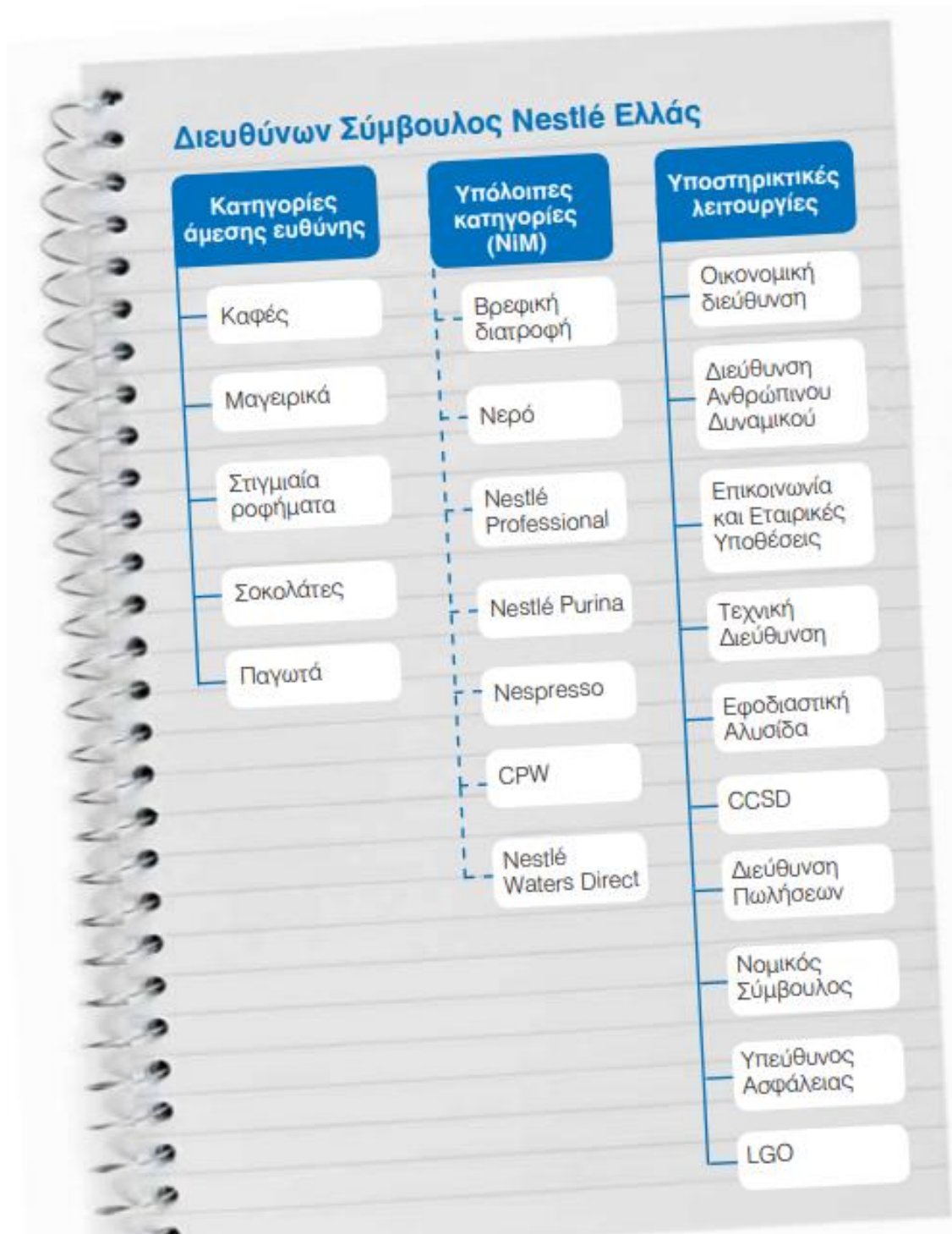
- **Ελληνικό Καφέ** (Λουμίδης Παπαγάλος Παραδοσιακός, Λουμίδης Παπαγάλος Κουπάτος, Λουμίδης Παπαγάλος Σκούρος, Λουμίδης Παπαγάλος Μονοποικιλιακός, Λουμίδης Παπαγάλος Χωρίς καφεΐνη)
- **Καφέ Espresso** (Buondi Rich, Buondi Prestige, Buondi Single Origin Honduras, Buondi Arabica Pure, Buondi Intense, Buondi Craft Colombia, Buondi Limited Edition Roastelier by Buondi Brazil, Roastelier by Buondi Colombia, Roastelier by Buondi Ethiopia, Nescafé Azera)
- **Καφέ Φίλτρου** (Buondi Plantage)
- **Καφέ MRC (Micronized Roasted Coffee)** – Ο συγκεκριμένος καφές δεν αποτελεί είδος καφέ που καταναλώνεται άμεσα από το καταναλωτικό κοινό, αλλά αποτελεί προϊόν για ανάμειξη με άλλα είδη καφέ με σκοπό τη δημιουργία καφέ με πιο πλούσιο άρωμα και γεύση.

## 4.5 Διοίκηση Εταιρείας

Η διοίκηση της Εταιρείας βρίσκεται στο Μαρούσι, στην οδό Πατρόκλου 4, Τ.Κ. 15125 και ο δικτυακός τόπος της είναι [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr). Το Διοικητικό Συμβούλιο της Nestlé Ελλάς Α.Ε. έχει πέντε μέλη και συνεδριάζει μία φορά το χρόνο. Αποτελείται από τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Αντιπρόεδρο και τρία μέλη που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στη Nestlé Ελλάς Α.Ε., και λαμβάνει αποφάσεις στρατηγικής, καθώς και επικυρώνει αποφάσεις που προκύπτουν από αλλαγές στην ελληνική νομοθεσία και απαιτούν τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου.

Το κεντρικό όργανο διακυβέρνησης της Nestlé στην Ελλάδα είναι το ManCom, το οποίο συγκαλείται δύο φορές το μήνα υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου της Nestlé Ελλάς Α.Ε., που κατά τα τελευταία έτη τη θέση αυτή κατέχει ο Νικόλαος Εμμανουηλίδης. Στο συμβούλιο αυτό εκπροσωπούνται τόσο οι κατηγορίες άμεσης ευθύνης για τη Nestlé Ελλάς Α.Ε., όσο και οι υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπου και λαμβάνονται οι λειτουργικές αποφάσεις για την εταιρεία αλλά και για τις κατηγορίες άμεσης ευθύνης (καφές, μαγειρικά προϊόντα, σοκολάτες, στιγμιαία σοκολατούχα ροφήματα, παγωτό). Οι υπόλοιπες κατηγορίες διαθέτουν ξεχωριστή

κεντρική διοίκηση, ωστόσο συμμετέχουν στη συνάντηση NiM (Nestlé in the Market), που γίνεται μία φορά το μήνα.



**Διάγραμμα 4.1:** Κατηγορίες ευθύνης Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO).

Πηγή:

[https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)

Οι δεξιότητες και η εμπειρία των ανώτατων στελεχών της διακυβέρνησης της εταιρείας καθορίζονται από το προφίλ της κάθε θέσης, συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης με τη διεθνή συμπεριφορά της Nestlé, όπως, επίσης, και επιμέρους δείκτες της γνώσης και της εμπειρίας που απαιτούνται και είναι κατάλληλες στον κάθε τομέα.

Σύμφωνα με τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), το πενταμελές διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από τους εξής:

1. Νικόλαος Εμμανουηλίδης, ως Πρόεδρος του Δ.Σ και Διευθύνων Σύμβουλος.
2. Αναστάσιος Κωνσταντινίδης, ως Αντιπρόεδρος.
3. Omar Samoud, ως Μέλος.
4. Ηλίας Παπαδόπουλος, ως Μέλος.
5. Νικόλαος Πράπας, ως Μέλος.

## 4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

Μια σημαντική αρχή της Nestlé σε παγκόσμια κλίμακα είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο η με κάθε τρόπο επένδυση στην ανάπτυξή του. Η εταιρεία εφαρμόζει πλήρως την Εθνική Νομοθεσία του κάθε κράτους όπου δραστηριοποιείται για το προσωπικό της, αλλά η δέσμευσή της δεν περιορίζεται μόνο σε αυτό. Η Nestlé ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων της σε όλα τα επίπεδα με σκοπό τη βελτίωση των πρακτικών της, είτε επιχειρηματικών είτε όχι. Οι σχέσεις των εργαζομένων της βασίζονται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και εντιμότητα, και η εταιρεία λειτουργεί με βάση τις Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας και τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας. Οι ακόλουθες τρεις επιχειρηματικές αρχές της Nestlé καθορίζουν τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των υπαλλήλων της ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)):

### 1. Τα ανθρώπινα δικαιώματα στις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες

Πλήρης υποστήριξη των κατευθυντήριων αρχών του Παγκόσμιου Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών όσον αφορά τα ανθρώπινα δικαιώματα και την εργασία με σκοπό να αποτελέσει η εταιρεία υπόδειγμα εφαρμογής ορθών πρακτικών στο σεβασμό των

ανθρωπίνων δικαιωμάτων και στις εργασιακές πρακτικές σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται.

## 2. Ηγεσία και προσωπική ευθύνη

Η επιτυχία της εταιρείας βασίζεται στο προσωπικό της. Αμοιβαία αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό και αξιοπρέπεια, παρουσία αισθήματος προσωπικής ευθύνης. Πρόσληψη προσωπικού που σέβεται τις αξίες της επιχείρησης και διαθέτει ικανότητα και κίνητρο, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους. Προστασία ιδιωτικότητας εργαζομένων και καμία ανοχή σε κάθε είδος παρενόχλησης και διάκρισης.

## 3. Ασφάλεια και υγεία στην εργασία

Δέσμευση για πρόληψη πιθανών ατυχημάτων, τραυματισμών και ασθενειών που μπορεί οφείλονται με την εργασία, αλλά και προστασία τόσο των υπαλλήλων όσο και όλων όσων εμπλέκονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2019) και (2020), φαίνεται ότι η εταιρεία, έχοντας στη διάθεσή της, τα δύο εργοστάσια όπως και τα κεντρικά γραφεία, φροντίζει να αυξάνει το δυναμικό της κάθε χρόνο, παρέχοντας ευκαιρίες σε νέο προσωπικό συμβάλλοντας, έτσι, στην αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων.

### Πίνακας 4.1: Αριθμός απασχολούμενων στη Nestlé Ελλάς Α.Ε.

Πηγή: Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2019) και (2020), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2018 και Δεκεμβρίου 2019.*

Έτος	2017	2018	2019
Εργαζόμενοι	614	691	718

Άξιο αναφοράς είναι ότι, κυρίως όσον αφορά τα εργοστάσια, οι εργαζόμενοι σε αυτά προέρχονται ως κατά βάση από την τοπική κοινωνία και τις γειτονικές κοινότητες, και, ακόμη, πως η εταιρεία κατά την πρόσληψη νέων εργαζομένων λαμβάνει υπ' όψιν της το ζήτημα της ισορροπίας ανάμεσα στα δύο φύλα. Είναι πολύ σημαντικό για τη Nestlé, πέρα από τον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου, και η διαδικασία ενσωμάτωσής του στη εταιρεία όπως και να ταιριάζει με την κουλτούρα και τις αξίες της. Γι' αυτό και η εταιρεία φροντίζει, αρχικά, να προσπαθεί να καλύψει εσωτερικά μία κενή θέση ώστε να παρέχει στο ήδη υπάρχον προσωπικό της εύκαιρες για περαιτέρω εξέλιξη, ενώ οι

προσλήψεις που πραγματοποιεί αφορούν, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, κυρίως θέσεις εισόδου στην αγορά εργασίας με στόχο τη δημιουργία ευκαιριών κυρίως σε νέους με ελάχιστη ή/και καθόλου εργασιακή εμπειρία, για την καταπολέμηση της ανεργίας.

Η Nestlé ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των εργαζομένων της, για το σκοπό αυτό αξιοποιεί τρία σημαντικά εργαλεία:

### **1. Αξιολόγηση απόδοσης (Performance Evaluation)**

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα σύστημα που διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με συνεπή και συγκεκριμένο τρόπο με βάση προκαθορισμένους στόχους, συμφωνημένους αμοιβαία μεταξύ των εργαζομένων και των εποπτών τους. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να καθορίζονται από μεμονωμένες ενέργειες και σχετικά χρονοδιαγράμματα υλοποίησης. Η συνολική απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται από δύο πτυχές: “τι” αναφέρεται στον ακριβή στόχο και το ποσοστό επίτευξης, και η “μέθοδος” αναφέρεται στον τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων. Σε αυτό το στάδιο, η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο με βάση τις βασικές αρχές της εταιρικής συμπεριφοράς: συνεργασία, πρωτοβουλία, εναρμόνιση λόγων και πράξεων και έμφαση στα αποτελέσματα.

### **2. Αξιολόγηση 360**

Η σχέση που δημιουργείται μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου είναι σημαντική, αλλά δεν είναι η μόνη σχέση. Για την αξιολόγηση της συνολικής κατάστασης που παρέχεται στο επαγγελματικό περιβάλλον, αξιοποιείται το εργαλείο Αξιολόγησης 360. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν πολύτιμες πληροφορίες για τη συνολική τους κατάσταση από διάφορες ομάδες συναδέλφων, συμπεριλαμβανομένης της ομάδας τους και των υφισταμένων τους, ανάλογα τον τομέα της επαγγελματικής τους θέσης. Το αποτέλεσμα είναι μια λεπτομερής στατιστική έκθεση που καλύπτει το πλήρες εύρος της συμπεριφοράς της Nestlé, καθώς και πιο συγκεκριμένα σχόλια που βοηθούν στην περαιτέρω βελτίωση της.

### **3. Οδηγός Ανάπτυξης (Progress and Development Guide)**

Ο Οδηγός Ανάπτυξης αποτελεί άλλο ένα που επιτρέπει στους υπαλλήλους της Nestlé να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματά τους και τους τομείς που απαιτούν περαιτέρω βελτίωση, οπότε μπορούν να σχεδιάσουν και να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες ενέργειες για να βοηθηθούν ώστε να καλύψουν οποιαδήποτε κενά. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι καθορίζουν την ιδανική πορεία της σταδιοδρομίας τους για να σχεδιαστεί η κατάλληλη εκπαίδευση για αυτούς, ενώ παράλληλα δηλώνουν πιθανόν επιθυμητές θέσεις για την μετακίνησή τους, ώστε να μπορούν να αναγνωριστούν ως υποψήφιοι σε

περίπτωση εμφάνισης κάποιας θέσης σε άλλες αγορές. Το εργαλείο αυτό συμπληρώνεται από κατάλληλο λογισμικό που αντιστοιχεί στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων και συνοδεύει τους υπαλλήλους σε όλη τη σταδιοδρομία τους στην εταιρεία.

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

## 4.7 Αποστολή και Όραμα Εταιρείας

Αποστολή της Nestlé Ελλάς Α.Ε. είναι η παροχή στους καταναλωτές προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας που αναπτύσσονται για να απαντούν στις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, για κάθε στάδιο της ζωής τους και κάθε ώρα της ημέρας τους.

Όραμα της Nestlé Ελλάς Α.Ε. είναι να γίνει ο πλέον αναγνωρισμένος ηγέτης στον τομέα της Διατροφής, της Υγείας και της Ευεξίας και να διατηρήσει την ηγετική της θέση επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα σταθερή ετήσια απόδοση, μεριμνώντας παράλληλα για την κοινωνική ευημερία και την περιβαλλοντική ευθύνη ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)).

## 4.8 Αξίες Εταιρείας

Σε κάθε περιοχή όπου η Nestlé δραστηριοποιείται, φροντίζει για την τήρηση της τοπικής νομοθεσίας και την προσαρμογή της στο γενικότερο πολιτιστικό πλαίσιο, όπως τις συνήθειες και τα έθιμα. Παράλληλα διατηρεί τις ακόλουθες αξίες:

- Έμφαση σε μακροπρόθεσμη επιχειρηματική ανάπτυξη ταυτόχρονα με την αναγκαιότητα για παροχή διαρκώς σταθερών αποτελεσμάτων για τους μετόχους.

- Η Δημιουργία Αμοιβαίου Οφέλους αποτελεί βασικό τρόπο εργασίας. Για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους, είναι απαραίτητη η δημιουργία αξίας για την κοινωνία.
- Δέσμευση σε περιβαλλοντικά βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές για προστασία των μελλοντικών γενεών.
- Πάθος για νίκη και τα βέλτιστα αποτελέσματα με παράλληλη αύξηση της απόστασης από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό μέσω της πειθαρχίας, της ταχύτητας και της άψογης εκτέλεσης.
- Κατανόηση του τι αποτελεί αξία για το καταναλωτικό κοινό και έμφαση στην παραγωγή αυτής της αξίας σε κάθε δραστηριότητα.
- Εξυπηρέτηση των καταναλωτών στοχεύοντας διαρκώς σε υψηλότερα επίπεδα ποιότητας στα προϊόντα, χωρίς διαπραγμάτευση των ποιοτικών κριτηρίων.
- Διαρκής βελτίωση με στόχο την τελειότητα και αποφυγή των απότομων και μεμονωμένων αλλαγών.
- Η επιχειρηματική προσέγγιση αφορά την προσαρμογή στο περιβάλλον και στις συνθήκες χωρίς δογματισμούς. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις της εταιρείας είναι ρεαλιστικές και βασίζονται σε δεδομένα.
- Σεβασμός στη διαφορετικότητα των πολιτισμών και των παραδόσεων. Η Nestlé προσπαθεί είναι ενσωματωμένη στον πολιτισμό και την παράδοση όπου και δραστηριοποιείται, διατηρώντας ταυτόχρονα τις βασικές αξίες και τις αρχές της.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Αυτό σημαίνει ότι οι πράξεις συμφωνούν με τα λεγόμενα, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις διαφορετικές απόψεις και επικοινωνώντας ανοικτά με ειλικρίνεια.
- Δέσμευση σε μια ισχυρή ηθική, ακεραιότητα και ειλικρίνεια στον εργασιακό χώρο και συμμόρφωση απόλυτα με τους ισχύοντες νόμους καθώς και τις Αρχές, Πολιτικές και Οδηγίες της εταιρείας.

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))



## **4.9 Βραβεύσεις – Διακρίσεις**

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. έχει γνωρίσει πολλές και ποικίλες βραβεύσεις και διακρίσεις πάνω σε διάφορους τομείς ανά τα χρόνια. Ορισμένες από αυτές την τελευταία δεκαετία είναι:

### **2011**

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. παρέλαβε το βραβείο Ανάπτυξης Καλύτερου Προϊόντος κατά το 2011 για τη μηχανή πολλαπλών ροφημάτων Nescafé Dolce Gusto, στο πλαίσιο των βραβείων Marketing Excellence σαν νέο προϊόν με τη βέλτιστη ανάπτυξη ([www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_10](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_10)).

Ακόμα, μία μεγάλη διάκριση απέσπασε η εταιρεία στο πλαίσιο των Retail Business Awards 2011 στην κατηγορία “Προτιμώμενος Προμηθευτής Τροφίμων και Ποτών 2011” (Preferred Supplier Food and Drink 2011), με βάση τα ευρήματα της σχετικής έρευνας που πραγματοποίησε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ([www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_13](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_13)).

### **2012**

Αριστείο στην κατηγορία “Επικοινωνιακή Διαχείριση Κρίσης” αποδόθηκε στη Nestlé Ελλάς Α.Ε. κατά την τελετή βράβευσης των “Corporate Affairs Excellence Awards” της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.) ([www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward\\_2012\\_eede\\_crisismanagement](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward_2012_eede_crisismanagement)).

### **2014**

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. διακρίθηκε σαν μια από τις επιχειρήσεις που προσφέρει από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στην Ελλάδα, στον διαγωνισμό Great Place to Work, στην κατηγορία των μεγάλων εταιρειών που διαθέτουν πάνω από 251 εργαζόμενους ([www.nestle.gr/media/pressreleases/great-place-to-work-2014](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/great-place-to-work-2014)).

Η εταιρεία ξεχώρισε στα Health & Safety Awards 2014 αποσπώντας το Χρυσό Βραβείο στην Κατηγορία “Διαχείριση Συμπεριφοριστικών Κινδύνων” ([www.nestle.gr/media/pressreleases/health-safety-awards-2014](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/health-safety-awards-2014)).

## **2015**

Δυο σημαντικές διακρίσεις απέσπασε η Nestlé Ελλάς Α.Ε. κατά την τελετή βράβευσης των “HR Awards 2015” που διοργανώθηκε πρώτη φορά από την Boussias Communications. Η επιχείρηση ξεχώρισε στην κατηγορία Excellence in Workplace Well-being κερδίζοντας το Βραβείο GOLD για το πρόγραμμα “ΝΟΙΑΖΟΜΑΙ για την Υγεία μου”, ενώ απέσπασε και το Βραβείο SILVER στην κατηγορία Best Mental Health Resilience Initiative για το πρόγραμμα “Purina Pets@Work” ([www.nestle.gr/media/pressreleases/hrwards2015](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/hrwards2015)).

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. διακρίθηκε, επίσης, στην κατηγορία “Space Planning – Interior Layout” των Facilities Management Awards 2015 όπου και κέρδισε το Bronze Award για τους τρεις νέους χώρους, που αποτελούνται από υψηλή αισθητική αλλά και λειτουργικότητα, τους οποίους έχει διαμορφώσει στα κεντρικά της γραφεία στο Μαρούσι ([www.nestle.gr/media/pressreleases/facilities-management-awards](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/facilities-management-awards)).

Επιπλέον, η εταιρεία βραβεύτηκε κατά τη διάρκεια της Ετήσιας Συνάντησης Επιχειρηματικής Αριστείας “Active Greece 2015” ως μια από τις πλέον δυναμικές εξαγωγικές επιχειρήσεις της χώρας (<https://www.nestle.gr/media/pressreleases/active-greece-awards-2015>).

Η Nestlé Ελλάς S.A. διακρίθηκε ακόμα στη τελετή βράβευσης των “Corporate Affairs Excellence Awards” διεκδικώντας και κερδίζοντας το Βραβείο “Ειδική Διάκριση” στην κατηγορία “Καινοτομία στην Επικοινωνία” που αφορούσε στο πρόγραμμα “Nestlé needs YOUth”, μια πανευρωπαϊκή πρωτοβουλία για την αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων ([www.nestle.gr/media/pressreleases/caexcellence-awards](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/caexcellence-awards)).

## **2016**

Τρεις διακρίσεις πέτυχε η Nestlé Ελλάς Α.Ε. στα “Corporate Affairs Excellence Awards” της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.ΔΕ). Η εταιρεία βραβεύτηκε στις κατηγορίες “Εταιρική Επικοινωνία”, “Διαχείριση κρίσεων” και “Ειδική Διάκριση” για

πρωτοβουλίες, οι οποίες υλοποιήθηκαν κατά το 2015 ([www.nestle.gr/media/pressreleases/corporate-affairs-awards-2016](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporate-affairs-awards-2016)) :

1. Το Βραβείο “Εταιρικής Επικοινωνίας” για τη συνολική Εταιρική Επικοινωνία της “Nestlé Νοιάζομαι”, που αφορούσε στις δράσεις που υλοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του 2015 και είχαν θετικό αντίκτυπο στην ελληνική κοινωνία.
2. Τη διάκριση στη “Διαχείρισης Κρίσεων”, με την πολυβραβευμένη πλέον καμπάνια “Σώσε το Σκιουράκι” του Nescafé.
3. Την “Ειδική Διάκριση” για το πρόγραμμα Pets@Work (Nestlé Purina), αποδεικνύοντας τα οφέλη των κατοικίδιων στην εργασία.

Αξίζει να σημειωθεί πως πέρα από τις βραβεύσεις και τις διακρίσεις που έχει λάβει η Nestlé Ελλάς Α.Ε., ο όμιλος Nestlé έχει ο ίδιος δημιουργήσει από το 2009 και απονέμει κάθε χρόνο το Βραβείο για τη Δημιουργία Αμοιβαίου Οφέλους.

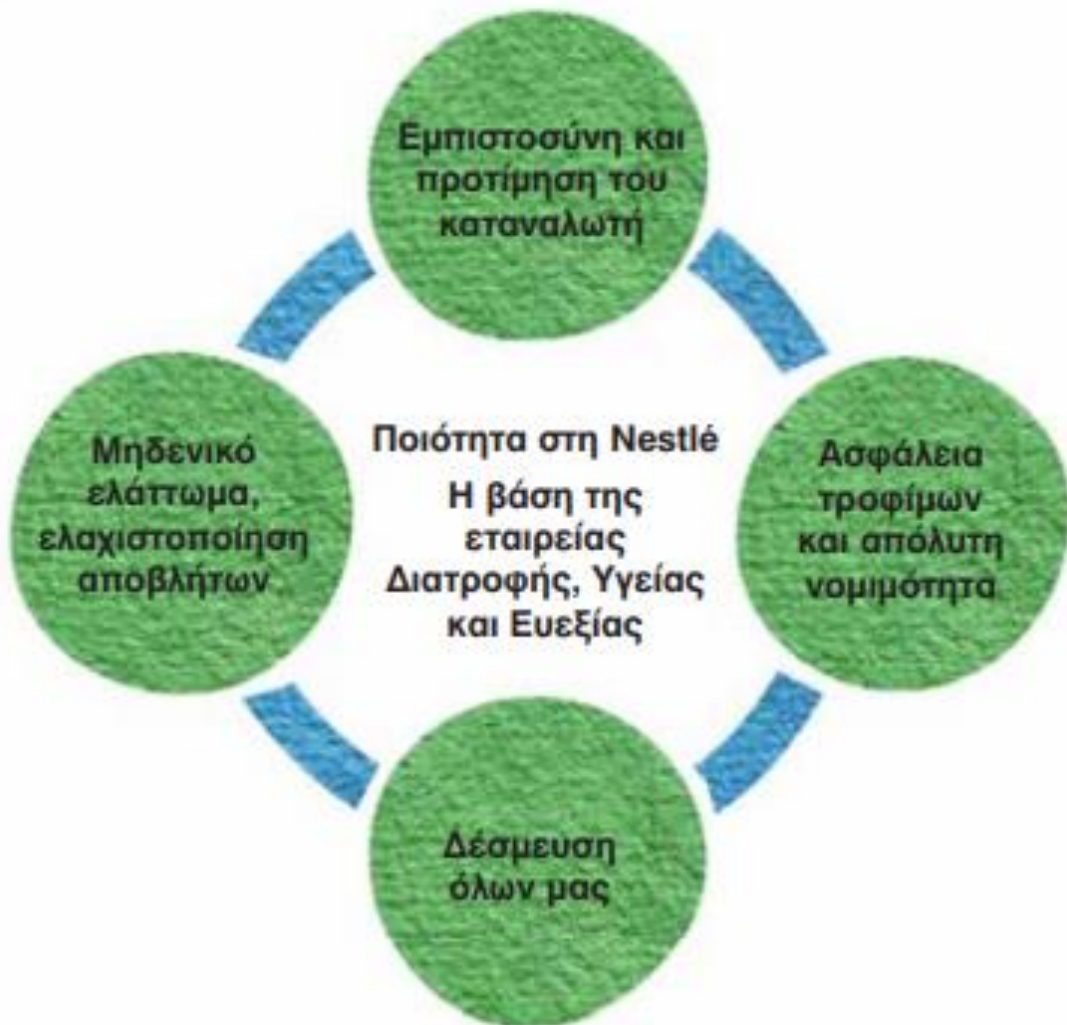
Στόχος του βραβείου είναι να παρέχει οικονομική βοήθεια μέχρι 500.000 ελβετικά φράγκα (350.000€) σε ανθρώπους, ΜΚΟ ή μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν πρωτοπόρες λύσεις στους τρεις βασικούς πυλώνες κοινωνικής δραστηριότητας της Nestlé, δηλαδή σε θέματα πρόσβασης και διαχείρισης του νερού, βελτίωσης της διαβίωσης των αγροτών και των συνθηκών που επικρατούν στην ύπαιθρο, ή την κάλυψη των διατροφικών αναγκών στις κοινωνίες της υπαίθρου που ταλαιπωρούνται από προβλήματα διατροφικής ανεπάρκειας.

Ο νικητής προκύπτει από τη Συμβουλευτική Επιτροπή της Nestlé για τη Δημιουργία Αμοιβαίου Οφέλους, η οποία είναι μία ανεξάρτητη κριτική επιτροπή που αποτελείται από διεθνώς αναγνωρισμένους εμπειρογνώμονες πάνω σε θέματα επιχειρηματικής στρατηγικής, διατροφής, νερού καθώς και αγροτικής ανάπτυξης ([www.nestle.gr/csv/ourpeople/csvprize](http://www.nestle.gr/csv/ourpeople/csvprize)).

Μάλιστα, παρόμοια δράση ανέλαβε η Nestlé το 2018 αφού, μέσω της Nestlé Purina, σε συνεργασία με την Ashoka, ανακοίνωσε τη δημιουργία ενός νέου βραβείου, του BetterwithPets, συνολικής αξίας 100.000 ελβετικών φράγκων. Το BetterwithPets είναι το πρώτο βραβείο που στοχεύει στην υποστήριξη καινοτομιών και πρωτοβουλιών που επικεντρώνονται στην αξιοποίηση και ανάδειξη των οφελών που δημιουργεί η σχέση μεταξύ ανθρώπων και κατοικίδιων ζώων ([www.nestle.gr/media/pressreleases/nestle-purina-prize](http://www.nestle.gr/media/pressreleases/nestle-purina-prize)).

## 4.10 Εγγύηση Ποιότητας

Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων αποτελεί για τη Nestlé μία βασική προτεραιότητα που είναι αδιαπραγμάτευτη για την εταιρεία. Η πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την ποιότητα παρουσιάζεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



**Διάγραμμα 4.2:** Πολιτική ποιότητας της Nestlé.

Πηγή:

[https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)

Η διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας επιτυγχάνεται με την εφαρμογή μιας σειράς εργαλείων. Σύμφωνα με συνέντευξη στελέχους της εταιρείας, όσον αφορά την ασφάλεια των τροφίμων, πραγματοποιείται ανάλυση HACCP (Hazard

Analysis Critical Control Points) και στα δύο εργοστάσια. Πραγματοποιούνται, ακόμα, συναντήσεις σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση προκειμένου να αναφερθούν πιθανά ελαττώματα ή παρόμοια ζητήματα και, αφενός καθορίζονται τα κατάλληλα μέτρα προστασίας και ελέγχου που πρέπει να ληφθούν, αφετέρου παρακολουθούνται και καταγράφονται τα αποτελέσματα αυτών, σε μηνιαία βάση, από τους αρμόδιους στην Τεχνική Διεύθυνση, η οποία βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

Συγκεκριμένα, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Nestlé (NQMS) βασίζεται σε μία σειρά διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που αφορούν την Πολιτική Ποιότητας της εταιρείας, τόσο αξιολογώντας όσο και συνεχώς βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης. Μέσω διάφορων διαδικασιών πραγματοποιείται η διαχείριση του ελέγχου των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας που σχετίζονται με την ποιότητα.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Nestlé θέτει το πλαίσιο για την παρακολούθηση του Συστήματος Ποιότητας που καλύπτει την Ασφάλεια Τροφίμων, καθώς και τις προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται τόσο για την ποιότητα όσο και για τις πληροφορίες που πρέπει να αναγράφονται στην ετικέτα. Αυτό το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας φροντίζει να είναι εναρμονισμένο πλήρως με τις Αρχές Επιχειρηματικής Λειτουργίας της εταιρείας, αλλά και να εφαρμόζεται στο σύνολο της εταιρείας και των επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με τους καταναλωτές, από την ανάπτυξη μέχρι και την κατανάλωση του εκάστοτε προϊόντος. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Nestlé ακολουθεί επακριβώς τις διεθνείς προδιαγραφές ποιότητας ISO 9001:2000 και ISO 22000:2005 και η εφαρμογή του στα εργοστάσιά της είναι πιστοποιημένη για Ασφάλεια Τροφίμων και Συμμόρφωση με τη Νομοθεσία Τροφίμων με το ISO 22000:2005.

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

#### **4.11 Έρευνα και Ανάπτυξη**

Ένα από τα κυριότερα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Nestlé είναι η καινοτομία. Σήμερα η Nestlé έχει στη διάθεσή της 28 κέντρα έρευνας, ανάπτυξης και τεχνολογίας για τα προϊόντα της, το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο δίκτυο Έρευνας και Ανάπτυξης

στον κλάδο των Τροφίμων. Μέσω αυτού του δικτύου της, έχει διαρκώς τη δυνατότητα να μετατρέπει τις επιστημονικές ιδέες της σε καινοτόμα προϊόντα. Χάρης σε όλη αυτήν την υποστήριξη, η Nestlé έχει καταφέρει να βρίσκεται στην κορυφή στον τομέα της Διατροφής, της Υγείας και της Ευεξίας.

Οι εγκαταστάσεις της όσον αφορά την Έρευνα και την Ανάπτυξη χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. **Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων** – Σχετίζονται με κάποια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων και παρέχουν εξειδικευμένη υποστήριξη για ανάπτυξη προϊόντος και διαδικασιών σε παγκόσμιο επίπεδο.
2. **Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης** – Σε στενή συνεργασία με τα Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων, καλύπτουν τοπικά αιτήματα και υποστηρίζουν τις τοπικές Ομάδες Εφαρμογής.
3. **Ομάδες Εφαρμογής** – Βρίσκονται μέσα σε εργοστάσια της Nestlé και στόχος τους είναι να εξασφαλίζουν ότι τα προϊόντα ταιριάζουν με τις τοπικές γευστικές προτιμήσεις. Έχουν στενή συνεργασία με τα Κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και με τα Κέντρα Τεχνολογίας Προϊόντων πραγματοποιώντας πρακτικούς ελέγχους των επιστημονικών εφαρμογών λίγο πριν την κυκλοφορία των προϊόντων.

Ύστερα από 140 χρόνια εμπειρίας και τεχνογνωσίας η Nestlé, αξιοποιεί την πιο προηγμένη επιστήμη και τεχνολογία για να βελτιώνει τα προϊόντα της. Για περισσότερα από δέκα χρόνια, έχει μετατοπιστεί η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας από προσιτή και εύγευστη τροφή σε υγιείς και ισορροπημένες διατροφικές λύσεις. Παρ' όλα αυτά, τα κίνητρα και ο τελικός στόχος της εταιρείας παραμένει ο ίδιος, δηλαδή η ικανοποίηση και το όφελος του καταναλωτικού κοινού ([www.nestle.gr/aboutus/randd](http://www.nestle.gr/aboutus/randd)).

## 4.12 Δίκτυο Διανομής

Το σύστημα διανομής στοχεύει στη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών ελαχιστοποιώντας το κόστος και τις τιμές διάθεσης των προϊόντων. Αυτό σημαίνει παράδοση του σωστού προϊόντος εγκαίρως στον σωστό χρόνο και τόπο, μεταφορά του προϊόντος γρήγορα και προσεκτικά και κάλυψη ακόμη και των επείγουσών αναγκών των πελατών. Η επίτευξη όλων αυτών των στόχων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό. Ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής μπορεί να προσφέρει ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θεωρείται ισοδύναμο σε αποτελεσματικότητα με την ποιότητα των προϊόντων και τη διαφήμιση. Όταν οι εταιρείες παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και χαμηλότερες τιμές, μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες, ενώ η μη έγκαιρη εκτέλεση των παραγγελιών έχει σαν αποτέλεσμα να χάνουν πελάτες ([www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p\\_financial\\_statement.asp?idleft](http://www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p_financial_statement.asp?idleft)).

Η σχέση της Nestlé με τους πελάτες και τους προμηθευτές της αντικατοπτρίζεται στις Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της Nestlé. Η εταιρεία απαιτεί από τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους, τους υπεργολάβους και τους εργαζομένους της να επιδεικνύουν ακεραιότητα, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη, αλλά και να συμμορφώνονται με τα πρότυπα της που δεν είναι διαπραγματεύσιμα. Τις ίδιες ακριβώς δεσμεύσεις αναλαμβάνει και η εταιρεία απέναντι στους πελάτες της.

Η ομάδα πωλήσεων της Nestlé Ελλάς Α.Ε. αποτελείται από περισσότερα από 150 άτομα, τα οποία εργάζονται σκληρά και ανελλιπώς, ώστε τα προϊόντα της εταιρείας να είναι διαθέσιμα σε όλα τα σημεία πώλησης είτε μικρά είτε μεγάλα. Τα σημεία πώλησης των προϊόντων ξεπερνούν τις 130.000 και σε αυτά περιλαμβάνονται καταστήματα λιανικής, καφετέριες, ξενοδοχεία, περίπτερα κ.ά.

Το δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών είναι υψίστης σημασίας για τη Nestlé. Επομένως, παρακολουθείται τακτικά η πρόοδος των παραγγελιών και καταγράφεται η ορθότητα της παράδοσης των προϊόντων με στόχο η εξυπηρέτηση πελατών να βελτιώνεται διαρκώς και να επιτευχθεί ποσοστό επιτυχίας 100% στην αντιστοιχία παραγγελιών και παραδόσεων.

Κύριο μέλημα της Nestlé είναι η διατήρηση μιας καλής σχέσης με τους πελάτες της, ώστε να αναπτύσσεται προς το κοινό όφελος. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται τόσο μέσω τακτικών συναντήσεων των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, όσο και μέσω τακτικών συναντήσεων και επιδείξεων / ενημερώσεων σχετικά με νέα προϊόντα της εταιρείας. Ως κομμάτι της καλής συνεργασίας, η εταιρεία φροντίζει να μοιράζεται

ερευνητικά στοιχεία που έχει συλλέξει όσον αφορά την καταναλωτική συμπεριφορά και πραγματοποιεί εκπαιδεύσεις σε θέματα που διαθέτει γνώσεις και εμπειρία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον Κώδικα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας για τα Βρεφικά Γάλατα, από όταν τα συγκεκριμένα προϊόντα είναι πλέον διαθέσιμα και στα σούπερ μάρκετ.

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

### **4.13 Ανακεφαλαίωση**

Στον παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Nestlé Ελλάς. Έγινε αναφορά σε γενικές ιστορικές πληροφορίες τόσο της εταιρείας όσο και του ομίλου Nestlé. Ακόμα, παρουσιάστηκαν δεδομένα σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας, τη διοίκησή της, τους εργαζομένους της. Επιπλέον, αναφέρθηκε η αποστολή και το όραμα της εταιρείας, καθώς και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της. Στη συνέχεια, έγινε αναφορά σε διάφορες βραβεύσεις και διακρίσεις που έχει λάβει στα τόσα χρόνια λειτουργίας της, στη δέσμευση για την ποιότητα των προϊόντων της προς το καταναλωτικό κοινό, στην τεράστια επένδυσή της στο κομμάτι της έρευνας και ανάπτυξης των προϊόντων της και, τέλος, στο δίκτυο διανομής που χρησιμοποιεί προκειμένου να καταστούν τα προϊόντα της διαθέσιμα και προσβάσιμα στους καταναλωτές.



## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

1. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2019), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2018*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-09/NESTLE%20%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%202018.pdf>
2. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2020-11/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CE%B9%20%3F%20Nestle%20%3F%3F%3F%3F%3F%202019.pdf>

### Ηλεκτρονικές πηγές

1. <https://www.nestle.gr/aboutus/keyfigures>
2. <https://www.nestle.gr/aboutus/history>
3. <https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>
4. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf>
5. <https://www.nestle.com/aboutus/overview/ourbrands>
6. <https://www.nestle.gr/brands/water/korpi>
7. <https://www.nestle.gr/brands/coffee>
8. <https://www.nestle.gr/aboutus/factories>
9. [https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)
10. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_10](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_10)
11. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_13](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_13)
12. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward\\_2012\\_eede\\_crisismanagement](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward_2012_eede_crisismanagement)
13. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/great-place-to-work-2014>
14. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/health-safety-awards-2014>

15. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/hrawards2015>
16. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/active-greece-awards-2015>
17. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/facilities-management-awards>
18. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporate-affairs-awards-2016>
19. <https://www.nestle.gr/csv/ourpeople/csvprize>
20. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/nestle-purina-prize>
21. <https://www.nestle.gr/aboutus/randd>
22. [https://www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p\\_financial\\_statement.asp?idleft](https://www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p_financial_statement.asp?idleft)

## Κεφάλαιο 5

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Nestlé Ελλάς Α.Ε.

#### 5.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τη σύσταση 2001/331/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (EU Recommendation 2001/331), λειτούργησε το 2004 στην Ελλάδα η Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.). Στόχος της Υπηρεσίας είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής της κείμενης περιβαλλοντικής νομοθεσίας και της τήρησης των περιβαλλοντικών όρων για την πραγματοποίηση έργων. Η Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος σε συνεργασία κάθε φορά με την εκάστοτε κυβέρνηση έχει διατυπώσει διάφορους περιβαλλοντικούς κανονισμούς που σχετίζονται με τη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων. Έχουν επιβληθεί διάφοροι ομοσπονδιακοί περιβαλλοντικοί κανονισμοί και νόμοι, όπως περί καθαρού νερού, περί καθαρού αέρα, περί πρόληψης της ρύπανσης και περί ανακύκλωσης των πόρων, οι οποίοι έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο τα εργοστάσια επεξεργασίας τροφίμων χειρίζονται τα προϊόντα και τα απόβλητά τους. Με τον καιρό, οι κανονισμοί γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί. Συγκεκριμένα, οι κανονισμοί που αφορούν την επεξεργασία λυμάτων αποτελούν τους κύριους ρυθμιστικούς παράγοντες της βιομηχανίας επεξεργασίας τροφίμων. Για τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων, οι εταιρείες πρέπει να διαθέτουν την ειδική εθνική άδεια συστήματος απαλλαγής από ρύπους. Τέτοιου είδους κανονισμοί συνήθως προδιαθέτουν το καταναλωτικό κοινό με πιο θετικά συναισθήματα απέναντι σε εταιρείες που τους ακολουθούν.

## 5.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος

Σε αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση PEST(LE) (Political, Economical, Societal, Technological - Legal, Environmental) για τον προσδιορισμό του γενικευμένου περιβάλλοντος που αφορά και επηρεάζει την επιχείρηση. Οι Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές, Νομικές και Περιβαλλοντικές συνιστώσες δεν επηρεάζουν τόσο άμεσα την επιχείρηση και τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητές της, αλλά την επηρεάζουν έμμεσα μέσω της επίδρασης που έχουν στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (κλάδος) της επιχείρησης. Με βάση την εν λόγω ανάλυση προκύπτουν οι αναδυόμενες Ευκαιρίες (Opportunities-O) και οι υποβόσκουσες Απειλές (Threats-T).

### Πολιτικό Περιβάλλον

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων που δρουν μέσα σε αυτό. Συχνό φαινόμενο είναι να συμβεί και το αντίθετο, καθώς κολοσσιαίες επιχειρήσεις σε μία χώρα είναι πολύ πιθανό να επηρεάζουν εν μέρει την πολιτική της κατάσταση. Οι αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής μπορούν να επηρεάσουν τις εταιρείες με διάφορους τρόπους, όπως, για παράδειγμα, μέσω της φορολογίας, της ισχύουσας νομοθεσίας περί εργασίας αλλά και περί προστασίας του περιβάλλοντος, επίσης, μέσω των συναλλαγματικών ελέγχων, καθώς και με την παρουσία κρατικών μονοπωλίων και αλλά και με τις διάφορες υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Στην Ελλάδα τα τελευταία έτη έχει παρατηρηθεί ένα πρόβλημα κυβερνητικής αστάθειας, το οποίο παρουσιάζει αντίκτυπο και στις επιχειρήσεις, αφού η στάση της εκάστοτε κυβέρνησης διαδραματίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στη διευκόλυνση των επενδύσεων. Ωστόσο, παρά την κυβερνητική αβεβαιότητα και την αστάθεια στη πολιτική εξουσία του κράτους, οι μεταβάσεις από τη μία διακυβέρνηση στην άλλη δεν παρουσίασαν έντονες κοινωνικές εντάσεις και, επομένως, παρατηρήθηκε μια σχετική πολιτική ομαλότητα σε κάποιο βαθμό.

Εξέχουσας σημασίας για τη διατήρηση μια πολιτικής ισχύς σε διακρατικό επίπεδο πολιτικών συμμαχιών, παρά τις δυσμενείς συνθήκες, αποτελεί η ένταξη της Ελλάδας στο πολιτικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία αποτελεί στήριγμα της Ελλάδας σε περίπτωση κινδύνου της χώρας ή πολεμικής σύρραξης.

Παρ' όλα αυτά, η πρωτόγνωρη κατάσταση της πανδημίας του Covid-19 με την οποία ήρθε αντιμέτωπη όχι μόνο η Ελλάδα, αλλά και ολόκληρος ο κόσμος, είχε σαν αποτέλεσμα τη λήψη απαραίτητων περιοριστικών μέτρων από τη πλευρά της κυβέρνησης των κρατών με στόχο τον περιορισμό της διασποράς του ιού. Αυτά, όμως τα μέτρα, έχουν πλήξει σε τεράστιο βαθμό της επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και σε κάποιες περιπτώσεις ανεπανόρθωτα, καθώς πολλές προχώρησαν σε πτώχευση και μόνιμη παύση της λειτουργίας τους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι από την πλευρά της κυβέρνησης πραγματοποιούνται προσπάθειες λήψης ανάλογων μέτρων με σκοπό τη μερική ελάφρυνση και στήριξη των πληγέντων επιχειρήσεων από τον Covid-19, μέχρι την πλήρη καταπολέμηση της πανδημίας και την άρση των περιοριστικών μέτρων.

### Οικονομικό Περιβάλλον

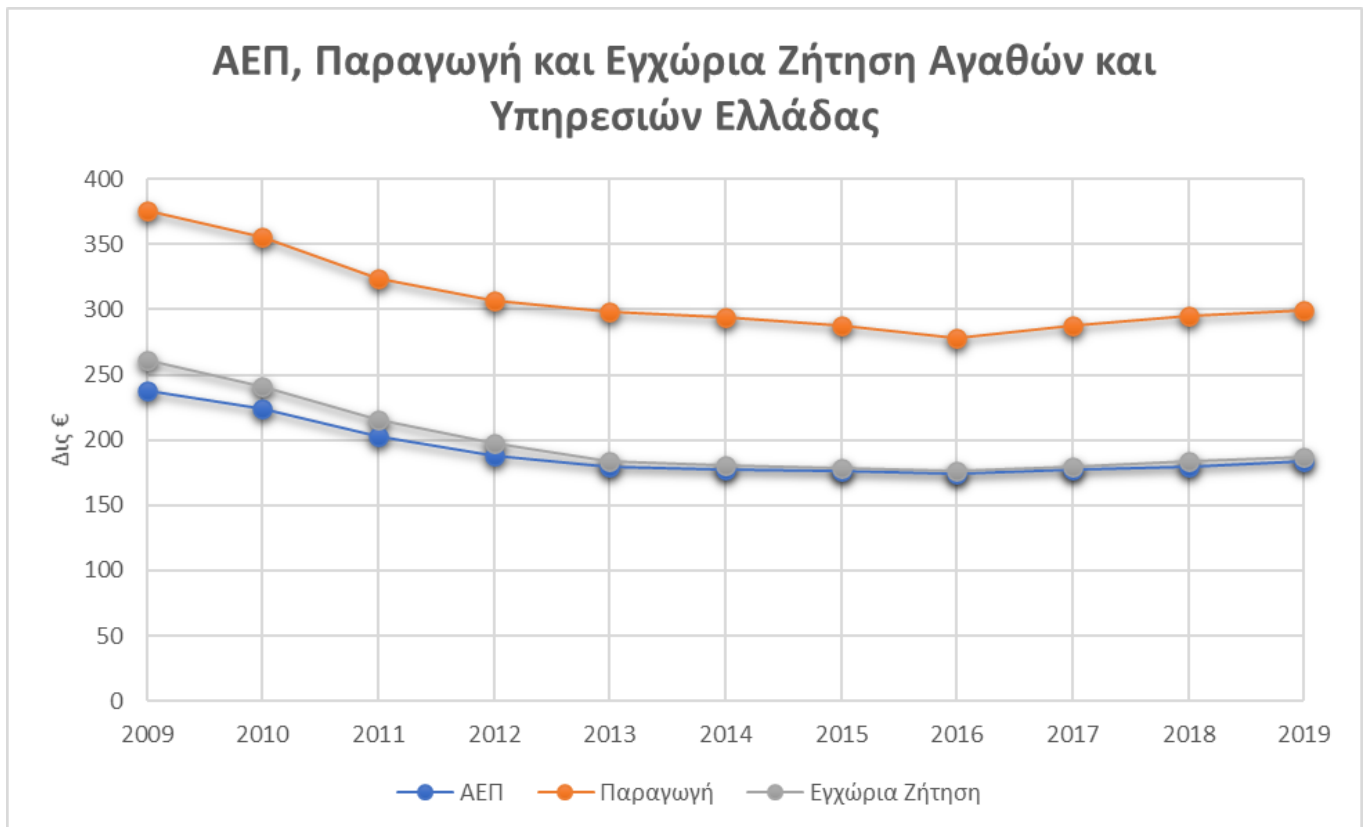
Η οικονομική επιβράδυνση στις περισσότερες χώρες του Δυτικού κόσμου, που σε ορισμένες περιπτώσεις έλαβε τη μορφή οικονομικής ύφεσης ή/και κρίσης, τόνισε ότι, μεταξύ άλλων, η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένη δεν μπορεί να διαχειριστεί την κατάσταση άμεσα, αποτελεσματικά και αυτόνομα.

Η οικονομική κρίση που διένυσαν την τελευταία δεκαετία χώρες όπως η Ελλάδα, μετατράπηκε σε κοινωνικοπολιτική κρίση και δημιούργησε μέχρι και υποψίες κατάρρευσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξαιτίας της μεγάλης αβεβαιότητας που δημιουργήθηκε.

Σε αυτό το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον που σχηματίστηκε τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία, καθίσταται πολύ δύσκολο για μία βιομηχανία να ξεχωρίσει και να ανταπασθεί στις υπάρχουσες τάσεις ύφεσης, ιδιαίτερα μετά την απότομη πτώση του δείκτη κατανάλωσης λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού.

Οι μειώσεις οδήγησαν σε συρρίκνωση της παραγωγής, σε συνδυασμό με την αδυναμία των επιχειρήσεων να λάβουν δάνεια, θέτοντάς τες στα πρόθυρα της οικονομικής ασφυξίας. Η εφαρμογή των capital controls επιδείνωσε ακόμα περισσότερο την κατάσταση, αφού επηρέασε αρνητικά το εξωτερικό εμπόριο και περιορίσε τη ροή κεφαλαίων. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα, σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.1, που προέκυψε από δεδομένα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), ήρθε αντιμέτωπη με συρρίκνωση του Α.Ε.Π. της κατά την περίοδο 2009-2019, κατά 23%, ενώ τόσο η

παραγωγή όσο και η εγχώρια ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες συρρικνώθηκαν κατά 20% και 19% αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί πως το 2016 παρατηρείται και κορύφωση της οικονομικής κρίσης, αφού το Α.Ε.Π., η παραγωγή και η εγχώρια ζήτηση άγγιξαν τις χαμηλότερες τιμές από την έναρξή της. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται πως από το 2017 και έπειτα παρουσιάζουν σταδιακή μικρή ανοδική πορεία γεγονός που φαίνεται αισιόδοξο, χωρίς όμως να πλησιάζουν, ακόμα, τα αρχικά υψηλότερα επίπεδα (ΕΛΣΤΑΤ, 2021).



**Διάγραμμα 5.1:** Α.Ε.Π., Παραγωγή και Εγχώρια Ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών Ελλάδας 2009-2019.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2021, Η Ελληνική Οικονομία 26 Φεβρουαρίου 2021

Όσον αφορά την εξέλιξη των ποσοστών ανεργίας στην Ελλάδα κατά το διάστημα 2009-2019, το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας καταγράφηκε το 2013 και ανερχόταν σε 27,5%, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ. Από το 2009, όπου και έκανε την εμφάνισή της η οικονομική κρίση στην ελληνική πραγματικότητα, παρατηρείται ότι τα ποσοστά ανεργίας παρουσιάζουν μια αυξανόμενη ανοδική τάση, αφού από μέσα στην επόμενη πενταετία το ποσοστό ανήλθε από το 9,7% (2009) σε 27,5% (2013), όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.2. Έκτοτε, η ανεργία παρουσιάζει μια σταδιακή

υποχωρητική τάση με αποτέλεσμα το 2019 να αγγίζει το 17,3%, γεγονός αρκετά αισιόδοξο.

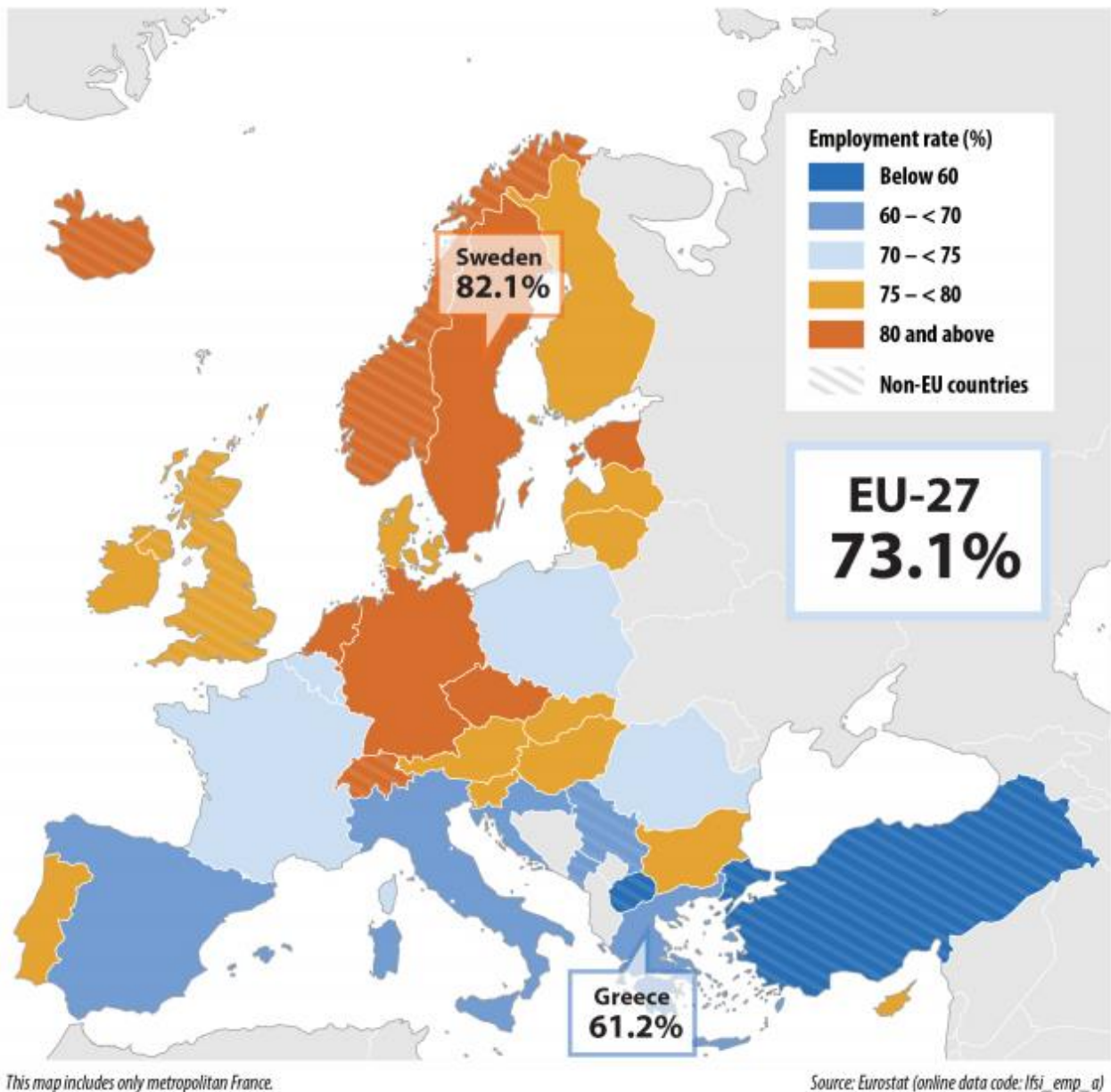


**Διάγραμμα 5.2:** Ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα 2009-2019.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ 2020, Κατάσταση απασχόλησης και ποσοστό ανεργίας (Ιανουαρίου 2004 - Νοεμβρίου 2020)

Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat (2020), το ετήσιο μέσο ποσοστό απασχόλησης ατόμων από 20 έως 64 ετών στην Ε.Ε. ανερχόταν σε 73,1%, με την Ελλάδα να κατέχει μία από τις θέσεις με τα χαμηλότερα ποσοστά απασχόλησης, το οποίο ανερχόταν σε 61,2%, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.3. Στην ίδια θέση με την Ελλάδα, που πέτυχαν ποσοστά απασχόλησης μικρότερα του 70%, δηλαδή του στόχου της Ε.Ε., βρέθηκαν η Κροατία, η Ιταλία και η Ισπανία, με την Ελλάδα, ωστόσο να καταγράφει το χαμηλότερο ποσοστό μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε. (Eurostat, 2020).

## Employment rate, aged 20-64, 2019 (%)



**Διάγραμμα 5.3:** Ποσοστό απασχόλησης, 20-64 ετών, 2019 (%).

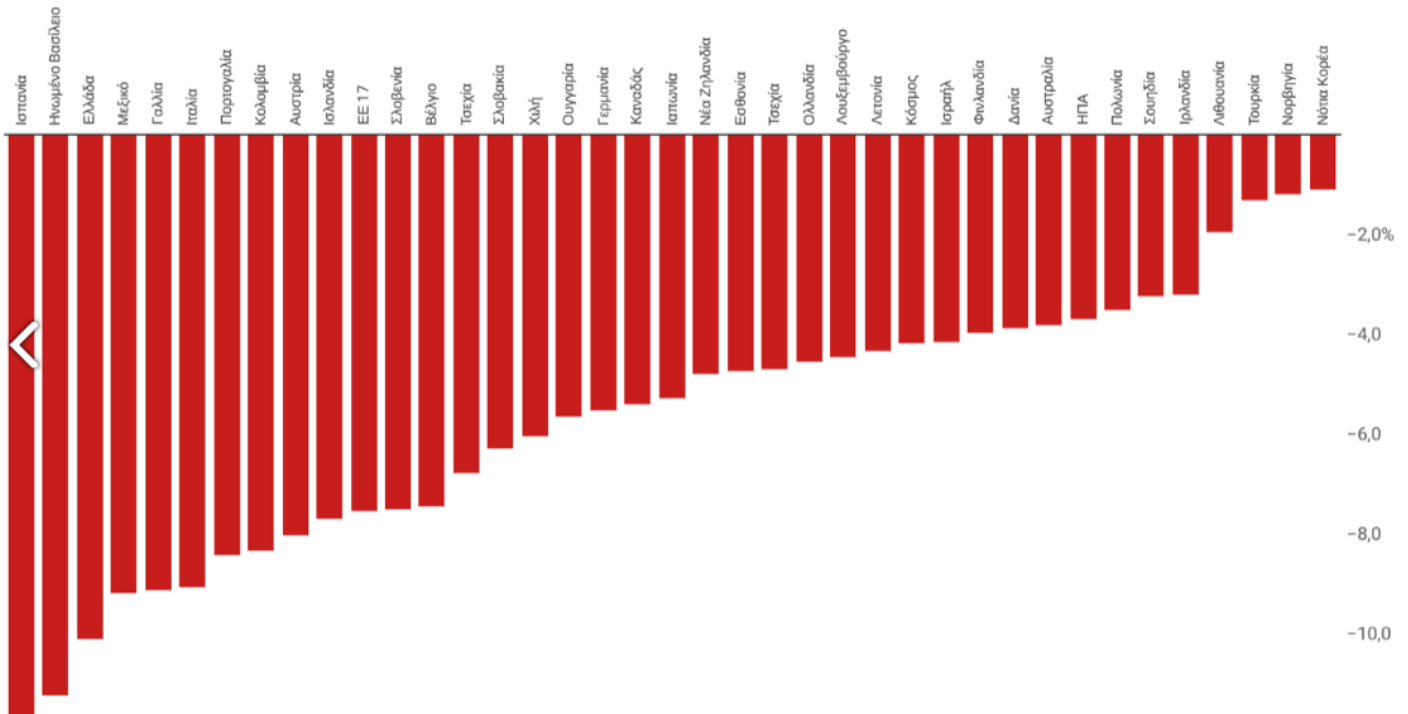
Πηγή: Eurostat 2020, Employment Statistics

Σημαντική, όμως επίδραση, στο οικονομικό περιβάλλον τόσο της Ελλάδας όσο και το παγκόσμιο, είχε κατά το έτος 2020 η πανδημία του Covid-19. Η πανδημία αυτή κατάφερε τεράστιο πλήγμα στην παγκόσμια οικονομία. Μάλιστα, το παγκόσμιο Α.Ε.Π. φαίνεται να συρρικνώθηκε κατά 4,2% σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and



Development – O.E.C.D.) για το 2020. Συγκεκριμένα, για το σύνολο των χωρών του O.E.C.D. φαίνεται ότι το Α.Ε.Π. συρρικνώθηκε κατά 5,5%, με το Α.Ε.Π. της Ευρωζώνης να έχει συρρικνωθεί κατά 7,5% και των Η.Π.Α. κατά 3,7%. Η εκτίμηση του O.E.C.D. που αφορά την Ελλάδα εκτιμάται ότι κυμαίνεται σε συρρίκνωση κοντά στο 10%, γεγονός που φαίνεται ότι ξεπερνά το σύνολο των χωρών του O.E.C.D., εκτός της Ισπανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.4.

OECD - Εκτίμηση Δεκεμβρίου 2020

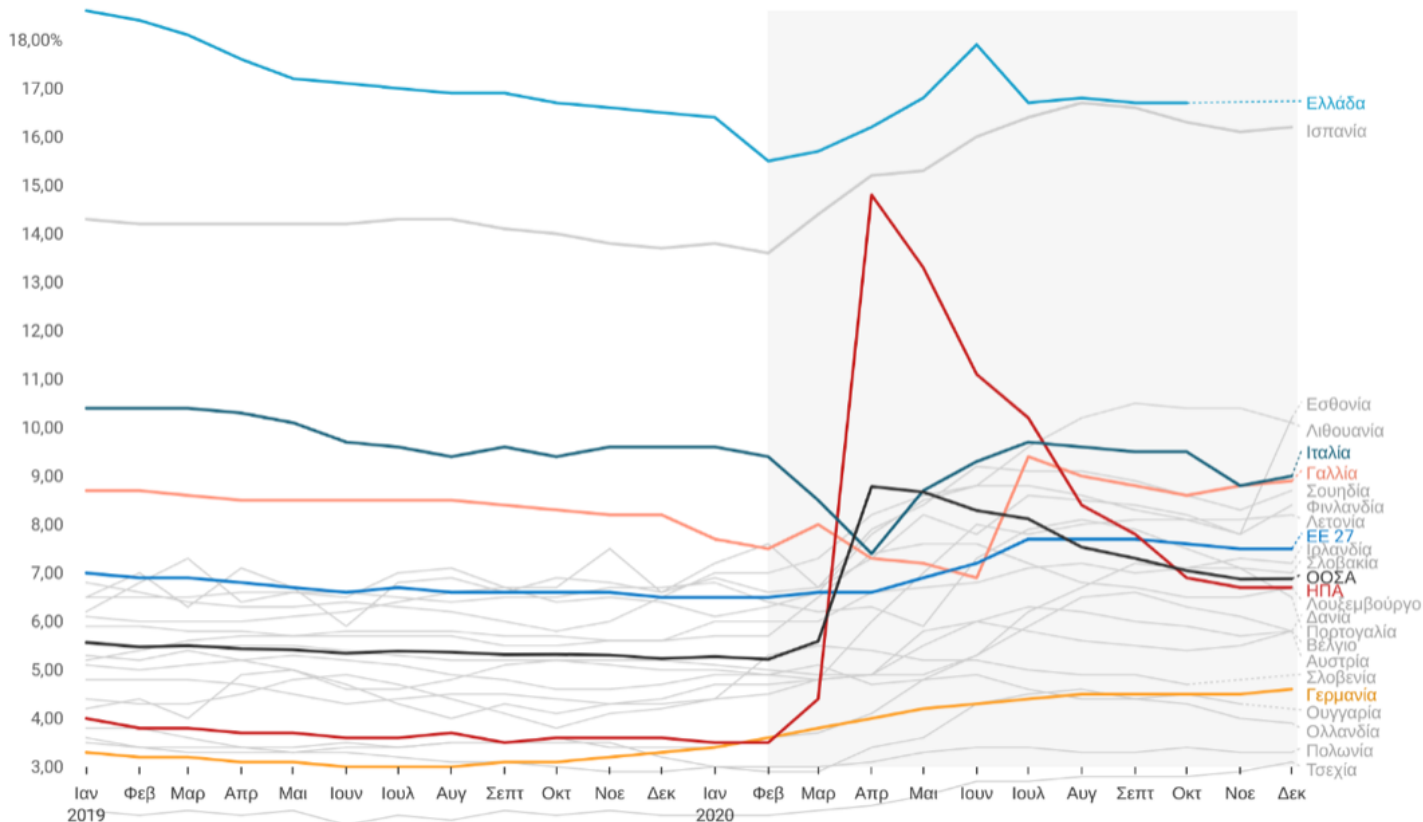


Πηγή: OECD • Δημιουργήθηκε με το Datawrapper

**Διάγραμμα 5.4:** Εκτίμηση ποσοστιαίας μεταβολής Πραγματικού Α.Ε.Π. 2020.

Πηγή: O.E.C.D. (2020) ([www.capital.gr/me-aposi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-poies-einai-oi-prokliseis](http://www.capital.gr/me-aposi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-poies-einai-oi-prokliseis))

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το πώς διαμορφώθηκε η ανεργία σε μηνιαία βάση κατά τα τελευταία δύο χρόνια, όπως έχουν καταγραφεί σε Ε.Ε. και Η.Π.Α. (Διάγραμμα 5.5). Η εμφάνιση της πανδημίας εντοπίζεται το Φεβρουάριο του 2020, με την εφαρμογή και των περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπισή της.



Unemployment rate, % of labour force, Jan 2019 – Dec 2021

**Διάγραμμα 5.5:** Ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη των 27 και στις Η.Π.Α.

Πηγή: Ο.Ε.С.Д. (2020) ([www.capital.gr/me-aropsi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-roies-einai-oi-prokliseis](http://www.capital.gr/me-aropsi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-roies-einai-oi-prokliseis))

Όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 5.5, τη μεγαλύτερη αύξηση στην ανεργία παρουσίασαν οι Η.Π.Α., αφού κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2020 κυμάνθηκε στο 13%, ενώ ήδη τον Απρίλη του 2020 είχε αγγίξει το 15%, δηλαδή παρουσίασε αύξηση της τάξης του 300% συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους. Από την άλλη πλευρά, το μεγαλύτερο μέσο ποσοστό ανεργίας, που παρατηρήθηκε στο σύνολο των 27 χωρών της Ε.Ε., ανήλθε σε 7,7%, το οποίο αντιστοιχεί σε αύξηση της τάξης του 15% συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους.

Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, όπως και σε χώρες με σταθερά υψηλή ανεργία και προβληματικές αγορές εργασίας, όπως η Ισπανία, το ποσοστό ανεργίας παρουσίασε σχετικά μικρή αύξηση. Στην Ελλάδα το ποσοστό των ανέργων στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, κορυφώθηκε τον Ιούνιο όπου και έφτασε το 18%, το οποίο αντιστοιχεί σε αύξηση της τάξης του 4% συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους. Αυτού του βαθμού η αύξηση της ανεργίας μπορεί να χαρακτηριστεί μετριοπαθής, ειδικά αν ληφθεί υπ’ όψιν ότι το πλήγμα της Ελλάδας είναι

μεγάλο από την παρούσα ύφεση, μιας και μεγάλο μερίδιο του Α.Ε.Π. προέρχεται τόσο από τον τουρισμό όσο και από την εστίαση, από τομείς δηλαδή που είναι ιδιαίτερα στα περιοριστικά μέτρα που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας.

Συμπερασματικά, δηλαδή οι αγορές εργασίας έχουν αποδειχτεί ιδιαίτερα ανθεκτικές στον τεράστιο κλονισμό που έχει προκληθεί στην παγκόσμια οικονομία από την πανδημία του Covid-19.

(<https://www.capital.gr/me-apopsi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-roies-einai-oi-prokliseis>)

### Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους οι κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, ο μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας εκτιμάται την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2020 να ανέρχεται σε 10.718.565, με τους άνδρες να εκτιμώνται σε 5.215.488 και τις γυναίκες σε 5.503.077. Η εκτίμηση αυτή είναι μικρότερη κατά 0,06% σε σύγκριση με τον πληθυσμό που εκτιμήθηκε για το 2019 και ανερχόταν σε 10.724.599 άτομα. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στη φυσική μείωση του πληθυσμού που ανήλθε σε 40.473, λόγω των 83.628 γεννήσεων έναντι των 124.101 θανάτων εντός της ελληνικής επικράτειας. Η μείωση αυτή, ωστόσο, αντισταθμίστηκε, εν μέρει, από την καθαρή μετανάστευση, που εκτιμήθηκε σε 34.439 (θετικό ισοζύγιο).

Όπως προκύπτει από τις εκτιμήσεις της ΕΛΣΤΑΤ, συμπεριλαμβανομένων και των μεταναστευτικών ροών, η διάρθρωση του πληθυσμού για το 2020 έχει ως εξής:

Το 14,2% του συνολικού πληθυσμού αποτελείται από άτομα ηλικίας 0-14 ετών. Τα άτομα ηλικίας 15-64 ετών αποτελούν το 63,5% του συνολικού πληθυσμού, ενώ το τελευταίο 22,3% του πληθυσμού αποτελούν τα άτομα ηλικίας 65 και άνω. Ο δείκτης γήρανσης, ο οποίος προκύπτει από τον πληθυσμό ηλικίας 65 και άνω προς τον πληθυσμό ηλικίας 0-14 ετών, υπολογίστηκε σε 156,2, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού πληθυσμού σε ποσοστό 34,9%, που αντιστοιχεί σε 3.738.901 άτομα, είναι άτομα που διαμένουν εντός Αττικής.

Η καθαρή μετανάστευση, η οποία προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ των εισερχόμενων και των εξερχόμενων μεταναστών που εκτιμήθηκαν σε 129.459 και

95.020 άτομα αντίστοιχα, υπολογίζεται σε 34.439 άτομα. Αντίστοιχα, για το 2018 η καθαρή μετανάστευση είχε υπολογιστεί σε 16.440 άτομα, με 119.489 εισερχόμενους και 103.049 εξερχόμενους μετανάστες. Να σημειωθεί ότι στα εκτιμώμενα στοιχεία της εισερχόμενης μετανάστευσης περιλαμβάνονται και τα άτομα που είχαν ήδη προσφύγει στην Ελλάδα την 1/1/2020 εξαιτίας της προσφυγικής κρίσης.

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω δεδομένα, αλλά και δεδομένα των προηγούμενων ετών εκτιμάται ότι ο πληθυσμός της Ελλάδας θα συνεχίσει να μειώνεται, τα φυσικά ισοζύγια, δηλαδή η διαφορά γεννήσεων και θανάτων, θα παραμένει αρνητική, ο μέσος όρος ηλικίας του πληθυσμού 15-64 ετών θα αυξάνεται, ενώ η δημογραφική γήρανση δεν πρόκειται να σταματήσει, αφού το ποσοστό των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 65 ετών και άνω θα αυξάνεται διαρκώς, και όλα αυτά τουλάχιστον μέχρι το 2035 ([www.capital.gr/epikairoτητα/3505853/elstat-oriaki-meiosi-tou-plithusmou-tis-xoras](http://www.capital.gr/epikairoτητα/3505853/elstat-oriaki-meiosi-tou-plithusmou-tis-xoras)).

Επομένως, κάθε λογής σχεδιασμός, πχ. κοινωνικός, αναπτυξιακός κλπ., πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του και αυτές τις παραμέτρους.

Ακόμα, ο σύγχρονος τρόπος ζωής απαιτεί ταχύτετους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας, αυξημένο αίσθημα άγχους και μειωμένο ελεύθερο χρόνο. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή τόσο στις διατροφικές όσο και στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων. Αυτός ο ταχύτετος τρόπος ζωής που έχει υιοθετηθεί από τον πληθυσμό της χώρας, τους έχει αναγκάσει ίσως να παραλείπουν κάποιο γεύμα μέσα στη μέρα τους, αλλά και να καταφεύγουν σε γρήγορες λύσεις κατανάλωσης φαγητού και ροφημάτων. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει στην ανάδειξη κατηγοριών προϊόντων που ο πληθυσμός μπορεί να καταναλώσει γρήγορα και εν κινήσει, όπως "γρήγορο" φαγητό, ροφήματα (καφές) στο χέρι κλπ.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται και να προσαρμόζονται γρήγορα στις κοινωνικές τάσεις που παρουσιάζονται, στα νέα δεδομένα που προκύπτουν και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού, προκειμένου να διασφαλίζουν την ανταγωνιστική τους θέση στη σύγχρονη αγορά.

### Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία στις επιχειρήσεις είναι απεριόριστες. Αυτές περιλαμβάνουν τη βελτίωση της παραγωγής και της

παραγωγικότητας, την προώθηση, την είσοδο και τη διείσδυση στις αγορές, την αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού κ.ά.

Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται η εξέλιξη της τεχνολογίας, έτσι ώστε οι εταιρείες να μπορούν να εισάγουν νέες καινοτόμες τεχνολογίες μέσω κατάλληλης προετοιμασίας και ενεργειών, που θα τις καταστήσουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές όσον αφορά αφενός το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και αφετέρου την προστασία των επιχειρηματικών τους στοιχείων και των δεδομένων τους.

Η τεράστια ανάπτυξη των τεχνολογικών εφαρμογών στη σημερινή εποχή, παρέχει τη δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, να αξιοποιούν τις δυνατότητες της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων, αφού οι μικρές εταιρείες είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο δεν αποτελεί προνόμιο ορισμένων μόνο επιχειρήσεων, και, επομένως, παρέχει τη δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, να διευρύνουν το πελατολόγιό τους τόσο σε εθνική όσο και σε παγκόσμια βάση.

Παρ' όλα αυτά, η χρήση της τεχνολογίας χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς μπορεί να δημιουργήσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Μπορεί αφενός να διευκολύνει και να ενισχύσει την πρόσβαση και την προβολή των εταιρειών σε μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού, αλλά, αφετέρου, με την ίδια ευκολία η εκάστοτε εταιρεία μπορεί να δυσφημιστεί σε μεγάλο μέρος αυτού του κοινού από κάποιους πελάτες της, αν αυτοί δεν μείνουν ικανοποιημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Για τον λόγο αυτό καθίσταται απαραίτητο για κάθε επιχείρηση η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός συστήματος κοινωνικής ευθύνης με σκοπό τη διασφάλιση της θετικής εικόνας της επιχείρησης τόσο σχετικά με την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει όσο και σχετικά με τη γενική παρουσία της, όπως, για παράδειγμα, τη στάση της όσον αφορά την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

#### Νομικό Περιβάλλον

Η βιομηχανία τροφίμων γίνεται συχνά στόχος των κυβερνήσεων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με σκοπό τον έλεγχο και τη βελτίωση της ασφάλειας των τροφίμων αλλά και τη βελτίωση της υγείας των πολιτών.

Η ίδρυση του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.) το 1999, με το Ν.2741/1999, είχε ως στόχο την προστασία των καταναλωτών από πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προέλθουν από τα τρόφιμα, με τη διενέργεια ελέγχων και ορίζοντας τις προδιαγραφές της ποιότητας και ασφάλειας που πρέπει να εφαρμόζονται και να τηρούνται από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Επίσης, η μεταφορά και στην ελληνική νομοθεσία, του Ευρωπαϊκού Κανονισμού ΕΚ 852/2004 (EU Regulation 852/2004), καθιστά τις επιχειρήσεις υποχρεωμένες να εφαρμόζουν τις κατάλληλες διαδικασίες και να τις τηρούν σύμφωνα με τις αρχές του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Μεγάλης σπουδαιότητας είναι η νομοθεσία αυτή σχετικά με τα τρόφιμα που ορίζει κανόνες για την προστασία της δημόσιας υγείας, την ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και την απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές. Μία από τις σημαντικότερες κοινοτικές οδηγίες είναι η 93/43 (EU Directive 93/43), με την οποία έχει εναρμονιστεί και η εθνική νομοθεσία, και υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις με παρασκευή, μεταποίηση και διανομή τροφίμων να εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες υγιεινής για τη διασφάλιση του τελικού καταναλωτή.

Η αυστηρότερη νομοθεσία για την ασφάλεια των τροφίμων και οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, ασκούν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτές οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις τάσεις της αγοράς και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να προσαρμόζονται στις καταστάσεις, αλλά και να προχωρούν σε σωστές επενδυτικές κινήσεις.

Επιπλέον, η θέσπιση και εφαρμογή μνημονιακών νόμων κυρίως κατά την περίοδο της κρίσης (2010-2013) περιόρισε αρκετά την επιχειρηματική και επενδυτική δραστηριότητα στην Ελλάδα, η οποία δεν έχει ανακάμψει ακόμα πλήρως. Οι αλλαγές στο φορολογικό νόμο, που είχαν ως επακόλουθο την αύξηση της άμεσης φορολογίας και του Φ.Π.Α., αποτέλεσαν σοβαρό πλήγμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι αλλαγές αυτές σε συνδυασμό και με την επιβολή των capital controls, οδήγησαν στην πτώχευση και στο κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων και βιομηχανιών, αλλά και στη φυγή πολλών από αυτές στο εξωτερικό με ευνοϊκότερη νομοθεσία.

Παρ' όλα αυτά, πολύ μεγάλης σημασίας είναι ο Ν.730/1977, ο οποίος και εξασφαλίζει την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά. Σύμφωνα με αυτόν, απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού, γεγονός που θα μπορούσε να προκληθεί από τον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πωλήσεις ή άλλων όρων συναλλαγής, ακόμη, από τον με τον περιορισμό ή τον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων, καθώς και από την κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού, είτε με την αδικαιολόγητη άρνηση πώλησης, αγοράς ή άλλης συναλλαγής.

Τέλος, εξίσου σημαντικός είναι και ο αναπτυξιακός Ν.4399/2016, σύμφωνα με τον οποίο χορηγούνται ελκυστικά κίνητρα για την ενίσχυση των ιδιωτικών επενδύσεων με στόχο την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Συγκεκριμένα, με την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της συνεργασίας και την αύξηση του μέσου μεγέθους των επιχειρήσεων, την τεχνολογική αναβάθμιση, τη διαμόρφωση μιας εξωστρεφούς εθνικής ταυτότητας (branding), τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε τομείς υψηλής προστιθέμενης αξίας, τη μετακίνηση στην αλυσίδα αξίας για την παραγωγή πιο σύνθετων προϊόντων, την εξοικονόμηση φυσικών πόρων, την προσφορά καλύτερων υπηρεσιών, την προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων και, εν τέλει, την εξασφάλιση καλύτερης θέσης της Ελλάδας στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας.

#### Περιβαλλοντικό Περιβάλλον

Το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων απαιτεί τη συμμόρφωσή τους σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης που αφορούν στους τρόπους παραγωγής, διανομής, συσκευασίας κλπ. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν το Σύστημα Περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2004 που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Το πρότυπο υιοθετείται ως απόρροια των μέτρων για τη συμμετοχή των εταιρειών στο κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου EMAS και πρέπει να πιστοποιούν τις δραστηριότητές τους για να είναι σύμφωνες με το νομικό πλαίσιο και τις ευρωπαϊκές διατάξεις ([https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)), την εθνική νομοθεσία (Ν. 1650/1986), για την επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης, αλλά και να είναι σύμφωνες (λόγω εταιρικής κοινωνικής ευθύνης) με την ολοένα αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση της ευρύτερης κοινωνίας.

### 5.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος πραγματοποιείται σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Όπως αναφέρεται στο 'Investopedia' (2020), το υπόδειγμα του Porter περιλαμβάνει πέντε δυνάμεις οι οποίες αφορούν την απειλή από νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθώς και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Όσο ισχυρότερες είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο μεγαλύτεροι είναι οι περιορισμοί της εταιρείας για την αύξηση των κερδών της.

Η Nestlé είναι μία πολυεθνική εταιρεία με τεράστια ποικιλία διαφορετικών προϊόντων στον κλάδο των τροφίμων. Ωστόσο, η μελέτη της συγκεκριμένης επιχείρησης αναφέρεται αποκλειστικά στον κλάδο του καφέ και σε αυτόν αντιστοιχεί η παρακάτω ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος.

#### Απειλή Νέο-εισερχόμενων Επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων εταιρειών σε μια βιομηχανία οδηγεί σε αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων και νέων επιχειρήσεων. Είναι φυσικό για κάθε εταιρεία του κλάδου να αναζητά εμπόδια εισόδου σε πιθανούς ανταγωνιστές.

Σε γενικές γραμμές, οι ευκαιρίες για νέες εταιρείες να εισέλθουν στη βιομηχανία καφέ δεν περιορίζονται μόνο από το νομικό πλαίσιο, αλλά και από την ύπαρξη μεγάλων εταιρικών εμπορικών σημάτων στην αγορά καθώς και από το υψηλό κόστος των επενδύσεων που απαιτούνται σε υποδομές, όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, logistics κλπ.

Προκειμένου να αναπτυχθεί και να καταλάβει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, μία νέο-εισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να προσελκύσει τους καταναλωτές παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ανταγωνίζονται με αυτά των ήδη υπαρχουσών.

Για αυτό και οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο φροντίζουν να δημιουργούν όσο το δυνατό περισσότερα και μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου για νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια στην είσοδο στην αγορά είναι: οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντων, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου και κυβερνητικές πολιτικές.



Γενικά, δεν παρατηρούνται ιδιαίτερα μεγάλα εμπόδια εισόδου στην αγορά του καφέ. Ωστόσο, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ιδιαίτερα εύκολη, και αυτό εξαιτίας τόσο του ήδη υφιστάμενου βαθμού συγκέντρωσης στην αγορά, όσο και της παρουσίας και διακίνησης ήδη καθιερωμένων εμπορικών σημάτων στον κλάδο με μακροχρόνια ύπαρξης σε αυτόν με υψηλή αναγνωρισιμότητα.

Εξαιτίας της επικράτησης ισχυρού ανταγωνισμού στον κλάδο, κρίνεται απαραίτητη για μία νέο-εισερχόμενη εταιρεία, η ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής καθώς και οι υπέρογκες χρηματικές δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της. Λόγω όμως του πολύ υψηλού αυτού κόστους, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο για τις νέο-εισερχόμενες εταιρείες να ανταγωνιστούν τα ήδη υπάρχοντα και καθιερωμένα εμπορικά σήματα της αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι, σύμφωνα με στοιχεία του κλάδου, το κανάλι HO.RE.CA., δηλαδή τα ξενοδοχεία, οι καφετέριες, τα εστιατόρια κλπ., προσφέρει τη μεγαλύτερη ευελιξία στις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις που απασχολούνται με την εισαγωγή και διάθεση καφέ (ICAP, 2019).

#### Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων

Υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά που έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν παρόμοιες καταναλωτικές απαιτήσεις έχοντας, ωστόσο, διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή, διαφέρουν μεταξύ τους αλλά μπορούν και καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των υποκατάστατων προϊόντων είναι έχουν τη δυνατότητα να θέτουν κάποια όρια στην ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση του κλάδου του καφέ, ως υποκατάστατα προϊόντα θα μπορούσαν να θεωρηθούν το τσάι, η σοκολάτα σε ρόφημα, τα αναψυκτικά, τα ενεργειακά ποτά καθώς και πολλά άλλα είδη ροφημάτων και αφεψημάτων που έρχονται να καλύψουν την καταναλωτική ανάγκη που καλύπτει ο καφές.

Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τις επιχειρήσεις του κλάδου σε οποιαδήποτε επιβάρυνση σημειωθεί στην τιμή του καφέ, καθώς αυτό θα επιφέρει και μεταβολή της ζήτησης από τον καφέ στα υποκατάστατα προϊόντα του, τα οποία και θα διατηρήσουν σταθερή την τιμή τους.

Σήμερα, το κύριο υποκατάστατο που απειλεί τις επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης καφέ είναι τα αναψυκτικά, των οποίων, ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα έχει μειωθεί σημαντικά. Αυτό οφείλεται σε σύγχρονες έρευνες για τις αρνητικές επιπτώσεις στην

υγεία των καταναλωτών από την κατανάλωση αναψυκτικών και τη στροφή του καταναλωτικού κοινού σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Έτσι, μελέτες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές έχουν περιορίσει την κατανάλωση αναψυκτικών και ροφημάτων κατά τη διάρκεια της ημέρας τους ή σαν συνοδεία με τα γεύματά τους και ολοένα και περισσότεροι την αντικαθιστούν με την κατανάλωση καφέ. Αυτό διότι το καταναλωτικό κοινό δίνει ιδιαίτερη σημασία πλέον στο αντίκτυπο που έχουν τα ροφήματα που καταναλώνει στην υγεία του (ICAP, 2019).

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς είναι ο έλεγχος του κλάδου του καφέ από μικρό αριθμό μεγάλων εταιρειών, οι οποίες έχουν δημιουργήσει και διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με οίκους του εξωτερικού για την προμήθεια του καφέ είτε σε ακατέργαστη μορφή είτε έτοιμο και συσκευασμένο για μεταπώληση.

Εκτιμάται πως στον κλάδο παραγωγής καφέ σε διεθνές επίπεδο απασχολούνται περίπου 25 εκατομμύρια παραγωγοί σε περισσότερες από 60 χώρες, με τη Βραζιλία να αναδεικνύεται η κυρίαρχη δύναμη τόσο την παραγωγή όσο και στη εξαγωγή καφέ. Επειδή, λοιπόν, ο καφές σαν πρώτη ύλη καλλιεργείται και εισάγεται από το εξωτερικό, υπάρχει ένας βαθμός ανασφάλειας σε περίπτωση που προκληθούν διαταραχές των εμπορικών σχέσεων με τις χώρες που εξαγουν τον καφέ.

Ωστόσο, δεδομένου ότι ο αριθμός των προμηθευτών υπερβαίνει κατά πολύ τον απαιτούμενο αριθμό, διαθέτουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη, αφού σε περίπτωση αυξημένης ζήτησης, οι επιχειρήσεις διαθέτουν πολλές επιλογές. Ακόμα, το κόστος μετακίνησης από έναν προμηθευτή σε άλλον είναι σχετικά χαμηλό, αλλά και η δυνατότητα ολοκλήρωσης ενός προμηθευτή προς τα εμπρός είναι ανύπαρκτη (ICAP, 2019).

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Γενικά, οι αγοραστές επιδιώκουν την αγορά των προϊόντων που τους ενδιαφέρουν σε όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές.

Το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης αντικατοπτρίζεται από τη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει η ίδια όσον αφορά την εμπορία και πώληση ποικιλιών καφέ τόσο σε λιανεμπόριο όσο και σε χονδρεμπόριο.

Επομένως, οι αλυσίδες σουπερμάρκετ διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Η δύναμη αυτή δεν προέρχεται μόνο από το γεγονός ότι οι ποσότητες που προμηθεύονται είναι τεράστιες, αλλά επίσης εξαρτάται από την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος και να εξασφαλίζουν μια καλύτερη τοποθέτηση στο ράφι του καταστήματος έναντι των ανταγωνιστών. Ακόμα, οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ έχουν ενισχύσει περαιτέρω τη θέση τους και τη διαπραγματευτική ισχύ τους σε σχέση με τους προμηθευτές, αναπτύσσοντας προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Επιπλέον, οι αλυσίδες πώλησης καφέ στο χέρι, οι καφετέριες, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και γενικά η μαζική εστίαση διαθέτουν ανάλογη διαπραγματευτική δύναμη του μεγέθους τους, όχι όμως τόσο ισχυρή όσο τα σουπερμάρκετ. Τέλος, οι καταναλωτές-πελάτες των επιχειρήσεων πώλησης καφέ, των οποίων και ο αριθμός είναι μεγάλος, δεν διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς ο όγκος των αγορών που πραγματοποιεί ο εκάστοτε αγοραστής είναι μικρός. Ωστόσο, οι πελάτες έχουν την ευχέρεια να επιλέγουν οι ίδιοι το κατάστημα αγοράς των προϊόντων καφέ εξαιτίας της πληθώρας διαφορετικών καταστημάτων που υπάρχουν, ενώ το κόστος μετακίνησης από προϊόν σε προϊόν είναι ανύπαρκτο (ICAP, 2019).

### Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Η ύπαρξη ελάχιστων μεγάλων εταιρειών καφέ έχει σαν αποτέλεσμα την παρουσία έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ανάπτυξη στην κλάδο που σταδιακά τείνει προς την ωρίμανση κατά τα τελευταία χρόνια, επομένως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αξιοποιήσουν τους πόρους τους για την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Όλες οι εταιρείες προσπαθούν να ξεχωρίσουν μέσα από διαφημίσεις, προσφορές και τιμές προϊόντων με τον ανταγωνισμό να καθίσταται ιδιαίτερα σκληρός.

Ταυτόχρονα, η διάθεση των ιδιωτικών ετικετών από την πλευρά των σουπερ μάρκετ δημιουργεί περαιτέρω εντάσεις στον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό, επειδή αυτά τα προϊόντα βασίζονται σε χαμηλότερες τιμές σε σύγκριση με τα επώνυμα προϊόντα.

Γενικά, τα προϊόντα που διατίθενται από τις εταιρείες πλέον δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να διαθέτουν στην αγορά προϊόντα με παρόμοια χαρακτηριστικά, σε παρόμοιες συσκευασίες και σε παρόμοιες τιμές. Ωστόσο, μερικές προσπάθειες διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό που γίνονται

είναι η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και η διάθεση “premium” χαρμανιών (ICAP, 2019).

## 5.4 Συμπέρασμα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

Συμπερασματικά, αναλύοντας των κλάδο σύμφωνα με το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, θα μπορούσε ειπωθεί πως η ελκυστικότητα του κλάδου είναι σχετικά μικρή, με βάση την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, καθώς οι δυνάμεις που επικρατούν είναι σχετικά ισχυρές και αυτό δεν καθιστά τον κλάδο ιδιαίτερα ελκυστικό, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5.1.

**Πίνακας 5.1:** Σύνοψη ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος.

Δύναμη	Μέγεθος
Απειλή Νέο-εισερχόμενων Επιχειρήσεων	Μέτρια προς Ισχυρή
Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων	Ασθενής προς Μέτρια
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	Ασθενής
Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	Ισχυρή
Υφιστάμενος Ανταγωνισμός	Ισχυρός

## 5.5 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Nestlé Ελλάς. Αναλύθηκε το φυσικό περιβάλλον που την περιβάλλει, καθώς και το γενικευμένο περιβάλλον μέσα από την ανάλυση PESTLE. Ακόμα, έγινε ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της εταιρείας με χρήση του υποδείγματος Porter, αξιολογώντας με αυτόν τον τρόπο την ελκυστικότητα του κλάδου.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

1. Eu Recommendation 2001/331 (Minimum Criteria for Environmental Inspections in the Member States)
2. **Νόμος 2741/1999 (ΦΕΚ 199/A/28.9.1999)** - Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων, άλλες ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης και λοιπές διατάξεις
3. Eu Regulation 852/2004  
*REGULATION (EC) No 852/2004 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs*
4. Eu Directive 93/43 (The Hygiene of Foodstuffs)
5. **Νόμος 703/1977 (ΦΕΚ 278/A/26.9.1977)** - Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελευθέρου ανταγωνισμού
6. **Νόμος 4399/2016 (ΦΕΚ 117/A/22.6.2016)** - Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις
7. **Νόμος 1650/1986 (ΦΕΚ 160/A/16.10.1986)** - Για την προστασία του περιβάλλοντος
8. ΕΛΣΤΑΤ 2021, *Η Ελληνική Οικονομία 26 Φεβρουαρίου 2021*, viewed 9 March 2021,  
[https://www.statistics.gr/documents/20181/17120175/greek\\_economy\\_26\\_02\\_2021.pdf/632f827b-3622-1ca1-2263-df63293af1b2](https://www.statistics.gr/documents/20181/17120175/greek_economy_26_02_2021.pdf/632f827b-3622-1ca1-2263-df63293af1b2)
9. ΕΛΣΤΑΤ 2020, *Κατάσταση απασχόλησης και ποσοστό ανεργίας (Ιανουαρίου 2004 - Νοεμβρίου 2020)*, viewed 10 March 2021,  
[https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=434551&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=434551&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)
10. Eurostat 2020, *Employment Statistics*, viewed 10 March 2021,  
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/13823.pdf>

11. 'Investopedia' 2020, *Porter's 5 Forces*, viewed 28 January 2021, <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
12. ICAP 2019, "Καφές – Αλυσίδες Καφέ 2019", *Κλαδική Μελέτη*, Αθήνα

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)
2. <https://www.capital.gr/me-apopsi/3526470/pandimia-kai-anergia-pou-briskomaste-kai-poies-einai-oi-prokliseis>
3. <https://www.capital.gr/epikairoτητα/3505853/elstat-oriaki-meiosi-tou-plithusmou-tis-xoras>

## Κεφάλαιο 6

### Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Nestlé Ελλάς Α.Ε.

#### 6.1 Πόροι

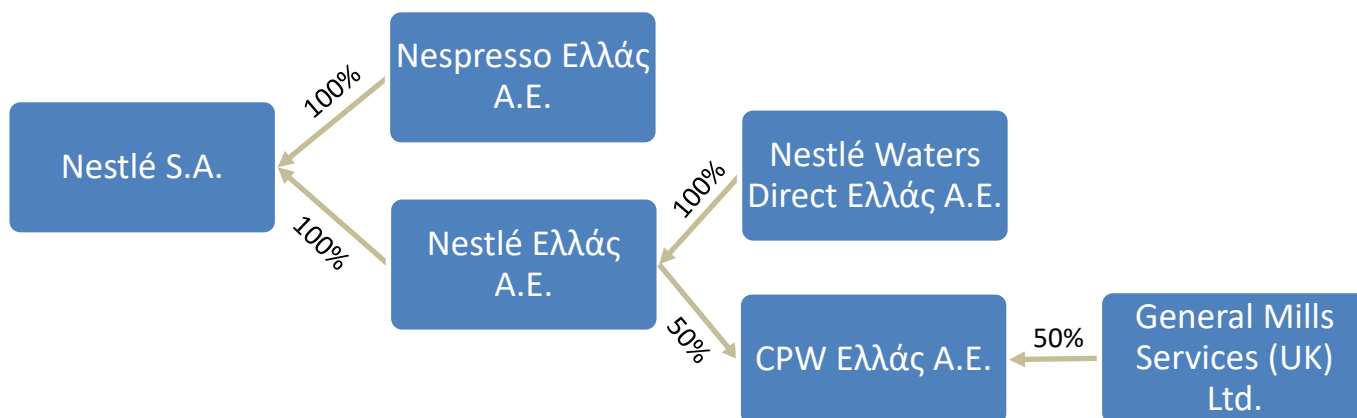
##### 6.1.1. Υλικοί Πόροι

##### 6.1.1.1. Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Η ιστορία της Nestlé στην Ελλάδα ξεκίνησε το 1899, όταν η χώρα εισήγαγε απευθείας προϊόντα από την Ελβετία. Το πρώτο γραφείο της Nestlé στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 1914, αλλά λίγα χρόνια αργότερα, το 1973, ιδρύθηκε η Nestlé Ελλάς Α.Ε.. Σήμερα, η Nestlé Ελλάς Α.Ε. δραστηριοποιείται σε 10 διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων, ενώ συνεχίζει να ασκεί παραγωγικές δραστηριότητες στη χώρα.

Οι εταιρείες που απαρτίζουν την οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα είναι η Nestlé Ελλάς Α.Ε., Nespresso Ελλάς Α.Ε. και η CPW Ελλάς Α.Ε., με την τελευταία να αποτελεί μία κοινοπραξία μεταξύ της Nestlé Ελλάς Α.Ε. και της εταιρείας General Mills Services (UK) Ltd.

([https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))



**Διάγραμμα 6.1:** Οργανωτική δομή της Nestlé στην Ελλάδα.

Πηγή: Συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας

Σύμφωνα με τις τελευταίες δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), όσον αφορά την εξέλιξη των εργασιών και της οικονομικής θέσης της εταιρείας, το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανήλθε σε 5.269.765 εκατ. ευρώ για το 2019, ενώ η ίδια αυξάνει συνεχώς τις εξαγωγές της χάρις στις επιτυχείς επενδύσεις στο εργοστάσιο του καφέ στα Οινόφυτα με στόχο την ακόμη υψηλότερη κερδοφορία. Συγκεκριμένα για το 2019, οι πωλήσεις της εταιρείας έφτασαν τα 347.536 χιλ. ευρώ σε αντίθεση με τα 339.629 χιλ. ευρώ του 2018, ενώ τα κέρδη μετά τους φόρους έφτασαν τα 26.887 χιλ. ευρώ. Το μικτό κέρδος της Nestlé Ελλάς Α.Ε. στη χρήση άγγιξε τα 160.687 χιλ. ευρώ και παρουσίασε ποσοστό αύξησης της τάξης του 3% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Αντίστοιχα, ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 2,3% και το κόστος πωληθέντων κατά 1,9%. Ακόμα, υπολογίστηκαν το Σύνολο μη Κυκλοφορούντων Περιουσιακών Στοιχείων της εταιρείας σε 85.609 χιλ. ευρώ, το Γενικό Σύνολο του Ενεργητικού της εταιρείας σε 193.328 χιλ. ευρώ, το Σύνολο των Υποχρεώσεων σε 146.126 χιλ. ευρώ, το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων σε 47.202 χιλ. ευρώ και το Κεφάλαιο Κίνησης με εξαίρεση τις συναλλαγές σε συνδεδεμένα μέρη.



Η εταιρεία διαθέτει, επίσης, συμμετοχές σε διάφορες θυγατρικές και συγγενείς επιχειρήσεις, παρ' όλα αυτά δεν συντάσσει ενοποιημένες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις καθώς η Nestlé Ελλάς Α.Ε. ενοποιείται στη μητρική εταιρεία Nestlé S.A., η οποία έχει έδρα την Ελβετία.

#### **6.1.1.2. Φυσικοί**

Από το 1995, η διοίκηση της Nestlé στην Ελλάδα βρίσκεται στο ιδιωτικό γραφείο της εταιρείας στον Παράδεισο στο Μαρούσι. Αυτό το 7όροφο κτίριο έχει σχεδιαστεί για να φιλοξενεί περίπου 400 υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. ([www.nestle.gr/aboutus/factories](http://www.nestle.gr/aboutus/factories))

Σήμερα, η Nestlé διαθέτει δύο εργοστάσια στην Ελλάδα: το εργοστάσιο καφέ στα Οινόφυτα και το εργοστάσιο φυσικού μεταλλικού νερού Κορπή στο Μοναστηράκι Βόνιτσα (Αιτωλοακαρνανία).

Το εργοστάσιο καφέ βρίσκεται στη βιομηχανική περιοχή της Βοιωτίας, στην Εθνική Οδό Αθηνών-Θεσσαλονίκη, 55 χιλιόμετρα από την Αθήνα. Αυτό είναι το εργοστάσιο που χτίστηκε από τη Λουμίδης Α.Ε. το 1974. Χρησιμοποιείται για την παραγωγή και τη συσκευασία του ελληνικού καφέ Λουμίδης Παπαγάλος, ο οποίος είναι ευρέως γνωστός στην ελληνική αγορά από το 1920. Τον Σεπτέμβριο του 1987, τη Λουμίδης Α.Ε. εξαγόρασε η Nestlé εξαγόρασε και πραγματοποίησε αμέσως τις απαραίτητες επενδύσεις στο εργοστάσιο για τον εκσυγχρονισμό της γραμμής παραγωγής καβουρδισμένου καφέ και την εγκατάσταση της γραμμής παραγωγής συσκευασίας Nescafé Classic στην Ελλάδα.

Την τρέχουσα παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου των Οινόφυτων στηρίζουν οι δέκα γραμμές παραγωγής που διαθέτει το συγκεκριμένο εργοστάσιο, οι οποίες αναλαμβάνουν την παραγωγή και στη συσκευασία των Nescafé, Λουμίδη Παπαγάλο, Plantage, Buondi και Azera.

Το εργοστάσιο Κορπή βρίσκεται έξω από τη Βόνιτσα στην περιοχή Μοναστηράκι της Αιτωλοακαρνανίας και αποτελεί τεράστια επένδυση 4,5 δισεκατομμυρίων δραχμών με στόχο την παράδοση του φυσικό μεταλλικό νερό της Κορπή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους καταναλωτές, καθώς σε αυτό πραγματοποιείται μικροβιακά ελεγχόμενη εμφιάλωση με παράλληλο έλεγχο τόσο της θερμοκρασίας όσο και της υγρασίας με τη

χρήση αυτοματοποιημένων διαδικασιών εγγυώμενο την άριστη ποιότητα του νερού Κορπή.

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. πρόσφατα ολοκλήρωσε μία επένδυση αξίας 8,5 εκατ. ευρώ στο εργοστάσιο των Οινοφύτων με στόχο την κατασκευή υπερσύγχρονων εγκαταστάσεων για το καβούρδισμα του ελληνικού καφέ. Η κατασκευή των νέων αυτών τεχνολογικών εγκαταστάσεων ήταν μία κίνηση που παρείχε τη δυνατότητα στο εργοστάσιο να αυξήσει τη συνολική παραγωγή του, αλλά και την παραγωγή που σκοπεύει η εταιρεία να διαθέσει για εξαγωγή. Ακόμα, η σύγχρονη τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις εγκαταστάσεις αυτές, δίνει τη δυνατότητα για επεξεργασία πληθώρας καθώς και μεγάλων ποσοτήτων ποικιλιών καφέ, επιτυγχάνοντας τα βέλτιστα ποιοτικά γευστικά και αρωματικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με πληροφορίες που προέκυψαν από στέλεχος της εταιρείας, προκειμένου η εταιρεία να ανταπεξέλθει στις ανάγκες παραγωγής των απαραίτητων ποσοτήτων των προϊόντων, δουλεύει σε τρεις βάρδιες και όλες τις ημέρες της εβδομάδας. Ο άρτιος και πλήρως εκσυγχρονισμένος τεχνολογικός εξοπλισμός που απαρτίζει τις εγκαταστάσεις του εργοστασίου των Οινοφύτων και συμβάλλει στην παραγωγή υψηλής ποιότητας καφέ, περιλαμβάνει:

- 4 γραμμές παραγωγής ελληνικού καφέ Λουμίδης Παπαγάλος όπου η μία χρησιμοποιείται και για την παραγωγή καφέ φίλτρου Plantage.
- 3 γραμμές παραγωγής στιγμιαίου Nescafé.
- 1 γραμμή παραγωγής καφέ espresso Azera.
- 1 γραμμή παραγωγής καφέ espresso Buondi.
- 1 γραμμή παραγωγής καφέ Micronized Roasted Coffee (MRC).
- Σιλό αποθήκευσης ακατέργαστου ωμού καφέ.
- Καβουρδιστήρια για το καβούρδισμα του ωμού καφέ.
- Αυτοματοποιημένες μηχανές συσκευασίας, σφράγισης κιβωτίων και παλετοδεσίας.
- Αποθηκευτικές εγκαταστάσεις για την κατάλληλη φύλαξη και διατήρηση των αποθεμάτων και των έτοιμων προϊόντων προς διάθεση.
- Ψυκτικές εγκαταστάσεις για τη διατήρηση πρώτων υλών που χρειάζονταν πολύ χαμηλές θερμοκρασίες αποθήκευσης, όπως το άρωμα ψεκασμού του καφέ.

Παράλληλα, η εταιρεία διαθέτει επιπλέον εξωτερικό αποθηκευτικό χώρο εκτός των εγκαταστάσεων του εργοστασίου, σε κοντινό ωστόσο σημείο, για την αποθήκευση των

τεράστιων ποσοτήτων ωμού καφέ προτού αυτές παραληφθούν από το εργοστάσιο για περαιτέρω επεξεργασία και καβούρδισμα.

### **6.1.1.3. Ανθρώπινοι Πόροι**

Η σχέση με τους υπαλλήλους ξεκινάει ήδη από τη διαδικασία πρόσληψης για την εταιρεία. Η πολιτική της Nestlé είναι να προσλαμβάνει άτομα με προσωπικότητα και επαγγελματικές δεξιότητες και να τους επιτρέπει να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με την εταιρεία. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης αποτελεί βασικό παράγοντα για την πρόσληψη. Η εταιρεία εφαρμόζει μια συνειδητή και συνεπή πολιτική για την πρόσληψη νεοεισερχόμενων στην αγορά εργασίας, έτσι παρέχει στους νέους την ευκαιρία να ξεκινήσουν μια καριέρα.

Οι υποψήφιοι της Nestlé Ελλάς Α.Ε. αξιολογούνται με σύγχρονες μεθόδους, όπως πολλαπλές συνεντεύξεις, δοκιμές ικανοτήτων και παρουσιάσεις διάφορων case studies. Η αμφίδρομη επικοινωνία και τα προηγμένα εργαλεία αξιολόγησης επιτρέπουν στους υπαλλήλους της εταιρείας να εντοπίζουν ποιο είναι το επόμενο βήμα στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην προσωπικότητα του υποψηφίου, επειδή οι αξίες του πρέπει να ταιριάζουν με τις αξίες της. Επιπλέον, για υψηλότερες θέσεις διοίκησης, αναζητούνται και τα απαραίτητα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. φροντίζει να παρέχει ίσες ευκαιρίες και η αναλογία των φύλων στους εργαζομένους της να διαθέτει μία ισορροπία. Αξίζει, επίσης, να τονιστεί πως στις περιπτώσεις των εργοστασίων, η εταιρεία φροντίζει οι εργαζόμενοι αν προέρχονται από την τοπική κοινότητα. Έτσι, η κατανομή των εργαζομένων βάσει φύλου υπολογίζεται να αποτελείται από περίπου 64% άνδρες και 36% γυναίκες εργαζομένους. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία απασχολεί περίπου 1000 άτομα μόνιμο προσωπικό στις εγκαταστάσεις της με περισσότερους από τους μισούς από αυτούς να στελεχώνουν τα γραφεία της στο Μαρούσι, ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνται στα δύο εργοστάσιά της για να καλύπτονται οι ανάγκες της παραγωγής. Επιπλέον, πέρα από το μόνιμο προσωπικό, η εταιρεία απασχολεί και έναν μικρό αριθμό εποχιακών υπαλλήλων προσπαθώντας έτσι, αφενός να καλύψει της ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό για τη βέλτιστη λειτουργικότητα των εγκαταστάσεών της αλλά και αφετέρου

να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υψηλών ποσοστών ανεργίας στη χώρα. ([https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21\\_nestle.pdf](https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21_nestle.pdf))



**Διάγραμμα 6.2:** Κατανομή εργαζομένων Nestlé Ελλάς Α.Ε. βάσει φύλου.

Πηγή: Συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας

**Πίνακας 6.1:** Εργαζόμενοι στη Nestlé Ελλάς Α.Ε. ανά ηλικιακή κατηγορία.

Πηγή: Συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας

Ηλικιακό Εύρος	Αριθμός Εργαζομένων	Ποσοστό Εργαζομένων
20-30	149	15%
30-40	342	34%
40-50	367	36%
50-65	158	15%

#### 6.1.1.4. Οργανωτικοί Πόροι

Όπως προκύπτει από πληροφορίες από τη συνέντευξη στελέχους της εταιρείας, η Nestlé S.A. ήδη από το 2000 είχε υπογράψει συμβόλαιο 200 εκατ. \$ με τη SAP για την

εγκατάσταση του ERP συστήματος και ακόμα 80 εκατ. \$ για συμβουλευτικές υπηρεσίες και συντήρηση του συστήματος αυτού. Ο όμιλος είχε στόχο να αξιοποιήσει το σύστημα SAP προκειμένου να συγκεντρώσει και να μπορεί να ελέγχει ένα πλήθος 200 επιχειρήσεων που βρίσκονταν σε 80 διαφορετικές χώρες μέσα από ένα σύστημα.

Το ERP σύστημα SAP R/3 είναι μία από τις δημοφιλέστερες λύσεις για πολυεθνικές όπως η Nestlé. Η αρχική εγκατάσταση του συστήματος πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και στις εγκαταστάσεις στην περιοχή της Γαλλίας. Όσο για τις υπόλοιπες χώρες, όπως η Ελλάδα, θα αργούσε η ένταξή τους στο σύστημα μιας και η διαδικασία αυτή είχε τεράστιες απαιτήσεις σε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό και ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί παράλληλα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η ένταξη της Nestlé Ελλάς Α.Ε. στο Globe, όπως ονομάστηκε το SAP για τη Nestlé, να ολοκληρωθεί το 2007.

Η SAP προσφέρει μία πλήρη γκάμα λύσεων για να ενδυναμωθεί κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εκάστοτε εταιρείας. Έτσι, μέσω της υλοποίησης των λύσεων της SAP η Nestlé πέτυχε τη μείωση του κόστους της, τη βελτίωση των επιδόσεών της και απέκτησε την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Η Nestlé είχε μία πληθώρα οφελών από την υιοθέτηση του ERP συστήματος της SAP συμπεριλαμβανομένων:

1. Αύξηση της ταχύτητας εκτέλεσης των διαδικασιών

Αυτό επήλθε σαν αποτέλεσμα όχι μόνο λόγω της αντικατάστασης των χειρόγραφων διαδικασιών από ένα πληροφοριακό σύστημα, αλλά και λόγω της συμβατότητας που εξασφάλισε το ERP σύστημα μεταξύ των στοιχείων των διάφορων τμημάτων.

2. Σημαντική μείωση των λαθών

Με την κατάργηση των διπλών και τριπλών καταχωρήσεων της ίδιας πληροφορίας, καθώς η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα, τα λάθη μπόρεσαν και μειώθηκαν σε σημαντικό βαθμό.

3. Άμεση ενημέρωση

Έγινε δυνατή η ροή της πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο με αποτέλεσμα ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος να μπορεί αν εξάγει την πληροφορία ανά πάσα στιγμή.

4. Οριοθέτηση και διασφάλιση των διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων

Μέσω του συστήματος τέθηκαν κάποια όρια στην πληροφορία που μπορούσε να αντλήσει και να επεξεργαστεί ο εκάστοτε χρήστης και έτσι περιορίστηκαν οι

περιπτώσεις παρέμβασης μη εξουσιοδοτημένων χρηστών σε δεδομένα εκτός των αρμοδιοτήτων τους.

### **6.1.2. Άυλοι Πόροι**

Πέρα από τους υλικούς πόρους η Nestlé Ελλάς Α.Ε. διαθέτει και άυλους πόρους των οποίων η πολύ καλή οργάνωση θέτει μια σταθερή βάση πάνω στην οποία σχεδιάζεται και εφαρμόζεται η επιτυχής στρατηγική της εταιρείας. Στους άυλους πόρους της εταιρείας περιλαμβάνεται το άριστα καταρτισμένο προσωπικό που αποτελείται από περίπου 1000 άτομα μόνιμου και εποχικού προσωπικού, οι διαρκείς καινοτομίες που εφαρμόζει στα προϊόντα της για τη δημιουργία νέων και υψηλής ποιότητας προϊόντων, καθώς και η φήμη που διαθέτει η Nestlé σε διεθνές επίπεδο στους τομείς όπου και δραστηριοποιείται.

Η εταιρεία διαθέτει βασικές αρχές για την εταιρική της στρατηγική προκειμένου να είναι σωστή η διοίκηση σε όλα τα επίπεδα, και τις οποίες πρέπει να ακολουθούν όλα τα μέλη που ανήκουν στον όμιλο. Οι αρχές αυτές έχουν στόχο τη διατηρησιμότητα (sustainability) της ανάπτυξης της εταιρείας καθώς και τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της, λαμβάνοντας, ωστόσο, πάντα υπ' όψιν της την τοπική και διεθνή νομοθεσία όσον αφορά την ασφάλεια και την υγεία του καταναλωτικού κοινού.

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. έχει σαν προτεραιότητα και φροντίζει για τη σωστή και κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού της, καθώς αυτή αποτελεί κομμάτι της εταιρικής της κουλτούρας. Ένας από τους στόχους της Nestlé είναι να αποτελεί έναν οργανισμό “δια βίου μάθησης” γι’ αυτό και η διάθεση των υπαλλήλων για μάθηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεκινήσει κάποιος να εργάζεται στην εταιρεία. Κατά τη διάρκεια κάθε έτους η Nestlé πραγματοποιεί πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων με μεγάλη ποικιλία θεματολογίας, όπως την προσωπική ανάπτυξη, τις τεχνικές πωλήσεων, τις υπηρεσίες καταναλωτών κ.ά.. Μάλιστα, η εταιρεία διαθέτει το δικό της εκπαιδευτικό κέντρο, το International Training and Conference Centre Rive – Reine στην Ελβετία, όπου και πραγματοποιούνται ετήσιες εκπαιδεύσεις για τους υπαλλήλους σε παγκόσμιο επίπεδο διάρκειας 1-2 εβδομάδων.

Ακόμα, χρήζει αναφοράς το γεγονός πως η Nestlé έχει δεσμευτεί να ακολουθεί τα περιβαλλοντικά πρότυπα για τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η συγκεκριμένη

δέσμευση αφορά τη χρήση φυσικών πηγών και την υποστήριξη της χρήσης ανανεώσιμων και βιώσιμων πόρων με μηδενικά απόβλητα καθ' όλη τη διάρκεια ζωής των προϊόντων της.

Επιπλέον, όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα της εταιρείας, η Nestlé διαθέτει δέκα Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας που προσδιορίζουν της σχέσεις της εταιρείας με τους καταναλωτές, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις εργασιακές πρακτικές, την πολιτική που εφαρμόζεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό, ακόμα τη σχέση με τους προμηθευτές και πελάτες της εταιρείας, και φυσικά τους τρόπους διαχείρισης του περιβάλλοντος. Η εφαρμογή των Αρχών αυτών επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού, το αίσθημα ευθύνης για τους ανθρώπους, η ανάπτυξη υπεύθυνων συνεργατών και ο σεβασμός για το περιβάλλον. ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

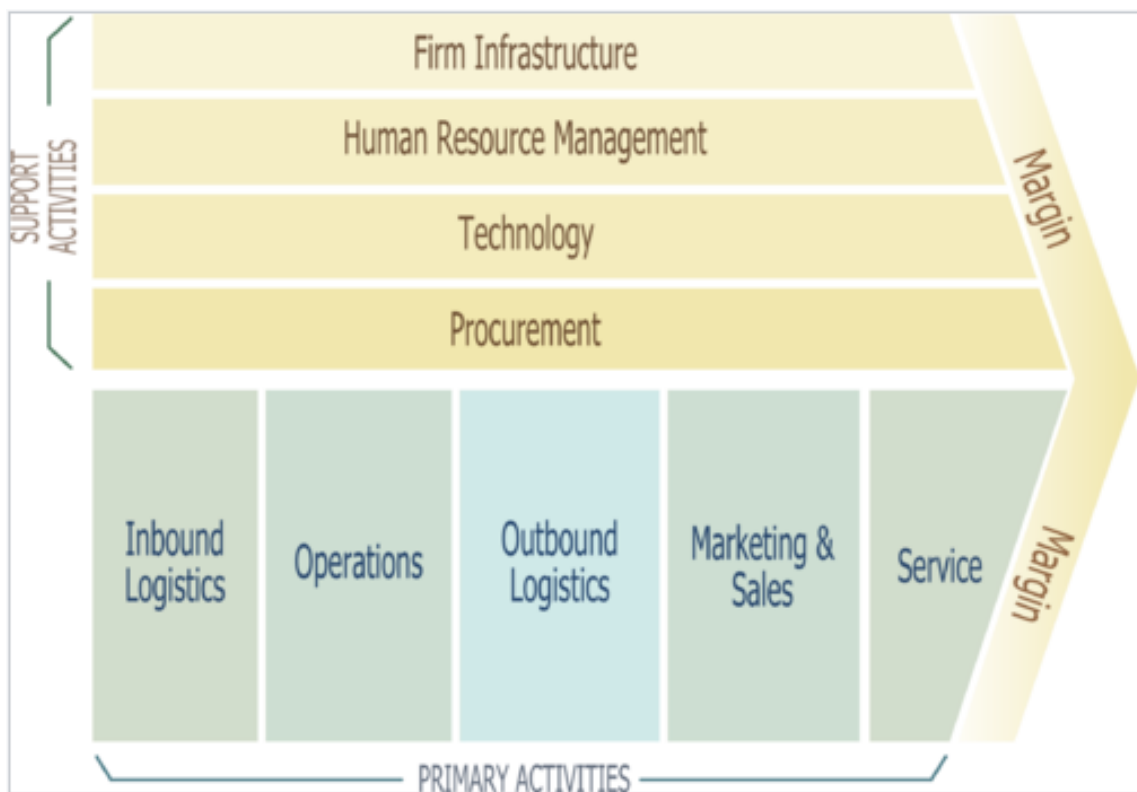
Τέλος, η πολυετής εμπειρία που διαθέτει η Nestlé στο κομμάτι του καφέ σε συνδυασμό με το υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, όπως και οι διαρκείς καινοτομίες των προϊόντων της εταιρείας αποτελούν επίσης κομμάτι των άυλων πόρων της. Τόσο η τεχνογνωσία που διαθέτει η Nestlé όσο και η οργανωσιακή κουλτούρα που διατηρεί για πάνω από 100 χρόνια αποτελούν στοιχεία που διακρίνουν την εταιρεία από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

## 6.2 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει με την εύρεση τρόπων για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες. Χωρίζεται σε δύο μέρη, τις κύριες δραστηριότητες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Με βάση αυτό το μοντέλο, κάθε επιχείρηση αποτελείται από μια σειρά από δραστηριότητες, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η πώληση, η παράδοση και η υποστήριξη των προϊόντων της επιχείρησης. Εννέα στρατηγικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται στην αλυσίδα αξίας οι οποίες δημιουργούν τόσο αξία και όσο κόστος σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (Wheelen et al., 2018).

Σύμφωνα με τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες που προκύπτουν από αυτό το μοντέλο, αλλά και από τις συνδέσεις που είναι δυνατόν να παρατηρηθούν ανάμεσά τους, είναι δυνατόν να εντοπιστούν τόσο οι δυνάμεις όσο και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του μοντέλου είναι η αλυσίδα αξίας του Porter, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6.3 που ακολουθεί, το οποίο και θα εφαρμοστεί στην περίπτωση της Nestlé.

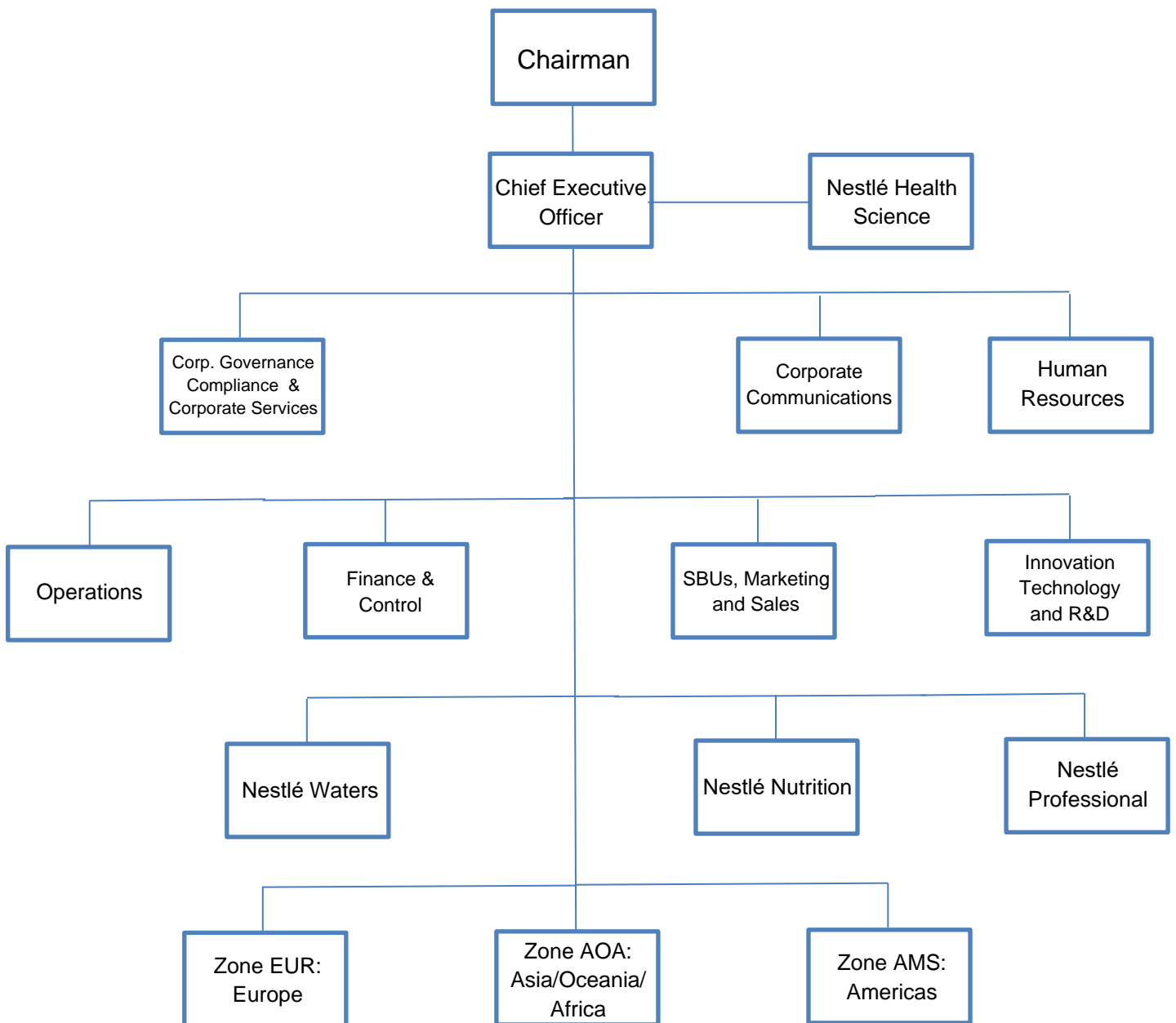


**Διάγραμμα 6.3:** Αλυσίδα Αξίας Porter.

Πηγή: [en.wikipedia.org/wiki/Value\\_chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain)

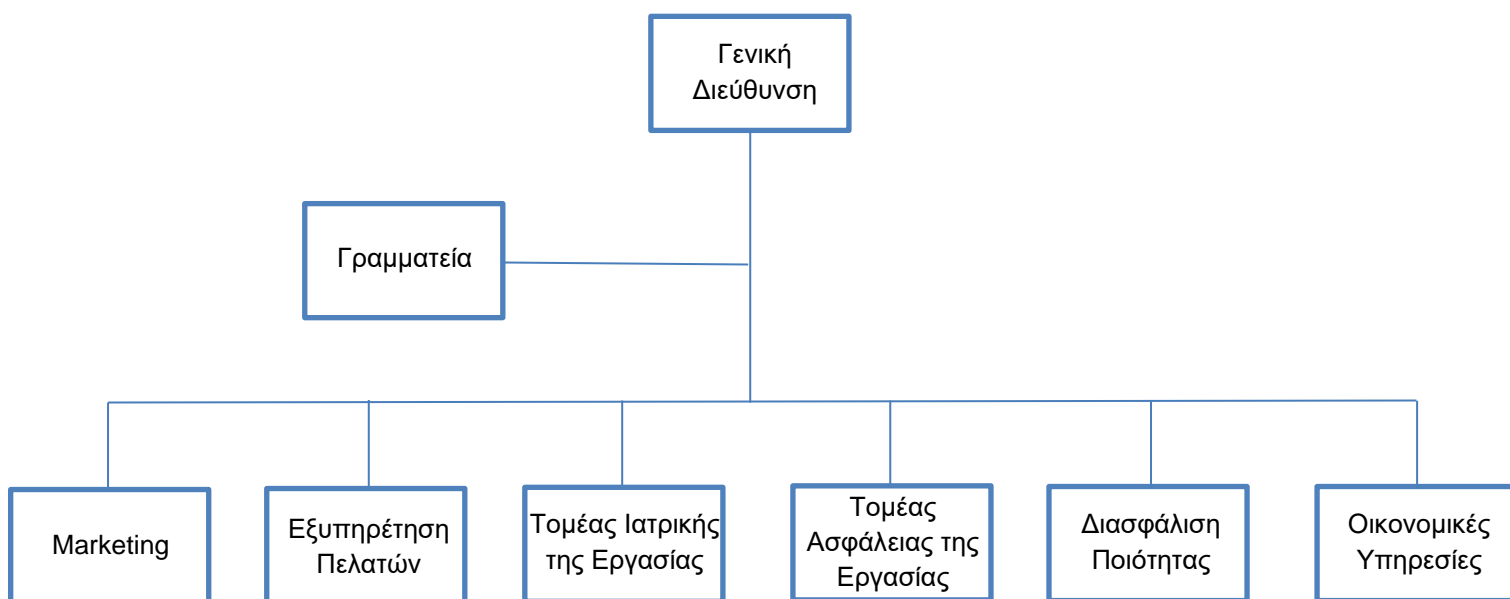


## 6.2.1 Υποδομή Επιχείρησης



**Διάγραμμα 6.4:** Οργανόγραμμα της Nestlé S.A.

Πηγή: [www.nestle.com/aboutus/management/boardofdirectors](http://www.nestle.com/aboutus/management/boardofdirectors)



**Διάγραμμα 6.5:** Οργανόγραμμα της Nestlé Ελλάς Α.Ε.

Πηγή: Συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Nestlé Ελλάς έχει τέσσερα μέλη, συνεδριάζει μία φορά το χρόνο και το απαρτίζουν ο Πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Τεχνικός Διευθυντής και ο Οικονομικός Διευθυντής της Nestlé Ελλάς. Κατά τη σύγκλησή του λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις και επικυρώνονται οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί με βάση την ελληνική νομοθεσία, καθώς απαιτείται η σύμφωνη γνώμη όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το Συμβούλιο ManCom αποτελεί το κεντρικό όργανο για τη διακυβέρνηση της Nestlé στην Ελλάδα, το οποίο συγκαλείται δύο φορές τον μήνα υπό την προεδρία του Διευθύνοντα Συμβούλου της Nestlé Ελλάς. Στο συμβούλιο αυτό εκπροσωπούνται τόσο οι κατηγορίες που είναι άμεσα υπεύθυνες για τη Nestlé Ελλάς όσο και οι λειτουργίες υποστήριξης της εταιρείας, ενώ συζητούνται και λαμβάνονται οι λειτουργικές αποφάσεις της Nestlé Ελλάς. Για τις υπόλοιπες κατηγορίες υπάρχει ξεχωριστός οργανισμός κεντρικής διαχείρισης, αλλά συμμετέχουν στη μηνιαία συνάντηση NiM (Nestlé in the Market). ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

## 6.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Nestlé ενδιαφέρεται ενδιαφέρει να δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον για τους υπαλλήλους της. Εφαρμόζουμε μια πολιτική “open door”, δηλαδή, δίνοντας προσοχή στη διατήρηση ανοιχτών των πορτών των γραφείων και στην ανάπτυξη σχέσεων με βάση τη συνεργασία και την κατανόηση. Οι υπάλληλοι επιδοτούνται για φαγητό στο εστιατόριο της εταιρείας, και σαν εταιρεία Διατροφής, Υγείας και Ευεξίας που είναι, διασφαλίζει την ύπαρξη "υγιεινών επιλογών" στο καθημερινό μενού και παρέχει δωρεάν φρούτα σε κάθε όροφο με καθημερινή ανανέωσή τους.

Οφέλη για τους υπαλλήλους της εταιρείας:

- Πρόσθετη άδεια μητρότητας (16 Ημέρες) εκτός από τις παρεχόμενες βάσει του νόμου.
- Εφόσον η μητέρα δεν θηλάζει, κάθε παιδί μπορεί να λάβει δωρεάν βρεφικό γάλα για ένα ολόκληρο έτος.
- Δώρο γάμου 200 ευρώ.
- Χριστουγεννιάτικα δώρα για τους εργαζομένους και τα παιδιά τους με τη μορφή δωροεπιταγών σε γνωστά καταστήματα παιχνιδιών.
- Μισός μισθός για δώρο 15 ετών εργασίας.
- Ολόκληρος μισθός για δώρο 25 ετών εργασίας.
- Προγράμματα ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης για όλους τους υπαλλήλους.
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.
- Επιδοτήσεις για φαγητό σε εταιρικά εστιατόρια.
- Χαμηλότερες τιμές πώλησης των προϊόντων της εταιρείας στο εταιρικό μίνι μάρκετ.

Ακόμα, από το 2007, η Nestlé υλοποιεί την έρευνα “Nestlé & I” σε παγκόσμια κλίμακα, με σκοπό την καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων για την εταιρεία, τον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και τη λήψη και την εφαρμογή των απαραίτητων ενεργειών. Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή διεξάγεται κάθε δύο έτη. Με βάση τα ευρήματά της, η εταιρεία σκοπεύει να αναλάβει άμεσες δράσεις για τη βελτίωση συγκεκριμένων τομέων και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των δράσεων αυτών μέσω μικρότερων ερευνών που πραγματοποιούνται κατά την ενδιάμεση χρονιά που μεσολαβεί για να προσδιορίσει την αναμενόμενη πρόοδο σε τομείς που απαιτούν βελτίωση.

Η Nestlé πιστεύει ότι η πορεία προς τη βιώσιμη επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των εργαζομένων της. Στην εταιρεία, κανένα άλλο στοιχείο δεν είναι πιο σημαντικό από τους εργαζομένους που συμβάλλουν στην κουλτούρα και την

επιχειρηματική απόδοση της εταιρείας με την καθημερινή τους εργασία. Γι' αυτό εστιάζει όλη την απαραίτητη ενέργεια και προσοχή στην προστασία των υπαλλήλων της και όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας της.

Βασικός στόχος για την εταιρεία, όσον αφορά την προστασία των εργαζομένων της, αποτελεί η καταγραφή μηδενικών ατυχημάτων καθώς και ο μηδενικός αριθμός απουσιών των εργαζομένων εξαιτίας κάποιου ατυχήματος.

Ακόμα, στη Nestlé λειτουργεί το Συμβούλιο Εργαζομένων, όπως ορίζεται και από το νόμο 1767/88. Ο στόχος του συμβουλίου είναι να εκπροσωπεί τους υπαλλήλους της Nestlé Ελλάς Α.Ε. στην εταιρεία. Το συμβούλιο έχει πέντε μέλη και εκλέγεται κάθε δύο χρόνια ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων της εταιρείας. Τα θέματα των εργαζομένων υποβάλλονται στο συμβούλιο και συζητούνται σε τακτικές μηνιαίες συνεδριάσεις. Μετά την αξιολόγηση από τα μέλη του συμβουλίου, προωθούνται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και στη συνέχεια παρουσιάζονται στις μηνιαίες συνεδριάσεις των διοικητικών μελών (Management Committee). Ακόμα, το διοικητικό συμβούλιο συλλέγει, αξιολογεί και παρέχει στους υπαλλήλους εκπλώσεις, όπως προσφορές για επαγγελματικούς λόγους ή εκπλώσεις για παροχές υγείας. Υπό την πρωτοβουλία του συμβουλίου, δημιουργούνται συνεργασίες με το Νοσοκομείο Παίδων για την οργάνωση και την πραγματοποίηση δραστηριοτήτων αιμοδοσίας δύο φορές το χρόνο. Το συμβούλιο συμμετέχει στη συνεδρίαση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Αγοράς της Nestlé, το οποίο πραγματοποιείται δύο φορές το χρόνο για να ανταλλάσει πληροφορίες σχετικά με χρηματοοικονομικά και άλλα θέματα και επίσης να παρέχει καθοδήγηση για πιθανά ζητήματα. ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

### **6.2.3 Ανάπτυξη Τεχνολογίας**

Από το 2017 η Nestlé έχει επιλέξει της λύσεις SAP® SuccessFactors® continuous performance management (CPM) για τη διευκόλυνση της διαρκούς ανατροφοδότησης, σχετικά με την επίδοσή τους, αλλά και για να τους προσφέρει την κατάλληλη καθοδήγηση για την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη, οι οποίες λύσεις παρουσιάζουν πλήρη συμβατότητα και με κινητές συσκευές. Ως μέρος της ψηφιακής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, το πρόγραμμα CPM θα βοηθήσει τη Nestlé να αναπτύξει και να εξελίξει τις δεξιότητες του προσωπικού της, και ενθαρρύνει

την συνεχή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών χρησιμοποιώντας τεχνολογικά εργαλεία απόδοσης και ανάπτυξης.

Με αυτή την επένδυση η εταιρεία επιδιώκει να μετατρέψει το προσωπικό της σε συμμετοχο για τους επιχειρηματικούς στόχους και τη στρατηγική της μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών ανάπτυξης και διαχείρισης της επίδοσης. Μέσα από την αξιοποίηση των λύσεων SAP® SuccessFactors®, δημιουργώντας ένα μοντέλο συνεχούς διαχείρισης των αποδόσεων, παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους για τη μετατροπή της διαδικασίας ετήσιας αξιολόγησης βάσει του παρελθόντος χρόνου σε μία συνεχή ροή με σκοπό της διαρκή βελτίωσή τους. Παράλληλα, χρησιμοποιώντας τις λύσεις της SAP έχει επιτευχθεί η ευθυγράμμιση της διαχείρισης της επίδοσης με άλλες εξίσου σημαντικές διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ως ηγέτης στην αγορά λογισμικού επιχειρηματικών εφαρμογών, η SAP βοηθά εταιρείες όλων των μεγεθών και οικονομικών τομέων να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις. Από το γραφείο εξυπηρέτησης έως το διοικητικό συμβούλιο, από την αποθήκη έως το σημείο πώλησης, από την επιφάνεια εργασίας του υπολογιστή έως την κινητή συσκευή, το λογισμικό SAP έχει επιτρέψει τόσο στους υπαλλήλους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό οργανισμούς να συνεργάζονται πιο αποδοτικά και να αξιοποιούν τις επιχειρηματικές πληροφορίες πιο αποτελεσματικά με στόχο τη διατήρηση του ηγετικού ρόλου της Nestlé σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τόσο οι εφαρμογές όσο και οι υπηρεσίες της SAP δίνουν τη δυνατότητα στην εταιρεία για κερδοφόρα λειτουργία, διαρκή προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον, καθώς και ανάπτυξη με βιώσιμους τρόπους.

Έτσι, η εταιρεία έχει πετύχει να δημιουργήσει και να αναπτύξει ένα ψηφιακό εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα την εξασφάλιση πως το προσωπικό της διαθέτει προσβασιμότητα σε μία πλατφόρμα Ανθρώπινου Δυναμικού βασισμένη στο cloud από πάσης φύσεως ηλεκτρονική συσκευή. Μάλιστα, ήδη από το 2019 η Nestlé προχώρησε στην υιοθέτηση του SAP SuccessFactors Employee Central και των λύσεων SAP SuccessFactors για workforce analytics και workforce planning για περαιτέρω διευκόλυνση της τυποποίησης, της απλοποίησης, αλλά και της ενοποίησης τόσο των δεδομένων όσο και των διαδικασιών του Ανθρώπινου Δυναμικού της.

Η Nestlé είναι μία από τις πιο γνωστές και καινοτόμες εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο και δεσμεύεται απέναντι σε κάθε εργαζομένο της. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι η παροχή στους εργαζομένους μιας διαφοροποιημένης ψηφιακής εμπειρίας σήμερα αποτελεί σημαντική επένδυση τόσο για το Ανθρώπινο Δυναμικό της όσο και για το μέλλον της. Η Nestlé θεωρεί ότι μέσα από την υιοθέτηση των λύσεων της SAP και τη μακροχρόνια

συνεργασία της με τη συγκεκριμένη εταιρεία, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει μία εμπειρία στους υπαλλήλους της που προωθεί το όραμα της εταιρείας, αλλά και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της ηγετικής της θέσης σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### **6.2.4 Προμήθειες**

Η μορφή των σχέσεων που επιδιώκει να δημιουργεί η Nestlé με τους προμηθευτές της αποτυπώνεται στις Αρχές Επιχειρηματικής Δραστηριότητας της εταιρείας. Η εταιρεία έχει την απαίτηση από τους προμηθευτές της να παρουσιάζουν την απαραίτητη ειλικρίνεια, ακεραιότητα και δικαιοσύνη, όπως και τη συμμόρφωσή τους με τα μη διαπραγματεύσιμα κριτήριά της.

Όσον αφορά τόσο τους άμεσους όσο και τους έμμεσους προμηθευτές της Nestlé, η εταιρεία πραγματοποιεί μηνιαίες συναντήσεις για την αναφορά, την παρακολούθηση, αλλά και για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κάποια κρίση, όπως κάποιο εμπόδιο στην προμηθευτική αλυσίδα της εταιρείας ή κάποιο θέμα σχετικά με την ποιότητα των υλικών, αλλά και πιθανά ζητήματα εταιρικής φήμης. Η Nestlé φροντίζει να δημιουργεί μία διαρκή και αμφίδρομη επικοινωνία με τους προμηθευτές της που ξεκινάει ήδη από τη διαδικασία ελέγχου και επιλογής ενός νέου προμηθευτή. Η εταιρεία φροντίζει να αξιολογεί διαρκώς τους προμηθευτές της όσον αφορά την ποιότητα των υλικών που λαμβάνει, αλλά και να τους εξοφλεί έγκαιρα σε μηνιαία βάση. Ακόμα, προσπαθεί ένα σημαντικό ποσοστό των προμηθειών της να καλύπτεται από τοπικούς προμηθευτές στο σύνολο της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Σκοπός της Nestlé είναι να επιλέγει συνεργάτες οι οποίοι ακολουθούν τα κριτήριά της όπως ορίζονται από τον Κώδικα Προμηθευτών της και να πετυχαίνει τη δημιουργία καλών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ αυτών και της ίδιας.

Ο Κώδικας Προμηθευτών της Nestlé δεν περιορίζεται μόνο στα όρια του νομοθετικού πλαισίου αλλά αναπτύσσει διεθνώς αναγνωρισμένες αρχές επιχειρηματικής αριστείας για τη διασφάλιση δημιουργίας υπεύθυνων σχέσεων με τους προμηθευτές της και την έμφαση στα ακόλουθα σημεία:

- Επιχειρηματική ακεραιότητα  
Συμμόρφωση με το ισχύον νομικό πλαίσιο αλλά και τον κώδικα δεοντολογίας
- Βιωσιμότητα  
Οι προμηθευτές είναι υποχρεωμένοι να υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη στους παραγωγούς με τους οποίους συνεργάζονται
- Εργατικό δίκαιο/Ανθρώπινα δικαιώματα  
Συμμόρφωση με τις σχετικές αρχές του Παγκόσμιου Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών όσον αφορά την καταναγκαστική εργασία, την παιδική εργασία, το ωράριο εργασίας, τις πληρωμές μισθών, καθώς και την εξάλειψη οποιωνδήποτε διακρίσεων.
- Ασφάλεια και υγεία  
Τόσο για το εργασιακό περιβάλλον όσο και στα παραγόμενα προϊόντα.
- Περιβάλλον  
Συμμόρφωση με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας δραστηριοποίησης, καθώς και ευαισθητοποίησης προς την περιβαλλοντική προστασία.
- Συνεργαζόμενο δίκτυο παραγωγών  
Διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση με βάση τον Κώδικα Προμηθευτών της εταιρείας.
- Έλεγχος και λήξη της συνεργασίας  
Σε περίπτωση οποιασδήποτε μη συμμόρφωσης όλων των προαναφερθέντων η εταιρεία διαθέτει το δικαίωμα για τερματισμό της υπάρχουσας συνεργασίας.

Με βάση τον συγκεκριμένο Κώδικα Προμηθευτών που διέπει τη λειτουργία της Nestlé, η εταιρεία είναι σε θέση εντοπισμού και επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών, οι οποίοι και μετατρέπονται σε πολύτιμους συμμάχους για την επίτευξη του οράματος της εταιρείας.

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

### 6.2.5 Διαχείριση Εισροών

Όπως προέκυψε από πληροφορίες που εξήχθησαν κατά τη συνέντευξη με στέλεχος της εταιρείας, η διαχείριση των εισροών της Nestlé υποστηρίζεται και υλοποιείται μέσα από την αξιοποίηση των λύσεων της SAP, τις οποίες και έχει υιοθετήσει η εταιρεία τα τελευταία χρόνια. Μέσα από την αξιοποίηση των συστημάτων αυτών, επιτυγχάνεται η απλοποίηση της χρήσης και της εφαρμογής των διαδικασιών της εταιρείας, ένα σύγχρονο και φιλικό περιβάλλον εργασίας χρήστη, η βελτιστοποίηση της ταχύτητας των διαδικασιών, η απλή και ευέλικτη χρήση ασύρματων τερματικών και η ευελιξία διαμόρφωσης με βάση τις ανάγκες της εταιρείας. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των διαδικασιών εισαγωγής πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, παραλαβής από τους προμηθευτές, αλλά και διαχείρισης των δεδομένων της εταιρείας.

### 6.2.6 Λειτουργίες

Η παραγωγική διαδικασία της Nestlé λαμβάνει χώρα και βασίζεται πάνω σε αυστηρά πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων της. Το άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό της πραγματοποιεί καθημερινούς και συνεχείς αυστηρούς ελέγχους για τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων εφαρμόζοντας πιστοποιημένα συστήματα όπως το ISO 9001:2000, το οποίο είναι πιστοποιημένο από τον Ε.ΛΟ.Τ. ((Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης)), το σύστημα OHSAS 18001:2007, όπως και σύστημα HACCP, το οποίο είναι προσαρμοσμένο στο N.S.Q. (Nestlé Quality System) και στο F.S.M.S. (Nestlé Food Safety Management System) της εταιρείας. Σύμφωνα με συνέντευξη στελέχους της εταιρείας, οι διαδικασίες παραγωγής της Nestlé διαφέρουν ανάλογα με το είδος της πρώτης ύλης καφέ που παραλαμβάνει και χρησιμοποιεί η εταιρεία για την παρασκευή του τελικού προϊόντος όπως και από το είδος του καφέ (πχ. ελληνικός, στιγμιαίος κ.ά.) και είναι οι εξής:

#### Ακατέργαστος (ωμός) καφές (Ελληνικός)

1. Παραλαβή ωμού καφέ σε μορφή κόκκων και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo ωμού.
3. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση σιτών και μαγνητών.
4. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.



5. Το καβουρδιστήρι, όπου ο καφές καβουρδίζεται στους 200 °C.
6. Μεταφορά στα Silo πεφρυγμένου.
7. Οι μύλοι, όπου πραγματοποιείται άλεση του πεφρυγμένου καφέ με τη χρήση κυλίνδρων.
8. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση κοσκίνων και σιτών.
9. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
10. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρινισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
11. Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές για έλεγχο βάρους και συσκευασία.
12. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

#### Ακατέργαστος (ωμός) καφές (Φίλτρου)

1. Παραλαβή ωμού καφέ σε μορφή κόκκων και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo ωμού.
3. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση σιτών και μαγνητών.
4. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
5. Το καβουρδιστήρι, όπου ο καφές καβουρδίζεται στους 200 °C.
6. Μεταφορά στα Silo πεφρυγμένου.
7. Το Ditting, όπου πραγματοποιείται άλεση του πεφρυγμένου καφέ με τη χρήση ειδικών μαχαιριών και λεπίδων.
8. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση κοσκίνων και σιτών.
9. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
10. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρινισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
11. Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές για έλεγχο βάρους και συσκευασία.
12. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

#### Ακατέργαστος (ωμός) καφές (Espresso)

1. Παραλαβή ωμού καφέ σε μορφή κόκκων και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo ωμού.
3. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση σιτών και μαγνητών.
4. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
5. Το καβουρδιστήρι, όπου ο καφές καβουρδίζεται στους 200 °C.
6. Μεταφορά στα Silo πεφρυγμένου.
7. Μεταφορά σε Silo διαχωρισμού ποικιλιών.

8. Μεταφορά στις γεμιστικές μηχανές.
9. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρινισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
10. Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές για έλεγχο βάρους και συσκευασία.
11. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

#### Ακατέργαστος (ωμός) καφές (MRC)

1. Παραλαβή ωμού καφέ σε μορφή κόκκων και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo ωμού.
3. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση σιτών και μαγνητών.
4. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
5. Το καβουρδιστήρι, όπου ο καφές καβουρδίζεται στους 200 °C.
6. Μεταφορά στα Silo πεφρυγμένου.
7. Οι μύλοι, όπου πραγματοποιείται άλεση του πεφρυγμένου καφέ με τη χρήση κυλίνδρων.
8. Έλεγχος για ξένα σώματα με χρήση κοσκίνων και σιτών.
9. Μεταφορά σε Silo αποθήκευσης.
10. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρινισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
11. Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές για έλεγχο βάρους και συσκευασία.
12. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

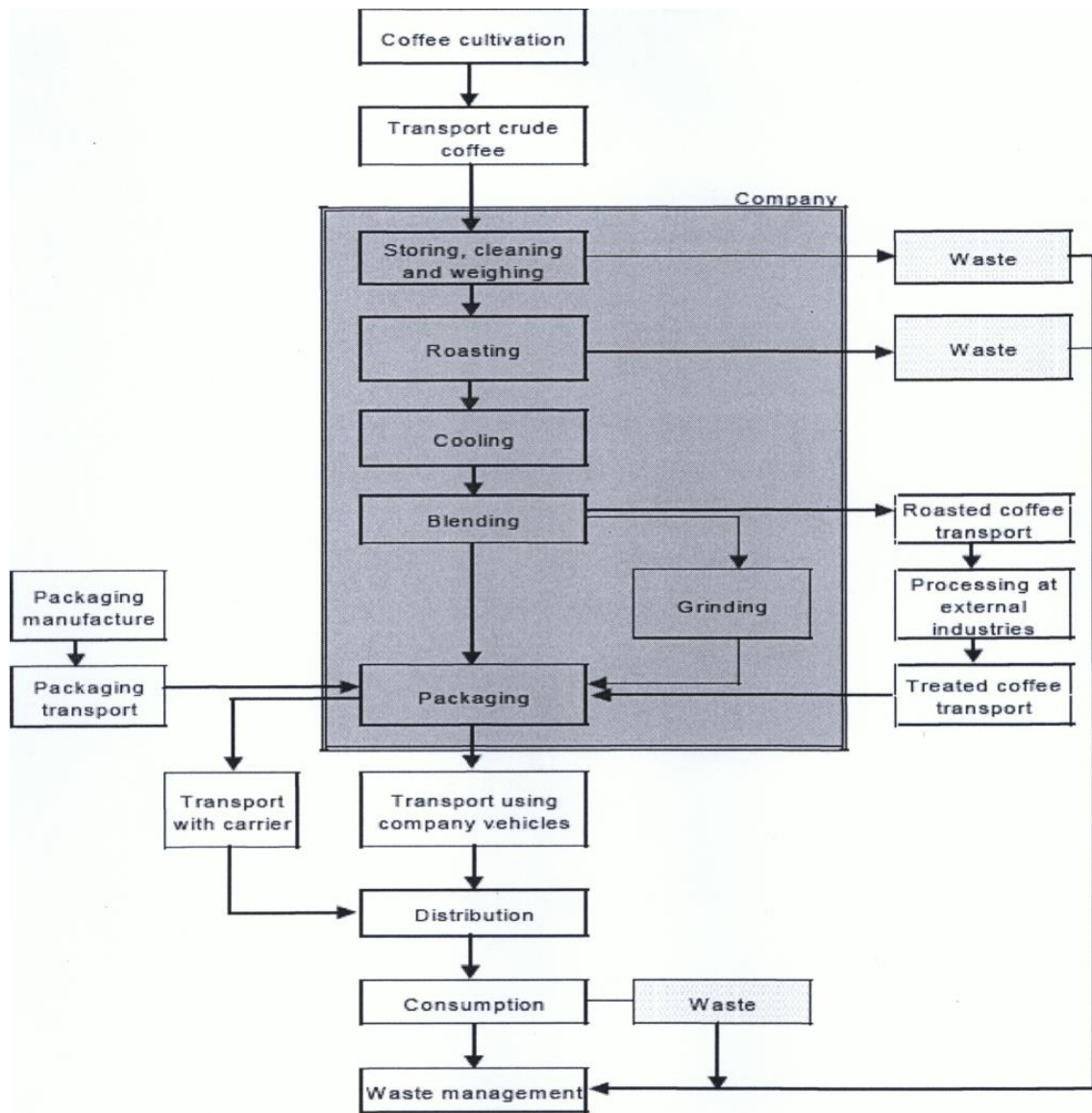
#### Κατεργασμένος καφές (Στιγμαίος Nescafé)

1. Εισάγεται πεφρυγμένος σε μορφή σκόνης και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo τροφοδοσίας.
3. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρινισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
4. Μεταφορά στις γεμιστικές μηχανές.
5. Συσκευασία και έλεγχος βάρους από ζυγό ακριβείας.
6. Έλεγχος για ξένα σώματα εντός της συσκευασίας και πιθανόν ελαττώματα συσκευασίας με χρήση ειδικής κάμερας.
7. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

#### Κατεργασμένος καφές (Espresso Azera)

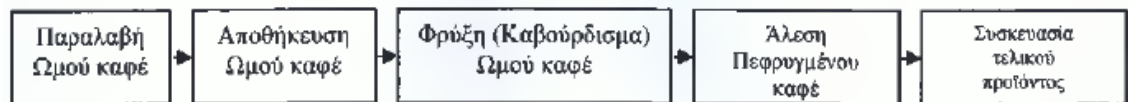
1. Εισάγεται πεφρυγμένος σε μορφή σκόνης και φύλαξη στην αποθήκη.
2. Μεταφορά στα Silo τροφοδοσίας.
3. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρηνισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
4. Μεταφορά στις γεμιστικές μηχανές.
5. Έλεγχος για παρουσία μεταλλικών ξένων σωμάτων (ρηνισμάτων) με χρήση ανιχνευτών μετάλλων.
6. Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές για έλεγχο βάρους και συσκευασία.
7. Παλετοποίηση και αποθήκευση στην αποθήκη.

Ενδεικτικά, ακολουθεί το Διάγραμμα 6.6, όπου παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής από την παραλαβή του ωμού καφέ μέχρι και το στάδιο της διανομής του τελικού προϊόντος του ελληνικού καφέ, καθώς και της διαχείρισης των απορριμμάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία παρασκευής του, όπως και το Διάγραμμα 6.7, στο οποίο παρουσιάζονται τα βασικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας του ελληνικού καφέ.



**Διάγραμμα 6.6:** Διάγραμμα ροής παραγωγής και διανομής του ελληνικού καφέ.

Πηγή: Παππής 2001, Διοίκηση Παραγωγής - Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.



**Διάγραμμα 6.7:** Βασικά στάδια παραγωγικής διαδικασίας ελληνικού καφέ.

Πηγή: Παππής 2001, Διοίκηση Παραγωγής - Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

### 6.2.7 Διαχείριση Εκροών

Ύστερα από συνέντευξη στελέχους της εταιρείας σύμφωνα με τα λεγόμενά του, η διαχείριση των εκροών της Nestlé υποστηρίζεται αλλά και υλοποιείται, όπως και η διαχείριση των εισροών της, μέσω της αξιοποίησης των λύσεων του ERP συστήματος της SAP, τις οποίες και έχει υιοθετήσει κατά τα τελευταία έτη η εταιρεία. Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της ένα ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα ERP σύστημα από την SAP, υποστηριζόμενο και από κινητές συσκευές, με διαρκή υποστήριξη από την SAP. Μέσω του συστήματος αυτού και των διάφορων διαδικασιών, ανάλογα με το εκάστοτε προϊόν αλλά και τη διαδικασία παλετοποίησης που ακολουθείται, εξάγονται τα διάφορα δρομολόγια των παραγγελιών και χωρίζονται σε ανάλογες ομάδες δρομολογίων σύμφωνα με τον όγκο της εκάστοτε παραγγελίας. Παράλληλα, πραγματοποιείται και αυτόματη ενημέρωση του συστήματος ERP με βάση τις κινήσεις των προϊόντων της εταιρείας, των οποίων η κατάσταση παρακολουθείται συστημικά.

### 6.2.8 Marketing και Πωλήσεις

Η Nestlé έχει ως στόχο να υλοποιεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική marketing, όπως και να αξιοποιεί τους ποικίλους διαύλους ψηφιακού (digital) marketing για την προώθηση των προϊόντων της. Επομένως, το προωθητικό της σχέδιο περιλαμβάνει ποικίλες προωθητικές ενέργειες, όπως είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Γραφείου Τύπου, η σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων με τα διαθέσιμα ψηφιακά μέσα όπως και με γνωστούς bloggers, influencers κλπ., η διοργάνωση προωθητικών events αλλά και άλλων εκδηλώσεων στα διάφορα σημεία πώλησης, όπως και η διαρκής συμβουλευτική επικοινωνία.

Ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων με το καταναλωτικό κοινό είναι η τακτική διεξαγωγής ερευνών για μεγάλο αριθμό προϊόντων της εταιρείας. Μέσω αυτών των μελετών, στοχεύει στον εντοπισμό σημείων που χρειάζονται βελτίωση και στη λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με τη γεύση, τη συσκευασία και τη συνολική εικόνα του εκάστοτε προϊόντος.

Για το λόγο αυτό, η εταιρεία δημιουργήσει ένα ξεχωριστό τμήμα που έχει σκοπό τη σύναψη συνεργασίας με εξωτερικές εταιρείες ερευνών για τη διεξαγωγή των

απαιτούμενων μελετών από κάθε τμήμα, προκειμένου να ληφθούν χρήσιμες πληροφορίες για την περαιτέρω ανάπτυξη των προϊόντων της. Ταυτόχρονα, υπάρχει το τμήμα Έρευνας το οποίο δραστηριοποιείται ως ανεξάρτητη πηγή πληροφοριών, συλλέγοντας μεγάλες ποσότητες δεδομένων από διαφορετικές έρευνες, βοηθώντας άλλα τμήματα να αποκτήσουν συνολικές ή μερικές απόψεις της αγοράς για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους.

Η Nestlé δεσμεύεται ως προς τις υπεύθυνες επικοινωνιακές σχέσεις που δημιουργεί με το καταναλωτικό κοινό της, ενώ ταυτόχρονα φροντίζει να δείχνει τον απαραίτητο σεβασμό για την ιδιωτικότητά του. Για το λόγο αυτό η εταιρεία εφαρμόζει συγκεκριμένες Αρχές που διέπουν την Επικοινωνία με τους Καταναλωτές.

Αυτές οι Αρχές περιγράφουν τα υψηλά πρότυπα και κριτήρια πάνω στα οποία πρέπει να βασίζεται κάθε επικοινωνιακή σχέση που δημιουργεί η Nestlé με τους καταναλωτές είτε πρόκειται για εταιρικό επίπεδο είτε για επίπεδο προϊόντος. Οι συγκεκριμένες αρχές περιλαμβάνουν διάφορους τομείς όπως είναι οι επικοινωνιακές σχέσεις με το σύνολο του καταναλωτικού κοινού, με άτομα παιδικής ηλικίας, όπως και η επικοινωνία που αφορά τόσο τη διατροφή όσο και τη σωματική δραστηριότητα.

Η Nestlé υποστηρίζει την υπεύθυνη επικοινωνία, ιδιαίτερα προς τις παιδικές ηλικίες. Γι' αυτό και φροντίζει να μην ενθαρρύνει την υπέρμετρη κατανάλωση, αλλά τη διατήρηση υγιεινών διατροφικών συνηθειών και τη σωματική άσκηση από την πλευρά των καταναλωτών. Ακόμα, προσπαθεί να μην υποβαθμίζεται η γονεϊκή αξιοπιστία, ενώ φροντίζει τα παιδιά να μην αποπροσανατολίζονται όσον αφορά τα πλεονεκτήματα από την κατανάλωση των προϊόντων της. Επιπλέον, έχει στόχο να μην δημιουργείται αίσθηση επείγοντος στους μικρούς καταναλωτές, ενώ παράλληλα προσπαθεί να δημιουργεί μόνο ρεαλιστικές προσδοκίες κοινωνικότητας και επιτυχίας από τη χρήση των προϊόντων της. Λαμβάνει κατάλληλα μέτρα ώστε το διαφημιστικό περιεχόμενο να είναι διακριτό από το τηλεοπτικό πρόγραμμα και σε καμία περίπτωση δεν κάνει χρήση τηλεοπτικών ηρώων, είτε ζωντανών είτε κινουμένων σχεδίων, πέρα από αυτούς για τους οποίους διαθέτει τα απαραίτητα πνευματικά δικαιώματα, κατά τη διάρκεια ή και μετά το τέλος τηλεοπτικών προγραμμάτων και ταινιών, σε περιοδικά, έντυπα μέσα ή ιστοσελίδες όπου και εμφανίζονται. Τέλος, η Nestlé δεσμεύεται να μην απευθύνει καμία επικοινωνία της προς παιδικές ηλικίες κάτω από τα 6 έτη, ενώ οι επικοινωνίες της στην ηλικιακή ομάδα 6-12 έτη αφορά μόνο προϊόντα που διαθέτουν συγκεκριμένη Διατροφική Βάση (Nutritional Foundation).

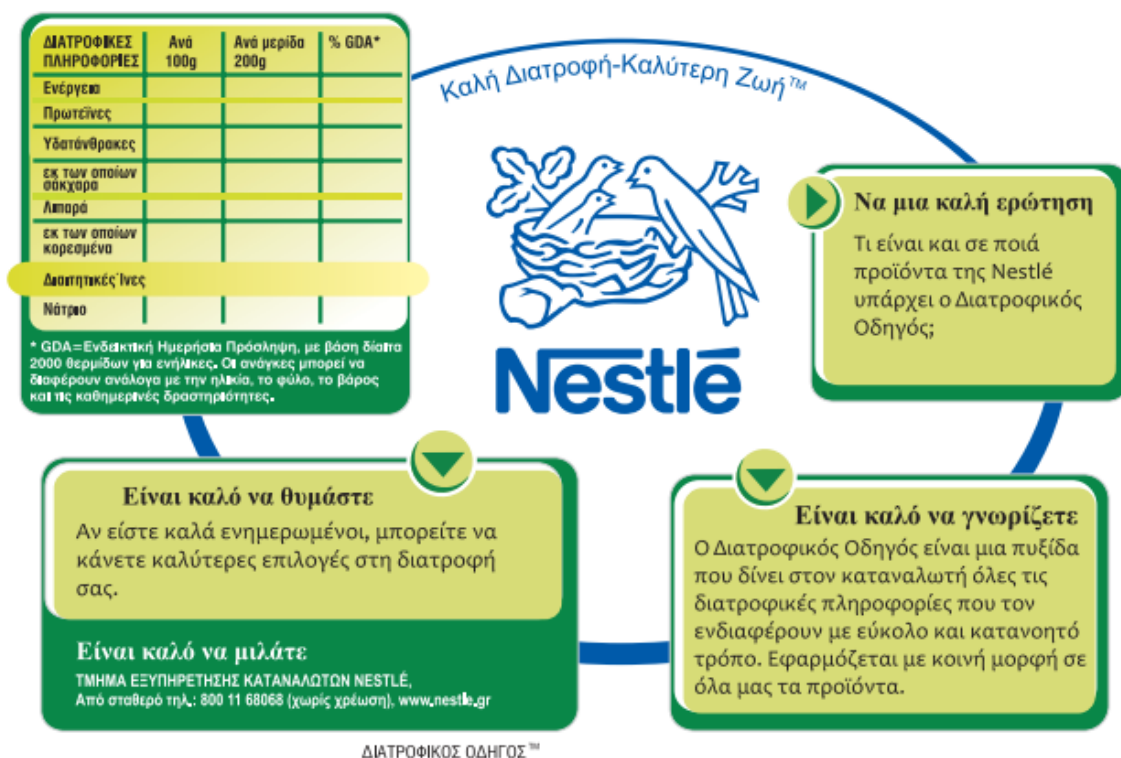
Η Nestlé σέβεται το προσωπικό απόρρητο και επομένως δίνει προσοχή στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών. Αυτό περιλαμβάνει το

δικαίωμα των ατόμων να ενημερώνονται και να αποφασίζουν για τα δεδομένα τους που συλλέγονται, μεταφέρονται, χρησιμοποιούνται, κοινοποιούνται και διατηρούνται, ενώ διαθέτουν τη δυνατότητα να τα αλλάξουν, να τα διαγράψουν ή να προβούν σε οποιαδήποτε άλλη επεξεργασία τους ανά πάσα στιγμή.

Η Nestlé φροντίζει για την απόλυτη συμμόρφωση τόσο της ίδιας με το νομοθετικό πλαίσιο όσο και των ετικετών των προϊόντων της.

Κάθε απεικόνιση που περιλαμβάνει κείμενο, ηχητικά και οπτικά εφέ πρέπει να αντιπροσωπεύει επακριβώς τόσο το προϊόν όσο και τα χαρακτηριστικά του, όπως η γεύση, το μέγεθος και το περιεχόμενό του. Ακόμα, οι διάφοροι ισχυρισμοί περί διατροφής πρέπει να έχουν ισχυρή επιστημονική βάση, να έχουν συμμορφωθεί με τους ισχύοντες νόμους και να είναι κατανοητοί από το καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, οι πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένα θρεπτικά συστατικά πρέπει να παρέχονται αντικατοπτρίζοντας επακριβώς το θρεπτικό περιεχόμενο του προϊόντος και να συμμορφώνεται πλήρως με τους νομικό πλαίσιο και τους κανονισμούς. Το ίδιο ισχύει και για τις δηλώσεις ή τις συστάσεις που βρίσκονται πάνω στις συσκευασίες. Επίσης, οι διάφορες περιβαλλοντικές και κοινωνικές δηλώσεις πρέπει και αυτές να διαθέτουν ισχυρή επιστημονική βάση, πλήρη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και να γίνονται κατανοητές από το καταναλωτικό κοινό. Τέλος, η επικοινωνία που πραγματοποιείται με τους καταναλωτές θα πρέπει να συνιστά την ασφαλή και με μέτρο κατανάλωση των εκάστοτε προϊόντων και να μην παρουσιάζει ανθρώπους να πραγματοποιούν επικίνδυνες δραστηριότητες.

Στη Nestlé είναι υψίστης σημασίας η αποτελεσματική και έγκυρη διατροφική πληροφόρηση πάν στη συσκευασία του εκάστοτε προϊόντος. Επομένως, έχει ως στο την κάλυψη όλων των απαιτούμενων, από το νομοθετικό πλαίσιο, πληροφοριών, αλλά και η παρουσίασή τους με όσο το δυνατόν περισσότερο κατανοητό και προσιτό τρόπο. Σε αυτή την προσπάθεια, ένα από τα βασικά εργαλεία της εταιρείας είναι ο Διατροφικός Οδηγός της, που αποτελεί ένα συγκεκριμένο σχηματικό διάγραμμα που εφαρμόζει η εταιρεία στις συσκευασίες των προϊόντων της. ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))



**Διάγραμμα 6.8:** Διατροφικός Οδηγός Nestlé.

Πηγή:

[www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)

### 6.2.9 Υπηρεσίες μετά την Πώληση

Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Καταναλωτών της Nestlé λειτουργεί 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, σε συνεργασία με ένα εξωτερικό τηλεφωνικό κέντρο δημιουργώντας έτσι ένα ανοιχτό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και του καταναλωτικού της κοινού.

Στο τμήμα αυτό μπορεί ο καταναλωτής να ανατρέξει και να απευθυνθεί για:

- Σχετικές πληροφορίες με τα προϊόντα, τα διάφορα σημεία πώλησής τους όπως και τους συνεργάτες της εταιρείας ανά περιοχή.
- Συμβουλές και πληροφορίες περί διατροφής από διατροφολόγο.
- Συνταγές με βάση τα προϊόντα της εταιρείας, οι οποίες υπάρχουν και στα διαφημιστικά φυλλάδια και έντυπα που μοιράζονται στις διάφορες προωθητικές ενέργειες.



- Οποιοδήποτε παράπονο σχετικά με κάποιο προϊόν της εταιρείας.

Όσον αφορά τη διαχείριση παραπόνων, εφαρμόζονται συγκεκριμένες λεπτομερείς διαδικασίες με στόχο να καθοριστούν οι ρόλοι και οι ευθύνες ανάλογα με τη φύση και το πόσο σοβαρό είναι το αναφερθέν συμβάν, συμπεριλαμβάνοντας και το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας που είναι και το αρμόδιο. Ορίζεται πως η διαδικασία για τη διαχείριση του εκάστοτε παραπόνου πρέπει να έχει ολοκληρωθεί εντός 20 ημερών εάν πρόκειται για εισαγόμενο προϊόν, ενώ εντός 15 ημερών εάν πρόκειται για εγχώριο. Σε περίπτωση που πρόκειται για κάποιο σχετικά απλό ερώτημα, στόχος είναι η επίλυσή του κατά τη διάρκεια της πρώτης κλήσης.

Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Καταναλωτών παρακολουθεί κάθε μήνα την πρόοδο της διαχείρισης των παραπόνων και φροντίζει να παρέχει μια συνοπτική έκθεση σε κάθε τμήμα/κατηγορία προϊόντος, κρατώντας ενήμερο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο σκοπός του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών είναι η διευθέτηση και η επιτυχής διαχείριση όλων των παραπόνων εντός του προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου που ορίζεται από τη διαδικασία. ([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

### **6.3 Ανακεφαλαίωση**

Στον παρόν κεφάλαιο έγινε ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Nestlé Ελλάς. Παρουσιάστηκαν τόσο οι υλικοί πόροι της εταιρείας, όπως οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι και οι οργανωτικοί, όσο και οι άυλοι. Ακόμα, έγινε ανάλυση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, μελετώντας την υποδομή της, τους τρόπους που διαχειρίζεται τους εργαζομένους της, τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει, τους προμηθευτές της, τους τρόπους διαχείρισης των εισροών και των εκροών της, τους τρόπους προώθησης των προϊόντων της για την αύξηση των πωλήσεών της, καθώς και τις υπηρεσίες που παρέχει προς τους καταναλωτές για την υποστήριξη τους μετά την αγορά των προϊόντων της.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6

1. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2020-11/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CE%B9%20%3F%20Nestle%20%3F%3F%3F%3F%3F%202019.pdf>
2. SAP (2017), *Η Nestlé βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη των εργαζομένων της με τις λύσεις SuccessFactors® της SAP*, viewed 18 May 2021, <https://news.sap.com/greece/2017/06/%CE%B7-nestle-%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7/>
3. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson
4. Παππηής, Μ 2008, *Διοίκηση Παραγωγής - Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων*, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)
2. <https://www.nestle.gr/aboutus/factories>
3. [https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21\\_nestle.pdf](https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21_nestle.pdf)
4. [https://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_chain](https://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain)
5. <https://www.nestle.com/aboutus/management/boardofdirectors>

## Κεφάλαιο 7

### Ανάλυση SWOT για Nestlé Ελλάς Α.Ε.

#### 7.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που αξιοποιείται για την εσωτερική και εξωτερική ανάλυση του περιβάλλοντος μίας εταιρείας. Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου η εταιρεία καλείται να λάβει αποφάσεις βάσει των καθορισμένων στόχων της προκειμένου να επιτευχθούν. Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει τα δυνατά (Strengths) και τα αδύναμα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης που επισημαίνονται στο εσωτερικό περιβάλλον της, καθώς και τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που υπάρχουν και εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (Wheelen et al., 2018).

Όπως αναφέρεται στο 'Wikipedia' (2021), οι δυνάμεις και οι αδυναμίες σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επειδή προέρχονται από τους εσωτερικούς πόρους που διαθέτει. Από την άλλη, οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται με τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, τις οποίες η εταιρεία πρέπει να αναγνωρίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές.

**Πίνακας 7.1: Ανάλυση SWOT Nestlé Ελλάς Α.Ε.**

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρό brand name</li> <li>• Δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο</li> <li>• Νο1 σε πωλήσεις των βιομηχανιών τροφίμων στην Ελλάδα</li> <li>• Υψηλής ποιότητας και πιστοποιημένα προϊόντα</li> <li>• Άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό</li> <li>• Επένδυση σε καινοτομία και ανάπτυξη (R&amp;D)</li> <li>• Ισχυρή τεχνογνωσία στον καφέ</li> <li>• Ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας</li> <li>• Εκτεταμένα κανάλια διανομής</li> <li>• Υιοθέτηση τεχνολογιών και πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμένη διαφημιστική δραστηριότητα</li> <li>• Δραστηριοποίηση κυρίως σε σούπερ μάρκετ και επιχειρήσεις λιανικής διάθεσης τροφίμων (ψιλικά)</li> <li>• Απουσία έντονης δραστηριότητας και συνεργασίας με επιχειρήσεις άμεσης παρασκευής ροφημάτων καφέ (καφεκοπτεία, take away)</li> <li>• Κομμάτι πολυεθνικής εταιρείας – ομίλου, μη ελληνικής καταγωγής</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλη διείσδυση του καφέ στην ελληνική αγορά – ανελαστική ζήτηση</li> <li>• Τάσεις αγοράς για προσφορά μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων καφέ</li> <li>• Ταχύτεροι ρυθμοί ζωής – αύξηση κατανάλωσης καφέ</li> <li>• Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών</li> <li>• Συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα στο κομμάτι του R&amp;D</li> <li>• Αύξηση εξαγωγών – προώθηση ελληνικού καφέ στο εξωτερικό</li> <li>• Αύξηση εισερχόμενου τουρισμού – διεύρυνση καταναλωτικού κοινού</li> <li>• Ευαισθητοποίηση καταναλωτών για φιλικότητα προς το περιβάλλον</li> <li>• Πανδημία COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρός ανταγωνισμός</li> <li>• Τάση καταναλωτικού κοινού προς πιο υγιεινό τρόπο ζωής – αποφυγή καφεΐνης</li> <li>• Επερχόμενος κορεσμός αγοράς</li> <li>• Στρατηγικές συμμαχίες για περιορισμό δραστηριότητας πολυεθνικών</li> <li>• Παρουσία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας</li> <li>• Ασταθές πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον σε προμηθεύτριες χώρες καφέ</li> <li>• Οικονομική ύφεση – μείωση εισοδήματος καταναλωτών</li> <li>• Μείωση ρευστότητας αγοράς</li> <li>• Δυσκολίες χρηματοδότησης από τράπεζες</li> <li>• Αύξηση φορολογίας στον καφέ</li> <li>• Αύξηση τιμής πρώτης ύλης (ακατέργαστου καφέ)</li> <li>• Εποχικότητα ζήτησης συγκεκριμένων ειδών καφέ</li> <li>• Πανδημία COVID-19</li> </ul>

## 7.2 Δυνάμεις

- Ισχυρό brand name

Η Nestlé έχει πετύχει να αποτελέσει τον μεγαλύτερο παραγωγό ειδών διατροφής στον κόσμο με πάνω από 150 χρόνια λειτουργίας, διαθέτοντας περισσότερα από 2000 brands παγκοσμίως, απασχολώντας περίπου 270.000 εργαζομένους σε παγκόσμιο επίπεδο, με τη δραστηριότητά της να επεκτείνεται σε 186 χώρες ανά τον κόσμο, ενώ διαθέτει 376 εργοστάσια σε 81 χώρες, με τις πωλήσεις της να υπολογίζονται για το 2020 σε 76,5 δις. €. ([www.nestle.com/aboutus/overview](http://www.nestle.com/aboutus/overview))

- Δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο

Η παραγωγή καφέ της Nestlé στην Ελλάδα καλύπτει όχι μόνο τις ανάγκες σε καφέ της ελληνικής αγοράς, αλλά παράλληλα εξάγει επίσης στην Ιταλία, την Ισπανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Αυστρία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Αδριατική, την Κύπρο και την Αλβανία.

([https://www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf))

- No1 σε πωλήσεις των βιομηχανιών τροφίμων στην Ελλάδα

Ο κύκλος εργασιών για τη Nestlé Ελλάς Α.Ε. μόνο για το έτος 2018 είχε ανέλθει σε 339 εκατ. ευρώ, ενώ από το συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών της Nestlé Ελλάς Α.Ε., το 60% προέρχεται από την εγχώρια παραγωγή.

([https://www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf))

- Υψηλής ποιότητας και πιστοποιημένα προϊόντα

Παντού στον κόσμο, το όνομα Nestlé αντιπροσωπεύει μια υπόσχεση στον καταναλωτή ότι το προϊόν είναι ασφαλές και υψηλού επιπέδου, ενώ το σύστημα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζεται στο εργοστάσιο και στο δίκτυο διανομής περιλαμβάνει σύστημα HACCP και είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με το ποιοτικό πρότυπο ISO 9001:2000, το σύστημα OHSAS18001:2007 (ποιότητα και ασφάλεια προϊόντος) και ISO 14001:2004 (περιβαλλοντικό σύστημα διαχείρισης).

([https://www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf))

- Άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό

Κάθε χρόνο η εταιρεία εφαρμόζει εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αντικατοπτρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων και τους στόχους της εταιρείας, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και την εξειδίκευση του προσωπικού της, καθώς και εξωτερικών εξειδικευμένων συνεργατών. Ακόμα, διοργανώνει εκπαιδευτικές συνεδρίες διάρκειας μίας με δύο εβδομάδων στην Ελβετία όπου προσέρχονται και συμμετέχουν εργαζόμενοι από όλο τον κόσμο.

([https://www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf))

- Επένδυση σε καινοτομία και ανάπτυξη (R&D)

Ένα από τα κύρια συγκριτικά πλεονεκτήματα της Nestlé είναι η καινοτομία. Η Nestlé διαθέτει 28 ερευνητικά κέντρα αφιερωμένα στην έρευνα, την ανάπτυξη και την τεχνολογία των προϊόντων της. Είναι το μεγαλύτερο δίκτυο έρευνας και ανάπτυξης στη βιομηχανία τροφίμων, με περισσότερους από 5.000 υπαλλήλους. Μέσα από αυτό το διεθνές δίκτυο, είναι δυνατή η συνεχής δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.

- Ισχυρή τεχνογνωσία στον καφέ

Η μετατροπή των πράσινων κόκκων καφέ σε διαλυτό καφέ υψηλής ποιότητας απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία και τεχνική τεχνογνωσία την οποία και διαθέτει η Nestlé και εφαρμόζει στα προϊόντα της. Μάλιστα η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελείται από οκτώ βήματα (ή εννέα στην περίπτωση του decaf) που μετατρέπουν τον ταπεινό κόκκο του καφέ στο φλιτζάνι του πολυαγαπημένου ροφήματος καφέ του καταναλωτικού κοινού. Τα βήματα αυτά είναι η ανάμειξη, το καβούρδισμα, η άλεση, η εκχύλιση, η ξήρανση, η συσσωμάτωση, ο αρωματισμός και η πλήρωση με το σφράγισμα στη συσκευασία, ενώ στην περίπτωση του decaf προηγείται και η απομάκρυνση της καφεΐνης.

([www.nestleprofessional.co.uk/news/insights/how-coffee-is-made](http://www.nestleprofessional.co.uk/news/insights/how-coffee-is-made))

- Ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας

Σύμφωνα με το 'Investopedia' (2021), οι οικονομίες κλίμακας είναι πλεονεκτήματα κόστους που αποκομίζουν οι εταιρείες όταν η παραγωγή γίνεται αποτελεσματική. Οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας αυξάνοντας την παραγωγή και μειώνοντας το κόστος. Αυτό συμβαίνει επειδή το κόστος κατανέμεται σε μεγαλύτερο αριθμό αγαθών. Το κόστος μπορεί να είναι σταθερό και μεταβλητό.

Το μέγεθος της επιχείρησης έχει γενική σημασία όταν πρόκειται για οικονομίες κλίμακας. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξοικονόμηση κόστους.

Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές οικονομίες κλίμακας βασίζονται σε αποφάσεις διαχείρισης, ενώ οι εξωτερικές έχουν σχέση με εξωτερικούς παράγοντες.

Η Nestlé φαίνεται να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας εστιάζοντας σε βασικές μάρκες, όπως ο Nescafé και ο Λουμίδης Παπαγάλος.

([www.theedgemarkets.com/article/nestle-seen-achieve-economies-scale-focusing-core-brands](http://www.theedgemarkets.com/article/nestle-seen-achieve-economies-scale-focusing-core-brands))

- Εκτεταμένα κανάλια διανομής

Η ομάδα πωλήσεων Nestlé Ελλάς Α.Ε. έχει προσωπικό 150 ατόμων, του οποίου η καθημερινό κύριο μέλημα είναι η διασφάλιση της διαθεσιμότητας των προϊόντων της εταιρείας σε όλα τα μεγάλα ή μικρά σημεία πώλησης.

Υπάρχουν περίπου 130.000 σημεία πώλησης για τα προϊόντα της εταιρείας και σε αυτά περιλαμβάνονται καταστήματα λιανικής, περίπτερα, βενζινάδικα, φαρμακεία, καταστήματα κατοικίδιων ζώων, καφετέριες και ξενοδοχεία.

- Υιοθέτηση τεχνολογιών και πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον

Η Nestlé δεσμεύεται να εφαρμόζει περιβαλλοντικά βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και σημαντικές επενδύσεις για τη βελτίωση της διαχείρισης του περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζει η εταιρεία τη βιώσιμη ανάπτυξη και ανταποκρίνεται στην επιτακτική ανάγκη για προστασία του πλανήτη και του μέλλοντος των επόμενων γενεών.

Οι παραπάνω δεσμεύσεις απεικονίζονται λεπτομερώς από την Πολιτική της Nestlé για την Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα και από τις Δεσμεύσεις της Nestlé για το Νερό. Το

Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Nestlé περιλαμβάνει διαδικασίες για συνεχή βελτίωση και είναι σύμφωνο με το διεθνές πρότυπο ISO 14001:2004, το οποίο υλοποιείται σε όλες τις μονάδες παραγωγής της εταιρείας στην Ελλάδα.  
([https://www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf))

### 7.3 Αδυναμίες

- Περιορισμένη διαφημιστική δραστηριότητα

Η Nestlé διαθέτει αρχές που περιγράφουν τα υψηλά κριτήρια όπου βασίζεται η επικοινωνία με τους καταναλωτές και πιστεύει ακράδαντα στην υπεύθυνη επικοινωνία, ειδικά απέναντι στα παιδιά. Αυτή πρέπει να φροντίζει για την ενθάρρυνση της με μέτρο κατανάλωσης, την υιοθέτηση υγιεινών διατροφικών συνθηκών και για την προτροπή για σωματική άσκηση, ακόμα, να μην μειώνεται η αξιοπιστία των γονέων απέναντι στα παιδιά, να μην υπάρχει παραπλάνηση των παιδιών σχετικά με πιθανά οφέλη από την κατανάλωση ενός προϊόντος, ούτε μη ρεαλιστικές προσδοκίες για επιτυχία, καθώς, επίσης, να καθιστά εύκολη τη διάκριση μεταξύ διαφημιστικού περιεχομένου και τηλεοπτικών προγραμμάτων.

Η Nestlé έχει δεσμευτεί τόσο ότι δεν θα πραγματοποιείται καμία επικοινωνία των προϊόντων της σε παιδιά κάτω των 6 ετών όσο και ότι τα προϊόντα που επικοινωνούνται και απευθύνονται σε παιδιά ηλικίας 6-12 ετών, θα συγκαταλέγονται σε συγκεκριμένη Διατροφική Βάση (Nutritional Foundation).

([www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019\\_08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](http://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019_08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf))

- Δραστηριοποίηση κυρίως σε σούπερ μάρκετ και επιχειρήσεις λιανικής διάθεσης τροφίμων (ψιλικά)

Η Nestlé διαθέτει ηγετικό ρόλο στον κλάδο παρασκευής καφέ και συγκεκριμένα κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο αυτό. Παρ' όλα αυτά, τα προϊόντα της επιχείρησης γίνονται διαθέσιμα στους καταναλωτές κατά κύριο λόγο μέσω των αλυσίδων σούπερ



μάρκετ και καταστημάτων ψιλικών, ενώ σε μικρότερο βαθμό σε καφετέριες, ξενοδοχεία, εστιατόρια και γενικά μέσω της μαζικής εστίασης.

Επομένως, κυρίως οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ποσότητες που προμηθεύονται είναι τεράστιες, αλλά επίσης και στο ότι συμβάλλουν στην αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της εταιρείας αφού θα φροντίσουν να εξασφαλιστεί μια καλύτερη θέση των προϊόντων της στα ράφια τους σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών της.

- Απουσία έντονης δραστηριότητας και συνεργασίας με επιχειρήσεις άμεσης παρασκευής ροφημάτων καφέ (καφεκοπτεία, take away)

Παρά την πρωτοπορία της στον κλάδο παρασκευής καφέ, η Nestlé δεν είχε προχωρήσει μέχρι προσφάτως σε κάποια αποκλειστική συνεργασία με κάποια επιχείρηση άμεσης διάθεσης ροφημάτων καφέ στους καταναλωτές όπως καφεκοπτεία και γνωστές αλυσίδες παρασκευής ροφημάτων καφέ, αφού βασικός τρόπος διάθεσης των προϊόντων της ήταν μέσω των σούπερ μάρκετ, ψιλικατζιδικών κλπ.

Ωστόσο, την τελευταία διετία η επιχείρηση προχώρησε σε μία καινούργια συνεργασία με την εταιρεία Starbucks προκειμένου να ενισχύσουν και να επεκτείνουν τις δραστηριότητες και τα προϊόντα τους σε νέες αγορές. Συγκεκριμένα, η συνεργασία αυτή έχει ως στόχο την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων, της κλίμακας και της ποικιλίας των δύο αυτών ιδιαίτερα αναγνωρισμένων εταιρειών σε διεθνές επίπεδο, οι οποίες με τα χρόνια έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού. Η Nestlé φέρνει το συσκευασμένο καφέ Starbucks σε αγορές σε όλο τον κόσμο και οι κάψουλες καφέ της Starbucks μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν σε όλες τις μηχανές καφέ της Nestlé, συμπεριλαμβανομένων των Nespresso και Nescafé Dolce Gusto. ([www.fortunegreece.com/article/sinergasia-titanon-stin-diathesi-kafe/](http://www.fortunegreece.com/article/sinergasia-titanon-stin-diathesi-kafe/))

- Κομμάτι πολυεθνικής εταιρείας – ομίλου, μη ελληνικής καταγωγής

Η Nestlé S.A. είναι μια ελβετική πολυεθνική εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων και ποτών που εδρεύει στο Vevey, Vaud, στην Ελβετία. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στον κόσμο, με βάση τα έσοδα αλλά και άλλες μετρήσεις, από το 2014.

Η ίδρυση της Nestlé Ελλάς Α.Ε. πραγματοποιήθηκε το 1973, της οποίας από τότε η παρουσία είναι ισχυρή με εργοστάσια παραγωγής στον ελλαδικό χώρο. Σε αυτήν

αναγνωρίζεται και αποδίδεται η εφεύρεση του διεθνώς πλέον γνωστού Frappe.  
([el.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9](http://el.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9))

## 7.4 Ευκαιρίες

- Μεγάλη διείσδυση του καφέ στην ελληνική αγορά – ανελαστική ζήτηση

Σύμφωνα με τα ερευνητικά στοιχεία της εταιρείας IRI, ο αριθμός και οι πωλήσεις της λιανικής αγοράς του καφέ αυξάνονται με ρυθμό 10% -11%, τόσο ο όγκος όσο και η αξία των πωλήσεων, με την τελευταία να αγγίζει τα 283,1 εκατ. ευρώ, με όλα τα είδη καφέ να παρουσιάζουν σημαντική άνοδο, αλλά την υψηλότερη να καταγράφει ο espresso. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος τύπος καφέ πλέον πλησιάζει την αξία τόσο του ελληνικού όσο και του στιγμιαίου καφέ, οι οποίοι αποτελούν και τις ναυαρχίδες στην λιανική. ([www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/i-machi-gia-ta-e230-ekat-tou-kafe-sta-rafia-tis-lianikis/](http://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/i-machi-gia-ta-e230-ekat-tou-kafe-sta-rafia-tis-lianikis/))

Όταν η ζητούμενη ποσότητα αντιδρά έντονα στις μεταβολές των τιμών, η ζήτηση για τα αγαθά μπορεί να θεωρηθεί ελαστική. Εάν η απαιτούμενη ποσότητα δεν ανταποκρίνεται σχεδόν καθόλου στις μεταβολές των τιμών, τότε η ζήτηση καλείται ανελαστική. Τα απαραίτητα αγαθά και υπηρεσίες έχουν συχνά ανελαστική ζήτηση, ενώ τα πολυτελή αγαθά έχουν ελαστική ζήτηση.

Το αν κάτι θα είναι απαραίτητο προϊόν ή πολυτέλεια δεν εξαρτάται από κάποια εσωτερικά χαρακτηριστικά του εμπορεύματος, αλλά από την προτίμηση του αγοραστή. Ο καφές λοιπόν συγκαταλέγεται στα αναγκαία αγαθά και όχι στα πολυτελείας, γι' αυτό και εάν η τιμή του καφέ αυξηθεί, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν θα αλλάξουν σημαντικά την κατανάλωσή τους. ([www.euretirio.com/elasticotita-zitisis/](http://www.euretirio.com/elasticotita-zitisis/))

- Τάσεις αγοράς για προσφορά μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων καφέ

Με βάση το International Coffee Organization (I.C.O.), η Ελλάδα το 2019 ανερχόταν μόλις στη 17<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως στην κατά κεφαλή κατανάλωση καφέ, αφού αναλογούσαν 5,4 κιλά το χρόνο. Ακόμα, σύμφωνα με δεδομένα από την Ελληνική Ένωση Καφέ, από τη συνολική κατανάλωση καφέ, το 40% πραγματοποιείται εκτός οικίας. Αυτό, έχει οδηγήσει σε αύξηση του ανταγωνισμού αφού όλο και περισσότερες

εταιρείες προσπαθούν να εισέλθουν στον κλάδο του καφέ και να αποσπάσουν κάποιο μερίδιο αγοράς.

Στην Ελλάδα, ο καφές έχει ξεπεράσει πλέον το επίπεδο της καθημερινής συνήθειας για τους καταναλωτές και πλέον οι τελευταίοι αναζητούν νέες γευστικές εμπειρίες στα ροφήματά τους, καθώς οι επιλογές τους σε εμπορικές επωνυμίες καφέ είναι απεριόριστες. Έτσι, οι διάφορες επιχειρήσεις προσπαθούν να ακολουθούν της τάσεις των τελευταίων ετών προκειμένου να διευρύνουν την γκάμα των διαφορετικών ποικιλιών καφέ, να δημιουργήσουν και καινοτόμα προϊόντα που ικανοποιούν τις γευστικές και ποιοτικές απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού και να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. ([www.marketingweek.gr/alsides-kafekenotomia-me-nees-pikilies-experiences-ke-wellbeing-epiloges/](http://www.marketingweek.gr/alsides-kafekenotomia-me-nees-pikilies-experiences-ke-wellbeing-epiloges/))

- Ταχύτεροι ρυθμοί ζωής – αύξηση κατανάλωσης καφέ

Η σύγχρονη καθημερινότητα με τους ταχύτερους ρυθμούς, τις αναρίθμητες υποχρεώσεις και τον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο έχει αλλάξει σημαντικά τον τρόπο διατροφής και τις ανάγκες των καταναλωτών. Έτσι, η λήψη γευμάτων και ροφημάτων στο “πόδι” είναι πλέον σύνθημα φαινόμενο και αυτός ο τρόπος ζωής αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία των ατόμων που εργάζονται σε εντατικούς ρυθμούς.

Ωστόσο, οι περισσότεροι άνθρωποι δηλώνουν πως η κατανάλωση καφέ είναι απαραίτητη προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτής της ταχύτατης καθημερινότητας. Μάλιστα, πολλοί εργαζόμενοι κρίνουν ότι δεν μπορούν να είναι αποδοτικοί στις ανάγκες της εργασίας τους χωρίς την κατανάλωση καφέ πριν ή κατά τη διάρκεια αυτής. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που απαιτείται αυξημένη εγρήγορση, όπως στις περιπτώσεις νυχτερινών βαρδιών, η κατανάλωση καφέ κρίνεται ωφέλιμη και ακόμα πιο απαραίτητη. Έτσι, έχει αυξηθεί ραγδαία η απαίτηση του μέσου καταναλωτή σε καφέ και μάλιστα η όσο το δυνατόν γρηγορότερη πρόσβαση σε αυτόν κατά τη διάρκεια της ημέρας, γεγονός που έχει οδηγήσει στην παρουσία καταστημάτων διάθεσης ροφημάτων καφέ σχεδόν σε κάθε γωνία.

- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών

Σύμφωνα με στοιχεία της Mordor Intelligence, από το 2018 έως το 2023, ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς του καφέ αναμένεται σε 5,5% και δημιουργούνται συνεχώς νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται

στο συγκεκριμένο κλάδο. Όσον αφορά τη γεωγραφική διάσταση, φαίνεται ότι οι χώρες-παραγωγοί παρουσιάζουν αύξηση της τοπικής κατανάλωσης καφέ, με την Ευρώπη και την Αμερική, ωστόσο, να βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της κατανάλωσης.

Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται στενά με την ανάπτυξη τόσο της τεχνολογίας όσο και του εξοπλισμού για την παρασκευή του καφέ στο σπίτι. Μάλιστα, παρατηρείται αύξηση της κατανάλωσης καφέ στο σπίτι, η οποία ενισχύεται από την αξιοποίηση των συνεχώς βελτιούμενων λειτουργιών του τεχνολογικού εξοπλισμού για παρασκευή ροφημάτων καφέ κατ' οίκον. ([www.marketingweek.gr/coffee-brands-technologikes-ependysis-ke-syne/](http://www.marketingweek.gr/coffee-brands-technologikes-ependysis-ke-syne/))

- Συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα στο κομμάτι του R&D

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) (n.d.), η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικής και επιχειρηματικής κοινότητας, με συνεχή ενημέρωση και αμοιβαία προώθηση αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης.

Η στενή συνεργασία των επιχειρήσεων με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) έχει σαν αποτέλεσμα την κατάρτιση προγραμμάτων σπουδών αλλά και τη εφαρμογή νέων τρόπων διδασκαλίας και μάθησης οι οποίες καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα τόσο στις ανάγκες των φοιτητών όσο και στην κοινωνία γενικότερα. Η ενίσχυση των δεσμών μεταξύ εταιρειών και πανεπιστημίων έχει επακόλουθο την ενθάρρυνση αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσεων, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων συνεργασιών και ευκαιριών και την προώθηση στοιχείων όπως η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα και η δημιουργικότητα.

Οι περιπτώσεις επιτυχούς συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και πανεπιστημίων είναι πάρα πολλές. Παρ' όλα αυτά, οι επιστημονικοί κλάδοι, τα πανεπιστήμια αλλά και οι διάφορες χώρες όπου πραγματοποιούνται οι παραπάνω συνεργασίες αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη μορφή και την έκταση των εν λόγω συνεργασιών (European Commission (EC) 2021).

- Αύξηση εξαγωγών – προώθηση ελληνικού καφέ στο εξωτερικό

Όπως αναφέρθηκε στις δηλώσεις της Επικεφαλής Marketing της Λουμιδης Παπαγάλος, Κατερίνας Κωτσιοπούλου, όχι μόνο δεν περιορίστηκε η κατανάλωση καφέ λόγω της κρίσης, αλλά παράλληλα οι προσφορές και οι εκπτώσεις τιμών οι οποίες

πραγματοποιούνται κατά καιρούς στα συγκεκριμένα προϊόντα έχουν συμβάλει στην αύξηση της κατανάλωσης. Ο ελληνικός καφές είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις ελληνικές παραδόσεις και αποτελεί ένα από τα πρώτα δείγματα της φιλοξενίας κατά την υποδοχή των ξένων τουριστών.

Ο ελληνικός καφές εξάγεται σε πληθώρα ελληνικών κοινοτήτων σε διεθνές επίπεδο, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις Η.Π.Α., τη Γερμανία, την Αγγλία, την Αλβανία, την Αυστραλία και την Κύπρο. Ωστόσο, υιοθετείται όλο και περισσότερο και από τους ξένους που έχουν επισκεφτεί τη χώρα μας και μέσα από την επίσκεψή τους αυτή, ήρθαν σε επαφή και γνώρισαν τον ελληνικό καφέ με αποτέλεσμα να τον αναζητούν και μετά την επιστροφή τους πίσω στις χώρες τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι εξαγωγή του ελληνικού καφέ σε πλήθος χωρών παγκοσμίως, αλλά και η συνεχής αύξηση του ποσοστού εξαγωγής. ([www.tourismtoday.gr/λουμίδης-σταθερή-αξία-ο-ελληνικός-καφ/](http://www.tourismtoday.gr/λουμίδης-σταθερή-αξία-ο-ελληνικός-καφ/))

- Αύξηση εισερχόμενου τουρισμού – διεύρυνση καταναλωτικού κοινού

Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) (2020), όσον αφορά τα τουριστικά αξιοθέατα, τον πολιτισμό και την ιστορία, η Ελλάδα είναι μια προικισμένη χώρα. Αυτή η χώρα είναι ένας τουριστικός προορισμός για σχεδόν 30 εκατομμύρια αλλοδαπούς, με διάφορα ενδιαφέροντα και κίνητρα. Η διεθνής φήμη της είναι ισχυρή και της παρέχει τη δυνατότητα να καταλάβει σημαντικό μερίδιο στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική τουριστική αγορά. Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και της εισροής εσόδων.

Σύμφωνα με το 'Insete Intelligence' (2019), από το 2016 έως το 2018, η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα συνέχισε την ανοδική της πορεία από το 2012. Το 2017, ο αριθμός των εισερχόμενων τουριστών αυξήθηκε κατά 9,7% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Το 2018, αυξήθηκε κατά 10,8% σημειώνοντας νέο ρεκόρ αγγίζοντας τις 30.123 χιλιάδες αριθμό επισκεπτών από τη στιγμή έναρξης της Έρευνας Συνόρων από την Τράπεζα της Ελλάδος.

- Ευαισθητοποίηση καταναλωτών για φιλικότητα προς το περιβάλλον

Ήδη από τη δεκαετία του 1970, έχει ξεκινήσει να υλοποιείται ένα πλήθος ερευνών με στόχο τη μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών προς τα φιλικά για το

περιβάλλον προϊόντα και έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διάφορα παράγοντες που μπορούν να στρέψουν την αγορά σε φιλικά προς το περιβάλλον αγαθά, όπως αξίες, δημογραφικά χαρακτηριστικά κλπ.

Επομένως, η βιωσιμότητα του περιβάλλοντος αποτελεί πλέον κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής καθώς και της διαδικασίας επιλογής προϊόντων από την πλευρά των καταναλωτών. Αυτή έχει οδηγήσει σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αφού οι εταιρείες ενστερνίζονται τις αρχές της κατά την υλοποίηση των διεργασιών τους, ενώ παράλληλα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει τον τρόπο σκέψης τους με βάση αυτές τις αρχές.

Έτσι, ολοένα και περισσότερες από τις σύγχρονες επιχειρήσεις τάσσονται υπέρ για την αντιμετώπιση των διάφορων περιβαλλοντικών ζητημάτων τόσο λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας όσο και λόγω της συνεχώς αυξανόμενης οικολογικής συνείδησης του καταναλωτικού κοινού ((European Commission (EC) 2010).

- Πανδημία COVID-19

Το παγκόσμιο ξέσπασμα του ιού COVID-19 έχει σημαντικό αντίκτυπο στο διεθνές εμπόριο με τον κλάδο του καφέ να μην αποτελεί εξαίρεση. Αν και όλα τα δεδομένα δείχνουν την πανδημία να αποτελεί μια τεράστια απειλή, καθώς αν όχι όλοι, οι περισσότεροι κλάδοι έχουν πληγεί σοβαρά, η ίδια θα μπορούσε να αποτελέσει παράλληλα και μία ευκαιρία, αλλά μόνο εάν και εφόσον η εταιρεία έχει προνοήσει για την αντιμετώπιση των άμεσων επιπτώσεων του COVID-19 στον τομέα, παρέχοντας επίσης βάσεις για την προετοιμασία και την υλοποίηση επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον τομέα μετά το τέλος της κρίσης.

Μέτρα, όπως τα ακόλουθα, που εστιάζουν σε άμεσες ενέργειες που μπορεί να λάβει η εταιρεία βραχυπρόθεσμα για να εξασφαλίσει την επιβίωση στην παρούσα κατάσταση, μπορούν να θέσουν τις βάσεις για μακροπρόθεσμη υπερίσχυση έναντι του ανταγωνισμού στον κλάδο:

- Διασφάλιση υγείας εργαζομένων

Οι ειδικοί στον τομέα της υγείας συμφωνούν ότι ο καλύτερος τρόπος για να αποφευχθεί η μόλυνση είναι η κοινωνική αποστασιοποίηση και η διατήρηση της σωστής υγιεινής. Η εφαρμογή τους στην επιχείρηση θα μειώσει τον κίνδυνο να αρρωστήσουν οι εργαζόμενοι και το προσωπικό των γραφείων. Αυτό θα επηρεάσει όχι μόνο την υγεία

τους, αλλά και την παραγωγικότητα και την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και τις νομικές υποχρεώσεις των καταναλωτών.

- Διαχείριση κινδύνου για απαιτήσεις και αποθέματα

Εξειδικευμένοι εισαγωγείς και έμποροι έχουν επηρεαστεί πολύ. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δεν μπορούν να συμμορφωθούν με τις υποχρεώσεις πληρωμής τους. Όσον αφορά το απόθεμα, είναι πολύ πιθανό να συσσωρευτεί εξαιτίας της βραδύτερης εμπορίας καφέ, γεγονός που θα επηρεάσει και την οικονομική κατάσταση και την ποιότητα του καφέ, οπότε χρειάζεται προσοχή.

- Προσφορά διάφορων προετοιμασιών και ολοκλήρωση πιστοποιήσεων

Εάν παρατηρηθεί μείωση της ζήτησης σε 'premium' καφέ, είναι πιθανή η εξέταση προσφοράς καφέ εμπορικής ποιότητας. Ακόμα, οι διάφορες πιστοποιήσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην επιχείρηση.

- Βεβαίωση επαρκούς κεφαλαίου κίνησης

Η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση διαθέτει επαρκή πιστωτικά όρια είναι ιδιαιτέρως σημαντικό, καθώς η πραγματοποίηση των πληρωμών και των αποστολών έχουν γίνει πιο αργές. Το κεφάλαιο κίνησης θα γίνει όλο και πιο σπάνιο εάν υπάρχει συνεχής ύφεση στην Ευρώπη/τον κόσμο, οπότε όσο πιο γρήγορα ενεργεί η εταιρεία, τόσο το καλύτερο.

- Αύξηση ποιοτικού ελέγχου

Λόγω της επιβράδυνσης των αποστολών, πολύς καφές θα αποθηκευτεί για περισσότερο από το κανονικό στις χώρες παραγωγής. Μετά την αποστολή, πολύς καφές θα πρέπει να αποθηκευτεί για περισσότερο από το κανονικό και στις χώρες προορισμού. Καθώς ο καφές τείνει να επιδεινώνεται με την πάροδο του χρόνου, θα χάσει την αξία του πολύ γρήγορα. Αυτό είναι κακό για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και του καταναλωτή. Η διασφάλιση ότι ο καφές διατηρείται σε καλή κατάσταση μετά από μεγαλύτερες περιόδους αποθήκευσης θα βοηθήσει στη διατήρηση καλής φήμης.

- Μεγαλύτερος προσανατολισμός προς τον πελάτη

Προσπάθεια κατανόησης του τι περνάει ο καταναλωτής, ώστε να γίνει δυνατή η πρόβλεψη των απαιτήσεών του. Ακόμα κι αν τα αιτήματα των καταναλωτών έρχονται σε αντίθεση με τις επιθυμίες της εταιρείας, για παράδειγμα στην τιμή ή τις αποστολές, είναι απαραίτητη η, όσο το δυνατόν, καλύτερη προσαρμογή σε αυτά, γεγονός που θα εκτιμηθεί από την πλευρά των καταναλωτών και θα σταθεροποιήσει τη θέση της εταιρείας μακροπρόθεσμα.

## 7.5 Απειλές

- Ισχυρός ανταγωνισμός

Τόσο το γεγονός από το μέρος των σουπερμάρκετ της διάθεσης των ιδιωτικών ετικετών όσο και το γεγονός ότι τα προϊόντα των εταιρειών που διατίθενται στην αγορά πλέον δεν είναι διαφοροποιημένα σε μεγάλο βαθμό, αλλά διαθέτουν παραπλήσια χαρακτηριστικά, συσκευασίες και τιμές, καθιστούν ιδιαίτερα έντονο τον ανταγωνισμό που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο.

Εξαιτίας αυτού, καλούνται οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν να εντοπίσουν λύσεις διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές τους με τη δημιουργία καινοτόμων “premium” προϊόντων καφέ.

- Τάση καταναλωτικού κοινού προς πιο υγιεινό τρόπο ζωής – αποφυγή καφεΐνης

Στη σύγχρονη εποχή, είναι όλο και πιο έντονη η παρουσία κινημάτων που έχουν σκοπό να ευαισθητοποιήσουν τους καταναλωτές να στραφούν προς μία πιο υγιεινή διατροφή, αλλά και γενικά ενός υγιεινού τρόπου ζωής, προκειμένου να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο και να αποφευχθούν περιπτώσεις παχυσαρκίας και πρόκλησης χρόνιων ασθενειών, όπως ο διαβήτης.

Αυτό έχει οδηγήσει μεγάλη μερίδα του καταναλωτικού κοινού σε διαδικασία αποφυγής της κατανάλωσης καφεΐνης και ροφημάτων καφέ αντίστοιχα, και προσπάθειας αντικατάστασης του καφέ με διάφορα υποκατάστατα προϊόντα, όπως το τσάι.

- Επερχόμενος κορεσμός αγοράς

Η παρουσία του καφέ στην καθημερινότητα της πλειοψηφίας του πληθυσμού, αλλά και το γεγονός ότι έχει καταστεί αναπόσπαστο κομμάτι αυτής, έχει δημιουργήσει γόνιμο έδαφος για όλο και περισσότερες νέες εταιρείες ώστε να επιδιώξουν να ενταχθούν στο συγκεκριμένο κλάδο. Έτσι, οι εμπορικές επωνυμίες των διαφορετικών ειδών καφέ που είναι διαθέσιμες στους καταναλωτές έχουν αυξηθεί ραγδαία, ειδικά κατά τα τελευταία έτη, με φυσικό επακόλουθο οι καταναλωτές πλέον να αναζητούν τα υψηλότερης ποιότητας ροφήματα καφέ, ενώ οι τιμές τους δεν διαθέτουν υψηλά περιθώρια αύξησης. Αυτή η τεράστια προσφορά που έχει δημιουργηθεί στην αγορά του καφέ οδηγεί σταδιακά στον κορεσμό του συγκεκριμένου κλάδου.



- Στρατηγικές συμμαχίες για περιορισμό δραστηριότητας πολυεθνικών

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα είδος κοινοπραξίας η οποία αφορά μακροπρόθεσμους στόχους. Περιλαμβάνει δύο ή περισσότερες εταιρείες, ακόμη και ανταγωνιστικές, οι οποίες συνάπτουν επίσημες ή άτυπες συμφωνίες συνεργασίας για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στη διεθνή σκηνή. Αυτές οι συμμαχίες συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων εταιρειών προκειμένου να αξιοποιηθούν αφ' ενός οι νέες τεχνολογίες και τα κεφάλαια από τις τοπικές εταιρείες, και αφ' ετέρου να κατανοηθούν οι τοπικές αγορές από τις ξένες.

Στόχος των συμμαχιών είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των συνεργαζόμενων εταιρειών μέσα από την ανταλλαγή χρήσιμων οικονομικών πόρων, την εξοικονόμηση κόστους έρευνας και παραγωγής, την ενίσχυση της θέσης τους στην παγκόσμια αγορά, την απόκτηση άυλων περιουσιακών στοιχείων από άλλες εταιρείες, την επέκταση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και τον επιμερισμό του κινδύνου.

Τα κύρια πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών περιλαμβάνουν την εύκολη διείσδυση στις αγορές, καθώς ξεπερνιούνται εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον επιμερισμό και τη μείωση του κινδύνου που σχετίζεται με το μέγεθος της επένδυσης, την ανταλλαγή γνώσεων ικανοτήτων και πόρων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από την άλλη, κάποια μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν σε μια στρατηγική συμμαχία είναι η ασυμβατότητα των συνεργαζόμενων εταιρειών, η διαφωνίες στη διανομή των κερδών, πιθανές απώλειες αυτονομίας κάποιου μέρους της συμμαχίας, καθώς και τυχόν αλλαγές που μπορεί να πραγματοποιηθούν στους αρχικούς συμφωνημένους όρους μεταξύ των διαφορετικών μερών (Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 2020).

- Παρουσία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Τα σουπερμάρκετ, εξαρχής, διέθεταν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όσον αφορά την προώθηση και την πώληση των διάφορων προϊόντων καφέ. Ωστόσο, πλέον οι μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ έχουν προχωρήσει και στην παρασκευή και διάθεση δικών τους προϊόντων καφέ ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία πωλούνται σε αρκετά χαμηλές τιμές και αυτά έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις του κλάδου, αφού

αυτές καλούνται στο εξής να ανταγωνιστούν και αυτά τα προϊόντα χαμηλής τιμής, πέραν των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία τους αποσπούν μερίδια αγοράς.

- Ασταθές πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον σε προμηθεύτριες χώρες καφέ  
Στις περισσότερες χώρες που εξειδικεύονται και από αυτές εξαρτάται η παγκόσμια αγορά για την προμήθεια σε καφέ βιώνουν οικονομικές, πολιτικές και οικολογικές δυσχερείς καταστάσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα πισωγυρίσματα στον τομέα του καφέ.

Πολλές από αυτές λόγω των κακών οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν διαθέτουν φυτείες καφέ, οι οποίες όμως δεν είναι πιστοποιημένες. Ακόμα, οι συνθήκες αυτές συχνά επηρεάζουν και τη συνολική ποσότητα της παραγωγής καφέ στις χώρες αυτές, ενώ οι διάφορες πολεμικές συρράξεις που λαμβάνουν χώρα σε κάποιες από αυτές επηρεάζουν άμεσα και εμποδίζουν την παραγωγή καφέ να φτάσει τα μέγιστα δυνατά επίπεδα, παρά τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν. ([www.spinoscoffee.gr](http://www.spinoscoffee.gr))

- Οικονομική ύφεση – μείωση εισοδήματος καταναλωτών  
Η οικονομική κρίση και η επακόλουθη μακροπρόθεσμη ύφεση ανάγκασαν τους περισσότερους καταναλωτές να επανεξετάσουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες και να αναδιανείμουν το διαθέσιμο εισόδημά τους σύμφωνα με τις δυνατότητες που επιτρέπει η νέα οικονομική πραγματικότητα.

Όπως είναι αναμενόμενο, σε ένα οικονομικά δυσχερές περιβάλλον, το ποσοστό ανεργίας είναι υψηλό, οι μισθοί είναι παγωμένοι ή / και μειώνονται, η αγοραστική δύναμη πέφτει απότομα, η αξία των επενδύσεων μειώνεται και οι καταναλωτές βρίσκονται υπό αυξανόμενη πίεση, γεγονότα που συχνά οδηγεί σε πανικό τους τελευταίους.

Ο συνδυασμός της ανεργίας με τις μειώσεις των μισθών και τις ταυτόχρονες αυξήσεις της άμεσης και της έμμεσης φορολογίας κατά την τελευταία δεκαετία στη χώρα έχει οδηγήσει σε μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, καθώς οι καταναλωτές ιεραρχούν διαφορετικά τις ανάγκες τους σε σχέση με το παρελθόν.

Οι πιο συνήθεις αντιδράσεις του καταναλωτικού κοινού σε περιόδους ύφεσης περιλαμβάνουν την αυξημένη ευαισθησία στις τιμές των προϊόντων, αναβολές αγορών

με μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις αποπληρωμής, την ανακατανομή των προτεραιοτήτων του και την προσαρμογή στις νέες μισθολογικές καταστάσεις, καθώς επίσης την αναζήτηση προσφορών κατά τη διαδικασία των αγορών, αλλά και την αποφυγή των αυθόρμητων αγορών. ([insuranceworld.gr/25509/apopseis/katanalotiki-simperifora-se-periodous-ifesis/](https://insuranceworld.gr/25509/apopseis/katanalotiki-simperifora-se-periodous-ifesis/))

- Μείωση ρευστότητας αγοράς

Πριν από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, το Ευρωσύστημα παρείχε στις τράπεζες ένα σταθερό ποσό ρευστότητας σε τακτική βάση μέσω συναλλαγών ανοικτής αγοράς, σε αντάλλαγμα επαρκούς ασφάλειας που παρείχαν οι τράπεζες για να διασφαλιστεί ότι τα κεφάλαια μπορούν να εξοφληθούν. Ακόμα, οι τράπεζες δανείζονταν μεταξύ τους μέσω της διατραπεζικής αγοράς, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους περί ρευστότητας.

Λόγω της αναταραχής στο διεθνές σύστημα αγορών και κεφαλαίων που προκλήθηκαν από τη χρηματοπιστωτική κρίση, οι τράπεζες ήρθαν αντιμέτωπες με το πρόβλημα της ανεπαρκούς ρευστότητας στην Ευρωζώνη από τον Αύγουστο του 2007, το οποίο μέχρι και σήμερα είναι εμφανές. Έτσι, το Ευρωσύστημα αποφάσισε να εφαρμόσει διάφορα μη συμβατικά μέτρα νομισματικής πολιτικής, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι διάφορες προκλήσεις που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, η οποία μέχρι και σήμερα δεν έχει ξεπεραστεί πλήρως (Bank of Greece, 2021).

- Δυσκολίες χρηματοδότησης από τράπεζες

Πρόσφατα, κατά τον Ιούνιο του 2021, εξετάστηκαν νέα ειδικά κίνητρα και κριτήρια για δάνεια και τη συμμετοχή ιδιωτών, που έχουν ως σκοπό την αλλαγή στο αναπτυξιακό μοντέλο της ελληνικής οικονομίας.

Όπως αποφασίστηκε κατά τις συνεδριάσεις του νεοσυσταθέντος Συμβουλίου Ρευστότητας, θα δημιουργηθεί ένα πλέγμα νέων μεταρρυθμίσεων, κινήτρων και εργαλείων που έχουν ως στόχο τη ριζική αλλαγή του πλαισίου χρηματοδότησης, ώστε να εξυπηρετηθεί το νέο αναπτυξιακό μοντέλο κυβέρνησης-Ε.Ε.

Οι τράπεζες θα πρέπει να πραγματοποιήσουν νέες αλλαγές στην εσωτερική δομή τους, γεγονός που θα αλλάξει τα κριτήρια χορήγησης δανείων, αφού πέρα από το μέγεθος, το επιχειρηματικό πλάνο και τη μελέτη βιωσιμότητας της επιχείρησης, η απόφαση χρηματοδότησης θα λαμβάνει υπ' όψιν της το ψηφιακό μετασχηματισμό (digital

transformation) και την πράσινη ανάπτυξη με επιβράβευση της εταιρικής διακυβέρνησης (Environmental, Social, and Governance ή ESG). Έτσι, επιχειρήσεις που δεν πληρούν τα κριτήρια που βοηθούν την ενίσχυση αυτού του νέου αναπτυξιακού μοντέλου θα αποκλείονται ή θα συναντούν σοβαρές δυσκολίες κατά τη διαδικασία χρηματοδότησης και χορήγησης δανείων σε αυτές.

([www.capital.gr/oikonomia/3526165/allazoun-ta-kritiria-xrimatodotisis-ton-trapezon-aro-iounio](http://www.capital.gr/oikonomia/3526165/allazoun-ta-kritiria-xrimatodotisis-ton-trapezon-aro-iounio))

- Αύξηση φορολογίας στον καφέ

Η αύξηση της φορολογίας έχει οδηγήσει σε σταδιακή μείωση του ποσοστού κατανάλωσης καφέ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Nielsen “Elasticity Study” που παρουσιάστηκε από την Ελληνική Ένωση Καφέ, διαπιστώθηκε ότι η συνολική ζήτηση για καφέ άλλαξε με αρνητικό ποσοστό -6,8% κατά την περίοδο Ιανουάριος 2017-Ιούνιος 2018, σε σύγκριση με την περίοδο Αύγουστος 2015-Δεκέμβριος 2016, σαν αποτέλεσμα του ειδικού φόρου κατανάλωσης που επιβλήθηκε στον καφέ. Ακόμα, για ολόκληρο το 2018, ο όγκος των πωλήσεων μειώθηκε κατά 1,9% σε σύγκριση με το 2017. Η επιβολή φόρου προστιθέμενης αξίας στον καφέ οδήγησε, επίσης, σε αντίστοιχη αύξηση των τιμών από 10% σε 30%, καθώς και διπλασιασμό του κόστους του ακατέργαστου καφέ, το οποίο έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις του κλάδου. ([www.tovima.gr/2019/02/20/finance/i-ayksisi-tis-forologias-meiose-tin-katanalosi-kafe-stin-ellada/](http://www.tovima.gr/2019/02/20/finance/i-ayksisi-tis-forologias-meiose-tin-katanalosi-kafe-stin-ellada/))

- Αύξηση τιμής πρώτης ύλης (ακατέργαστου καφέ)

Το γεγονός της αύξησης της πρώτης ύλης του καφέ που λαμβάνει χώρα τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως έχει σαν αποτέλεσμα και την αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος, δηλαδή των ροφημάτων του καφέ. Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της τιμής του ακατέργαστου καφέ είναι, για παράδειγμα, η διαθέσιμη ποσότητα.

- Εποχικότητα ζήτησης συγκεκριμένων ειδών καφέ

Υπάρχουν είδη καφέ των οποίων η κατανάλωση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εποχικότητα. Για παράδειγμα, είδη καφέ που καταναλώνονται κατά κύριο λόγο ζεστοί, όπως ο ελληνικός, παρουσιάζουν αύξηση στην κατανάλωσή τους κατά τους

χειμερινούς μήνες. Ακόμα, η αυξημένη άφιξη τουριστών κατά τους εαρινούς μήνες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση κατανάλωσης ειδών καφέ όπως ο καφές φίλτρου.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν τύποι καφέ οι οποίοι καταναλώνονται εξίσου τόσο με τη ζεστή όσο και με την κρύα μορφή τους και αυτοί δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από την εποχικότητα.

- Πανδημία COVID-19

Σήμερα, ο κόσμος μάχεται έναν αόρατο εχθρό που δεν δείχνει έλεος για τη φυλή, την κοινωνική τάξη, τη θρησκεία και το φύλο. Τα έθνη του πρώτου κόσμου και οι αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα: την κατάρρευση του ιατρικού συστήματος, την έλλειψη εξοπλισμών, ανεπαρκή προσωπικό προστατευτικό εξοπλισμό για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και αυξανόμενο αριθμό ασθενών και θανάτων. Για τον μετριασμό της μετάδοσης, πολλές κυβερνήσεις έχουν επιβάλει αυστηρά μέτρα απομόνωσης και κοινωνικής απόστασης. Ως αποτέλεσμα, κανείς δεν βγαίνει σε μπαρ, καφετέριες και εστιατόρια - ούτε καν για ένα φλιτζάνι καφέ.

Δυστυχώς, η σημερινός κλάδος του καφέ επηρεάζεται δυσμενώς από αυτήν την παγκόσμια πανδημία, η οποία έχει βυθίσει τις οικονομίες σε όλο τον κόσμο σε χάος. Με τους ανθρώπους που βιώνουν την απομόνωση, οι συγκινήσεις των συναντήσεων για ένα φλιτζάνι καφέ είναι μακρινές αναμνήσεις. Όλοι φοβούνται να βγουν έξω, οπότε η κατανάλωση καφέ είναι χαμηλότερη όλων των εποχών. Η έλλειψη ζήτησης αναγκάζει τις παγκόσμιες τιμές των κόκκων καφέ να κάνουν βουτιά.

Ακόμα κι αν ορισμένες πηγές ενδέχεται να προβάλουν τη Βραζιλία να συλλέγει τους περισσότερους κόκκους καφέ, τα δεδομένα μπορούν να ανατραπούν λόγω του αμφιβόλου της κατάστασης.

Οι πόλεις με υψηλά μολυσματικά επίπεδα έχουν απαγορεύσει τις δημόσιες συγκεντρώσεις. Οι πωλήσεις του καφέ φαίνονται δυσοίωνες λόγω του ιού και των ολικών ή μερικών lockdown. Ο τουρισμός σταμάτησε και χιλιάδες άνθρωποι έχασαν επίσης τις δουλειές τους. Επιπλέον, πολλοί άνθρωποι δεν έχουν πλέον καν τα χρήματα να διαθέσουν στην κατανάλωση καφέ.

Επομένως, όλες αυτές οι τεράστιες απώλειες πλήττουν όλους τους απασχολούμενους στον κλάδο του καφέ, είτε σε μικρό είτε σε μεγάλο βαθμό, ανεξαρτήτως μεγέθους, θέτοντάς τους σε υψηλούς κινδύνους βιωσιμότητας.

## 7.6 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η ανάλυση SWOT για την εταιρεία Nestlé Ελλάς. Μελετήθηκαν και σχολιάστηκαν τόσο οι δυνάμεις όσο και οι αδυναμίες της συγκεκριμένης επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες, αλλά και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, τις οποίες και καλείται η ίδια να εκμεταλλευτεί και να αντιμετωπίσει αντίστοιχα.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7

1. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson
2. 'Investopedia' 2021, *Economies of Scale*, viewed 8 April 2021, <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
3. Bank of Greece 2021, *Μη συμβατικά μέτρα νομισματικής πολιτικής του ευρωσυστήματος*, viewed 1 May 2021, <https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/nomismatikh-politikh/mi-symvatika-metra>
4. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 2020, *Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον και Επιχειρήσεις - Διεθνείς Επιχειρήσεις*, Βόλος
5. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) 2015, *Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες*, viewed 8 May 2021, [http://old.sevsteqi.org.gr/sites/default/files/TROFIMA\\_1.pdf](http://old.sevsteqi.org.gr/sites/default/files/TROFIMA_1.pdf)
6. European Commission (EC) 2021, *University Business Cooperation*, viewed 8 May 2021, [https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-business-cooperation\\_el](https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-business-cooperation_el)
7. Ε.Ε.Τ.Α.Α. 2020, *Τουριστικός Σχεδιασμός και Προβολή – Εγχειρίδιο για Ο.Τ.Α.*, viewed 12 May 2021, [https://www.eetaa.gr/tourismos/eqxeiridio\\_touristikou\\_sxediasmou\\_kai\\_provolh\\_s\\_11\\_7.pdf](https://www.eetaa.gr/tourismos/eqxeiridio_touristikou_sxediasmou_kai_provolh_s_11_7.pdf)
8. 'Insete Intelligence' 2019, *Εισερχόμενος Τουρισμός στην Ελλάδα – Συνολικά*, viewed 12 May 2021, <https://insete.gr/wp-content/uploads/2019/10/Greece-total.pdf>
9. European Commission (EC) 2013, *Οικο-καινοτομία, βασικός παράγοντας για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης*, viewed 12 May 2021, <https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecinnovation/el.pdf>

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. 'Wikipedia' 2021, *Ανάλυση SWOT*, viewed 6 April 2021, [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT)
2. <https://www.nestle.com/aboutus/overview>

3. [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf)
4. <https://www.nestleprofessional.co.uk/news/insights/how-coffee-is-made>
5. <https://www.theedgemarkets.com/source/The%20Edge%20Financial%20Daily>
6. 'Wikipedia' 2021, *Nestlé*, viewed 25 April 2021, <https://el.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>
7. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/i-machi-gia-ta-e230-ekat-tou-kafe-sta-rafia-tis-lianikis/>
8. <https://www.euretirio.com/elastikotita-zitisis/>
9. <https://www.tovima.gr/2019/02/20/finance/i-ayksisi-tis-forologias-meiose-tin-katanalosi-kafe-stin-ellada/>
10. <https://www.capital.gr/oikonomia/3526165/allazoun-ta-kritiria-xrimatodotisis-ton-trapezon-apo-iounio>
11. <https://www.fortunegreece.com/article/sinergasia-titanon-stin-diathesi-kafe/>
12. <https://insuranceworld.gr/25509/apopseis/katanalotiki-simperifora-se-periodous-ifesis/>
13. <https://spinoscoffee.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%86%CE%AD%CF%82/%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B5%CF%82-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82/>
14. <https://marketingweek.gr/coffee-brands-technologikes-ependysis-ke-syne/>
15. <https://marketingweek.gr/alysides-kafekenotomia-me-nees-pikilies-experiences-ke-wellbeing-epiloges/>
16. <https://www.tourismtoday.gr/%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%AE-%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1-%CE%BF-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CF%86/>



## Κεφάλαιο 8

### Υφιστάμενη Στρατηγική της Nestlé

#### 8.1 Επίσημη Διατύπωση Αποστολής Εταιρείας

Αποστολή της εταιρείας όπως δηλώνεται και επίσημα από την ίδια είναι: “Η Nestlé είναι η κορυφαία εταιρεία διατροφής, υγείας και ευεξίας στον κόσμο. Η αποστολή μας του "Good Food, Good Life" είναι να παρέχουμε στους καταναλωτές τις καλύτερες γεύσεις, τις περισσότερες θρεπτικές επιλογές σε ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών τροφίμων και ποτών, και περιστάσεων φαγητού, από το πρωί έως το βράδυ.” ([www.nestle-esar.com/aboutus/missionvision](http://www.nestle-esar.com/aboutus/missionvision))

#### 8.2 Στόχοι Εταιρείας

Οι στόχοι της εταιρείας είναι οι παρακάτω:

1. Να είναι μια κορυφαία, ανταγωνιστική Εταιρεία Διατροφής, Υγείας και Ευεξίας που προσφέρει βελτιωμένη αξία στους μετόχους της με το να είναι ένας προτιμώμενος εταιρικός πολίτης, προτιμώμενος εργοδότης και προτιμώμενος προμηθευτής που πουλάει προτιμώμενα προϊόντα.
2. Να κατανοεί και να εξυπηρετεί τους καταναλωτές, πράγμα που αποτελεί το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της, προσδιορίζοντας τις καταναλωτικές τάσεις και ενεργώντας άμεσα.

3. Να επιταχύνει διαρκώς την ανάπτυξή της, με συνεχή επαναπροσδιορισμό των βασικών της επιχειρήσεων, ενεργή διαχείριση χαρτοφυλακίου και συνετές επενδύσεις πίσω από κατηγορίες υψηλής ανάπτυξης.
4. Να αυξάνει την αποδοτικότητά της, μειώνοντας το διαρθρωτικό κόστος σε περιοχές χωρίς άμεση επαφή με καταναλωτές, βελτιστοποίηση του κατασκευαστικού της αποτυπώματος, αναβαθμίζοντας τη χρήση κοινών υπηρεσιών και βελτιώνοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.
5. Να κατανέμει το κεφάλαιό της με σύνεση, διαθέτοντας ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο, με κερδοφόρες πλατφόρμες ανάπτυξης και κορυφαίες θέσεις στην αγορά σε πολλές κατηγορίες για τη διασφάλιση μιας σταθερής και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.
6. Να δημιουργεί κοινή αξία, δημιουργώντας ταυτόχρονα αξία και για τους μετόχους της και για την κοινωνία.

Επομένως, μέσω της σωστής ισορροπίας της βιώσιμης ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας, καθώς και της αποδοτικότητας του κεφαλαίου της, θα συνεχίσει η εταιρεία να δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία τόσο για τους μετόχους της όσο και για την κοινωνία στο σύνολό της. ([www.nestle-cwa.com/en/aboutus/strategy](http://www.nestle-cwa.com/en/aboutus/strategy))

### **8.3 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies)**

Η πορεία που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση μελλοντικά είναι αποτέλεσμα σημαντικών αποφάσεων που θα ληφθούν και από αυτές θα εξαρτηθεί το μέλλον της εταιρείας. Κάθε απόφαση πρέπει να είναι αποτέλεσμα σοβαρής και εμπειριστατωμένης ανάλυσης της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση πρέπει να εξερευνήσει για τυχόν ευκαιρίες και να αποφασίσει για την άμεση και γρήγορη εκμετάλλευσή τους. Η επιχειρησιακή στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση ανάγεται σε μία από τις τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών (Wheelen et al., 2018):

1. Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
2. Στρατηγικές σταθεροποίησης (stability retrenchment)

### 3. Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies)

**Πίνακας 8.1:** Επιχειρησιακές στρατηγικές.

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2020, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020

		Ανταγωνιστική Θέση		
		Δυνατή	Μέτρια	Αδύναμη
Ελκυστικότητα Αγοράς	Υψηλή	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>Περισυλλογή</b> Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	Μέτρια	<b>Σταθεροποίηση</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>Ανάπτυξη</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης  <b>Σταθεροποίηση</b> Καμία αλλαγή	<b>Περισυλλογή</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	Χαμηλή	<b>Ανάπτυξη</b> Συσχετισμένη Διαποίκιληση	<b>Ανάπτυξη</b> Ασυσχέτιστη Διαποίκιληση	<b>Περισυλλογή</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Οι στρατηγικές ανάπτυξης σημαίνουν βελτίωση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών, δηλαδή αύξηση των εσόδων, του αριθμού υπαλλήλων, καθώς και του μεριδίου αγοράς, και συνήθως ακολουθούνται από εταιρείες που θέλουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Αυτές διακρίνονται σε δύο κυρίως επιμέρους στρατηγικές, της συγκέντρωσης (concentration) και της διαποίκιλης (diversification).

Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εστίαση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία και απαιτεί ανάπτυξη των δυνατοτήτων της επιχείρησης όπως η παραγωγική δυναμικότητα, το εργατικό δυναμικό και οι πωλήσεις. Ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου παρουσιάζεται πληθώρα ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η οριζόντια ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η συνολική δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη του μεγέθους της αγοράς και συναντάται με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων και διείσδυσης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, γενικά ανάπτυξης αγοράς (market development) ή και ακόμα

ανάπτυξης προϊόντος (product development). Κάθετη ολοκλήρωση αφορά τη δραστηριοποίηση της εταιρείας σε ένα στάδιο πριν (ολοκλήρωση προς τα πίσω) ή μετά (ολοκλήρωση προς τα εμπρός) από αυτό που συνήθως δραστηριοποιούταν, δηλαδή να παράγει τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή να διαθέτει όλες τις εκροές της μέσα από τις δικές της λειτουργίες αντίστοιχα.

Η στρατηγική της διαποίκισης εφαρμόζεται συνήθως κατά το στάδιο ωρίμανσης ενός κλάδου, δηλαδή όταν αυτός χαρακτηρίζεται από χαμηλή ελκυστικότητα, ενώ από την πλευρά την επιχείρησης υπάρχει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με αυτή επιδιώκεται η αύξηση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας, της συνολικής αξίας της επιχείρησης, αδρανοποίηση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών και επέκταση χαρτοφυλακίων. Δύο είναι οι βασικοί τύποι, η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη. Στη συσχετισμένη η επιχείρηση επεκτείνεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσές της, ενώ στην ασυσχέτιστη δεν συνδέονται καθόλου.

Οι στρατηγικές σταθεροποίησης δεν προκαλούν καμία ουσιαστική μεταβολή στην πορεία της επιχείρησης. Ενδείκνυνται για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται επιτυχώς σε ένα μικρό περιβάλλον χωρίς μεγάλες εναλλαγές, έχοντας εστιάσει σε πολύ μικρά τμήματα της αγοράς (niche markets), και είναι αποτελεσματικές μόνο βραχυπρόθεσμα. Συνήθεις τακτικές είναι οι λειτουργίες να συνεχίζουν ως έχουν χωρίς καμία άμεση αλλαγή, λόγω απουσίας ευκαιριών ή απειλών του μέλλοντος. Έτσι, η επιχείρηση δεν έχει καμία κριτική δύναμη ή αδυναμία.

Οι στρατηγικές περισυλλογής ενδείκνυνται για περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις κατέχουν αδύναμη θέση στην αγορά, ενώ παράλληλα βιώνουν χαμηλά επίπεδα πωλήσεων τα οποία αντιστοιχούν σε διαρκώς αυξανόμενες ζημιές. Πρόκειται για σμίκρυνση του όγκου των διαφορετικών λειτουργιών για βελτίωση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας. Στην περίπτωση της αναστροφής, οι χειρισμοί που ακολουθούνται συνήθως είναι (Wheelen et al., 2018):

- Περικοπή περιουσιακών στοιχείων
- Μείωση εργατικού δυναμικού
- Μείωση μη κερδοφόρων εκροών
- Επαναπρογραμματισμός παραγωγικής διαδικασίας

## 8.4 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν την προσπάθεια των επιχειρήσεων για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση στο σύνολο ή σε τμήματα της αγοράς είναι τα εξής, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.2:

**Πίνακας 8.2:** Επιχειρηματικές στρατηγικές.

Πηγή: *Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson*

		Συγκριτικό Αποτέλεσμα	
		Χαμηλή Θέση Κόστους	Μοναδικότητα Προϊόντος αντιληπτή από τον Πελάτη
Εστίαση	Σε συνολική αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Σε τμήμα αγοράς	Εστίαση Με βάση το κόστος	Εστίαση Με βάση τη διαφοροποίηση

Η επιχείρηση που ακολουθεί ηγεσία κόστους αναπτύσσει ικανότητες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και μειώνουν το κόστος των προϊόντων της. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να δημιουργεί χαμηλό κόστος τόσο στο σύστημα διανομής όσο και στο κομμάτι του μάρκετινγκ.

Από την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης διαθέτει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσεται διαρκώς καινοτομώντας και ταυτόχρονα θα πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στο κομμάτι του μάρκετινγκ και στις πωλήσεις πάντα προσανατολισμένη προς τον καταναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα της πρέπει να διαθέτει ισχυρή εταιρική φήμη για την ποιότητά της και αποτελεσματική συνεργασία με τα κανάλια διανομής.

Τέλος, η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα είτε να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους είτε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της σε μια περιοχή. Αυτή η ικανότητα βασίζεται στο ότι μία επιχείρηση που εστιάζει σε συγκεκριμένο κοινό, μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία και αποτελεσματικότητα

να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτού του κοινού σε σύγκριση με μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε εθνικό επίπεδο (Wheelen et al., 2018).

## 8.5 Στρατηγικές Κινήσεις Εταιρείας σε Επίπεδο Εταιρικής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Για πάνω από 150 χρόνια, η εταιρεία έχει χτίσει μια επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω της κατανόησης και της πρόβλεψης των αναγκών των καταναλωτών και της προσαρμογής στην επιτυχία σε μια εξελισσόμενη αγορά. Όπως έχει δηλώσει και η ίδια η Nestlé, ακολουθεί μία επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης, η οποία την ξεχωρίζει όλο και περισσότερο από χαμηλού κέρδους, αδιαφοροποίητες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το 'M.B.A. Knowledge Base' (n.d.), η εταιρεία στα τόσα χρόνια παρουσίας της λίγο-πολύ έχει εφαρμόσει διάφορα είδη εταιρικών στρατηγικών όπως η διείσδυση αγοράς (market penetration) και η ανάπτυξη προϊόντος (product development) στις ήδη υφιστάμενες αγορές της, καθώς και η ανάπτυξη αγοράς (market development) και η συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification) στο πλαίσιο νέων αγορών, όπως προκύπτει και από τη μήτρα του Ansoff στο Διάγραμμα 8.1 σύμφωνα με το Corporate Finance Institute (C.F.I.) (n.d.). Ωστόσο, γενικά η στρατηγική που έπαιξε το σημαντικότερο ρόλο, ώστε η εταιρεία να βρίσκεται σήμερα στην ηγετική θέση την οποία κατέχει, είναι η ανάπτυξη αγοράς (market development) αφού πάντα είχε ως στόχο να εισέρχεται στις αναδυόμενες αγορές πριν από τους ανταγωνιστές και να εδραιώνει μία επιβλητική θέση σε κάθε αγορά.

Όπως αναφέρει το C.F.I. (n.d.), η μήτρα Ansoff, που ονομάζεται επίσης πλέγμα επέκτασης προϊόντος/αγοράς, είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από εταιρείες για την ανάλυση και τον προγραμματισμό των στρατηγικών τους για ανάπτυξη. Το Διάγραμμα 8.1 δείχνει τέσσερις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και επίσης αναλύει τον κίνδυνο που σχετίζεται με κάθε στρατηγική.

Η μήτρα αναπτύχθηκε από τον εφαρμοσμένο μαθηματικό και διευθυντή επιχειρήσεων, H. Igor Ansoff, και δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review το 1957. Η μήτρα Ansoff έχει βοηθήσει πολλούς εμπόρους και στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα τους κινδύνους που ενέχει η ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Οι τέσσερις στρατηγικές της μήτρας είναι:

1. Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration): Αυτό επικεντρώνεται στην αύξηση των πωλήσεων των υφιστάμενων προϊόντων σε μια υπάρχουσα αγορά.
2. Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development): Επικεντρώνεται στην εισαγωγή νέων προϊόντων σε μια υπάρχουσα αγορά.
3. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development): Αυτή η στρατηγική εστιάζει στην είσοδο σε μια νέα αγορά χρησιμοποιώντας υπάρχοντα προϊόντα.
4. Διαποίκιση (Diversification): Εστιάζει στην είσοδο σε μια νέα αγορά με την εισαγωγή νέων προϊόντων. Υπάρχουν δύο τύποι διαφοροποίησης που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρεία:
  - *Συσχετισμένη Διαποίκιση (Related Diversification)*: Υπάρχουν πιθανές συνέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν μεταξύ της υπάρχουσας επιχείρησης και του νέου προϊόντος/αγοράς.
  - *Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Unrelated Diversification)*: Δεν υπάρχουν πιθανές συνέργειες μεταξύ της υπάρχουσας επιχείρησης και του νέου προϊόντος / αγοράς.

Από τις τέσσερις στρατηγικές, η διείσδυση στην αγορά είναι η λιγότερο επικίνδυνη, ενώ η διαποίκιση είναι η πιο επικίνδυνη.



**Διάγραμμα 8.1:** *Μήτρα Ansoff.*

Πηγή: C.F.I. n.d., *Ansoff Matrix - The Product/Market Expansion Grid*

Παράλληλα, η Nestlé εφαρμόζει την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης καθώς επικεντρώνεται σε υψηλής ποιότητας επώνυμες μάρκες, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική της εστίασης, αφού εστιάζει σε τμήματα υψηλότερης ανάπτυξης και υψηλότερου περιθωρίου κέρδους. Με βάση την επιτυχή στρατηγική που εφαρμόζει τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, η εταιρεία προσφέρει αξιόπιστη αξία τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

([www.foodbusinessnews.net/articles/14724-nestles-portfolio-transformation-continues](http://www.foodbusinessnews.net/articles/14724-nestles-portfolio-transformation-continues))

Η Nestlé έχει πολλά ανθεκτικά πλεονεκτήματα που την κρατούν στην κορυφή της βιομηχανία. Διαθέτει πληθώρα από μεγάλες μάρκες που έχουν τεράστια απήχηση στους καταναλωτές. Η εταιρεία διαθέτει ένα μοναδικό παγκόσμιο αποτύπωμα, σε μέγεθος και κλίμακα που χρησιμοποιεί προς όφελός της και την ικανότητα να επενδύει μακροπρόθεσμα. Η ισορροπία της βιώσιμης ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας, καθώς και της αποδοτικότητας του κεφαλαίου, της δίνει τη δυνατότητα να συνεχίζει να δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για τους μετόχους της και για την κοινωνία.



Στόχος της είναι να προσφέρει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών που εξελίσσονται με τις απαιτήσεις των καταναλωτών μέσω της ανάπτυξης των προϊόντων, της καινοτομίας, της απόκτησης και της συνεργασίας.

Εστιάζει την ενέργεια και τους πόρους της, στο ξεκλείδωμα της δύναμης των τροφίμων ώστε να κάνει τη μεγαλύτερη διαφορά στη ζωή ανθρώπων, αλλά και στην προστασία και τη βελτίωση του περιβάλλοντος καθώς και στη δημιουργία σημαντικής αξίας τόσο για τους μετόχους της όσο και για όλους τους άλλους ενδιαφερόμενους.

Το μακροπρόθεσμο μοντέλο δημιουργίας αξίας βασίζεται στην ισορροπημένη επιδίωξη της αποδοτικής ανάπτυξης πόρων κορυφαίας και κατώτατης γραμμής καθώς και στη βελτιωμένη κεφαλαιακή απόδοση. Δημιουργεί αξία από:

- Την ενθάρρυνση της ανάπτυξης μέσω της συνεχούς καινοτομίας.
- Τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας.
- Την κατανομή των πόρων και των κεφαλαίων μας με πειθαρχία και σαφείς προτεραιότητες, μεταξύ άλλων μέσω εξαγορών και εκποιήσεων.

Η επιτυχία της βασίζεται στη διατήρηση ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου, τόσο από άποψη γεωγραφίας όσο και από κατηγορίας προϊόντων. Προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και αναπτύσσει τις υψηλής ποιότητας παγκόσμιες και τοπικές μάρκες οι οποίες συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση, μέσω ενός συνδυασμού ταχείας καινοτομίας, διαχείρισης χαρτοφυλακίου και κερδών μεριδίου αγοράς.

Ανταγωνίζεται σε ελκυστικές και αναπτυσσόμενες κατηγορίες και δίνει προτεραιότητα στις επενδύσεις για να παραμείνει ανταγωνιστική και να κερδίζει σε κάθε τμήμα και αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες για την ενίσχυση της ικανότητάς της να εντοπίζει τις αναδυόμενες ανάγκες των καταναλωτών και τις ευκαιρίες επιχειρηματικών μοντέλων, φέρνει διαρκώς ουσιαστική, διαφοροποιημένη καινοτομία στην αγορά γρήγορα, συνεργάζεται με πελάτες σε όλο τον κόσμο της λιανικής για την προσαρμογή του χαρτοφυλακίου προϊόντων της και των στρατηγικών καναλιών, ενώ επεκτείνει τις εστιασμένες κατηγορίες υπηρεσιών που αυξάνουν την αφοσίωση των καταναλωτών μέσω εξατομίκευσης και φροντίζει να διαθέτει πάντα την ικανότητα για κάλυψη της μελλοντικής ζήτησης.

Επιταχύνει την ανάπτυξη επενδύοντας πίσω από στρατηγικούς παράγοντες όπως:

- Υψηλής ανάπτυξης κατηγορίες καφέ, φροντίδα κατοικίδιων ζώων, διατροφή, νερό και επιστήμη διατροφικής υγείας. Μαζί, αυτές αντιπροσώπευαν το 63% των πωλήσεων και αυξήθηκαν κατά 3,8% το 2020.
- Πλατφόρμες υψηλής ανάπτυξης, όπως φυτικά τρόφιμα και έτοιμα ποτά. Το 2020, οι χορτοφαγικές και φυτικές προσφορές τροφίμων συνέχισαν να βλέπουν ισχυρή διψήφια ανάπτυξη.
- Αξιόπιστες μάρκες, όπως οι Maggi, Milo και Nido. Οι 34 από τις μάρκες της εταιρείας παράγουν πάνω από 1 δισεκατομμύριο CHF η καθεμία σε ετήσιες πωλήσεις σε επίπεδο λιανικής.
- Περιοχές με δυνατότητες υψηλής ανάπτυξης. Το 2020, οι αναδυόμενες αγορές αντιπροσώπευαν το 41% των πωλήσεων και αυξήθηκαν κατά 3,4%.
- Ψηφιακό μάρκετινγκ και ηλεκτρονικό εμπόριο. Το 2020, οι πωλήσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσώπευαν το 12,8% των πωλήσεων και αυξήθηκαν κατά 48,4% και οι ψηφιακές καθώς το ποσοστό των συνολικών δαπανών στα μέσα αυξήθηκε στο 47%.
- Απευθείας στον καταναλωτή. Το 2020, οι επιχειρήσεις άμεσης κατανάλωσης αντιπροσώπευαν το 8,6% των πωλήσεων και αυξήθηκαν κατά 12%.
- Πριμοδότηση. Το 2020, οι premium προσφορές της αντιπροσώπευαν το 30% των πωλήσεων και αυξήθηκαν κατά 9,5%.
- Οικονομικά προσιτές και εύκολα προσβάσιμες προσφορές. Οι πωλήσεις προσιτών, προσβάσιμων προϊόντων, πολλά εμπλουτισμένα με θρεπτικά συστατικά, αυξήθηκαν κατά 8,1% και αντιστοιχούσαν στο 18,8% των πωλήσεων αναδυόμενων αγορών το 2020.

Αναλαμβάνει αποφασιστική δράση για την αποκατάσταση της ανάπτυξης και της κερδοφορίας όταν οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλή απόδοση όπως:

- Ξεκίνησε ένα σχέδιο ανακύκλωσης για την επιχείρηση διατροφής βρεφών Wyeth στην Κίνα.
- Πραγματοποίησε επανέναρξη της σύγχρονης, υγιεινής γκάμας κατεψυγμένων τροφίμων, με αναβαθμισμένες προσφορές για Lean Cuisine και την εισαγωγή της νέας μάρκας, Life Cuisine.
- Έλαβε την απόφαση να βελτιώσουμε την εστίαση του νερού σε εμβληματικές διεθνείς, premium μεταλλικές και λειτουργικές μάρκες, εξερευνώντας στρατηγικές επιλογές για τμήματα της επιχείρησης Waters στη Βόρεια Αμερική.

Εστιάζει σε κατηγορίες και γεωγραφικές περιοχές με ελκυστική δυναμική όπου η Nestlé έχει την ικανότητα να κερδίσει. Από το 2017, έχει ολοκληρώσει ή ανακοινώσει περισσότερες από 75 συναλλαγές (εξαγορές και εκποιήσεις) με ετήσιες πωλήσεις που αντιστοιχούν σε περίπου 18% των πωλήσεων του ομίλου το 2017:

- Ολοκληρώθηκε η εκποίηση της αμερικανικής επιχείρησης παγωτού στην Froneri και η πώληση του 60% του μεριδίου της στην Herta για τη δημιουργία κοινοπραξίας με την Casa Tarradellas.
- Πούλησε τις επιχειρήσεις γάλακτος Yinlu και κουάκερ κονσερβοποιημένου ρυζιού στην Κίνα.
- Συνέχισε να χτίζει την Nestlé Health Science σε έναν ισχυρό σταθμό διατροφής μέσω ενός συνδυασμού ισχυρής οργανικής ανάπτυξης και στοχευμένων εξαγορών.

Ακόμα, έχει ενεργοποιήσει την αναπτυξιακή της ατζέντα μέσω πειθαρχημένης διαχείρισης κόστους, βελτιώνοντας την επιχειρησιακή απόδοση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Σε συνδυασμό με την αύξηση των πωλήσεων, αυτή η προσέγγιση της δίνει τη δυνατότητα να ελευθερώσει πόρους για επανεπένδυση στην καινοτομία προϊόντων, στην ανάπτυξη εμπορικών σημάτων και πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, ενώ παράλληλα δημιουργεί αξία για τους μετόχους της. Με στόχο τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας συνεχίζει να προσαρμόζεται ώστε να είναι πιο ευέλικτη και ψηφιοποιημένη. Έχει σημειώσει σταθερή πρόοδο στο πρόγραμμα διαρθρωτικών αποταμιεύσεων σε όλους τους τομείς της παραγωγής, των προμηθειών και της διαχείρισης. Μέχρι το τέλος του 2020, πέτυχε εξοικονόμηση 2,8 δισεκατομμυρίων CHF, υπερβαίνοντας τον στόχο της για ακαθάριστη εξοικονόμηση 2,0-2,5 δισεκατομμυρίων CHF για την περίοδο από το 2016 έως το 2020. Στην παραγωγή συνέχισε να αναβαθμίζει το λειτουργικό της αποτύπωμα. Μεταξύ 2016 και 2020, μείωσε τα σταθερά εργοστασιακά κόστη κατά 6% ετησίως σε ελβετικά φράγκα. Στις προμήθειες, η αυξημένη παγκόσμια αγορά σε συνδυασμό με τη μείωση των προδιαγραφών της βοήθησε να μειώσει το κόστος και την πολυπλοκότητα. Η παγκόσμια αγορά της, μέσω του συστήματος της αγοράς τριών κόμβων που εφαρμόζει, αυξήθηκε από 61% το 2019 σε 63% το 2020. Στη διοίκηση, συνεχίζει να απλοποιεί και να τυποποιεί τις διαδικασίες, ενώ η διεύθυνση των κοινών κέντρων εξυπηρέτησης αυξήθηκε για πέμπτη συνεχόμενη χρονιά.

Επιπλέον, φροντίζει να κατανέμει το κεφάλαιό της με σύνεση και να βελτιώνει την αποδοτικότητά του. Οι προτεραιότητές της είναι να επενδύει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησής, αυξάνοντας παράλληλα τις αποδόσεις των μετόχων και δημιουργώντας κοινή αξία. Ακολουθεί μια πειθαρχημένη προσέγγιση στην κατανομή κεφαλαίου, με συνετές χρηματοοικονομικές πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ ανάπτυξης, αποδόσεων και ευέλικτης πρόσβασης στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Σε συνδυασμό με τη λειτουργική της απόδοση, αυτό της επέτρεψε να αυξήσει την απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (Return on Invested Capital - ROIC) κατά 240 bps (basis points), από 12,3% το 2019 σε 14,7% το 2020.

Η μακροπρόθεσμη επένδυση έχει τη μορφή επενδύσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη, στήριξη των εμπορικών σημάτων και των κεφαλαιουχικών δαπανών για την υποστήριξη της οργανικής κερδοφόρας ανάπτυξης. Διαθέτει αυτούς τους πόρους διακριτικά, εστιάζοντας σε έργα με τις υψηλότερες δυνατότητες δημιουργίας οικονομικού κέρδους. Το κεφάλαιο κίνησης διατήρησε την πτωτική του τάση. Το μέσο τρίτο τρίμηνο κεφάλαιο κίνησης σε ποσοστό των πωλήσεων έφτασε το 0% στο τέλος του 2020, -60 bps έναντι του 2019, σηματοδοτώντας εννέα συνεχόμενα χρόνια βελτίωσης. Αυτή η μείωση ήρθε ακόμη και όταν η εταιρεία αύξησε σημαντικά τα επίπεδα αποθέματος για να καλύψει την αυξημένη ζήτηση.

Είναι πειθαρχημένη όσον αφορά συγχωνεύσεις και εξαγορές προκειμένου να προστατεύσει το ROIC μας. Διαθέτει σαφή διακυβέρνηση, με ακριβή λογοδοσία και στόχους. Οι προοπτικές πρέπει να έχουν καλή στρατηγική και πολιτιστική προσαρμογή με τον οργανισμό και να προσφέρουν ελκυστικές οικονομικές αποδόσεις. Αναζητά δημιουργικούς τρόπους προσέγγισης συμφωνιών και οικοδόμησης συνεργασιών που ενισχύουν την επιλεκτικότητά της.

Τέλος, έχει δείξει την ισχυρή δέσμευσή της να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο επανεπένδυσης στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει συνεχώς τις αποδόσεις κεφαλαίου στους μετόχους. Το κάνει αυτό αυξάνοντας το μέρισμα της κάθε χρόνο. Με βάση την απόδοσή της για το 2020, το Διοικητικό Συμβούλιο πρότεινε αύξηση μερίσματος 5 σεντς σε 2,75 CHF ανά μετοχή που θα καταβληθεί τον Απρίλιο του 2021. Αυτή θα είναι η 26η συνεχόμενη ετήσια αύξηση μερισμάτων. Ως αποτέλεσμα της ισχυρής δημιουργίας ελεύθερων ταμειακών ροών και των επιχειρηματικών πωλήσεων, συνεχίζει να επιστρέφει επιπλέον μετρητά στους μετόχους μέσω επαναγοράς μετοχών. Οι επαναγορές μετοχών ανήλθαν σε 6,8 δισεκατομμύρια CHF το 2020, στο πλαίσιο του τριετούς προγράμματος εξαγοράς 20 δισεκατομμυρίων CHF που ξεκίνησε τον

Ιανουάριο του 2020. Τα τελευταία 15 χρόνια, η Nestlé επέστρεψε 163,7 δισεκατομμύρια CHF στους μετόχους, εκ των οποίων 72,5 δισεκατομμύρια CHF με τη μορφή επαναγοράς μετοχών. Κατά την ίδια περίοδο, ο αριθμός των μετοχών σε κυκλοφορία μειώθηκε κατά 26,8%. ([www.nestle.com/aboutus/strategy](http://www.nestle.com/aboutus/strategy))

## 8.6 Διαδικασίες και Επιχειρηματικό Μοντέλο Εταιρείας

Αυτό που ξεκίνησε ως εταιρεία το 1866 στην Ελβετία για την παρασκευή γάλακτος βρεφικού γάλακτος έγινε σταδιακά ένα ευρέως γνωστό και αναγνωρίσιμο με την επακόλουθη προσθήκη σειρών προϊόντων έως και σήμερα. Τα προϊόντα της που έχουν λάβει πολλές και διάφορες διακρίσεις, οι σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές και η ανώτερη επιχειρηματική επέκταση σε όλο τον κόσμο αποτελεί μαρτυρία για το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργίας αξίας της Nestlé.

Σε μια από τις συνεντεύξεις που έδωσε ο διευθύνων σύμβουλος του ελβετικού γίγαντα τροφίμων Nestlé, στους New York Times το τελευταίο τρίμηνο του 2019, εξέφρασε ρητά τη δέσμευση της Nestle να επιτύχει μια καλή ισορροπία μεταξύ της αρετής και της κερδοφορίας την ίδια στιγμή στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Nestle βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες οι οποίοι είναι:

### 1. Η προσέγγιση της τοπικής προσαρμογής

Η Nestlé ως επωνυμία υποστηρίζει πάντα την ανάπτυξη μέσω της καινοτομίας και της εμπειριστατωμένης κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών στις διεθνείς αγορές. Τα προϊόντα της Nestlé χαρακτηρίζονται από την εφευρετικότητα και την αυξημένη προσέγγιση της τοπικής προσαρμογής. Η ιδέα είναι να εγκατασταθεί αρμονικά σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, αφομοιώνοντας τις τοπικές γεύσεις στα προϊόντα της και αγκαλιάζοντας την τοπική γλώσσα. Αυτό έχει βοηθήσει την εταιρεία να αντιμετωπίσει τις αβεβαιότητες όσον αφορά το διεθνές εμπόριο.

### 2. Η βελτίωση των περιθωρίων κέρδους

Η αυστηρή και σχολαστική διαχείριση κόστους επέτρεπε πάντα στη Nestlé να περιστρέφει το πρόγραμμα διαρθρωτικών εξοικονομήσεων όχι μόνο σε μονάδες παραγωγής αλλά και σε όλη τη διοίκηση και τις προμήθειές της.

Σύμφωνα με την έκθεση που δημοσιεύθηκε, η εταιρεία σημείωσε εξοικονόμηση 1,9 δισεκατομμυρίων ελβετικών φράγκων στο τέλος του 2019. Οι περιττές και χαμηλής παραγωγικότητας μονάδες έκλεισαν και το σταθερό γενικό κόστος ελαχιστοποιήθηκε κατά 5,5%. Η παγκόσμια αγορά παρουσίασε σημαντική έλξη από μόλις 55% το 2018 σε 61% το 2019. Η γενική προσέγγιση ήταν η ελαχιστοποίηση του περιττού κόστους και η ενίσχυση της λειτουργικής απόδοσης σε όλα τα επίπεδα μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και βελτιωμένου αυτοματισμού. Η προσέγγιση της Nestlé στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους μπορεί να αναγνωριστεί στην παγκόσμια ειδική ομάδα της, η οποία ηγείται των θεμάτων εξωτερικού εμπορίου και πολιτικής. Η εργασία σε ένα τόσο ενθαρρυντικό περιβάλλον απαιτεί μεγάλη γνώση και κατανόηση του διεθνούς εμπορίου.

### 3. Η κατανομή κεφαλαίου και πόρων με σαφήνεια

Η επένδυση σε οδηγούς ανάπτυξης και οι εξαγορές που δημιουργούν αξία είναι ο πυρήνας της επιτυχίας της Nestlé. Από έτος σε έτος, η εταιρεία έχει επενδύσει σε Έρευνα και Ανάπτυξη, υποστήριξη των επωνυμιών της και σε βιώσιμες δραστηριότητες. Όσον αφορά τις εξαγορές, η εταιρεία είχε εφαρμόσει τις πολιτικές διακυβέρνησής της μαζί με τους στόχους της.

4. Η δημιουργία κοινής αξίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και της εταιρείας  
Η Nestlé είναι γνωστή για τη δημιουργία τεράστιας αξίας για κάθε ενδιαφερόμενο που απαρτίζει το brand της. Με 2000 επωνυμίες που διαχειρίζονται 291.000 εργαζόμενοι παγκοσμίως, η εταιρεία το ανέλαβε ως αποστολή να:

- Βελτιώσει την ποιότητα ζωής στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται.
- Δημιουργήσει καλύτερα προϊόντα για καλύτερη διαβίωση.
- Ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις στο περιβάλλον μέσω εστίασης στη βιωσιμότητα και στη διαφύλαξη των πόρων για τις μελλοντικές γενιές.
- Δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μέσω βελτιστοποίησης πόρων και βελτιωμένων περιθωρίων κέρδους.

Έτσι ολόκληρη η ιστορία επιτυχίας της Nestle βασίζεται στα συναρπαστικά εμπορικά τοπία της, στην ανταγωνιστικότητά της και στη δέσμευσή της να προσφέρει.  
([www.hugheseducation.com/blogs/international-business-strategy-of-nestle](http://www.hugheseducation.com/blogs/international-business-strategy-of-nestle))

## 8.7 Αξιολόγηση και Έλεγχος Εταιρείας

Σύμφωνα με τις τελευταίες δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), το 2019, η ελληνική οικονομία αυξήθηκε κατά 1,9%. Κινητήρια δύναμη της αύξησης αυτής αποτέλεσε η αύξηση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών, η οποία αντιπροσωπεύει και τη βελτίωση της οικονομικής εξωστρέφειας και την αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης, υποστηριζόμενη από την οικονομική ανάπτυξη. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ενίσχυση και αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών. Λόγω της επένδυσης στο εργοστάσιο του καφέ στα Οινόφυτα πριν από 2 χρόνια, η εταιρεία παρουσίασε ανοδική πορεία στις εξαγωγές της, ενώ στοχεύει στην περαιτέρω αύξηση της κερδοφορίας της.

Η εξέλιξη των εργασιών και της οικονομικής θέσης της Nestlé για το έτος 2019 είχε ως εξής:

- Ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις) της Nestlé ανήλθε σε € 347.536 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των € 339.629 χιλ. κατά το έτος 2018.
- Κατά τη χρήση 2019 τα κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε € 26.887 χιλ. έναντι κερδών € 29.745 χιλ. κατά το 2018.
- Το μικτό κέρδος ανήλθε σε € 160.687 χιλ. (46%) σε αντίθεση με το ποσό των € 156.214 χιλ. (46%) του έτους 2018, δηλαδή αύξηση ύψους € 4,4 εκ. και ποσοστού 3%. Ο κύκλος εργασιών παρουσίασε αύξηση περίπου 2,3%, με αντίστοιχη αύξηση του κόστους πωληθέντων περίπου 1,9%.
- Τα κέρδη προ φόρων το 2019 ανήλθαν σε € 35.683 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των € 42.930 χιλ. κατά το 2018.
- Το Σύνολο μη Κυκλοφορούντων Περιουσιακών Στοιχείων της Εταιρείας ανήλθε σε € 85.609 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των € 86.237 χιλ. του έτους 2018.
- Το Γενικό Σύνολο του Ενεργητικού της Εταιρείας ανήλθε σε € 193.328 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των € 201.079 χιλ. του έτους 2018.
- Το Σύνολο των Υποχρεώσεων ανήλθε σε € 146.126 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των ποσού € 149.240 χιλ. κατά το 2018.
- Το Σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων ανήλθε σε € 47.202 χιλ. σε αντίθεση με το ποσό των ποσού € 51.839 χιλ. του έτους 2018.
- Το Κεφάλαιο Κίνησης για το 2019 έχει θετικό πρόσημο αν εξαιρεθούν οι συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη.

**Πίνακας 8.3:** Χρηματοοικονομικοί δείκτες Nestlé Ελλάς Α.Ε. για το 2019.

Πηγή: Nestlé Ελλάς Α.Ε. 2020, Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019

<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ</b>	(000's €)	(000's €)
Κύκλος Εργασιών	347.536	339.629
Κέρδη προ φόρων χρηματοοικονομικών, επενδύσεων & αποσβέσεων (EBITDA)	42.204	52.804
Κέρδη / (Ζημίες) προ φόρων	35.683	42.930
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>		
Καθαρά κέρδη-ζημίες προ φόρων / Πωλήσεις	10%	13%
Καθαρά κέρδη – ζημίες μετά από φόρους / Πωλήσεις	8%	9%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ</b>		
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία / σύνολο ενεργητικού (ρευστότητα)	56%	57%
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις / Σύνολο Υποχρεώσεων (κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων)	89%	90%
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (άμεση ρευστότητα)	83%	86%



## 8.8 Ανακεφαλαίωση

Στον παρόν κεφάλαιο έγινε παρουσίαση τόσο των επιχειρησιακών όσο και των επιχειρηματικών στρατηγικών. Έγινε αναφορά στην επίσημη διατύπωση της αποστολής της εταιρείας, όπως και στους στόχους που έχει θέσει η ίδια. Ακόμα, έγινε παρουσίαση και ανάλυση τόσο της επιχειρησιακής στρατηγικής που εφαρμόζει ο όμιλος Nestlé όσο και της επιχειρηματικής στρατηγικής που εφαρμόζει η Nestlé Ελλάς προκειμένου να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, παρουσιάζονται χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και αξιολόγησή της με βάση τα προηγούμενα έτη.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8

1. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2020, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020
3. 'M.B.A. Knowledge Base' n.d., *Case Study: Nestle's Growth Strategy*, viewed 18 June 2021, [www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/](http://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/)
4. C.F.I. n.d., *Ansoff Matrix - The Product/Market Expansion Grid*, viewed 18 June 2021, [www.corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/](http://www.corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/)
5. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2020-11/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CE%B9%20%3F%20Nestle%20%3F%3F%3F%3F%3F%202019.pdf>

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <https://www.nestle-esar.com/aboutus/missionvision>
2. <https://www.nestle-cwa.com/en/aboutus/strategy>
3. <https://www.foodbusinessnews.net/articles/14724-nestles-portfolio-transformation-continues>
4. <https://www.nestle.com/aboutus/strategy>
5. <https://www.hugheseducation.com/blogs/international-business-strategy-of-nestle>

## Κεφάλαιο 9

### Nestlé S.A. και COVID-19

#### 9.1 Επίδραση του COVID-19 στην Εταιρεία

Σύμφωνα με τις τελευταίες δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, την απασχόληση και τον αριθμό των ανταγωνιζόμενων εταιρειών, η βιομηχανία των τροφίμων είναι ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους μεταποίησης στην Ε.Ε.. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι νέες τάσεις των καταναλωτών και οι κρίσεις τιμών των τροφίμων είναι μερικές από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ευρωπαϊκή βιομηχανία τροφίμων τα τελευταία χρόνια. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών για υγιεινά τρόφιμα και ειδικές τροφές δημιουργεί προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη.

Ωστόσο, η πανδημία του COVID-19 στην Ελλάδα στις αρχές του 2020 είναι ένα άνευ προηγουμένου γεγονός που έχει προκαλέσει βαθιές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας όλων των βιομηχανιών παγκοσμίως. Η παγκόσμια οικονομία έχει πέσει σε ύφεση, η αλυσίδα εφοδιασμού έχει δοκιμαστεί και οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν αλλάξει. Αυτές οι αλλαγές φαίνεται να δημιουργούν νέες μεγάλες προκλήσεις, καθώς η ζήτηση για προϊόντα παράδοσης στο σπίτι έχει αυξηθεί σημαντικά.

Παρόλο που στις αρχές του έτους είχε προβλεφθεί ότι ο ρυθμός ανάπτυξης θα είναι της τάξεως του 2,5% το 2020 και το ποσοστό ανεργίας θα μειωθεί περαιτέρω, ο αντίκτυπος της πανδημίας φαίνεται να επηρέασε σοβαρά τους κύριους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, ιδίως την τουριστική βιομηχανία.

Σε ένα τόσο ταχέως αναπτυσσόμενο περιβάλλον, η εταιρεία έχει διαμορφώσει και εφαρμόσει άμεσα και αποτελεσματικά μέτρα για την αντιμετώπιση αυτής της νέας πραγματικότητας, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις μεταβαλλόμενες συνήθειες των καταναλωτών. Υπό τις παραπάνω συνθήκες, προσπαθεί να κρατήσει χαμηλά το

κόστος για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά στην αγορά, να παρέχει στους καταναλωτές ένα ευρύ φάσμα καινοτόμων προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές, να διατηρεί και να βελτιώνει τη διατροφική αξία των προϊόντων της και να επιτύχει τον στόχο της για βελτίωση της ποιότητας ζωής “Ενισχύουμε την ποιότητα ζωής και συνεισφέρουμε σε ένα πιο υγιές μέλλον”.

Στις 11 Μαρτίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε την επιδημία COVID-19 μια πανδημία σε αναγνώριση της ταχείας παγκόσμιας εξάπλωσής της. Λαμβάνονται αυστηρά παγκόσμια μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης του κορονοϊού. Η πανδημία οδήγησε σε σημαντική αύξηση της χρηματοοικονομικής αβεβαιότητας, όπως αποδεικνύεται από τη μεγάλη μεταβλητότητα στις τιμές των περιουσιακών στοιχείων και στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Αναμένεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τουρισμό, το εμπόριο και τις μεταφορές. Εκτιμάται ότι η διακοπή της διεθνούς αλυσίδας εφοδιασμού και το μεγάλο πλήγμα στην βασική αγορά εργασίας θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία. Προφανώς, όλες οι εταιρείες τροφίμων θα επηρεαστούν από τις πιθανές επιπτώσεις στην κατανάλωση και τις επενδύσεις, και αναμένεται ότι το συνολικό οικονομικό περιβάλλον θα επιδεινωθεί σημαντικά.

Προκειμένου να μετριάσει τον αρνητικό αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19, η ελληνική κυβέρνηση έλαβε μέτρα για τον περιορισμό της ομαλής λειτουργίας του εμπορίου, συμπεριλαμβανομένης της υποχρεωτικής αναστολής της λειτουργίας πολλών εταιρειών, όπως μονάδες εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες. Λόγω της συνεχιζόμενης επιδημίας, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί με ακρίβεια η έκταση των επιπτώσεων στις πωλήσεις της εταιρείας κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2020. Παρά την αβεβαιότητα, η διοίκηση πιστεύει ότι η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις και κρίσεις για τους ακόλουθους λόγους:

- Οι πωλήσεις της εταιρείας ήταν ουσιαστικά οι ίδιες με την προηγούμενη χρονιά.
- Μέχρι τώρα, η εταιρεία δεν είχε προβλήματα πληρωμής από τους πελάτες της.
- Δεν υπάρχουν προβλήματα στην αλυσίδα εφοδιασμού πρώτων υλών και η συνεργασία με τους προμηθευτές συνεχίζεται ομαλά.
- Η εταιρεία διαθέτει ισχυρή ρευστότητα.
- Τα υφιστάμενα δάνεια της εταιρείας προέρχονται από εταιρείες του ομίλου.

- Εάν κριθεί απαραίτητο, μπορούν να αξιοποιηθούν τα διαθέσιμα τραπεζικά πιστωτικά όρια.

## 9.2 Η Αντίδραση της Εταιρείας στον COVID-19

Η παγκόσμια πανδημία είχε και θα συνεχίσει να έχει καταστροφικές επιπτώσεις σε όλο τον κόσμο. Γι' αυτό η εταιρεία παραμένει επικεντρωμένη στο να συνεχίσει να χρησιμοποιεί το μέγεθος και την κλίμακά της, καθώς και τη συμπόνια και τη δέσμευσή της για την κοινωνική ευθύνη, να υποστηρίζει και να βοηθάει τις κοινότητες παγκοσμίως.

Από την αλυσίδα εφοδιασμού, στα εργοστάσιά της και μέχρι τα σπίτια των καταναλωτών, το προσωπικό της εταιρείας εργάζεται όλο το εικοσιτετράωρο για να διασφαλιστεί ότι θα συνεχίσει να ικανοποιεί τις διατροφικές ανάγκες των καταναλωτών κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου.

Άμεσα κινητοποίησε σημαντικές τοπικές προσπάθειες ανακούφισης στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται.

Οι άνθρωποι βρίσκονται στην καρδιά της επιχείρησης. Επομένως, η υγεία και η ασφάλεια των υπαλλήλων, των επιχειρηματικών εταίρων και των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργεί είναι εξαιρετικά σημαντική για την εταιρεία. Προσπαθεί πολύ σκληρά να τους διατηρήσει υγιείς, ασφαλείς και να τους υποστηρίζει.

Τα τελευταία 154 χρόνια, οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι κοινότητες βασίστηκαν στην εταιρεία τις πιο δύσκολες στιγμές. Και σήμερα, είναι και πάλι εκεί μαζί τους στην καταπολέμηση αυτής της σημαντικής παγκόσμιας πρόκλησης με ευελιξία, ανθεκτικότητα, θάρρος και φροντίδα.

Από τον Μάρτιο του 2020, παρέχει οικονομική υποστήριξη με 90 εκατομμύρια CHF και με δωρεές σε είδος σε περισσότερες από 50 χώρες. Η αρχική αντίδρασή της στην πανδημία επικεντρώθηκε στη βοήθεια των υγειονομικών και στην ενίσχυση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης μέσω μιας συνεργασίας με τη Διεθνή Ομοσπονδία Ερυθρού Σταυρού και Ερυθράς Ημισελήνου (I.F.R.C.). Αργότερα το 2020, εστίασε στην αντιμετώπιση της πείνας και της φτώχειας, συνεργαζόμενη με την

Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Τραπεζών Τροφίμων. Και από τον Απρίλιο του 2021, υποστηρίζει την ευρεία και δίκαιη διανομή εμβολίων COVID-19.

Οι δράσεις της εταιρείας περιλαμβάνουν:

1. Διατήρηση των υπαλλήλων υγιείς, ασφαλείς και με διαρκή υποστήριξη
  - Εκτός από τα κανονικά αυστηρά πρότυπα υγιεινής, εφαρμόζοντας πρόσθετα μέτρα ασφαλείας στα εργοστάσια, τα γραφεία και τα κέντρα διανομής μας.
  - Ενθάρρυνση υπαλλήλων με βάση το γραφείο να εργάζονται από το σπίτι όποτε είναι δυνατόν.
  - Ζητώντας από τους υπαλλήλους μας παγκοσμίως να μην ταξιδεύουν διεθνώς για επαγγελματικούς σκοπούς.
  - Προσφέροντας γενναιόδωρες ρυθμίσεις άδειας ασθενείας για όσους προσβάλλονται από τον ιό.
  - Παροχή δανείων σε μετρητά ή προκαταβολών για όσους βρίσκονται σε οικονομική δυσχέρεια.
  - Πληρωμή ολόκληρου του ωριαίου μισθού προσωπικού που πλήττεται από προσωρινές διακοπές για τουλάχιστον δώδεκα εβδομάδες.
  - Για υπαλλήλους σε εργοστάσια και κέντρα διανομής, προσφέροντας δωρεάν γεύματα και μεταφορά για το προσωπικό για να μειώσετε τον κίνδυνο να αρρωστήσουν.
  - Παροχή στους γονείς της ευελιξίας να διαχειρίζονται τις οικογενειακές τους ευθύνες και το ρόλο τους.
  
2. Βοήθεια στις τοπικές προσπάθειες ανακούφισης
  - Παροχή υποστήριξης σε ιατρικά ιδρύματα, τράπεζες τροφίμων, οργανισμούς παράδοσης τροφίμων και οργανισμούς παροχής βοήθειας στην πρώτη γραμμή της καταπολέμησης αυτής της πανδημίας.
  - Συνεργασία στενά με γιατρούς για την ανάπτυξη ενός νέου προσαρμοσμένου πρωτοκόλλου θεραπείας ιατρικής διατροφής COVID-19.
  - Συμμετοχή στην προσπάθεια επιτάχυνσης του εμβολιασμού κατά του COVID-19 και εξασφάλιση ευρείας, δίκαιης διανομής εμβολίων στις αναπτυσσόμενες χώρες.
  - Δωρεά σε τράπεζες τροφίμων και οργανισμούς παράδοσης τροφίμων για την υποστήριξη ατόμων που έχουν ανάγκη.
  - Παροχή άμεσης και ρεαλιστικής υποστήριξης στους επιχειρηματικούς συνεργάτες.

- Επέκταση των όρων πληρωμής, αναστολή των τελών ενοικίασης για καφετιέρες και προσφορά δωρεάν προϊόντων στους πελάτες της στον τομέα της εκτός σπιτιού και της εξυπηρέτησης τροφίμων, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας της “Πάντα ανοιχτά για εσάς”.
3. Ένωση δυνάμεων με τη Διεθνή Ομοσπονδία του Ερυθρού Σταυρού και των Ερυθρών Ημισελήνων (I.F.R.C.)
- Δωρεά τροφίμων, ιατρικών προϊόντων διατροφής και εμφιαλωμένου νερού για την ανακούφιση αυτών που πλήττονται περισσότερο από την πανδημία.
  - Ανάπτυξη διαθέσιμων δυνατοτήτων εφοδιασμού από τις εκτός-σπιτιού επιχειρήσεις της εταιρείας για την υποστήριξη των αναγκών του IFRC σε διάφορες χώρες.
  - Δωρεά 10 εκατομμύρια CHF για άμεση ανάπτυξη σε χώρες όπου το χρειάζονται περισσότερο.
  - Αντιστοίχιση 1:1 τυχόν δωρεών προς τον Ερυθρό Σταυρό και την Εθνική Εταιρεία Ερυθράς Ημισελήνου ή την Ομοσπονδία των υπαλλήλων της.

([www.nestle.com/aboutus/our-response-covid-19-coronavirus](http://www.nestle.com/aboutus/our-response-covid-19-coronavirus))

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει το Capital (2020), ανταποκρινόμενη στη δύσκολη κατάσταση που έχει προκληθεί από την πανδημία του COVID-19, η Nestlé Ελλάς Α.Ε. συμμετείχε στις εθνικές προσπάθειες αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης. Η Nestlé δώρισε 6 παιδιατρικές μονάδες εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ) στο μοναδικό δημόσιο κέντρο παιδιατρικής καρδιακής χειρουργικής του ΓΝΠΑ "Η Αγία Σοφία". Μέσω αυτής της δωρεάς, θα δημιουργηθούν τρεις νέες μονάδες εντατικής θεραπείας για παιδιά (ΜΕΘ) και οι άλλες τρεις υπάρχουσες μονάδες εντατικής θεραπείας θα αναβαθμιστούν πλήρως, αφήνοντας έτσι μια μόνιμη κληρονομιά στο νοσοκομείο και στο σύστημα υγείας για την υγειονομική περίθαλψη των παιδιών.

Μάλιστα, ο ίδιος ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Nestlé Ελλάς Α.Ε. δήλωσε σχετικά με τη δωρεά: “Αυτό το έτος ήταν δύσκολο για όλους. Ήρθαμε αντιμέτωποι με μια πρωτόγνωρη κατάσταση που κάθε μέρα μας υπενθυμίζει πως δεν τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την υγεία μας. Η εταιρία μας είναι ενεργό μέλος της ελληνικής κοινωνίας και είμαστε εδώ για να βοηθήσουμε στις προκλήσεις με τις οποίες είναι αντιμέτωπη. Μεγάλης σημασίας είναι για εμάς να μπορούμε να συμβάλουμε στην προσπάθεια που πραγματοποιείται για την ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Υγείας, κυρίως όταν αυτή επικεντρώνεται στα παιδιά, τα οποία είναι η ελπίδα για το μέλλον και η πηγή της αισιοδοξίας μας”.

### 9.3 Καφές, COVID-19 και Πρόληψη στην Εταιρεία

Ο πολυεθνικός όμιλος τροφίμων και ποτών Nestlé προέτρεψε τους υπαλλήλους της να προετοιμαστούν για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τυχόν πιθανές επιπτώσεις λόγω της πανδημίας του COVID-19.

Όπως προκύπτει από πληροφορίες από συνέντευξη στελέχους της εταιρείας, η Nestlé, από τα πρώτα σημάδια της εξάπλωσης του COVID-19 στις αρχές του 2020, είχε ήδη αντιληφθεί τη σοβαρότητα της κατάστασης και τις δυσμενείς επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει η έξαρση μιας πανδημίας, τόσο στην εφοδιαστική της αλυσίδα όσο και στις πωλήσεις της, γι' αυτό και φρόντισε από νωρίς να προμηθευτεί μεγαλύτερες ποσότητες πρώτης ύλης καφέ από τις απαραίτητες εκείνη την περίοδο, συγκεκριμένα ποσότητες που αναλογούσαν για τους επόμενους τρεις μήνες, ώστε να είναι έτοιμη να ανταπεξέλθει στα επερχόμενα προμηθευτικά προβλήματα που είχε ήδη προβλέψει ότι θα προκύψουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις και την εξάπλωση του ιού.

Έτσι, παρά την αρχική επένδυσή της σε μεγαλύτερες ποσότητες προμηθειών που ίσως κάποιοι χαρακτήριζαν ως επιτόλαιη κίνηση, με τον κίνδυνο μεγάλες ποσότητες ωμού καφέ να μείνουν ανεκμετάλλετες σε αποθηκευτικούς χώρους μέχρι να χαρακτηριστούν ακατάλληλοι για χρήση στην παραγωγή, όταν ο κλάδος του καφέ ήρθε αντιμέτωπος με δυσκολίες στην προμήθεια πρώτης ύλης ωμού καφέ λόγω των μέτρων που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας, π.χ. lockdown, η Nestlé παρέμεινε σχεδόν αλώβητη χάρις στην προνοητικότητα και τις προβλέψεις της. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο που αποτελεί τον ηγέτη του κλάδου διατηρώντας τη θέση της ακόμα και στη δυσχερή περίοδο της πανδημίας του COVID-19.

Παρ' ότι, η πλειοψηφία των κλάδων πλήχθηκε έως και ανεπανόρθωτα από την πανδημία, ο κλάδος του καφέ παρουσίασε μία ιδιαιτερότητα. Μολονότι οι πωλήσεις του καφέ για επαγγελματική χρήση μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό λόγω των καθολικών lockdown, ιδιαίτερα στον κλάδο της εστίασης, αντίθετα οι πωλήσεις καφέ σε επίπεδο λιανικού εμπορίου άγγιξαν πολύ υψηλά επίπεδα καθώς αυξήθηκε ραγδαία η κατανάλωση καφέ στο σπίτι από την πλευρά των καταναλωτών, σε συνδυασμό με την αυξημένη κατανάλωση καφέ σε καταστήματα take-away, που αποτέλεσαν από τα λίγα που παρέμειναν ανοιχτά παρά τα lockdown και τα μέτρα κλεισίματος των καταστημάτων για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού. Επομένως, στο γενικό σύνολο, οι απαιτήσεις σε καφέ όχι μόνο δεν μειώθηκαν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο,



αλλά παρουσίασαν αύξηση, αφού η ίδια η εταιρεία όχι μόνο δεν μείωσε την παραγωγή της, αλλά την αύξησε μετά την πάροδο των πρώτων μηνών προσαρμογής της στις νέες καταστάσεις.

Συγκεκριμένα, το εργοστάσιο του καφέ της Nestlé στα Οινόφυτα, όχι μόνο δεν μείωσε τις ώρες λειτουργίας του, αλλά προχώρησε σε αύξηση των βαρδιών μέσα στην εβδομάδα τόσο για να ανταπεξέλθει στην αυξημένη ζήτηση, αφού πολλές εταιρείες δεν είχαν φροντίσει να προετοιμαστούν κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις της πανδημίας, όσο και για να λάβει τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης ώστε να προφυλάξει το προσωπικό της προκειμένου να μην νοσήσει. Έτσι, η εταιρεία κατάφερε να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της και να κερδίσει ακόμα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και αυτό χάρις στις έγκυρες προβλέψεις, την προνοητικότητα και το επενδυτικό ρίσκο που ανέλαβε.

Η εταιρεία προκειμένου να ανταπεξέλθει στις μεγάλες παραγωγικές απαιτήσεις αλλά και να συμμορφωθεί με τα εκάστοτε μέτρα πρόληψης και λειτουργίας των επιχειρήσεων που θεσπίστηκαν από την ελληνική κυβέρνηση για να προστατέψει το προσωπικό της, προχώρησε στην υιοθέτηση ποικίλων μέτρων προστασίας σε όλες τις εγκαταστάσεις της, εργοστάσια και γραφεία. Τα μέτρα προστασίας που έλαβε η εταιρεία για την προστασία των εργαζομένων της από τον COVID-19, όπως αναφέρει στη συνέντευξη το στέλεχος της εταιρείας, είναι:

- Καθημερινή απολύμανση όλων των επιφανειών του εργοστασίου.
- Γενική απολύμανση κάθε Κυριακή από εξωτερικό συνεργείο σε όλες τις εγκαταστάσεις της και τα γραφεία.
- Χρήση προστατευτικών plexiglass σε όλες τις μηχανές παραγωγής.
- Μείωση του παρευρισκόμενου προσωπικού στα γραφεία της εταιρείας και στους κοινόχρηστους χώρους.
- Περιορισμός νέων προσλήψεων, κυρίως του εποχικού προσωπικού.
- Αύξηση βαρδιών και δρομολογίων με εταιρικά μέσα μεταφοράς για μείωση συνωστισμού σε αυτά και στους χώρους εργασίας.
- Μεταφορά εστιατορίου εργαζομένων σε εξωτερικό χώρο.
- Διεξαγωγή συναντήσεων (meetings) μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων (skype).
- Απαγόρευση εισόδου εξωτερικών συνεργατών στις εγκαταστάσεις.
- Σε περίπτωση βλάβης, αν δεν γίνεται να επιλυθεί από μακριά, το εξωτερικό συνεργείο έπρεπε να παρουσιάσει self-test και να υποβληθεί σε θερμομέτρηση για την είσοδό του στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

- Σε περίπτωση κρούσματος, τόσο το συγκεκριμένο άτομο όσο και η ομάδα με την οποία συνεργάζεται, μπαίνουν σε εβδομαδιαία καραντίνα και είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση αρνητικού τεστ για επιστροφή τους στον χώρο εργασίας.
- Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να:
  - Πραγματοποιεί 2 self-test κάθε εβδομάδα πριν την άφιξή του στο χώρο εργασίας.
  - Πραγματοποιεί 1 εβδομαδιαίο rapid test.
  - Υποβάλλεται σε θερμομέτρηση πριν την είσοδό του στους χώρους εργασίας.
  - Φοράει προστατευτική μάσκα κατά την παραμονή του στον χώρο εργασίας.
  - Απολυμαίνει τα χέρια του και τις επιφάνειες εργασίας του ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στο ωράριο εργασίας του.

## 9.4 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε μελέτη των επιπτώσεων που είχε η πανδημία του COVID-19 στις διάφορες πτυχές της Nestlé, όπως και στον τρόπο λειτουργίας της. Ακόμα, παρουσιάστηκαν τα βήματα και οι δράσεις στα οποία προχώρησε οι εταιρεία προκειμένου να συνδράμει με τη σειρά της στην αντιμετώπιση της πανδημίας τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο και την ενίσχυση της παγκόσμιας υγείας. Τέλος, έγινε αναφορά στα μέτρα που έλαβε η ίδια η εταιρεία στο εσωτερικό της, με στόχο την προστασία των εργαζομένων της και τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας της, σύμφωνα με τα νέα επιβληθέντα νομικά μέτρα.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9

1. Nestlé Ελλάς Α.Ε. 2020, *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019*, viewed 8 July 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2020-11/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CE%B9%20%3F%20Nestle%20%3F%3F%3F%3F%3F%202019.pdf>
2. Capital 2020, 'Nestlé Ελλάς: "Μαζί στην εθνική προσπάθεια για την κάλυψη έκτακτων αναγκών"', viewed 14 July 2021, <https://www.capital.gr/health/3491306/nestle-ellas-mazi-stin-ethniki-prospatheia-gia-tin-kalupsi-ektakton-anagkon>

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <https://www.nestle.com/aboutus/our-response-covid-19-coronavirus>

## Κεφάλαιο 10

### Προτάσεις και Συμπεράσματα

#### 10.1 Προτεινόμενη Στρατηγική

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί μία εμπειριστατωμένη ανάλυση του κλάδου του καφέ αλλά και της εταιρείας Nestlé Ελλάς Α.Ε. με την κατάλληλη και ορθή χρήση του θεωρητικού υποβάθρου μπορούν να προκύψουν ικανές προτάσεις και στρατηγικές που θα έπρεπε να ακολουθήσει μελλοντικά η εταιρεία.

Από την ανάλυση του κλάδου του καφέ και από αυτά που έχουν ήδη προαναφερθεί σχηματίζεται η εικόνα ότι ο κλάδος έχει σχετικά μικρή ελκυστικότητα, ενώ δεν παρατηρούνται ιδιαίτερα μεγάλα εμπόδια εισόδου. Η εταιρεία Nestlé Ελλάς Α.Ε., ενώ βρίσκεται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο που φαίνεται να πλησιάζει την ωρίμανση, παρουσιάζει μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση τοποθετώντας τη σε ηγετική θέση.

Συνοψίζοντας, από όλη την παραπάνω μελέτη των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπ' όψιν το θεωρητικό υπόβαθρο προτείνεται ότι ο όμιλος της Nestlé σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί σαν γενική στρατηγική αυτή της ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση, συγκεκριμένα αυτή της ανάπτυξης αγοράς, γεγονός που εφαρμόζει με επιτυχία εδώ και πολλά χρόνια στον τομέα των τροφίμων με την τεράστια πληθώρα ισχυρών επωνυμιών που διαθέτει κάτω από το brand της (market development). Άλλωστε, χάρις σε αυτή έχει καταφέρει σήμερα να κατέχει ηγετικό ρόλο όχι μόνο στον κλάδο του καφέ, αλλά σε ολόκληρο τον κλάδο των Τροφίμων.

Από την άλλη, η στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (επιχειρηματική στρατηγική) που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά της Nestlé Ελλάς Α.Ε. είναι αυτή της εστιασμένης διαφοροποίησης. Η εταιρεία διαθέτει ισχυρή εταιρική φήμη

που εγγυάται για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, καθώς ένα τεράστιο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής για τη διακίνησή τους, έτσι είναι σε θέση εφαρμόσει τη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική προβάλλοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων της, προσαρμόζοντάς τα στις εκάστοτε αγορές και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες.

## 10.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την πανδημία του COVID-19, λόγω των συνεχώς μεταβαλλόμενων και ρευστών καταστάσεων και της αμφιβολίας που επικρατεί σε όλους τους κλάδους, παρ' ότι η Nestlé ήταν σε θέση να πραγματοποιήσει έγκυρες προβλέψεις και να προλάβει καταστάσεις ώστε να μην πληγεί σε σημαντικό βαθμό από τις επιπτώσεις της πανδημίας, αλλά και να διατηρήσει την ηγετική της θέση και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, η εταιρεία θα μπορούσε να υιοθετήσει την επιχειρησιακή στρατηγική της σταθεροποίησης και να μην προβεί σε μεγάλες επενδυτικές κινήσεις ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα, εξαιτίας της απρόβλεπτης μεταβλητότητας των συνθηκών από μέρα σε μέρα, επιστρέφοντας σύντομα πάλι στη στρατηγική της ανάπτυξης με την επαναφορά στην κανονικότητα.

Ακόμα, με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο, καθώς όλο και περισσότεροι κλάδοι στον τομέα των τροφίμων, όπως και αυτός του καφέ, σταδιακά πλησιάζουν την ωρίμανση και παρουσιάζουν μικρή ελκυστικότητα με ισχυρό ανταγωνισμό, άλλη μία επιλογή της Nestlé θα ήταν η υιοθέτηση της επιχειρησιακής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω διαποίκισης. Συγκεκριμένα, η Nestlé διαθέτει άρτια τεχνογνωσία και μακροχρόνια εμπειρία στον κλάδο των Τροφίμων, έτσι η επιλογή της συσχετισμένης διαποίκισης θα μπορούσε να την βοηθήσει να βελτιώσει την ανταγωνιστική της δραστηριότητα, τη συνολικής της αξία, αλλά και να αδρανοποιήσει τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών της και να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιό της.

Από την άλλη, η Nestlé Ελλάς Α.Ε. δεν θα μπορούσε παρά να επιμείνει στην επιχειρηματική στρατηγική της εστιασμένης διαφοροποίησης, καθώς η εταιρεία διαθέτει ισχυρή εταιρική φήμη και τα brands που περιλαμβάνει διακρίνονται παγκοσμίως για τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει, ενώ μπορεί και τα

προσαρμόζει στις εκάστοτε αγορές. Αυτό άλλωστε είναι που την έχει καθιερώσει στην ηγετική θέση που κατέχει στον κλάδο του καφέ και της παρέχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επομένως, η αλλαγή της επιχειρηματικής στρατηγικής της ίσως προκαλούσε σοβαρό πλήγμα στην επωνυμία της επιχείρησης και στο πώς αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τα προϊόντα της. Αυτό γιατί θα μπορούσε να δημιουργηθεί η εντύπωση πως, εφαρμόζοντας ηγεσία κόστους, θα μειωθεί σημαντικά και η ποιότητα των προϊόντων της με αποτέλεσμα να χάσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, γεγονός που θα μπορούσε να της στερήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

### 10.3 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, λοιπόν, η Nestlé ήδη από το ξεκίνημά της επεδίωξε την επέκταση στο εξωτερικό. Από πολύ νωρίς άρχισε τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις και επεκτάθηκε σε διάφορους τομείς. Ως βασική μέθοδο επέκτασης αξιοποίησε αυτή της έμμεσης επέκτασης, δηλαδή φρόντιζε να εξαγοράζει σημαντικές επιχειρήσεις και να διεισδύει στις διάφορες τοπικές αγορές, ενώ καίριο σημείο στην ανάπτυξη της εταιρείας έχει αποτελέσει η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων.

Όπως και ο όμιλος της Nestlé κατέχει ηγετική θέση στην παγκόσμια βιομηχανία των τροφίμων, έτσι και η Nestlé Ελλάς Α.Ε., βρίσκεται στην κορυφή του κλάδου του καφέ ως προς τις πωλήσεις. Μάλιστα εκτός από την παραγωγική διαδικασία, η Nestlé Ελλάς Α.Ε. εφαρμόζει επιτυχώς καινοτομικές μεθόδους και στη οργάνωση των λειτουργιών της, καθώς, λόγω της παγκόσμιας εξάπλωσής της, δεν μπορεί να αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλες τις αγορές. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο που, σύμφωνα με το Economist (2004), μόνο ο Nescafé, κυκλοφορεί σε περίπου 200 ποικιλίες σε όλο τον κόσμο προκειμένου να ικανοποιεί όλες τις καταναλωτικές προτιμήσεις.

Επιπλέον, η εταιρεία πρέπει να ανακαλύπτει συνεχώς νέους τρόπους για να διαφημίζει τα προϊόντα της προκειμένου να μένει στην κορυφή των πωλήσεων, αλλά σημαντικό ρόλο για την εταιρεία διαδραματίζει και η διανομή και διάθεση των προϊόντων της. Η συγκεκριμένη πολιτική της εταιρείας στηρίζεται στη φράση “whenever, wherever, however”, εννοώντας πως τα προϊόντα της εταιρείας θα πρέπει να μπορεί ο καταναλωτής να τα βρει οποτεδήποτε, οπουδήποτε και όπως θέλει, δηλαδή να

βρίσκονται σε πολλά σημεία πώλησης και να είναι προσβάσιμα και προσιτά από τους καταναλωτές.

([www.nestle.com/sites/default/files/asset\\_library/documents/about\\_us/nestle\\_roadmap.pdf](http://www.nestle.com/sites/default/files/asset_library/documents/about_us/nestle_roadmap.pdf))

Οι καταναλωτικές συνήθειες έχουν αλλάξει και συνεχίζουν να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Η Nestlé έχει καταφέρει να ανταποκριθεί και να εκμεταλλευτεί τις συνεχόμενες καταναλωτικές συνήθειες υπερνικώντας τους ανταγωνιστές της και κατακτώντας την ηγετική θέση στον κλάδο των Τροφίμων με την προβολή υγιεινών πρότυπων διατροφής κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού.

Η πανδημία του COVID-19 έχει αλλάξει και τον τρόπο που οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν και επιλέγουν τα brands. Σύμφωνα με μελέτη της EY (Ernst & Young) (2021), μεταβλήθηκε κυριολεκτικά μέσα σε λίγα εικοσιτετράωρα, η καθημερινότητα όλων και, πολύ περισσότερο, οι συνήθειες, οι αντιλήψεις και οι ανησυχίες των καταναλωτών. Μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού έχει αλλάξει τις μάρκες που αγοράζει, είτε για να μειώσει τα έξοδά του, είτε για να υποστηρίξει την τοπική οικονομία, τις τοπικές επιχειρήσεις ή τα καταστήματα της γύρω περιοχής όπου διαμένει, ή έχει στρέφεται σε άλλα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Με δεδομένη την κυρίαρχη ανησυχία για τον αντίκτυπο της πανδημίας στην οικονομία, οι καταναλωτές δηλώνουν ότι ξοδεύουν σήμερα λιγότερο και αγοράζουν μόνο τα απαραίτητα, ενώ η τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών έχει γίνει μακράν το σημαντικότερο κριτήριο αγοράς. Η τιμή θα παραμείνει το πιο σημαντικό κριτήριο για τις αγορές μέσα στα επόμενα τρία έτη, γι' αυτό η συγκεκριμένη τάση δεν αναμένεται να αλλάξει στο προσεχές μέλλον. Για την πλειοψηφία των προϊόντων, οι καταναλωτές θα συνεχίσουν να ξοδεύουν στο μέλλον τα ίδια με την περίοδο της πανδημίας, ενώ, στις περιπτώσεις όπου οι δαπάνες ενδέχεται να αλλάξουν, κατά κανόνα θα μειωθούν.

Παρ' όλα αυτά, αν και η πλειοψηφία των κλάδων δέχθηκε πλήγματα όπου σε κάποιους από αυτούς, όπως η εστίαση, ο τουρισμό κλπ., αυτά να είναι ανεπανόρθωτα, ο κλάδος του καφέ ήταν ένας από τους λίγους που αποτέλεσε ειδική περίπτωση, αφού η κατανάλωσή του όχι μόνο δεν μειώθηκε, αλλά παρουσίασε αύξηση ιδιαίτερα κατά τις περιόδους των καθολικών lockdown. Μολονότι οι καταστάσεις άλλαξαν και συνεχίζουν να αλλάζουν ραγδαία και ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου δέχθηκε μεγάλες μεταβολές από τις επιπτώσεις της πανδημίας, ο COVID-19 δεν αποτέλεσε μόνο απειλή για τον κλάδο του καφέ, όπως ήταν αναμενόμενο, αλλά άφησε περιθώριο και για τη δημιουργία νέων ευκαιριών. Απαραίτητη προϋπόθεση, ωστόσο, για την εκμετάλλευση των συγκεκριμένων ευκαιριών από τις επιχειρήσεις και για να μην

συγκαταλεχθούν και αυτές στις ανεπανόρθωτα ζημιωμένες επιχειρήσεις της παγκόσμιας οικονομίας, ήταν η έγκυρη πρόβλεψη των ευκαιριών αυτών και η γρήγορη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες καταστάσεις που θα δημιουργούνταν.

Η Nestlé Ελλάς Α.Ε. αποτέλεσε μία από αυτές τις λίγες εξαιρέσεις που μπόρεσε και μετέτρεψε αυτή την καθολική οικονομική απειλή σε ευκαιρία αφού κατάφερε από πολύ νωρίς να προβλέψει τις επιπτώσεις που θα είχε στην αγορά και πολύ γρήγορα κατάφερε να προσαρμοστεί στις νέες καταστάσεις που προέκυψαν.

Η ίδια, στα τόσα χρόνια λειτουργίας της, έχει μάθει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε κυβερνητικές αποφάσεις και τους νόμους, να συμμορφώνεται και να τα τηρεί απόλυτα, γεγονός που της έδωσε τη δυνατότητα για ταχύτατη προσαρμογή και στους νέους περιορισμούς και στα μέτρα που επιβλήθηκαν για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού.

Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε το γεγονός ότι κατάφερε, προτού επιβληθούν όλοι αυτοί οι περιορισμοί και δημιουργηθούν όλα αυτά τα εμπόδια και οι δυσκολίες στις αγορές λόγω των μέτρων, να προβλέψει τις συγκεκριμένες επιπτώσεις και να προετοιμαστεί κατάλληλα, έτσι, λοιπόν, όχι μόνο κατάφερε να παραμείνει αλώβητη από τη συγκεκριμένη κατάσταση, αλλά και να εκμεταλλευτεί την υστέρηση των ανταγωνιστών της και τα πλήγματα που δέχτηκαν λόγω της μη προσαρμογής τους, ώστε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την ηγετική της θέση στον κλάδο αλλά και να αυξήσει ακόμα περισσότερο το μερίδιο αγοράς και τις πωλήσεις της.

## 10.4 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκαν προτάσεις σχετικά με τις στρατηγικές, τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, που πρέπει να ακολουθήσει η Nestlé. Ακόμα, έγινε αναφορά σε πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε η ίδια να υιοθετήσει δεδομένων των καταστάσεων. Τέλος, παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα που προέκυψαν σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του κλάδου, οι επιδράσεις που έχει δεχτεί από την πανδημία του COVID-19 ο κλάδος του καφέ και η ίδια η Nestlé, καθώς και οι στρατηγικές κινήσεις στις οποίες προχώρησε η εταιρεία προκειμένου όχι μόνο να αντιμετωπίσει, αλλά και να μετατρέψει αυτή την παγκόσμια



απειλή της πανδημίας σε ευκαιρία, ώστε να την εκμεταλλευτεί για την περαιτέρω  
εδραίωσή της έναντι του ανταγωνισμού.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 10

1. Economist 2004, 'Nestle - Daring, defying, to grow' , viewed 16 July 2021, <https://www.economist.com/special-report/2004/08/05/daring-defying-to-grow>
2. EY 2021, 'Future Consumer Index Ελλάδα 2021', viewed 16 July 2021, [https://www.ey.com/el\\_gr/future-consumer-index/kathos-o-ellinas-katanalotis-allazei-poso-etoimi-einai-i-epixeirisi-sas-na-antapokrithei](https://www.ey.com/el_gr/future-consumer-index/kathos-o-ellinas-katanalotis-allazei-poso-etoimi-einai-i-epixeirisi-sas-na-antapokrithei)

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/about\\_us/nestle\\_roadmap.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/about_us/nestle_roadmap.pdf)

# Βιβλιογραφία

## Ελληνόγλωσση

1. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2020, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 8/10/2020
3. Ε.Ε.Τ.Α.Α. 2020, *Τουριστικός Σχεδιασμός και Προβολή – Εγχειρίδιο για Ο.Τ.Α.*, viewed 12 May 2021,  
[https://www.eetaa.gr/tourismos/eqxeiridio\\_touristikou\\_sxediasmou\\_kai\\_provolh\\_s\\_11\\_7.pdf](https://www.eetaa.gr/tourismos/eqxeiridio_touristikou_sxediasmou_kai_provolh_s_11_7.pdf)
4. ΕΛΣΤΑΤ 2020, *Κατάσταση απασχόλησης και ποσοστό ανεργίας (Ιανουαρίου 2004 - Νοεμβρίου 2020)*, viewed 10 March 2021,  
[https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=434551&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=434551&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)
5. ΕΛΣΤΑΤ 2021, *Η Ελληνική Οικονομία 26 Φεβρουαρίου 2021*, viewed 9 March 2021,  
[https://www.statistics.gr/documents/20181/17120175/greek\\_economy\\_26\\_02\\_2021.pdf/632f827b-3622-1ca1-2263-df63293af1b2](https://www.statistics.gr/documents/20181/17120175/greek_economy_26_02_2021.pdf/632f827b-3622-1ca1-2263-df63293af1b2)
6. Μπαμπινιώτης, Γ. 2002, Λεξικό της Νέας Ελληνική Γλώσσας, Β' Έκδοση, Αθήνα: ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε.
7. Μπουράντας, Δ. 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
8. Νόμος 1650/1986 (ΦΕΚ 160/Α/16.10.1986) - Για την προστασία του περιβάλλοντος

9. Νόμος 2741/1999 (ΦΕΚ 199/Α/28.9.1999) - Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων, άλλες ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης και λοιπές διατάξεις
10. Νόμος 4399/2016 (ΦΕΚ 117/Α/22.6.2016) - Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις
11. Νόμος 703/1977 (ΦΕΚ 278/Α/26.9.1977) - Περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελευθέρου ανταγωνισμού
12. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας 2020, Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον και Επιχειρήσεις - Διεθνείς Επιχειρήσεις, Βόλος
13. Παππής, Μ 2008, Διοίκηση Παραγωγής - Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
14. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) 2015, *Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών των Επιχειρήσεων σε Επαγγέλματα και Δεξιότητες*, viewed 8 May 2021, [http://old.sevstegi.org.gr/sites/default/files/TROFIMA\\_1.pdf](http://old.sevstegi.org.gr/sites/default/files/TROFIMA_1.pdf)
15. Athens Coffee Festival 2019, *Ο καφές στην Ελλάδα*, viewed 17 February 2021, <https://www.athenscoffeefestival.gr/to-festival/o-kafes-stin-ellada/>
16. Bank of Greece 2021, *Μη συμβατικά μέτρα νομισματικής πολιτικής του ευρωσυστήματος*, viewed 1 May 2021, <https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/nomismatikh-politikh/mi-symvatika-metra>
17. Capital 2020, 'Nestlé Ελλάς: "Μαζί στην εθνική προσπάθεια για την κάλυψη έκτακτων αναγκών"', viewed 14 July 2021, <https://www.capital.gr/health/3491306/nestle-ellas-mazi-stin-ethniki-prospatheia-gia-tin-kalupsi-ektakton-anagkon>
18. European Commission (EC) 2021, *University Business Cooperation*, viewed 8 May 2021, [https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-business-cooperation\\_el](https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-business-cooperation_el)
19. European Commission (EC) 2013, *Οικο-καινοτομία, βασικός παράγοντας για τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης*, viewed 12 May 2021, <https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecinnovation/el.pdf>
20. EY 2021, 'Future Consumer Index Ελλάδα 2021', viewed 16 July 2021, [https://www.ey.com/el\\_gr/future-consumer-index/kathos-o-ellinas-katanalotis-allazei-poso-etoimi-einai-i-epixeirisi-sas-na-antapokrithei](https://www.ey.com/el_gr/future-consumer-index/kathos-o-ellinas-katanalotis-allazei-poso-etoimi-einai-i-epixeirisi-sas-na-antapokrithei)
21. ICAP 2019, "Καφές – Αλυσίδες Καφέ 2019", Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

22. Infobank Hellastat 2018, *Η δομή & τα χαρακτηριστικά του κλάδου καφέ στην Ελλάδα*, viewed 17 February 2021, <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/6793-coffee3>
23. 'Insete Intelligence' 2019, *Εισερχόμενος Τουρισμός στην Ελλάδα – Συνολικά*, viewed 12 May 2021, <https://insete.gr/wp-content/uploads/2019/10/Greece-total.pdf>
24. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2019), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2018*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-09/NESTLE%20%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%202018.pdf>
25. Nestlé Ελλάς Α.Ε. (2020), *Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις και Έκθεση Διοικητικού Συμβουλίου για τη χρήση που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2019*, viewed 22 February 2021, <https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2020-11/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CC%81%CF%83%CE%B5%CE%B9%20%3F%20Nestle%20%3F%3F%3F%3F%3F%202019.pdf>
26. Perrier - Robert, A. 2004, *Ο καφές*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη
27. SAP (2017), *Η Nestlé βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη των εργαζομένων της με τις λύσεις SuccessFactors® της SAP*, viewed 18 May 2021, <https://news.sap.com/greece/2017/06/%CE%B7-nestle-%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7/>
28. 'Wikipedia' 2021, *Ανάλυση SWOT*, viewed 6 April 2021, [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT)
29. 'Wikipedia' 2021, *Nestlé*, viewed 25 April 2021, <https://el.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9>

## Ξενόγλωσση

1. Alliance for Science 2020, 'COVID: Top 10 current conspiracy theories', viewed 5 July 2021, <https://allianceforscience.cornell.edu/blog/2020/04/covid-top-10-current-conspiracy-theories/>
2. Aristovnik, A., Ravšelj, D. & Umek, L. 2020, *A Bibliometric Analysis of COVID-19 across Science and Social Science Research Landscape*, Journal: Sustainability (12). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9132>
3. Association for Science and Information on Coffee (A.S.I.C.) n.d., *Mission*, viewed 3 February 2021, <https://www.asic-cafe.org/mission>
4. Associated Press 2020, 'Coronavirus brings entertainment world to a standstill', viewed 1 July 2021, <https://apnews.com/article/movies-celebrities-entertainment-industry-new-york-virus-outbreak-31817b854e28b48fe64844478a3f1889>
5. Bauwens, M., Compernelle, S., Stavrakou, T., Müller, J.-F., Gent, J., Eskes, H., Levelt, P., Veefkind, J., Vlietinck, J. & Yu, H. 2020., 'Impact of Coronavirus Outbreak on NO<sub>2</sub> Pollution Assessed Using TROPOMI and OMI Observations', *Geophysical Research Letters* (47). Available at: <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1029/2020GL087978>
6. B.B.C. 2020, 'Coronavirus: World risks 'biblical' famines due to pandemic – UN', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/world-52373888>
7. B.B.C. 2020, 'US oil prices turn negative as demand dries up', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/business-52350082>
8. 'Business Insider' 2020, *An interactive map of the US cities and states still under lockdown — and those that are reopening*, viewed 30 June 2021, <https://www.businessinsider.com/us-map-stay-at-home-orders-lockdowns-2020-3>
9. B.B.C. News (2020), 'Covid: Many students say their mental health is worse due to pandemic', viewed 2 July 2021, <https://www.B.B.C..com/news/education-56570061>
10. B.B.C. Sport 2020, 'Tokyo 2020: Olympic and Paralympic Games postponed because of coronavirus', viewed 1 July 2021, <https://www.B.B.C..com/sport/olympics/52020134>
11. Brooks, S., Webster R., Smith, L., Woodland, L., Wessely S., Greenberg N. & Rubin, G. 2020, 'The psychological impact of quarantine and how to reduce it:

- rapid review of the evidence', *Lancet* (395). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7158942/>
12. Business Insider 2020, 'Here are the latest major events that have been canceled or postponed because of the coronavirus outbreak, including the 2020 Tokyo Olympics, Burning Man, and the 74th Annual Tony Awards', viewed 1 July 2021, <https://www.businessinsider.com/major-events-cancelled-or-postponed-due-to-the-coronavirus-2020>
  13. Business Insider 2020, 'Republicans are using racism against China to try to distract from Trump's disastrous coronavirus response', viewed 5 July 2021, <https://www.businessinsider.com/trump-using-racism-against-china-to-distract-from-coronavirus-failures-2020-3>
  14. C.D.C. 2020, *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)*, viewed 29 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/faq.html>
  15. C.D.C. 2020, *COVID-19 and Your Health*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/long-term-effects.html>
  16. C.D.C. 2020, *Scientific Brief: SARS-CoV-2 Transmission*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/science/science-briefs/sars-cov-2-transmission.html>
  17. C.D.C. 2021, *Symptoms of Coronavirus*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/symptoms-testing/symptoms.html>
  18. C.D.C. 2020, 'Weekly U.S. Influenza Surveillance Report (FluView)', viewed 2 July 2021, <https://www.C.D.C..gov/flu/weekly/index.htm>
  19. C.D.C. 2020, *What to Do If You Are Sick*, viewed 30 June 2021, <https://www.C.D.C..gov/coronavirus/2019-ncov/if-you-are-sick/steps-when-sick.html>
  20. C.F.I. n.d., *Ansoff Matrix - The Product/Market Expansion Grid*, viewed 18 June 2021, [www.corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/](http://www.corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/)
  21. Chinazzi, M., Davis, J., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., Pastore, A., Mu, K., Rossi, L., Sun, K., Viboud, C., Xiong, X., Yu, H., Halloran, E., Longini, I. & Vespignani, A. 2020, *The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak*, *Journal: Science* (368). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7164386/>
  22. C.N.B.C. 2020, '32% of Americans had outstanding housing payments at the beginning of August', viewed 1 July 2021,

- <https://www.C.N.B.C..com/2020/08/06/32-percent-of-americans-had-outstanding-housing-payments-at-beginning-of-august.html>
23. C.N.B.C. 2020, 'Coronavirus could weaken climate change action and hit clean energy investment, researchers warn', viewed 2 July 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/03/13/coronavirus-could-weaken-climate-change-action-hit-clean-energy.html>
24. C.N.B.C. 2020, 'Filthy bloody business:' Poachers kill more animals as coronavirus crushes tourism to Africa', viewed 2 July 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/04/24/coronavirus-poachers-kill-more-animals-as-tourism-to-africa-plummets.html>
25. C.N.B.C. 2020, 'Yelp data shows 60% of business closures due to the coronavirus pandemic are now permanent', viewed 1 July 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/09/16/yelp-data-shows-60percent-of-business-closures-due-to-the-coronavirus-pandemic-are-now-permanent.html>
26. C.N.N. 2020, 'Dow falls 1,191 points -- the most in history', viewed 1 July 2021, <https://edition.C.N.N..com/2020/02/27/investing/dow-stock-market-selloff/index.html>
27. Coffee Quality Institute (C.Q.I.) n.d., *About CQI*, viewed 3 February 2021, <https://www.coffeeinstitute.org/about-us/>
28. Digital Commerce 360 2021, 'Data dive: How COVID-19 impacted ecommerce in 2020', viewed 5 July 2021, <https://www.digitalcommerce360.com/article/coronavirus-impact-online-retail/>
29. Doyle, M. 2020, 'WHO doctor says lockdowns should not be main coronavirus defence', *ABC*, <https://www.abc.net.au/news/2020-10-12/world-health-organization-coronavirus-lockdown-advice/12753688>
30. Economist 2004, 'Nestle - Daring, defying, to grow' , viewed 16 July 2021, <https://www.economist.com/special-report/2004/08/05/daring-defying-to-grow>
31. Eu Recommendation 2001/331 (Minimum Criteria for Environmental Inspections in the Member States)
32. Eu Regulation 852/2004  
*REGULATION (EC) No 852/2004 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs*
33. Euromonitor International 2018, *Five Most Promising Markets in Coffee*, viewed 4 February 2021, <https://blog.euromonitor.com/discover-the-top-5-coffee-markets/>
34. European Centre for Disease Prevention and Control 2020, *Outbreak of severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2): increased*



- transmission beyond China – fourth update*,  
<https://www.ec.D.C..europa.eu/sites/default/files/documents/SARS-CoV-2-risk-assessment-14-feb-2020.pdf>
35. Eurostat 2020, *Employment Statistics*, viewed 10 March 2021,  
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/13823.pdf>
36. Financial Times 2020, 'Huge text message campaigns spread coronavirus fake news', viewed 5 July 2021, <https://www.ft.com/content/34b6df5a-ea4a-471f-8ac9-606580480049>
37. Food and Agriculture Organization of the United Nations 2020, 'Q&A: COVID-19 pandemic – impact on food and agriculture', viewed 2 July 2021,  
<http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/en/>
38. Forbes 2020, 'As Europe Unveils 'Green' Recovery Package, Trans-Atlantic Rift On Climate Policy Widens', viewed 2 July 2021,  
<https://www.forbes.com/sites/scottcarpenter/2020/05/27/as-europe-unveils-green-recovery-package-trans-atlantic-rift-on-climate-policy-widens/?sh=590693b67e38>
39. Forbes 2020, 'U.K. Lockdown Has 'Broken HIV Chain' With Huge Reduction In New STI Cases', viewed 2 July 2021,  
<https://www.forbes.com/sites/jamiewareham/2020/05/01/uk-lockdown-has-broken-hiv-chain-with-huge-reduction-in-new-sti-cases/?sh=553dac6551bc>
40. Foreign Policy 2020, 'Coronavirus in the Corridors of Power', viewed 1 July 2021, <https://foreignpolicy.com/2020/03/18/coronavirus-corridors-power-which-world-leaders-have-covid-19/>
41. Fox News 2020, 'Churches cancel Sunday service, move online amid coronavirus outbreak', viewed 1 July 2021,  
<https://www.foxnews.com/us/coronavirus-update-church-sunday-service-online>
42. Gandhi, RT., Lynch, JB. & Del Rio, C. 2020, *Mild or Moderate Covid-19*, Journal: *The New England Journal of Medicine* (383). Available at:  
<https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMcp2009249>
43. Gao, Z., Xu, Y., Sun, C., Wang, X., Guo, Y., Qiu, S. & Ma, K. 2021, *A systematic review of asymptomatic infections with COVID-19*, Journal: *Journal of Microbiology, Immunology, and Infection* (54). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7227597/>
44. Holder, J. 2021, "Tracking Coronavirus Vaccinations Around the World", *The New York Times*, viewed 30 June 2021,  
<https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>

45. H.B.R. 2020, 'How to Combat Zoom Fatigue', viewed 1 July 2021, <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
46. Human Rights Watch 2020, 'Covid-19 Fueling Anti-Asian Racism and Xenophobia Worldwide', viewed 5 July 2021, <https://www.hrw.org/news/2020/05/12/covid-19-fueling-anti-asian-racism-and-xenophobia-worldwide>
47. International Coffee Organization (I.C.O.) 2020, *I.C.O. Coffee Development Report 2019*, viewed 5 July 2021, <https://www.internationalcoffeecouncil.org/eng/coffee-development-report.php>
48. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Coffee production by exporting countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/po-production.pdf>
49. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Exports of all forms of coffee by all exporting countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2a-exports.pdf>
50. International Coffee Organization (I.C.O.) 2020, *Impact of COVID-19 on the Global Coffee Sector – The Demand Side*, viewed 7 July 2021, <http://www.I.C.O..org/documents/cy2019-20/coffee-break-series-1e.pdf>
51. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Imports of coffee by selected importing countries - October 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m4-imports.pdf>
52. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Imports of coffee by selected importing countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2b-imports.pdf>
53. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Monthly export statistics (Members & Non-Members) - December 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m1-exports.pdf>
54. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Re-exports by selected importing countries*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/historical/1990%20onwards/PDF/2c-re-exports.pdf>
55. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *Re-exports of coffee by selected importing countries - October 2020*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/m6-re-exports.pdf>
56. International Coffee Organization (I.C.O.) 2021, *World coffee consumption*, viewed 5 February 2021, <http://www.I.C.O..org/prices/new-consumption-table.pdf>

57. International Coffee Organization (I.C.O.) n.d., *Mission*, viewed 3 February 2021, [http://www.I.C.O..org/mission07\\_e.asp?section=About\\_Us](http://www.I.C.O..org/mission07_e.asp?section=About_Us)
58. I.M.F. 2020, *The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression*, viewed 29 June 2021, <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>
59. I.R.I. 2020, 'Consumer Spending Tracker for MULOOC Retailers US, UK, France, Italy, NZ', viewed 7 July 2021, <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-BCG-COVID-Global-Consumer-Spending-Tracker-2020-03-26.pdf>
60. 'Investopedia' 2020, *Porter's 5 Forces*, viewed 28 January 2021, <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
61. 'Investopedia' 2021, *Economies of Scale*, viewed 8 April 2021, <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
62. John Hopkins University Corona Virus Resource Centre (2021), 'COVID-19 Dashboard', viewed 5 July 2021, <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
63. Kai-Wang To K., Sridhar, S., Chiu Hei-Yeung, K., Hung Ling-Lung, D., Xin, L., Hung, Fan-Ngai, I., Raymond Tam, A., Chung Wai-Hin, T., Chan Fuk-Woo, J., Zhang Jian-Xia, A., Cheng Chi-Chung, V. & Kwok-Yung, Y. 2021, *Lessons learned 1 year after SARS-CoV-2 emergence leading to COVID-19 pandemic*, Journal: *Emerging Microbes & Infections* (10). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8006950/>
64. Kent, J. 2020, *Mapping and Counter-Mapping COVID-19: From Crisis to Cartocracy*, Journal: *The Cartographic Journal* (57). Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00087041.2020.1855001>
65. Li, C., Zhao, C., Bao, J., Tang, B., Wang, Y. & Gu, B. 2020, *Laboratory diagnosis of coronavirus disease-2019 (COVID-19)*, Journal: *Clinica Chimica Acta; International Journal of Clinical Chemistry* (510). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7329657/>
66. Li, R., Pei, S., Chen, B., Song, Y., Zhang, T., Yang, W. & Shaman, J. 2020, *Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV2)*, Journal: *Science* (368). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7164387/>
67. Li, Y., Chi, W., Su, J., Ferrall, L., Hung C. & Wu, T. 2020, *Coronavirus vaccine development: from SARS and MERS to COVID-19*, Journal: *Journal of Biomedical Science* (27). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7749790/>

68. Lovelace Jr, B. 2020, "World Health Organization names the new coronavirus: COVID-19", C.N.B.C., viewed 29 June 2021, <https://www.C.N.B.C..com/2020/02/11/world-health-organization-names-the-new-coronavirus-covid-19.html>
69. MarketWatch 2020, 'Global insurers face losses of \$204 billion from Coronavirus, more than 9/11 and 2017 hurricanes, says Lloyd's of London', viewed 1 July 2021, <https://www.marketwatch.com/story/global-insurers-face-losses-of-204-billion-from-coronavirus-more-than-911-and-2017-hurricanes-says-lloyds-of-london-2020-05-14>
70. M.B.A. Knowledge Base' n.d., *Case Study: Nestle's Growth Strategy*, viewed 18 June 2021, [www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/](http://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-nestles-growth-strategy/)
71. Middle East Eye (2020), 'Coronavirus: Saudi Arabia bans all Umrah pilgrimage to Mecca', viewed 1 July 2021, <https://www.middleeasteye.net/news/coronavirus-saudi-arabia-bans-umrah-pilgrimage-residents-and-citizens>
72. Mohamad S., H., 2021, *SARS-CoV-2, Covid-19, and the debunking of conspiracy theories*, Journal: Reviews in Medical Virology (n/a). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7995093/>
73. 'Market Realist' 2020, *JAB to Challenge Nestle, Global Leader of Portioned Coffee Market*, viewed 2 February 2021, <https://marketrealist.com/2015/12/jab-challenge-nestle-global-leader-portioned-coffee-market/>
74. New York Times 2020, 'Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html>
75. New York Times 2020, 'OPEC Scrambles to React to Falling Oil Demand From China', viewed 1 July 2021, <https://www.nytimes.com/2020/02/03/business/energy-environment/china-oil-opec.html>
76. New York Times 2020, 'Shifting Ground in Coronavirus Fight: U.S. Will Evacuate Americans From Cruise Ship', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/2020/02/15/world/asia/japan-cruise-ship-coronavirus.html>
77. New York Times 2021, 'U.S. Intelligence Report Warns of Global Consequences of Social Fragmentation', viewed 30 June 2021,

- <https://www.nytimes.com/2021/04/08/us/politics/intelligence-global-trends-report-pandemic.html>
78. New York Times 2020, 'With Most Coronavirus Cases in Africa, South Africa Locks Down', viewed 30 June 2021, <https://www.nytimes.com/2020/03/27/world/africa/south-africa-coronavirus.html>
79. N.H.S. 2020, *Coronavirus (COVID-19): General advice*, viewed 29 June 2021, <https://www.nhsinform.scot/illnesses-and-conditions/infections-and-poisoning/coronavirus-covid-19/coronavirus-covid-19-general-advice>
80. N.I.H. 2020, 'NIH COVID-19 Portfolio', viewed 5 July 2021, <https://icite.od.nih.gov/covid19/search/>
81. N.P.R. 2020, 'Pandemic Threatens Long-Term Job Security After Hospitality Industry Layoffs', viewed 5 July 2021, <https://www.npr.org/2020/09/29/917756656/pandemic-threatens-long-term-job-security-after-hospitality-industry-layoffs?t=1625477988318>
82. N.R.F. 2020, 'Coronavirus Resources for Retailers', viewed 1 July 2021, <https://nrf.com/resources/retail-safety-and-security-tools/coronavirus-resources-retailers>
83. O.E.C.D. 2020, 'Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity', viewed 5 July 2021, [https://read.O.E.C.D.-ilibrary.org/view/?ref=126\\_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating\\_the\\_initial\\_impact\\_of\\_COVID-19\\_containment\\_measures\\_on\\_economic\\_activity](https://read.O.E.C.D.-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmgj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity)
84. O.E.C.D. 2021, *COVID-19 pandemic*, viewed 24 June 2021, <https://www.ecdc.europa.eu/en>
85. Prachi Juneja n.d., *Environmental Scanning - Internal & External Analysis of Environment*, viewed 26 January 2021, <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>
86. Politl.C.O. 2021, 'German anti-lockdown protests led to more coronavirus cases, study finds', viewed 30 June 2021, <https://www.politl.C.O..eu/article/anti-corona-restrictions-protests-responsible-for-coronavirus-outbreak-study-shows/>
87. Reuters 2020, 'Pandemic slashes worldwide income from work by a tenth: ILO', viewed 1 July 2021, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-ilo/pandemic-slashes-worldwide-income-from-work-by-a-tenth-ilo-idUSKCN26E1SM>

88. Ritchie, H. & Roser, M. 2020, "What do we know about the risk of dying from COVID-19?", *Our World in Data*. Available at: <https://ourworldindata.org/covid-mortality-risk>
89. Rothan, H. & Byrareddy, S. 2020, *The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak*, Journal: *Journal of Autoimmunity* (109). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7127067/>
90. Salehi, S., Abedi, A., Balakrishnan S. & Gholamrezanezhad, A. 2020, *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): A Systematic Review of Imaging Findings in 919 Patients*, Journal: *American Journal of Roentgenology* (21). Available at: <https://www.ajronline.org/doi/10.2214/AJR.20.23034>
91. Santiago, G., Mazen, A., Perwaiz, M., Christian, S., Ross, G., Farouc, J., Simon, D., Jeffrey, R., Mark, T., Jenny, C., Paul, H., & Timothy, H. 2021, *Reduction in ST-Segment Elevation Cardiac Catheterization Laboratory Activations in the United States During COVID-19 Pandemic*, Journal: *Journal of the American College of Cardiology* (75). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7151384/>
92. Scope Ratings GmbH 2020, 'Scope affirms China's sovereign rating at A+ and maintains the Outlook at Negative', viewed 1 July 2021, <https://scoperatings.com/#!/search/research/detail/162598EN>
93. SECURITY Magazine 2020, 'The future of hacking: COVID-19 shifting the way hackers work and who they target', viewed 5 July 2021, <https://www.securitymagazine.com/articles/93086-the-future-of-hacking-covid-19-shifting-the-way-hackers-work-and-who-they-target>
94. Siemieniuk, R., Bartoszko, J., Ge, L., Zeraatkar, D., Izcovich, A., Kum, E., Pardo-Hernandez, H., Rochweg, B., Lamontagne, F., Han, M., Liu, Q., Agarwal, A., Agoritsas, T., Chu, D., Couban, R., Darzi, A., Devji, T., Fang, B., Fang, C., Flottorp, A., Foroutan, F., Ghadimi, M., Heels-Ansdell, D., Honarmand, K., Hou, L., Hou, X., Ibrahim, Q., Khamis, A., Lam, B., Loeb, M., Marcucci, M., McLeod, S., Motaghi, S., Murthy, S., Mustafa, R., Neary, J., Qasim, A., Rada, G., Riaz, I., Sadeghirad, B., Sekercioglu, N., Sheng, L., Sreekanta, A., Switzer, C., Tendal, B., Thabane, L., Tomlinson, G., Turner, T., Vandvik, P., Vernooij, R., Viteri-García, A., Wang, Y., Yao, L., Ye, Z., Guyatt, G. & Brignardello-Petersen, R. 2020, *Drug treatments for covid-19: living systematic review and network meta-analysis*, Journal: *BMJ* (370). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7390912/>
95. Silva, M., da Silva, D., Bacurau, A., Francisco, A., de Assumpção, D., Neri, A. & Borim, F. 2021, *Ageism against older adults in the context of the COVID-19*

- pandemic: an integrative review*, Journal: Revista de Saúde Pública (55).  
Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8023321/>
96. Skeptical Inquirer 2020, 'Conspiracy Theories Grow as COVID-19 Spreads', viewed 5 July 2021, <https://skepticalinquirer.org/2020/11/conspiracy-theories-grow-as-covid-19-spreads/>
  97. Slate 2020, 'Indian Muslims Are Being Scapegoated for the Coronavirus', viewed 5 July 2021, <https://slate.com/news-and-politics/2020/04/tablighi-jamaat-india-muslims-coronavirus.html>
  98. Specialty Coffee Association of Europe (S.C.A.) n.d., *About SCA*, viewed 3 February 2021, <https://sca.coffee/about>
  99. Statista (2020), *Consumer Market Outlook - The Countries Most Addicted to Coffee*, viewed 8 February 2021, <https://www.statista.com/chart/8602/top-coffee-drinking-nations/>
  100. Sun, J., He, W.-T., Wang, L., Lai, A., Ji, X., Zhai, X., Li, G., Suchard, M., Tian, J., Zhou, J., Veit, M., Su, S., 2020, *COVID-19: Epidemiology, Evolution, and Cross-Disciplinary Perspectives*, Journal: Trends in Molecular Medicine (26). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7118693/>
  101. 'Statista' 2020, *What Share of the World Population Is Already on COVID-19 Lockdown?*, viewed 30 June 2021, <https://www.statista.com/chart/21240/enforced-covid-19-lockdowns-by-people-affected-per-country/>
  102. The Daily Telegraph 2020, 'Anti-Chinese racism spikes as virus spreads globally', viewed 5 July 2021, <https://www.telegraph.co.uk/news/2020/02/01/anti-chinese-racism-spikes-virus-spreads-globally/>
  103. The Diplomat 2020, 'Countries Evaluate Evacuation of Citizens Amid Wuhan Coronavirus Panic', viewed 30 June 2021, <https://thediplomat.com/2020/01/countries-evaluate-evacuation-of-citizens-amid-wuhan-coronavirus-panic/>
  104. The Economist 2021, *Tracking covid-19 excess deaths across countries*, viewed 30 June 2021, <https://www.economist.com/graphic-detail/coronavirus-excess-deaths-tracker>
  105. The Guardian 2020, 'Coronavirus triggers UK shortage of illicit drugs', viewed 1 July 2021, <https://www.theguardian.com/society/2020/apr/12/coronavirus-triggers-uk-shortage-of-illicit-drugs>
  106. The Guardian 2020, 'For a billion Indians, lockdown has not prevented tragedy', viewed 30 June 2021,

- <https://www.theguardian.com/world/commentisfree/2020/mar/29/india-lockdown-tragedy-healthcare-coronavirus-starvation-mumbai>
107. The Guardian 2020, 'WHO warns of global shortage of face masks and protective suits', viewed 1 July 2021, <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/07/who-warns-global-shortage-face-masks-protective-suits-coronavirus>
108. The Guardian 2021, *Biden move to investigate Covid origins opens new rift in US-China relations*, viewed 29 June 2021, <https://www.theguardian.com/us-news/2021/may/27/biden-china-coronavirus-origins-beijing>
109. The Hill 2020, 'US-led coalition in Iraq drawing down over coronavirus concerns', viewed 30 June 2021, <https://thehill.com/policy/defense/488618-us-led-coalition-in-iraq-drawing-down-over-coronavirus-concerns>
110. The Source 2020, 'WashU Expert: Coronavirus far greater threat than SARS to global supply chain', viewed 1 July 2021, <https://source.wustl.edu/2020/02/washu-expert-coronavirus-far-greater-threat-than-sars-to-global-supply-chain/>
111. The Sydney Morning Herald 2020, 'Most significant crisis in the history of travel: where to now for tourism?', viewed 1 July 2021, <https://www.smh.com.au/business/the-economy/most-significant-crisis-in-the-history-of-travel-where-to-now-for-tourism-20200227-p5450j.html>
112. The Wall Street Journal 2019, *Coffee Prices Plunge Even Though We Can't Stop Drinking the Stuff*, viewed 15 February 2021, <https://www.wsj.com/articles/coffee-prices-plunge-even-though-we-cant-stop-drinking-the-stuff-11555930800>
113. The Wall Street Journal 2020, 'Italians Are Being Treated as a Risk Abroad Over Coronavirus', viewed 5 July 2021, <https://www.wsj.com/articles/italians-are-being-treated-as-a-risk-abroad-over-coronavirus-11582913454>
114. UN News 2020, 'UN tallies action so far to fight COVID-19, and roadmap out of the pandemic', viewed 30 June 2021, <https://news.un.org/en/story/2020/06/1067132>
115. UNESCO 2020, 'Education: From disruption to recovery', viewed 2 July 2021, <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
116. United Nations Secretary-General 2020, 'Transcript of the Secretary-General's virtual press encounter on the appeal for global ceasefire', viewed 1 July 2021, <https://www.un.org/sg/en/content/sg/press-encounter/2020-03-23/transcript-of-the-secretary-generals-virtual-press-encounter-the-appeal-for-global-ceasefire>



117. V'kovski, P., Kratzel, A., Steiner, S., Stalder, H. & Thiel V. 2021, *Coronavirus biology and replication: implications for SARS-CoV-2*, Journal: Nature Reviews. Microbiology (19). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7592455/>
118. Wang, C., Horby, P., Hayden F. & Gao G. 2020, *A novel coronavirus outbreak of global health concern*, Journal: Lancet (395). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7135038/>
119. W.F.P. 2020, '2020 Global Report On Food Crises', viewed 2 July 2021,  
<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000114546/download/>
120. Wheelen, T, Hunger, D, Hoffman, A & Bamford, C 2018, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition. Prentice Hall: Pearson
121. W.H.O. 2020, *Laboratory testing for 2019 novel coronavirus (2019-nCoV) in suspected human cases*, viewed 30 June 2021,  
<https://www.who.int/publications/i/item/10665-331501>
122. World Bank 2020, 'Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty', <https://blogs.worldbank.org/opendata/updated-estimates-impact-covid-19-global-poverty>
123. World Economic Forum 2020, 'The COVID-19 pandemic has changed education forever. This is how', viewed 5 July 2021,  
<https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/>
124. Yuen, K., Wang, X., Ma, F. & Li, K. 2020, *The psychological causes of panic buying following a health crisis*, Journal: International Journal of Environmental Research and Public Health (17). Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7277661/>

## Ηλεκτρονικές πηγές

### Ελληνικές

1. <https://www.capital.gr/epikairoτητα/3505853/elstat-oriaki-meiosi-tou-plithusmou-tis-xoras>

2. <https://www.capital.gr/me-apopsi/3526470/pandimia-kai-anageria-pou-briskomaste-kai-poies-einai-oi-prokliseis>
3. <https://www.capital.gr/oikonomia/3526165/allazoun-ta-kritiria-xrimatodotisis-ton-trapezon-apo-iounio>
4. <https://www.euretirio.com/elastikotita-zitisis/>
5. <https://www.fortunegreece.com/article/sinergasia-titanon-stin-diathesi-kafe/>
6. <https://insuranceworld.gr/25509/apopseis/katanalotiki-simperifora-se-periodous-ifesis/>
7. <https://marketingweek.gr/coffee-brands-technologikes-ependysis-ke-syne/>
8. <https://marketingweek.gr/alysides-kafekenotomia-me-nees-pikilies-experiences-ke-wellbeing-epiloges/>
9. <https://www.nestle.gr/aboutus/factories>
10. <https://www.nestle.gr/aboutus/history>
11. <https://www.nestle.gr/aboutus/keyfigures>
12. <https://www.nestle.gr/aboutus/randd>
13. <https://www.nestle.gr/brands/coffee>
14. <https://www.nestle.gr/brands/water/korpi>
15. <https://www.nestle.gr/csv/ourpeople/csvprize>
16. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/active-greece-awards-2015>
17. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward\\_2012\\_eede\\_crisismanagement](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporateaffairsexcellenceaward_2012_eede_crisismanagement)
18. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/corporate-affairs-awards-2016>
19. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/facilities-management-awards>
20. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/great-place-to-work-2014>
21. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/health-safety-awards-2014>
22. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/hrawards2015>
23. <https://www.nestle.gr/media/pressreleases/nestle-purina-prize>
24. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_10](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_10)
25. [https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press\\_2011\\_13](https://www.nestle.gr/media/pressreleases/press_2011_13)
26. [https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle\\_hellas\\_sustainability\\_2011\\_gr.pdf](https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/2019-08/nestle_hellas_sustainability_2011_gr.pdf)
27. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/i-machi-giata-e230-ekat-tou-kafe-sta-rafia-tis-lianikis/>
28. [https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21\\_nestle.pdf](https://resources.kariera.gr/wp-content/uploads/2021/04/CG21_nestle.pdf)
29. <https://spiniscoffee.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%86%CE%AD%CF%82/%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B5%CF%82->

- [%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82/](#)
30. <https://www.tourismtoday.gr/%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%AE-%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1-%CE%BF-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CF%86/>
  31. <https://www.tovima.gr/2019/02/20/finance/i-ayksisi-tis-forologias-meiose-tin-katanalosi-kafe-stin-ellada/>

### Ξένες

1. [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)
2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_chain](https://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain)
3. <https://www.foodbusinessnews.net/articles/14724-nestles-portfolio-transformation-continues>
4. <https://www.hugheseducation.com/blogs/international-business-strategy-of-nestle>
5. [https://www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p\\_financial\\_statement.asp?idleft](https://www.ir.nestle.com/Html/ManagementReport/p_financial_statement.asp?idleft)
6. <https://www.nestle.com/aboutus/management/boardofdirectors>
7. <https://www.nestle.com/aboutus/our-response-covid-19-coronavirus>
8. <https://www.nestle.com/aboutus/overview>
9. <https://www.nestle.com/aboutus/overview/ourbrands>
10. <https://www.nestle.com/aboutus/strategy>
11. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf>
12. [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/about\\_us/nestle\\_roadmap.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/about_us/nestle_roadmap.pdf)
13. [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle\\_greece\\_sustainability\\_report\\_2011\\_en.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_greece_sustainability_report_2011_en.pdf)
14. <https://www.nestleprofessional.co.uk/news/insights/how-coffee-is-made>
15. <https://www.nestle-cwa.com/en/aboutus/strategy>
16. <https://www.nestle-esar.com/aboutus/missionvision>
17. <https://www.theedgemarkets.com/source/The%20Edge%20Financial%20Daily>