



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

Διπλωματική Εργασία:

Ανάλυση Κλάδου Αρτοβιομηχανίας
Μελέτη Περίπτωσης Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

Ευγενία Τζάννε

Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς (επιβλέπων)

©

2018



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA με τίτλο

Ανάλυση Κλάδου Αρτοβιομηχανίας

Μελέτη Περίπτωσης Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού κύκλου 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. Παράβασης της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

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

Αφιερώνεται
Στην Οικογένειά μου
Δημήτρης, Σταυρούλα, Παναγιώτης

Ανάλυση Κλάδου Αρτοβιομηχανίας

Μελέτη Περίπτωσης Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

Ευγενία Τζάννε

Σημαντικοί όροι: υπόδειγμα στρατηγικού management, φυσικό περιβάλλον, έμμεσο περιβάλλον, άμεσο περιβάλλον, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, κλάδος τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων, Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. Η προσέγγιση σε επίπεδο ανάλυσης γίνεται με τη χρήση του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ με στόχο την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής για την εταιρεία.

Η εργασία παρουσιάζει αναλυτικά τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ όσο και τη πρακτική εφαρμογή του μέσω της μελέτης περίπτωσης ελληνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στο κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων.

Η εργασία περιλαμβάνει συνολικά οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ανάλυση του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Παρουσίαση γενικών πληροφοριακών στοιχείων του κλάδου, επιχειρήσεων του κλάδου και μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Στο τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζεται η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος. Γίνεται αναφορά στην ιστορική αναδρομή της εταιρείας, τα προϊόντα, στο όραμα και τις αξίες, στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στο δίκτυο διανομής. Συνεχίζοντας στο

τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσα από την ανάλυση του φυσικού, γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος. Σε συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο, έρχεται η αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τη δομή, τη κουλτούρα και τους πόρους της. Στο έκτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT και στο έβδομο η ανάδειξη της παρούσας στρατηγικής της εταιρείας. Στο τελευταίο και όγδοο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών της εταιρείας με τη βοήθεια της μήτρας TOWS και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

Strategic Analysis of Bakery Industry
Case Study of Karamolegos Bakery S.A.

Evgenia Tzanne

Significant terms: strategic management model, natural environment, societal environment, task environment, PEST analysis, SWOT analysis, bakery industry, Karamolegos Bakery S.A.

SUMMARY

The aim of this diploma thesis is the strategic analysis of the company Karamolegos Bread Industry S.A. An analytical approach is made using the strategic management model to select the most appropriate strategy for the company.

The thesis analyzes both the theoretical background of the strategic management model and its practical application through the case study of a Greek company operating in the standard bakery industry.

The diploma thesis includes a total of eight chapters. The first chapter presents the theoretical background of the strategic management model, in detail. The second chapter refers to the analysis of the standard bakery industry. The third chapter presents Karamolegos Bakery SA. Continuing in the fourth chapter presents the external environment of the company through the analysis of the natural, generalized and immediate environment. Then, in the fifth chapter, reference is made to the company's internal environment, identifying its structure, culture and resources. The sixth chapter presents the SWOT analysis and in the seventh the emergence of the current strategy of the company. In the last and eighth chapter we analyze the alternative strategies of the company with the help of the TOWS matrix and the final conclusions are drawn.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και να ευχαριστήσω το καθηγητή και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Οι γνώσεις του πάνω στο γνωστικό αντικείμενο και η μεταδοτικότητα του ως καθηγητής, μου έδωσαν τη δυνατότητα να προσεγγίσω σε πρακτικό επίπεδο το πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων γεγονός που αποτελεί εφόδιο στη μετέπειτα επαγγελματική μου εξέλιξη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και με βοήθησαν να εξελιχθώ σαν άνθρωπος και σαν επαγγελματίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη συνεχή στήριξη τους που μου παρέχουν αδιάκοπα όλα αυτά τα χρόνια. Η προσωπική τους στάση ζωής και οι αρχές τους πάντα θα αποτελούν οδηγό μου.

Κατάσταση Παραρτημάτων

	ΣΕΛΙΔΑ
Παράρτημα 1: Μεταβλητές Γενικευμένου Περιβάλλοντος	21
Παράρτημα 2: Εσωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού	26
Παράρτημα 3: Επιχειρήσεις Παραγωγής Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων που Δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα	51
Παράρτημα 4: Εταιρίες του Ομίλου	62
Παράρτημα 5: Εξέλιξη Προσωπικού Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος	66
Παράρτημα 6: Παρουσίαση Αντιπροσώπων της Εταιρείας ανά Περιοχή	70
Παράρτημα 7: Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος	90
Παράρτημα 8: Συμμετοχές της Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	93
Παράρτημα 9: Μέτοχοι Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	94
Παράρτημα 10: Κατανομή Προσωπικού σε Επίπεδο Ομίλου & Εταιρείας	98
Παράρτημα 11: Ηλικιακή Κατανομή Προσωπικού Ομίλου & Εταιρείας	99
Παράρτημα 12: Ανάλυση SWOT Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	111
Παράρτημα 13: Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	128
Παράρτημα 14: Μήτρα TOWS Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	134

Κατάσταση Διαγραμμάτων

	ΣΕΛΙΔΑ
Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	16
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό - Εσωτερικό Περιβάλλον & Μεταβλητές	19
Διάγραμμα 1.3: Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Porter	25
Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO	28
Διάγραμμα 1.5: Βασικές Οργανωτικές Δομές	30
Διάγραμμα 5.1: Αλυσίδα Αξίας Εταιρείας Κλάδου Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων	100
Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα Αρτοποιητικής Καραμολέγκος Α.Ε.	101

Κατάσταση Εικόνων

	ΣΕΛΙΔΑ
Εικόνα 1: Διαφήμιση «Να σου φτιάξω ένα Τοστάκι».	97
Εικόνα 2: Διαφήμιση «Το ψωμί είναι αγάπη».	97

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
Ευχαριστίες.....	8
Κατάσταση Παραρτημάτων.....	9
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	10
Κατάσταση Εικόνων.....	11
Πίνακας Περιεχομένων	12
Κεφάλαιο 1_Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Management.....	15
1.1 Στρατηγική Ανάλυση.....	15
1.2 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Management	15
1.2.1 Η σημασία του Στρατηγικού Management	17
1.3 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος.....	18
1.3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	19
1.3.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	25
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής	32
1.4.1 Αποστολή.....	32
1.4.2 Σκοποί	33
1.4.3 Στρατηγικές	33
1.4.4 Πολιτικές.....	34
1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	35
1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος	35
Βιβλιογραφία 1 ^ο Κεφαλαίου.....	37
Κεφάλαιο 2_Κλάδος Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων.....	38
2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία του Κλάδου.....	38
2.2 Παραγωγική διαδικασία – Πρώτες ύλες	39
2.4 Η ζήτηση τυποποιημένων αρτοποιημάτων	41
2.5 Μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για ψωμί και είδη αρτοποιίας	43
2.6 Προσφορά τυποποιημένων αρτοποιημάτων.....	44
2.7 Διαφημιστική δραστηριότητα των προϊόντων του κλάδου	46
2.8 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων του κλάδου.....	47
2.9 Μέγεθος αγοράς βιομηχανοποιημένου – συσκευασμένου ψωμιού. Μερίδια αγοράς.....	49
Βιβλιογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου.....	58

Κεφάλαιο 3_Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.	59
3.1 Η εταιρεία.....	59
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	59
3.3 Ο όμιλος.....	62
3.4 Παραγόμενα προϊόντα της εταιρείας.....	63
3.5 Διοίκηση της εταιρείας.....	64
3.6 Ανθρώπινο δυναμικό.....	65
3.7 Όραμα της εταιρείας.....	66
3.8 Αξίες της εταιρείας.....	67
3.9 Εγγύηση Ποιότητας.....	68
3.10 Έρευνα & Ανάπτυξη.....	69
3.11 Δίκτυο Διανομής.....	69
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	72
Κεφάλαιο 4_Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	73
4.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος.....	73
4.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος.....	73
4.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος.....	81
4.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος.....	89
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	91
Κεφάλαιο 5_Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.....	92
5.1 Πόροι.....	92
5.1.1 Απτοί Πόροι.....	92
5.1.2 Μη Απτοί Πόροι.....	96
5.1.3 Ανθρώπινοι Πόροι.....	98
5.2 Αλυσίδα Αξίας.....	99
5.2.1 Υποδομή της Επιχείρησης.....	100
5.2.4 Προμήθειες.....	106
5.2.5 Διαχείριση Εισροών.....	106
5.2.6 Λειτουργίες.....	107
5.2.7 Διαχείριση Εκροών.....	107
5.2.8 Marketing & Πωλήσεις.....	107
5.2.9 Υπηρεσίες μετά τη Πώληση.....	108

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο Κεφαλαίου.....	109
Κεφάλαιο 6_Ανάλυση SWOT	110
6.1 Ανάλυση SWOT	110
6.1.1 Δυνατά σημεία	111
6.1.2 Αδύνατα σημεία.....	114
6.1.3 Ευκαιρίες.....	114
6.1.4 Απειλές	116
Βιβλιογραφία 6 ^ο Κεφαλαίου	118
Κεφάλαιο 7_Υφιστάμενη Στρατηγική της_Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε. ...	119
7.1 Αποστολή της εταιρείας.....	119
7.2 Στόχοι της εταιρείας.....	119
7.3 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο εταιρικής.....	120
7.4 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο επιχειρηματικής.....	122
7.4 Διαδικασίες Καραμολέγκος Α.Ε.Αρτοβιομηχανίας	123
7.5 Αξιολόγηση και έλεγχος της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^ο Κεφαλαίου.....	129
Κεφάλαιο 8_Προτάσεις - Συμπεράσματα.....	130
8.1 Εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής με τη χρήση μήτρας TOWS	130
8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO	130
8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST	131
8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT	133
8.2. Συμπεράσματα	134
Βιβλιογραφία 8 ^ο Κεφαλαίου.....	136
Συνολική Βιβλιογραφία	137

Κεφάλαιο 1

Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Management

1.1 Στρατηγική Ανάλυση

Σύμφωνα με το λεξικό BNET Business Dictionary, Στρατηγική Ανάλυση είναι «Η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής μιας επιχείρησης μέσω της διεξαγωγής έρευνας στην ίδια την επιχείρηση και του περιβάλλοντος στον οποίο λειτουργεί.»¹.

1.2 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management ορίζεται ως «Ένας ευρύτερος όρος που περιλαμβάνει όχι μόνο τα ήδη καθορισμένα στάδια αλλά και τα προηγούμενα βήματα για τον προσδιορισμό της αποστολής και των στόχων ενός οργανισμού στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος.»². Τα βασικά βήματα του Στρατηγικού Management μπορούν να εξετασθούν μέσω της χρήσης του Μοντέλου του Στρατηγικού Management.

Το μοντέλο του Στρατηγικού Management προσδιορίζει τις έννοιες της στρατηγικής και τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να ικανοποιήσει την αποστολή της.³. Ιστορικά, έχουν δημιουργηθεί αρκετά πλαίσια και μοντέλα που προτείνουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό της στρατηγικής. Η ανασκόπηση των κυριότερων μοντέλων Στρατηγικού Management δείχνει ότι όλα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ Ανίχνευση περιβάλλοντος
- ✓ Διαμόρφωση στρατηγικής

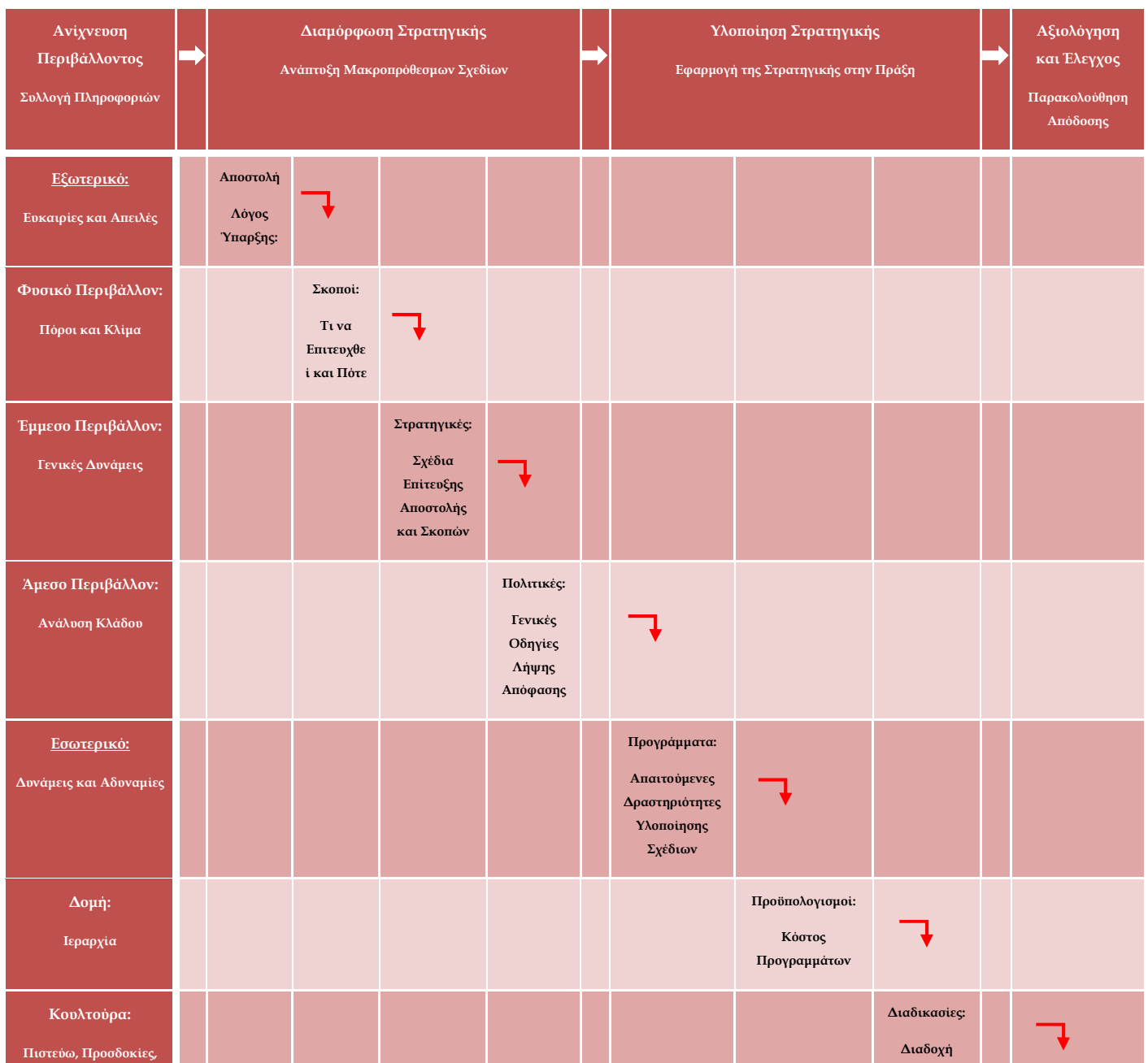
¹ <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>

² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

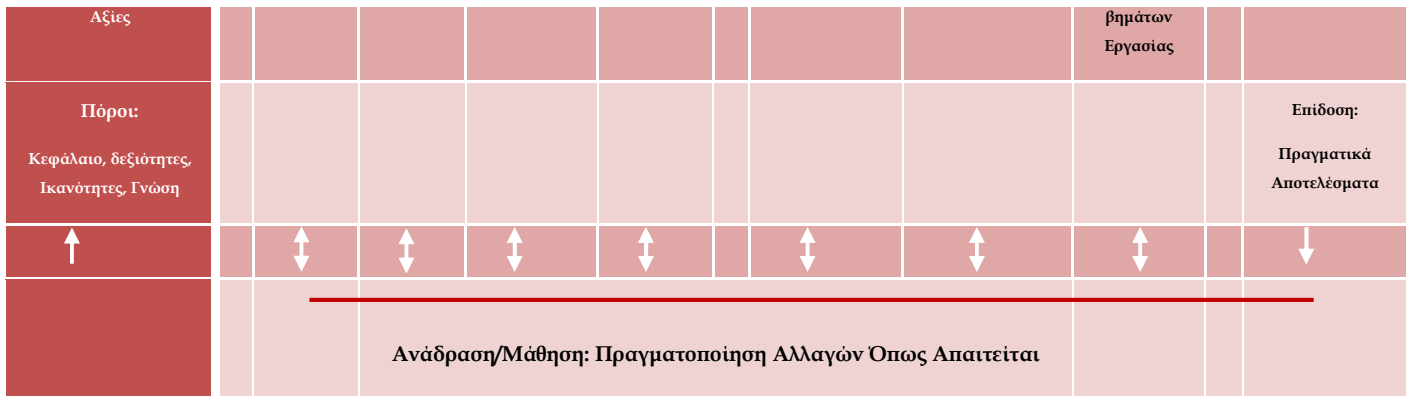
³ Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μανασζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

- ✓ Υλοποίηση στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το Στρατηγικό Management είναι μια συνεχή και δυναμική διαδικασία. Επομένως, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι κάθε στοιχείο αλληλεπιδρά με τα άλλα στοιχεία και ότι αυτή η αλληλεπίδραση γίνεται όσο συχνά χρειάζεται.⁴ Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Management παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.1.



⁴ <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en225>



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Management

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

1.2.1 Η σημασία του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management απαιτεί δέσμευση στον στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος αντιπροσωπεύει την ικανότητα της επιχείρησης να θέτει βραχυπρόθεσμους και μακρυπρόθεσμους στόχους και στη συνέχεια να καθορίζει τις αποφάσεις και τις δράσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων.

Η διαδικασία του Στρατηγικού Management είναι μία τεχνική management που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό του μέλλοντος. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα όραμα από την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Αυτό βοηθά στο προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών και της κατανομής των πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Βοηθά επίσης τις εταιρίες να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν τις βασικές τους ικανότητες.

Με τον καθορισμό της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν λογικές αποφάσεις και να αναπτύξουν νέους στόχους γρήγορα ώστε να συμβαδίσουν με το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Το Στρατηγικό Management μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καταφέρει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς

της.⁵

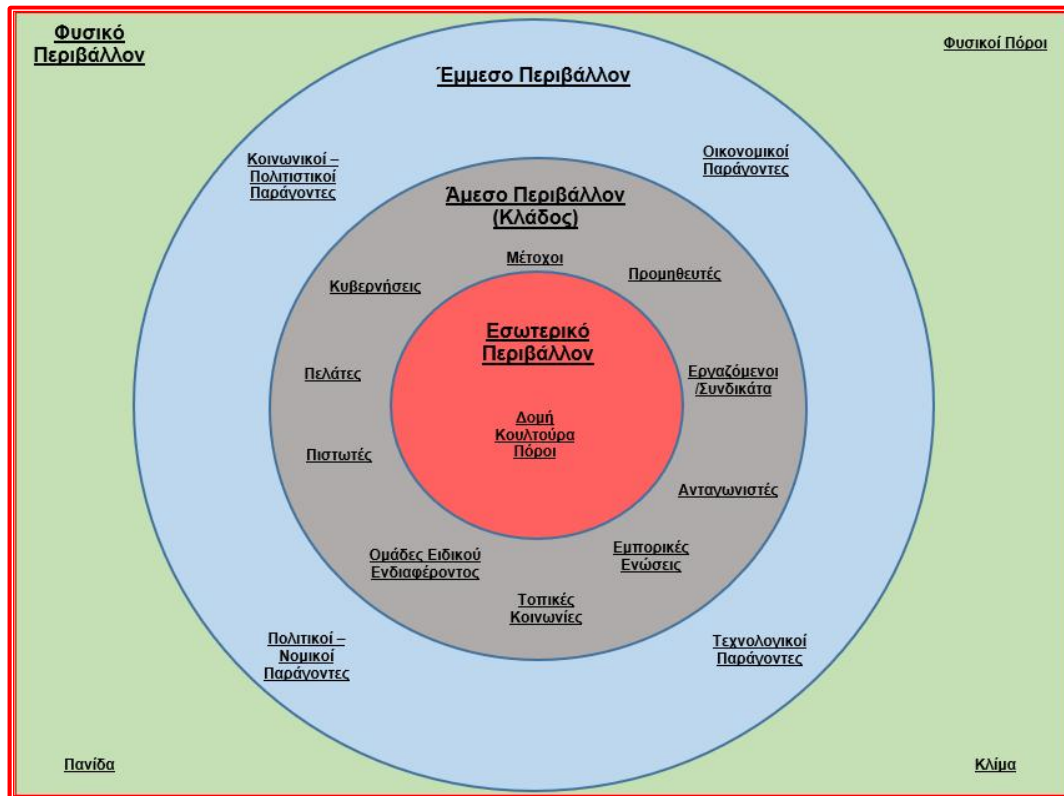
1.3 Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.2. Το περιβάλλον θα πρέπει να ανιχνευτεί έτσι ώστε να καθοριστούν οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την οργανωτική επιτυχία.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αφορά τη κατοχή και χρήση πληροφοριών σχετικά με τις περιστάσεις, πρότυπα, τάσεις και σχέσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένας οργανισμός θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει τις απειλές. Μια απειλή για μία επιχείρηση μπορεί να είναι ευκαιρία για μία άλλη επιχείρηση.⁶

⁵ <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

⁶ <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>



Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό - Εσωτερικό Περιβάλλον & Μεταβλητές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναλυθεί σε:

- Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον (Natural Environment)
- Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Societal Environment)
- Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Task Environment)

1.3.1.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Το Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον (Natural Environment) αποτελείται από τους φυσικούς πόρους, το κλίμα, τη χλωρίδα και την πανίδα. Οι φυσικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης καθώς και την ικανότητά της να επεκτείνει ή να αναλάβει νέες λειτουργίες. Οι εταιρίες θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους

περιβαλλοντικούς κανονισμούς σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η χειροτέρευση του φυσικού περιβάλλοντος αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα που απασχολεί ολόκληρο τον κόσμο. Η μεγάλη ελπίδα είναι ότι οι εταιρίες υιοθετούν πρακτικές προστασίας του περιβάλλοντος. Μεγάλες ευκαιρίες περιμένουν τις εταιρίες και τα στελέχη του marketing που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν νέες λύσεις που θα υπόσχονται την εναρμόνιση της ευημερίας με την προστασία του περιβάλλοντος.⁷

1.3.1.2 Γενικευμένο Περιβάλλον

Το Γενικευμένο Περιβάλλον αποτελείται από το άθροισμα των πεποιθήσεων, εθίμων, πρακτικών και συμπεριφορών μιας κοινωνίας. Είναι, σε μεγάλο βαθμό, ένα τεχνητό κατασκεύασμα το οποίο μπορεί να συγκριθεί με το φυσικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε. Περιλαμβάνει Πολιτικές/Νομικές δυνάμεις, Οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις, Κοινωνικές δυνάμεις και Τεχνολογικές δυνάμεις. Κάποιες από τις μεταβλητές για κάθε δύναμη απεικονίζονται στο Παράρτημα 1. Οι δυνάμεις αυτές δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Αντίθετα, επηρεάζουν έμμεσα τον οργανισμό μέσω της επίδρασής τους στο Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον.

Η ανίχνευση του Γενικευμένου Περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την ανάλυση PEST. Η ανάλυση PEST είναι ένα πλαίσιο που κατηγοριοποιεί τις μακροπεριβαλλοντικές επιρροές στον στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτές οι επιρροές περιλαμβάνουν Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές δυνάμεις που χρησιμοποιούνται συχνά στο περιβαλλοντικό πεδίο αυτής της διαδικασίας. Δύο παράγοντες προσθέτονται περιστασιακά στην ανάλυση, Περιβαλλοντική και Νομική, για να γίνει μία ευρύτερη ανάλυση PESTLE, αλλά αυτοί οι παράγοντες δεν χρειάζεται να χωριστούν σε

⁷ <https://study.com/academy/lesson/how-the-social-environment-affects-business.html>

μεμονωμένη ανάλυση κατηγοριών, καθώς μπορούν εύκολα να συγχωνευθούν στις άλλες κατηγορίες.

Ο στόχος της ανάλυσης PEST είναι να εξετάσει τη συνολική επίδραση κάθε δύναμης στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα συχνά χρησιμοποιούνται είτε για να αξιοποιήσουν τις πιθανές ευκαιρίες ή/και να καταρτίσουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση απειλών κατά τη προετοιμασία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων.

Για να πετύχει μια ανάλυση PEST, είναι σημαντικό να καθορίσουμε το πεδίο εφαρμογής έτσι ώστε οι άνθρωποι που συμβάλλουν στην ανάλυση και όσοι ερμηνεύουν τα αποτελέσματα από την ανάλυση PEST να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις επιπτώσεις που προκύπτουν.⁸

Παράρτημα 1 Μεταβλητές Γενικευμένου Περιβάλλοντος

Οικονομικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες	Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί-Πολιτιστικοί Παράγοντες
Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικές Κυβερνητικές	Αντιμονοπωλιακοί Νόμοι	Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής
Επιτόκια	Δαπάνες για E&A	Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Προσδοκίες Ανέλιξης
Προμήθεια Χρήματος	Συνολικές Κλαδικές Δαπάνες για E&A	Νομοθεσία για την Υπερθέρμανση του Πλανήτη	Ενεργοποίηση των Καταναλωτών
Πληθωρισμός	Εστίαση Τεχνολογικής Προσπάθειας	Νόμοι Μετανάστευσης	Ρυθμός Δημιουργίας Οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Προστασία Ευρεσιτεχνίας	Νόμοι Φορολογίας	Ρυθμός Αύξησης του Πληθυσμού
Έλεγχοι Μισθών/Τιμών	Νέα Προϊόντα	Ειδικά Κίνητρα Κανονισμοί	Κατανομή Ηλικίας
Υποτίμηση/Ανατίμηση	Ανάπτυξη Νέας		Περιφερειακές Μετατοπίσεις

⁸ <https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>

Κόστος Ενέργειας	Τεχνολογίας που	Εξωτερικού	Πληθυσμού
Διαθέσιμο και	Μεταφέρεται στην	Εμπορίου	Προσδόκιμο Ζωής
Ατομικό Εισόδημα	Αγορά	Στάση Απέναντι σε	Ρυθμός Γεννήσεων
Αγορές	Βελτιώσεις	Ξένες Επιχειρήσεις	Συνταξιοδοτικά
Συναλλάγματος	Παραγωγικότητας	Νόμοι Πρόσληψης	Σχέδια
Παγκόσμιο	μέσω Τεχνολογίας	και Ανέλιξης	Φροντίδα Υγείας
Οικονομικό Σύστημα	Διαθεσιμότητα	Σταθερότητα της	Μορφωτικό Επίπεδο
	Διαδικτύου	Κυβέρνησης	Μισθός
	Τηλεπικοινωνιακή	Νομοθεσία	Συνδικαλισμός
	Υποδομή	Εξωτερικής	
	Κακόβουλη	Ανάθεσης	
	Δραστηριότητα σε		
	H/Y		

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.1.3 Άμεσο Περιβάλλον

Το Άμεσο Περιβάλλον αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση, όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι ομάδες απόμων ειδικών συμφερόντων, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές οργανώσεις, οι πελάτες, οι εργατικές ενώσεις.

Η ανίχνευση του Άμεσου Περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την ανάλυση των 5 δυνάμεων του PORTER. Οι 5 δυνάμεις του PORTER είναι ένα μοντέλο επιχειρηματικής ανάλυσης που βοηθά να εξηγηθεί γιατί οι διάφορες βιομηχανίες είναι σε θέση να διατηρούν διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας. Το μοντέλο δημοσιεύθηκε αρχικά στο βιβλίο του Michael Porter με τίτλο «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» το 1980. Το μοντέλο χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση της βιομηχανικής δομής μιας εταιρείας καθώς και της εταιρικής στρατηγικής.

Ο Porter προσδιόρισε 5 αναμφισβήτητες δυνάμεις που παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση κάθε αγοράς και βιομηχανίας στο κόσμο. Οι δυνάμεις συχνά χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της έντασης του ανταγωνισμού, της ελκυστικότητας και της κερδοφορίας ενός κλάδου ή μιας αγοράς. Αυτές οι δυνάμεις είναι εξής:

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στο κλάδο

Η σημασία αυτής της δύναμης είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών και η ικανότητά τους να απειλούν μία εταιρεία. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, παράλληλα με τον αριθμό των ισοδύναμων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, τόσο μικρότερη είναι ισχύς μιας εταιρείας. Οι προμηθευτές και οι αγοραστές αναζητούν μία ανταγωνιστική εταιρεία εάν δεν είναι σε θέση να λάβουν μια κατάλληλη συμφωνία. Όταν ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μια επιχείρηση έχει μεγαλύτερη δύναμη να κάνει ότι θέλει να για να επιτύχει υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη.

Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων

Η ισχύς μιας εταιρείας επηρεάζεται επίσης από τη δύναμη των νεοεισερχόμενων στην αγορά. Όσο λιγότερο χρόνο και χρήμα κοστίζει σε ένα ανταγωνιστή να εισέλθει στην αγορά μιας επιχείρησης και όσο πιο αποτελεσματικός είναι, τόσο περισσότερο μπορεί να αποδυναμωθεί σημαντικά η θέση της επιχείρησης. Μια αγορά η οποία έχει ισχυρά εμπόδια εισόδου είναι ένα ελκυστικό χαρακτηριστικό για τις εταιρίες που προτιμούν να λειτουργούν σε ένα χώρο με λιγότερους ανταγωνιστές.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Αυτή η δύναμη ασχολείται με το τρόπο με τον οποίο οι προμηθευτές μπορούν να αυξήσουν τη τιμή των αγαθών και των υπηρεσιών. Επηρεάζεται από τον αριθμό των προμηθευτών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, πόσο μοναδικά είναι αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και πόσο θα κοστίσει σε μια επιχείρηση η μετακίνηση σε έναν άλλο προμηθευτή. Όσο λιγότερος είναι ο αριθμός των

προμηθευτών και όσο περισσότερο εξαρτάται μια επιχείρηση από έναν προμηθευτή, τόσο περισσότερη δύναμη κατέχει ο προμηθευτής.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

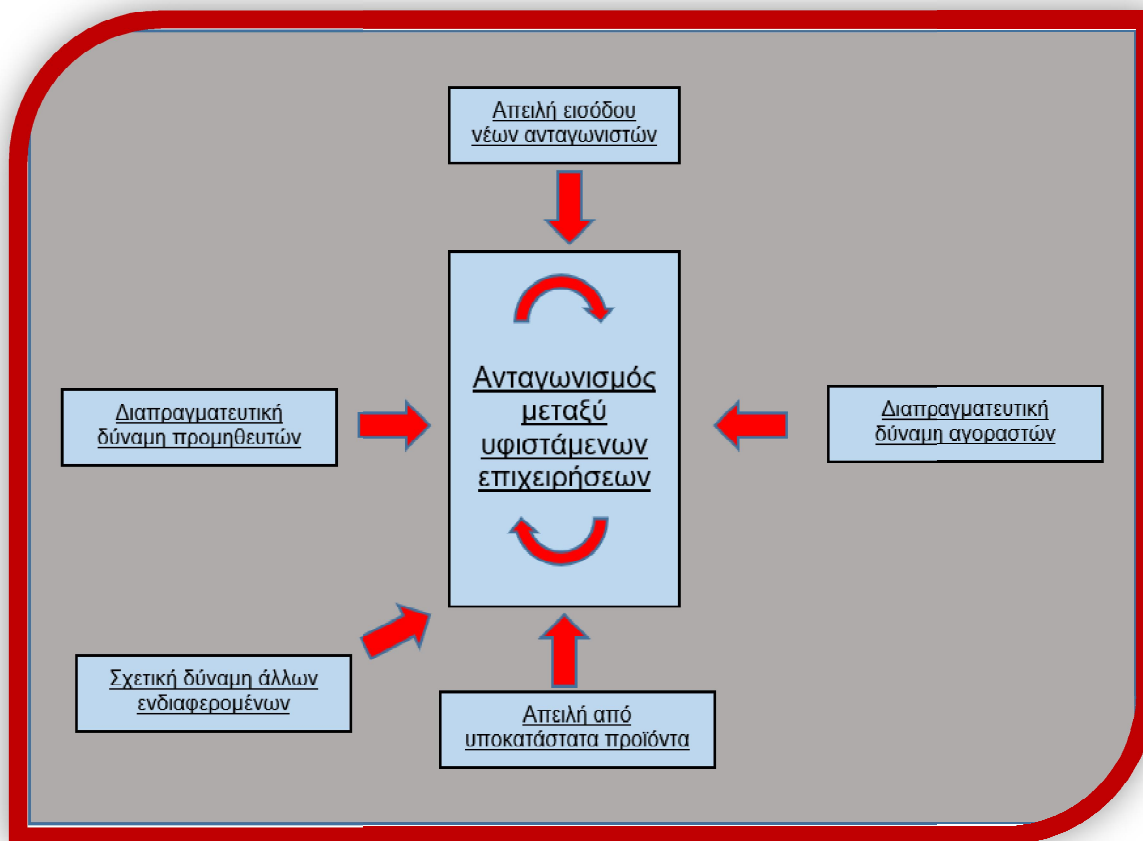
Αυτό αφορά ειδικά την ικανότητα των αγοραστών να οδηγούν τις τιμές κάτω. Επηρεάζεται από τον αριθμό των αγοραστών μιας επιχείρησης, πόσο σημαντικός είναι κάθε αγοραστής και πόσο θα κοστίσει να αλλάξει από την μια επιχείρηση στην άλλη. Όσο μικρότερη και πιο ισχυρή είναι μια βάση αγοραστών, τόσο περισσότερη δύναμη κατέχει.

Απειλή από τα υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας αποτελούν απειλή. Για παράδειγμα, αν οι πελάτες βασίζονται σε μία εταιρεία για να παράσχουν ένα εργαλείο ή μια υπηρεσία που μπορεί να αντικατασταθεί με ένα άλλο εργαλείο ή υπηρεσία ή με χειροκίνητη εκτέλεση της εργασίας και εάν η αντικατάσταση αυτή είναι αρκετά εύκολη και χαμηλού κόστους, η δύναμη μιας εταιρείας μπορεί να εξασθενίσει.

Η κατανόηση των 5 δυνάμεων του PORTER και του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται σε ένα κλάδο, μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να προσαρμόσει την επιχειρηματική στρατηγική της για να χρησιμοποιήσει καλύτερα του πόρους της και να δημιουργήσει υψηλότερα κέρδη για τους επενδυτές της. Στο Διάγραμμα 1.3 απεικονίζονται οι δυνάμεις αυτές.⁹

⁹ <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>



Διάγραμμα 1.3: Ανταγωνιστικές Δυνάμεις Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν αρκεί για να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές πρέπει επίσης να κοιτάζουν μέσα στην ίδια την εταιρεία για να εντοπίσουν εσωτερικές στρατηγικές παραμέτρους, κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες που είναι πιθανό να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας ταυτόχρονα τις απειλές. Αυτή η εσωτερική σάρωση, συχνά αναφέρεται ως οργανωτική ανάλυση, αφορά τον εντοπισμό και την ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων ενός οργανισμού.

Οι πόροι περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και αποτελούν επομένως τα βασικά δομικά στοιχεία της. Περιλαμβάνουν

ενσώματα περιουσιακά στοιχεία όπως το εργοστάσιο, τον εξοπλισμό, τα οικονομικά και τη τοποθεσία, τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία, τον αριθμό των εργαζομένων, των δεξιοτήτων και των κινήτρων τους, καθώς και των άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως τη τεχνολογία (πατέντες και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας), τη κουλτούρα και τη φήμη.

Οι ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελούνται από επιχειρηματικές διαδικασίες και ρουτίνες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων για να μετατρέψουν τις εισροές σε αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η ικανότητα marketing μιας εταιρείας μπορεί να βασιστεί στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ειδικών marketing, των καναλιών επικοινωνίας και των πωλητών. Έτσι, υπάρχουν ικανότητες marketing, κατασκευής και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Όταν οι δυνατότητες αυτές αλλάζουν και αναδιαμορφώνονται συνεχώς ώστε να προσαρμοστούν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον ονομάζονται δυναμικές ικανότητες.

Το Εσωτερικό Περιβάλλον ενός Οργανισμού περιλαμβάνει τους Πόρους (Resources), τη Δομή (Structure) και την Κουλτούρα (Culture), όπως φαίνεται και στο Παράρτημα 2.¹⁰

Παράρτημα 2

Εσωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού

Πόροι	Δομή	Κουλτούρα
Ανθρώπινο δυναμικό	Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις
Διοικητικές ικανότητες	Επικοινωνία	Προσδοκίες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ροή εργασίας / Πληροφορίας	Αξίες
Εγκαταστάσεις		
Γνώση		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

¹⁰ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.2.1 Πόροι

Πόροι είναι όλα τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Αυτοί διακρίνονται σε φυσικούς (όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια), σε χρηματοοικονομικούς (όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές), σε ανθρώπινους (όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία) και σε άυλους (όπως η τεχνολογία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες).

Η δυνατότητα επιτυχούς ενοποίησης – εκμετάλλευσης των πόρων, μέσω κατάλληλων διαδικασιών, αποτελεί μια Ικανότητα (Competency). Οι ικανότητες διακρίνονται σε μια ή περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως η παραγωγή, το marketing και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές και ταχέως μεταβαλλόμενο, οι ικανότητες απαιτείται να προσαρμόζονται μέσω της συνεχούς αλλαγής, αποκτώντας έτσι μια δυναμικότητα. Όταν επιτυγχάνεται μια ενσωμάτωση και συντονισμός μεταξύ των ικανοτήτων διαφορετικών λειτουργιών, το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός Σημείου Υπεροχής (Core Competency). Κρίνεται αναγκαίο για κάθε οργανισμό η συνεχής προσπάθεια εξέλιξης και επανεπένδυσης για κάθε σημείο υπεροχής, ούτως ώστε να μη καταλήξει απαρχαιωμένο. Το σημείο υπεροχής που είναι μόνιμα ανώτερο από των ανταγωνιστών ονομάζεται Διακριτή Υπεροχή (Distinctive Competency). Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές του.

Η τεχνολογία και η δύναμη της πληροφορίας πλέον οδηγούν την εκάστοτε διακριτή υπεροχή σύντομα να μεταπίπτει σε σημείο υπεροχής ή ικανότητα, αφού δύναται ο ανταγωνιστής όχι μόνο να αντιγράψει αλλά και να εξελίξει ίσως τη διακριτή αυτή υπεροχή. Έτσι η προσπάθεια κάθε οργανισμού είναι να προσπαθεί να μετατρέψει την διακριτή υπεροχή σε Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Η διάκριση μεταξύ των τελευταίων δύο εξαρτάται από την απάντηση σε τέσσερις ερωτήσεις

αξιολόγησης των ικανοτήτων, όπως αυτές αποδίδονται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.4.¹¹

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 1.4: Ανάλυση VRIO

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.2.2 Δομή

Ως Δομή ορίζεται η συστηματική παρουσίαση της ιεραρχίας που δείχνει πως χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης. Είναι ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση σε όρους εξουσίας, επικοινωνίας και ροής εργασίας. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών, όπως αυτές παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.5:

Απλή Δομή

Η Απλή Δομή δεν διαθέτει λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων και είναι κατάλληλη για μια μικρή εταιρεία που κυριαρχείται από επιχειρηματίες με μία ή δύο σειρές προϊόντων που λειτουργούν σε ένα αρκετά μικρό και εύκολα αναγνωρίσιμο κλάδο. Το προσωπικό των επιχειρήσεων

¹¹ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

αυτής της δομής έχουν καθήκοντα που αντιστοιχούν σε περισσότερες από μία θέσεις.

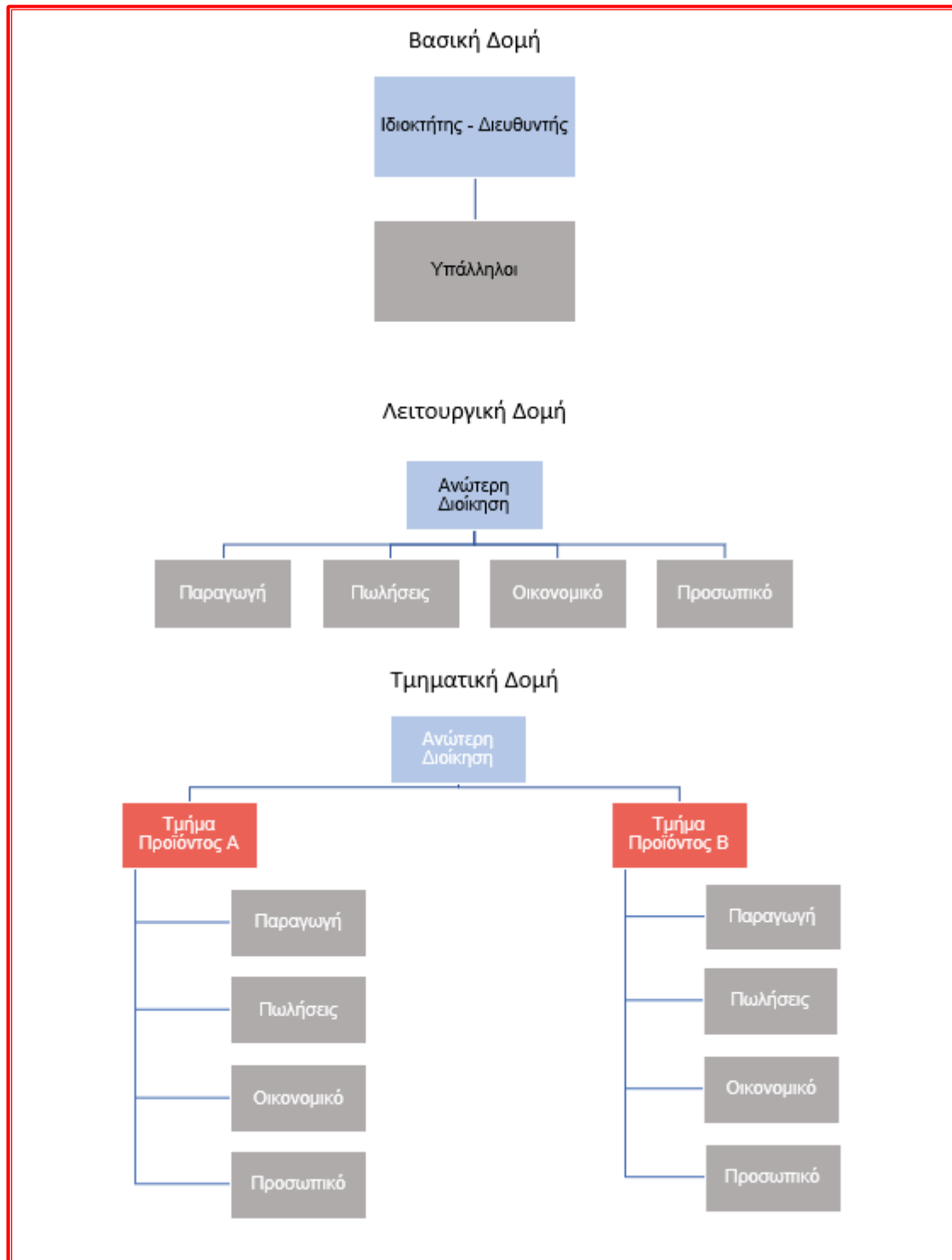
Λειτουργική Δομή

Η Λειτουργική Δομή είναι κατάλληλη για μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων σε ένα κλάδο. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι ειδικοί στις επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για αυτό το κλάδο όπως η μεταποίηση, το marketing, η χρηματοδότηση και οι ανθρώπινοι πόροι.

Τμηματική Δομή

Η Τμηματική Δομή είναι κατάλληλη για μια μεγάλη μεγέθους επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων σε διάφορους σχετικούς κλάδους. Οι εργαζόμενοι έχουν εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως το συνδυασμό προϊόντος – κλάδου.¹²

¹² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson



Διάγραμμα 1.5: Βασικές Οργανωτικές Δομές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

1.3.2.3 Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μαθαίνονται και διανέμονται από τα μέλη της εταιρείας και μεταδίδονται από γενιά σε γενιά.¹³ Η εταιρική κουλτούρα γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες των δημιουργών και της επιχείρησης. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας. Περιλαμβάνει συχνά έναν αριθμό άτυπο κανόνων εργασίας που οι υπάλληλοι ακολουθούν χωρίς αμφιβολία. Αυτές οι εργασιακές πρακτικές με την πάροδο του χρόνου αποτελούν μέρος της αναμφισβήτητης παράδοσης μιας εταιρείας. Επομένως, η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες της εταιρείας.

Η Κουλτούρα έχει δύο διαφορετικά χαρακτηριστικά την Ένταση (Intensity) και την Ολοκλήρωση (Integration). Η Ένταση είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας μονάδας αποδέχονται τους κανόνες, τις αξίες ή άλλο περιεχόμενο της κουλτούρας που συνδέεται με τη μονάδα. Αυτό δείχνει το βάθος της κουλτούρας. Το προσωπικό τείνει να παρουσιάζει συνεπή συμπεριφορά, δηλαδή τείνει να δρα παρομοίως με την πάροδο του χρόνου. Ολοκλήρωση είναι ο βαθμός στον οποίο οι μονάδες σε μια επιχείρηση μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.¹⁴ Οργανισμοί με κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί να είναι ιεραρχικά ελεγχόμενοι και και προσανατολισμένοι στην εξουσία, όπως μια στρατιωτική μονάδα, και να έχουν έντονα ολοκληρωμένη κουλτούρα. Αντίθετα, μια εταιρεία που είναι δομημένη σε διαφορετικές μονάδες από λειτουργίες ή τμήματα παρουσιάζει συνήθως κάποιες ισχυρές υποκουλτούρες (πχ R&D έναντι Παραγωγής) και μια λιγότερο ολοκληρωμένη εταιρική κουλτούρα.

¹³ Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μανατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

¹⁴ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός επιλέγει τις περισσότερο κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού, διότι παρέχει ένα πλαίσιο για τις δράσεις που θα οδηγήσουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλους τους υπαλλήλους έτσι ώστε να γνωρίζουν τη στρατηγική, την αποστολή, τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αναγκάζει έναν οργανισμό να είναι προσεκτικός απέναντι στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να προετοιμαστεί για όλες τις αλλαγές που είναι δυνατόν να συμβούν. Ένα στρατηγικό σχέδιο επιτρέπει επίσης σε μια οργάνωση να αξιολογήσει τους πόρους της, να διαθέσει τους προϋπολογισμούς και να καθορίσει το πιο αποτελεσματικό σχέδιο για μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης.¹⁵

1.4.1 Αποστολή

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού.¹⁶ Αναφέρει τι προσφέρει η εταιρεία στη κοινωνία. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη μοναδικό σκοπό που θέτει μια επιχείρηση και προσδιορίζει το πεδίο ή το τομέα των δραστηριοτήτων της εταιρείας που προσφέρονται και τις αγορές που εξυπηρετούνται.

Μια δήλωση αποστολής μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με το τρόπο που δραστηριοποιείται και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της. Αναφέρεται όχι μόνο στο τι είναι η εταιρεία τώρα αλλά και τι θέλει να γίνει στο μέλλον, δηλαδή το στρατηγικό όραμα της διοίκησης για το μέλλον της επιχείρησης.

¹⁵ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

¹⁶ Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

Η δήλωση αποστολής προάγει την αίσθηση κοινών προσδοκιών στους εργαζομένους και κοινοποιεί μια δημόσια εικόνα σε σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων στο περιβάλλον εργασίας της εταιρείας. Σημαντικό είναι σε αυτό το σημείο να διαχωρίσουμε και τις έννοιες όραμα και αποστολή, γιατί πολλές φορές τείνουν να συγχέονται. Η αποστολή περιγράφει τι είναι η επιχείρηση τώρα, ενώ το όραμα περιγράφει πως θέλουμε να είναι η επιχείρηση στο μέλλον.

1.4.2 Σκοποί

Ως σκοποί ορίζονται τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας.¹⁷ Θα πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και ως πότε. Η επίτευξη των σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας. Στη πραγματικότητα είναι αυτό που δίνει πίσω η κοινωνία όταν η εταιρεία κάνει καλή δουλειά στην εκπλήρωση της αποστολής της.

Ο όρος «Στόχος» χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «Σκοπό». Ωστόσο, ο «Στόχος» αναφέρεται στη δήλωση αποτελέσματος δηλαδή χωρίς ποσοτικοποίηση του τι πρέπει να επιτευχθεί και σε ποιο χρονικό διάστημα (π.χ. αύξηση απόδοσης).¹⁸

1.4.3 Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας εταιρείας αποτελεί ένα περιεκτικό γενικό σχέδιο που δηλώνει πως η εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της.¹⁹ Αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής: Εταιρική, Επιχειρηματική και Λειτουργική. Η Εταιρική Στρατηγική περιγράφει τη γενική κατεύθυνση μιας

¹⁷ Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

¹⁸ <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-Strategy-Formulation.pdf>

¹⁹ Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μαντζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

επιχείρησης όσον αφορά τη γενική της στάση απέναντι στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων της και των σειρών προϊόντων της. Η Επιχειρηματική Στρατηγική εμφανίζεται συνήθως στην επιχειρηματική μονάδα ή στο επίπεδο των προϊόντων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στη συγκεκριμένη βιομηχανία ή τομέα της αγοράς που εξυπηρετεί αυτή η επιχειρηματική μονάδα. Η Λειτουργική Στρατηγική είναι η προσέγγιση ενός λειτουργικού χώρου για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών των εταιρικών και επιχειρηματικών μονάδων, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Οι Λειτουργικές Στρατηγικές υποστηρίζουν τις Επιχειρηματικές Στρατηγικές όπου με τη σειρά τους υποστηρίζουν την Εταιρική Στρατηγική. Ακριβώς όπως πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν συχνά επίσημους σκοπούς, πολλές επιχειρήσεις έχουν σιωπηρές στρατηγικές. Ο μόνος τρόπος για να εντοπιστούν οι σιωπηρές στρατηγικές μιας εταιρείας είναι να μην εξετάσουμε τι λέει η διοίκηση, αλλά τι κάνει. Οι σιωπηρές στρατηγικές μπορούν να προκύψουν από εταιρικές πολιτικές, από προγράμματα που εγκρίθηκαν (και απορρίφθηκαν) και εξουσιοδοτημένους προϋπολογισμούς.

1.4.4 Πολιτικές

Μια πολιτική είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν αποφάσεις και μέτρα που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Οι πολιτικές παρέχουν σαφή καθοδήγηση στα διευθυντικά στελέχη σε ολόκληρο τον

οργανισμό.²⁰

1.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεπάγεται αλλαγές στο πλαίσιο της συνολικής δομής ή/και του συστήματος διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Εκτός όμως από τις περιπτώσεις όπου απαιτούνται δραστικές εταιρικές αλλαγές η εφαρμογή της στρατηγικής εκτελείται συνήθως από μεσαία και χαμηλότερα στελέχη, με ανασκόπηση από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές αναφέρεται ως επιχειρησιακός προγραμματισμός με καθημερινές αποφάσεις για τη κατανομή των πόρων.

1.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία στην οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα απόδοσης παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση.

Οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διαρθρωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελικό μείζον στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης, μπορεί επίσης να εντοπίσει τις αδυναμίες των στρατηγικών σχεδίων που είχαν εφαρμοστεί προηγουμένως και να τονώσει έτσι ολόκληρη τη διαδικασία για να ξεκινήσει ξανά.

Η απόδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας στρατηγικού management.

²⁰ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Η πρακτική της στρατηγικής διαχείρισης δικαιολογείται από την άποψη της ικανότητάς της να βελτιώνει τις επιδόσεις ενός οργανισμού, που συνήθως μετράται από την άποψη των κερδών και της απόδοσης της επένδυσης.

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, οι διαχειριστές πρέπει να αποκτούν σαφή, έγκαιρη και αμερόληπτη πληροφόρηση από τους ανθρώπους κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι διαχειριστές συγκρίνουν αυτό που συμβαίνει στη πραγματικότητα με αυτό που σχεδιάστηκε αρχικά στο στάδιο της διατύπωσης.²¹

²¹ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-analysis.html>

<http://www.introduction-to-management.24xls.com/en225>

<https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

<https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>

<https://www.scribd.com/document/178367566/Natural-Environmental-Factors-That-Affect-Business>

<https://study.com/academy/lesson/how-the-social-environment-affects-business.html>

<https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>

<https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

<https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-Strategy-Formulation.pdf>

<https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>

Κεφάλαιο 2

Κλάδος Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων

2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία του Κλάδου

Στη χώρα μας, ο κλάδος των αρτοποιημάτων κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Γενικότερα τα αρτοποιήματα και ιδιαίτερα το ψωμί κατατάσσονται στα πιο βασικά είδη διατροφής, εξ' αιτίας των διατροφικών συνηθειών του Έλληνα. Τα προϊόντα του κλάδου που παράγονται στην Ελλάδα διακρίνονται σε βιομηχανοποιημένα και σε παραγόμενα. Τα παραγόμενα προϊόντα διατίθενται κυρίως σε χύμα μορφή και τα βρίσκουμε κατά κύριο λόγο σε αρτοποιεία ή εργαστήρια ζαχαροπλαστικής.

Ο κλάδος των αρτοποιημάτων στη χώρα μας αποτελείται από σχετικά λίγες αλλά μεγάλου μεγέθους αρτοβιομηχανίες. Ωστόσο, τον κλάδο ολοκληρώνουν και κάποιες επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους που δρουν και προωθούν τα προϊόντα τους κυρίως σε τοπικές αγορές. Οι περισσότερες εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου ασχολούνται με την παραγωγή διάφορων τυποποιημένων προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής (όπως κρουασάν) με αποτέλεσμα να δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο τομέα των ειδών διατροφής. Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και διαθέτουν «επώνυμα» brands. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν μεγάλα οργανωμένα δίκτυα διανομής, όπου προωθούν τα προϊόντα τους σχεδόν σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα καλύπτουν κατά κύριο λόγο όλη τη ζήτηση των αρτοποιημάτων, αφήνοντας στα εισαγόμενα μία πολύ μικρή κλίμακα προσφοράς. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι σε ορισμένες

κατηγορίες αρτοποιασκευασμάτων δεν πραγματοποιούνται εισαγωγές, εξαιτίας της μικρής διάρκειας συντήρησης των προϊόντων.²²

2.2 Παραγωγική διαδικασία - Πρώτες ύλες

Για την παραγωγική διαδικασία των αρτοποιασκευασμάτων σε γενικές γραμμές απαιτούνται τα εξής παρακάτω στάδια:

- Ανάμιξη των συστατικών στο ζυμωτήριο
- Κυλινδρισμό, τεμαχισμό, πλάσιμο και σχηματοποίηση
- Ωρίμανση του ζυμαριού και διόγκωση στο θάλαμο ωρίμανσης
- Κλιβανισμό
- Εκκλιβανισμό και παραμονή για ψύξη

Οι αρτοβιομηχανίες προμηθεύονται τις κύριες πρώτες ύλες για την παραγωγή κυρίως από την εγχώρια αγορά. Η πιο απαραίτητη πρώτη ύλη είναι το αλεύρι. Αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος. Τόσο οι ποικιλίες των αρτοποιασκευασμάτων όσο και η ποιότητα αυτών εξαρτώνται από την επιλογή του αλεύρου που θα χρησιμοποιηθεί. Η χώρα μας θεωρείται αυτάρκης σε παραγωγή αλεύρων, με αποτέλεσμα οι παραγόμενοι τύποι να θεωρούνται ικανοποιητικοί για την παραγωγή κάθε είδους αρτοποιασκευασμάτων.²³

2.3 Θεσμικό πλαίσιο

Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά ορισμένα στοιχεία του κοινοτικού και εγχώριου θεσμικού πλαισίου που αφορά τα τυποποιημένα αρτοποιασκευάσματα. Ουσιαστικά, η νομοθεσία για τα τυποποιημένα αρτοποιασκευάσματα είναι αυτή που ισχύει γενικότερα για τα τρόφιμα σε όλες τους τις μορφές.

Ο κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002, είναι το ιδρυτικό κείμενο για τον

²² ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

²³ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων. Ο κανονισμός ΕΚ178/2002 καθορίζει πέντε βασικές αρχές που υπερσχύουν στο εξής όλων των διατάξεων άλλων κειμένων στον τομέα αυτό:

1. Επιβεβαιώνεται ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας της τροφικής αλυσίδας.
2. Η ανάλυση του κινδύνου είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της πολιτικής για την ασφάλεια των τροφίμων.
3. Όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων έχουν στο εξής ευθύνη.
4. Η ανιχνευσιμότητα των προϊόντων καθιερώνεται σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας.
5. Οι πολίτες έχουν το δικαίωμα σε σαφή και ακριβή πληροφόρηση από τις δημόσιες αρχές.

Η Κοινοτική πολιτική στον τομέα της υγιεινής των τροφίμων βασίζεται σε επτά βασικές αρχές: την προστασία της ανθρώπινης υγείας ως βασικό μέλημα, τη χρήση της ανάλυσης των κινδύνων και της αξιολόγησης των κινδύνων στις επιχειρήσεις τροφίμων, την υιοθέτηση μικροβιολογικών κριτηρίων και του ελέγχου της θερμοκρασίας, την κατάρτιση κωδικών ορθής πρακτικής στον τομέα της υγιεινής, τον έλεγχο της υγιεινής των τροφίμων από τις αρμόδιες αρχές και την ευθύνη των επιχειρήσεων του κλάδου των τροφίμων για τη διάθεση των τροφίμων στο εμπόριο.

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

Το διορθωτικό του κανονισμού 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2004 για την υγιεινή των τροφίμων τίθεται σε ισχύ από την 1^η Ιανουαρίου του 2006 σε όλα τα κράτη- μέλη και αντικαθιστά την οδηγία 93/43/ΕΟΚ της 14ης Ιουνίου 1993. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον χώρο των τροφίμων και ποτών οφείλουν σε τακτό χρονικό διάστημα να

εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP).

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

- 1) Υγειονομική Διάταξη Α1β/8577/1983 (ΦΕΚ-526 Β') – περί Υγειονομικού ελέγχου και αδειών ίδρυσης και λειτουργίας των εγκαταστάσεων επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος και των γενικών και ειδικών όρων ίδρυσης και λειτουργίας των εργαστηρίων και καταστημάτων τροφίμων και ποτών. Αντικαθιστά την υγειονομική διάταξη ΑΙβ/11261/81.
- 2) Άρθρο 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Το άρθρο αυτό αφορά στην επισήμανση, παρουσίαση και διαφήμιση των τροφίμων που προορίζονται να διατεθούν ως έχουν στον τελικό καταναλωτή.
- 3) Νόμος 3526/2007(ΦΕΚ 24/ Α' /9-2-2007) Το σκηνικό στην αγορά του ψωμιού “bake off” (προψημένο, κατεψυγμένο ψωμί το ψήσιμο του οποίου ολοκληρώνεται στο σημείο πώλησης) άλλαξε, καθώς η διακίνησή του απελευθερώθηκε μετά από σχετική παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.²⁴

2.4 Η ζήτηση τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων

Παρακάτω θα δούμε τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων.

Κάποια είδη τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων (όπως φρυγανιές, παξιμάδια) δεν αναφέρονται στα βασικά είδη διατροφής, όπως το ψωμί. Αυτό

²⁴ <https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>

έχει ως αποτέλεσμα η ζήτησή τους να εμφανίζει ελαστικότητα ως προς την τιμή πώλησης του προϊόντος.

Η μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων προϊόντων καθώς και οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών επηρεάζουν κατά κύριο λόγο τη ζήτηση των αρτοπαρασκευασμάτων. Ωστόσο, το ψωμί εμφανίζει σχετικά ανελαστική ζήτηση αφού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής διατροφής καθημερινά.

Επιπλέον, η ζήτηση ορισμένων αρτοπαρασκευασμάτων επηρεάζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τη τιμή πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα του οικογενειακού προϋπολογισμού. Στη συνέχεια, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) έχουν διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών, αφού έχουν σημαντικά χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα (κυρίως σε περιόδους χωρίς προσφορές).

Κάποιοι επιπλέον παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων είναι τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως η συσκευασία, η γεύση, η ποιότητα, τα ιδιαίτερα συστατικά, το brand. Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο αποτελεί η ευκολία πρόσβασης στα σημεία πώλησης.

Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες στη συνεχή προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να αυξήσουν τόσο το μερίδιο αγοράς τους και κατ' επέκταση τη κερδοφορία τους, προχωρούν στη δημιουργία νέων προϊόντων, με μοναδικά χαρακτηριστικά, διευρύνοντας έτσι τη ποικιλία των αρτοπαρασκευασμάτων που διαθέτουν στο χαρτοφυλάκιό τους. Η αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και ιδιαίτερα η στροφή σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής έχει οδηγήσει στην αύξηση της ζήτησης πιο υγιεινών αρτοπαρασκευασμάτων όπως το ψωμί ολικής άλεσης, τα προϊόντα με χαμηλή έως καθόλου περιεκτικότητα σε αλάτι, ζάχαρη, κορεσμένα λίπη, κλπ.

Ο τουρισμός είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Αυτό βέβαια παρατηρείται κυρίως σε εποχιακή βάση. Τέλος, η ύπαρξη μεγάλης

ποικιλίας υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων.

Σύμφωνα με στοιχεία της IRI, το εννιάμηνο του 2016 οι μειώσεις, σε όγκο, που είχε το ψωμί για τοστ και το παραδοσιακό ψωμί, της τάξης του 7,8% και 7,1% αντίστοιχα, συμπάρευσαν την κατηγορία προς τα κάτω, έστω κι αν το ψωμί σε φέτες είχε αύξηση κατά 7,9% και το special ψωμί παρουσίασε άνοδο της τάξης του 11,3%. Το ψωμί ιδιωτικής ετικέτας (private label) παρουσίασε μεγάλη πτώση, σε αξία πωλήσεων, της τάξεως του 42,7%. Παράλληλη ήταν και πορεία των πωλήσεων σε αξία. Ενώ, θετικά κινήθηκαν οι υποκατηγορίες των ψωμιών για burger και sandwich αλλά και του bake off.

Σύμφωνα με την τελευταία κλαδική μελέτη που εκπονήθηκε από τη Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της Icar Group A.E. ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας - ζαχαροπλαστικής καταγράφει συνεχή μείωση από το 2010 και μετά, με επιβραδυνόμενο, ωστόσο, ρυθμό. Συγκεκριμένα για τη βιοτεχνική αρτοποιία, ο μέσος ετήσιος ρυθμός μείωσης του μεγέθους της αγοράς, σε αξία, είναι της τάξεως του 4%, ενώ προβλέπεται ελαφρά ανάκαμψη για το 2018. Η μελέτη συνεχίζει αναφέροντας, πως ενώ η διάθεση μεγάλης ποικιλίας από τις επιχειρήσεις και η καθημερινή τους ζήτηση από τους καταναλωτές είναι από τα δυνατά σημεία του κλάδου, ο κατακερματισμός της αγοράς και η πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων συνιστούν τα αδύνατα σημεία του κλάδου.²⁵

2.5 Μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για ψωμί και είδη αρτοποιίας

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα από τα διαθέσιμα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποίησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος για το 2016. Η έρευνα αυτή κάλυψε τα

²⁵<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=62196&ss=%D4%F5%F0%EF%F0%EF%E9%E7%EC%DD%ED%EF+%D8%F9%EC%DF>

νοικοκυριά όλης της χώρας ανεξάρτητα από μέγεθος ή άλλα οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τελικό δείγμα 6.073 ιδιωτικών νοικοκυριών, το οποίο ισοκατανεμήθηκε μέσα στο έτος, ώστε να επιλεγούν 4 ισοδύναμα ανεξάρτητα δείγματα που αντιστοιχούν στα 4 τρίμηνα του έτους.

Όπως προκύπτει από την έρευνα, την περίοδο 2012 έως 2016, το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του συνολικού οικογενειακού προϋπολογισμού αφορά είδη διατροφής. Συγκεκριμένα το ποσοστό κυμαίνεται από 20,1% το 2012 έως 20,7% το 2016. Η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για ψωμί και είδη αρτοποιίας (ψωμί μαύρο, ψωμί άσπρο, λοιπά είδη ψωμιών, ψωμί για τوست και hamburger, άγλυκα και γλυκά προϊόντα αρτοποιίας) ανέρχεται σε 44,85€ (έναντι 287,76€ για το σύνολο των ειδών διατροφής). Η μέση μηνιαία κατανάλωση ψωμιού και ειδών αρτοποιίας ανέρχεται σε 9.287,50 γραμμάρια το 2016 έναντι 9.160,73 γραμμάρια το 2015 (ποσοστό 1,4%).²⁶

2.6 Προσφορά τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων

Ο κλάδος των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων αποτελείται από λίγες μεγάλες αρτοβιομηχανίες και κάποιες μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες δρουν και προωθούν τα προϊόντα τους κυρίως σε τοπικό επίπεδο.

Τα προϊόντα τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων συμμετέχουν με υψηλό ποσοστό στο συνολικό κύκλω εργασιών των επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό φαίνεται από το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι πωλήσεις των συγκεκριμένων προϊόντων στο συνολικό κύκλο εργασιών των εταιριών. Βέβαια, αυτό παρατηρείται στη πλειονότητα των παραγωγικών εγχώριων επιχειρήσεων του κλάδου, αφού στις εισαγωγικές εταιρίες το πεδίο αλλάζει σημαντικά. Συγκεκριμένα, τα τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα των συγκεκριμένων εταιριών χαρακτηρίζονται από χαμηλά ποσοστά συμμετοχής στις συνολικές τους πωλήσεις.

²⁶ <http://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>

Ο εν λόγω κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων αρτοβιομηχανιών, οι οποίες ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες για να μπορέσουν να διατηρήσουν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους, μέσω της αύξησης των μεριδίων αγοράς, διευρύνουν τη ποικιλία των προϊόντων τους ώστε να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Επίσης, η μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων προϊόντων εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες του κλάδου επενδύουν στην αναβάθμιση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού καθώς και στη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες αδυνατούν να διαθέσουν κεφάλαια για την πραγματοποίηση παρόμοιων επενδύσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι μικρές επιχειρήσεις να χάνουν σημαντικά ποσοστά μεριδίων αγοράς καθώς και πολλές από αυτές να μην αντέχουν τον έντονο ανταγωνισμό καθώς και τις απαιτήσεις που επιβάλλουν οι συνθήκες αγοράς και να αποχωρούν από το κλάδο.

Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες διαθέτουν διευρυμένα δίκτυα διανομής, σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και υψηλή δυναμικότητα παραγωγής, με αποτέλεσμα να εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας, να επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής και να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων συγκριτικά με τις μικρές μονάδες.

Επιπλέον, έντονος είναι ο ανταγωνισμός που δέχονται οι επιχειρήσεις του κλάδου από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, οι οποίες διαθέτουν μεγάλη ποικιλία αρτοπαρασκευασμάτων με τα δικά τους εμπορικά σήματα (private label). Αν και τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί κατακόρυφη πτώση των μεριδίων αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private labels), εξ' αιτίας των πολλών και μεγάλων προσφορών στα επώνυμα προϊόντα, με αποτέλεσμα η πολύ μικρή διαφορά στις τιμές να οδηγούν τους καταναλωτές πιο κοντά στα επώνυμα brands. Επίσης, σε ορισμένα καταστήματα σούπερμάρκετ υπάρχουν ειδικά τμήματα προϊόντων τύπου

«bake off» (ψωμί από προψυγμένη ζύμη, η δε ολοκλήρωση του ψησίματος γίνεται επί τόπου), γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι γωνιές αυτές λειτουργούν στα σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης, Α.Β. Βασιλόπουλος, My Market και Γαλαξίας.

Τέλος, γενικότερα στο κλάδο δραστηριοποιούνται και ορισμένες εταιρείες οι οποίες, εκτός των άλλων προϊόντων τους (αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής), παράγουν και ορισμένα είδη τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν τα προϊόντα τους λιανικώς μέσω των καταστημάτων τους και τα οποία είναι είτε ιδιόκτητα είτε ανήκουν στην κατηγορία της δικαιόχρησης (Franchise).²⁷

2.7 Διαφημιστική δραστηριότητα των προϊόντων του κλάδου

Στο κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων παρατηρούνται συνεχής καινοτομίες και λανσαρίσματα, με αποτέλεσμα να θεωρείται από τις πιο δυναμικές και ανταγωνιστικές αγορές. Η αγορά χαρακτηρίζεται από εδραιωμένα brands, με την επικαιρότητα να καταγράφει διαρκώς νέες κινήσεις σε επίπεδο προϊόντικής καινοτομίας αλλά και επικοινωνιακών ενεργειών.

Η διαφημιστική δραστηριότητα των προϊόντων του κλάδου κινείται κυρίως σε συναισθηματικό πλαίσιο. Η επικοινωνία της κατηγορίας μπορεί να γίνει ακόμη πιο δημιουργική και ευρηματική, ωστόσο είναι ιδιαίτερα συναισθηματική, ενώ οι νέες τεχνολογίες μπορεί να ανεβάζουν την πολυπλοκότητα της επικοινωνίας με το κοινό, παρ' όλα αυτά έχουν κάνει το εγχείρημα πολύ πιο ενδιαφέρον.

Ανάλογα με τις προτεραιότητες, τους στόχους και τη φάση ζωής του κάθε brand διαφέρει και το ύφος των διαφημίσεων. Η σύγχρονη γυναίκα είναι μητέρα, εργαζόμενη, νοικοκυρά αλλά αποτελεί και τον βασικό decision maker της οικογένειας. Αυτό οδηγεί τις περισσότερες διαφημίσεις της κατηγορίας του ψωμιού να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πλατφόρμα με

²⁷ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

χονδρεμπόρους, είτε από καταστήματα χονδρικών προμηθειών (“Cash & Carry”).

Οι μεγαλύτερες αρτοβιομηχανίες προωθούν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά μέσω ενός οργανωμένου δικτύου διανομής. Επίσης, το δίκτυο αυτό περιλαμβάνει αντιπροσώπους, οι οποίοι καλύπτουν όλη σχεδόν την ελληνική επικράτεια. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους κυρίως απευθείας στη τοπική αγορά όπου εδρεύουν ή τις αγορές των γειτονικών νομών.³⁰

Οι εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να προωθήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προϊόντα τους, προβαίνουν στη σύναψη συμφωνιών με τα σούπερ μάρκετ. Οι συμφωνίες αυτές περιλαμβάνουν προβολή των προϊόντων και διάφορες προωθητικές ενέργειες. Οι τρόποι προώθησης και τιμολόγησης των προϊόντων διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν και ανάλογα με την αλυσίδα σούπερ μάρκετ ή το σημείο πώλησης. Στα σούπερ μάρκετ η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παροχών και προωθητικών ενεργειών, που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της προβολής του προϊόντος με την ειδική τοποθέτηση σε σκαλιές, εκτός από την ομαδοποιημένη παρουσία στα ράφια.

Επιπλέον, οι εταιρείες πραγματοποιούν πολλές προσφορές προς το καταναλωτικό κοινό. Οι προσφορές αυτές περιλαμβάνουν οικονομικές συσκευασίες, έκπτωση στην τιμή του προϊόντος ή την προσφορά δώρων μαζί με τα προϊόντα.

Το 2017 η Ελληνική οικονομία, μετά από αλλεπάλληλα έτη συρρίκνωσης παρουσίασε μικρή ανάπτυξη 1,3%. Η αξία των πωλήσεων στα S/M & H/M αυξήθηκε κατά 2,3%, δεν κάλυψε όμως τις απώλειες του 2016 όταν η κατανάλωση είχε σημειώσει μείωση κατά 6,5% σε σχέση με το 2015 (στοιχεία IRI).

Στο χώρο του οργανωμένου λιανεμπορίου, σημαντικότερη εξέλιξη ήταν η επαναλειτουργία του μεγαλύτερου μέρους του δικτύου του Ομίλου Μαρινόπουλου από την Σκλαβενίτης ΑΕΕ. Η εξέλιξη αυτή επέτεινε το

³⁰ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

ανταγωνισμό των αλυσίδων και αυτό εκφράστηκε σαν επιπλέον πιέσεις για παροχές και προωθητικές ενέργειες από τους προμηθευτές. Ο κλάδος του ψωμιού παρουσίασε αύξηση των πωλήσεων στα S/M κατά 5,5% σε τεμάχια αλλά πτώση 3,9% σε αξία, γεγονός που δείχνει και το μέγεθος των πιέσεων που ασκήθηκαν στις τιμές (πτώση τιμής ανά τεμάχιο 8,9%).³¹

2.9 Μέγεθος αγοράς βιομηχανοποιημένου – συσκευασμένου ψωμιού.

Μερίδια αγοράς

Νέα προϊόντα με ή χωρίς γλουτένη. Νεες επενδύσεις και νέοι παίχτες ανακατεύουν την αγορά άρτου και αρτοπαρασκευασμάτων με τζίρο περισσότερα από 1 δισ ευρώ. Πωλήσεις οι οποίες μαζί με τα «κατεψυγμένα» ή προψημένα προϊόντα που διατίθενται μέσα από τις σάλες των σούπερ μάρκετ, των φούρνων, των πρατηρίων και του κλάδου του HORECA (Hotel, Restaurant, Catering) αγγίζουν τα 2 δισ ευρώ.

Στην αγορά του βιομηχανοποιημένου – συσκευασμένου ψωμιού υπάρχουν τρεις κύριοι μεγάλοι παίχτες, Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος, Elbisco, E.I Παπαδοπούλου. Βασικό όπλο αποτελεί το ψωμί του τοστ, κατηγορία η οποία αφενός προμοδοτείται στη περίοδο της ύφεσης, αφετέρου δείχνει αντοχές. Ταυτόχρονα τα νέα λανσαρίσματα που αφορούν άλλους κωδικούς της κατηγορίας, όπως ψωμί για sandwich και burgers, κινούνται στη κατεύθυνση της περαιτέρω ενίσχυσης συνολικά της πίτας του συσκευασμένου ψωμιού.

Η διακοπή της λειτουργίας της Κατσέλης το 2013 τάρaxε τα νερά σε μία αγορά η οποία για πολλά χρόνια ήταν σταθερή. Από την πτώση της Κατσέλης έχουν αλλάξει αρκετά στην αγορά του ψωμιού του τοστ, με τα δύο σημαντικότερα στοιχεία να είναι η αύξηση των μεριδίων των προϊόντων που φέρουν το σήμα των σούπερ μάρκετ (τα οποία σε μεγάλο βαθμό παράγονται από την Καραμολέγκος αλλά και Κρις Κρις), καθώς και η είσοδος της

³¹ <https://karamolegos-bkr.gr/investors/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Παπαδόπουλος στη συγκεκριμένη αγορά που κινείται κυρίως στα premium προϊόντα. Βέβαια η απουσία από τα ράφια του brand Κατσέλης ήταν μικρή. Η Καραμολέγκος εκτιμώντας ότι το σήμα Κατσέλης σημαίνει κάτι για τον Έλληνα καταναλωτή φρόντισε να το αποκτήσει στον πλειστηριασμό που έγινε και το έφερε ξανά στα ράφια στις 26 Σεπτεμβρίου 2016.

Στόχος, της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος είναι να γίνει ο απόλυτος κυρίαρχος στη συγκεκριμένη αγορά, με ποσοστό 55% από 38,4% που κατέχει σήμερα το σήμα Καραμολέγκος. Σε λιγότερο από δύο χρόνια το συγκεκριμένο brand έχει καταλάβει τη 4^η θέση στο ράφι, ενώ το μερίδιό του βάσει όγκου πωλήσεων το 8,7% βάσει αξίας πωλήσεων. Πορεία η οποία κινείται σύμφωνα με τις προβλέψεις που είχε κάνει η διοίκηση της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος. Για το 2018 στόχος είναι το μερίδιο αγοράς του σήματος Κατσέλης να φτάσει 15%.

Την ίδια στιγμή η Elbisco εγκαινίασε τη νέα μονάδα παραγωγής φρυγανιάς στη Χαλκίδα, υλοποιώντας επένδυση 20 εκατ. Ευρώ, με πρωταρχικό στόχο της ανάπτυξη στο εξωτερικό. Η διοίκηση της βιομηχανίας προσδοκά τη δημιουργία σημαντικών προοπτικών ανάπτυξης, οι οποίες θα προέλθουν από την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της φρυγανιάς κατά περίπου 40%.

Πέρυσι, ο κλάδος του ψωμιού παρουσίασε αύξηση των πωλήσεων στο σούπερ μάρκετ 5,5% σε τεμάχια, αλλά πτώση 3,9% σε αξία, γεγονός που δείχνει και το μέγεθος των πιέσεων που ασκήθηκε στις τιμές (πτώση τιμής ανά τεμάχιο 8,9%). Ειδικότερα και όσον αφορά τον χώρο του οργανωμένου λιανεμπορίου, η επαναλειτουργία του μεγαλύτερου μέρους δικτύου του πρώην ομίλου Μαρινόπουλου από την Σκλαβενίτη επέτειν τον ανταγωνισμό των αλυσίδων και αυτό εκφράστηκε με επιπλέον πιέσεις για παροχές και προωθητικές ενέργειες από τους προμηθευτικές, επισημαίνεται στην ίδια έκθεση.³²

³² B2B Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό, Έχει... ψωμί, η αγορά άρτου, ζύμης και αρτοσκευασμάτων, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος 2018

Στο Παράρτημα 3, παρουσιάζονται με αλφαβητική σειρά οι επιχειρήσεις παραγωγής τυποποιημένων αρτοποιασκευασμάτων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Επιχειρήσεις Παραγωγής Τυποποιημένων Αρτοποιασκευασμάτων που Δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

<i>ELBISCO A.B.E.E.</i>	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	95.000.000
Προσωπικό	1.145
Δραστηριότητες	Παραγωγή και εμπορία δημητριακών (άλευρα, φρυγανιές, μπισκότα, ψωμί και λοιπά αρτοποιασκευάσματα).
Εμπορικά σήματα	Elite, Κρις-Κρις, Βοσινάκη, Forma
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 2001 κατόπιν εισφοράς κλάδου της εταιρείας Elbisco ΑΕ Συμμετοχών. Στις 24/12/2001 η επωνυμία της άλλαξε από Elite Εμπορική Διανομών Τροφίμων Α.Ε. στη σημερινή. Στις 7/10/2005 απορρόφησε τις εταιρείες Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων ΑΒΕ, Elite Αρτοβιομηχανία ΑΕ και Βοσινάκης Ν ΑΒ & ΕΕ. Παράγει φρυγανιές, ψωμί για τoστ, παξιμάδια σουηδικού τύπου, κριτσίνια, cake, μπισκότα, γκοφρέτες, κράκερς, αλεύρι συσκευασμένο και σιμιγδάλι. Η διακίνηση των προϊόντων πραγματοποιείται μέσω ενός οργανωμένου δικτύου πωλήσεων με αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα. Πραγματοποιεί ορισμένες εξαγωγές προς την Αμερική, την Αλβανία, την Αυστραλία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία, τη Δανία, την Ισπανία, την Ιταλία, την Κύπρο, την Πολωνία, τη Ρουμανία και τα Σκόπια. Οι πωλήσεις των εξεταζομένων προϊόντων κάλυψαν ποσοστό περίπου 51% του συνολικού κύκλου εργασιών της τα τελευταία δύο χρόνια. Έχει αποκτήσει πιστοποιητικό ISO 9001/2000. Επίσης, εφαρμόζει το σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points- Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), με το οποίο διασφαλίζεται η παραγωγή των προϊόντων.</p>
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Λεωφόρος Μαραθώνος 21° χλμ., 190 09 Πικέριμι Τηλ 210-603.9703, φαξ 210-603.9597 Εργοστάσιο: Γλύφα 341 00 Χαλκίδα www.elbisco.gr
<i>ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΑΡΤΟΠΟΙΑ Α.Β. & Ε.Ε.</i>	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	3.414.685
Προσωπικό	70
Δραστηριότητες	Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών αρτοποιίας και

	ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικά σήματα	Ferro
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1992. Ασχολείται με την παραγωγή κριτσινιών και σε μικρότερο βαθμό παξιμαδιών. Εξάγει το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της σε κριτσίνια στη Γαλλία, στη Γερμανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ιταλία, στην Αυστρία, στην Ελβετία, στην Τσεχία, στις Η.Π.Α., στην Κύπρο, στην Αυστραλία, στη Ρωσία, στο Ισραήλ κ.ά. Η διάθεση των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται μέσω πωλητών σε σούπερ μάρκετ, περίπτερα και καταστήματα φιλικών. Επίσης προμηθεύει και εταιρείες catering.
Διεύθυνση	Έδρα: Λεωφόρος Μαραθώνος 22° χλμ., 190 09 Πικέριμι Τηλ 210-603.8436-8, φαξ 210-603.9002 Εργοστάσιο: ΒΙ.ΠΕ. Λαμίας 351 00 www.ferro.gr

ΑΛΙΜΠΙΝΙΣΗΣ ΑΡΤΟΣ & ΖΥΜΗ Α.Β.Ε.Ε.

Κύκλος εργασιών 2017 (€)	1.467.563
Προσωπικό	20
Δραστηριότητες	Παραγωγή νωπών ειδών αρτοποιίας, προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής. Χονδρικό εμπόριο ειδών σούπερ μάρκετ
Εμπορικά σήματα	Αλιμπινίσης Άρτος και Ζύμη
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το Μάιο του 2006. Προήλθε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Αλιμπινίσης Κωνσταντίνος η οποία προϋπήρχε από το 1974. Παράγει τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τoστ, ψωμί τύπου Γερμανίας, rolls για hamburgers & sandwiches, φρυγανιές, παξιμαδία και κριτσίνια. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα καλύπτει περίπου το 40% του συνολικού κύκλου εργασιών. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως σε σούπερ μάρκετ, mini market, ξενοδοχειακές μονάδες, εταιρείες catering κλπ.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Πέι Δοκού, Χαλκίδα, Εύβοια Τηλ. 2210-863.15, φαξ. 22210-834.61 http://www.alibinisis.gr/

ΒΙΚΕΛΙΔΗΣ - ΧΡΥΣΑΝΘΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Κύκλος εργασιών 2017 (€)	5.203.853
Προσωπικό	80
Δραστηριότητες	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικά σήματα	Χρυσανθίδης
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1994. Προήλθε από μετατροπή της επιχείρησης ΒικελίδηςΧρυσανθίδης ΟΕ που προϋπήρχε από το 1983. Ασχολείται με την παραγωγή τυποποιημένου ψωμιού, ψωμιού για τoστ και κριτσινιών. Διαθέτει τα είδη λιανικώς μέσω των δύο καταστημάτων της στην Καβάλα

	και χονδρικός σε σούπερ μάρκετ, σε ζαχαροπλαστεία κλπ. Η ενασχόλησή της με τα εξεταζόμενα κάλυψε το 25% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2007 και το 2008.
Διεύθυνση	Έδρα: ΒΙ.ΠΕ., 64200, Χρυσούπολη Καβάλα Τηλ 2510-361.217, φαξ 2510-361.219 Εργοστάσιο: ΒΙ.ΠΕ 642 00 Χρυσούπολη Καβάλα https://www.chrisanthidis.gr/
ΔΕΡΒΙΣΗ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	1.827.691
Προσωπικό	30
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας.
Εμπορικά σήματα	Δερβίση
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1996. Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Δερβίση Γ. Αφοί ΟΕ. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή ψωμιού σε μορφή φρατζόλας και καρβελιού, ψωμιού για τoστ, rolls για sandwiches και hamburgers, φρυγανιών και κριτσινιών. Διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως χονδρικός σε σούπερ μάρκετ και σε πρατήρια άρτου στην Ηλεία, στην Αχαΐα και στην Αττική.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Αριστοτέλους 33, 263 35 Πάτρα Τηλ 2610-640.531, φαξ 2610-640.415 http://www.dervisis.com/
ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	54.430.000
Προσωπικό	415
Δραστηριότητες	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας
Εμπορικά σήματα	Καραμολέγκος, Ψίχα Τoστ, Γέννημα Θρέμμα, Δέκα, Αργοψημένο, Αξιαγάπητες, Κατοέλης, Παξαμάς
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1989. Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας Καραμολέγκος Ηλίας & Υιός ΟΕ, που προϋπήρχε από το 1984. Οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα, η εταιρεία παράγει: τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τoστ, ψωμί τύπου Γερμανίας και rolls για hamburgers και sandwiches. Οι πωλήσεις των προϊόντων αυτών κάλυψαν περίπου το 90% του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2008. Έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001/2000 από την TÜV Rheinland-Berlin. Επίσης έχει πιστοποιηθεί και για την εφαρμογή του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Επίσης, η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 14000 από τον Οργανισμό LLOYD'S. Στο πελατολόγιό της περιλαμβάνονται από μεγάλες αλυσίδες super-markets μέχρι μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης. Περίπου το 70% των

	πωλήσεων της πραγματοποιείται σε μεγάλες αλυσίδες super-markets. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται από το εργοστάσιο της εταιρείας στο Κορωπί και από άλλα κέντρα διανομής σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (Αττική, Μακεδονία, Θεσσαλία, Α΄ και Β΄ Πελοπόννησου, Κρήτη και Ήπειρο).
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Θέση Τζήμα ΒΙ.ΠΕ, 194 00 Κορωπί Τηλ 210-669.4200, φαξ 210-669.4299 www.karamolegos-bkr.com
ΚΡΗΤΩΝ ΑΡΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	5.943.733
Προσωπικό	50
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας (παξιμάδια, κριτσίνια, βουτήματα)
Εμπορικά σήματα	Κρητών Αρτος
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2003. Ασχολείται με την παραγωγή παξιμαδιών διαφόρων τύπων και γεύσεων, χειροποίητων κριτσινιών και βουτημάτων, οι πωλήσεις των οποίων καλύπτουν το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών. Τα προϊόντα πωλούνται σε σούπερ μάρκετ, mini market και αρτοποιεία. Επίσης, είναι πιστοποιημένη με ISO 22000:2005 και IFS 5. Πραγματοποιεί εξαγωγές στην Αμερική, τη Γερμανία, την Αυστραλία κ.α
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: ΒΙ. ΠΕ. Θέση Άμμος 715 00, Ηράκλειο Τηλ 2810-380850, φαξ 2810-381916 www.kritonartos.gr
ΚΟΥΝΔΟΥΡΑΚΗ ΑΦΟΙ Ο.Ε.	
Προσωπικό	24
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής
Εμπορικά σήματα	Κουνδουράκης
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1998. Παράγει τυποποιημένα αρτοπαρασκευάσματα όλων σχεδόν των ειδών (τυποποιημένο ψωμί, ψωμί για τoστ, rolls για hamburgers και sandwiches, φρυγανιές παξιμάδια και κριτσίνια). Η διάθεση των προϊόντων γίνεται λιανικώς και χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ, εστιατόρια και ξενοδοχεία.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Στρατώνες, 704 00 Μοίρες, Ηράκλειο Τηλ. 28920-24420, φαξ. 28920-24420 https://afoikoundouraki.gr/
ΛΟΓΟΘΕΤΙΔΗ ΑΦΟΙ & ΣΙΑ Ο.Ε.	
Προσωπικό	20
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
Εμπορικά σήματα	Λογοθετιδης

Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1996. Συνεχίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης Λογοθετίδη Αναστασία η οποία προϋπήρχε από 1981. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα η εταιρεία παράγει τοποποιημένο ψωμί, οι πωλήσεις του οποίου καλύπτουν το 40% περίπου του κύκλου εργασιών της. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται σε σούπερ μάρκετ, μίνι - μάρκετ, εστιατόρια κτλ.
Διεύθυνση	Έδρα: Κύπρου 20, Ωρωπός 190 15 Νέα Παλάτια, Αττική Τηλ 22950-34300 φαξ 22650-56610 Εργοστάσιο: Περιφερική Οδός Σχηματαρίου, Οινόφυτα Τηλ-φαξ 22620-56610
ΤΟ MANNA, ΑΡΤΟΠΟΙΑ, Ν. ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	26.000.000
Προσωπικό	125
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας.
Εμπορικά σήματα	Το Μάννα
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1993. Το 1996 απορρόφησε την επιχείρηση ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Ν ΕΠΕ» που είχε ιδρυθεί το 1988. Το 1997, η τιτλούχος απορρόφησε τις επιχειρήσεις α) ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ Ν. ΑΕ, η οποία είχε ιδρυθεί από το 1991 και β) την ατομική επιχείρηση “ΤΣΑΤΣΑΡΩΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ”. Η παραγωγή κρητικών παξιμαδιών καλύπτει το σύνολο σχεδόν του κύκλου εργασιών, ενώ παράγει και κριτσίνια σε μικρότερο βαθμό. Η διάθεση των προϊόντων πραγματοποιείται από το κατάστημα που αποτελεί και την έδρα της επιχείρησης και από το υποκατάστημα που βρίσκεται στην Αθήνα. Διαθέτει τα προϊόντα της σε σούπερ μάρκετ, σε mini market, σε καταστήματα υγιεινής διατροφής κλπ.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Πλάτανος 734 00, Κίσοσμος, Χανιά Τηλ. 28220-412.28, φαξ. 28220-411.93
ΝΕΝΔΟΣ, ΣΤ., ΣΕΛΕΚΤ ΑΡΤΟΠΟΙΑ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	19.055.000
Προσωπικό	160
Δραστηριότητες	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης.
Εμπορικά σήματα	Select
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1991. Προήλθε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Σελέκτ Σταύρος Νένδος, που προϋπήρχε από το 1979. Το 1996 απορρόφησε την επιχείρηση Νένδος, Σ., ΑΕ που είχε ιδρυθεί το 1995. Από τα εξεταζόμενα προϊόντα, παράγει rolls για hamburger και sandwiches, καθώς και ψωμί για τoστ. Έχει αποκτήσει πιστοποιητικό ISO 9001/2000. Προμηθεύει μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων, πολλά

	ξενοδοχεία, ναυτιλιακές εταιρείες και εταιρείες catering. Η ενασχόληση της εταιρείας με τα εξεταζόμενα είδη κάλυψε περίπου το 75% των συνολικών της πωλήσεων το 2017. Πραγματοποιεί εξαγωγές σε χώρες της Ευρώπης (Ιταλία, Ισπανία, Βουλγαρία, Ολλανδία, Κύπρο, Τσεχία κ.ά.).
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Ο.Τ 13, ΒΙ.ΠΕ Σίνδου, 570 22 Θεσσαλονίκη Τηλ 2310-798566, φαξ 2310-797366 Εργοστάσιο: Ο.Τ 20, ΒΙ.ΠΕ Σίνδου, 570 22 Θεσσαλονίκη www.selectbakery.gr
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ε.Ι., ΑΕ	
Κύκλος εργασιών 2017 (€)	142.072.000
Προσωπικό	1200
Δραστηριότητες	Παραγωγή, εισαγωγές και εμπόριο μπισκότων, προϊόντων αρτοποιίας και ειδών διατροφής.
Εμπορικά σήματα	Παπαδοπούλου Φρυγανιές, Krispies, ΠΤΙ-ΜΠΕΡ, Cream Crackers, Αρχαία Σπορά, Μπισκότα Μιράντα, Γεμιστά, Digestive, Marie, Rondo, mama's, Butter Cookies, Γλυκές Στιγμές Κανέλας, Caprice, PICK, Χωριανό, γεύση2, Πολυδημητριακά, Mascot, Choco, ΚΡΑΚΕΡΑΚΙΑ, Twist, ΚΡΙΤΣΙΝΙΑ
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1971. Ουσιαστικά αποτελεί συνέχεια των εργασιών της ατομικής επιχείρησης Ευάγγελος Παπαδόπουλος που προϋπήρχε από το 1922. Μέχρι τις αρχές του 1992, η οικογένεια Παπαδοπούλου κατείχε το σύνολο των μετοχών της, οπότε και εξαγοράστηκε το 10% αυτών από τη γαλλική εταιρεία BSN. Το 1979 απορρόφησε την εταιρεία Μπισκότα Negro ΑΕ και το 1997 την επιχείρηση Ελληνικοί Φούρνοι ΑΕΒΕ, η οποία είχε ιδρυθεί το 1978. Το 2008 απορρόφησε την εταιρεία Ελληνική Α.Β.Ε.Ε. Τροφίμων. Σήμερα, η εταιρεία έχει ηγετική θέση στην αγορά του μπισκότου και σημαντική θέση στην αγορά των αρτοποιημάτων στην Ελληνική αγορά. Το 2013 η εταιρεία επεκτάθηκε στην αγορά του συσκευασμένου ψωμιού. Ένας ολόκληρος στόλος μεταφέρει τα προϊόντα σε 40 χώρες και στις 5 ηπείρους.
Διεύθυνση	Έδρα-Εργοστάσιο: Πέτρου Ράλλη 26, 118 10 Αθήνα Τηλ 210-3482000, φαξ 210-3421225 Εργοστάσιο: Ιωνία, 570 08 Θεσσαλονίκη ΒΙ.ΠΕ., 385 00 Βόλος Οινόφυτα, 320 11 www.papadopoulos.gr
ΤΣΑΤΣΑΚΗΣ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	3.139.290
Προσωπικό	45
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας & συναφών ειδών.

<i>Εμπορικά σήματα</i>	Τσατσάκης
<i>Άλλα στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2009 από μετατροπή της νομικής μορφής της Τσατσάκης ΟΕ η οποία προϋπήρχε απο το 2002. Αναφορικά με τα εξεταζόμενα προϊόντα παράγει παξιμάδια και κριτσίνια. Διαθέτει τα είδη της χονδρικώς σε σούπερ μάρκετ, mini market, συνεταιρισμούς, ξενοδοχειακές μονάδες και κέντρα διασκέδασης. κλπ.
<i>Διεύθυνση</i>	Έδρα-Εργοστάσιο: Οδός Ηρακλείου-Μοιρών (11ο χλμ.), Σταυράκια Μαλεβιζίου 700 13 Άγιος Μύρωνας, Ηράκλειο Τηλ 2810-543043, φαξ 2810-543045 http://www.tsatsakis.gr

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιαστικά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

B2B Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό, Έχει... ψωμί, η αγορά άρτου, ζύμης και αρτοποιημάτων, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος 2018

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=62196&ss=%D4%F5%F0%EF%F0%EF%E9%E7%EC%DD%ED%EF+%D8%F9%EC%DF>

<http://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=66499&pg=2&ss=%D4%F5%F0%EF%F0%EF%E9%E7%EC%DD%ED%EF+%D8%F9%EC%DF>

<http://elbisco.gr/>

<http://www.vivartia.com/>

<http://www.ferro.gr/>

<http://www.alibinisis.gr/>

<https://www.chrisanthidis.gr/>

<http://www.dervisis.com/>

<https://karamolegos-bkr.gr/>

www.kritonartos.gr

<https://afoikoundouraki.gr/>

<http://www.fortunegreece.com/article/manna-tsatsaronakis-to-paximadi-pou-egine-sinonimo-tis-kritis/>

<https://www.tomanna.gr/>

<http://www.selectbakery.gr/>

www.papadopoulou.gr

<http://www.tsatsakis.gr>

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Κεφάλαιο 3

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

3.1 Η εταιρεία

Η Αρτοβιομηχανία ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στον κλάδο τυποποιημένων προϊόντων αρτοποιίας – ζαχαροπλαστικής. Επίσης, η εταιρεία δραστηριοποιείται και στην εμπορία διαφόρων αρτοσκευασμάτων και γλυκισμάτων, ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει τη ζήτηση των καταναλωτών για μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων. Ο όμιλος περιλαμβάνει την “Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος” την “Απολλώνιον ΑΒΕΕ” και τη θυγατρική στη Ρουμανία “Karamolegos Bakery Romania SA”.³³

3.2 Ιστορική αναδρομή

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος έχει ακολουθήσει μία επιτυχημένη πορεία, ξεκινώντας το **1950** από έναν φούρνο στη Σαντορίνη, όπου λειτουργούσε ως οικογενειακή επιχείρηση. Το **1971** η οικογένεια μετεγκαθίσταται στην Αγία Παρασκευή Αττικής όπου μεταφέρει τη δραστηριότητά της. Στα πρώτα της βήματα στη πρωτεύουσα, η επιχείρηση διατηρεί έναν τοπικό και περιφερειακό χαρακτήρα καθώς μάχεται για την αποδοχή της από την περιοχή. Σταδιακά γίνεται γνωστή και προσπαθεί να επεκτείνει τη δραστηριότητά της.

Το **1980** το αρτοποιείο της οικογένειας πωλεί χονδρικώς μαύρο ψωμί ολικής άλεσης και παξιμάδια σε καταστήματα υγιεινής διατροφής. Το **1984** η επιχείρηση μεταφέρεται στην Παιανία Αττικής όπου δημιουργείται η εταιρεία

³³ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/category/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/2017-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/>

“Ηλίας Καραμολέγκος & Υιός Ο.Ε.” και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και χονδρική εμπορία ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Στην περίοδο αυτή αρχίζει και η δημιουργία του ιδιόκτητου δικτύου διανομής της εταιρείας. Το **1989** αποτελεί χρονιά η οποία απέκτησε τη σημερινή νομική της μορφή: «Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.». Το **1991** εν όψει ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, η έδρα της μεταφέρεται στη περιοχή Κορωπίου, στη θέση Τζήμα, όπου εδρεύει μέχρι σήμερα. Το **1999** έχοντας ως αξίες την ποιότητα, την υπευθυνότητα και το πάθος για πρόοδο & ανάπτυξη, δημιούργησε το πρώτο ψωμί για τοστ με προζύμι. Παράλληλα, η εταιρεία εισέρχεται στην παράλληλη αγορά του Χ.Α.Α.

Το **2000** αποκτά μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας «Απολλώνιο Α.Β.Ε.Ε.» Το **2001** στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης και βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της, η εταιρεία λαμβάνει Πιστοποίηση ISO 9001-2000 και εφαρμόζει παραγωγικές διαδικασίες σύμφωνα με τα πρότυπα του HACCP. Τον Ιούνιο του **2003**, ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κος Εμμανουήλ Καραμολέγκος βραβεύτηκε από το Ε.Β.ΕΑ για τα επιχειρηματικά του επιτεύγματα με το “Βραβείο Αυτοδημιούργητου Επιχειρηματία”. Επίσης, το 2003 αποτελεί μια χρονιά σταθμός για την εταιρεία. Πρωτοπορεί και δημιουργεί το Ψίχατοστ, το πρώτο ψωμί για τοστ χωρίς κόρα. Το Δεκέμβριο της ίδιας χρονιάς, η εταιρεία προχώρησε στη σύναψη ομολογιακού δανείου ύψους 18.000.000, με σκοπό την αναδιάρθρωση του υφιστάμενου τραπεζικού δανεισμού. Το **2006** το ψωμί για τοστ με φυσικό προζύμι απέκτησε ακόμα μία μοναδική γεύση, το Πολύσπορο. Κέρδισε αμέσως τις προτιμήσεις των καταναλωτών δίνοντας άλλη διάσταση στην απόλαυση. Το **2007** στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε., με στόχο την κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή, κυκλοφόρησαν τα πρώτα έτοιμα κομμένα Ψωμάκια για Sandwich & Hamburger. Το **2009** έδωσε την απάντηση σε όλους εκείνους που αναζητούν κάτι παραπάνω στο ψωμί σε φέτες: Γέννημα Θρέμμα, με αλεύρι Ολικής Άλεσης και με την αξεπέραστη νοστιμιά του φυσικού προζυμιού.

Το **2013** η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. πρωτοπορεί για ακόμα μία φορά, φέρνει μία νέα ιδέα το διπλωτό ψωμί. Ένα ψωμί νόστιμο και αφράτο, διαφορετικό από τα άλλα, γιατί διπλώνει στη μέση και επιτρέπει να φωλιάζει μέσα του κάθε ποικιλία υλικών. Το **2014** δημιουργεί το Δέκα μία νέα κατηγορία στο συσκευασμένο ψωμί διάρκειας 10 ημερών. Το Καραμολέγκος Δέκα διατηρεί τη γεύση και την αφρατότητά του αναλλοίωτη καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του, λόγω της μοναδικής συνταγής του και της ειδικής αδιαφανούς συσκευασίας του, που το προστατεύει από το φως.

Τον Νοέμβριο του **2015** έγινε σχετικός πλειστηριασμός για το σήμα 'Κατσέλης' το οποίο κατέληξε στην Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος. Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος πριν λάβει την απόφαση αυτή είχε πραγματοποιήσει έρευνες αγοράς, όπου διαπίστωσε την υψηλή δημοφιλία του σήματος "Κατσέλης" παρά το γεγονός, μάλιστα, ότι αυτό απουσίαζε από τα ράφια των καταστημάτων. Μέσα από αυτή την επιχειρηματική κίνηση η "Καραμολέγκος" επιδίωξε αφενός να διευρύνει το μερίδιό της, αξιοποιώντας την ισχυρή αναγνωρισιμότητα που έχει ακόμη το σήμα "Κατσέλης" αφετέρου να ενισχύσει περαιτέρω την αγορά συσκευασμένου ψωμιού. Η επανατοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά έγινε στις 26 Σεπτεμβρίου **2016**.

Στις αρχές του **2018** η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος λανσάρει ένα νέο παξιμάδι δινοντάς του το ιστορικό όνομα "Παξαμάς" με την εν λόγω σειρά προϊόντων, να περιλαμβάνει έξι διαφορετικά προϊόντα.

Όλα αυτά τα χρόνια η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος με αγάπη και μεράκι συνδυάζει για την παρασκευή των προϊόντων της, αξίες διατροφής και σύγχρονες μεθόδους παραγωγής με στόχο να προσφέρει συνεχώς τα καλύτερα προϊόντα άρτου στην ελληνική οικογένεια.³⁴

³⁴ <https://karamolegos-bkr.gr/i-istoria-mas/>

3.3 Ο όμιλος

Η Αρτοποιομηχανία ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε, μητρική εταιρεία του Ομίλου, ιδρύθηκε με τη σημερινή της νομική μορφή το 1989. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη θέση Τζήμα , Κορωπί.

Η εταιρεία «ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε.» , ιδρύθηκε με τη σημερινή της νομική μορφή στις 07.11.1989 (ΦΕΚ 3882/09.11.1989). Η διάρκεια της εταιρείας έχει οριστεί ενενήντα (90) χρόνια δηλαδή έως τις 31.12.2079. Για τη λειτουργία των εργοστασιακών εγκαταστάσεων της εταιρείας έχει εκδοθεί απο τη διεύθυνση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Ανατολικής Αττικής η υπ' αριθμό 2929/2010 άδεια λειτουργίας.

Ο όμιλος αποτελείται από τις εταιρίες , που περιλαμβάνονται στην ενοποίηση όπως απεικονίζονται στο παρακάτω Παράρτημα 4.³⁵

Παράρτημα 4

Εταιρίες του Ομίλου

Εταιρεία	Έδρα	% Συμμετοχής	Μέθοδος Ενοποίησης
ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε.	Θέση: Τζήμα Κορωπί	Μητρική	
ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ Α.Β.Ε.Ε.	Θέση: Τζήμα Κορωπί	60%	Ολική Ενοποίηση
KARAMOLEGOS BAKERY ROMANIA S.A.	Popesti: Leordeni Ρουμανία	92,57%	Ολική Ενοποίηση

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Η ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ Α.Β.Ε.Ε., κορυφαία ελληνική εταιρεία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη αλυσίδας ομώνυμων καταστημάτων, των γνωστών σε όλους “ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ”. Με στόχο να προσφέρει καθημερινή γευστική απόλαυση στον καταναλωτή, διατηρεί σήμερα 23 καταστήματα ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ σε

³⁵ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

κομβικά σημεία της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας και συνεχώς αναπτύσσεται. Παράλληλα, η ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ ασχολείται με τη χονδρική πώληση ή food service με τα προϊόντα της ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία, καφέ, αεροπορικές εταιρείες, κυλικεία νοσοκομείων, πανεπιστημίων, εργοστασίων, σχολείων, επιχειρήσεων κ.λ.π. Με ένα μοναδικό στην Ελλάδα concept παραγωγής και λειτουργίας και χρησιμοποιώντας μόνο επώνυμες, πιστοποιημένες και α' ποιότητας πρώτες ύλες, από τους καλύτερους οίκους της Ελλάδας και της Ευρώπης, η ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ προσφέρει στον Έλληνα καταναλωτή φρέσκα, υγιεινά και γευστικά προϊόντα, σε μια τεράστια ποικιλία, ικανή να καλύψει κάθε διατροφική του ανάγκη και γευστική προτίμηση.³⁶

Η εταιρεία Karamolegos Bakery Romania SA συστάθηκε στην Ρουμανία στις 13 Οκτωβρίου 2005 ως ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ) σύμφωνα με τον περί Εταιρειών Νόμο 31/1990 της Ρουμανίας. Η έδρα της βρίσκεται στη διεύθυνση 52 Splaiul Independentei , Office no.8, 5th District, Βουκουρέστι, Ρουμανία. Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας είναι η παραγωγή και πώληση φρέσκων ειδών ζαχαροπλαστικής, αρτοσκευασμάτων και γλυκισμάτων.

3.4 Παραγόμενα προϊόντα της εταιρείας

Το χαρτοφυλάκιο των παραγόμενων προϊόντων της εταιρείας Καραμολέγκος αποτελείται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ψωμί για Τοστ (Καραμολέγκος με φυσικό προζύμι, Καραμολέγκος Ψίχατοστ, Καραμολέγκος ΔΕΚΑ, Κατσέλης Το Παραδοσιακό, Κατσέλης Το ΤΟΣΤ)
- Ψωμί σε Φέτες (Καραμολέγκος Γέννημα Θρέμμα, Καραμολέγκος ΔΕΚΑ)
- Ψωμί για το Τραπέζι (Καραμολέγκος Αργοψημένο, Κατσέλης Ψωμί Γερμανικού Τύπου)

³⁶ https://www.apollonion-bakery.gr/el_GR/company.html

- Ψωμάκια για Σάντουιτς (Καραμολέγκος Ψωμάκια, Κατσέλης Τα Σαντουιτς, Κατσέλης Τα Μπέργκερ)
- Πίτες (Καραμολέγκος Αξιαγάπιτες)
- Τσουρέκι (Καραμολέγκος Πολίτικο Τσουρέκι)
- Τρίμμα Γαλέτας (Καραμολέγκος Τρίμμα Γαλέτας)
- Κριτσίνια (Κατσέλης Τα Κριτσίνια Μακεδονικά)

Κάθε κατηγορία προϊόντων περιέχει ποικιλία ειδών άρτου, γεύσης και αρωμάτων.

3.5 Διοίκηση της εταιρείας

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από 8 συμβούλους, εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για πενταετή (5ετή) θητεία, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους, η οποία δεν μπορεί να περάσει την εξαετία.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη Διοίκηση της εταιρικής περιουσίας και την εκπροσώπηση της εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν την εταιρεία μέσα στο πλαίσιο του εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με τον νόμο ή αυτό το Καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Το παρόν Δ.Σ., του οποίου η θητεία λήγει τον Ιούλιο του 2022, απαρτίζεται από τους εξής:

- Δημήτριος Κανελλόπουλος, Οικονομολόγος, Πρόεδρος (μη εκτελεστικό μέλος)
- Εμμανουήλ Καραμολέγκος, Επιχειρηματίας, Διευθύνων Σύμβουλος (εκτελεστικό μέλος)
- Μαρία Καραμολέγκου, Επιχειρηματίας, Αντιπρόεδρος (εκτελεστικό μέλος)
- Βασίλειος Παντελής, Οικονομολόγος, Μέλος (εκτελεστικό μέλος)

- Βασίλειος Ευαγγέλου, Επιχειρηματίας, Μέλος (μη εκτελεστικό μέλος)
- Παύλος Κανελλόπουλος, Οικονομολόγος, Μέλος (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος)
- Απόστολος Παπαδόπουλος, Οικονομολόγος, Μέλος (ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος)
- Κωνσταντίνος Δούκας, Χημικός Μηχανικός, Μέλος (μη εκτελεστικό μέλος)³⁷

3.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος, μια εταιρεία με απόλυτα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, βασίζει τη διαρκή, αλματώδη ανάπτυξή της και την κατάκτηση της κορυφής στην αγορά του ψωμιού σε αφοσιωμένους και αποδοτικούς ανθρώπους, που αποτελούν την κινητήριου δύναμη της εταιρείας. Η εταιρεία διατηρεί, εδώ και αρκετά χρόνια, έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι σήμερα ξεπερνούν τους 415.

Έχει συνδέσει απόλυτα την ανάπτυξή της, με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων της και για αυτό τον λόγο, επενδύει συνεχώς σε αυτούς. Προσφέρει στους ανθρώπους της, την δυνατότητα να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και στηρίζει έμπρακτα την επαγγελματική τους ανέλιξη.

Το όραμα του ιδρυτή, ο σεβασμός για τη δουλειά και την εταιρεία, καθώς και η αγάπη για το ψωμί μεταφέρονται σαν «κληρονομικό χάρισμα» από τη πρώτη γενιά των εργαζομένων στις επόμενες και γίνονται θεμέλιο της επιτυχίας.

Στο παράρτημα 5 που ακολουθεί παρατίθεται η εξέλιξη του προσωπικού της εταιρείας κατά τη περίοδο 2015-2017 σύμφωνα με τα παραρτήματα των οικονομικών καταστάσεων των αντίστοιχων χρήσεων.

³⁷ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1255611/neo-ds-gia-tin-artobiomixania-karamolegkos>

Παράρτημα 5

Εξέλιξη Προσωπικού Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

Κατηγορία	2015	2016	2017
Διοικητικοί υπάλληλοι	49	49	55
Προσωπικό παραγωγής	153	155	158
Προσωπικό διάθεσης	200	192	202
Σύνολο	402	396	415

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Το 9% των εργαζομένων είναι πτυχιούχοι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης και είναι κυρίως εξειδικευμένοι επιστήμονες στη παραγωγή, την πληροφορική και τις οικονομικές επιστήμες. Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού είναι 36 ετών.

Κύριο μέλημα της διοίκησης της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση άριστων εργασιακών σχέσεων με το προσωπικό. Ειδικότερα, η εταιρεία επιδιώκει και εξασφαλίζει την βελτίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων με τη συνεχή εκπαίδευση, μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων ενημέρωσης και μέσω σεμιναρίων διοίκησης και προώθησης πωλήσεων.

Επισημαίνεται ότι η εταιρεία διαθέτει κανονισμό εργασίας. Την εφαρμογή και την τήρηση του εν λόγω κανονισμού παρακολουθεί η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.³⁸

3.7 Όραμα της εταιρείας

Το όραμα της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε όπως αυτό αποτυπώνεται στην επίσημη ιστοσελίδα της είναι:

³⁸ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

«Όραμά μας είναι να προσφέρουμε δημιουργίες ψωμιού, που προσθέτουν διατροφική αξία και ενδιαφέρον στην καθημερινότητα της οικογένειας.»³⁹

3.8 Αξίες της εταιρείας

Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που μαθαίνονται και διανέμονται από τα μέλη της εταιρείας και μεταδίδονται από γενιά σε γενιά. Η εταιρική κουλτούρα γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες των δημιουργών και της επιχείρησης. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας. Περιλαμβάνει συχνά έναν αριθμό άτυπο κανόνων εργασίας που οι υπάλληλοι ακολουθούν χωρίς αμφιβολία. Αυτές οι εργασιακές πρακτικές με την πάροδο του χρόνου αποτελούν μέρος της αναμφισβήτητης παράδοσης μιας εταιρείας. Επομένως, η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες της εταιρείας.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, η εταιρεία λειτουργεί με γνώμονα θεμελιώδεις αξίες που παραμένουν αναλλοίωτες με την πάροδο του χρόνου:

- Ποιότητα

Ποιότητα είναι η απόλυτη δέσμευσή μας να προσφέρουμε προϊόντα που παρασκευάζονται από άριστες πρώτες ύλες, έχουν υψηλή διατροφική αξία και μοναδική γεύση. Αυτό αποτελεί και τη βάση της σχέσης εμπιστοσύνης που έχουμε αναπτύξει με τους καταναλωτές μας.

- Υπευθυνότητα

Προς τους καταναλωτές, προσφέροντας ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα.
Προς τους συνεργάτες της, έχοντας μια διαχρονική συνέπεια στις σχέσεις της.
Προς τους εργαζόμενούς της, τους οποίους θεωρεί την κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης της. Προς το κοινωνικό σύνολο, φροντίζοντας να ενισχύει, όπου

³⁹<https://karamolegos-bkr.gr/to-orama-mas/>

μπορεί, ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και να υπηρετεί έμπρακτα υψηλούς κοινωνικούς σκοπούς και αξίες.

- Πρόοδος και ανάπτυξη

Η έρευνα, η ανάπτυξη και η καινοτομία αποτελούν βασικές έννοιες της λειτουργίας μας. Κεντρικό μέλημα και προσανατολισμός μας είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, τόσο για την ασφάλεια όσο και για την παραγωγή των προϊόντων μας. Προσφέρουμε προϊόντα που διαφυλάσσουν αλλά και διαδίδουν την ελληνική/μεσογειακή γευστική κουλτούρα, προσαρμοσμένη στους ρυθμούς και τις ανάγκες της σύγχρονης ζωής.⁴⁰

3.9 Εγγύηση Ποιότητας

Η ποιότητα της ζωής μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ποιότητα της διατροφής μας. Στην Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος έχουν έντονη την αίσθηση αυτής της ευθύνης, καθώς ζυμώνουν ψωμί, το πιο βασικό κομμάτι της διατροφής όλων μας.

Το μεράκι τους είναι αποκλειστικά και μόνο η ποιότητα σε όλα της τα επίπεδα. Η επιλογή των υλικών, οι υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και το τελικό προϊόν υποδηλώνουν αυτό το μέλημά τους.

Ο μονιμότερος στόχος τους όμως είναι η συνεχής βελτίωση καθώς και η διαρκής ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Όλες οι επιλογές της εταιρείας και η εφαρμογή τους στρέφονται γύρω από αυτό το στόχο και ως ανταμοιβή έρχεται, πάντοτε, η αγάπη και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Όλα τα ανωτέρω προϋποθέτουν την εφαρμογή ποιότητας αλλά και την προδιαγράφουν. Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος χορηγεί όλους τους αναγκαίους πόρους για την τήρηση αυστηρά υψηλών προδιαγραφών, που συνοδεύονται από τη διενέργεια συνεχών και αυστηρών ελέγχων από το

⁴⁰<https://karamolegos-bkr.gr/to-orama-mas/>

εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό της και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO 9001: 2008, ISO 22000:2005 & BRC.

3.10 Έρευνα & Ανάπτυξη

Η Αρτοποιηχανία Καραμολέγκος είναι σταθερά προσανατολισμένη στην έρευνα και την ανάπτυξη, διαθέτοντας όλους τους απαραίτητους πόρους, τόσο ανθρώπινους όσο και οικονομικούς.

Χαρτογραφώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς, έχει επενδύσει στη δημιουργία του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης νέων προϊόντων, το οποίο αναζητά διαρκώς νέες ιδέες, με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, χωρίς όμως τον οποιοδήποτε συμβιβασμό στη γεύση και την απόλαυση.

Μέσα από μια εκτεταμένη διαδικασία ερευνών και πειραματισμού μιας έμπειρης ομάδας επιστημονικού προσωπικού, εξασφαλίζει την έγκαιρη και επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως το Ψίχατοστ, τις Φωλιές και το Δέκα, αλλά και την ποιοτική βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων της.

3.11 Δίκτυο Διανομής

Το δίκτυο διανομής της Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος, αποτελείται από 6 σύγχρονα κέντρα διανομής σε όλη την Ελλάδα: Αττική, Πάτρα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Ηράκλειο και Ιωάννινα, με ιδιόκτητο στόλο 187 αυτοκινήτων/φορτηγών.

Επίσης, οι 32 συνεργάτες – αντιπρόσωποι, όπως αυτοί παρουσιάζονται στο Παράρτημα 6, έχουν επιλεγεί με αυστηρά κριτήρια ώστε να διακινούν κάτω από άριστες συνθήκες τα προϊόντα «Καραμολέγκος» και να εξυπηρετούν κυρίως νησιά και απομακρυσμένους νομούς ώστε να καλύπτουμε κάθε γωνιά της Ελλάδας.

Παράρτημα 6

Παρουσίαση αντιπροσώπων της εταιρείας ανά περιοχή

Αντιπρόσωποι	Περιοχή
Καλαμάτα	Αρκαδία, Λακωνία, Μεσσηνία
Ρόδος	Ρόδος, Λέρος
Αργοναυπλία	Άργος, Ναύπλιο, Σπέτσες
Μυτιλήνη	Μυτιλήνη
Χίος	Χίος
Αττικής	Λαύριο, Νέα Μάκρη, Σαλαμίνα
Κως	Κως
Κεφαλλονιά	Κεφαλλονιά
Λήμνος	Λήμνος
Σύρος	Σύρος
Σάμος	Σάμος
Σαντορίνη	Σαντορίνη
Σκιάθος	Σκιάθος
Ικαρία	Ικαρία
Νάξος	Νάξος
Άνδρος	Άνδρος
Μύκονος	Μύκονος
Πάρος	Πάρος
Πόρος	Πόρος
Τήνος	Τήνος

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Όλα τα φορτηγά / αυτοκίνητα διαθέτουν αυτόνομο μηχανογραφικό σύστημα τιμολόγησης το οποίο επιτρέπει μεγάλη ευελιξία στο τομέα των πωλήσεων. Με το ενσωματωμένο μηχανογραφικό σύστημα επιτυγχάνεται:

- Άριστος έλεγχος του δικτύου
- Ελαχιστοποίηση των επιστροφών
- Άμεση πληροφόρηση για τα αποθέματα, τις πωλήσεις και τους λογαριασμούς των πελατών.

Αποτέλεσμα της σωστής οργάνωσης του δικτύου διανομής είναι αφενός η αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων της εταιρείας στην αγορά και αφετέρου η σημαντική μείωση των εξόδων διάθεσης.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος παρακολουθεί σε καθημερινή βάση την κίνηση των προϊόντων της σε αρκετά σημεία πώλησης (μεγάλα super markets) μέσω συστήματος merchandisers και προσαρμόζει ανάλογα, τόσο τα προϊόντα της στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, όσο και τη πολιτική διάθεσης των προϊόντων προς τα σημεία πώλησης.

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της σε περισσότερα από 2.100 σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων και μεγάλα super markets. Η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων πώλησης τροφίμων οδήγησε και στη δημιουργία προϊόντων private labels. Έτσι, σήμερα η εταιρεία παράγει σειρά προϊόντων για λογαριασμό των μεγαλύτερων αλυσίδων super markets (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, My Market, Lidl Hellas, κ.α.) κατέχοντας περίπου το 94% της αγοράς αρτοσκευασμάτων private labels. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η πολυετής σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ της εταιρείας και των super market, επιτρέπει στην εταιρεία να έχει εξαιρετική αντιμετώπιση όσον αφορά στην τοποθέτηση των προϊόντων με το δικό της όνομα στα ράφια των καταστημάτων των μεγάλων αλυσίδων.⁴¹

⁴¹ http://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1238769101-annual_report_02_5_.pdf

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Ηλεκτρονικές Πηγές

http://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1238769101-annual_report_02_5_.pdf

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1255611/neo-ds-gia-tin-artobiomixania-karamolegkos>

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/>

<http://www.kathimerini.gr/874502/article/oikonomia/epixeirhseis/to-shma-katselhs-e3agorase-h-artoviomhxania-karamolegkos>

<https://www.minimarketmag.gr/paxamas-neo-proion-apo-tin-karamolegkos/>

https://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1275553452-OIKAT_ROM_2008.pdf

https://www.apollonion-bakery.gr/el_GR/company.html

<http://www.katselis-bkr.gr/>

<https://karamolegos-bkr.gr/to-orama-mas/>

<https://investors.karamolegos-bkr.gr/category/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/2017-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/>

<https://karamolegos-bkr.gr/i-istoria-mas/>

<https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

4.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος

Η Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.) και οι εκάστοτε κυβερνήσεις επιβάλλουν περιβαλλοντικούς κανονισμούς που αφορούν τη βιομηχανία μεταποίησης τροφίμων. Διάφοροι ομοσπονδιακοί περιβαλλοντικοί κανονισμοί και καταστατικά όπως ο νόμος περί καθαρού ύδατος, ο νόμος περί καθαρού αέρα, ο νόμος για τη πρόληψη της ρύπανσης και ο νόμος περί διατήρησης και ανάκτησης πόρων έχουν αλλάξει τον τρόπο όπου οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων χειρίζονται τα προϊόντα τους και τα απορρίματα.

Οι κανονισμοί με το πέρασμα των χρόνων γίνονται όλο και πιο αυστηροί. Ιδιαίτερα οι κανονισμοί γύρω από την απόρριψη των λυμάτων είναι οι πρωταρχικοί ρυθμιστικοί παράγοντες στις βιομηχανίες επεξεργασίας τροφίμων. Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν άδεια εθνικού συστήματος απαλλαγής από τους ρύπους.

Οι συγκεκριμένοι κανονισμοί πολλές φορές κάνουν το δημόσιο συναίσθημα πιο θετικό απέναντι στις εταιρείες που τους ακολουθούν σε αντίθεση με τις υπόλοιπες.

4.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα δούμε το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης μέσω της Ανάλυσης PEST (Political, Economical, Social, Technological).

Πολιτικές Δυσμάνεις

Το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονη σταθερότητα τα τελευταία 30 χρόνια. Οι όποιες πολιτικές ανακατατάξεις ή αλλαγές γίνονται ήπια και με δημοκρατικές διαδικασίες, ενώ δεν διαβλέπεται κανένας άμεσος κίνδυνος ανατροπής της υπάρχουσας κατάστασης. Δύσκολα θα αλλάξει το πολιτικό γίγνεσθαι στην Ελλάδα (Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία).

Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας έχει μπει στη διαδικασία συνεχώς αλλαγών στο κυβερνητικό κόμμα, λόγω της οικονομικής κρίσης. Με τις εκλογές που διενεργήθηκαν τον Ιανουαρίου του 2015 άλλαξε η κυβέρνηση, όπου για πρώτη φορά στην Ελλάδα κυβερνά ένα αριστερό κόμμα, συγκεκριμένα το ΣΥΡΙΖΑ.

Η μεγάλη κρίση που διανύει η χώρα μας προξένησε πολλές αναστατώσεις όπως απεργίες, διαδηλώσεις, capital controls, κτλ. Η ελληνική κρίση είναι μέρος της κρίσης της Ευρωζώνης. Στα μέσα του 2010, και μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα.

Στην ίδια κατάσταση βρίσκεται ακόμα και σήμερα η χώρα μας. Το κλίμα που επικρατεί στους πολίτες είναι πολύ αρνητικό. Για παράδειγμα δεν υπάρχει ούτε ένας πολιτικός αρχηγός που να συγκεντρώνει περισσότερες θετικές απ' ό,τι αρνητικές γνώμες. Όλοι έχουν αρνητική δημοτικότητα.

Το Ελληνικό Κράτος χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία σε όλες τις δομές της δημόσιας ζωής του, κάτι που δρα ανασταλτικά πολλές

φορές για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Ένα άλλο αρνητικό στοιχείο του δημόσιου βίου είναι το μεγάλο ποσοστό αδιαφανών συναλλαγών και διαφθοράς που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις βαθμίδες του κρατικού μηχανισμού.

Είναι φανερό ότι οι αντοχές της εγχώριας βιομηχανίας εξαντλούνται, την ίδια στιγμή που η χώρα έχει περισσότερο από ποτέ ανάγκη την ανασυγκρότηση του παραγωγικού της μοντέλου για να εξέλθει από την κρίση. Η «εσωτερική υποτίμηση» δεν οδήγησε στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η παρατεταμένη αβεβαιότητα και η χρηματοδοτική ασφυξία ως απόρροια των capital controls, η υπερφορολόγηση και το υψηλό κόστος ενέργειας έφεραν συρρίκνωση της παραγωγής, μείωση της απασχόλησης και των αποδοχών. Στα 8 χρόνια της κρίσης, το μείγμα πολιτικής που εφαρμόστηκε, με το βάρος να πέφτει στους φόρους, δεν άφησε περιθώρια πολιτικών ενίσχυσης της βιομηχανίας, ενός κλάδου που παράγει την υψηλότερη προστιθέμενη αξία από κάθε άλλον και μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες απεξάρτησης από τις εισαγωγές. Τα ηχηρά λουκέτα μεγάλων εταιρειών, όπως οι βιομηχανίες ΙΜΑΣ, Softex, ΒΙΣ, Χαλυβουργική, Hellenic Steel, Βιομέκ, Nutriant, Pepsico HBH, Neoset, Shelman, Delica, είναι αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής.⁴²

Όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να τηρούν και να ακολουθούν αυστηρά τους κανόνες Υγιεινής Πρακτικής καθώς και τους Εθνικούς Οδηγούς Υγιεινής. Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε ότι η δραστηριότητα αυτή του κλάδου της αρτοποιίας πρέπει να ασκείται μόνο από επιχειρήσεις που διαθέτουν την άδεια λειτουργίας και εγκατάστασης για την επεξεργασία των πρώτων υλών μέχρι και το τελευταίο στάδιο των προϊόντων σύμφωνα με το ν.3325/2005. Για την άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων απαιτείται άδεια εγκατάστασης και λειτουργίας που χορηγούνται από την Αδειοδοτούσα Αρχή η οποία προβλέπεται στο άρθρο 2 του ν. 3325/2005 μετά από συμφωνία της αρμόδιας Υπηρεσίας Υγείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

⁴² <http://www.kathimerini.gr/859282/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/yfesh-kai-forologia-e3antllhsan-tis-antoxes-ths-viomhxanias>

Οι άδειες αυτές συνοδεύονται υποχρεωτικά από σχεδιαγράμμα θεωρημένο από την Αδειοδοτούσα Αρχή.

Τα κτήρια ή τα τμήματα που λειτουργούν για τις δραστηριότητες του κλάδου της αρτοποιίας υπάγονται στην κατηγορία Βιομηχανία-Βιοτεχνία σύμφωνα με το Κτηριοδομικό Κανονισμό μέσω της υπουργικής απόφασης του ν.304/1989. Όπως είναι προβλεπόμενο από τον νόμο οι χώροι των κτηρίων αποτελούνται από τα εξής διαμερίσματα: πρατήριο άρτου, αποθήκη αλεύρων, κλίβανοι και θερμοθάλαμοι, ζυμωτήρια, αποχωρητήριο και λουτρό εργαζομένων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι παραπάνω χώροι απαγορεύεται να αποτελούν διαμερίσματα υπογείου και αν αυτά βρίσκονται σε υψηλότερους ορόφους απαιτείται η εγκατάσταση ανελκυστήρα φορτίων ή οποιοδήποτε μέσων για τη μεταφορά των αλεύρων. Το ύψος των διαμερισμάτων του πρατηρίου άρτου, του ζυμωτηρίου όπως και του χώρου εκλίβανσης καθορίζεται περίπου σε 4 μέτρα ενώ των υπόλοιπων διαμερισμάτων το ύψος είναι προβλεπόμενο σύμφωνα με τις διατάξεις του Κτηριοδομικού Κανονισμού και τις κείμενες υγειονομικές διατάξεις.

Όσον αφορά την ασφάλεια των τροφίμων σύμφωνα με το κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2004, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον χώρο τροφίμων και ποτών είναι υποχρεωμένοι να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία σχετικά με τη ποιότητά τους και τα διεθνή πρότυπα του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων. Η κοινοτική πολιτική σχετικά με το τομέα της υγιεινής των τροφίμων βασίζεται σε μερικές πολύ σημαντικές αρχές, όπως, την ανάλυση των κινδύνων των τροφίμων, τα μικροβιολογικά κριτήρια σχετικά με τη θερμοκρασία, τον έλεγχο σωστής υγιεινής και τον έλεγχο αυτών για τη διαθεσιμότητά τους στο εμπόριο.⁴³

Οικονομικές Δυνάμεις

Η διεθνής οικονομική δραστηριότητα παραμένει σε πτωτική πορεία. Η χρηματοοικονομική κρίση σε συνδυασμό με τις σχετικά υψηλές τιμές του

⁴³ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

πετρελαίου, των εμπορευμάτων και των τροφίμων, είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικής αβεβαιότητας στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η κλιμακούμενη κρίση στις χρηματοπιστωτικές αγορές προκάλεσε διεθνώς σημαντικά προβλήματα φερεγγυότητας σε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και περιορισμό της ρευστότητας στη διατραπεζική αγορά. Αποτέλεσμα ήταν η σημαντική μείωση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και η αυξανόμενη αβεβαιότητα.

Η οικονομική κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει εξίσου αβέβαιη. Από τα τέλη του 2009 και αρχές 2010, εξαιτίας συνδυασμού διεθνών (οικονομική κρίση) και τοπικών (ανεξέλεγκτες δαπάνες κατά την περίοδο μέχρι τις εκλογές του 2009) παραγόντων η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, καθώς έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα αρνητικά γεγονότα επέφεραν σειρά υποβαθμίσεων της πιστοληπτικής ικανότητας της ελληνικής οικονομίας, με αποτέλεσμα να παγώσουν για την Ελλάδα οι αγορές χρήματος και κεφαλαίων και να ασκηθούν ισχυρότατες πιέσεις στη ρευστότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και της οικονομίας.

Ανοδο 1,2% παρουσίασε ο πληθωρισμός, μετά από 45 μήνες συνεχούς μείωσης και μηδενική μεταβολή τον περασμένο Δεκέμβριο. Ώθηση έδωσε κυρίως η άνοδος των τιμών στα είδη διατροφής, στα αλκοολούχα ποτά, στη στέγαση, στις μεταφορές, στις επικοινωνίες και στην εστίαση.

Όπως ανακοίνωσε η Ελληνική Στατιστική Αρχή, ο γενικός δείκτης τιμών καταναλωτή αυξήθηκε 1,2% τον Ιανουάριο από μηδενική μεταβολή τον Δεκέμβριο του 2016 και έναντι μείωσης 0,7%, που σημειώθηκε τον Ιανουάριο του 2016.

Σχετικά με την εξέλιξη των ποσοστών ανεργίας και του εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα καταγράφεται το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην ΕΕ, υποχωρώντας όμως στο 23%, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, για τον Οκτώβριο του 2016.

Από τα στοιχεία της Eurostat προκύπτει διαρκή κάμψη της ανεργίας στην

Ελλάδα από τον Ιανουάριο του 2016 οπότε και βρέθηκε στο 24,3%. Έκτοτε η ανεργία έχει υποχωρήσει κατά 1,3% στο 23% με την τάση να είναι έντονα και επιταχυνόμενα πτωτική.

Ωστόσο παραμένει πολύ υψηλότερα από το μέσο όρο των 19 χωρών της Ευρωζώνης που διαμορφώνεται στο 9,6%, στην Ελλάδα η ανεργία ήταν στο 20,8% τον Νοέμβριο του 2017. Η ανεργία παρουσιάζει πτωτική τάση σε μηνιαία βάση στην Ευρωζώνη υποχωρώντας στο 9,6% τον Δεκέμβριο από 9,7% το Νοέμβριο. Στην ΕΕ, των 28 η ανεργία έμεινε σταθερή στο 8,2% σε μηνιαία βάση παρουσιάζοντας όμως σημαντική κάμψη 0,8% σε ετήσια. Η Ελλάδα διαθέτει το υψηλότερο ποσοστό των νέων ανέργων (44,2%) ενώ ακολουθούν Ισπανία (42,9%) και Ιταλία (40,1%). Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat προβλέπεται μείωση της ανεργίας στο 18% το 2021.⁴⁴

Κοινωνικές Δυνάμεις

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πάντα ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις επιχειρησιακές δραστηριότητές τους.

Ο πληθυσμός της Ελλάδας, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ είναι μειωμένος κατά 0,68% (ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας), κατά την 1η Ιανουαρίου του 2016. Όπως αναφέρει, ο αριθμός των μόνιμων κατοίκων ανήλθε σε 10.783.748 άτομα, εκ των οποίων 5.224.210 άνδρες και 5.559.538 γυναίκες. Σημειώνεται ότι την 1η Ιανουαρίου του 2015, ο πληθυσμός ανερχόταν σε 10.858.018 άτομα.

Η μείωση συνιστά απόρροια της φυσικής κάμψης του πληθυσμού, η οποία ανήλθε σε 29.365 άτομα (91.847 γεννήσεις - 121.212 θάνατοι) αλλά και της αρνητικής καθαρής μετανάστευσης, η οποία διαμορφώθηκε σε 44.905 άτομα (64.446 εισερχόμενοι - 109.351 εξερχόμενοι).

⁴⁴ <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/40162>

Την ίδια ώρα, ο πληθυσμός ηλικίας 0 έως 14 ετών ανήλθε στο 14,4% επί του συνολικού πληθυσμού, ενώ ο πληθυσμός ηλικίας 15 έως 64 ετών στο 64,3% και ο πληθυσμός ηλικίας 65 και άνω ετών στο 21,3%.⁴⁵

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας, αυξημένο άγχος και μείωση του ελεύθερου χρόνου. Όλες αυτές οι καταστάσεις οδηγούν σε αλλαγές των καταναλωτικών και διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων. Οι Έλληνες τρώνε κατά μέσο όρο 3 - 4 γεύματα την ημέρα, με τους περισσότερους να μην τρώει πρωινό, να παραγγέλνει συχνά έτοιμο φαγητό και να καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στη ταξινόμηση των πιο υπέρβαρων λαών της Ευρώπης.

Αντίθετα, φαίνεται να κυριαρχεί η τάση για ενημέρωση και κατανάλωση πιο υγιεινών τροφών, καθώς και βασικών κατηγοριών τροφίμων της μεσογειακής διατροφής. Το φαινόμενο αυτό έχει οδηγήσει στην ανάδειξη κατηγοριών προϊόντων που μέχρι πρότινος δεν υπήρχαν στην ελληνική αγορά, όπως είναι τα βιολογικά τρόφιμα.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της σημερινής κοινωνίας και να συνδυάζουν το 'γρήγορο' φαγητό με την υγιεινή διατροφή, τα βιολογικά προϊόντα και όλες τις καινούργιες τάσεις, ώστε να βρίσκονται στη πρώτη γραμμή της επιλογής των καταναλωτών.

Η αγορά του ψωμιού είναι μια αμυντική αγορά βασικού και φθηνού είδους διατροφής, κινείται σταθεροποιητικά τα τελευταία χρόνια. Το Food Marketing Institute (FMI) και τον Grocery Manufacturers Association (GMA), με τίτλο «Capitalizing on the shifting consumer food value equation», οι παραδοσιακοί παράγοντες πάνω στους οποίους οι καταναλωτές βάσιζαν την αγοραστική τους απόφαση γύρω από τα τρόφιμα, έως τώρα, ήταν η γεύση, η τιμή και η ευκολία. Ο αριθμός των καταναλωτών που αποφάσιζαν βάσει άλλων παραγόντων ήταν μικρός. Η έρευνα έδειξε ότι, ενώ οι παραδοσιακοί παράγοντες διατηρούν τη θέση τους, ο αριθμός των καταναλωτών που

⁴⁵ https://www.statistics.gr/documents/20181/1210503/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.pdf/e1ac0b1c-8372-4886-acb8-d00a5a68aabe

θεωρούν και άλλους παράγοντες σημαντικούς έχει αυξηθεί εξαιρετικά, σε βαθμό που να μην θεωρούνται πλέον «niche». Ανάμεσά τους, η «υγεία & ευεξία» αποτελεί τον πιο σημαντικό και πολύπλοκο παράγοντα που επηρεάζει την αγοραστική απόφαση.

Οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι γύρω από τα διατροφικά θέματα και ενώ οι τάσεις carb-free και gluten-free είναι εν δυνάμει απειλή, οι εταιρείες εξισορροπούν τις απώλειες με λανσαρίσματα και καινοτομίες που απευθύνονται στον διατροφικά ευαισθητοποιημένο καταναλωτή.⁴⁶

Τεχνολογικές Δυνάμεις

Η τεχνολογία και η καινοτομία έχουν αλλάξει δραστικά το κλάδο της αρτοβιομηχανίας. Οι νέες τεχνικές παραγωγής, το ηλεκτρονικό εμπόριο και η ανάπτυξη των προϊόντων έχουν διαμορφώσει τις νέες λειτουργίες των επιχειρήσεων στην βιομηχανία. Έχουν δημιουργηθεί μονάδες παραγωγής μικρής κλίμακας οι οποίες εκτελούν τις ίδιες λειτουργίες με τις μονάδες παραγωγής μεγάλης κλίμακας. Αυτό καθιστά τους αρτοποιούς του λιανεμπορίου περισσότερο ανταγωνιστικούς με τους μεγάλους εμπόρους, αφού μπορούν να παράγουν αποτελεσματικά εξειδικευμένα προϊόντα ψωμιού χρησιμοποιώντας ένα αυτοματοποιημένο σύστημα. Αν και αυτό μειώνει το κόστος εργασίας για τις μικρές επιχειρήσεις, έχει επίσης οδηγήσει σε μείωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, το ηλεκτρονικό εμπόριο και η τεχνολογία κατασκευής αποτελούν σημαντική εξέλιξη στο κλάδο της αρτοβιομηχανίας. Η μηχανοργάνωση της διαδικασίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια. Για παράδειγμα, με την εισαγωγή των μεταφορέων, των συγκολλητών και των αυτοματοποιημένων συσκευαστών, η διαδικασία της συσκευασίας έχει βελτιωθεί σημαντικά. Επίσης, τα νέα συστήματα χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των αποθεμάτων, της παραγωγής και των παραγγελιών. Αυτές οι εφαρμογές ενισχύουν τη σχέση μεταξύ

⁴⁶ <http://www.fortunegreece.com/article/giati-i-ellines-epichirimaties-echoun-strafti-sto-psomi/>

προμηθευτή και πελάτη. Επίσης, βοηθούν τον παραγωγό να υπολογήσει με μεγάλη ακρίβεια την ζήτηση της αγοράς.

Η καινοτομία των προϊόντων έχει αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη σημασία στο συγκεκριμένο κλάδο. Οι παραγωγοί θα πρέπει να δημιουργούν συνέχεια νέα προϊόντα τα οποία απευθύνονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Επίσης, μεγάλες εταιρίες προσλαμβάνουν επιστήμονες και ειδικούς για έρευνες προϊόντων και την ανάπτυξη της αγοράς. Αυτές οι νέες τεχνολογίες, συστήματα και καινοτομίες συνέβαλαν και συνεχίζουν να συμβάλουν σημαντικά στο περιβάλλον της αρτοποιιομηχανίας.

4.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος

Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Michael Porter καθορίζουν το πιθανό κέρδος στο κλάδο. Οι πέντε αυτές δυνάμεις αφορούν την απειλή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, την απειλή από υποκατάστα προϊόντα, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όσο ισχυρότερη είναι κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις τόσο πιο περιορισμένες είναι οι εταιρείες στο να ανεβάσουν τις τιμές και να αποκτήσουν μεγαλύτερη κερδοφορία.

Απειλή Νεοεισερχομένων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο φέρνουν σε αυτό νέες ικανότητες, την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Οι περισσότερες εδραιωμένες εταιρείες του κλάδου θεωρούν ότι οι νεοεισερχόμενοι αποτελούν απειλή για τους. Η απειλή εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου σε κάθε κλάδο.

Στο κλάδο της αρτοποιιομηχανίας η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι σχετικά χαμηλή διότι το ποσό των πόρων που απαιτούνται για την έναρξη μιας επιχείρησης και την ανάπτυξη ενός δικτύου διανομής είναι μεγάλο. Ορισμένα από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, το switching cost,

η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, η κυβερνητική πολιτική. Τα εμπόδια εισόδου στο κλάδο της αρτοβιομηχανίας είναι χαμηλά αν και η αρχική επένδυση κεφαλαίου μπορεί να είναι υψηλή ανάλογα με τη κλίμακα παραγωγής. Εκείνοι που δεν μπορούν να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση για να κάνουν τις συγκεκριμένες επενδύσεις δεν θα μπορέσουν να μπουν στο κλάδο.⁴⁷

- **Οικονομίες κλίμακας:** Η συντελούμενη τα τελευταία έτη συγκέντρωση στον κλάδο αναμένεται να δημιουργήσει πιο βιώσιμα επιχειρηματικά σχήματα στο λιανεμπόριο, που θα μπορούν να εκμεταλλευθούν οικονομίες κλίμακας, να έχουν υγιέστερη οικονομική δομή αλλά και να διεκδικούν καλύτερους όρους από τους εγχώριους προμηθευτές τους. Σε αυτό το περιβάλλον, η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος θα συνεχίσει να βγάζει νέα προϊόντα που θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, θα διατηρήσει την ανταγωνιστική της τιμολογιακή πολιτική και θα συνεχίσει την εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών σε όλες τις λειτουργίες της.⁴⁸
- **Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής:** Οι επιχειρήσεις του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων διαθέτουν τα εξεταζόμενα προϊόντα στη λιανική αγορά μέσω του καναλιού FOOD (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.ά.) και του καναλιού CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά.). Το κανάλι FOOD εκτιμάται ότι καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Μικρό μέρος της αγοράς καλύπτεται από σημεία πώλησης, όπως καντίνες, τουριστικά/εποχιακά καταστήματα, χώροι αναψυχής κ.α. Στο σημείο αυτό σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι περισσότερα περιθώρια κέρδους στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο κλάδο μπορούν να έρθουν από το κομμάτι της αγοράς του food service. Δηλαδή για

⁴⁷ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

⁴⁸ <http://www.businessnews.gr/article/33645/karamolegkos-ayxisi-toy-tziroy-tis-logo-tis-epektasis-tis-apollonion>

επαγγελματική χρήση, όπως κασταστήματα γρήγορης εστίασης, εστιατόρια, καφετέριες, ξενοδοχεία και γενικά μονάδες εστίασης, όπου το brand name δεν παίζει σημαντικό ρόλο. Ο κύριος λόγος είναι ότι στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων brands και τα καθιερωμένα σήματα έχουν μεγάλο βαθμό αναγνωρισιμότητας από το καταναλωτικό κοινό. Τέλος, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σημαντικά υπόψη τους και το υψηλό κόστος για το λανσάρισμα των νέων προϊόντων τους στην αγορά των super markets.⁴⁹

- **Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών, οι οποίες καλύπτουν σημαντικό μέρος της ζήτησης. Οι αρτοβιομηχανίες προκειμένου να αυξήσουν ή ακόμη και να διατηρήσουν το μερίδιό τους στη συνολική αγορά των αρτοπαρασκευασμάτων, επιδιώκουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, επεκτείνουν συνεχώς τα δίκτυα διανομής τους, προβαίνουν σε επενδύσεις για την αναβάθμιση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, ενώ παράλληλα δαπανούν σημαντικά κονδύλια για την προβολή των προϊόντων τους.⁵⁰ Οι διατροφικές τάσεις και ειδικότερα η στροφή μερίδας των καταναλωτών σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής, έχει οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης ορισμένων προϊόντων όπως π.χ. ψωμί ολικής άλεσης, αρτοπαρασκευάσματα με χαμηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη και αλάτι κλπ. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του κλάδου στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν και να αυξήσουν το μερίδιό τους σε μία ανταγωνιστική αγορά, προβαίνουν στη δημιουργία νέων προϊόντων, διευρύνοντας την ποικιλία των αρτοπαρασκευασμάτων που διαθέτουν.

⁴⁹ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

⁵⁰ <https://www.tovima.gr/2011/10/19/finance/thetikes-prooptikes-to-2011-2012-gia-to-typopoiimeno-pswmi/>

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαιο:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν στην αναβάθμιση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού καθώς και στη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες αδυνατούν να διαθέσουν κεφάλαια για την πραγματοποίηση ανάλογων επενδύσεων. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι οι νέες επιχειρήσεις με δυσκολία θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι απαιτήσεις της αγοράς.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου της αρτοποιίας επηρεάζεται πρωτίστως από το προϊόν, τον αριθμό των ανταγωνιστών και τις συνθήκες κόστους (οικονομίες κλίμακας, μη ανακτήσιμα κόστη).⁵¹

- **Αριθμός Ανταγωνιστών:** Ο κλάδος των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, γεγονός το οποίο προκαλεί έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η προσφορά αρτοπαρασκευασμάτων στην ελληνική αγορά ελέγχεται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις και κάποιες μικρότερες οι οποίες δρουν κυρίως στη τοπική αγορά. Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν όλη την χώρα καθώς και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό που τους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν προϊόντα σε ιδιαίτερες ανταγωνιστικές τιμές. Η ζήτηση καλύπτεται στο μεγαλύτερο βαθμό από εγχώρια παραγόμενα προϊόντα κυρίως λόγω της μικρής διάρκειας συντήρησης των προϊόντων που καθιστούν απαγορευτικές τις εισαγωγές.

⁵¹ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

- Προϊόν:** Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στο κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων μεταξύ των μεγάλων αρτοβιομηχανιών ενισχύεται περαιτέρω λόγω της διάθεσης στην αγορά ποικιλίας παρεμφερών προϊόντων, ανταγωνιστικών των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων, είτε από τα ίδια κανάλια διανομής, είτε από τα αρτοποιεία. Στα πλαίσια αυτά, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση ή στην αύξηση του μεριδίου τους, προβαίνοντας σε προωθητικές ενέργειες και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Παράλληλα, η τάση η οποία επικρατεί για την πραγματοποίηση μαζικών αγορών από τους καταναλωτές μέσω των σούπερ μάρκετ ευνοεί τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων και την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, αφού όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κυριαρχήσουν στο ράφι. Από την άλλη πλευρά, ορισμένες μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διατηρούν εντός των καταστημάτων τους ειδικά τμήματα διάθεσης φρεσκοψημένου ψωμιού και ποικιλίας αρτοπαρασκευασμάτων σε μη τυποποιημένη μορφή, με αποτέλεσμα να αποσπούν μερίδιο αγοράς από τα συσκευασμένα προϊόντα τα οποία διαθέτουν οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες. Επίσης, η διάθεση τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων ιδιωτικής ετικέτας (private label) από αλυσίδες σούπερ μάρκετ, έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο.
- Συνθήκες Κόστους:** Ο κλάδος της αρτοβιομηχανίας στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται τα τελευταία έτη από έντονη δραστηριότητα στον τομέα των εξαγορών, συγχωνεύσεων και συνεργασιών γενικότερα, η οποία έχει προσδώσει στον κλάδο έντονο ανταγωνισμό. Η έντονη κινητικότητα που παρατηρείται στην αγορά άρτου και λοιπών αρτοσκευασμάτων δεν εξαντλείται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά επεκτείνεται και σε μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες, οι οποίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν πιθανούς κινδύνους

βιωσιμότητας "συνασπίζονται" με μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις. Τα αίτια για αυτή την κινητικότητα εκ μέρους των επιχειρήσεων του κλάδου, μπορούν να αναζητηθούν κυρίως στην προσπάθεια για οριζόντια επέκταση με σκοπό την αύξηση των μεριδίων αγοράς, την περαιτέρω άμβλυνση των ανταγωνιστικών πιέσεων καθώς και στην ενίσχυση των δικτύων διανομής με σκοπό την κάλυψη της ζήτησης γεωγραφικά.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ένα υποκατάστατο προϊόν μπορεί να είναι ένα προϊόν διαφορετικό από τα υπόλοιπα, το οποίο όμως μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη.

Στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων, γεγονός που έχει ως επακόλουθο οι επιχειρήσεις να υφίστανται έντονο ανταγωνισμό από παρεμφερή τυποποιημένα προϊόντα, όπως είναι τα μπισκότα, κρουασάν, διάφορα σνακ κ.ά. Κυρίως όμως, ανταγωνιστικά λειτουργούν τα αντίστοιχα νωπά προϊόντα (π.χ. φρέσκο ψωμί, αρτίδια κ.λ.π.) και ιδίως αυτά τα οποία πωλούνται στους παραδοσιακούς «φούρνους της γειτονιάς».⁵²

- **Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνακ:** Η διάθεση αυτών των παραμφερή τυποποιημένων προϊόντων σε εξίσου ανταγωνιστικές τιμές με τα τυποποιημένα αρτοποιασκευάσματα, η διανομή τους από τα ίδια δίκτυα και η έντονη προβολή τους μέσω της διαφήμισης, τα καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά. Ο κλάδος των τυποποιημένων μπισκότων, κρουασάν και αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό παραγωγικών εταιρειών μεγάλου μεγέθους. Πέραν των επιχειρήσεων του κλάδου, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προβαίνουν στη διάθεση μπισκότων, κρουασάν και αλμυρών σνακ με τη μορφή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label). Λόγω του υψηλού βαθμού

⁵² ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

συγκέντρωσης που παρατηρείται στον κλάδο, ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος, γεγονός που τις οδηγεί στη διάθεση νέων προϊόντων στην αγορά και στην εντατικοποίηση των ενεργειών προώθησης.

- **Νωπά Προϊόντα (Φρέσκο Ψωμί, Αρτίδια, κτλ):** Η προτίμηση του Έλληνα καταναλωτή, στον φούρνο της γειτονιάς του, αποτελεί κεκτημένο των Ελλήνων αρτοποιιών, οι οποίοι- παρόλη την δύσκολη οικονομική συγκυρία, την οποία διάγει η χώρα μας, τα τελευταία έτη, εξακολουθούν, να απολαμβάνουν, την εμπιστοσύνη των πολιτών, ακριβώς επειδή, διατηρούν αμείωτη την ποιότητα των παρεχομένων αγαθών, ζυμώνοντας, ψήνοντας και διαθέτοντας στον κόσμο, καθημερινά, φρέσκο ψωμί και αρτοσκευάσματα, απaráμιλλης και μη συγκρινόμενης- αμέσως ή εμμέσως- ποιότητας, με οιοδήποτε έτοιμο ή κατεψυγμένο ή προ-ψημένο παρασκεύασμα, ευρείας κατανάλωσης, το οποίο διατίθεται, εκτός αρτοποιείων.⁵³

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες πελατών στον συγκεκριμένο κλάδο: τα σούπερ μάρκετ και οι χονδρέμποροι.⁵⁴

- **Σούπερ Μάρκετ:** Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τα εξεταζόμενα προϊόντα επηρεάζει άμεσα και τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς, τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου έχουν οι εταιρείες σούπερ μάρκετ. Η «δύναμη» των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται (ύψος παραγγελιών), αλλά και από τη δυνατότητα

⁵³<https://www.eleftheria.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/140405-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B1-%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CF%88%CF%89%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%8D.html>

⁵⁴ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

τους να συμβάλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος διαπραγματευόμενες με τον προμηθευτή μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων.

- **Χονδρέμποροι:** Οι χονδρέμποροι και ειδικότερα οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις, έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς διαπραγματεύονται συνήθως με τις προμηθεύτριες εταιρείες στη βάση της αποκλειστικότητας. Ωστόσο, και εδώ οι εταιρείες του κλάδου (οι μεγαλύτερες) εκμεταλλεύονται το πλεονέκτημα της μεγάλης προϊοντικής σειράς που διαθέτουν.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μία βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν τη ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.⁵⁵

- **Προμηθευτές Πρώτων Υλών:** Όσον αφορά το συγκεκριμένο κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών (άλευρα κ.λ.π.) είναι γενικά ισχυρή, ενώ οι απαιτούμενες πρώτες ύλες, σαν προϊόντα αγροτικής παραγωγής, υπόκεινται και σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις τιμών (αναλόγως των καιρικών συνθηκών που επηρεάζουν τις εσοδείες). Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, δεδομένου ότι προμηθεύονται πολύ μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών με συγκεκριμένες προδιαγραφές (π.χ. ειδικά άλευρα), διαθέτουν και αυτές πλεονεκτήματα στον τομέα της διαπραγμάτευσης των τιμών των πρώτων υλών, γεγονός που αντισταθμίζει τη δύναμη των προμηθευτών. Η κύρια πρώτη ύλη για την παρασκευή αρτοποιημάτων είναι το αλεύρι, το οποίο αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή στη διαμόρφωση του κόστους του τελικού

⁵⁵ ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

προϊόντος. Επιπλέον, από το αλεύρι που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτώνται τόσο οι ποικιλίες των αρτοπαρασκευασμάτων, όσο και η ποιότητά τους. Η χώρα μας θεωρείται αυτάρκης σε παραγωγή αλεύρων και οι παραγόμενοι τύποι θεωρούνται ικανοποιητικοί για την παραγωγή αρτοπαρασκευασμάτων. Στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν αλεύρι, σιμιγδάλι και τα υποπροϊόντα αυτών από την άλεση σκληρού και μαλακού σίτου. Οι μεγαλύτερες ποσότητες που διατίθενται στην αγορά παράγονται από τις μεγάλες αλευροβιομηχανίες, οι οποίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας. Η μεγαλύτερη ποσότητα αλεύρων χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη από τη βιοτεχνική αρτοποιία.

- **Προμηθευτές Μηχανολογικού Εξοπλισμού:** Ο κύριος μηχανολογικός εξοπλισμός ενός αρτοποιείου περιλαμβάνει τον βασικό παραγωγικό εξοπλισμό για τη παραγωγή άρτου και γλυκισμάτων, όπως τον αρτοκλίβανο (ηλεκτρικό ή καυσίμου), τις στόφες, τα μίξερ, τα ζυμωτήρια (απλά ή ταχυζυμωτήρια), τις κρουασανομηχανές, τις κριτσινομηχανές, τα ζυγοκοπτικά, τις πλαστικές μηχανές, τους αποστειρωτές μαχαιριών, τις πλάστιγγες (ζυγαριές), το πλυντήριο σκευών, τα ψυγεία και τους καταψύκτες και άλλον εξοπλισμό, ανάλογο με τη φύση των εκτελουμένων εργασιών.⁵⁶

4.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

Στο Παράρτημα 7 συνοψίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης του άμεσου περιβάλλοντος κάνοντας χρήση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter. Συμπεραίνεται πως η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μικρή και σύμφωνα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν διαφαίνεται

⁵⁶ http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/artopoeia.1434457864296.pdf

αλλαγή προς όφελος των εταιριών του κλάδου των τυποποιημένων αρτοποιημάτων.

Παράρτημα 7

Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

Δύναμη	Μέγεθος
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	Ασθενής
Απειλή από υποκατάστατα	Ισχυρή
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Ισχυρή
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Μέτρια προς ισχυρή
Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	Ισχυρή
Ελκυστικότητα κλάδου	Μικρή

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Ελληνικές Πηγές

ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιαστικά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=407>

https://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf

<http://www.kathimerini.gr/859282/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/yfesh-kai-forologia-e3antlhsan-tis-antoxes-ths-viomhxanias>

<http://www.fortunegreece.com/article/giati-i-ellines-epichirimaties-echoun-strafti-sto-psomi/>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=62196>

<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6472/%CE%9F%20%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%91%CE%93%CE%9F%CE%A1%CE%91%CE%A3%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AA%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%91%CE%A1%CE%A4%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%AA%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%96%CE%91%CE%A7%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%91-%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9E%CE%97-%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/40162>

<https://www.eleftheria.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/140405-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B1-%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CF%88%CF%89%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%8D.html>

https://www.statistics.gr/documents/20181/1210503/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.pdf/e1ac0b1c-8372-4886-acb8-d00a5a68aabe

<http://www.businessnews.gr/article/33645/karamolegkos-ayxisi-toy-tziroy-tis-logo-tis-epektasis-tis-apollonion>

<https://www.tovima.gr/2011/10/19/finance/thetikes-prooptikes-to-2011-2012-gia-to-typopoiimeno-pswmi/>

http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/artopoieia.1434457864296.pdf

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Αρτοποιημχανίας Καραμολέγκος Α.Ε

5.1 Πόροι

5.1.1 Απτοί Πόροι

5.1.1.1 Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Η Εταιρεία ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία τυποποιημένων ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, με προτεραιότητα την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και την διατροφική επάρκεια και ασφάλεια των προϊόντων της.

Διακινεί τα προϊόντα της κυρίως μέσω αλυσίδων super markets αλλά και μικρότερων σημείων πωλήσεων. Η διακίνηση των προϊόντων γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω ιδιόκτητου στόλου φορτηγών αυτοκινήτων. Επιλεκτικά η μητρική Εταιρεία διακινεί τα προϊόντα της σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές μέσω ενός δικτύου 40 περίπου αντιπροσώπων.

Με έδρα τον Δήμο Κρωπίας ο Όμιλος διαθέτει ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις στην Ελλάδα και τη Ρουμανία. Η Εταιρεία ιδρύθηκε με τη σημερινή της νομική μορφή στις 07.11.1989. Οι μετοχές της μητρικής είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (αρχική εισαγωγή στην παράλληλη αγορά από τις 7 Ιανουαρίου 1999).

Το μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας ανέρχεται σε 3.897.168€ και διαιρείται σε 9.742.920 κοινές ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας 0,40€

εκάστης. Όλες οι μετοχές είναι ονομαστικές και εισηγμένες προς διαπραγμάτευση στην Αγορά Αξιών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.⁵⁷

Η μεταβίβαση των μετοχών της Εταιρείας γίνεται όπως ορίζει ο Νόμος και δεν υφίστανται περιορισμοί στη μεταβίβαση από το Καταστατικό της. Οι συμμετοχές της εταιρείας παρουσιάζονται στο Παράρτημα 8.

Παράρτημα 8

Συμμετοχές της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

Εταιρεία	Έδρα	% Συμμετοχής	Μέθοδος Ενοποίησης
Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.	Θέση Τζήμα Κορωπί	Μητρική	
Απολλώνιον ΑΕΒΕ	Θέση Τζήμα Κορωπί	60%	Ολική Ενοποίηση
Karamolegos Bakery Romania S.A.	Ροπεστί Λεοδερνί	92,57%	Ολική Ενοποίηση

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Στις 31.12.2017 οι μέτοχοι που φαίνονται στο Παράρτημα 9 κατείχαν ποσοστό μεγαλύτερο του 5% του συνόλου των δικαιωμάτων ψήφου της Εταιρείας:

⁵⁷ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Παράρτημα 9

Μέτοχοι Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

Μέτοχοι	Ποσοστό
Εμμανουήλ Καραμολέγκος	53,22%
Μαρία Καραμολέγκου	16,78%
Σταύρος Νένδος Α.Ε.	7,70%
Holdway Limited	7,10%

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

5.1.1.2 Υποδομή Εξοπλισμός και Τοποθεσία

Στην εταιρεία ανήκουν κατά πλήρη κυριότητα τα ακίνητα που περιγράφονται παρακατω:

1. Οικόπεδο συνολικής έκτασης 22.243 τ.μ. στη θέση Τζήμα του Δήμου Κρώπιας Αττικής.
2. Κτιριακές εγκαταστάσεις επί του ανώτερου οικοπέδου συνολικής στεγασμένης επιφάνειας 14.996 τ.μ..

Στους παραπάνω χώρους λειτουργούν ζυμωτήρια, τέσσερις στόφες, πέντε γραμμές παραγωγής (τούνελ), χώροι συσκευασίας και διακίνησης τελικών προϊόντων, ράμπες αμέσου φορτώσεως προϊόντων και χώροι γραφείων.

Προς διευκόλυνση της διάθεσης των προϊόντων της, η εταιρεία μισθώνει σειρά ακινήτων, στην Πάτρα, τη Θεσσαλονίκη, τα Ιωάννινα, το Ηράκλειο, τη Τρίπολη και τη Λάρισα, τα οποία λειτουργούν ως υποκαταστήματα.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. λόγω της φύσης του αντικειμένου δραστηριότητάς της, διαθέτει σημαντικό μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας. Είναι κυρίως γερμανικής κατασκευής και βρίσκεται σε άριστη λειτουργική και τεχνολογική κατάσταση ενώ θεωρείται από τους πιο άριστους σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο. Κάθε μία από τις 5 γραμμές

παραγωγής συμπληρώνεται από μηχανήματα και εγκαταστάσεις αποκλειστικής χρήσεως όπως προστόφες και αυτόματες στόφες, ταινίες ψύξεως, αυτόματες συσκευαστικές μηχανές κ.λπ.

Ο σημαντικότερος μηχανολογικός εξοπλισμός παρουσιάζεται παρακάτω:

- Φούρνος Megador, που κατασκευάστηκε, συναρμολογήθηκε και τοποθετήθηκε από τον γερμανικό οίκο WERNER & PFLEIDERER. Έχει τη δυνατότητα να ψήνει 6 διαφορετικά είδη αρτοπαρασκευασμάτων ταυτόχρονα (ένα σε κάθε επίπεδο - όροφό του) επιτυγχάνοντας χαμηλό κόστος παραγωγής, υψηλή παραγωγικότητα, ποικιλία παραγόμενων ειδών άριστης ποιότητας.
- Φούρνος παστερίωσης, κατασκευής WERNER & PFLEIDERER ο οποίος εξασφάλισε τη παρασκευή των προϊόντων που διατίθενται στο καταναλωτικό κοινό χωρίς τη χρήση συντηρητικών ουσιών.
- Μονάδα παραγωγής φυσικού προζυμιού, κατασκευής του γερμανικού οίκου ISERN HAGER, η ύπαρξη του οποίου είχε σαν αποτέλεσμα, σε συνδυασμό με τη μονάδα παστερίωσης, τη κατάργηση βελτιωτικών ουσιών και συντηρητικών.
- Μονάδα παραγωγής τρίμματος, κατασκευάστηκε στην Ελλάδα και δίνει τη δυνατότητα παραγωγής ενός προϊόντος ιδιαίτερης ζήτησης από εστιατόρια, μονάδες επεξεργασίας κρέατος κλπ.
- Ψυγείο Shock και ψυγείο συντήρησης, κατασκευής του γερμανικού οίκου PFEUFFER, τα οποία έχουν ιδιαίτερη φιλικότητα στην ψύξη προψημένων αρτοπαρασκευασμάτων τα οποία μπορούν να καταναλωθούν σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα (αφού αποψυχθούν και ψηθούν). Με το τρόπο αυτό τα προϊόντα της εταιρείας μπορούν να διατεθούν υγιεινά, ζεστά και μυρωδάτα, όπως ο καταναλωτής τα απαιτεί, σε οποιοδήποτε σημείο και ώρα της ημέρας.
- Μηχανή συσκευασίας, γερμανικής κατασκευής του οίκου HARTMANN με μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα.

- Σίλο αποθήκευσης αλεύρου, ικανά να εξασφαλίσουν την επάρκεια του αλεύρου για παραγωγή πολλών ημερών.
- Πύργοι ψήξεως, κατασκευής του Ολλανδικού οίκου CAPELLEVEEN, οι οποίοι έδωσαν την δυνατότητα της επαναφοράς σε θερμοκρασία περιβάλλοντος του ψημένου (έτοιμου) προϊόντος, προκειμένου να ακολουθήσει η διαδικασία συσκευασίας του.

Όλα τα παραπάνω είναι νέα μηχανήματα τεχνολογίας αιχμής και πλαισιώνονται και από άλλα μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας, γεγονός το οποίο σε συνδυασμό με το εξιδεικευμένο προσωπικό, καθιστά την εταιρεία σε μία από τις πιο προηγμένες αρτοβιομηχανίες της Ευρώπης.

Τέλος, η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος έχει στη διάθεσή της 187 οχήματα, εκ των οποίων τα 174 είναι φορτηγά για τη διάθεση των προϊόντων.⁵⁸

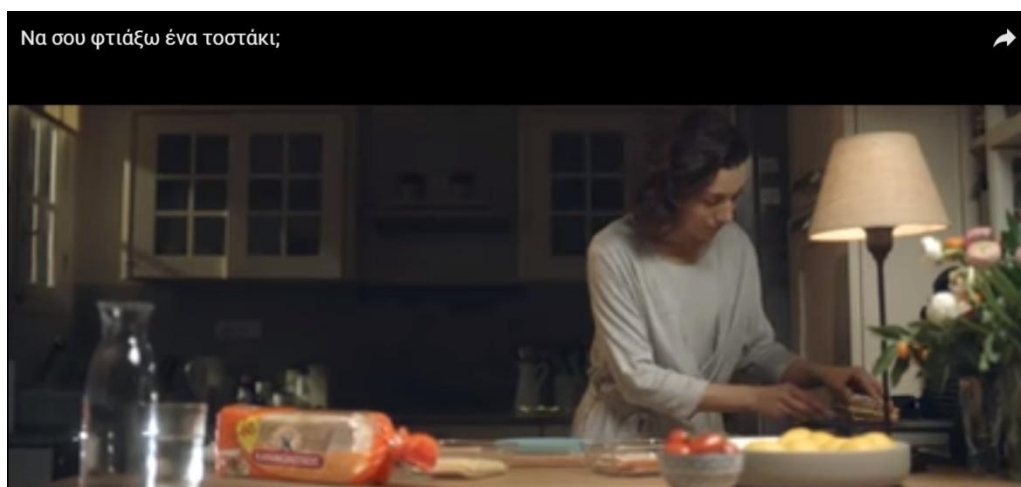
5.1.2 Μη Απτοί Πόροι

Προτεραιότητα της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος είναι το ψωμί. Τα 60 και επιπλέον χρόνια ενασχόλησης ενασχόλησης της εταιρείας που ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση τη δεκαετία του '50 στη Σαντορίνη με το ψωμί, έχουν δημιουργήσει ένα πάθος και μία δέσμευση πίσω από αυτό το βασικό είδος διατροφής. Τόσο για τον οραματιστή της εταιρείας όσο και για την ίδια την επιχείρηση άμεση σύνδεση με το ψωμί αποτελεί η οικογένεια και τα συναισθήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το συναίσθημα και οι οικογενειακές στιγμές να διέπουν ως επί το πλείστον, την επικοινωνία των διαφημιστικών εκστρατειών της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος.

Το πρόσφατο TVC του Καραμολέγκου έχει ως κεντρικό μήνυμα «το ψωμί είναι αγάπη» και πατάει ακριβώς πάνω στο συναισθηματική σύνδεση του ψωμιού με τον καθένα από εμάς. Το τηλεοπτικό είχε την υπογραφή της Frank&Fame και μιλά για το ψωμί, όχι ως ένα branded εμπορικό προϊόν, αλλά ως αγαθό. Η ταινία υπενθυμίζει τη σπουδαία και πολυδιάστατη αξία

⁵⁸ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

του ψωμιού στη ζωή μας, υπογραμμίζοντας ότι, πέρα από διατροφικό αγαθό είναι ένας αγωγός συναισθημάτων.⁵⁹



Εικόνα 1: Διαφήμιση «Να σου φτιάξω ένα τοστάκι;»

Πηγή: <https://www.youtube.com/watch?v=PQkEvVms7CE>

«Κάθε φορά που λες: Να σου φτιάξω ένα τοστάκι; Είναι ένας άλλος τρόπος να πεις Σ'αγαπώ. Κι αφού το τοστ είναι αγάπη, το ψωμί είναι πάντα Καραμολέγκος.»



Εικόνα 2: Διαφήμιση «Το ψωμί είναι αγάπη»

Πηγή: <https://www.youtube.com/watch?v=DmJr2uUOM-Q>

«Το ψωμί είναι μυρωδιά. Είναι γεύση. Ψωμί δεν είναι μόνο αυτά, είναι το

⁵⁹ <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=62196>

πρώτο μασούλεμα, είναι ο μόχθος του πατέρα, η αγάπη της μάνας. Το ψωμί μαζεύει φίλους και μονοιάζει εχθρούς. Είναι ζεστασιά και καλοσύνη, ελπίδα και παριγοριά.»

5.1.3 Ανθρώπινοι Πόροι

Η αναζήτηση προσωπικού για τις ανάγκες της εταιρείας γίνεται κυρίως μέσα από την ιστοσελίδα της καθώς και από site αναζήτησης εργασίας όπως Χρυσή Ευκαιρία, Skywalker κτλ. Εκεί ανακοινώνονται τόσο όλες οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας όσο και τα απαραίτητα προσόντα.

Η Εταιρεία, την 31.12.2017, απασχολούσε 415 άτομα και σε επίπεδο Ομίλου 815 άτομα. Στο Παράρτημα 10 αναλύεται η κατανομή του προσωπικού σε επίπεδο Ομίλου και Εταιρείας κατά φύλο, στο τέλος του 2017.

Παράρτημα 10

Κατανομή Προσωπικού Σε επίπεδο Ομίλου & Εταιρείας

Ανθρώπινο Δυναμικό 31/12/2017	Όμιλος	Εταιρεία
Άνδρες	551	338
Γυναίκες	264	77
Συνολικό Προσωπικό	815	415

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Στο Παράρτημα 11 φαίνεται η ηλικιακή κατανομή του συνόλου του προσωπικού του Ομίλου και της Εταιρείας κατά την 31.12.2017.

Παράρτημα 11

Ηλικιακή Κατανομή Προσωπικού Ομίλου & Εταιρείας

Ηλικία	Όμιλος	Εταιρεία
Έως 25	35	11
26-30	106	34
31-35	140	61
36-40	165	85
41+	369	224
Γενικό Σύνολο	815	415

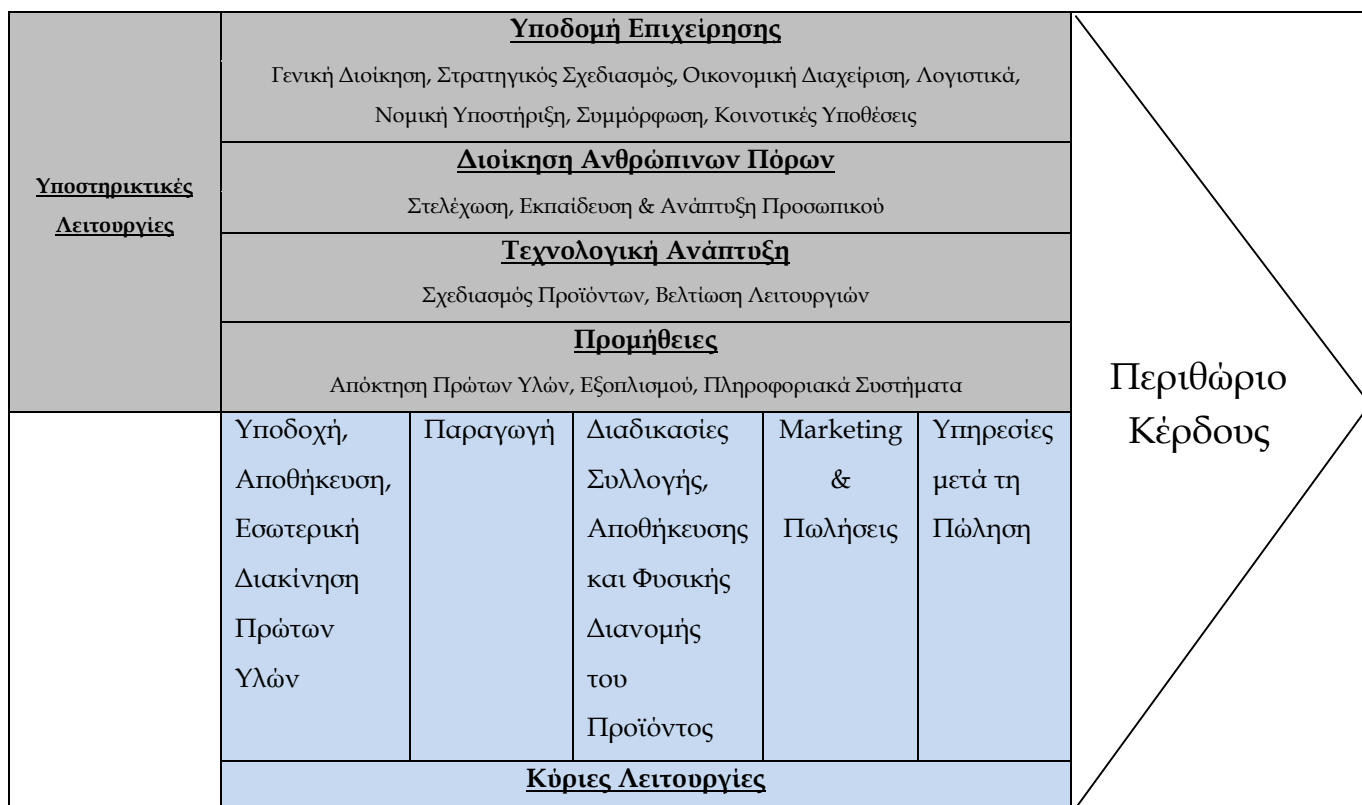
Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

5.2 Αλυσίδα Αξίας

Ο Michael Porter πρότεινε την αλυσίδα αξίας ως ένα εργαλείο για την ανεύρεση τρόπων δημιουργίας περισσότερης αξίας για τον πελάτη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κάθε επιχείρηση είναι μια σύνθεση δραστηριοτήτων που γίνονται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει εννέα στρατηγικά σχετικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.⁶⁰

Στο Διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας εταιρείας του κλάδου των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της εταιρείας Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε.

⁶⁰ Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

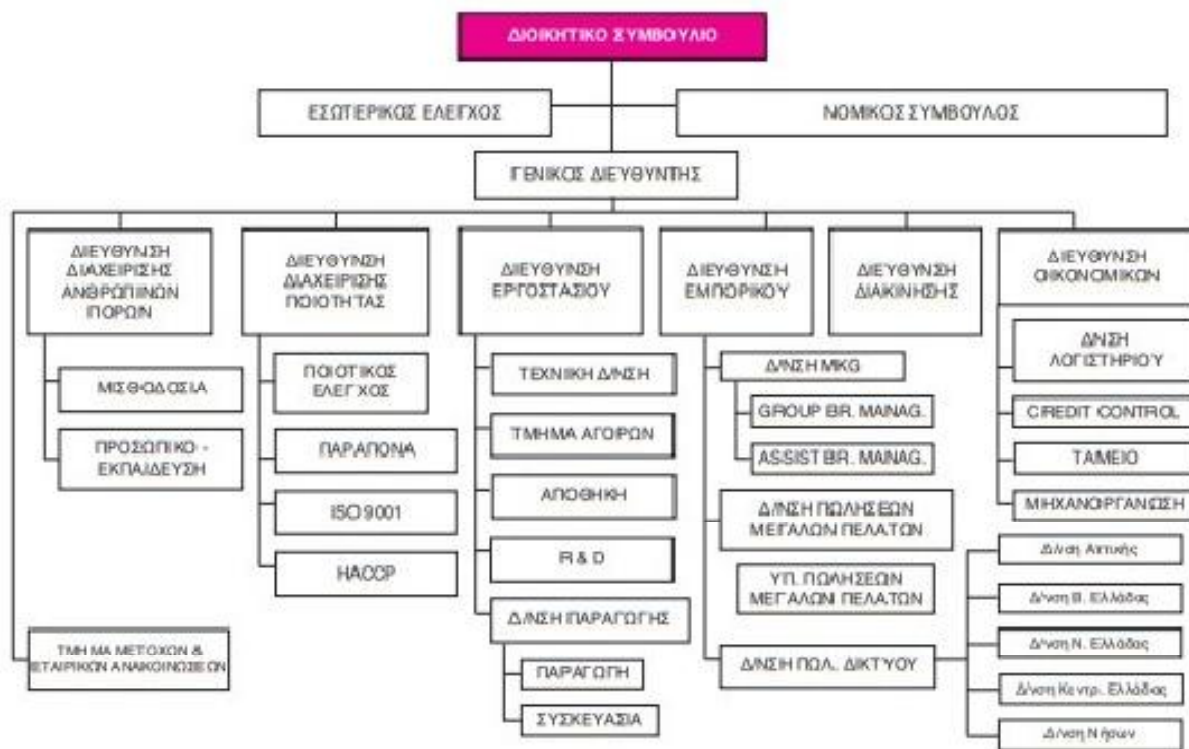


Διάγραμμα 5.1: Αλυσίδα Αξίας Εταιρείας Κλάδου Τυποποιημένων Αρτοποιημάτων

5.2.1 Υποδομή της Επιχείρησης

5.2.1.1 Οργανόγραμμα της Εταιρείας

Στο Διάγραμμα 5.2 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Αρτοποιηχανίας Καραμολέγκος.



Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

Σκοπός του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Εταιρείας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, στη διαχείριση της περιουσίας της και γενικά στην επιδίωξη του σκοπού της, χωρίς κανέναν περιορισμό (με εξαίρεση τα θέματα που υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης).

Σημειώνεται ότι εταιρεία, σύμφωνα με την απόφαση 5/204/14.11.2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, έχει δημιουργήσει Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων και Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων, καθώς και Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.⁶¹

Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου δημιουργήθηκε με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας καθώς και τον

⁶¹ <https://karamolegосbkr.gr/investors/%CE%BA%CF%8E%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82/>

εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να την επανεξετάζει τακτικά. Θα πρέπει να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Το ΔΣ μέσω της επιτροπής ελέγχου (εφόσον υπάρχει) θα πρέπει, επίσης, να αναπτύσσει άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές, προκειμένου να λαμβάνει τακτική ενημέρωση από τους τελευταίους σε σχέση με την ορθή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες και να αναφέρεται διοικητικά στο Διοικητικό Συμβούλιο και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου του ΔΣ.⁶²

5.2.1.2 Συμμόρφωση

Τα προϊόντα άρτου που προμηθεύει η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε., τηρούν απόλυτα τις προδιαγραφές των Διεθνών και Ευρωπαϊκών προτύπων και της ισχύουσας Εθνικής Νομοθεσίας.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος χορηγεί όλους τους αναγκαίους πόρους για την τήρηση αυστηρά υψηλών προδιαγραφών, που συνοδεύονται από τη διενέργεια συνεχών και αυστηρών ελέγχων από το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό της και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO 9001: 2008, ISO 22000:2005 & BRC.

Η πολύχρονη εμπειρία της ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΕ στον τομέα των δραστηριοτήτων της, η αξιοποίηση του επιστημονικού της

⁶² <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%BA%CF%8E%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82/>

δυναμικού, οι αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής, οι συνεχείς επενδύσεις στην υποδομή της, αλλά και τελικά οι συνεργασίες της με μεγάλους πελάτες επιβεβαιώνουν την βούληση για το επίπεδο της Ποιότητας και της Ασφάλειας των Προϊόντων που, παρέχει καθημερινά στην κατανάλωση, καθώς και την συνεχή βελτίωση της, μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αειφόρο ανάπτυξη και βασικό πυλώνα της λειτουργίας της Εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό η Εταιρεία εντάσσει συνεχώς στην επιχειρηματική της δραστηριότητα διαδικασίες και αναλαμβάνει δράσεις που περιορίζουν τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις που προκαλούνται από τη λειτουργία της.

Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας της εργασίας σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της Εταιρείας αποτελεί βασική προτεραιότητα. Η Διοίκηση της Εταιρείας μεριμνά επίσης για τη διασφάλιση της τήρησης των κανόνων πυρασφάλειας και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών και για την εκπαίδευση του προσωπικού.⁶³

5.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί βασική προτεραιότητα για την Εταιρεία. Το έτος 2016, πραγματοποιήθηκαν εκπαιδεύσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο σύνολο του προσωπικού του εργοστασίου με στόχο την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών ασφαλούς εργασίας.

Επίσης, στο πλαίσιο ανάπτυξης των διοικητικών δεξιοτήτων πραγματοποιήθηκε το πρόγραμμα Management Ψυχολογία και Εργασία με στόχο την ενθάρρυνση και ενίσχυση των εργαζομένων όσον αφορά στη διαχείριση καθημερινών δύσκολων καταστάσεων. Η συνολική διάρκεια του προγράμματος ήταν 464 ώρες και συμμετείχαν 35 διοικητικά στελέχη.

⁶³file:///C:/Users/%CE%95%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%AF%CE%B1/Downloads/_%252Fuploads%252F02%252F83386102000%252F00b34b59-ba0a-4030-aecc-6e30ebda2a45.pdf

Η προώθηση των ίσων ευκαιριών και η προστασία της διαφορετικότητας αποτελούν βασικές αρχές της Εταιρείας. Η Διοίκηση της Εταιρείας δεν κάνει διακρίσεις στην πρόσληψη/ επιλογή, στις αποδοχές, στην εκπαίδευση, την ανάθεση εργασιακών καθηκόντων ή σε οποιοδήποτε λουπές εργασιακές δραστηριότητες.

Οι παράγοντες που αποκλειστικά λαμβάνονται υπόψη είναι η εμπειρία, η προσωπικότητα, η θεωρητική κατάρτιση, τα προσόντα, η αποδοτικότητα και οι ικανότητες του ατόμου. Η Εταιρεία παροτρύνει και συνιστά σε όλους τους εργαζομένους αυτής να σέβονται τη διαφορετικότητα κάθε υπαλλήλου ή προμηθευτή ή πελάτη της Εταιρείας και να μην αποδέχονται οποιαδήποτε συμπεριφορά που ενδέχεται να δημιουργεί διακρίσεις οποιασδήποτε μορφής.

Η Εταιρεία εφαρμόζει σειρά από παροχές και πολιτικές προς αυτή την κατεύθυνση για τους εργαζομένους, ενδεικτικά:

- Χορήγηση δανείων σε εργαζομένους για την αντιμετώπιση εκτάκτων οικονομικών καταστάσεων και αναγκών,
- Προκαταβολή έναντι μισθού για λόγους υγείας ή κάλυψη έκτακτων αναγκών των εργαζομένων,
- Οι εργαζόμενοι και οι οικογένειες τους, σε περίπτωση ανάγκης, εξυπηρετούνται από την τράπεζα αίματος που υπάρχει για αυτό το σκοπό.⁶⁴

5.2.3 Ανάπτυξη Τεχνολογίας

Ένας μεγάλος πυλώνας του πλάνου ανάπτυξης της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος είναι η επένδυση στην τεχνολογία και στις νέες μεθόδους παραγωγής. Τα προϊόντα Καραμολέγκος παράγονται εξολοκλήρου στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Κορωπί και πρόθεση της εταιρείας είναι ο εκσυγχρονισμός της παραγωγής, με την επένδυση σε νέες

⁶⁴file:///C:/Users/%CE%95%CF%85%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%AF%CE%B1/Downloads/_%252Fuploads%252F02%252F83386102000%252F00b34b59-ba0a-4030-aecc-6e30ebda2a45.pdf

τεχνολογίες που θα διευρύνουν περαιτέρω την ασφάλεια και την ποιότητα παραγωγής.⁶⁵

Μέσα στο 2018 η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος με τη βοήθεια λογισμικού ERP της Entersoft κατάφερε να κάνει ένα μεγάλο βήμα στη καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση των αποθηκών και των logistics. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε το WMS Entersoft, όπου η εγκατάσταση διήρκησε μόλις 3 μήνες για τους πρώτους 20 χρήστες. Σταδιακά γίνεται και η εγκατάσταση στα άλλα 6 υποκαταστήματα που διαθέτει η εταιρεία καθώς και σε όλα τα κέντρα διανομής της Ελλάδας. Το συγκεκριμένο λογισμικό βοήθησε την εταιρεία στις παρακάτω διακριτές ροές:

- Παραλαβές φασόν
- Παραλαβές α' υλών & υλικών συσκευασίας
- Παραλαβές από τη παραγωγή (touch screen παραλαβή, αυτόματη εκτύπωση ετικετών. Παραλαβή πολλαπλών παλετών)
- Διαχείριση αποθεμάτων ανά συσκευασίας (πολλαπλές ιεραρχίες, αποθέματα ανά θέση, παρτίδες - ημερομηνίες λήξης, εκτέλεση εντολών ανά συσκευασία)
- Εκτέλεση συλλογών και αποστολών παραγγελιών πελατών (παραγγελίες μεγάλου όγκου, συλλογή με εφαρμογή διαδικασιών FEFO, ταυτόχρονοι χρήστες εκτέλεσης στην ίδια λίστα, λύσεις για βοήθεια στο χρήση όπως φίλτρο τύπου συσκευασίας συλλογής κτλ)
- Εκτέλεση συλλογών και φόρτωσης xVans (διαχωρισμός των περίπου 60 vans σε ομάδες δρομολογίων, συγκεκριρωτική συλλογή ανά ομάδα δρομολογίων, διαλογή κατά την συλλογή ή αυτόνομα σε κάθε van ανά ομάδα δρομολογίων, διαλογή κατά τη συλλογή ή αυτόνομα σε κάθε van ανά ομάδα δρομολογίων, συλλογή με εφαρμογή διαδικασιών FEFO).⁶⁶

⁶⁵ <http://www.iefimerida.gr/news/288233/o-karamolegkos-epanalansarei-ti-marka-katselis-stin-agora>

⁶⁶ <https://www.entersoft.gr/wp-content/uploads/2017/07/KARAMOLEGOS-case-study-GR.pdf>

5.2.4 Προμήθειες

Σχετικά με την επιλογή προμηθευτή, πρώτα από όλα πραγματοποιείται έρευνα των υποψηφίων αναφορικά με τη φερεγγυότητα και την ποιότητα του σε σχέση με τους προσφερόμενους οικονομικούς όρους από το τμήμα Purchasing. Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει να πάρει τρεις προσφορές από διαφορετικούς προμηθευτές που ανταποκρίνονται στις ανάλογες απαιτήσεις κάθε φορά. Η επιλογή γίνεται σε συνεννόηση του τμήματος Αγορών, του Οικονομικού τμήματος και του εκάστοτε τμήματος που έχει την ανάγκη προμηθειών. Παρακολουθείται συνεχώς η συνεργασία με τους επιλεχθέντες και τροποποιείται ανάλογα ο κατάλογος των εγκεκριμένων προμηθευτών.

Οι κύριοι προμηθευτές τόσο για κάθε αρτοβιομηχανία όσο και για την Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος είναι οι προμηθευτές πρώτων υλών και οι προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού. Όσον αφορά τους προμηθευτές πρώτων υλών αυτοί επιλέγονται κυρίως εγχωρίως. Για κάθε πρώτη ύλη υπάρχουν πάντα δύο προμηθευτές και ακολουθείται ο κανόνας 80 - 20. Το 80% των απαιτήσεων ανατίθεται κατά αποκλειστικότητα σε ένα προμηθευτή και το υπόλοιπο 20% από ένα δεύτερο προμηθευτή, ώστε να μπορεί η εταιρεία να έχει τον έλεγχο σε τυχόν προβλήματα. Σχετικά με τους προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού αυτοί αφορούν κυρίως προμηθευτές του εξωτερικού τόσο για οικονομικούς λόγους όσο και για λόγους ανάπτυξης τεχνολογίας.

5.2.5 Διαχείριση Εισροών

Η διαχείριση εισροών της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω του συστήματος Entersoft WMS. Το σύστημα αυτό στοχεύει στην απλότητα χρήσης και εφαρμογής διαδικασιών, στο σύγχρονο και φιλικό user interface, στη ταχύτητα διαδικασιών, στην απλή και ευέλικτη χρήση του ασύρματου τερματικού και ευελιξία στη παραμετροποίηση βάσει των αναγκών της εταιρείας. Το σύστημα παρέχει εισαγωγή α' υλών και υλικών συσκευασίας,

παραλαβή από παραγωγές, touch screen παραλαβής, παραλαβές από προμηθευτές (όπως προϊόντα φασόν) και δυναμική διαχείριση ιεραρχίας.⁶⁷

5.2.6 Λειτουργίες

Η κύρια παραγωγική διαδικασία αποτελείται από το ζυμωτήριο, το κυλινδρισμό, τεμαχισμό, πλάσιμο και σχηματοποίηση, το θάλαμο ωρίμανσης, το κλιβανισμό, τον εκλιβανισμό και τη παραμονή για ψύξη. Το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό της εταιρείας εξασφαλίζει καθημερινούς αυστηρούς ελέγχους και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 & BRC και πρότυπα του HACCP.

5.2.7 Διαχείριση Εκροών

Η διαχείριση εκροών γίνεται επίσης από το σύστημα Entersoft WMS. Μέσα από τις διαδικασίες εξάγονται δρομολόγια για xVan χωρισμένα σε ομάδες δρομολογίων, ομάδες δρομολογίων (group picking), διαλογή σε δρομολόγιο (συνεχόμενη ή διακριτή φάση), παραγγελίες μεγάλου όγκου – πολλαπλοί χρήστες, φίλτρα με βάση παλετοποίηση – τύπο είδους, τελάρα – παλέτες καταγραφή και αυτόματη ενημέρωση στο ERP από κινήσεις.⁶⁸ Σημαντικό εδώ είναι να αναφέρουμε ότι η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος κατέκτησε Χρυσό Βραβείο στα Supply Chain Awards 2018 στη κατηγορία «Καινοτομία στη μεταφορά – διανομή».⁶⁹

5.2.8 Marketing & Πωλήσεις

Ο κλάδος της αρτοβιομηχανίας αποτελεί ένα περιβάλλον με πρωτόγνωρες μακροοικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. Συγκεκριμένα για το σύγχρονο επιχειρείν και ειδικότερα για την επιχειρησιακή λειτουργία του marketing, σύμφωνα με την Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος, πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στους επιθετικούς προσδιορισμούς με τους οποίους

⁶⁷ http://www.scisce.eu/uploads/5_KARAMOLEGOS.pdf

⁶⁸ http://www.scisce.eu/uploads/5_KARAMOLEGOS.pdf

⁶⁹ https://www.retail-link.gr/multiple_awards_for_the_entersoft_group/

περιγράφουν οράματα και στόχους. Έτσι η λέξη «ανάπτυξη» πρέπει να συνοδεύεται (κατ' ουσία, όχι κατ' επίφαση) από τον επιθετικό προσδιορισμό «βιώσιμη». Αντίστοιχα η «επι- κοινωνία» από τον επιθετικό προσδιορισμό «αποτελεσματική». Και τέλος η «καινοτομία» από το επίθετο «στρατηγική», που σημαίνει ότι είναι ενταγμένη σε ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο, απαντά σε συγκεκριμένες και διαπιστωμένες ανάγκες του καταναλωτή και οδηγεί την εταιρεία στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της.⁷⁰ Οι πολιτικές Marketing της εταιρείας χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο εμπειρία στο χώρο του FMCG.

5.2.9 Υπηρεσίες μετά τη Πώληση

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος έχει καθιερώσει πρόγραμμα παραπόνων. Έτσι σε περίπτωση οποιαδήποτε παραπόνου, η εταιρεία επικοινωνεί με τον καταναλωτή, αναλαμβάνει την αντικατάσταση του προϊόντος καθώς και επιπλέον δωρεάν διάθεση προϊόντων. Στη συνέχεια τα παράπονα καταγράφονται σε ειδικό αρχείο και μελετούνται από το αρμόδιο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης.

⁷⁰ <https://www.advertising.gr/marketing/i-kainotoma-protasi-tis-karamolegkos-57990/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://karamolegobkr.gr/investors/%CE%BA%CF%8E%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82/>

<https://investors.karamolegobkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

<https://www.youtube.com/watch?v=DmJr2uUOM-Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=PQkEvVms7CE>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=62196>

<http://www.iefimerida.gr/news/288233/o-karamolegkos-epanalansarei-ti-marka-katselistin-agera>

<https://www.entersoft.gr/wp-content/uploads/2017/07/KARAMOLEGOS-case-study-GR.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=PQkEvVms7CE>

<https://www.youtube.com/watch?v=DmJr2uUOM-Q>

https://www.retail-link.gr/multiple_awards_for_the_entersoft_group/

http://www.scisce.eu/uploads/5_KARAMOLEGOS.pdf

<https://www.advertising.gr/marketing/i-kainotoma-protasi-tis-karamolegkos-57990/>

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση SWOT

6.1 Ανάλυση SWOT

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό.⁷¹

Στο Παράρτημα 12 παρουσιάζονται τα Δυνατά & Αδύνατα Σημεία καθώς και οι Ευκαιρίες & Απειλές, ενώ παρακάτω αναλύονται περαιτέρω.

⁷¹ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

Παράρτημα 12

Ανάλυση SWOT Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

<p style="text-align: center;"><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής• Ηγέτης Κλάδου• Ελληνικό Προϊόν• Σύγχρονος Τεχνολογικός Εξοπλισμός• Ποιότητα• Άνθρωπος - Ηγέτης• Private Label• Καινοτομία	<p style="text-align: center;"><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Δραστηριοποίηση κυρίως σε super market
<p style="text-align: center;"><u>ΕΥΚΑΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Είδος πρώτης ανάγκης• Προσιτή τιμή• Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής• Γρήγοροι ρυθμοί ζωής• Τουριστική αγορά	<p style="text-align: center;"><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής• Ανατίμηση πρώτων υλών• Μικρή διάρκεια ζωής• Υψηλες προδιαγραφές ποιότητας• Private Label

6.1.1 Δυνατά σημεία

- Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής

Στη χώρα μας, η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος διαθέτει 6 κέντρα διανομής και στόλο 122 αυτοκινήτων. Με το τρόπο αυτό διασφαλίζει ότι το φωμί φτάνει στο τόπο πώλησής του μόνο λίγες ώρες μετά τη παραγωγή του. Απασχολεί περίπου 380 υπαλλήλους και συνεργάζεται με 30 ακόμα διανομείς - αντιπροσώπους οι οποίοι έχουν αναλάβει τη διανομή των προϊόντων στα

νησιά του Ιονίου και Αιγαίου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ψωμί να βρίσκεται σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, σχεδόν σε όλα τα σουπερ μάρκετ και εκατοντάδες φούρνους.⁷²

- Ποιότητα

Στη ποιότητα κρύβεται το μυστικό επιτυχίας της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος. Τα προϊόντα υψηλής ποιότητας πιστοποιημένα από Ευρωπαϊκούς οργανισμούς έχουν κάνει το καταναλωτικό κοινό να τα αγκαλιάσει και να στηρίζει την εταιρεία σε μία τόσο ανταγωνιστική αγορά. Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το οποίο επενδύει στη ποιότητα και στη καινοτομία νέων προϊόντων.

- Άνθρωπος - Ηγέτης

Η αγάπη του για το ψωμί και τη δουλειά του ήταν το συστατικό που οσωτή ζύμωση και στη μεγέθυνση της εταιρείας του. Γνώστης του χώρου, προχώρησε σε κινήσεις κλειδιά που μεγάλωσαν ακόμη περισσότερο τη δύναμη της εταιρείας. Οι υπάλληλοι και οι συνεργάτες της εταιρείας έχουν άμεση επαφή μαζί του καθημερινά. Η άποψη του καθενός έχει σημασία γιαυτόν και νέες συνταγές έχουν προκύψει από ιδεες συνεργατών. Η εταιρεία διατηρεί ένα οικογενειακό χαρακτήρα με αποτέλεσμα όλοι να προσπαθούν για το καλύτερο σε καθημερινή βάση.

- Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. λόγω της φύσης του αντικειμένου δραστηριότητάς της, διαθέτει σημαντικό μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας. Είναι κυρίως γερμανικής κατασκευής και βρίσκεται σε άριστη λειτουργική και τεχνολογική κατάσταση ενώ θεωρείται από τους πιο άριστους σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο.

⁷² <https://www.newsbomb.gr/pswnizw-ellhnika/story/229419/karamolegkos-h-elliniki-artoviomihania-poy-den-katalavainei-apo-krisi>

- Ελληνικό προϊόν

Στην αγορά κυριαρχεί το καταναλωτικό κίνημα για τη στροφή στο Made in Greece και η στήριξη στα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Το πλειοψηφικό καταναλωτικό κοινό δηλώνει πρόθεση για την αγορά ελληνικών προϊόντων, ώστε να κρατηθεί ζωντανή η παραγωγική βάση.⁷³

- Ηγέτης κλάδου

Leader... στο δρόμο αλλά και leader στο ράφι είναι ο όμιλος Καραμολέγκος αποτελώντας τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη του κλάδου. Τελευταία στοιχεία υποστηρίζουν ότι το μερίδιο αγοράς του στο ψωμί για τοστ φθάνει το 30% βάσει αξίας αφήνοντας πολύ πίσω τον δεύτερο παίκτη, εν προκειμένω τον Κατσέλη με 15% μερίδιο αγοράς. Σε υπολογίσιμη δύναμη εξελίσσονται και τα Private Label, το μερίδιο των οποίων φθάνει σήμερα στο 30%. Ωστόσο, σημαντικό εδώ είναι να επισημάνουμε ότι τόσο το brand Κατσέλης όσο και το μεγαλύτερο ποσοστό των private label ανήκουν στην Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος.⁷⁴

- Private Label

Η εταιρεία διατηρεί το μεγαλύτερο ποσοστό παραγωγής Private Label στην αγορά, μεταξύ των οποίων είναι: Μαράτα, Lidl, Metro, Γαλαξίας, Αστέρας, Σύμμετρον, Χαλκιάδακης, Μασούτης. Με το τρόπο αυτό η εταιρεία αξιοποιεί την εμπιστοσύνη των πελατών της (μεγάλα σημεία πώλησης – super market), δημιουργεί μία πιο στενή σχέση μαζί τους, μειώνει τα κόστη παραγωγής της και προσθέτει ένα σημαντικό κέρδος στην επιχείρησή.

⁷³ <https://www.cnn.gr/news/ellada/story/80374/strofi-ton-ellinon-sto-made-in-greece>

⁷⁴ https://www.apollonion-bakery.gr/el_GR/blog/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BA%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%82-leader-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1-leader-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9.html

- Καινοτομία

Σημαντική δύναμη απέντι στους ανταγωνιστές της έχει η εταιρεία λόγω των συνεχών καινοτομιών της στο κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Κάθε λανσάρισμα της εταιρείας αποτελεί μία καινοτομία. Κάποιες από τις τελευταίες καινοτομίες της εταιρείας, είναι η παραγωγή με υγρή ζύμη των προϊόντων του brand Κατσέλης που μπορεί να κάνει πιο γευστικό, αρωματικό και αφράτο το ψωμί. Η αδιαφανής συσκευασία του Καραμολέγκος ΔΕΚΑ, το οποίο διατηρεί αναλλοίωτο το ψωμί για ΔΕΚΑ ημέρες. Το Καραμολέγκος ΨίχαΤοστ το οποίο ήταν το πρώτο ψωμί χωρίς κόρα.

6.1.2 Αδύνατα σημεία

- Δρατηριοποίηση κυρίως σε supe market

Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της κυρίως σε super market. Δεν έχει τόσο μεγάλη δραστηριότητα στο κλάδο στο τομέα του HO.RE.CA, ένας τομέας ο οποίος μπορεί να αυξήσει πολύ τις πωλήσεις της εταιρείας.

Ο τομέας αυτός αποτελείται από Café - Hotel - Restaurant και ο οποίος λόγω της μεγάλης τουριστικής κίνησης της χώρας μας είναι συνεχώς αυξανόμενος.

6.1.3 Ευκαιρίες

- Είδος πρώτης ανάγκης

Το ψωμί γενικά είναι είδος πρώτης ανάγκης και θεωρείται απαραίτητο στην καθημερινή διατροφή του καταναλωτή. Βεβαίως, και τα υπόλοιπα είδη αρτοπαρασκευασμάτων (ψωμί του τοστ, αρτίδια, φρυγανιές, παξιμάδια, κριτσίνια) έχουν εδραιωθεί ως «κολατσιό» αλλά και ως συνοδευτικά των κυρίως γευμάτων.

- Προσιτή τιμή

Η εδραίωσή στην αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων οφείλεται στην προσιτή τιμή τους η οποία δύναται να καλύψει το κενό μεταξύ των κύριων γευμάτων αλλά και κατά τη διάρκεια των γευμάτων. Φαίνεται ότι η ανάπτυξη του bake-off εντός των καταστημάτων σουπερμάρκετ, ύστερα βέβαια και από την σαφή βελτίωση της νομοθεσίας, οδηγεί τόσο σε φθηνότερες ποιοτικές επιλογές για τον καταναλωτή, αλλά και σε διείσδυση των αλυσίδων σουπερμάρκετ σε μία σημαντική αγορά. Πρόκειται άλλωστε για μία επένδυση η οποία απευθύνεται πέρα από την προφανή και σημαντική αγορά του ψωμιού, στην αγορά των έτοιμων αρτοσκευασμάτων.

- Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής

Η τάση για έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και διαβίωσης έχει επηρεάσει αρκετά τον συγκεκριμένο κλάδο. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέες κατηγορίες περισσότερο υγιεινών προϊόντων, όπως ψωμί με λιγότερα λιπαρά ή χωρίς αλάτι, κριτσίνια και φρυγανιές ολικής αλέσεως ή με Ω3 λιπαρά κ.ά Με την προϊοντική διαφοροποίηση οι εταιρείες στοχεύουν στην τόνωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών προκειμένου να μη θιγούν τα μερίδιά τους. Επίσης, με την κίνησή τους αυτή δίνουν τη δυνατότητα σε “ευαίσθητες” ομάδες του πληθυσμού (διαβητικοί, άνθρωποι με υπερλιπιδαιμία) να καταναλώνουν προϊόντα που ταιριάζουν στις διατροφικές τους ανάγκες και που πριν θεωρούνταν απαγορευμένα (π.χ. το λευκό ψωμί στους διαβητικούς).

- Γρήγοροι ρυθμοί ζωής

Το γεγονός ότι οι ρυθμοί της σημερινής ζωής έχουν περιορίσει το διαθέσιμο χρόνο του καταναλωτή, αποτελεί μια ευκαιρία για τον κλάδο των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Ο σύγχρονος άνθρωπος έχει την τάση να αγοράζει όλα τα απαραίτητα τρόφιμα από ένα κατάστημα (π.χ.

σούπερ μάρκετ) αλλά και να καταναλώνει γρήγορα και εύκολα γεύματα (π.χ. τoστ και σάντουιτς).

- Τουριστική αγορά

Ο κλάδος του HO.RE.CA (Hotel – Restaurant – Café) παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια κέρδους, λόγω του ότι η Ελλάδα παρουσιάζει έντονο τουρισμό καθ' όλη τη διάρκεια το χρόνου. Είναι επομένως ένας τομέας ο οποίος θα μπορέσει να προσφέρει σε οποιαδήποτε επιχείρηση πολλά περιθώρια κέρδους, εφόσον δραστηριοποιηθεί έντονα στο συγκεκριμένο κλάδο.

6.1.4 Απειλές

- Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής

Η γενικότερη στροφή που επικρατεί για μια πιο υγιεινή διατροφή καθώς και οι καμπάνιες καταπολέμησης της παιδικής παχυσαρκίας, θέτουν εμπόδια στην απρόσκοπτη επέκταση της εξεταζόμενης αγοράς, καθώς προτιμάται η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών από την κατανάλωση άλλων ειδών (π.χ. ψωμιού, ζυμαρικών κλπ).

- Ανατίμηση πρώτων υλών

Απειλή αποτελεί η γενικότερη ανατίμηση των πρώτων υλών, η οποία μπορεί να επιφέρει σημαντική επιβάρυνση στο συνολικό κόστος παραγωγής. Οι πρώτες ύλες των συγκεκριμένων προϊόντων είναι γεωργικής προέλευσης, γεγονός που καθιστά την παραγωγή τους απρόβλεπτη, εφόσον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν.

- Μικρή διάρκεια ζωής

Η μικρή διάρκεια ζωής (συντήρησης) του άρτου (ψωμί σε μορφή φρατζόλας ή καρβελιού, ψωμί του τοστ, αρτίδια) καθιστά αδύνατη την εξαγωγή του από τις ελληνικές αρτοβιομηχανίες. Όσον αφορά δε τις εξαγωγές των άλλων τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων (φρυγανιές, παξιμάδια, κριτσίνια), αυτές είναι περιορισμένες, εξαιτίας της δυσαναλογίας που υπάρχει μεταξύ του όγκου (που καταλαμβάνουν τα συγκεκριμένα προϊόντα) και της χαμηλής τους τιμής, η οποία επιφέρει μεγάλο μεταφορικό κόστος.

- Υψηλές προδιαγραφές ποιότητας

Η συνεχής προσπάθεια τήρησης υψηλών προδιαγραφών ποιότητας είναι επιβεβλημένη, προκειμένου να διατηρηθούν αλλά και να αυξηθούν τα μερίδια αγοράς και να μπορέσει οποιαδήποτε εταιρεία να καταπολεμήσει τον έντονο ανταγωνισμό.

- Private Label

Σχετικά με τα private labels που υπάρχουν στο κλάδο δημιουργούν μη ευνοϊκές συνθήκες στις εταιρίες. Δεν έχει να κάνει τόσο με τη ποιότητα των συγκεκριμένων προϊόντων όσο με τις πολύ χαμηλές τιμές, προσπαθώντας να κάνουν πόλεμο στα γνωστά brands και να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και η χαμηλή καταναλωτική δύναμη των αγοραστών ευνοούν πολύ τα συγκεκριμένα προϊόντα.

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.agronews.gr/branding/tehnikes-branding/155671/pio-fthino-to-psomi-sta-souper-market-leei-meleti-tou-ielka/>

<https://www.newsbomb.gr/pswnizw-ellhnika/story/229419/karamolegkos-h-elliniki-artoviomihania-poy-den-katalavainei-apo-krisi>

<https://www.cnn.gr/news/ellada/story/80374/strofi-ton-ellinon-sto-made-in-greece>

https://www.apollonion-bakery.gr/el_GR/blog/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/%CE%BA%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%82-leader-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1-leader-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9.html

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

Κεφάλαιο 7

Υφιστάμενη Στρατηγική της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

7.1 Αποστολή της εταιρείας

Η αποστολή της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος πρεσβεύει:
«Αποστολή μας είναι η παραγωγή και διάθεση τυποποιημένων προϊόντων αρτοποιίας και ειδών ζαχαροπλαστικής τα οποία να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις όλων. Οι σύγχρονες προκλήσεις των διατροφικών συνηθειών και οι ακριβείς προδιαγραφές αποτελεί για εμάς έμπνευση για δημιουργία. Δημιουργούμε προϊόντα που οδηγεί κάποιον σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, να νιώθει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο».

7.2 Στόχοι της εταιρείας

Στο Άρθρο 3 του Καταστατικού της εταιρείας ορίζεται οι στόχοι της, που είναι:

1. Η παραγωγή και εμπορία ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.
2. Η συμμετοχή ή η συνεργασία της εταιρείας με οποιοδήποτε τρόπο και με οποιοδήποτε σκοπό συναφή με το σκοπό της εταιρείας.
3. Η ίδρυση υποκαταστημάτων, πρακτορείων, γραφείων σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδος και το εξωτερικό και η εκμετάλλευση αυτών για τους σκοπούς της εταιρείας.
4. Η αντιπροσώπευση οποιαδήποτε επιχείρησης ημεδαπής ή αλλοδαπής του ιδίου ή συναφούς σκοπού.
5. Η κτήση και εκμετάλλευση κάθε μέσου μεταφοράς και η κτήση ακινήτων προς επίτευξη του σκοπού της εταιρείας.

Προς επίτευξη του παραπάνου σκοπού της η εταιρεία δύναται:

1. Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιχείρηση λειτουργούσα ήδη ή συσταθσόμενη παρεμφερούς ή ανάλογου σκοπού υπό οποιονδήποτε εταιρικό τύπο.

2. Να συνεργάζεται ή συνεταιρίζεται με οποιοδήποτε ημεδαπό ή αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο καθ' οποιονδήποτε τρόπο.
3. Να ιδρύει θυγατρικές εταιρίες, υποκαταστήματα, εργοστάσια, πρακτορεία, γραφεία ή να διορίζει απλώς αντιπροσώπους οπουδήποτε στην ημεδαπή ή αλλοδαπή.
4. Να αποκτά εμπράγματα δικαιώματα επί ακινήτου ή να μισθώνει πάσης φύσεως ακίνητα ή κινητά πράγματα στην Ελλάδα, καθώς επίσης και πάσης φύσεως μεταφορικά μέσα.
5. Να αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση οίκων της ημεδαπής ή της αλλοδαπής των παραπάνω ή συναφών προϊόντων.
6. Να παραχωρεί βάσει ανταλλάγματος τη χρήση των εγκαταστάσεών της σε τρίτους, αναθέτοντας τη διαχείριση αυτής σε άλλα νομικά πρόσωπα, καθώς και να αναλαμβάνει η ίδια τη διαχείριση άλλων επιχειρήσεων.

Ο σκοπός της εταιρείας δεν έχει τροποποιηθεί τη τελευταία τριετία.⁷⁵

7.3 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο εταιρικής

Η εταιρεία Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. είναι μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αρτοβιομηχανία, η οποία παρουσιάζει ορθολογική διάρθρωση των περιουσιακών της στοιχείων και εργάζεται με ικανοποιητικά κερδοφόρα αποτελέσματα.

Η εταιρεία έχει ολοκληρώσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες, καθιστώντας έτσι τη μονάδα παραγωγής της ανάμεσα στις πιο σύγχρονες στην Ευρώπη. Ως η πλέον καινοτόμος εταιρεία στον κλάδο της αρτοβιομηχανίας στην χώρα μας, η Καραμολέγκος συνεχίζει την πολιτική των συνεχών επενδύσεων τόσο σε μηχανολογικό εξοπλισμό όσο και σε έρευνα και ανάπτυξη. Η επιμονή της εταιρείας στην καινοτομία και στην παραγωγή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων επιβραβεύτηκε για ακόμα μία χρονιά αφού διευρύνθηκε το μερίδιο αγοράς της και η κερδοφορία της κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

⁷⁵ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83/>

Η επιμονή και η αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και ο προσανατολισμός στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού επιβραβεύτηκαν με το καλύτερο τρόπο από τους καταναλωτές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι προσπάθειες της εταιρείας για μελλοντική ανάπτυξη, θα συγκεντρωθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, στο επιτυχές λανσάρισμα αυτών στην αγορά και στην υλοποίηση επενδύσεων που θα διασφαλίζουν την ποιοτική ανωτερότητα των παραγόμενων προϊόντων. Απώτερος στόχος της πολιτικής αυτής είναι η αύξηση των μεριδίων αγοράς έναντι του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια η διεύρυνση της κερδοφορίας.

Η αποτελεσματική εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, καινοτομία - ποιότητα, αύξησε τους ρυθμούς διείσδυσης των προϊόντων της Καραμολέγκος στην αγορά με αποτέλεσμα να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα προϊόντα της εταιρείας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η διοίκηση στοχεύει για την επόμενη τριετία στη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Είναι αυτονόητο πως η επίτευξη των παραπάνω στόχων προϋποθέτει την ανάπτυξη ισχυρών στρατηγικών οι οποίες δύσκολα θα μπορούν να ανατραπούν από τον ανταγωνισμό. Οι στρατηγικές αυτές αναγνωρίζονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και εκφράζονται ως εξής:

- Διαφοροποίηση της προσφοράς μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υφιστάμενων προϊόντων και την ανάπτυξη παραγωγής νέων.
- Αναβάθμιση της εσωτερικής οργάνωσης και τεχνολογικής υποδομής όλων των τμημάτων με στόχο της προαγωγή της εσωτερικής επικοινωνίας και αποτελεσματικότητας των διατμηματικών συνεργιών.
- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και πρόσληψη νέου ανθρώπινου

δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης για τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών.

- Ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού και παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- Αυτοματοποίηση της παραγωγής και των διοικητικών διαδικασιών με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Περαιτέρω διεύρυνση στην αγορά και επέκταση του δικτύου πωλήσεων σε όλη τη χώρα.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των ανώτερω στρατηγικών θα εξασφαλίσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα οδηγήσει την εταιρεία σε μια πορεία μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.⁷⁶

7.4 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο επιχειρηματικής

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον οργανισμό. Διακρίνεται σε στρατηγική ηγεσία κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και η κάθε μία από αυτές σε δύο παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση.

Η επιχειρηματική στρατηγική της Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε. είναι η διαφοροποίηση. Η καινοτομία εντάσσεται ολοκληρωτικά στην επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας. Οι σχεδιασμοί της αναφέρονται στη κάλυψη για διάφορους τύπους ψωμιού, σε καταναλωτές με διαφορετικές ανάγκες, επιχειρώντας να καλυφθούν με πρωτότυπα διαφοροποιημένα και κυρίως αποτελεσματικά προϊόντα. Γιαυτό, κάθε λανσάρισμα της εταιρείας αποτελεί μία καινοτομία. Για παράδειγμα, η χρήση υγρού ζυμαριού στο επαναλασάρισμα της μάρκας Κατσέλης. Με αυτή τη νέα μέθοδο αρτοποιίας ενισχύονται σημαντικά βασικές ιδιότητες του ψωμιού και διαφοροποιούνται

⁷⁶ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του, όπως το άρωμα, η γεύση, η δομή και η αίσθηση ότι είναι όσο πρέπει αφράτα. Το brand Ψίχατοστ αποτελεί το πρώτο ψωμί για τوست χωρίς κόρα. Οι φωλιές, αποτελούν το πρώτο διπλωτό ψωμί στην αγορά.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος θέλει να ανανεώνει συνεχώς να καινοτομεί με προϊόντα γευστικά και χρηστικά ακολουθώντας τις πιο σύγχρονες διατροφικές συνήθειες ώστε να αναβαθμίζει το ρόλο της στην κατηγορία των προϊόντων αρτοβιομηχανίας.⁷⁷

7.4 Διαδικασίες Καραμολέγκος Α.Ε.Αρτοβιομηχανίας

Η ποιότητα της ζωής μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ποιότητα της διατροφής μας. Στην Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος έχουν έντονη την αίσθηση αυτής της ευθύνης. Το μεράκι τους είναι αποκλειστικά και μόνο η ποιότητα σε όλα της τα επίπεδα. Η επιλογή των υλικών, οι υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και το τελικό προϊόν υποδηλώνουν αυτό το μέλημα.

Ο μονιμότερος στόχος όμως είναι η συνεχής βελτίωση καθώς και η διαρκής ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Όλες οι επιλογές της εταιρείας και η εφαρμογή τους στρέφονται γύρω από αυτό το στόχο και ως ανταμοιβή έρχεται, πάντοτε, η αγάπη και η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού. Όλα τα ανωτέρω προϋποθέτουν την εφαρμογή ποιότητας, προδιαγραφών και διαδικασιών.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος χορηγεί όλους τους αναγκαίους πόρους για την τήρηση αυστηρά υψηλών προδιαγραφών, που συνοδεύονται από τη διενέργεια συνεχών και αυστηρών ελέγχων από το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, & BRC.

Η εταιρεία διακινεί καθημερινά με βαν και μόνο στην Αθήνα 15.000 τελάρα προϊόντων, με συνολικά 65 δρομολόγια, σε περίπου 5.500 σημεία

⁷⁷ <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=6837>

πώλησης. Την ίδια στιγμή, από την κεντρική αποθήκη στο Κορωπί, διανέμονται καθημερινά σε αντιπροσώπους και πρακτορεία μέσω 20 φορτηγών, περίπου 300 παλέτες που αντιστοιχούν σε 20.000 τελάρα προϊόντων.⁷⁸

Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετώπιζε η εταιρεία αφορούσαν κυρίως στη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και στη δυσχέρεια στην επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων που χρησιμοποιούσε στην παραγωγή (ERP), στις πωλήσεις (xVan) και στην αποθήκη - διακίνηση (WMS). Το αποτέλεσμα των παραπάνω, ήταν η έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης μεταξύ των τμημάτων, γεγονός που δημιουργούσε καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των παραγγελιών, δυσκολία στη δρομολόγηση των φορτηγών, καθυστερήσεις στο picking παραγγελιών, καθώς και λάθη στο απόθεμα. Η «καρδιά» του προβλήματος εντοπίστηκε στην επικοινωνία μεταξύ των συστημάτων. Ενώ η εταιρεία διέθετε ERP και WMS, η μεταξύ τους συνεργασία είχε σημαντικά κενά, γεγονός που καθιστούσε την καθημερινή λειτουργία τους χρονοβόρα και επιρρεπή σε λάθη. Αν ο οργανισμός κατάφερνε να λύσει αυτό το πρόβλημα, θα μπορούσε όχι μόνο να απαντήσει στις παραπάνω προκλήσεις αλλά και να σχεδιάσει νέες υπηρεσίες για τους πελάτες του και πολύ πιο παραγωγικές διαδικασίες για τα στελέχη.

Η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος εμπιστεύθηκε την Entersoft και το στελεχιακό δυναμικό της, για την κάλυψη όλου του φάσματος των επιχειρησιακών αναγκών, στα πλαίσια της οποίας επιλέχθηκε και το Entersoft WMS®. Παρά την 24/6 συνεχή λειτουργία του οργανισμού, η εγκατάσταση διήρκεσε μόλις 3 μήνες για τους πρώτους 20 χρήστες της λύσης Entersoft WMS®. Στο επόμενο διάστημα προβλέπεται και η εγκατάσταση της λύσης στα υπόλοιπα 6 υποκαταστήματα και κέντρα διανομής της εταιρείας στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Με το Entersoft WMS® η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος επωφελήθηκε άμεσα από την πλειάδα πλεονεκτημάτων που διαθέτει το

⁷⁸ <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

προϊόν, όπως η απλότητα χρήσης και εφαρμογής διαδικασιών, το σύγχρονο και φιλικό User Interface, η ταχύτητα διαδικασιών, καθώς και η απλή και ευέλικτη χρήση του ασύρματου τερματικού. Συνοπτικά, τα οφέλη για την εταιρεία είναι:

- Integrated περιβάλλον με το ERP, με αποτέλεσμα τη μη απώλεια χρόνου σε χρονοβόρες γέφυρες.
 - Ακρίβεια σε real time συγχρονισμό αποθεμάτων μεταξύ ERP – WMS.
 - Συνδυαστική πληροφόρηση και reporting για όλες τις πληροφορίες που προέρχονται από τα συστήματα ERP, WMS και xVan.
- Γενικά οφέλη επένδυσης.
 - Αξιοποίηση επένδυσης σε εξοπλισμό (σε scanners, barcode printers κλπ.).
 - Ευκολία και ταχύτητα εκπαίδευσης χρηστών λόγω του φιλικού User Interface του Entersoft WMS.⁷⁹

7.5 Αξιολόγηση και έλεγχος της Αρτοποιητικής Καραμολέγκος Α.Ε.

Το 2017 η Ελληνική οικονομία, μετά από αλλεπάλληλα έτη συρρικνώσεως παρουσίασε μικρή ανάπτυξη 1,3%. Η αξία των πωλήσεων στα S/M & H/M αυξήθηκε κατά 2.3%, δεν κάλυψε όμως τις απώλειες του 2016 όταν η κατανάλωση είχε σημειώσει μείωση κατά 6.5% σε σχέση με το 2015 (στοιχεία IRi).

Στο χώρο του οργανωμένου λιανεμπορίου, σημαντικότερη εξέλιξη ήταν η επαναλειτουργία του μεγαλύτερου μέρους του δικτύου του Ομίλου Μαρινόπουλου από την Σκλαβενίτης ΑΕΕ. Η εξέλιξη αυτή επέτεινε το ανταγωνισμό των αλυσίδων και αυτό εκφράστηκε σαν επιπλέον πιέσεις για παροχές και προωθητικές ενέργειες από τους προμηθευτές.

Ο κλάδος του ψωμιού παρουσίασε αύξηση των πωλήσεων στα S/M κατά 5.5% σε τεμάχια αλλά πτώση 3.9% σε αξία, γεγονός που δείχνει και το

⁷⁹ <https://www.entersoft.gr/wp-content/uploads/2017/07/KARAMOLEGOS-case-study-GR.pdf>

μέγεθος των πιέσεων που ασκήθηκαν στις τιμές (πτώση τιμής ανά τεμάχιο 8,9%).

Το επαναλανάρισμα της ΚΑΤΣΕΛΗΣ αποδείχθηκε εξαιρετικά επιτυχημένο με το brand να έχει κατακτήσει μερίδιο 8.7% το Δεκέμβριο του 2017. Τον Αύγουστο του 2017 η Καραμολέγκος ΑΕ με την μεταβολή του τιμοκαταλόγου και των παροχών σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων της απέκτησε αυξημένες δυνατότητες ελέγχου και μεγαλύτερη ευελιξία στις εμπορικές της κινήσεις.

Μέσα στη χρήση του 2017, η Εταιρεία ολοκλήρωσε τη μεταβίβαση του συνόλου των λειτουργιών της σε νέα ολοκληρωμένη μηχανογραφική πλατφόρμα (ERP) αντικαθιστώντας τα προηγούμενα legacy συστήματα της.

Όσον αφορά στο Απολλώνιο, κυριότερα γεγονότα για το 2017 ήταν:

(α) η ανακαίνιση του καταστήματος των Γλυκών Νερών, που επέφερε σημαντική αύξηση τζίρου στο κατάστημα (β) η ανακαίνιση της μονάδας παραγωγής του ζαχαροπλαστέιου στο εργοστάσιο με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής του γλυκού (γ) η εγκατάσταση νέας μονάδα παραγωγής σοκολάτας στα Γλυκά Νερά, με την προοπτική προώθησης της χονδρικής πώλησης σε σοκολατάκια και εκτός δικτύου ΑΠΟΛΛΩΝΙΟΝ, ενώ μέχρι τώρα το είδος ήταν αγοραζόμενο και (δ) το άνοιγμα νέου καταστήματος franchise στο Μαρκόπουλο. Τέλος, όσον αφορά την θυγατρική της Ρουμανίας, το 2017 έγινε πλήρης αναδιοργάνωση του εμπορικού τμήματος με προσανατολισμό την εξυπηρέτηση αποκλειστικά της Ρουμανικής Αγοράς. Οι σχετικές πωλήσεις παρουσίασαν αύξηση που ξεπέρασε το 22% σε σχέση με την χρήση του 2016. Ειδικότερα:

- **Πωλήσεις:** Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών παρουσίασε οριακή μείωση 0,8% και διαμορφώθηκε στα 75,44 εκ. €, έναντι 76,06 εκ. €, το 2016. Ο κύκλος εργασιών της Εταιρείας μειώθηκε κατά 2,1% το 2017, ήτοι 54,43 εκ. €, έναντι 55,57 εκ. €, πέρυσι.
- Το **μικτό κέρδος** σε επίπεδο Ομίλου μειώθηκε κατά 6,8% και ανήλθε στο ποσό των 29,38 εκ. € έναντι 31,53 εκ. € το 2016. Σε εταιρικό επίπεδο, το μικτό κέρδος μειώθηκε κατά 8,1%, , ανερχόμενο τελικά σε 21,33 εκ. €

έναντι 23,22 εκ. € το 2016, καταδεικνύοντας και τις πιέσεις που ασκήθηκαν στις τιμές των προϊόντων.

- Τα **κέρδη προ φόρων**, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) σε επίπεδο Ομίλου ανήλθαν σε 8,56 εκ. € σημαντικά βελτιωμένα από τα αντίστοιχα του 2016 (6,01 εκ. €), που όμως είχαν επηρεαστεί από την απομείωση της απαίτησης από τον Όμιλο εταιρειών Μαρινόπουλου, ύψους 5,27 εκ. €. Σε επίπεδο Εταιρείας το EBITDA για το 2017 ανήλθε σε 6,34 εκ. €, έναντι του αντίστοιχου 3,39 εκ. € της προηγούμενης χρήσης.
- Η **ζημία προ φόρων** σε ενοποιημένη βάση ανήλθε στο ποσό των 2,8 εκ. € έναντι ζημιάς 6,5 εκ. € πέρυσι. Σε επίπεδο Εταιρείας αντίστοιχα, οι ζημιές προ φόρων διαμορφώθηκαν σε 2,07 εκ. € έναντι ζημιάς 6,28 εκ. € του 2016.
- Οι **ζημιές μετά φόρων** ανήλθαν στο ποσό των 2,44 εκ. € για τον Όμιλο, έναντι ζημιών 4,71 εκ. €, το 2016. Για την δε Εταιρεία, οι ζημιές διαμορφώθηκαν στις 1,47 εκ. € έναντι ζημιών 4,46 εκ. €, πέρυσι.
- Ο **καθαρός δανεισμός** διαμορφώθηκε σε επίπεδο Ομίλου στα 46,18 εκ. €, έναντι 49,47 εκ. €, το 2016 (35,34 εκ. € έναντι 38,85 εκ. €, για την Εταιρεία αντίστοιχα). Τα δε Ίδια Κεφάλαια του Ομίλου διαμορφώθηκαν στα 29,66 εκ. €, έναντι των 32,44 εκ. € το 2016, (33,66 εκ. € έναντι 35,53 εκ. € για την Εταιρεία αντίστοιχα).⁸⁰

Στον Παράρτημα 13 εμφανίζεται η εξέλιξη των σημαντικότερων αριθμοδεικτών σε επίπεδο Ομίλου:

⁸⁰ <https://karamolegos-bkr.gr/investors/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Παράρτημα 13

Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

	31/12/2017	31/12/2016
Γενική Ρευστότητα	1,17	0,80
Σύν. Υποχρεώσεων / Ίδια Κεφάλαια	3,29	3,07
ΕΒΙΤΔΑ / Πωλήσεις	11,35%	7,91% (*)
Κέρδη/(Ζημιές) ανά μετοχή	-0,2428	-0,4819

Πηγή: <https://investors.karamolegos-bkr.gr/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

Σημ (*). Χωρίς την απομείωση της οφειλής του Ομίλου Μαρινόπουλο το σχετικό ποσοστό διαμορφώνεται σε 14.8% για το 2016.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

Παπαδάκης, Β., <Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία>, 6 η εκδ. τόμος Α. Αθήνα: Μπιενού, 2012

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/>

<https://www.entersoft.gr/2017/06/20/wms-new-product-from-entersoft/>

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83/>

Κεφάλαιο 8

Προτάσεις - Συμπεράσματα

8.1 Εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής με τη χρήση μήτρας TOWS

Με τη βοήθεια της μήτρας TOWS θα διαμορφώσουμε τις εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής για την Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. Συγκεκριμένα με τις κατάλληλες συσχετίσεις των παραγόντων που προέκυψαν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος θα εξάγουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές. Θα έχουμε τέσσερις κεντρικές συσχετίσεις: SO (Strengths - Opportunities), ST (Strengths - Treats), WO (Weaknesses - Opportunities), WT (Weaknesses - Treats).

8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO

Κάθε χρόνο οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών αλλάζουν. Εν έτει 2018, δεν υπάρχει αμφιβολία πως ότι έχει να κάνει με τη διατροφή έχει γίνει καθημερινό συνήθειο και προσπαθούμε όλοι να κάνουμε το καλύτερο δυνατόν για την υγεία μας. Συνέχεια βγαίνουν όλο και νέα διατροφικά trends που το μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού ακολουθεί πιστά.

Η φυτική διατροφή κυριαρχεί στις ημέρες μας. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να εντάξουν στη καθημερινή τους διατροφή, τροφές που είναι πλούσιες σε πηγές φυτικών πρωτεϊνών. Το αμύγδαλο, το φουντούκι, το κακάο, η σόγια είναι πηγή φυτικής πρωτεΐνης υψηλής ποιότητας. Η στροφή σε μια πιο ισορροπημένη διατροφή συνεχίζει με λιγότερη ζάχαρη και λιπαρά προϊόντα αλλά χωρίς εκπώσεις στη γεύση. Στη συνέχεια περνάμε στα προϊόντα με βιταμίνες για τον οργανισμό μας. Το μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού θέλει να καταναλώνει προϊόντα τα οποία είναι

γεμάτα με ευεργεντικά συστατικά για τον οργανισμό. Γενικά η έννοια του well being έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας μας.⁸¹

Όσον αφορά την Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος κρίνεται αναγκαία η διατήρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης. Εκμεταλλευόμενη τη δυνατή επωνυμία, το σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων (για τα οποία φημίζεται η εταιρεία), μπορεί να ακολουθήσει με επιτυχία τις σύγχρονες διατροφικές τάσεις, να συνεχίσει να πρωπορεύεται έναντι του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις στις διατροφικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Συνοπτικά, η συγκεκριμένη εναλλακτική πρόταση αφορά επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης προϊόντων και διατήρηση επιχειρηματικής στρατηγικής διαφοροποίησης.

8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST

Η εταιρεία θα πρέπει να λειτουργήσει προληπτικά απέναντι σε μελλοντικές διαφημιστικές εκστρατείες καταπολέμησης της παιδικής παχυσαρκίας, θέτοντας σημαντικά εμπόδια στην επέκταση της εξεταζόμενης αγοράς. Να προτιμάται δηλαδή η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη - σνακ κατανάλωσης όπως το ψωμί του τοστ. Τα προϊόντα ολικής άλεσης, η περιορισμένη ζάχαρη και τα λιγότερα λιπαρά απαιτούνται για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική ανάγκη δημιουργίας προϊόντων κατάλληλα για παιδιά με προσοχή στις ιδιαίτερες διατροφικές συνήθειες αλλά χωρίς εκπτώσεις στη γεύση. Η εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει με επιτυχία τη συγκεκριμένη ανάγκη, αρχικά, λόγω της φήμης της. Μία εταιρεία με χρόνια πορείας στο κλάδο που την εμπιστεύονται οι καταναλωτές και κατ' επέκταση οι μαμάδες για τα παιδιά τους, με έντονη διαφημιστική δραστηριότητα που προάγει την αγάπη της μάνας στο παιδί και τη φροντίδα του με προϊόντα

⁸¹ <https://www.newsbomb.gr/bombplus/blogs/story/931993/ayta-einai-ta-diatrofika-trends-poy-tha-kyriarxisoyn-to-2019>

Καραμολέγκος. Επίσης, η εγκεκριμένη ποιότητα, ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός και η καινοτομία που τη διακρίνει θα βοηθήσουν αναμφισβήτητα σε αυτή τη προσπάθεια.

Το θέμα της ανατίμησης των πρώτων υλών, με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση της κερδοφορίας δύναται να αντιμετωπιστεί με την μικρή αύξηση των τιμών και του περιορισμού των μεγάλων προσφορών.

Ταυτόχρονα, η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος, μπορεί να εκμεταλλευτεί τα οφέλη από τις πρωτοβουλίες αναδιάρθρωσης, την αυξημένη αποδοτικότητα και τη καλύτερη διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης και των λειτουργικών εξόδων με στόχο να περιορίσει την επίδραση την αύξηση του κόστους πρώτων υλών.

Συνοψίζοντας, προτείνεται επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης με ανάπτυξη προϊόντων και επιχειρηματική στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, σε μία εκστρατεία προώθησης σχετικά με τις σωστές διατροφικές συνήθειες του παιδιού.

8.1.3 Εναλλακτικές στρατηγικές WO

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως σε μεγάλα σημεία λιανικής πώλησης και σε κάποια μικρότερα. Έχει όμως και πολύ μικρή παρουσία στο χώρο του HO.RE.CA. Όσον αφορά το κομμάτι του Food Service του συγκεκριμένου χώρου αποτελεί ένα κομμάτι επένδυσης. Η εταιρεία διαθέτει κάποιες σειρές προϊόντων (π.χ Καραμολέγκος Επαγγελματιο) οι οποίες απευθύνονται σε εστιατόρια, καφέ και catering. Ωστόσο, μέχρι στιγμής προωθεί κυρίως τα προϊόντα αυτά μέσω των επαγγελματικών αλυσίδων για εμπόρους (πχ ΜΕΤΡΟ). Η υπεραξία από τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών είναι οι ευκαιρίες που αναδύονται για τη διεύθυνση της εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο. Στο πλαίσιο των συνεργασιών αυτών η εταιρεία θα πρέπει να αναβαθμίσει τη συγκεκριμένη κατηγορία των προϊόντων. Η στόχευση σε τουριστικές περιοχές απορρέει από τη πεποίθηση ότι η αγορά της εστίασης μαζί με τη τουριστική βιομηχανία

μπορούν να αποτελέσουν σημαντική εισοδηματική πηγή και μοχλό ανάπτυξης και ευημερίας.

Συνεπώς προτείνεται επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επίσης, προτείνεται επιχειρηματική στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, στο κλάδο της εστίασης.

8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT

Η έλλειψη δυνατότητας της εταιρείας για επέκταση σε ξένες χώρες λόγω της μικρής διάρκειας ζωής του ψωμιού μπορεί να δημιουργήσει σημαντικό πρόβλημα για την ανάπτυξή της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να βρεθούν νέοι βασικοί δίοδοι ανάπτυξης. Ένας βασικός τομέας ανάπτυξης είναι ο ΗΟ.ΡΕ.СА όπου η εταιρεία έχει πολύ μικρή δραστηριοποίηση, όπως αναφέραμε και προηγούμενως. Ο τουρισμός στη χώρα μας είναι συνεχώς αυξανόμενος κάθε χρόνο με αποτέλεσμα και ο συγκεκριμένος κλάδος να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης.

Συνοπτικά προτείνεται μια επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω προσέλκυσης νέων αγορών και επιχειρηματική στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

Παράρτημα 14

Μήτρα TOWS Αρτοβιομηχανίας Καραμολέγκος Α.Ε.

<u>Εσωτερικοί Παράγοντες</u> <u>Εξωτερικοί Παράγοντες</u>	<u>Δυνάμεις (S)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής • Ηγέτης Κλάδου • Ελληνικό Προϊόν • Σύγχρονος Τεχνολογικός Εξοπλισμός • Ποιότητα • Άνθρωπος - Ηγέτης • Private Label • Καινοτομία 	<u>Αδυναμίες (W)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Δραστηριοποίηση κυρίως σε super market
	<u>Ευκαιρίες (O)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Είδος πρώτης ανάγκης • Προσιτή τιμή • Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής • Γρήγοροι ρυθμοί ζωής • Τουριστική αγορά 	<u>Επιχειρησιακή στρατηγική:</u> Στρατηγική συγκέντρωσης, ανάπτυξης προϊόντων <u>Επιχειρηματική στρατηγική:</u> Διαφοροποίηση
<u>Απειλές (T)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής • Ανατίμηση πρώτων υλών • Μικρή διάρκεια ζωής • Υψηλες προδιαγραφές ποιότητας • Private Label 	<u>Επιχειρησιακή στρατηγική:</u> Στρατηγική συγκέντρωσης ανάπτυξης νέων αγορών και ανάπτυξης νέων προϊόντων <u>Επιχειρηματική στρατηγική:</u> Εστίαση με διαφοροποίηση	<u>Επιχειρησιακή στρατηγική:</u> Στρατηγική συγκέντρωσης ανάπτυξης νέων αγορών <u>Επιχειρηματική στρατηγική:</u> Εστίαση με διαφοροποίηση

8.2. Συμπεράσματα

Από τη συνολική εικόνα της στρατηγικής ανάλυσης που προηγήθηκε, φαίνεται ότι η Αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος ακολουθεί μια στρατηγική συγκέντρωσης μέσω της αύξησης τους εύρους των προϊόντων. Η στρατηγική της εταιρείας είναι η διατήρηση πολιτικής ποιότητας η οποία εξασφαλίζει τη διαφοροποίηση των προϊόντων έναντι των ανταγωνιστών.

Η εύρεση των ευκαιριών και απειλών, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών, οδήγησε στη δημιουργία της μήτρας TOWS. Η εν λόγω

μεθοδολογία, όχι μόνο επιβεβαίωσε την ήδη ακολουθούμενη στρατηγική της εταιρείας, αλλά ανέδειξε και πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές.

Ως προς την επιχειρηματική στρατηγική εκτιμάται ότι η εταιρεία θα πρέπει να επιμείνει στην στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης τους εύρους ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων που θα ακολουθούν τις σύγχρονες διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών. Επίσης, εκτιμάται πως η εταιρεία δύναται να ακολουθήσει περαιτέρω στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης σε νέα κανάλια διανομής όπως ο κλάδος του HO.RE.CA.

Τέλος, σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να επιμείνει στην επιλογή της να ανταγωνιστεί με στρατηγική διαφοροποίησης, επιμένοντας στη παροχή ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων.

Ολοκληρώνοντας κατέχει την ευχέρια να διευρύνει το πλαίσιο της διαφοροποίησης μέσω της εστίασης στο κλάδο της HO.RE.CA. Ο συγκεκριμένος κλάδος μπορεί να αποφέρει υψηλά περιθώρια κέρδους και ανάπτυξης στην εταιρεία.

Βιβλιογραφία 8^ο Κεφαλαίου

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.newsbomb.gr/bombplus/blogs/story/931993/ayta-einai-ta-diatrofika-trends-poy-tha-kyriarxisoyn-to-2019>

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα
- Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μαντζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα
- ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- B2B Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό, Έχει... ψωμί, η αγορά άρτου, ζύμης και αρτοποιημάτων, Ιούνιος, Ιούλιος, Αύγουστος 2018
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Παπαδάκης, Β., <Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία>, 6 η εκδ. τόμος Α. Αθήνα: Μπενού, 2012

Ξενόγλωσση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-analysis.html>
- <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en225>
- <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>
- <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>
- <https://www.scribd.com/document/178367566/Natural-Environmental-Factors-That-Affect-Business>
- <https://study.com/academy/lesson/how-the-social-environment-affects-business.html>
- <https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>
- <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-Strategy-Formulation.pdf>
- <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>
- <https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=62196&ss=%D4%F5%F0%EF%F0%EF%E9%E7%EC%DD%ED%EF+%D8%F9%EC%DF>

<http://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>

<http://elbisco.gr/>

<http://www.vivartia.com/>

<http://www.ferro.gr/>

<http://www.alibinisis.gr/>

<https://www.chrisanthidis.gr/>

<http://www.dervisis.com/>

<https://karamolegos-bkr.gr/>

www.kritonartos.gr

<https://afoikoundouraki.gr/>

<http://www.fortunegreece.com/article/manna-tsatsaronakis-to-paximadi-pou-egine-sinonimo-tis-kritis/>

<https://www.tomanna.gr/>

<http://www.selectbakery.gr/>

www.papadopoulou.gr

<http://www.tsatsakis.gr>

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/>

[/ %CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-01-01-31-12-2017/](https://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1238769101-annual_report_02_5_.pdf)

http://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1238769101-annual_report_02_5_.pdf

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1255611/neo-ds-gia-tin-artobiomixania-karamolegkos>

<https://karamolegos-bkr.gr/investors/>

<http://www.kathimerini.gr/874502/article/oikonomia/epixeirhseis/to-shma-katselhs-e3agorase-h-artoviomhxania-karamolegkos>

<https://www.minimarketmag.gr/paxamas-neo-proion-apo-tin-karamolegkos/>

https://karamolegos-bkr.gr/investors/wp-content/uploads/2014/10/1275553452-OIKAT_ROM_2008.pdf

https://www.apollonion-bakery.gr/el_GR/company.html

<http://www.katselis-bkr.gr/>

<https://karamolegos-bkr.gr/to-orama-mas/>

<https://investors.karamolegos-bkr.gr/category/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/2017-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82/>

<https://karamolegos-bkr.gr/i-istoria-mas/>

<http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=407>

https://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf

<http://www.kathimerini.gr/859282/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/yfesh-kai-forologia-e3antlhsan-tis-antoxes-ths-viomhxanias>

<http://www.fortunegreece.com/article/giati-i-ellines-epichirimaties-echoun-strafti-stopsoni/>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=62196>

<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6472/%CE%9F%20%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%91%CE%93%CE%9F%CE%A1%CE%91%CE%A3%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AA%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%91%CE%A1%CE%A4%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%AA%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%96%CE%91%CE%A7%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%91-%CE%95%CE%9E%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9E%CE%97-%CE%94%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/40162>

<https://www.eleftheria.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/140405-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B1-%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CF%88%CF%89%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%8D.html>

https://www.statistics.gr/documents/20181/1210503/A1602_SAM01_DT_DC_00_2011_03_F_GR.pdf/e1ac0b1c-8372-4886-acb8-d00a5a68aabe

<http://www.businessnews.gr/article/33645/karamolegkos-ayxisi-toy-tziroy-tis-logo-tis-epektasis-tis-apollonion>

<https://www.tovima.gr/2011/10/19/finance/thetikes-prooptikes-to-2011-2012-gia-to-typopoiimeno-pswmi/>

http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/artopoieia.1434457864296.pdf

<http://www.iefimerida.gr/news/288233/o-karamolegkos-epanalansarei-ti-marka-katselisin-agora>

<https://www.entersoft.gr/wp-content/uploads/2017/07/KARAMOLEGOS-case-study-GR.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=PQkEvVms7CE>

<https://www.youtube.com/watch?v=DmJr2uUOM-Q>

https://www.retail-link.gr/multiple_awards_for_the_entersoft_group/

http://www.scisce.eu/uploads/5_KARAMOLEGOS.pdf

<https://www.advertising.gr/marketing/i-kainotoma-protasi-tis-karamolegkos-57990/>

<https://www.newsbomb.gr/bombplus/blogs/story/931993/ayta-einai-ta-diatrofika-trends-poy-tha-kyriarxisoyn-to-2019>