



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

Διπλωματική Εργασία

**Ανάλυση Κλάδου Έτοιμων Φαγητών**  
**Μελέτη Περίπτωσης Alfa Pastry Α.Ε.Β.Ε.**

Μαρία Πετρίδου

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς 2020



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 Έτοιμων Φαγητών**

**Μελέτη Περίπτωσης Alfa Pastry A.E.B.E**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο

Μαρία Πετρίδου

Ημερομηνία

16/11/2020

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

*Αφιερώνεται  
στην οικογένειά μου  
Γιάννη, Σοφία, Λίζα*

# Ανάλυση Κλάδου Έτοιμων Φαγητών Μελέτη Περίπτωσης Alfa Pastry A.E.B.E.

**Μαρία Πετρίδου**

**Σημαντικοί όροι:** υπόδειγμα στρατηγικού management, φυσικό περιβάλλον, έμμεσο περιβάλλον, άμεσο περιβάλλον, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT, μήτρα TOWS, κλάδος τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, alfa pastry A.E.B.E.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σημερινοί γρήγοροι ρυθμοί ζωής και η τάση για «λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι» έχουν ευνοήσει την κατανάλωση έτοιμων τυποποιημένων γευμάτων. Παρά τις δυσμενείς επιδράσεις της οικονομικής κρίσης, παρατηρήθηκαν σημάδια ανάκαμψης στην αγορά των έτοιμων φαγητών, με την αξία της εγχώριας αγοράς να ακολουθεί ανοδική πορεία τα τελευταία έτη.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία υλοποιείται μια προσπάθεια ανάλυσης του περιβάλλοντος της εταιρείας alfa pastry. Η προσέγγιση σε επίπεδο ανάλυσης γίνεται με τη χρήση του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ με στόχο την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής για την εταιρεία.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται το ιστορικό, το νομικό πλαίσιο και η παρούσα κατάσταση του κλάδου των έτοιμων φαγητών στην Ελλάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η alfa pastry, μέσω της ιστορίας, της δομής, των προϊόντων, του οράματος, της αποστολής και των αξιών, της έρευνας και ανάπτυξης, του δικτύου διανομής και τέλος τις διακρίσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσα από την ανάλυση του φυσικού, γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος. Ακολουθεί στο πέμπτο κεφάλαιο η αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τη δομή, τη κουλτούρα και τους πόρους της. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT και στο έβδομο η ανάδειξη της παρούσας στρατηγικής της εταιρείας. Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών βασισμένες στην ανάλυση SWOT, με τη βοήθεια της μήτρας TOWS, και εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα.

# **Strategic Analysis of Ready Meals Industry**

## **Case Study of Alfa Pastry S.A.**

**Maria Petridou**

**Significant terms:** strategic management model, natural environment, societal environment, task environment, PEST analysis, SWOT analysis, TOWS matrix, ready meals industry, alfa pastry S.A.

### **SUMMARY**

Today's fast pace of life and the trend for "less cooking at home" have favored the consumption of ready meals. Despite the adverse effects of the financial crisis, there were signs of recovery in the ready meals industry, with the value of the domestic market following an upward trend in recent years.

In this diploma thesis, an effort is made to analyze the environment of alfa pastry company. An analytical approach is made using the strategic management model to select the most appropriate strategy for the company.

The first chapter presents in detail the theoretical background of the strategic management model. The second chapter presents the historical background, the legal framework and the current state of the ready meals industry in Greece. The third chapter presents the alfa pastry, through its history, structure, products, vision, mission and values, research and development, distribution network and finally its excellences. The fourth chapter presents the external environment of the company through the analysis of the natural, generalized and immediate environment. In the fifth chapter follows the reference to the internal environment of the company, identifying its structure, culture and resources. The sixth chapter presents the SWOT analysis and the seventh highlights the current strategy of the company. In the eighth and last chapter the analysis of alternative strategies based on the SWOT analysis is done, with the help of the TOWS matrix, and the final conclusions are drawn.

### *Ευχαριστίες*

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεσή της, την καθοδήγηση και την πολύτιμη συνεισφορά του για την ολοκλήρωσή της.*

*Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που αποκόμισα μέσα από αυτό.*

*Τέλος, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την ηθική συμπαράσταση που μου πρόσφεραν όλα τα χρόνια των σπουδών μου.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πίνακας 1.2: Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού

Πίνακας 1.3: Υπόδειγμα μήτρας TOWS

Πίνακας 2.1: Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών (εκατ. €) και διαθέσιμο κατά κεφαλή εισόδημα

Πίνακας 2.2: Μερίδια κυριότερων επιχειρήσεων τυποποιημένων έτοιμων φαγητών

Πίνακας 2.3: Ανάλυση της αγοράς κατεψυγμένων έτοιμων φαγητών ανά τύπο γεύματος

Πίνακας 2.4: Εταιρείες Παραγωγής Τυποποιημένων Έτοιμων Φαγητών που Δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Πίνακας 3.1: Εταιρείες του ομίλου

Πίνακας 3.2: Εξέλιξη προσωπικού του Ομίλου

Πίνακας 4.1: Σύνοψη Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

Πίνακας 5.1: Συμμετοχές της ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Πίνακας 5.2: Ηλικιακή κατανομή προσωπικού.

Πίνακας 6.1: Ανάλυση SWOT Alfa Pastry

Πίνακας 7.1: Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες της Alfa Pastry Α.Ε.Β.Ε.

Πίνακας 8.1: Μήτρα TOWS alfa pastry



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο του Στρατηγικού Management

Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές

Διάγραμμα 1.3: Ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO

Διάγραμμα 1.5: Βασικές οργανωτικές δομές

Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής

Διάγραμμα 1.7: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Διάγραμμα 4.1: ΑΕΠ, Παραγωγή και εγχώρια ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών

Διάγραμμα 4.2: Εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών

Διάγραμμα 4.3: Εξέλιξη ανεργίας στην Ελλάδα

Διάγραμμα 4.4: Εξέλιξη κατώτατου μισθού στην Ελλάδα

Διάγραμμα 4.5: Κατανομή εργαζόμενου πληθυσμού σε μισθολογικές κλίμακες

Διάγραμμα 4.6: Ετήσια δαπάνη νοικοκυριών

Διάγραμμα 5.1: Τυπική Αλυσίδα Αξίας Οργανισμού

Διάγραμμα 5.2: Οργανόγραμμα της alfa S.A.

Διάγραμμα 5.3: Ροή παραγωγικής διαδικασίας

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 5.1: Διαφήμιση «Στις πίτες παίρνεις alfa»

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iii
Ευχαριστίες.....	v
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	viii
Κεφάλαιο 1.....	1
Βασικές Αρχές Στρατηγικού Management.....	1
1.1 Στρατηγική Ανάλυση – Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	1
1.1.1 Ορισμός Στρατηγικού Management .....	1
1.1.2 Αναγκαιότητα και Οφέλη του Στρατηγικού Management .....	3
1.1.3 Στάδια του Στρατηγικού Management .....	3
1.2 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	5
1.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	6
1.2.1.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	6
1.2.1.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	7
1.2.1.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	9
1.2.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	12
1.2.2.1 Πόροι και Ικανότητες.....	13
1.2.2.2 Δομή .....	15
1.2.2.3 Κουλτούρα.....	16
1.2.2.4 Ανάλυση SWOT .....	17
1.2.2.5 Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS .....	18
1.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	19
1.3.1 Αποστολή.....	19
1.3.2 Σκοποί.....	20
1.3.3 Στρατηγικές .....	20
1.3.4 Πολιτικές.....	22
1.4 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	23
1.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος .....	23
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	26
Κεφάλαιο 2.....	28
Κλάδος Τυποποιημένων Έτοιμων Φαγητών .....	28

2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία.....	28
2.2 Θεσμικό πλαίσιο.....	29
2.3 Παραγωγική Διαδικασία .....	31
2.4 Η ζήτηση έτοιμων φαγητών .....	31
2.5 Προσφορά έτοιμων φαγητών .....	33
2.6 Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών .....	34
2.7 Μέγεθος αγοράς έτοιμων φαγητών-Μερίδια αγοράς .....	35
2.8 Εξαγωγική δραστηριότητα .....	39
2.9 Διαφημιστική δραστηριότητα.....	40
2.10 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων του κλάδου .....	41
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	47
Κεφάλαιο 3 .....	49
Η εταιρεία Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.....	49
3.1 Η εταιρεία.....	49
3.2 Ιστορική αναδρομή .....	49
3.3 Ο όμιλος .....	51
3.4 Παραγόμενα προϊόντα.....	52
3.5 Διοίκηση της εταιρείας.....	52
3.6 Ανθρώπινο δυναμικό .....	53
3.7 Όραμα της εταιρείας.....	54
3.8 Αξίες της εταιρείας .....	54
3.9 Βραβεύσεις.....	55
3.10 Εγγύηση ποιότητας .....	56
3.11 Έρευνα & Ανάπτυξη.....	57
3.12 Δίκτυο διανομής.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	60
Κεφάλαιο 4 .....	61
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Alfa Pastry Α.Ε.Β.Ε. ....	61
4.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος .....	61
4.2 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος.....	61
4.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος .....	72
4.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος.....	78
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	79
Κεφάλαιο 5 .....	81

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Alfa Pastry .....	81
5.1 Πόροι .....	81
5.1.1 Απτοί Πόροι .....	81
5.1.1.1 Χρηματοοικονομικοί Πόροι.....	81
5.1.1.2 Υποδομή Εξοπλισμός και Τοποθεσία .....	82
5.1.2 Μη Απτοί Πόροι.....	83
5.1.3 Ανθρώπινοι Πόροι .....	85
5.2 Αλυσίδα Αξίας .....	85
5.2.1 Υποδομή της επιχείρησης .....	86
5.2.1.1 Οργανόγραμμα της εταιρείας .....	86
5.2.1.2 Συμμόρφωση .....	88
5.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	89
5.2.3 Ανάπτυξη Τεχνολογίας .....	91
5.2.4 Προμήθειες.....	92
5.2.5 Διαχείριση Εισροών.....	92
5.2.6 Λειτουργίες.....	93
5.2.7 Διαχείριση Εκροών .....	94
5.2.8 Marketing & Πωλήσεις.....	94
5.2.9 Υπηρεσίες μετά την Πώληση.....	95
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	96
Κεφάλαιο 6 .....	98
Ανάλυση SWOT .....	98
6.1 Ανάλυση SWOT .....	98
6.1.1 Δυνατά σημεία .....	99
6.1.2 Αδύνατα σημεία .....	101
6.1.3 Ευκαιρίες .....	102
6.1.4 Απειλές .....	103
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	105
Κεφάλαιο 7 .....	106
Υφιστάμενη Στρατηγική της Alfa Pastry A.E.B.E.....	106
7.1 Αποστολή της εταιρείας.....	106
7.2 Στόχοι της εταιρείας.....	106
7.3 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο εταιρικής.....	106
7.4 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής.....	108

7.5 Διαδικασίες της Alfa Pastry A.E.B.E.....	110
7.6 Αξιολόγηση και έλεγχος της Alfa Pastry A.E.B.E. ....	111
Βιβλιογραφία 7 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	113
Κεφάλαιο 8.....	114
Προτάσεις – Συμπεράσματα .....	114
8.1 Εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής με τη χρήση μήτρας TOWS.....	114
8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO .....	114
8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST.....	115
8.1.3 Εναλλακτικές στρατηγικές WO.....	116
8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT .....	117
8.2. Συμπεράσματα .....	118
Βιβλιογραφία 8 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	120
Συνολική Βιβλιογραφία.....	121

# Κεφάλαιο 1

## Βασικές Αρχές Στρατηγικού Management

### 1.1 Στρατηγική Ανάλυση – Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με το λεξικό Longman Business English Dictionary, η Στρατηγική Ανάλυση ορίζεται ως «Η επιμελής εξέταση των περισσότερο σημαντικών πραγμάτων, τα οποία έχουν επιρροή στην επιτυχία ενός οργανισμού». <sup>1</sup>

#### 1.1.1 Ορισμός Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management ορίζεται ως «ένα σύνολο από αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης». <sup>2</sup> Λόγω της πολυπλοκότητας και των συνεχών αλλαγών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, το Στρατηγικό Management έχει εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο των χρόνων. Η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμοσθούν σε αυτές τις αλλαγές έχει οδηγήσει στη σημερινή μορφή στρατηγικού management για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.<sup>3</sup>

Τα βασικά βήματα του Στρατηγικού Management μπορούν να εξετασθούν μέσω της χρήσης του αντίστοιχου Μοντέλου, το οποίο παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.1. Το μοντέλο αυτό, 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.<sup>4</sup> Το Στρατηγικό Management αποτελεί μια περιεκτική διαδικασία από τέσσερα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στάδια:

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

---

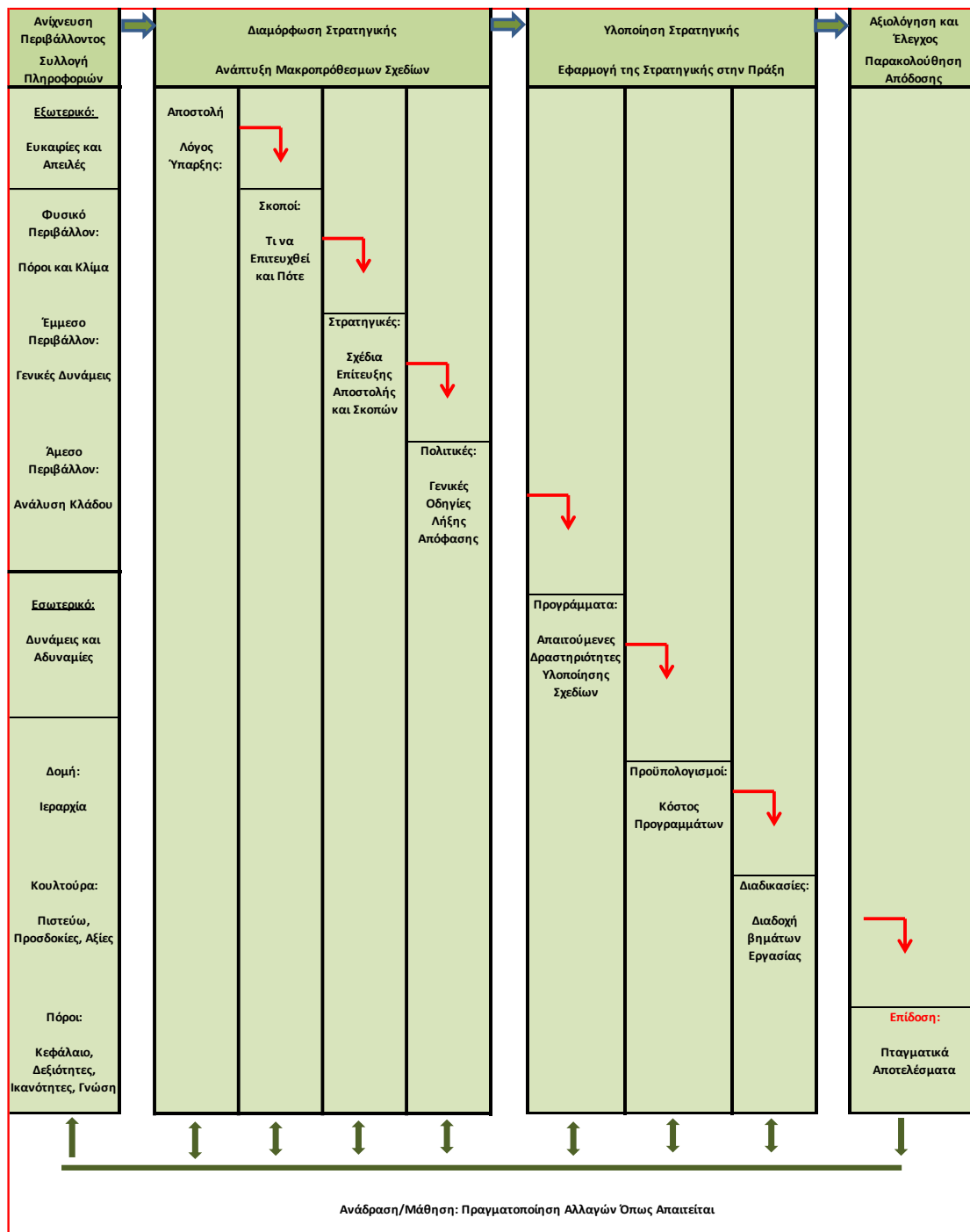
<sup>1</sup> <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>

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

<sup>3</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

<sup>4</sup> Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

Το Στρατηγικό Management είναι μια συνεχής διαδικασία και κάθε στοιχείο αλληλεπιδρά με τα άλλα στοιχεία. Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Management παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.1.



**Διάγραμμα 1.1:** Μοντέλο του Στρατηγικού Management

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



### 1.1.2 Αναγκαιότητα και Οφέλη του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management προέκυψε ως μια ανάγκη διαχείρισης και αντιμετώπισης της «αβεβαιότητας» που επικρατεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Αποσκοπεί στην επίτευξη σκοπών που ποικίλουν από την επιβίωση του οργανισμού έως και την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μέσο για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί είναι μια συνεχής προσπάθεια εναρμόνισης του οργανισμού στο περιβάλλον του, δηλαδή της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών του.

Η επιτυχής εφαρμογή του Στρατηγικού Management σε έναν οργανισμό, βοηθά στη βελτίωση της επίδοσης, δηλαδή της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Επίσης, επιτυγχάνεται αυξημένη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό για τον οργανισμό, ελαχιστοποιώντας έτσι την άσκοπη κατανάλωση χρόνου και πόρων.

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.<sup>5</sup>

### 1.1.3 Στάδια του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management εξελίχθηκε στη σημερινή του μορφή μέσω τεσσάρων φάσεων, κάθε μία εκ των οποίων αναφέρεται σε διαφορετικό βαθμό ενασχόλησης του προσωπικού ενός οργανισμού με αυτές, καθώς και όγκου πληροφοριών που απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Οι τέσσερις αυτές φάσεις ήταν:

- **Φάση 1: Βασικός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός**

Η απαίτηση για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού του επομένου έτους έθετε τους managers σε μια περίοδο παύσης της κανονικής ροής των εργασιών τους και προσπάθειας για εύρεση επιχειρηματικών σχεδίων που θα μπορούσαν να ενταχθούν σε αυτόν. Η χρήση πληροφοριών ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη και κυρίως προέρχονταν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Πρόκειται για μια διαδικασία εξαιρετικά απλοϊκή σε σχέση με το Στρατηγικό Management και επίσης χρονοβόρα δεδομένου ότι ο ορίζοντάς της είχε εύρος μόνο ενός έτους.

---

<sup>5</sup> <https://ontoreason.com/what-is-strategy-management-and-why-is-it-important/>

- **Φάση 2: Σχεδιασμός που βασίζεται στις προβλέψεις**

Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί αδυνατούσαν να βοηθήσουν στη δημιουργία μακροπρόθεσμων πλάνων με αποτέλεσμα μια προσπάθεια για κατάθεση προτάσεων, για παράδειγμα, με πενταετή διάρκεια. Αντίθετα με τους προϋπολογισμούς που βασίζονται στις πληροφορίες από το εσωτερικό περιβάλλον, τα πενταετή πλάνα βασίζονται κατά κύριο λόγο σε πληροφορίες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Η κατάρτιση τέτοιων πλάνων απαιτούσε πολύωρες συσκέψεις και πολλές φορές υπήρχαν διαβουλεύσεις μεταξύ των στελεχών για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, ώστε ο καθένας να καρπωθεί τα περισσότερα οφέλη για το τμήμα του.

- **Φάση 3: Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που βασίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον**

Η ανώτερη διοίκηση, αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδίασης, όντας απογοητευμένη από τα μη αποτελεσματικά πενταετή επιχειρηματικά σχέδια. Αναπτύσσονται στρατηγικά σχέδια και αποφάσεις, όπως αλλαγή αγοράς, λόγω έντονου ανταγωνισμού και αστάθειας στην αγορά. Χρησιμοποιούνται εξωτερικοί σύμβουλοι οι οποίοι προσφέρουν πληροφορίες για τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά αλλά και για προβλέψεις που αφορούν το μέλλον. Τα εξαγόμενα στρατηγικά σχέδια έχουν πενταετή χρονικό ορίζοντα και η συμμετοχή του κατώτερου επιπέδου στελεχών στην ανάπτυξή τους είναι σχεδόν μηδαμινή.

- **Φάση 4: Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

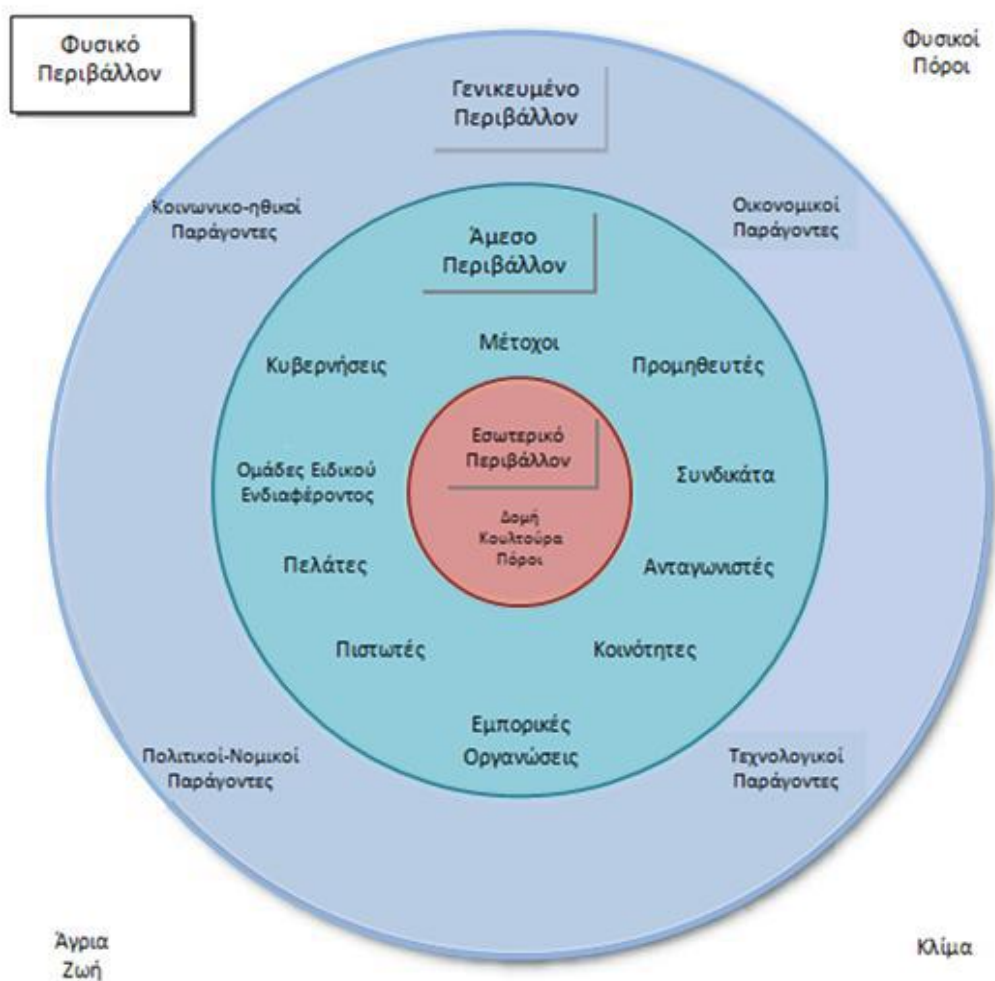
Η ανώτερη διοίκηση αντιλαμβάνεται πως ακόμα και το καλύτερο σχέδιο είναι καταδικασμένο να αποτύχει εάν δεν απολαμβάνει της στήριξης του συνόλου ενός οργανισμού. Έτσι, συγκροτούνται ομάδες εργασίας από κάθε επίπεδο και τμήμα του οργανισμού, με τη βοήθεια εσωτερικών και εξωτερικών συμβούλων. Πλέον δεν γίνεται προσπάθεια να προβλεφθεί το μέλλον, αλλά να καταρτιστούν στρατηγικές για πιθανά σενάρια και ενδεχόμενα. Η πληροφορία είναι πλέον προσβάσιμη σε όλους, και διαχέει όλο τον οργανισμό μέσω εσωτερικών δικτύων. Από τις πληροφορίες που συλλέγονται από όλα τα στελέχη όλων των επιπέδων, δημιουργούνται στρατηγικά σχέδια τα οποία έχουν σαν στόχο την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>

## 1.2 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αφορά στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάχυση των πληροφοριών που προέρχονται από το περιβάλλον ενός οργανισμού. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.2.



**Διάγραμμα 1.2:** Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές

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

Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και είναι συνήθως εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες

διεργασίες. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον, για εύρεση πιθανών ευκαιριών και απειλών, και το εσωτερικό περιβάλλον, για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.<sup>7</sup>

### 1.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε:

- Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον
- Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Γενικευμένο Περιβάλλον)
- Άμεσο 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.

Το *Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον* (Societal Environment) αποτελείται από το κοινωνικό περιβάλλον της ανθρωπότητας, που περιλαμβάνει τους Πολιτικούς–Νομικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς–Πολιτιστικούς και Τεχνολογικούς παράγοντες (δυνάμεις). Λέγεται Έμμεσο διότι δεν επηρεάζει άμεσα τον Οργανισμό, αλλά έμμεσα μέσω της επίδρασης του στο Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον.

Το *Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον* (Task Environment) περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον Οργανισμό όπως η Κυβέρνηση, οι Τοπικές Κοινωνίες, οι Προμηθευτές, οι Ανταγωνιστές, οι Πελάτες, οι Πιστωτές, τα Εργατικά Συνδικάτα, οι Συνεταιρισμοί Εμπορίου και άλλες Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος.<sup>8</sup>

#### 1.2.1.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις πλέον αντιλαμβάνονται πως η βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων τους επηρεάζεται άμεσα από την κλιματική αλλαγή και την ανεπάρκεια των πόρων. Έτσι είναι αναγκαία η ανίχνευση των παραγόντων αυτών που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Φυσικοί παράγοντες όπως το κλίμα, το έδαφος, τα δάση, τα ορυκτά, οι ποταμοί και οι ωκεανοί έχουν τεράστια επίδραση στη λειτουργία και την ανάπτυξη του εμπορίου και της βιομηχανίας.

---

<sup>7</sup> <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>

<sup>8</sup> <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements>

Επίσης, η διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε χρήσιμα προϊόντα, συνήθως καθίσταται επιβλαβής για τη χλωρίδα και την πανίδα καθώς και την άγρια ζωή του Φυσικού Περιβάλλοντος. Σήμερα, παρατηρείται έξαρση των φυσικών φαινομένων που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή, σε διάφορα σημεία του πλανήτη. Έως τον 20<sup>ο</sup> αιώνα οι επιχειρήσεις δεν λάμβαναν καθόλου υπόψη την επίδραση των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον, δεδομένου ότι δεν επηρέαζε τη χρηματοοικονομική κατάστασή τους. Πλέον όμως, οι κυβερνήσεις, υπό την πίεση τόσο των ακτιβιστών και των περιβαλλοντικών οργανώσεων, όσο και των ίδιων των πολιτών που γίνονται αποδέκτες των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων αυτών, επιβάλλουν περιορισμούς και πρόστιμα μέσω νομοθετημάτων.<sup>9</sup>

### 1.2.1.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη βοήθεια της PEST ανάλυσης. Ο όρος PEST αποτελεί ένα ακρωνύμιο που αποτελείται από τις λέξεις **Political**–legal (Πολιτικός–Νομικός), **Economic** (Οικονομικός), **Sociocultural** (Κοινωνικοπολιτισμικός) και **Technological** (Τεχνολογικός). Αποτελούν τους παράγοντες που επηρεάζουν, κατά περίπτωση και σε διαφορετικό βαθμό, κάθε κλάδο. Το γενικευμένο περιβάλλον διαμορφώνεται από επιρροές που προέρχονται από την οικονομία, τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, τις κοινωνικές αξίες και τους τρόπους ζωής, την κυβερνητική νομοθεσία και τους τεχνολογικούς παράγοντες. Κάποιες από τις μεταβλητές για κάθε δύναμη απεικονίζονται στον Πίνακα 1.1. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν έμμεσα τον οργανισμό μέσω της επίδρασής τους στο Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον.

Στόχος της ανάλυσης PEST είναι να εξετάσει τη συνολική επίδραση κάθε δύναμης στην επιχείρηση. Βοηθά στην αξιοποίηση πιθανών ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή έναρξης επιχειρηματικών σχεδίων που είναι πιθανό να αποτύχουν. Ακόμη, συνεισφέρει στην κατάρτιση σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση απειλών, κατά την προετοιμασία επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων. Για να πετύχει μια ανάλυση PEST, είναι σημαντικό να καθορισθεί το πεδίο εφαρμογής έτσι ώστε οι άνθρωποι που συμβάλλουν στην ανάλυση και όσοι ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα από την ανάλυση αυτή, να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις επιπτώσεις που προκύπτουν.

---

<sup>9</sup> <https://homework1.com/business-environment-homework-help/impact-of-natural-environment-on-business/>

Τέλος, δύο παράγοντες προσθέτονται περιστασιακά στην PEST, για να γίνει μία ευρύτερη ανάλυση PESTLE. Οι παράγοντες αυτοί είναι Legal (Νομικοί) και Environmental (Περιβαλλοντικοί), αλλά συνήθως δεν χρειάζεται να χωριστούν σε μεμονωμένη ανάλυση κατηγοριών, καθώς μπορούν εύκολα να συγχωνευθούν στις άλλες κατηγορίες.<sup>10</sup>

**Πίνακας 1.1:** Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οικονομικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες	Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί-Πολιτισμικοί Παράγοντες
Τάσεις ΑΕΠ Επιτόκια Προμήθεια Χρήματος Πληθωρισμός	Συνολικές Κυβερνητικές Δαπάνες για E&A  Συνολικές Κλαδικές Δαπάνες για E&A	Αντιμονοπωλιακοί Νόμοι  Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής  Προσδοκίες Ανέλιξης
Επίπεδα Ανεργίας Έλεγχοι Μισθών/Τιμών Υποτίμηση/Ανατίμηση	Εστίαση Τεχνολογικής Προσπάθειας  Προστασία Ευρεσιτεχνίας	Νομοθεσία για την Υπερθέρμανση του Πλανήτη  Νόμοι Μετανάστευσης	Ενεργοποίηση των Καταναλωτών  Ρυθμός Δημιουργίας Οικογένειας
Ενεργειακές Εναλλακτικές  Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας	Νέα Προϊόντα  Ανάπτυξη Νέας Τεχνολογίας που Μεταφέρεται στην Αγορά	Νόμοι Φορολογίας  Ειδικά Κίνητρα  Κανονισμοί Εξωτερικού Εμπορίου	Ρυθμός Αύξησης του Πληθυσμού  Κατανομή Ηλικίας  Περιφερειακές Μετατοπίσεις Πληθυσμού
Διαθέσιμο και Ατομικό Εισόδημα  Αγορές Συναλλάγματος	Βελιώσεις Παραγωγικότητας μέσω Τεχνολογίας  Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Στάση Απέναντι σε Ξένες Επιχειρήσεις  Νόμοι Πρόσληψης και Ανέλιξης	Προσδόκιμο Ζωής  Ρυθμός Γεννήσεων  Συνταξιοδοτικά Σχέδια
Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα	Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή  Κακόβουλη Δραστηριότητα σε Η/Υ	Σταθερότητα της Κυβέρνησης  Νομοθεσία Εξωτερικής Ανάθεσης	Φροντίδα Υγείας  Μορφωτικό Επίπεδο  Μισθός  Συνδικαλισμός

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

<sup>10</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

### 1.2.1.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον είναι όλος ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, και είναι εκείνο που καθορίζει τη θέση της στον κλάδο. Με τον όρο κλάδο εννοούμε ένα σύνολο από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ομοειδή προϊόντα ή παρέχουν ομοειδείς υπηρεσίες. Το Άμεσο Περιβάλλον περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και τις ομάδες που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής οι τοπικές οργανώσεις, οι πελάτες, οι εργατικές ενώσεις και οι κυβερνήσεις, οι παράγοντες δηλαδή που αποτελούν του ενδιαφερομένους (stakeholders) της επιχείρησης.

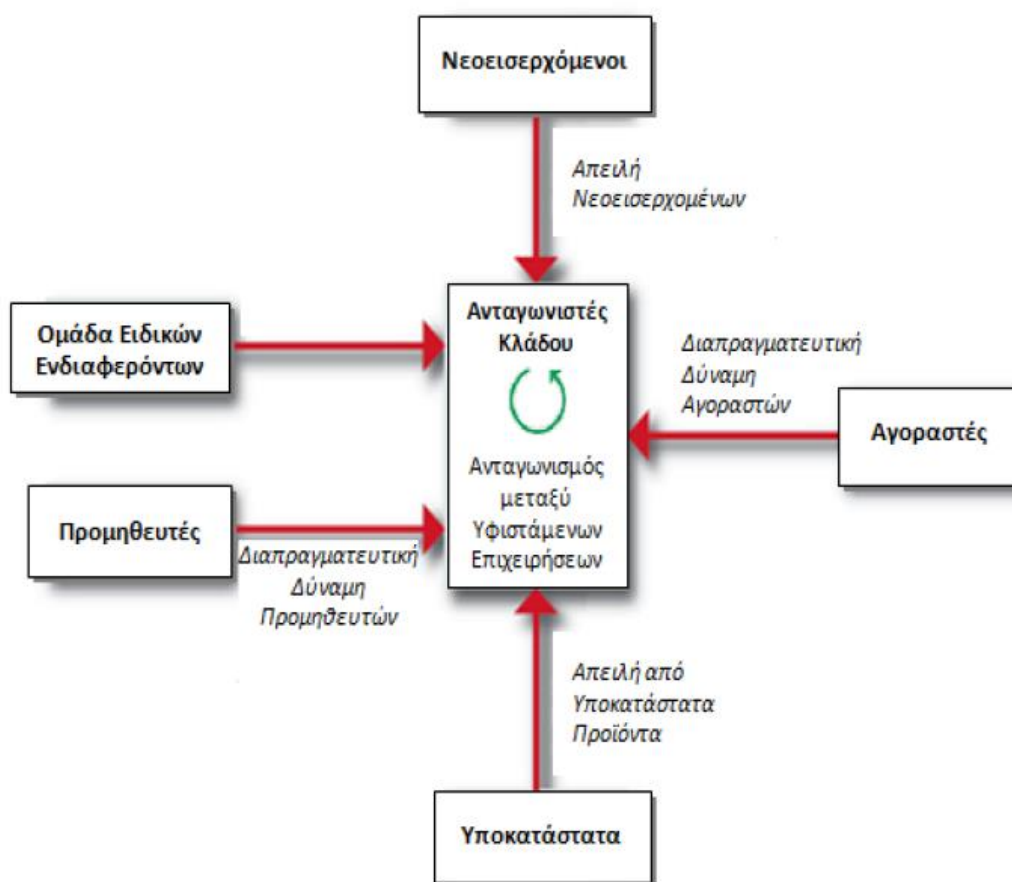
Η μεθοδολογία ανάλυσης του κλάδου εισήχθη το 1979 από τον Michael E. Porter, καθηγητή του Harvard Business School. Η μεθοδολογία ορίζει την ύπαρξη πέντε συν μία (5 + 1) δυνάμεων, οι οποίες καθορίζουν μακροχρόνια τη μέτρηση της έντασης του ανταγωνισμού, της ελκυστικότητας και της κερδοφορίας ενός κλάδου ή μιας αγοράς. Η έκτη δύναμη προστέθηκε από τον R. Edward Freeman, για να δείξει τη δύναμη που έχουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου. Οι πέντε συν μία αυτές δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων (Other Stakeholders)

Οι δυνάμεις αυτές απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1.3. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει στοιχεία που θα τη βοηθήσουν στο σχεδιασμό της στρατηγικής της. Η κατανόηση των πέντε δυνάμεων του Porter και του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται σε έναν 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.

Μπορεί επίσης να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Παραδείγματα τέτοιων δυνάμεων είναι μία τεχνολογική καινοτομία ή μία στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο, μία επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει η

ίδια να αλλάξει τη δομή του κλάδου και κατ' επέκταση της αγοράς της, προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του Porter. <sup>11</sup>



**Διάγραμμα 1.3:** Ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

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

Οι ανωτέρω δυνάμεις αναλύονται ως ακολούθως:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού για τη διατήρηση μεριδίου της αγοράς. Η απειλή των νεοεισερχομένων εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στον κλάδο, δηλαδή εμπόδια που αυξάνουν τη δυσκολία ή ακόμη κάνουν αδύνατη την είσοδο σε επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός κλάδου. Παραδείγματα εμποδίων εισόδου αποτελούν οι οικονομίες κλίμακος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο κατά την είσοδο στον

<sup>11</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall



κλάδο, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι κυβερνητικές πολιτικές, το κόστος αλλαγής προμηθευτή κ.λπ.

- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα προϊόντα ονομάζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, που ενώ παρουσιάζονται διαφορετικά από το προϊόν ή την υπηρεσία του κλάδου που μελετάται, ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες αλλά με διαφορετικά προϊόντα. Όσο περισσότερα είναι τα υποκατάστατα στα οποία μπορεί να στραφεί ο καταναλωτής, τόσο πιο δύσκολα μπορεί η επιχείρηση να διαμορφώσει τις τιμές και να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της. Για την επιχείρηση, ο εντοπισμός των υποκατάστατων είναι πολλές φορές μια δύσκολη διαδικασία, ειδικά για προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται μοναδικά και φαίνεται ότι δεν μπορούν να αντικατασταθούν πολύ εύκολα.

- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές των πρώτων υλών ή να μειώσουν την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών τους. Παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η μοναδικότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών τους, το υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή, η μη ύπαρξη υποκατάστατων, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές, η προμήθεια μόνο ενός μικρού ποσοστού της συνολικής παραγωγής του προμηθευτή από τις επιχειρήσεις κ.λπ.

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ικανοί να διαμορφώνουν τις τιμές και να τις πιέζουν προς τα κάτω, να ασκούν πίεση για αύξηση της ποιότητας και επιπλέον παροχή υπηρεσιών, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Περιπτώσεις που αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι όταν ο αγοραστής έχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης, όταν έχει δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, όταν ο αριθμός των αγοραστών του προϊόντος ενός προμηθευτή είναι μικρός, όταν ο αγοραστής καρπώνεται χαμηλά κέρδη από το προϊόν και επομένως είναι πιο ευαίσθητος στις διαφορές των τιμών, όταν το κόστος μετακίνησης (Switching Cost) είναι χαμηλό, όταν το προϊόν αποτελεί μεγάλο τμήμα του κόστους του αγοραστή και συνεπώς υπάρχει κίνητρο για αναζήτηση φθηνότερου προμηθευτή κ.λπ.

- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου εξαρτάται από στοιχεία όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα σταθερά κόστη, τα εμπόδια εξόδου, το χαμηλό κόστος μετακίνησης, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και η παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων καθορίζει τη δομή του κλάδου και η έντασή του καθορίζει την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.

- Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων

Ως άλλοι ενδιαφερόμενοι εννοούνται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και δεν μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τις προαναφερθείσες δυνάμεις. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι, καθώς και επιχειρήσεις, τα προϊόντα των οποίων αποτελούν συμπληρωματικά είδη.<sup>12</sup>

### **1.2.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Για να αναπτύξει μια επιχείρηση μία επιτυχημένη στρατηγική, πρέπει να πραγματοποιεί ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και εσωτερικού περιβάλλοντος. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, μία επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στα εσωτερικά της στοιχεία που δύναται να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, τη δομή, την κουλτούρα, καθώς και τους πόρους και ικανότητες μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης, εφόσον εναρμονίζονται με αυτή. Στον πίνακα 1.2 απεικονίζονται τα τρία αυτά συστατικά του οργανισμού με το περιεχόμενό τους.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

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

**Πίνακας 1.2:** Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού

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

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

### **1.2.2.1 Πόροι και Ικανότητες**

Πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της μία επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Διακρίνονται σε Απτούς (υλικούς), όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι, τοποθεσία, σε Μη Απτούς (άυλους), όπως τεχνολογία και υπόληψη, καθώς και σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο, όπως αριθμός υπαλλήλων, δεξιότητες και κίνητρο. Ικανότητα είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται προς όφελός της, μέσω κατάλληλων διαδικασιών, τους πόρους της.<sup>14</sup>

Οι ικανότητες διακρίνονται σε μία 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 μην καταλήξει απαρχαιωμένο. Το σημείο υπεροχής που είναι μόνιμα ανώτερο από των ανταγωνιστών ονομάζεται Διακριτή Υπεροχή (Distinctive

<sup>14</sup> Michael E. Porter, 1998, "Competitive Strategy", Free Press, New York

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 τη διακριτή υπεροχή σε Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.<sup>15</sup>

Σύμφωνα με τη θεωρία του Barney (1991) η διάκριση μεταξύ των τελευταίων δύο εξαρτάται από την απάντηση σε τέσσερις ερωτήσεις αξιολόγησης των ικανοτήτων.

1. **Valuable:** Προσφέρει η διακριτή υπεροχή αξία στον αγοραστή και στρατηγικό πλεονέκτημα;
2. **Rare:** Κατέχουν και οι ανταγωνιστές τη διακριτή υπεροχή;
3. **Inimitable:** Μπορεί εύκολα να αντιγραφεί;
4. **Organized:** Είναι ο οργανισμός κατάλληλα οργανωμένος ώστε να εκμεταλλευτεί την υπεροχή του;

Αν η απάντηση σε κάθε ένα από τα παραπάνω ερωτήματα είναι θετική, τότε η επιχείρηση κατέχει διακριτές ικανότητες. Είναι βασικό μια εταιρεία να αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες και να τις χρησιμοποιεί προς όφελός της. Το πόσο άφθονοι είναι οι πόροι και πόσο ανεπτυγμένες είναι οι ικανότητες σε μια επιχείρηση είναι στοιχεία που την κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Μια διακριτή ικανότητα αποτελεί πάντοτε δυνατό σημείο για μια εταιρεία. Όμως ένα δυνατό σημείο δε σημαίνει ότι αποτελεί πάντοτε διακριτή ικανότητα.<sup>16</sup> Η παραπάνω θεωρία αποδίδεται σχηματικά στο Διάγραμμα 1.4.

---

<sup>15</sup> Tomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall

<sup>16</sup> Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage.", Journal of Management, 19

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

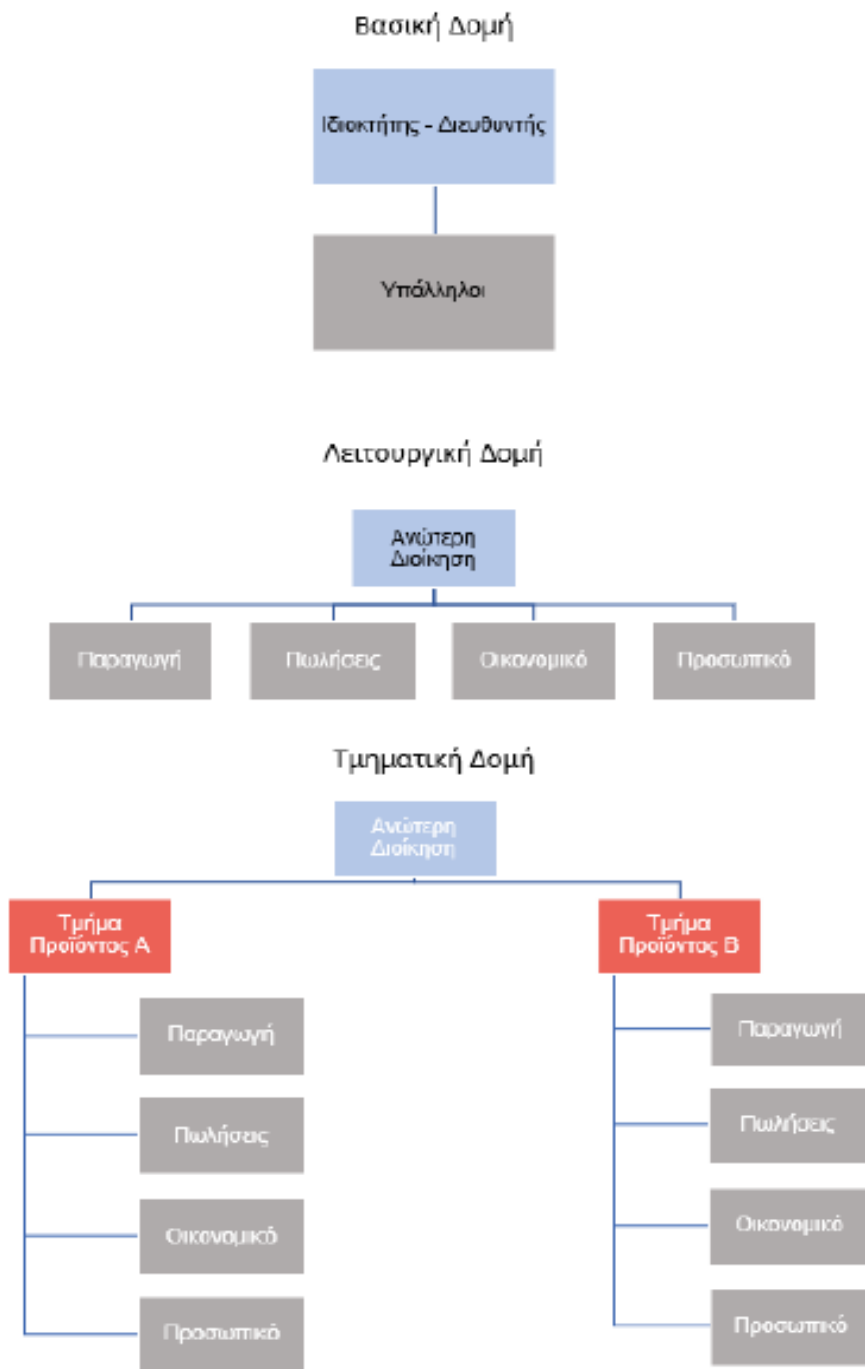
**Πηγή:** Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage.", Journal of Management, 19

### 1.2.2.2 Δομή

Η δομή είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εργασίας και τη ροή εξουσίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομής, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα. Στο Διάγραμμα 1.5 απεικονίζεται το σύνολο των δομών.

- Η **βασική δομή** είναι η πιο απλή δομή, κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις που έχουν συνήθως μία ή δύο γραμμές προϊόντων. Λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, και το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτής της δομής έχει καθήκοντα που αντιστοιχούν σε περισσότερες από μία θέσεις.
- Η **λειτουργική δομή** είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με αρκετές γραμμές προϊόντων, και δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο. Το προσωπικό έχει συγκεκριμένα και εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως της διεύθυνσης που ανήκει.
- Η **τμηματική δομή** αφορά μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων και σε πολλούς σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Το προσωπικό εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες αναλόγως το προϊόν.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> 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

### 1.2.2.3 Κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι εκείνο το στοιχείο που κάνει μοναδικό τον κάθε οργανισμό και τον κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους. Είναι το σύνολο των πιστεύω, των αξιών, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι κοινά σε όλα τα μέλη ενός

οργανισμού. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας, και αντικατοπτρίζει αξίες και οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης.

Η κουλτούρα έχει δύο ξεχωριστές ιδιότητες, την Ένταση (Intensity) και την Ολοκλήρωση (Integration). Η Ένταση αφορά το βαθμό που το προσωπικό μιας μονάδας ενός οργανισμού αποδέχεται τους κανόνες, τις αξίες και τα υπόλοιπα στοιχεία της κουλτούρας. Η Ολοκλήρωση είναι το εύρος των μονάδων του οργανισμού που την έχει αποδεχτεί. Η ύπαρξη της μιας ιδιότητας δεν εξασφαλίζει την παρουσία της άλλης.<sup>18</sup>

Η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το στρατηγικό μάντζμεντ. Μία στρατηγική που δεν εναρμονίζεται με την κουλτούρα ενός οργανισμού, είναι πολύ πιθανό να αποτύχει, καθώς η έλλειψη μιας ισχυρής και δυνατής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και κακή συνεργασία.<sup>19</sup>

#### 1.2.2.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, εξωτερικού και εσωτερικού, έχει ως απώτερο σκοπό να καθορίσει τους Στρατηγικούς Παράγοντες (Strategic Factors) της SWOT. Ο όρος αυτός αποτελεί ένα ακρωνύμιο που αποτελείται από τις λέξεις Strengths (Δυνάμεις) – Weaknesses (Αδυναμίες) – Opportunities (Ευκαιρίες) – Threats (Απειλές). Οι δύο πρώτες ομάδες στρατηγικών παραγόντων, οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες, αποτελούν τους κυριότερους από τους παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι δύο τελευταίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές, αυτούς από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι δεν ανιχνεύονται και καταγράφονται μόνο οι ικανότητες, τα σημεία υπεροχής ή κάποια διακριτή υπεροχή, αλλά και η απουσία αυτών, σε σχέση με τις ευκαιρίες που το εξωτερικό περιβάλλον παρέχει και τις απειλές που παρουσιάζονται.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

<sup>19</sup> <https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein/>

<sup>20</sup> <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>

### 1.2.2.5 Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS

Η λέξη TOWS αποτελεί αρκτικόλεξο των Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths και χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μέθοδο διαμόρφωσης εναλλακτικών στρατηγικών με την χρήση της ομώνυμης μήτρας. Η Μήτρα έχει τη μορφή του Πίνακα 1.5. Χρησιμοποιείται με σκοπό να διαμορφωθούν στρατηγικές τόσο επιχειρηματικές όσο και επιχειρησιακές. Η ανάλυση TOWS δείχνει τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων. Οι σχέσεις αυτές βοηθούν στη δημιουργία στρατηγικών. Δηλαδή μια ανάλυση TOWS μας δείχνει πως οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αντιστοιχίζονται με τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες ώστε να αναπτυχθούν τέσσερις εναλλακτικοί τύποι στρατηγικών σχεδίων.

Οι εναλλακτικοί τύποι στρατηγικών σχεδίων είναι οι εξής:

- **SO:** Αξιοποίηση Δυνάμεων (S) για την αξιοποίηση ευκαιριών (O)
- **WO:** Εντοπισμός Αδυναμιών (W) για την αξιοποίηση των ευκαιριών (O)
- **ST:** Αξιοποίηση Δυνάμεων (S) για αντιμετώπιση των απειλών (T)
- **WT:** Εντοπισμός των Αδυναμιών (W) για την αντιμετώπιση των απειλών (T) <sup>21</sup>

Πίνακας 1.3: Υπόδειγμα μήτρας TOWS

	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Εδώ τοποθετούνται οι δυνάμεις που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	Εδώ τοποθετούνται οι αδυναμίες που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	<p>Στρατηγικές SO</p> <p>Διαμόρφωση στρατηγικών όπου χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες</p>	<p>Στρατηγικές WO</p> <p>Διαμόρφωση στρατηγικών όπου εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις αδυναμίες</p>
ΑΠΕΙΛΕΣ (T)	<p>Στρατηγικές ST</p> <p>Διαμόρφωση στρατηγικών όπου χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές</p>	<p>Στρατηγικές WT</p> <p>Διαμόρφωση στρατηγικών όπου ελαχιστοποιούνται οι δυνάμεις και αποφεύγονται οι απειλές</p>

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

<sup>21</sup> <https://businessrev.gr/2020/03/29/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-tows/>



### 1.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται ένας μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία είναι απαραίτητη για την επιτυχία ενός οργανισμού, διότι παρέχει ένα πλαίσιο για τις δράσεις που θα οδηγήσουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζονται η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης, και θα πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλους τους υπαλλήλους έτσι ώστε να γνωρίζουν τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Ένα στρατηγικό σχέδιο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αξιολογήσει τους πόρους της, να διαθέσει τους προϋπολογισμούς και να καθορίσει το πιο αποτελεσματικό σχέδιο για μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης.<sup>22</sup>

#### 1.3.1 Αποστολή

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Καθορίζεται δηλαδή το τι την ξεχωρίζει απ' όλες τις υπόλοιπες, και τι προσφέρει η ίδια στην κοινωνία μέσω των προϊόντων, των υπηρεσιών ή άλλων δραστηριοτήτων στις οποίες ενεργοποιείται.<sup>23</sup>

Η αποστολή μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο που δραστηριοποιείται και τον τρόπο που 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.

Μέσω της δήλωσης αποστολής προάγεται η αίσθηση κοινών προσδοκιών στους εργαζομένους και κοινοποιείται μια δημόσια εικόνα σε σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων στο περιβάλλον εργασίας της εταιρείας. Η δημιουργία εταιρικής αποστολής (mission statement) θεωρείται ως σημείο αναφοράς για τη δημιουργία στρατηγικής.

Σημαντικό είναι σε αυτό το σημείο να διαχωρίσουμε και τις έννοιες όραμα και αποστολή, γιατί πολλές φορές τείνουν να συγχέονται. Η αποστολή περιγράφει τι

---

<sup>22</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

<sup>23</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall

είναι η επιχείρηση τώρα, εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης και θέτει συγκεκριμένους στόχους. Το όραμα σκιαγραφεί το όνειρο της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικότερους στόχους και οδηγεί τη στρατηγική και την αποστολή.<sup>24</sup>

### 1.3.2 Σκοποί

Ως σκοποί ορίζονται τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας.<sup>25</sup> Γίνεται αναφορά στο τι θέλει η επιχείρηση να επιτευχθεί και πότε. Παραδείγματα αντικειμενικών σκοπών είναι η αύξηση της κερδοφορίας, η βελτίωση της παραγωγικότητας και το μερίδιο αγοράς, εκφρασμένα σε χρονικά όρια. Η επίτευξη των σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας. Για να μπορούν οι εργαζόμενοι αλλά και τα άτομα εκτός της επιχείρησης να έχουν μία ξεκάθαρη εικόνα των σκοπών, θα πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί, ενώ για να μπορεί να γίνεται σύγκριση με τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι.<sup>26</sup>

Στο σκοπό, ορίζεται πάντα το χρονικό διάστημα, για να διαφοροποιείται ο σκοπός από το στόχο. Ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμείται να επιτευχθεί, χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικά πλαίσια, π.χ. αύξηση απόδοσης.<sup>27</sup>

### 1.3.3 Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας εταιρείας αποτελεί ένα περιεκτικό γενικό σχέδιο που βοηθά στην επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των σκοπών που έχουν καθοριστεί και τεθεί.<sup>28</sup> Αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσει η επιχείρηση είναι σε τρία επίπεδα:

- Την Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει τη γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξής της και τη διαχείριση των διαφορών

---

<sup>24</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα

<sup>25</sup> Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

<sup>26</sup> Thomson & A. J. Strickland, 1993, Strategic Management: Concepts and Cases, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC

<sup>27</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα

<sup>28</sup> Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων της.<sup>29</sup> Κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής αυτής απαντώνται ερωτήματα όπως σε ποιους τομείς και κλάδους θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιείται, πως μπορεί να δημιουργηθεί αξία στις δραστηριότητες της επιχείρησης και ποιες δραστηριότητές της θα πρέπει να περιοριστούν ή να σταματήσουν.<sup>30</sup>

- Την Επιχειρηματική Στρατηγική

Η Επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη επιθυμεί και έχει ήδη προσδιορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει.<sup>31</sup>

- Τη Λειτουργική Στρατηγική

Με τη Λειτουργική Στρατηγική προσεγγίζονται οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης (τμήματα Marketing, R&D, HR, Finance κ.λπ.), ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική και ασχολείται με την ανάπτυξη και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.6. Οι Λειτουργικές Στρατηγικές υποστηρίζουν τις Επιχειρηματικές Στρατηγικές όπου με τη σειρά τους υποστηρίζουν την Επιχειρησιακή Στρατηγική.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Γεωργόπουλος Ν., 2004, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

<sup>30</sup> Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, 2007, Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective, Pearson Prentice Hall

<sup>31</sup> Γεωργόπουλος Ν., 2004, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

<sup>32</sup> David F. R. , 1997, Strategic Management, Prentice Hall



**Διάγραμμα 1.6:** Επίπεδα Στρατηγικής

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

### 1.3.4 Πολιτικές

Μια πολιτική είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων, που συνδέει τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της. Μέσω των πολιτικών που διαμορφώνονται και εφαρμόζονται, μεταδίδονται σε όλα τα επίπεδα και τις ομάδες της επιχείρησης, οι στρατηγικές που θα εφαρμοσθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Οι πολιτικές χρησιμοποιούνται προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν αποφάσεις και μέτρα που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

## 1.4 Υλοποίηση Στρατηγικής

Υλοποίηση Στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Αποτελεί τη διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα είναι το πλάνο εφαρμογής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχει ήδη θέσει η επιχείρηση. Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων. Τέλος, οι διαδικασίες είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

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.<sup>34</sup>

## 1.5 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρεται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Είναι η διεργασία με την οποία παρακολουθούνται οι δραστηριότητες και η επίδοση της εταιρείας, έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Με τη διαδικασία αυτή, διασφαλίζεται η συμβατότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιλεγμένη στρατηγική. Παρέχει την απαραίτητη αναπληροφόρηση (feedback) στη διοίκηση της εταιρείας για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου είναι απαραίτητο. Η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μοντέλο αναπληροφόρησης με πέντε βήματα, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.7.<sup>35</sup>

### 1. Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:

Τα ανώτερα και λειτουργικά στελέχη θα πρέπει να αποσαφινίζουν τις διεργασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται.

### 2. Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης:

Καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης ώστε να αξιολογηθεί αν μια επίδοση είναι αποδεκτή ή όχι.

<sup>34</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall

<sup>35</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

### 3. Μέτρηση της επίδοσης:

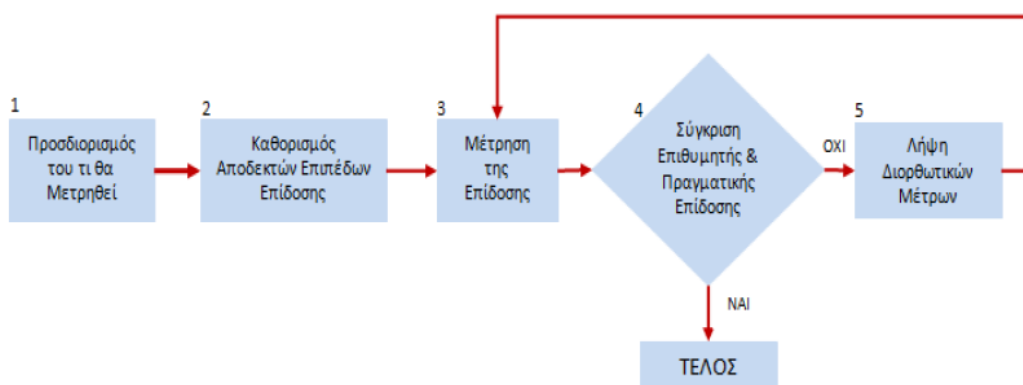
Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.

### 4. Σύγκριση επιθυμητής και πραγμαικής επίδοσης:

Αν τα πραγματικά αποτελέσματα της επίδοσης βρίσκονται μέσα σε αποδεκτά όρια η διαδικασία σταματάει εδώ.

### 5. Λήψη διορθωτικών μέτρων:

Αν τα πραγματικά αποτελέσματα είναι έξω από τα επιθυμητά όρια πρέπει να ληφθούν μέτρα για να διορθωθεί η απόκλιση. Τα μέτρα δεν θα πρέπει να αποσκοπούν μόνο στη διόρθωση της απόκλισης, αλλά και στην αποτροπή επανεμφάνισής της.



**Διάγραμμα 1.7:** Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

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

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, τα διευθυντικά στελέχη 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.<sup>36</sup>

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα στα οποία σημαντικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μία συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις

<sup>36</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα

δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά από παρέλευση ετών. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να συνδυάζουν, πέραν των άλλων, υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες ,αμέσως μόλις χρειαστεί.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

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

### Ελληνική

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson
- Michael E. Porter, 1998, "Competitive Strategy", Free Press, New York
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall
- Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage.", Journal of Management, 19
- Thomson & A. J. Strickland, 1993, Strategic Management: Concepts and Cases, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC
- Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, 2007, Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective, Pearson Prentice Hall
- David F. R. , 1997, Strategic Management, Prentice Hall



## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

- <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>
- <https://ontoreason.com/what-is-strategy-management-and-why-is-it-important/>
- <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>
- <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
- <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements>
- <https://homework1.com/business-environment-homework-help/impact-of-natural-environment-on-business/>
- [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)
- <https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein/>
- <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
- <https://businessrev.gr/2020/03/29/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-tows/>

## Κεφάλαιο 2

### Κλάδος Τυποποιημένων Έτοιμων Φαγητών

#### 2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία

Ο κλάδος των έτοιμων φαγητών κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται τα τυποποιημένα φαγητά που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών, εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα. Διακρίνονται σε ομάδες προϊόντων ανάλογα με τον τρόπο παρασκευής ή συντήρησής τους, αλλά και ανάλογα με τον τρόπο διάθεσης στα σημεία λιανικής πώλησης. Οι βασικές διακρίσεις είναι τα φαγητά σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, τα φαγητά ψυγείου, τα κατεψυγμένα φαγητά και τα αποξηραμένα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου έτοιμων φαγητών είναι παραγωγικές, ενώ μικρότερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εισαγωγή αυτών των προϊόντων. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων του κλάδου παράγει και τρόφιμα τα οποία δεν χαρακτηρίζονται ως έτοιμα φαγητά, όμως η ακολουθούμενη παραγωγική διαδικασία είναι ίδια ή σχεδόν ίδια με αυτή που αφορά τα έτοιμα φαγητά. Σε πολλές περιπτώσεις, τα μη έτοιμα φαγητά καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων αυτών των επιχειρήσεων.

Κύριο γνώρισμα του κλάδου των έτοιμων φαγητών είναι η ανομοιογένεια που παρατηρείται στο μέγεθος των παραγωγικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων, καθώς και στο βαθμό δραστηριοποίησής τους στα εξεταζόμενα προϊόντα.<sup>38</sup> Ο κλάδος απαρτίζεται από ολιγάριθμες βιομηχανίες μεγάλου μεγέθους, οι οποίες παράγουν και διακινούν μέσω δικτύων χονδρικής εμπορίας ευρέως αναγνωρίσιμα προϊόντα, καταλαμβάνοντας το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης. Παράλληλα, στην αγορά δραστηριοποιούνται και πολυάριθμες μεσαίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με μικρότερους όγκους παραγωγής.

Τα προϊόντα του κλάδου απευθύνονται σε πλήθος πελατών, τόσο στην οργανωμένη αγορά της λιανικής (super market, mini market, κρεοπωλεία, ειδικευμένα καταστήματα τροφίμων κ.ά.), μέσω της οποίας προορίζονται για οικιακή κατανάλωση, όσο και σε επαγγελματίες στους κλάδους της εστίασης (εστιατόρια,

---

<sup>38</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

ταβέρνες, ψητοπωλεία κ.λπ.), των ξενοδοχείων και των υπηρεσιών catering (αγορά HORECA).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο κλάδος έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη, επωφελούμενος από την αυξανόμενη ζήτηση που εκδηλώνουν τα ελληνικά νοικοκυριά για κατεψυγμένα είδη, και την επενδυτική δραστηριότητα σε υποδομές επεξεργασίας και τυποποίησης, αποθήκευσης, κατάψυξης κ.λπ., γεγονός που επέτρεψε τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.<sup>39</sup>

## 2.2 Θεσμικό πλαίσιο

Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά ορισμένα στοιχεία του κοινοτικού και εγχώριου θεσμικού πλαισίου που αφορά τα τυποποιημένα έτοιμα φαγητά. Ουσιαστικά, η νομοθεσία για τα έτοιμα φαγητά 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 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 EK178/2002 καθορίζει πέντε βασικές αρχές που υπερισχύουν 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

---

<sup>39</sup> <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/9423-frozen-foods5>

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.<sup>40</sup>

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 1η 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 μία μόνιμη διαδικασία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τις αρχές των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Hazard Analysis of Critical Control Points-HACCP).

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

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.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> <https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>

<sup>41</sup> ICAP, 2008, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

## 2.3 Παραγωγική Διαδικασία

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των παραγωγών προϊόντων ζύμης είναι η βαθιά και γρήγορη κατάψυξη, που εξασφαλίζει τη μακρόχρονη, ασφαλή και υγιεινή διατήρηση των κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.

Η βαθιά κατάψυξη είναι το τελευταίο από τα στάδια της βιομηχανικής παραγωγής. Για την παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης επιλέγεται θερμοκρασία διαδικασίας  $-45^{\circ}\text{C}$  και τελικά τα προϊόντα αποθηκεύονται σε ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης κατεψυγμένων στους  $-18^{\circ}\text{C}$  για 12 μήνες, όπως καθορίζουν οι κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη βαθιά κατάψυξη των προϊόντων κάθε περίπτωσης πρέπει να είναι προσεκτικά και σχολαστικά μελετημένη, πάντοτε σύμφωνη με τους Κανονισμούς. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα προϊόντα να καταψύχονται αμέσως μετά την παραγωγή τους, χωρίς περιττούς χρόνους αναμονής.

Για την παραγωγή των κατεψυγμένων προϊόντων σε συνθήκες γρήγορης ψύξης, χρησιμοποιούνται ειδικοί, καλά μονωμένοι, ψυκτικοί θάλαμοι. Οι θερμοκρασίες είναι χαμηλές και οι εσωτερικές επιφάνειες είναι εξ' ολοκλήρου ανοξειδωτες. Οι ειδικοί ψυκτικοί θάλαμοι, που επικράτησε να ονομάζονται «φούρνοι βαθιάς κατάψυξης», χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε «φούρνους» συμβατικής (μηχανικής) ψύξης, και σε «φούρνους» κρυογενικής ψύξης, σε μικρότερο ποσοστό.<sup>42</sup>

## 2.4 Η ζήτηση έτοιμων φαγητών

Η διαμόρφωση της ζήτησης για έτοιμα φαγητά συνδέεται άμεσα με την τάση για «λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι». Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας και στη γενικότερη επιτάχυνση των ρυθμών ζωής.

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το 2016, ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας για τους απασχολούμενους στη χώρα μας είναι ο υψηλότερος από όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ανήλθε στις 44,6 ώρες, με το μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση για το ίδιο έτος να διαμορφώνεται στις 41,4 ώρες. Σε γενικές γραμμές, η αύξηση του χρόνου απασχόλησης των εργαζομένων καθιστά οξύτερο το πρόβλημα της προετοιμασίας του καθημερινού φαγητού της οικογένειας, συμβάλλοντας θετικά στη ζήτηση των νοικοκυριών για έτοιμο φαγητό.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> <http://opsiktikos.gr/i-vathia-katapsiksi-ton-proionton-zimis/>

<sup>43</sup> <https://www.kathimerini.gr/economy/business/402134/mikri-ptosi-stis-poliseis-etoimon-fagiton-tin-teleytaia-dietia/>

Επιπλέον, η ζήτηση των έτοιμων φαγητών ενισχύεται από το μεγάλο σχετικά ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών, καθώς αποτελούν κύρια κατηγορία πελατών για τις επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου. Δημογραφικά, το προφίλ των καταναλωτών που προτιμούν έτοιμα ή ημιέτοιμα γεύματα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενες γυναίκες. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, το 2016 το ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών ήταν 25,7%, ενώ το 2009 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν σημαντικά χαμηλότερο και ανέρχονταν στο 20,2%.<sup>44</sup>

Ακόμη, η ζήτηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την 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).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου στη συνεχή προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, και κατ' επέκταση την κερδοφορία τους, προχωρούν στη δημιουργία νέων προϊόντων, με μοναδικά χαρακτηριστικά. Η αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και η στροφή σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής έχει οδηγήσει στην αύξηση της ζήτησης πιο υγιεινών προϊόντων όπως προϊόντα με χαμηλή έως καθόλου περιεκτικότητα σε αλάτι, ζάχαρη, κορεσμένα λίπη κ.λπ.

Τέλος, τα ανταγωνιστικά προϊόντα είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση των έτοιμων τυποποιημένων φαγητών. Τα έτοιμα φαγητά αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από τον κλάδο της εστίασης και ιδιαίτερα από τον τομέα του delivery και της γρήγορης εξυπηρέτησης (fast food). Οι επιμέρους κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης είναι τα burger, τα snack/sandwich, η pizza και τα σουβλάκια/ethnic. Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης ξεκίνησε με την υιοθέτηση του θεσμού franchising, όπου οι επιχειρήσεις επέκτειναν τα δίκτυά τους σε οργανωμένες αλυσίδες. Εντούτοις, η «ζεστή γωνιά» («hot section») των σουπερ μάρκετ, που περιλαμβάνεται στην αγορά των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, ανταγωνίζεται άμεσα τα καταστήματα που προσφέρουν delivery. Τα έτοιμα φαγητά στη «ζεστή γωνιά» προέρχονται κυρίως από προψημένα-κατεψυγμένα φαγητά (fresh frozen).<sup>45</sup>

Η αγορά των έτοιμων φαγητών παρουσίασε πτωτική πορεία την περίοδο 2008-2013, ενώ από το 2014 και έπειτα παρατηρείται ανάκαμψη της αγοράς, με την αξία της

<sup>44</sup> <https://marketingweek.gr/etima-gevματα-i-efkoli-lysi-sti-sitis/>

<sup>45</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

εγχώριας αγοράς έτοιμων φαγητών να ακολουθεί ανοδική πορεία. Οι παγκόσμιες πωλήσεις έτοιμου φαγητού ανέρχονται 219,69 δισ. δολάρια με την πρόβλεψη έως το 2025 να κάνει λόγο για ετήσια ανάπτυξη 4,3%.<sup>46</sup>

## 2.5 Προσφορά έτοιμων φαγητών

Ο κλάδος έτοιμων φαγητών αποτελείται στην πλειοψηφία του από παραγωγικές επιχειρήσεις, ενώ μικρότερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εισαγωγή αυτών των προϊόντων. Πολλές επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα εξεταζόμενα προϊόντα δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και οι πωλήσεις των έτοιμων φαγητών συμμετέχουν με μικρό ποσοστό στον ετήσιο κύκλο εργασιών τους.

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

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 παρόμοιων επενδύσεων. Διαθέτουν διευρυμένα δίκτυα διανομής και υψηλή δυναμικότητα παραγωγής, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής και να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών συγκριτικά με τις μικρές μονάδες παραγωγής.<sup>47</sup>

Επιπλέον, έντονος είναι ο ανταγωνισμός που δέχονται οι επιχειρήσεις του κλάδου από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, οι οποίες διαθέτουν μεγάλη ποικιλία έτοιμων φαγητών με τα δικά τους εμπορικά σήματα (private label). Τα τελευταία όμως χρόνια έχει παρατηρηθεί πτώση των μεριδίων αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Η πλειοψηφία των καταναλωτών, περίπου 2 στους 3 (62%), θεωρεί ποιοτικώς καλύτερα τα επώνυμα προϊόντα, με 1 στους 2 καταναλωτές να δηλώνει ότι είναι πάντα καλύτερο να αγοράζει επώνυμα προϊόντα. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την εξέλιξη έχουν παίζει και οι πολλές και μεγάλες προσφορές που

<sup>46</sup> <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3400033/otan-to-etoimo-fagito-exei-psomi>

<sup>47</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

καταγράφονται τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά, με τις οποίες τα επώνυμα προϊόντα προσφέρονται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές ακόμα και σε σχέση με τις φθηνότερες επιλογές των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Οι Έλληνες καταναλωτές σε ποσοστό 57% δηλώνουν ότι προτιμούν περισσότερες προσφορές παρά χαμηλές τιμές.<sup>48</sup>

Τέλος, η σημαντική αύξηση του τουρισμού ενίσχυσε τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τουριστικούς προορισμούς και αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης του κλάδου.

## 2.6 Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών

Η εστίαση, παρά τη σημαντική της μείωση τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης κατά 40%, εξακολουθεί να αποτελεί μία σημαντική αγορά, με τους Έλληνες να δαπανούν πάνω από 6,5 δις ευρώ για έτοιμο φαγητό ετησίως.<sup>49</sup> Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζεται η μείωση του καθαρού εθνικού εισοδήματος καθώς και η καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών την περίοδο 2007-2016.

**Πίνακας 2.1:** Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών (εκατ. €) και διαθέσιμο κατά κεφαλή εισόδημα

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών</b>	147.079	159.108	157.389	152.038	139.855	128.866	122.909	120.500	118.013	116.821
<b>Καθαρό εθνικό εισόδημα</b>	17.481	17.911	17.519	16.499	14.808	14.074	13.266	13.573	13.516	13.450

Πηγή: ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Όπως προκύπτει από έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (2016), την περίοδο 2012 έως 2016, το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του συνολικού οικογενειακού προϋπολογισμού αφορούσε είδη διατροφής. Συγκεκριμένα το ποσοστό κυμαίνεται από 20,1% το 2012 έως 20,7% το 2016.<sup>50</sup>

Ένα μεγάλο μέρος της αγοράς εστίασης αποτελεί το έτοιμο φαγητό, καθώς παρότι τα κύρια γεύματα που μαγειρεύονται στο σπίτι αποτελούν κυρίαρχη τάση, σε σχέση με τα συμπληρωματικά γεύματα εμφανίζονται νέες τάσεις. Σε ακολουθία και των

<sup>48</sup> <https://www.in.gr/2018/07/18/economy/oikonomikes-eidiseis/kerdizoun-edafos-ta-eponyma-proionta/>

<sup>49</sup> <https://www.iefimerida.gr/news/326335/para-tin-krisi-oi-ellines-xodevoyn-65-dis-ton-hrono-gia-etoimo-fagito-ti-agorazoyn-lista>

<sup>50</sup> <https://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>



διεθνών εξελίξεων, η αγορά έτοιμου γεύματος φαίνεται ότι κερδίζει έδαφος και ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες επιλογές έτοιμου φαγητού των καταστημάτων μαζικής εστίασης. Η πλειοψηφία των καταναλωτών αγοράζει σε πολύ υψηλά ποσοστά έξι κατηγορίες φαγητού. Συγκεκριμένα, έτοιμο καφέ αγοράζει το 87% των καταναλωτών, γλυκά και σνακ το 85%, τυρόπιτα-κρουασάν το 85%, έτοιμο κρύο γεύμα το 70%, έτοιμο μαγειρευτό φαγητό το 63% και έτοιμο κατεψυγμένο γεύμα το 51%.<sup>51</sup>

## 2.7 Μέγεθος αγοράς έτοιμων φαγητών-Μερίδια αγοράς

Η αγορά των έτοιμων γευμάτων γνώρισε σημαντική ανάπτυξη την περίοδο 2000-2007, με τον μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της αγοράς να κυμαίνεται στο 13% περίπου. Από το 2008, λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης της χώρας, ο κλάδος των έτοιμων φαγητών άρχισε να παρουσιάζει αρνητικούς ρυθμούς μεταβολής.<sup>52</sup>

Η μείωση των μεγεθών της αγοράς εντάθηκε την τριετία 2011-2013, αλλά το 2014 ο κλάδος κατάφερε και ανέκτησε εν μέρει, το χαμένο έδαφος της προηγούμενης εξαετίας. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην προσωρινή ανακοπή της ύφεσης που επήλθε στην οικονομία. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την πολιτική προσφορών και εκπτώσεων που έντονα εφαρμόστηκε αλλά και τη μαζική αποθεματοποίηση από τους καταναλωτές, υπό το φόβο κατάρρευσης της οικονομίας, συνέβαλε στη στροφή μερίδας καταναλωτών προς την αγορά έτοιμων φαγητών.<sup>53</sup>

Το 2016 ακολούθησε υποχώρηση λόγω της μεγαλύτερης φορολογικής επιβάρυνσης των καταναλωτών, τόσο με άμεσους όσο και έμμεσους φόρους. Η μετάταξη πολλών ειδών διατροφής από το 13% στο 23% συντελεστή ΦΠΑ προκάλεσε συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης και μείωση της ζήτησης ακόμα και για τρόφιμα πρώτης ανάγκης. Συγκεκριμένα, ο τομέας της κατεψυγμένης ζύμης υπέστη σημαντική κάμψη του όγκου πωλήσεων της τάξης του 19,7%. Η μείωση του 2016 διαπιστώθηκε τόσο στα επώνυμα όσο και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (PL), με βασικότερο λόγο την αποδυνάμωση της Μαρινόπουλος, που είχε βαρύνον μερίδιο στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ωστόσο, οι εταιρείες με πωλήσεις στο εξωτερικό επηρεάστηκαν λιγότερο από την ύφεση σε σχέση με όσες απευθύνονται κυρίως στην ελληνική αγορά.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> <http://www.ielka.gr/?p=2189>

<sup>52</sup> Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό: Ο Αρτοποιός, Κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, Σεπτέμβρης-Οκτώβρης 2018

<sup>53</sup> <https://www.makthes.gr/kerdizei-synechos-edafos-i-agora-etoimoy-fagitoy-stin-ellada-146340>

<sup>54</sup> <https://m.naftemporiki.gr/story/1243889/oi-foroi-pagosan-tin-anaptuksiaki-poreia-tis-agoras-ton-katepsugmenon>

Η εικόνα του 2017 έδειξε σημάδια ανάκαμψης στα έτοιμα φαγητά, λόγω της προβλεπόμενης επιστροφής της ελληνικής οικονομίας σε ρυθμούς ανάπτυξης που ήταν μεγαλύτεροι του 1%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η δραστηριότητα ορισμένων επιχειρήσεων του κλάδου, που αφορά την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Η γεωγραφική εξάπλωση των καταστημάτων των συγκεκριμένων αλυσίδων, σε συνδυασμό με την όλο και μεγαλύτερη επέκτασή τους στον ευρύτερο τομέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενισχύει και τα εξεταζόμενα προϊόντα. Οι πωλήσεις των προϊόντων PL αυξήθηκαν κατά 18,6% σε αξία και 12% σε όγκο. Στην κατηγορία της κατεψυγμένης ζύμης, το μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έχει ξεπεράσει το 50%, αντικατοπτρίζοντας την ωριμότητα του κλάδου, και αναμένεται να ενισχύσει τη δυναμική των βασικών παιχτών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Η κατηγορία των κατεψυγμένων έτοιμων φαγητών παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,5% την περίοδο 2000-2017. Το 2017 η κατηγορία των κατεψυγμένων φαγητών συμμετείχε με ποσοστό 42,8% επί του συνόλου της αγοράς των έτοιμων φαγητών, ποσοστό υψηλότερο των υπόλοιπων κατηγοριών. Το μέγεθος (σε αξία) των κατεψυγμένων προϊόντων παρουσίασε άνοδο τα τελευταία χρόνια, γεγονός που οφείλεται κυρίως σε τρεις παράγοντες. Στη μείωση του ΦΠΑ στο 13%, γεγονός που επιτρέπει στις εταιρείες να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε ανταγωνιστικές τιμές, στην ενθαρρυντική βελτίωση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της χώρας και τη διαμόρφωση θετικού κλίματος για τη διενέργεια επενδύσεων από σημαντικούς παράγοντες του κλάδου, και στην αλλαγή των διατροφικών συνηθειών των καταναλωτών. Οι πωλήσεις του κλάδου των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, μαζί με τον κλάδο των τυποποιημένων αρτοποιημάτων αγγίζουν τα 2 δισ. ευρώ.<sup>55</sup>

Από την ανάλυση είκοσι πέντε εταιρειών του κλάδου των έτοιμων φαγητών για το 2016, προέκυψαν έσοδα 438 εκ. ευρώ, με τέσσερις βασικούς παίχτες να αποτελούν το 25% του Τζίρου. Η εταιρεία Μπάρμπα Στάθης διατηρεί την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά, με μερίδια 50,1% σε όγκο και 62,1% σε αξία στα κατεψυγμένα λαχανικά με το σήμα «Μπάρμπα Στάθης» και 24,4% σε όγκο και 26,3% σε αξία στα προϊόντα κατεψυγμένης ζύμης με το σήμα «Χρυσή Ζύμη». Από τις πωλήσεις κατεψυγμένων λαχανικών, προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης, φρέσκων λαχανικών και

---

<sup>55</sup><http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=20&arld=8740&ss=%EA%E1%F4%E5%F8%F5%E3%EC%E5%ED%E7+%E6%F5%EC%E7>

έτοιμων σαλατών ψυγείου, καθώς και άλλων ειδών διατροφής τα έσοδα της Μπάρμπα Στάθης τον περασμένο χρόνο ανήλθαν σε 141,58 εκατ. ευρώ<sup>56</sup>

Τα έσοδα της alfa από τις πωλήσεις των κατεψυγμένων προϊόντων ξεπερνούν τα 30 εκ. ευρώ. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρουσίασε αύξηση 12,11% και η εξαγωγική δραστηριότητά αυξήθηκε κατά 25%. Τον Ιούλιο του 2019, η alfa ολοκλήρωσε επένδυση επέκτασης των κτιριακών της εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού της εξοπλισμού ύψους 10 εκ. ευρώ.<sup>57</sup>

Στον πίνακα 2.2 παρατίθενται τα μερίδια ορισμένων εκ των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2017. Τα ποσοστά αναφέρονται στη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο σύνολο της αγοράς των έτοιμων φαγητών και όχι στις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων όπου δραστηριοποιούνται, καθώς και στις πωλήσεις που πραγματοποιούν οι εταιρείες στην εγχώρια αγορά. Ο βαθμός συγκέντρωσης που προκύπτει από τις πρώτες πέντε επιχειρήσεις που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα είναι σχετικά μέτριος και εκτιμάται κατά μέσο όρο στο 33,5% επί της συνολικής αγοράς έτοιμων φαγητών.

---

<sup>56</sup> <http://www.economy365.gr/article/92085/poia-etaireia-katehei-50-tis-agoras-katepsygmenon-lahanikon-kai-proionton>

<sup>57</sup> <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-prospatheis-perissotero.html>

**Πίνακας 2.2:** Μερίδια κυριότερων επιχειρήσεων τυποποιημένων έτοιμων φαγητών

Επωνυμία Εταιρείας	Μερίδιο
HELLENIC QUALITY FOODS A.E.T.	≈8%-10%
BOLTON HELLAS A.E.B.E.	≈6%-7%
ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	≈6%-7%
ΠΑΛΙΡΡΟΙΑ Α.Ε.	≈5,5%-6,5%
ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	≈5%-6%
ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε.&Β.Ε.	≈5%-6%
ΑΛΦΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	≈4%-5%
ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΜΙΧΑΗΛ Α.Β.Ε.Ε. "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ"	≈4%-5%
ΖΑΝΑΕ ΖΥΜΑΙ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ ΝΙΚΟΓΛΟΥ Α.Ε.	≈3%-4%
ΚΟΝΤΟΒΕΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	≈3%-4%

**Πηγή:** ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Στον κλάδο των έτοιμων φαγητών, σημαντικό ποσοστό αναλογεί στις πίτες, ποσοστό το οποίο φαίνεται ότι παρουσιάζει μικρή άνοδο από το 2013 και έπειτα. Ακολουθούν οι συνταγές με βάση τα κρέας, το ψάρι, τα θαλασσινά και το κοτόπουλο. Η κατηγορία της πίτσας παρουσιάζει σχετική στασιμότητα τα τελευταία χρόνια. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 2.3.

**Πίνακας 2.3:** Ανάλυση της αγοράς κατεψυγμένων έτοιμων φαγητών ανά τύπο γεύματος

Κατηγορία	2013	2014	2015	2016	2017
Πίτες	44,20%	44,40%	44,70%	44,70%	45%
Πίτσες	17,30%	17,60%	17,60%	17,80%	17,60%
Κρέας, ψάρι, κοτόπουλο	36,50%	35,60%	35%	35%	35%
Λοιπά κατεψυγμένα	2%	2,40%	2,70%	2,50%	2,40%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%

Πηγή: ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Οι συνολικές εκτιμήσεις για την πορεία του κλάδου είναι θετικές. Το γεγονός αυτό στηρίζεται στη βελτιωμένη ποιότητα και εικόνα των προϊόντων που προσφέρουν οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Όπως εκτιμάται, οι κατηγορίες οι οποίες αναμένεται να κινηθούν ανοδικά τα επόμενα χρόνια είναι των κατεψυγμένων λαχανικών και των έτοιμων γευμάτων, με τους υψηλότερους ρυθμούς ανόδου να εμφανίζονται στα προϊόντα ζύμης.<sup>58</sup>

## 2.8 Εξαγωγική δραστηριότητα

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας Global Greece, τα τρόφιμα και τα ποτά αντιστοιχούν στο 16% των ελληνικών εξαγωγών. Τη μεγαλύτερη βελτίωση εξαγωγών στα τελευταία πέντε χρόνια, μετά τις νωπές ελιές (+110,19%), παρουσίασαν τα κατεψυγμένα παρασκευάσματα λαχανικών (+65,63%).<sup>59</sup> Η εξωστρέφεια αρκετών εταιρειών του κλάδου των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών έχει διευρυνθεί στις αγορές του εξωτερικού, με κυριότερες χώρες προορισμού στην Ευρώπη τη Δανία, τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελβετία, την Αυστρία, την Πορτογαλία και το Βέλγιο.<sup>60</sup>

Ωστόσο, οι μεγαλύτερες αγορές όπου εκδηλώνεται ενδιαφέρον για τα ελληνικά τυποποιημένα προϊόντα είναι οι Η.Π.Α., ο Καναδάς και η Αυστραλία, με τα προϊόντα

<sup>58</sup> <https://www.tanea.gr/2001/02/17/economy/ekriksi-stis-eisagwges-katepsygmenwn-trofimwn/>

<sup>59</sup> <https://www.makthes.gr/ta-ellinika-trofima-poy-protagonistoyn-stis-exagoges-243846>

<sup>60</sup> [https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450\\_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores](https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores)

ζύμης να εμφανίζουν τους υψηλότερους ρυθμούς. Τα αίτια της αυξημένης ζήτησης από το εξωτερικό είναι οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής, η αναζήτηση ποιοτικών, πρωτότυπων και εξωτικών γεύσεων, οι ανταγωνιστικές τιμές τους και η αυξημένη απήχρησή τους στην ελληνική ομογένεια.

Πιο συγκεκριμένα, ο Καναδάς είναι η αγορά με τις μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης εξαγωγών για τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς εμφανίζει αύξηση εισαγωγών στα συγκεκριμένα προϊόντα 100% τα τελευταία έτη, από 3 εκ. δολάρια Καναδά το 2012 σε 6 εκ. το 2015.<sup>61</sup>

## 2.9 Διαφημιστική δραστηριότητα

Στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών παρατηρούνται συνεχείς 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.

Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην κατάψυξη επενδύουν στην καινοτομία και τις προωθήσεις για τη στήριξη των πωλήσεων και των μεριδίων τους. Κύριες ενέργειες είναι οι μειώσεις τιμών, η προσφορά δωρεάν ποσότητας προϊόντος και η διοργάνωση προωθητικών ενεργειών σε σημεία πώλησης και άλλων εκδηλώσεων.<sup>62</sup>

Η διαφημιστική δραστηριότητα των προϊόντων του κλάδου κινείται κυρίως σε συναισθηματικό πλαίσιο. Οι περισσότερες διαφημίσεις των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών κάνουν χρήση της συναισθηματικής πλατφόρμας με στοιχεία φροντίδας και οικειότητας. Γενικότερα, οι διαφημίσεις που δείχνουν να αγγίζουν περισσότερο το καταναλωτικό κοινό είναι ιστορίες με δομή, δηλαδή με αρχή μέση και τέλος.

Η έμφαση στην ποιότητα των πρώτων υλών, και η έμπνευση από τη διατροφική παράδοση και την ελληνική γαστρονομία, αποτελούν κομμάτι της στρατηγικής προώθησης και προβολής των προϊόντων των εταιρειών του κλάδου.

Λανσάροντας νέα προϊόντα, τόσο σε επίπεδο γεύσεων όσο και συσκευασιών, οι επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν την ιδανική δόση παράδοσης και καινοτομίας και χτίζουν το brand profile τους γύρω από αυτό το συνδυασμό.

<sup>61</sup> <https://freshbakery.gr/katepsygmena-proionta-zymis-vasika-stichia-agoras-ikonomika-megethi-exagogikes-prooptikes/>

<sup>62</sup> <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=1179&la=1>

Η εποχή που μοναδικό μέσο προσέγγισης του κοινού και προώθησης ενός προϊόντος αποτελούσε η τηλεόραση, έχει παρέλθει. Πλέον, έχουν αυξηθεί τα σημεία επαφής με το καταναλωτικό κοινό. Προεξάρχοντα ρόλο διαδραματίζουν οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες για την επικοινωνία των brands, με τα brands να επιζητούν διαδραστική επαφή με την πελατειακή τους βάση. Οι νέες τεχνολογίες και οι δυνατότητες που προσφέρουν έχουν κάνει τη προσπάθεια προσέγγισης του κοινού πιο σύνθετη αλλά και πολύ πιο ενδιαφέρουσα.<sup>63</sup>

## **2.10 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων του κλάδου**

Κύρια σημεία πώλησης των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου είναι τα σούπερ μάρκετ, οι φούρνοι, τα εστιατόρια, οι καφετέριες και τα καταστήματα delivery. Το κάθε κανάλι τοποθετείται δυναμικά σε εξειδικευμένες κατηγορίες. Σε αρκετές από αυτές τις κατηγορίες έχει ήδη σημαντική παρουσία και διείσδυση το κανάλι του σούπερ μάρκετ, με χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διείσδυσης την ανάπτυξη του bake-off εντός των σούπερ μάρκετ. Μία επένδυση η οποία στοχεύει, πέρα από την αγορά του ψωμιού, και στην αγορά των έτοιμων αρτοποιημάτων. Ωστόσο, η μεγαλύτερη διείσδυση καταγράφεται στα έτοιμα κατεψυγμένα γεύματα με το 41% των καταναλωτών να δηλώνει ότι τα αγοράζει από τα σούπερ μάρκετ.

Οι μεγαλύτερες βιομηχανίες έτοιμων φαγητών προωθούν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά μέσω ενός οργανωμένου δικτύου διανομής. 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.

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 τη σωστή τοποθέτηση και ομαδοποιημένη παρουσία στα ράφια.

Στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, αναμένεται η σταδιακή επέκταση εξειδικευμένων σημείων πώλησης, όπως κρεοπωλεία, γαλακτοπωλεία, ιχθυοπωλεία

<sup>63</sup> <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

κ.λπ. να εξελίσσονται σε ολοκληρωμένους χώρους διάθεσης συνολικών λύσεων για έτοιμο φαγητό, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις νέες καταναλωτικές συνήθειες.<sup>64</sup>

Στον πίνακα 2.4, παρουσιάζονται με αλφαβητική σειρά οι εταιρείες παραγωγής τυποποιημένων έτοιμων φαγητών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, στην παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.

**Πίνακας 2.4:** Εταιρείες Παραγωγής Τυποποιημένων Έτοιμων Φαγητών που Δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

<b>ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	
<b>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</b>	29.007.000
<b>Προσωπικό</b>	317
<b>Δραστηριότητα</b>	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.
<b>Λοιπά στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1986 από τη συγχώνευση της εταιρείας Κουκουτάρης Αθανάσιος & Σία Ο.Ε. (ίδρυση 1978) και της ατομικής επιχείρησης Κουκουτάρης Αθανάσιος (ίδρυση 1970). Η δραστηριότητά της στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει τη διάθεση στην αγορά κατεψυγμένων πιτών και πιτσών. Ποσοστό 30% επί των πωλήσεων έτοιμων φαγητών αφορά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Πραγματοποιεί εξαγωγές προς τον Καναδά, τη Γερμανία, την Κύπρο, τη Ρουμανία, τη Σερβία και τις Η.Π.Α.
<b>Διεύθυνση</b>	1ο χλμ. Κοζάνης Αργίλου, Τ.Θ. 211, 50100, Κοζάνη Τηλ: 2461042103-4, Fax: 2461033305 www.alfapastry.com
<b>BAKER MASTER Α.Β.Ε.Ε.</b>	
<b>Κύκλος εργασιών 2015 (€)</b>	10.627.429
<b>Προσωπικό</b>	118
<b>Δραστηριότητα</b>	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.
<b>Λοιπά στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 2006 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Χ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ - Ν. ΚΡΑΝΗΣ ΕΠΕ. Διαθέτει στην αγορά κατεψυγμένες πίτσες και πίτες με το εμπορικό σήμα BAKER MASTER.
<b>Διεύθυνση</b>	Αρχαίου Θεάτρου 8, 17456, Άλιμος, Αττική Τηλ: 2109944177, Fax: 2109952677 www.bakermaster.gr
<b>BOLTON HELLAS Α.Ε.Β.Ε.</b>	
<b>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</b>	31.356.181
<b>Προσωπικό</b>	48

<sup>64</sup> <http://www.ielka.gr/?p=2189>



<i>Δραστηριότητα</i>	Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών οικιακής φροντίδας, ειδών διατροφής σε κονσέρβες, ειδών ατομικής υγιεινής και παραφαρμακευτικών προϊόντων.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1976 με αρχική επωνυμία Μινέρβα Κέμικαλ Ελλάς Α.Ε. Μέχρι τα τέλη του 1994 παρέμεινε σε αδράνεια. Στα τέλη του 1995 απορρόφησε την τρίπλεξ Α.Ε.Β.Ε. αλλάζοντας την επωνυμία της σε Τρίπλεξ Ελλάς Α.Ε.Β.Ε. Το 2003 άλλαξε εκ νέου την επωνυμία της στη σημερινή. Διαθέτει στην αγορά καταψυγμένες πίτσες και πίτες με το εμπορικό σήμα BAKER MASTER.
<i>Διεύθυνση</i>	Μιχαλακοπούλου 91, 11528, Αθήνα, Αττική Τηλ: 2104897800, Fax: 2104897881 www.boltongroup.com
<b>HELLENIC QUALITY FOODS A.E.T.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	103.464.372
<i>Προσωπικό</i>	755
<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή νωπών και κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης. Επεξεργασία νωπών και κατεψυγμένων πουλερικών και παρασκευασμάτων. Διαφημιστικές εργασίες. Συμμετοχική εταιρεία. Διοικητικές και λογιστικές υπηρεσίες (για τον όμιλο επιχειρήσεων Ι. Φιλίππου).
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1980 με αρχική επωνυμία Κανάκης Αντώνιος, Βιομηχανία Φύλλου Κρούστας - Καταΐφι Α.Ε.Β.Ε., προήλθε δε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης «Βιοφυλκάν» Αντώνιος Κανάκης η οποία είχε ιδρυθεί το 1962. Το 1986 η επωνυμία της άλλαξε σε Φύλλο - Καταΐφι - Σφολιάτα Α. Κανάκης Α.Ε.Β.Ε. Το 1999 η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε εκ νέου σε Κανάκι Α.Ε. Το 2015 η τιτλούχος απορρόφησε την εταιρεία ΙΩΦΙΛ Α.Ε. Τα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνουν κατεψυγμένα παρασκευάσματα με ζύμη, τα οποία διατίθενται με το εμπορικό σήμα «Κανάκι» (πίτες, πιτάκια, πίτσες, Mini Calzon, Mini Hot Dogs, Pizza) καθώς και έτοιμα παρασκευάσματα ψυγείου από κοτόπουλο με το εμπορικό σήμα «Μιμίκος - Κοτολιχουδιές».
<i>Διεύθυνση</i>	Λεωφ. Γ. Γεννηματά, 19018, Μαγούλα, Αττική Τηλ: 2106161500, Fax: 2106161599 www.kanaki.gr www.mimikos.gr www.hqf.gr
<b>ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΜΙΧΑΗΛ Α.Ε.Β.Ε. "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ"</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	67.179.000
<i>Προσωπικό</i>	320

<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 2001. Το 2002 ο διακριτικός τίτλος της εταιρείας άλλαξε από «Ζύμες Αραμπατζή» σε «Ελληνική Ζύμη». Μέτοχος της τιτλούχου είναι και η Μπαρμπα Στάθης Α.Ε. Η δραστηριότητα στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει τη διάθεση στην αγορά κατεψυγμένων πιτών (τυρόπιτα και σπανακόπιτα). Μεγάλο ποσοστό της δραστηριότητάς της αφορά την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (πίτες, πίτσες, κουλούρια, κρουασάν κ.ά.)
<i>Διεύθυνση</i>	1ος Δρόμος ΒΙΠΕΘ, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310723440, Fax: 2310795351 www.elzymi.gr
<b>ΕΥΒΟΪΚΗ ΖΥΜΗ Α.Ε.Β.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	6.395.507
<i>Προσωπικό</i>	127
<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων ζύμης και παραδοσιακών ζυμαρικών.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1997 από μετατροπή της Ζυμαρικά Ψαχνών Ε.Π.Ε. η οποία υπήρχε από το 1990. Το 2010 η τιτλούχος απορρόφησε την εταιρεία Κρητικές Παραδοσιακές Ζύμες Α.Ε.Τ.&Β.Ε. Η δραστηριότητά της στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει την παραγωγή παραδοσιακών πιτών, ατομικής και οικογενειακής πίτσας σε κατεψυγμένη μορφή.
<i>Διεύθυνση</i>	Καστέλλα, 34400, Ψαχνά, Εύβοια Τηλ: 2228023700, Fax: 2228022001 www.evoiki-zimi.gr
<b>ΖΑΝΑΕ ΖΥΜΑΙ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ ΝΙΚΟΓΛΟΥ Α.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	29.445.325
<i>Προσωπικό</i>	180
<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο έτοιμων φαγητών, ψαρικών, ψητών πιπεριών και τοματοειδών σε κονσέρβες, κομπόστας φρούτων και ζύμης αρτοποιίας.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1993 στη Θεσσαλονίκη από τη μετατροπή της Αφοί Νικόγλου Ο.Ε. η οποία υπήρχε από το 1930. Διαθέτει μεγάλη ποικιλία έτοιμων γευμάτων σε κονσέρβες, καθώς και έτοιμα πιάτα.

<i>Διεύθυνση</i>	ΒΙ.ΠΕ.Θ. Σίνδου, Ο.Τ. 49, Β' Φάση Γ Είσοδος, Τ.Θ. 1270, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310796360, Fax: 2310723597 www.zanae.gr
<b>ΙΩΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ Α.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	19.474.650
<i>Προσωπικό</i>	200
<i>Δραστηριότητα</i>	Η δραστηριότητά της στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει κατεψυγμένες πίτες με το εμπορικό σήμα «Filosophy» (σπανακόπιτα, τυρόπιτα, πατατόπιτα κ.α.). Επίσης, συνεργάζεται και με μεγάλες αλυσίδες super markets για την παραγωγή private label προϊόντων ζύμης.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 2000. Προήλθε από τη συγχώνευση της εταιρείας Ιωνική Σφολιάτα Αφοί Πορτοκαλίδη Ο.Ε. και της επιχείρησης Πορτοκαλίδης Γεώργιος.
<i>Διεύθυνση</i>	Οδός Νεωχορούδας Ωραιόκαστρου (1ο χλμ.), Τ.Θ. 192, 57008, Ιωνία, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310788120, Fax: 2310778225 www.ioniki.com
<b>ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ ΡΟΔΟΥΛΑ Α.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	11.748.726
<i>Προσωπικό</i>	209
<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 2005 από τη μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ ΡΟΔΟΥΛΑ Ε.Π.Ε. η οποία προϋπήρχε από το 1999. Διαθέτει σε επιλεγμένα super markets τριών ειδών πατσαβουρόπιτες.
<i>Διεύθυνση</i>	Αμαλιάδος 2 & Θρακομακεδόνων 74, 13671, Αχαρνές, Αττική Τηλ: 2102447550, Fax: 2102447117 www.rodoula.gr
<b>OLYMPIC CATERING Α.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	30.010.000
<i>Προσωπικό</i>	240
<i>Δραστηριότητα</i>	Εκμετάλλευση κυλικείων και εστιατορίων. Τροφοδοσίες (catering). Επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών. Παραγωγή κατεψυγμένων φαγητών και προϊόντων ζύμης.

<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1970 με την επωνυμία Μάρριουτ Ελλάς Αεροπορικές Υπηρεσίες Α.Ε. ως μετατροπή της εταιρείας Μάρριουτ Ελλάς Αεροπορικές Υπηρεσίες Ε.Π.Ε. η οποία προϋπήρχε από το 1968. Το 1967 η επωνυμία άλλαξε στη σημερινή. Το 2015 η τιτλούχος απορρόφησε την εταιρεία EVEREST ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε. Η εταιρεία παράγει έτοιμα κατεψυγμένα γεύματα σε συσκευασίες 6-8 μερίδων ή σε ατομικές συσκευασίες, καθώς και ευρεία γκάμα φρέσκων έτοιμων γευμάτων, σε ατομικές συσκευασίες. Η εταιρεία αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την επιχειρησιακή εποπτεία σημείων πώλησης έτοιμων γευμάτων εντός των σούπερ μάρκετ.
<i>Διεύθυνση</i>	Κτίριο 14β, 19019, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών "Ελ. Βενιζέλος", Αττική Τηλ: 2103541500, Fax: 2103541535 www.olympic-catering.gr
<b>ΑΛΕΞΙΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	17.808.000
<i>Δραστηριότητα</i>	Χονδρικό εμπόριο κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1990 από μετατροπή της ομόρρυθμης εταιρείας Κωνσταντίνος Αραμπατζής & Υιός Ο.Ε. Το 1999 απορρόφησε την Άλεσις Α.Ε. και το 2000 η επωνυμία της άλλαξε από Αραμπατζής Κ.Μ. Α.Β.&Ε.Ε. στη σημερινή. Η τιτλούχος είναι θυγατρική της Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. Η δραστηριότητά της συνίσταται στη διάθεση προϊόντων φύλλων ζύμης σφολιάτας, κανταΐφιου, πιτσών, φύλλων κρούστας για πίτες και γλυκά σε κατεψυγμένη μορφή με τα εμπορικά σήματα «Χρυσή Ζύμη». Η δραστηριότητά της στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει τη διάθεση διαφόρων ειδών κατεψυγμένων πιτών, καθώς και τη διάθεση κατεψυγμένων πιτσών.
<i>Διεύθυνση</i>	Δρόμος Α5, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310798440, Fax: 2310796221 www.xrisizimi.gr
<b>ΦΕΛΛΑΧΙΔΗΣ, Α., Α.Ε.Β.Ε.</b>	
<i>Κύκλος εργασιών 2016 (€)</i>	1.468.025
<i>Προσωπικό</i>	22
<i>Δραστηριότητα</i>	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης.
<i>Λοιπά στοιχεία</i>	Ιδρύθηκε το 1995 από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Φελλαχίδης Ανδρέας. Η δραστηριότητα στα έτοιμα φαγητά συνίσταται στην παραγωγή κατεψυγμένης πίτσας και πίτας που διατίθεται στην αγορά με το εμπορικό σήμα «La Qualite».
<i>Διεύθυνση</i>	Αργυρουπόλεως 108, 16451, Αργυρούπολη, Αττική Τηλ: 2109935728, Fax: 2109966966

Πηγή: ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

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

### Ελληνική

- ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- ICAP, 2008, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό: Ο Αρτοποιός, Κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, Σεπτέμβρης-Οκτώβρης 2018

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>
- <https://www.kathimerini.gr/economy/business/402134/mikri-ptosi-stis-poliseis-etoimon-fagiton-tin-teleytaia-dietia/>
- <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/9423-frozen-foods5>
- <http://opsiktikos.gr/i-vathia-katapsiksi-ton-proionton-zimis/>
- <https://marketingweek.gr/etima-gevmeta-i-efkoli-lysi-sti-sitis/>
- <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3400033/otan-to-etoimo-fagito-exei-psomi>
- <https://www.in.gr/2018/07/18/economy/oikonomikes-eidiseis/kerdizoun-edafos-ta-eponyma-proionta/>
- <https://www.iefimerida.gr/news/326335/para-tin-krisi-oi-ellines-xodeyoyn-65-dis-ton-hrono-gia-etoimo-fagito-ti-agorazoyn-lista>
- <https://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>
- <http://www.ielka.gr/?p=1901>
- <https://www.makthes.gr/kerdizei-synechos-edafos-i-agora-etoimoy-fagitoy-stin-ellada-146340>
- <https://m.naftemporiki.gr/story/1243889/oi-foroi-pagosan-tin-anaptuksiaki-poreia-tis-agoras-ton-katepsugmenon>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=8740&ss=%EA%E1%F4%E5%F8%F5%E3%EC%E5%ED%E7+%E6%F5%EC%E7>
- <http://www.economy365.gr/article/92085/poia-etaireia-katehei-50-tis-agoras-katepsugmenon-lahanikon-kai-proionton>

- <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-na-prospatheis-perissotero.html>
- <https://www.tanea.gr/2001/02/17/economy/ekriksi-stis-eisagwges-katepsygmenwn-trofimwn/>
- <https://www.makthes.gr/ta-ellinika-trofima-poy-protagonistoy-n-stis-exagoges-243846>
- [https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450\\_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores](https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores)
- <https://freshbakery.gr/katepsygmena-proionta-zymis-vasika-stichia-agoras-ikonomika-megethi-exagogikes-prooptikes/>
- <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=1179&la=1>
- <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>
- <http://www.ielka.gr/?p=2189>

## Κεφάλαιο 3

### Η εταιρεία Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε

#### 3.1 Η εταιρεία

Η μητρική εταιρεία του ομίλου ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ είναι η εταιρεία με την επωνυμία «ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.» Η εταιρεία έχει brand name "Alfa Pastry" και δραστηριοποιείται στον κλάδο τυποποιημένων έτοιμων φαγητών. Βασικές δραστηριότητες είναι η εμπορία και αντιπροσώπευση νωπών αλλά και κατεψυγμένων τροφίμων και ποτών. Επιπλέον, έχει σαν σκοπό την παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης αγαθών τρίτων. Ο όμιλος περιλαμβάνει την "Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε", τη θυγατρική "Alfa Holdings USA, Inc" και τη συνδεδεμένη εταιρεία "Kouzina Foods LLC".<sup>65</sup>

#### 3.2 Ιστορική αναδρομή

Η «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.» (εφεξής καλούμενη «Εταιρεία»), δραστηριοποιείται στον κλάδο της ζύμης και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά τροφίμων. Η Εταιρεία εδρεύει στο Δήμο Κοζάνης (1<sup>ο</sup> χλμ. Κοζάνης-Αργίλου), με ιδιόκτητα υποκαταστήματα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα και Ηράκλειο.

Σημείο εκκίνησης της alfa είναι η δεκαετία του **1950** στην Κοζάνη, όπου ο ιδρυτής της, Αθανάσιος Κουκουτάρης, αρχίζει την χειροποίητη παραγωγή και πώληση παραδοσιακών πιτών «κιχί». Το **1965** ιδρύεται η Α. Κουκουτάρης Ο.Ε. Η εταιρεία αποκτά αυτοκίνητο και σταδιακά γίνεται γνωστή διανέμοντας και στους γύρω νομούς της Κοζάνης. Με το πέρασμα των ετών το δίκτυο διανομής αναπτύσσεται, και το **1977** εξαπλώνεται στην Κεντρική Μακεδονία και στη Θεσσαλία.

Τη δεκαετία του **1980**, οι δύο ομόρρυθμες εταιρείες Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. και Αικατερίνη Κουκουτάρη Ο.Ε. συγχωνεύονται, σχηματίζοντας την Α.Ε. που υπάρχει σήμερα. Τα προϊόντα της εταιρείας γίνονται ευρέως γνωστά και η μαζική παραγωγή είναι πλέον γεγονός.

Τη δεκαετία του **1990** η εταιρεία εκσυγχρονίζεται και οι πωλήσεις της εξαπλώνονται σε εθνικό επίπεδο. Δημιουργούνται νέες εγκαταστάσεις στην Κοζάνη, που σήμερα φτάνουν τα 19.200 τ.μ., ενώ το **1998** ιδρύεται το υποκατάστημα της Αθήνας. Τη

<sup>65</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

χρονιά αυτή η πίτα “κιχί” εισβάλλει για πρώτη φορά στην αγορά του λιανεμπορίου (retail) και η εταιρεία εκτοξεύεται, με την παραδοσιακή κοζανίτικη πίτα να εξαπλώνεται πανελλαδικά κατακτώντας, μέσα σε λίγο καιρό, ένα τεράστιο καταναλωτικό κοινό. Η πρωτοπορία της εταιρείας έγκειται στο γεγονός ότι ήταν η πρώτη επιχείρηση στην Ελλάδα που έδωσε όνομα σε πίτα.<sup>66</sup>

Τη δεκαετία του **2000** ιδρύονται κέντρα πωλήσεων και διανομής σε μεγάλες πόλεις, καθώς και ιδιόκτητες εγκαταστάσεις σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ιωάννινα, ενώ παράλληλα η εταιρεία αρχίζει να εξάγει τα προϊόντα της σε όλον τον κόσμο. Το **2005** η alfa πρωτοπορεί με το χάρτινο ταψάκι για απευθείας ψήσιμο στο φούρνο, όπου και βραβεύτηκε με το βραβείο καινοτομίας στη διεθνή έκθεση ANUGA και στην PLMA. Την ίδια χρονιά, δημιουργούνται ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στα Ιωάννινα και ιδρύεται η εταιρεία της alfa στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας.

Την τετραετία **2005-2009** η alfa καταλαμβάνει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά. Επεκτείνεται στην αγορά της HO.RE.CA., με προστοφαρισμένα προϊόντα, όπως κρουασάν και μπριός, προσφέροντας στις επιχειρήσεις κέρδος, σε χρόνο και πωλήσεις. Το **2009** ιδρύεται η εταιρεία της alfa στο Βελιγράδι της Σερβίας, και τρία χρόνια αργότερα ιδρύεται η εταιρεία Alfa Pastry Creations, στη Βιρτζίνια των Η.Π.Α., όπου και άνοιξε το πρώτο «Alfa Pie House» κοντά στον Λευκό Οίκο.

Το **2012** εισάγει τα αναγνωρίσιμα σύμβολα ανώτερης ποιότητας, αποδεικνύοντας την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων της και τα αγνά υλικά που χρησιμοποιεί. Το **2013**, στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης της εταιρείας alfa και με στόχο την κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή, κυκλοφόρησαν τα κατεψυγμένα φύλλα έτοιμα για ψήσιμο και το έτοιμο φύλλο ζύμης για πίτσα.

Το **2017** η εταιρεία εισάγει ένα καινοτόμο προϊόν στην αγορά. Το φύλλο «Τόσο Απλά», που είναι δύο έτοιμα φύλλα για την κατασκευή σπιτικής πίτας. Το προϊόν κατάφερε μέσα σε ένα χρόνο να έρθει πρώτο στην κατηγορία του, στην προτίμηση των καταναλωτών. Το **2019**, κατακτά την πρώτη θέση στην κατηγορία της κατεψυγμένης ζύμης. Τέλος, η alfa καινοτομεί, καθώς ανοίγει νέα κατηγορία στην κατάψυξη, "Τα δικά μας γλυκά". Είναι μια κατηγορία κατεψυγμένων γλυκών ταψιού, έτοιμα για ψήσιμο.

---

<sup>66</sup> <https://www.mikrometoxos.gr/koykoytaris-alpha-to-2017-ebitda-2-9-ekat-kerdi-1-3-ekat-kai-enischysidion-kefalaion-to-2017/>



Όλα αυτά τα χρόνια, η εταιρεία alfa συνεχίζει να επενδύει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, συνδυάζοντας αξίες διατροφής και σύγχρονες μεθόδους παραγωγής με στόχο να προσφέρει τα καλύτερα προϊόντα ζύμης στους καταναλωτές.<sup>67</sup>

### 3.3 Ο όμιλος

Η ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε, μητρική εταιρεία του ομίλου, ιδρύθηκε στην Κοζάνη το 1985 ως ανώνυμη εταιρεία, έπειτα από τη συγχώνευση των δύο ομόρρυθμων εταιρειών Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. και Αικατερίνη Κουκουτάρη Ο.Ε. Η έδρα της Εταιρείας είναι στο νομό Κοζάνης, ενώ τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην 1ο χλμ. Κοζάνης - Αργίλου 501 00. Η διάρκεια της Εταιρείας, σύμφωνα με το Καταστατικό της, ανέρχεται σε 50 χρόνια, με δυνατότητα επέκτασης της διάρκειας μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της.

Οι συμμετοχές σε θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρείες του Ομίλου είναι οι ακόλουθες:

Πίνακας 3.1: Εταιρείες του ομίλου

Εταιρεία	Έδρα	% Ποσοστό συμμετοχής 2019	Μέθοδος ενοποίησης
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Κοζάνη	Μητρική	
Alfa Hondings USA, Inc	ΗΠΑ, Βιρτζίνια	100,00%	Ολική
Kouzina Foods LLC	ΗΠΑ, Ντέλαγουερ	49,00%	Καθαρή Θέση

Πηγή: [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

Η «Alfa Holdings USA, Inc.» ιδρύθηκε την 22/10/2019 με έδρα την πολιτεία της Βιρτζίνια στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και σκοπό τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο άλλων εταιρειών. Το σημερινό μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε 49.000 δολ., και μοναδικός μέτοχος της εταιρείας είναι η «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.».

Η «Kouzina Foods LLC» ιδρύθηκε την 22/10/2019 με έδρα την πολιτεία του Ντέλαγουερ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και σκοπό την εμπορία

<sup>67</sup> <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>

κατεψυγμένων τροφίμων, και πιο συγκεκριμένα προϊόντων που παράγει η «Αθανάσιος Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.» (brand: Alfa Pastry) χρησιμοποιώντας το δικό της σήμα Kouzina, στο εξωτερικό. Το σημερινό μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε 100.000 δολ. Και η μετοχική της σύνθεση έχει ως ακολούθως: 51% «Sinbad Foods Holding Co., LLC» και 49% «Alfa Holdings USA, Inc.» (100% θυγατρική της «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.»).<sup>68</sup>

### 3.4 Παραγόμενα προϊόντα

Τα προϊόντα της Εταιρείας εντάσσονται στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών και ανήκουν στις κατηγορίες Λιανικής, Food Service, Λιανικής Halal και Food Service Halal. Η Εταιρεία διαθέτει συνολικά 92 κωδικούς προϊόντων στο χώρο της λιανικής και 135 κωδικούς στο χώρο του catering.

Ενδεικτικά, κάποια από τα προϊόντα της εταιρείας alfa είναι:

- Παραδοσιακές πίτες (Κιχί, Μπουγάτσα Θεσσαλονίκης, Τσαλακωτή Πηλίου, Κασσιάτα Ζαγορίου κ.α.)
- Μίνι πίτες (Κλασικά, Διαλεχτά, Αρχοντικά τριγωνάρια κ.α.)
- Πίτσες (Pizza Al Forno)
- Φύλλα (Φύλλα Τόσο Απλά)
- Κρουασάν (Αφράτα Κρουασάν Βουτύρου)
- Γλυκά (Τα Δικά μας Γλυκά)

Πολλά από τα παραπάνω προϊόντα διατίθενται σε μεγάλη ποικιλία φύλλων και γεύσεων.<sup>69</sup>

### 3.5 Διοίκηση της εταιρείας

Η ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε. διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από 3 συμβούλους, εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας για εξαετή (6ετή) 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

<sup>68</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

<sup>69</sup> <https://www.alfapastry.com/el/proionta-lianikis>

εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με τον νόμο ή το Καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Η σύνθεση του τριμελούς Διοικητικού Συμβουλίου, απαρτίζεται από τους εξής:

1. Κουκουτάρης Διονύσιος του Αθανασίου, ως Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος.
2. Κουκουτάρης Γεώργιος του Αθανασίου, ως Αντιπρόεδρος.
3. Ράμμος Νικόλαος του Γεωργίου, ως Μέλος.<sup>70</sup>

### 3.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Η alfa, μια Εταιρεία με απόλυτα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, βασίζει τη διαρκή ανάπτυξή της σε αφοσιωμένους και αποδοτικούς ανθρώπους. Ο όμιλος διατηρεί έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι σήμερα ξεπερνούν τους 400. Συγκεκριμένα, την 31 Δεκεμβρίου 2019 απασχολούσε 411 άτομα, έναντι των 356 την 31 Δεκεμβρίου 2018.

Προτεραιότητα της διοίκησης της Εταιρείας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση άριστων εργασιακών σχέσεων με το προσωπικό. Έχει συνδέσει απόλυτα την ανάπτυξή της, με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων της και για αυτό το λόγο, επενδύει συνεχώς σε αυτούς. Εξασφαλίζει στο ανθρώπινο δυναμικό τη δυνατότητα να αναπτύσσουν δεξιότητες και στηρίζει έμπρακτα την επαγγελματική τους ανέλιξη. Σειρά σχετικών επιμορφωτικών σεμιναρίων πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης 2019, με σκοπό τη διαρκή επικαιροποίηση της γνώσης και τη διατήρηση του συνόλου του προσωπικού στην αιχμή της ενημέρωσης.<sup>71</sup>

Στον πίνακα 3.2 που ακολουθεί παρατίθεται η εξέλιξη του προσωπικού για το 2016, 2017 και 2018, και η κατανομή του σε διοικητικούς υπαλλήλους και υπαλλήλους παραγωγής.

**Πίνακας 3.2:** Εξέλιξη προσωπικού του Ομίλου

Κατηγορία	2016	2017	2018
Διοικητικοί υπάλληλοι	152	153	165
Υπάλληλοι παραγωγής	160	162	191
Σύνολο	312	315	356

Πηγή: Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

<sup>70</sup> Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

<sup>71</sup> <https://www.news247.gr/epixeiriseis/alfa-apo-tin-plateia-tis-kozanis-dipla-ston-leyko-oiko.6527429.html>

Ο Όμιλος τάσσεται υπέρ του σεβασμού της διαφορετικότητας κάθε υπαλλήλου και δεν αποδέχεται συμπεριφορές που ενδέχεται να δημιουργήσουν διακρίσεις οποιασδήποτε μορφής. Στην Εταιρεία, τα δικαιώματα των εργαζομένων γίνονται απολύτως σεβαστά και υπάρχει κλίμα εργασιακής ειρήνης. Η alfa τηρεί την εργατική νομοθεσία, και στη χρήση 2019, κανένα όργανο ελέγχου δεν καταλόγισε παραβάσεις της εργατικής νομοθεσίας.<sup>72</sup>

### 3.7 Όραμα της εταιρείας

Το όραμα της Εταιρείας, όπως αυτό αποτυπώνεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, είναι:

«Το όραμα μας οδηγείται από το πάθος για ασφαλείς, ποιοτικές και υψηλής διατροφικής αξίας δημιουργίες, ζυμωμένες με μεράκι από αγνά και εκλεκτά υλικά του τόπου μας. Καθημερινά παντρεύουμε τις παραδοσιακές συνταγές με άριστο τρόπο παραγωγής & καινοτομικές συσκευασίες ώστε να "λύνουμε τα χέρια" όλων εσάς που μας επιλέγετε».<sup>73</sup>

### 3.8 Αξίες της εταιρείας

Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή των πεπαιθώσεων, 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.<sup>74</sup>

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

- Ποιότητα

Με σεβασμό στους καταναλωτές που μας εμπιστεύονται, η φιλοσοφία μας στηρίζεται πάντα στις ασφαλείς και ποιοτικές διατροφικές επιλογές, οι οποίες δημιουργούνται

<sup>72</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

<sup>73</sup> <https://www.alfapastry.com/el/orama-mas>

<sup>74</sup> Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μανατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου

αποκλειστικά και μόνο από τα πιο αγνά και υψηλής διατροφικής αξίας διαλεχτά υλικά της ελληνικής γης.

- Γεύση

Σε κάθε μας δημιουργία, κλείνουμε μέσα τις αξίες μας που συνδυάζουν την τέχνη των γηραιότερων με την τεχνογνωσία των νεότερων, έτσι ώστε να προσφέρουμε μοναδικά προϊόντα ασύγκριτης γεύσης.

- Σεβασμός στην παράδοση

Στόχος μας είναι να δημιουργούμε αυθεντικά ελληνικά παραδοσιακά προϊόντα, με μοναδικό χαρακτήρα, αναγνωρισμένα ως τα καλύτερα στην κατηγορία τους. Θέλουμε να φέρνουμε κάθε μέρα στο τραπέζι της οικογένειας, τη γεύση της παράδοσης και να μοιραζόμαστε με τον κόσμο τη σημασία της υψηλής ποιότητας.

- 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. Καθημερινά συνδυάζουμε παραδοσιακές συνταγές με εξαιρετικές μεθόδους παραγωγής και καινοτόμες συσκευασίες, που υπόσχονται να χαρίσουν γεύση και να κάνουν πιο εύκολη τη ζωή κάθε οικογένειας.<sup>75</sup>

### 3.9 Βραβεύσεις

Η Εταιρεία alfa έχει πετύχει τις ακόλουθες βραβεύσεις:

**2006:** Βράβευση από την **PLMA**, διεθνής έκθεση τροφίμων και ποτών, με το βραβείο καινοτομίας για το χάρτινο ταψάκι.

**2009:** Βράβευση για δεύτερη φορά για το χάρτινο ταψάκι από την **Anuga**, διεθνής έκθεση στον κλάδο ιδιωτικής ετικέτας.

**2015:** Βράβευση από την **ICAP Group** με το βραβείο True Leader, για τις υψηλές επιδόσεις και την πρόοδο. Επιπλέον, βραβεύτηκε από την **Greek Exports Awards** με αργυρό βραβείο στην κατηγορία Top Industrial Company και με χάλκινο βραβείο στην κατηγορία Top Branded Export Product.

**2016:** Δεύτερη βράβευση από την **ICAP Group** με το βραβείο True Leader. Βράβευση από την **Greek Exports Awards** με χάλκινο βραβείο στην κατηγορία

---

<sup>75</sup> <https://www.alfapastry.com/el/orama-mas>

Greek Export Company και με ασημένια βραβεία στις κατηγορίες Top Export Company Brand και Industrial Export Company.<sup>76</sup>

**2017:** Η **Made in Greece** αποδίδει στην alfa τιμητική διάκριση Βιομηχανικής Αριστείας.<sup>77</sup>

**2018:** Βράβευση από τα **σελφ σέρβις Excellence Awards** με χρυσό βραβείο στην κατηγορία Είσοδος σε νέα Αγορά / Κατηγορία, για το σνακ Pitatakia, και ασημένιο βραβείο στην κατηγορία Αύξηση Πωλήσεων / Μεριδίου Προϊόντων.<sup>78</sup> Βράβευση από τα **Growth Awards** με βραβείο δυναμικότητας.<sup>79</sup>

**2019:** Βράβευση από τα **Super Market Awards** με χρυσό βραβείο στην κατηγορία Ελληνική Παραγωγή και Παράδοση, και με ασημένιο βραβείο στην κατηγορία Μάρκετινγκ & Επικοινωνία, για τη νέα διαφημιστική καμπάνια της alfa με πρωταγωνιστή τον ιδρυτή της εταιρείας.<sup>80</sup>

### 3.10 Εγγύηση ποιότητας

Βασική αρχή της Εταιρείας είναι να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα ασφαλή, που να καλύπτουν τις συμβατικές τους απαιτήσεις, να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις και να επιτυγχάνουν τους στόχους ποιότητας που θέτει η εταιρεία.

Αποτελεί πολιτική της Εταιρείας η διασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων της, με την εφαρμογή και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με αυτή. Επίσης, πολιτική της είναι να παράγει και να προμηθεύει προϊόντα ζύμης, τα οποία ανταποκρίνονται πλήρως στις διαμορφούμενες απαιτήσεις ποιότητας των πελατών, μέσα από την εφαρμογή διεργασιών που επηρεάζουν ελεγχόμενα το περιβάλλον και την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

Η διοίκηση της alfa έχει προβεί σε μία σειρά ενεργειών, που αποδεικνύουν την προσήλωσή της στην ποιότητα και την ασφάλεια των παραγόμενων προϊόντων. Το εργοστάσιο της Εταιρείας αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Ευρώπη, με πιστοποίηση ISO: 9001-2008 & HACCP. Ακολουθεί τα αυστηρότερα διεθνή πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας IFS (International Food Standard) και BRC (British Retail Consortium) με highest level βαθμολόγηση. Επιπλέον, έχει ενσωματώσει στο ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το Σύστημα

<sup>76</sup> <https://www.alfapastry.com/el/vraveia>

<sup>77</sup> <https://www.madeingreeceawards.gr/gr/nikites>

<sup>78</sup> <http://www.elzoni.gr/html/ent/248/ent.88248.asp>

<sup>79</sup> <https://www.growthawards.gr/prokrithentes-2018/>

<sup>80</sup> <https://www.supermarketawards.gr/>

Διαχείρισης Υγιεινής Τροφίμων, καθώς και τη Μελέτη Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Προσδιορισμού κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP), σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000:2005, το οποίο και εφαρμόζει σε όλες τις διεργασίες που αφορούν τα προϊόντα της, από την ανάπτυξη και το σχεδιασμό του προϊόντος έως την τελική διάθεσή του στον εκάστοτε πελάτη.

Η alfa χορηγεί όλους τους αναγκαίους πόρους για την τήρηση υψηλών προδιαγραφών, που συνοδεύονται από συνεχείς και αυστηρούς ελέγχους. Οι έλεγχοι πραγματοποιούνται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του χημείου και του μικροβιολογικού εργαστηρίου, που κατέχουν σύγχρονα τεχνολογικά μέσα για την ανάλυση και τον έλεγχο των πρώτων υλών και δειγμάτων της παραγωγής, από το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό.<sup>81</sup>

#### Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας Halal

Η alfa έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει προϊόντα κατάλληλα για την εβραϊκή διατροφή, με πιστοποίηση Kosher. Ακόμη, είναι πιστοποιημένη από την εταιρεία Halal Certification Services GmbH, τον διεθνώς αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης Halal με έδρα την Ελβετία. Η αραβική λέξη Halal, αναφέρεται σε όσα επιτρέπονται να είναι αποδεκτά σύμφωνα με την ισλαμική νομοθεσία. Τρόφιμα Halal είναι εκείνα που πληρούν τις ισλαμικές διατροφικές συνήθειες και απαιτήσεις καθαρότητας. Η πιστοποίηση δίνει τη δυνατότητα για είσοδο ή επέκταση της Εταιρείας στην τοπική και παγκόσμια αγορά Halal.<sup>82</sup>

### **3.11 Έρευνα & Ανάπτυξη**

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

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. Επιπλέον, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την εφαρμογή της τεχνολογίας που θα υιοθετήσει η εταιρεία, και για την ανάπτυξη μεθόδων για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο προϊόν και τις λειτουργίες της επιχείρησης.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> <https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>

<sup>82</sup> <https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>

<sup>83</sup> Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016

Μέσα από μια εκτεταμένη διαδικασία ερευνών και πειραματισμού μιας έμπειρης ομάδας επιστημονικού προσωπικού, εξασφαλίζει την έγκαιρη και επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως τα "Φύλλα Τόσο Απλά", "Τα Δικά μας Γλυκά" κ.α. αλλά και την ποιοτική βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων της.<sup>84</sup>

### 3.12 Δίκτυο διανομής

Το δίκτυο διανομής της alfa αποτελείται από 6 σύγχρονα κέντρα διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Ηράκλειο Κρήτης και Κέρκυρα με ιδιόκτητο στόλο 132 αυτοκινήτων/φορηγών. Οι υπόλοιπες γεωγραφικές περιοχές καλύπτονται μέσω συνεργατών-αντιπροσώπων, καλύπτοντας το 100% της Ελλάδος.

Συγκεκριμένα, ο στόλος αποτελείται από 64 ιδιόκτητα φορηγά μεταφοράς προϊόντων από την παραγωγή προς τα υποκαταστήματα και προς τους συνεργάτες, και από 68 οχήματα συνεργατών για διανομές εντός πόλεων. Επιπλέον, οι αποθηκευτικοί χώροι 48.000 τ.μ. και οι 50 περιφερειακοί διανομείς της Εταιρείας πετυχαίνουν τον καλύτερο συντονισμό στη διανομή των προϊόντων και την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της.<sup>85</sup>

Η alfa, έχοντας ένα ισχυρό δίκτυο πανελλαδικής εμβέλειας, χρησιμοποιεί τόσο την έμμεση διανομή στο χώρο της λιανικής (retail, supermarkets κ.λπ.), όπου μεταξύ της εταιρείας και του τελικού καταναλωτή παρεμβάλλονται οι μεσάζοντες, όσο και την άμεση διανομή των προϊόντων της στο χώρο του catering – food service (φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, χώροι μαζικής εστίασης, ξενοδοχεία κ.λπ.), όπου έρχεται η ίδια σε επαφή με τους τελικούς καταναλωτές μέσω των πωλητών της.

Η Εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της σε 11.000 διαφορετικά σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων και τα μεγάλα super markets. Η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων πώλησης τροφίμων οδήγησε και στη δημιουργία προϊόντων Private Label (ιδιωτικής ετικέτας). Έτσι, σήμερα η alfa παράγει σειρά προϊόντων για λογαριασμό μεγάλων αλυσίδων super market, με το ποσοστό των PL προϊόντων στον κύκλο εργασιών της να είναι 12%.<sup>86</sup>

Η alfa παρακολουθεί σε μηνιαία βάση την κίνηση των προϊόντων της σε αρκετά σημεία πώλησης (μεγάλα super markets) μέσω στοιχείων από IRI και NIELSEN και προσαρμόζει ανάλογα, τόσο τα προϊόντα της στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, όσο και την πολιτική διάθεσης των προϊόντων προς τα σημεία πώλησης.

<sup>84</sup> <https://www.alfapastry.com/el/ta-dika-mas-glyka-apo-tin-alfa>

<sup>85</sup> <https://www.alfapastry.com/el/egkatastaseis-diktyo-poliseon>

<sup>86</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας



Στην προσπάθεια μιας συνεχούς εξέλιξης, η alfa ολοκλήρωσε μία μεγάλη επένδυση μέσα στο 2019, για την ανανέωση και την επέκταση του μηχανολογικού της εξοπλισμού, ενώ συνεχίζει την υλοποίηση της επένδυσης αυτής, για περαιτέρω επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της. Πρόκειται για κινήσεις που θα επιτρέψουν, μεταξύ άλλων, μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα, μείωση του κόστους παραγωγής, καθώς και το βέλτιστο συντονισμό στη διανομή των προϊόντων.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> <https://www.alfapastry.com/el/egkatastaseis-diktyo-poliseon>

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

### Ελληνική

- Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου
- Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)
- <https://www.mikrometoxos.gr/koykoytaris-alpha-to-2017-ebitda-2-9-ekat-kerdi-1-3-ekat-kai-enischysi-idion-kefalaion-to-2017/>
- <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>
- <https://www.alfapastry.com/el/proionta-lianikis>
- <https://www.news247.gr/epixeiriseis/alfa-apo-tin-plateia-tis-kozanis-diplaston-leyko-oiko.6527429.html>
- <https://www.alfapastry.com/el/orama-mas>
- <https://www.alfapastry.com/el/vraveia>
- <https://madeingreeceawards.gr/nikites-2019/>
- <http://www.elzoni.gr/html/ent/248/ent.88248.asp>
- <https://www.growthawards.gr/prokrithentes-2018/>
- <https://www.supermarketawards.gr/>
- <https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>
- <https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>
- <https://www.alfapastry.com/el/ta-dika-mas-glyka-apo-tin-alfa>
- <https://www.alfapastry.com/el/eqkatastaseis-diktyo-poliseon>

## Κεφάλαιο 4

### Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Alfa Pastry A.E.B.E.

#### 4.1 Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος

Η Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.) και οι εκάστοτε κυβερνήσεις επιβάλλουν περιβαλλοντικούς κανονισμούς οι οποίοι 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 την 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 απορρίμματα. 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 αναλυθεί το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης μέσω της Ανάλυσης PEST (Political, Economical, Social, Technological). Οι Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές δυνάμεις δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Αντίθετα, επηρεάζουν έμμεσα τον οργανισμό μέσω της επίδρασής τους στο Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον

88

##### Πολιτικές Δυνάμεις

Σε όλες τις χώρες του κόσμου η πολιτική κατάσταση επηρεάζει, με αποφασιστικό τρόπο, το επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις υπόκεινται στο ρυθμιστικό πλαίσιο, που εφαρμόζει κάθε χώρα, το οποίο αφορά μεταξύ άλλων σε επενδυτικά, φορολογικά, ασφαλιστικά και εργασιακά θέματα.

---

<sup>88</sup> <https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>

Στην Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία, η οποία σηματοδεύτηκε έντονα από την οικονομική κρίση, υπήρξε συχνή εναλλαγή στην κυβερνητική εξουσία, αφού η θέσπιση και εφαρμογή μνημονιακών νόμων προκάλεσε γρήγορη και μεγάλη φθορά στο εκάστοτε κυβερνών κόμμα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία και διατήρηση κλίματος αβεβαιότητας, το οποίο αντανακλά τόσο στην επιχειρηματικότητα όσο και στην κατανάλωση.

Παρά το δυσμενές περιβάλλον πάντως, η μετάβαση από τη μια διακυβέρνηση στην άλλη, γινόταν με ομαλό τρόπο χωρίς να δημιουργούνται έντονες κοινωνικές εντάσεις ή συγκρούσεις, κάτι που θα λειτουργούσε προσθετικά, σαν αρνητικός παράγοντας για επιχειρηματίες και επενδυτές. Έτσι, παρά την πολιτική αστάθεια, κυρίως την περίοδο 2010 – 2013, υπήρξε σε κάποιο βαθμό πολιτική ομαλότητα.

Μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, μεγάλο μέρος της πολιτικής εξουσίας εκχωρήθηκε στους θεσμούς (τρόικα), οι οποίοι ασκούσαν συνεχή έλεγχο και υπαγόρευαν, σε σημαντικό βαθμό, τις πολιτικές αποφάσεις. Η επιχειρηματικότητα υποχώρησε, αφού σημαντικά ζητήματα που έχουν να κάνουν με τον έλεγχο της γραφειοκρατίας, τις δικαστικές αποφάσεις και την αναπτυξιακή πολιτική βρέθηκαν σε τέλμα δεδομένου ότι δόθηκε προτεραιότητα στη δημοσιονομική προσαρμογή.

Σοβαρό πλήγμα δέχθηκαν επίσης οι επιχειρήσεις από την αλλαγή του φορολογικού νόμου η οποία επέφερε σημαντικές αυξήσεις στην άμεση φορολογία αλλά και στον ΦΠΑ. Μοιραία επίσης, για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ήταν η επιβολή των capital controls, η οποία προκάλεσε οικονομική ασφυξία, κλείσιμο αλλά και φυγή πολλών επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

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

Το 1999 ιδρύθηκε ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ, με το Ν. 2741/ΦΕΚ 199/28-09-1999) με σκοπό την προστασία του καταναλωτή από κινδύνους που προέρχονται από τα τρόφιμα, διενεργώντας ελέγχους και θέτοντας τις προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας που πρέπει να εφαρμόζουν και να τηρούν οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός ΕΚ 852/2004, ο οποίος μεταφέρθηκε και στην ελληνική νομοθεσία, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων να εφαρμόζουν και να τηρούν διαδικασίες βάσει των αρχών του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).

Η συνεχής αυστηροποίηση της νομοθεσίας στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, σε θέματα που αφορούν στην ασφάλεια των τροφίμων αλλά και οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες πρέπει να παρακολουθούν τη νομοθεσία αλλά και τις τάσεις στην αγορά ώστε με κατάλληλες κινήσεις αλλά και επενδύσεις να προσαρμόζονται σε αυτές.<sup>89</sup>

### Οικονομικές Δυνάμεις

Η επιβράδυνση της οικονομίας, στις περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου, που σε ορισμένες περιπτώσεις πήρε μορφή ύφεσης ή και οικονομικής κρίσης ανέδειξε μεταξύ άλλων και την αδυναμία της Ευρωπαϊκής Ένωσης να διαχειριστεί άμεσα, αποτελεσματικά και αυτόνομα τη διαμορφωθείσα κατάσταση.

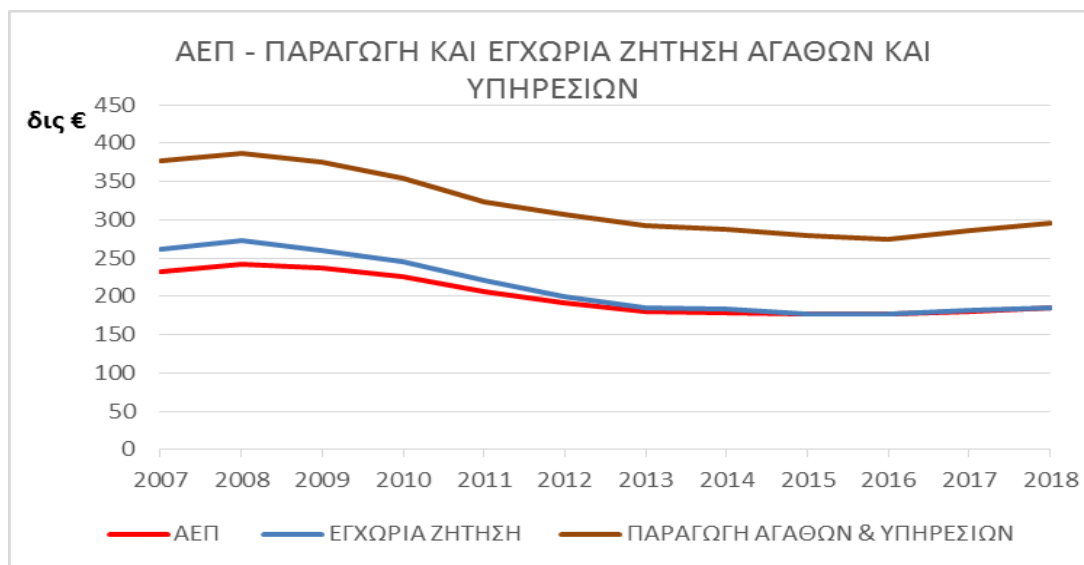
Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οικονομική κρίση χωρών όπως η Ιρλανδία, η Ελλάδα και η Πορτογαλία μετατράπηκε σε κοινωνικοπολιτική κρίση που προκάλεσε τριγμούς στο ευρωπαϊκό οικοδόμημα, καθώς δημιουργήθηκε αβεβαιότητα για το μέλλον της και αναδείχθηκαν οι αντιθέσεις μεταξύ των χωρών του Βορρά και του Νότου. Επιπλέον, το έλλειμμα τεχνογνωσίας της Ευρώπης, σε θέματα διαχείρισης τέτοιων κρίσεων, έφερε το ΔΝΤ, το οποίο αναδείχθηκε σε ρυθμιστικό παράγοντα όχι μόνο οικονομικών αλλά και πολιτικών εξελίξεων.

Στο δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώθηκε διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα ιδιαίτερα, κατά την τελευταία δεκαετία είναι πολύ δύσκολο για έναν κλάδο της βιομηχανίας να ξεχωρίσει και να βαδίσει αντίθετα στο ρεύμα αφού ο δείκτης κατανάλωσης υπέστη σημαντική μείωση, επηρεαζόμενος από τη βίαιη μείωση της αγοραστικής ικανότητας των καταναλωτών.

Η μείωση επέφερε συρρίκνωση της παραγωγής, η οποία σε συνδυασμό με την αδυναμία πρόσβασης των επιχειρήσεων σε δανεισμό τις οδήγησε στα όρια της οικονομικής ασφυξίας. Η επιβολή των capital controls επιδείνωσε περαιτέρω την κατάσταση αφού επηρέασε αρνητικά το εξωτερικό εμπόριο με τους περιορισμούς που επέβαλε στην κίνηση κεφαλαίων. Στην Ελλάδα, όπως δείχνουν τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, η οικονομική κρίση κορυφώθηκε το 2016, με το ΑΕΠ, την παραγωγή και την εγχώρια ζήτηση να αγγίζουν τις χαμηλότερες τιμές από την αρχή της.

---

<sup>89</sup> <https://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoi-xytyph8hkan-perissotero-apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada>



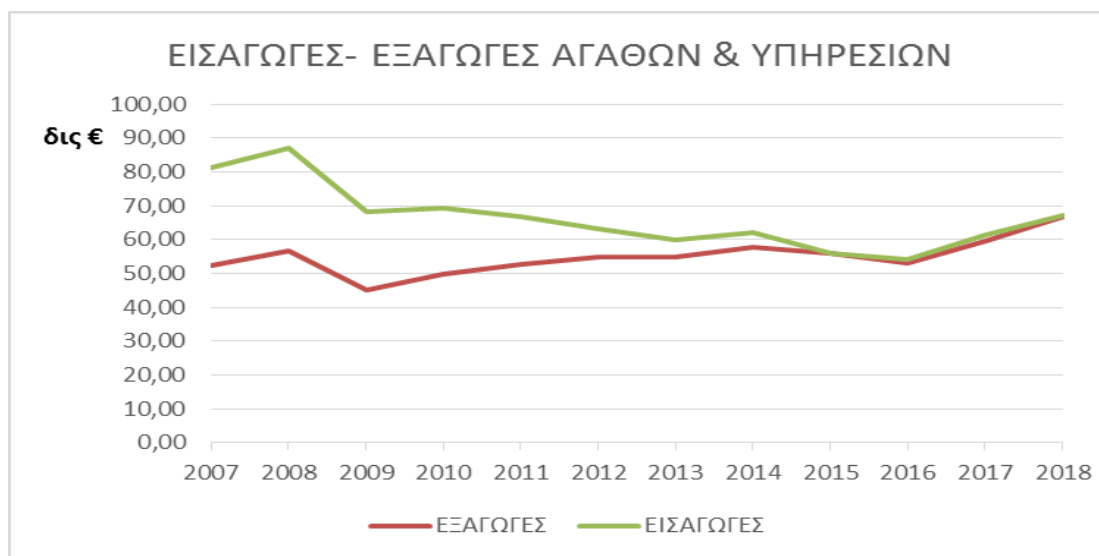
**Διάγραμμα 4.1:** ΑΕΠ, Παραγωγή και εγχώρια ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών

**Πηγή:** [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=359962&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=359962&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.1, προκύπτει ότι την περίοδο 2008 – 2016 το ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 27,0%, η παραγωγή κατά 28,8% και η εγχώρια κατανάλωση κατά 34,8%. Από το 2017 παρατηρείται ελαφρά βελτίωση των παραπάνω μεγεθών γεγονός που επιτρέπει κάποια αισιοδοξία ότι τα δύσκολα έχουν περάσει.

Σε ότι αφορά στις εισαγωγές και εξαγωγές, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το ισοζύγιο εξωτερικού εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών έλαβε τη μέγιστη αρνητική τιμή του το 2008 με -30,5% ενώ το 2015 υπήρξε ελαφρώς θετικό κατά 0,09%, συνεχίζοντας έκτοτε με ελαφρώς αρνητικές τιμές. Η μεγάλη μείωση του ελλείμματος οφείλεται, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.2, τόσο στη μείωση των εισαγωγών, λόγω της μεγάλης κάμψης της ζήτησης, όπως προαναφέρθηκε, αλλά και στην αύξηση των εξαγωγών λόγω βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων σαν αποτέλεσμα και της εσωτερικής υποτίμησης του ευρώ. 90

<sup>90</sup> <https://www.capital.gr/oikonomia/3375600/alpha-bank-giati-beltionetai-to-oikonomiko-klima-stin-ellada-oi-amitikoi-kindunoi>



**Διάγραμμα 4.2:** Εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών

**Πηγή:** [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=359962&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=359962&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)

Το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα τον Ιούλιο του 2019 σημείωσε την υψηλότερη επίδοσή του από τον Μάρτιο του 2008, ενώ βρίσκεται για πρώτη φορά μετά από 5 περίπου έτη σε υψηλότερο επίπεδο έναντι εκείνου της Ευρωζώνης. Συγκεκριμένα, ο σχετικός δείκτης στην Ελλάδα ήταν για τελευταία φορά υψηλότερος από τον αντίστοιχο δείκτη στην Ευρωζώνη κατά την περίοδο Ιουνίου - Δεκεμβρίου 2014 (κατά 3,1 μονάδες κατά μέσο όρο). Έκτοτε, κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα, με τη διαφορά σε σχέση με την Ευρωζώνη να μεγιστοποιείται τους πρώτους μήνες μετά την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, δηλαδή κατά την περίοδο Ιουλίου - Σεπτεμβρίου 2015.

Η σύγκλιση των δύο δεικτών οικονομικού κλίματος, αλλά και η πρόσφατη υπέρβαση του ελληνικού δείκτη έναντι του ευρωπαϊκού συνδέονται με: α) τη σταδιακή βελτίωση του εγχώριου δείκτη από το 2016 και μετά, με εξαίρεση την προσωρινή καθοδική πορεία του στο δεύτερο εξάμηνο του 2018, και β) τη σχεδόν αδιάλειπτη πτωτική πορεία του ευρωπαϊκού δείκτη από τις αρχές του 2018, γεγονός που αποδίδεται στις διεθνείς δυσμενείς εξελίξεις στην ευρωπαϊκή οικονομία, ιδιαίτερα στον κλάδο της μεταποίησης και κατ' επέκταση στις προσδοκίες επιχειρήσεων και νοικοκυριών.

Από την άλλη πλευρά, η ανοδική πορεία του δείκτη στην Ελλάδα, έχει αποκτήσει στην παρούσα φάση ελαφρώς ισχυρότερη δυναμική για τρεις κυρίως λόγους:

α) η αίσθηση οριστικής εξόδου από τη δεκαετή περίοδο ύφεσης και στασιμότητας συμπίπτει με τη διαφαινόμενη μεταβολή του μίγματος πολιτικής, όπως αυτή αποτυπώνεται στη θεσμοθέτηση φορολογικών ελαφρύνσεων τόσο προεκλογικά (ΦΠΑ σε εστίαση και ενέργεια), όσο και μετεκλογικά (ΕΝΦΙΑ και υπόλοιπες φορολογικές παρεμβάσεις που αναλύθηκαν στο Δελτίο της προηγούμενης εβδομάδας).

β) η χώρα έχει ήδη εισέλθει σε περίοδο ανάκαμψης, με τους βασικούς δείκτες οικονομικής δραστηριότητας (π.χ. ΑΕΠ, απασχόληση, βιομηχανική παραγωγή κ.λπ.) να βαίνουν σταθερά ανοδικά, βελτιώνοντας την προοπτική για αύξηση των επενδύσεων, και

γ) η απόδοση του δεκαετούς κρατικού ομολόγου καταγράφει διαδοχικά ιστορικά χαμηλά επίπεδα, σηματοδοτώντας έτσι την τάση σταδιακής επαναφοράς της εμπιστοσύνης των διεθνών αγορών στη χώρα.<sup>91</sup>

### Κοινωνικές Δυνάμεις

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο το παραγωγικό προφίλ όσο και την πολιτική προώθησης των προϊόντων των περισσότερων επιχειρήσεων. Η δημογραφική διάρθρωση, η απασχόληση, η αμοιβή εργασίας και οι καταναλωτικές συνήθειες αποτελούν μερικούς από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης των επιχειρηματικών σχεδίων ενός οργανισμού.

*Δημογραφία:* Στην Έκθεση της Διακομματικής Κοινοβουλευτικής Επιτροπής του 2018 για το Δημογραφικό, περιλαμβάνονται ενδιαφέροντα όσο και ανησυχητικά στοιχεία για την πορεία του δημογραφικού στην Ελλάδα.

Ο πληθυσμός της χώρας μας στην μεταπολεμική περίοδο έχει αυξηθεί σημαντικά (από 7,6 εκατ. το 1951 σε 10,7 το 2017) και παράλληλα γηράσκει προοδευτικά (μέση ηλικία 30 έτη το 1951, > 44 έτη το 2017, ήτοι +14 έτη / διάμεσος ηλικία αντίστοιχα 26 και 43 έτη, ήτοι + 17,0 έτη). Στην ίδια αυτή περίοδο ο πληθυσμός μας έχει περιορίσει τη γονιμότητα του και αυξήσει κατά 15 έτη περίπου τον μέσο προσδόκιμο χρόνο ζωής του στη γέννηση.

---

<sup>91</sup><https://www.capital.gr/oikonomia/3375600/alpha-bank-giati-beltionetai-to-oikonomiko-klima-stin-ellada-oi-arnitikoi-kindunoi>



Η αύξηση του πληθυσμού όμως δεν γίνεται κατά τη διάρκεια όλης της παραπάνω περιόδου. Από τη δεκαετία του '70 και μετά παρατηρείται σταδιακή μείωση του πληθυσμού λόγω μεγάλης μείωσης των γεννήσεων. Η μείωση του πληθυσμού ανακόπτεται κατά τη δεκαετία του '90 με την είσοδο μεταναστών στη χώρα επιταχύνεται όμως μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης λόγω της μετανάστευσης των Ελλήνων. Ο πληθυσμός της Ελλάδας μειώνεται πλέον εξαιτίας του αρνητικού πρόσημου τόσο του φυσικού όσο και του μεταναστευτικού ισοζυγίου (το 2017 οι γεννήσεις ανέρχονται στις 88.500, ενώ οι θάνατοι εγγίζουν τις 124.500, με αποτέλεσμα το φυσικό ισοζύγιο, αρνητικό, να ανέλθει στις 36.000 έναντι 4,7 χιλ. το 2011).

Επίσης η πρόσφατη κρίση άλλαξε τη φορά των μεταναστευτικών ροών και το ισοζύγιο εισόδων και εξόδων γίνεται εκ νέου αρνητικό (235.000 την επταετία 2011-2017), παρ' όλη την εγκατάσταση στη χώρα μας τμήματος των προσφύγων.

Τα προαναφερθέντα οδηγούν σε κάποιες βεβαιότητες, όσον αφορά τις εξελίξεις, τουλάχιστον, μέχρι το 2035. Ο πληθυσμός μας θα συνεχίσει να μειώνεται, τα φυσικά ισοζύγια (γεννήσεις - θάνατοι) θα παραμείνουν αρνητικά, ο μέσος όρος ηλικίας του πληθυσμού 15 - 64 ετών θα συνεχίσει να ανεβαίνει και η δημογραφική γήρανση δεν πρόκειται να ανακοπεί, καθώς το ποσοστό των άνω των 65 ετών θα αυξάνει συνεχώς.

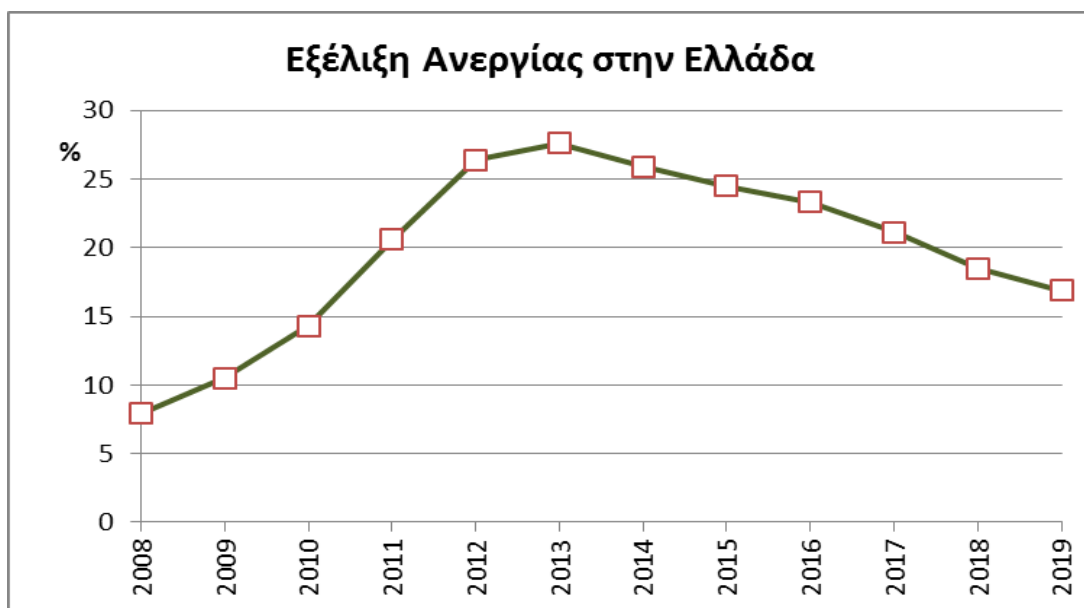
Επομένως, ο όποιος οικονομικός, αναπτυξιακός, κοινωνικός κ.λπ. σχεδιασμός δεν είναι δυνατόν να μη λάβει υπόψη του τις παραμέτρους αυτές.<sup>92</sup>

*Απασχόληση - Αμοιβή εργασίας:* Τα χρόνια της κρίσης το ελληνικό ΑΕΠ μειώθηκε κατά περίπου 27 %, όπως προαναφέρθηκε.

Η μείωση αυτή, συνοδεύτηκε αρχικά από την απώλεια 900.000 θέσεων εργασίας, την περίοδο 2008-2013. Ακολούθως, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.3, η ανεργία στην Ελλάδα υποχώρησε στο 16,9 %, τον Ιούλιο του 2019, συνεχίζοντας την πτωτική πορεία της από το ανώτατο 27,7% το 2013.

---

<sup>92</sup><https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/510129c4-d278-40e7-8009-e77fc230adef/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%92%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%97%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%9A%CE%9F.pdf>



**Διάγραμμα 4.3:** Εξέλιξη ανεργίας στην Ελλάδα

**Πηγή:** <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1528644/eurostat-sto-169-i-anergia-stin-ellada-ton-ioulio>

Η μεγάλη μείωση της ανεργίας δεν ήλθε ως αποτέλεσμα της μεγέθυνσης της οικονομίας και της αύξησης του ΑΕΠ, αλλά στηρίχθηκε στην εισαγωγή ευέλικτων μορφών απασχόλησης.

Η μείωση της ανεργίας δεν μπορεί παρά να αποδοθεί ολοκληρωτικά στην απελευθέρωση της αγοράς εργασίας και στη μείωση του εργατικού κόστους που ακολούθησε την περικοπή του κατώτατου μισθού. Δεν αποκαλύπτει μια οικονομία που έχει αφήσει πίσω της την κρίση, ούτε ότι ο ιδιωτικός τομέας δημιουργεί σημαντικές ροές νέων θέσεων εργασίας. Αν συμπεριλάβουμε τη χαμηλή ποιότητα (μερική απασχόληση, χαμηλές αμοιβές) των θέσεων απασχόλησης που δημιουργεί ο ιδιωτικός τομέας, τότε διαπιστώνουμε ότι η κατάσταση της αγοράς εργασίας εξακολουθεί να εμφανίζει κρισιακά χαρακτηριστικά.

Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα σε συνδυασμό με τη μεγάλη μείωση των μισθών και των συντάξεων, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, επέδρασαν καταλυτικά στην αγοραστική ικανότητα των Ελλήνων και κατά συνέπεια στην κατανάλωση όπως αναφέρθηκε προηγουμένα.<sup>93</sup>

<sup>93</sup> <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447155/pos-meionetai-i-anergia-stin-ellada>



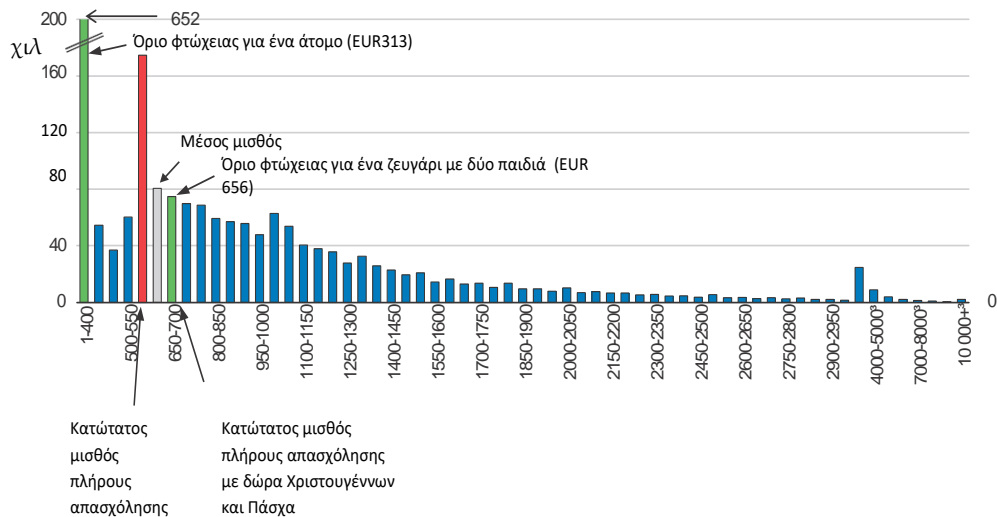
**Διάγραμμα 4.4:** Εξέλιξη κατώτατου μισθού στην Ελλάδα

Πηγή: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4, η μείωση του κατώτατου μισθού, απότομα από τα 751 Ευρώ το 2012 στα 586 Ευρώ το 2013 (μείωση περίπου 22%), συμπάρεσυρε προς τα κάτω όλες τις κλίμακες μισθών, και σε συνδυασμό με την κατάργηση του 13ου και 14ου μισθού, οδήγησε σε πολύ μεγάλη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος για αγορές καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα οδήγησε κάτω από το όριο της φτώχειας μεγάλο μέρος του πληθυσμού.<sup>94</sup>

Στο διάγραμμα 4.5 του ΟΟΣΑ, το 2018 παρουσιάζονται ενδιαφέροντα στοιχεία που αφορούν στην κατανομή του εργαζόμενου πληθυσμού στις διάφορες μισθολογικές κλίμακες. Παρατηρούμε ότι 652.000 άτομα αμείβονταν με ποσά μέχρι 400 Ευρώ ενώ πάνω από 170.000 άτομα λάμβαναν τον κατώτατο μισθό.

<sup>94</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82\\_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)



**Διάγραμμα 4.5:** Κατανομή εργαζόμενου πληθυσμού σε μισθολογικές κλίμακες

Πηγή: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Greece-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας του IOBE, κατά το τρίμηνο Απριλίου-Ιουνίου 2019 σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο καταγράφεται βελτίωση ως προς τις προβλέψεις για τις βραχυπρόθεσμες προοπτικές της απασχόλησης σε όλους τους τομείς, εκτός από το λιανικό εμπόριο, στο οποίο παρατηρείται στασιμότητα. Σε σχέση με την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους, σημειώνεται βελτίωση σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα στο λιανικό εμπόριο.<sup>95</sup>

*Καταναλωτικές συνήθειες:* Πρόσφατη μελέτη του ΙΕΛΚΑ βασισμένη σε δείγμα 2.000 ατόμων από όλη τη χώρα αναλύει τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων όπως διαμορφώνονται σήμερα, καταγράφοντας σημαντικά θέματα που σχετίζονται και με τις αγοραστικές/καταναλωτικές συνήθειες σε σχέση με την αγορά τροφίμων και ποτών. Στο πλαίσιο της μελέτης αναλύονται σε βάθος η συχνότητα κατανάλωσης τροφών εβδομαδιαίως, καθώς και οι συνήθειες-αντιλήψεις που σχετίζονται με τη διατροφή, διαμορφώνοντας το συνολικό προφίλ του Έλληνα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία των γευμάτων σε ποσοστό άνω του 75% ετοιμάζεται καθημερινά στο σπίτι, ενώ το 95% των ερωτώμενων πραγματοποιεί τουλάχιστον 3 φορές την εβδομάδα το κύριο γεύμα του στο σπίτι με φαγητό που είναι μαγειρεμένο στο σπίτι. Αντίθετα μόλις το 1% τρώει καθημερινά ως κύριο γεύμα φαγητό που δεν έχει ετοιμαστεί στο σπίτι και το 82% δεν

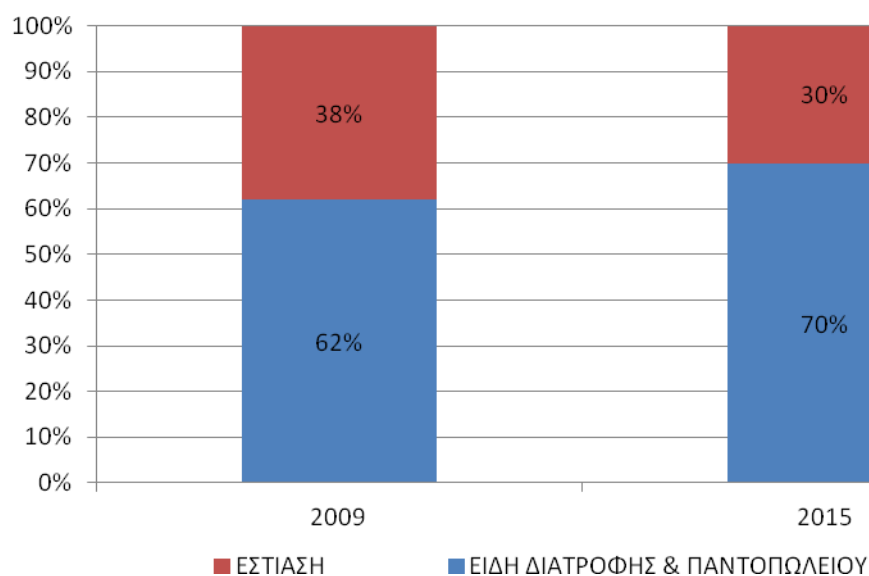
<sup>95</sup> [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_01072019\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_01072019_REP_GR.pdf)

παραγγέλνει ποτέ ή μία φορά την εβδομάδα το πολύ. Αντίστοιχα είναι και τα ποσοστά για την εστίαση εκτός σπιτιού, η οποία αποτελεί εβδομαδιαία συνήθεια για το 60% περίπου του δείγματος, ενώ το 37% δεν τρώει ποτέ ή σχεδόν ποτέ εκτός σπιτιού.

Το αποτέλεσμα αυτών των τάσεων αποτυπώνεται στη μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας οικογενειακών προϋπολογισμών της ΕΛ.ΣΤΑΤ, ενώ το 2009 ένα μέσο νοικοκυριό για τη διατροφή του δαπανούσε ανά 100 ευρώ 62 ευρώ για αγορά τροφίμων και 38 ευρώ για εστίαση, το 2015 ξόδευε 70 ευρώ για αγορά τροφίμων και 30 ευρώ για εστίαση. Δύο είναι οι λόγοι οι οποίοι φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο:

- Η μείωση διαχρονικά του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, η οποία έχει στρέψει πολλούς καταναλωτές στην φθηνότερη λύση του μαγειρέματος.
- Η φορολογία και η αλλαγή των συντελεστών ΦΠΑ η οποία έχει επηρεάσει και τις δύο κατηγορίες αγαθών.<sup>96</sup>

Τα ανωτέρω απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.6.



**Διάγραμμα 4.6:** Ετήσια δαπάνη νοικοκυριών

Πηγή: <http://www.ielka.gr/?p=2577>

<sup>96</sup> <http://www.ielka.gr/?p=2577>

### Τεχνολογικές Δυνάμεις

Οι δυνατότητες που προσφέρει σε μια επιχείρηση η σύγχρονη τεχνολογία είναι άπειρες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, η προβολή, η πρόσβαση και η διείσδυση σε αγορές που χωρίς την τεχνολογία θα ήταν δύσκολο ή και αδύνατο, η αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και πολλές άλλες.

Είναι λοιπόν απαραίτητη η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων, ώστε με κατάλληλη προετοιμασία και ενέργειες, μια επιχείρηση να μπορεί να εισάγει νέες και καινοτόμες τεχνολογίες οι οποίες θα της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο σε ότι αφορά στο κόστος παραγωγής όσο και σε θέματα που έχουν να κάνουν με τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την ασφάλεια των επιχειρηματικών της στοιχείων και δεδομένων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, σε κάθε κλάδο, έχουν την οικονομική δυνατότητα να διαθέτουν τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D) ή και τμήματα IT. Σήμερα όμως, με την τεράστια ανάπτυξη των διαδικτυακών εφαρμογών, ακόμα και οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα με σχετικά οικονομικό τρόπο να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που υπάρχουν μειώνοντας κάπως τις διαφορές με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι προνόμιο μόνο των μεγάλων εταιρειών σε κάθε τομέα αλλά δίνει τη δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις να διευρύνουν το πελατολόγιό τους σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Βέβαια η τεχνολογία στον τομέα των επικοινωνιών και του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να αποδειχθεί δίκοππο μαχαίρι για μια επιχείρηση, καθώς, λειτουργώντας αμφίδρομα, κάνει εύκολη και γρήγορη για αυτή προβολή και την πρόσβαση σε μεγάλο κοινό, αλλά το ίδιο εύκολα μπορεί να υποστεί δυσφήμιση, από τους ίδιους τους πελάτες της, σε περίπτωση που κάτι τους δυσαρεστήσει. Αυτό είναι ένα αποτελεσματικό κίνητρο για κάθε επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει σύστημα κοινωνικής ευθύνης το οποίο προστατεύει την εικόνα της τόσο σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει όσο και σε σχέση με την εν γένει συμπεριφορά της π.χ. έναντι του περιβάλλοντος και των ζώων.

### **4.3 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος**

Η Ανάλυση του Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι πέντε δυνάμεις αφορούν την απειλή

των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο, τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.<sup>97</sup>

#### Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο φέρνουν καινοτομίες στα προϊόντα και νέες ικανότητες, την επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Μεγάλος αριθμός των εδραιωμένων εταιρειών του κλάδου θεωρεί ότι οι νεοεισερχόμενοι αποτελούν απειλή γι' αυτούς. Η απειλή εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου σε κάθε κλάδο.

Στον κλάδο των έτοιμων φαγητών η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι σχετικά χαμηλή διότι η είσοδος μιας νέας παραγωγικής επιχείρησης προϋποθέτει υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης σε πάγιο εξοπλισμό και την ανάπτυξη ενός δικτύου διανομής (μηχανολογικός εξοπλισμός, αποθήκες, μεταφορικά μέσα). Αντιθέτως, το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο των έτοιμων φαγητών δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα εμπόδια για την είσοδο νέων εταιρειών στο χώρο. Ορισμένα από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική.<sup>98</sup>

**Οικονομίες κλίμακας:** Τα τελευταία έτη, η συντελούμενη 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. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν εδραιώσει την επωνυμία τους με αποτέλεσμα πολλοί πελάτες τους να δυσκολεύονται να αλλάξουν καταναλωτικές συνήθειες. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία alfa θα συνεχίσει την περαιτέρω ανάπτυξη και δραστηριοποίησή της, με νέα προϊόντα που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού συνεχίζοντας την εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών σε όλες τις λειτουργίες της.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

<sup>98</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

<sup>99</sup> <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/alfa-diekdikei-kyriarho-rolo-stis-katepsygmenes-zymes-kai-pites.html>

**Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής:** Οι επιχειρήσεις του κλάδου των έτοιμων φαγητών διαθέτουν τα εξεταζόμενα προϊόντα στη λιανική αγορά μέσω του καναλιού FOOD (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.ά.). Το κανάλι FOOD εκτιμάται ότι καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων τυποποιημένων έτοιμων φαγητών. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση που επιθυμεί να έχει περιφερειακή ή εθνική παρουσία πρέπει να αντιμετωπίσει τις καλά εδραιωμένες εταιρείες του κλάδου, καθώς επίσης και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels) που διαθέτουν οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων brands και τα καθιερωμένα σήματα έχουν μεγάλο βαθμό αναγνωρισιμότητας από το καταναλωτικό κοινό. Έχει ιδιαίτερη σημασία το εμπορικό σήμα ενός προϊόντος καθώς, σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Τέλος, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαφημιστική προβολή και προώθηση των προϊόντων στην αγορά των super markets, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης.<sup>100</sup>

**Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες εμφανίζοντας έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας και έρευνας & ανάπτυξης νέων προϊόντων. Έτσι, οι εταιρείες του κλάδου προκειμένου να αυξήσουν ή ακόμη και να διατηρήσουν το μερίδιό τους στη συνολική αγορά των έτοιμων φαγητών, επιδιώκουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους. Επίσης, βασική πτυχή αποτελεί και η κατάρτιση συνεργασιών με χονδρεμπορικά δίκτυα, ώστε να καλυφθούν πιο αποτελεσματικά οι γεωγραφικές αγορές ενδιαφέροντος και να υπάρχει συνεχής επέκταση των δικτύων διανομής τους. Πάγιο μέρος της στρατηγικής πολλών εταιρειών συνιστούν τα προγράμματα προωθητικών ενεργειών με διαφοροποίηση των συσκευασιών και η γενικότερη επικοινωνία των προϊόντων τους με σημαντικά κονδύλια για την προβολή τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του κλάδου στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν σε μία ανταγωνιστική αγορά, προβαίνουν στη δημιουργία νέων προϊόντων, διευρύνοντας την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτουν.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

<sup>101</sup> <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/9423-frozen-foods5>



**Απαιτήσεις σε Κεφάλαιο:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν στην αναβάθμιση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες αδυνατούν να διαθέσουν κεφάλαια για την πραγματοποίηση ανάλογων επενδύσεων. Επιπροσθέτως, οι νέες εταιρείες θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαφημιστική προβολή και προώθηση των προϊόντων τους στην αγορά, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι οι νέες επιχειρήσεις με δυσκολία θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις που επιβάλλει η αγορά.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έτοιμων φαγητών είναι έντονος τόσο στα πλαίσια της συνολικής αγοράς, όσο και ανά κατηγορία προϊόντων.

Οι εταιρείες επιδιώκουν τη διατήρηση της θέσης τους στην εξεταζόμενη αγορά και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματός τους. Αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω και των δύσκολων σημερινών οικονομικών συγκυριών, προβαίνουν σε σταθεροποίηση τιμών ή σε προσφορές, ώστε να διατηρήσουν τους πελάτες τους και το μερίδιό τους στην αγορά.<sup>102</sup>

**Προϊόν:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε προωθητικές ενέργειες και στη δημιουργία νέων προϊόντων προκειμένου να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο έχει και η θέση που κατέχει ένα προϊόν στο ράφι ενός καταστήματος. Απαιτείται σωστή τοποθέτηση των προϊόντων, έρευνα των καταναλωτικών τάσεων και προώθηση – προβολή, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη διείσδυση στα ελληνικά νοικοκυριά. Ο ανταγωνισμός αυτός έχει άμεση επίδραση στα κέρδη των εταιρειών του κλάδου, λόγω της ανάγκης υψηλότερων παροχών προς τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, αρκετές από τις οποίες διαθέτουν και έτοιμα φαγητά με το δικό τους εμπορικό σήμα. Γενικότερα, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν ενισχύσει την παρουσία τους στην αγορά τα τελευταία χρόνια και ανταγωνίζονται τα «επώνυμα» σε πολλές κατηγορίες προϊόντων, με αποτέλεσμα την όξυνση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο.<sup>103</sup>

#### 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. Στο συγκεκριμένο κλάδο, τα τυποποιημένα έτοιμα φαγητά αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό κυρίως

<sup>102</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

<sup>103</sup> <http://selfservice.gr/default.asp?la=1&arld=1179&pid=9&remind=2>

από τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης (fast food) όπως burger, snack / sandwich, pizza, σουβλάκι / ethnic κ.α., ιδιαίτερα δε αυτών με τη μορφή οργανωμένων αλυσίδων. Επιπλέον, η ανάπτυξη του θεσμού της παράδοσης φαγητού στο σπίτι (delivery) λειτουργεί ανταγωνιστικά ως προς τα έτοιμα φαγητά.

**Burger, Pizza, Σουβλάκι:** Η τιμή διάθεσης αυτών των προσφερόμενων προϊόντων αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που προσελκύει τους καταναλωτές. Η διάθεση των παρεμφερή τυποποιημένων προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές και η έντονη προβολή τους μέσω της διαφήμισης τα καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που μεγάλες αλυσίδες προσελκύουν τους καταναλωτές με προσφορές οι οποίες περιλαμβάνουν είτε δωρεάν αναψυκτικά είτε επιπλέον προϊόν. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία και ανάπτυξη των καταστημάτων γρήγορης εστίασης είναι ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising). Σημαντικός αριθμός αλυσίδων καταστημάτων γρήγορης εξυπηρέτησης έχουν επεκτείνει τον αριθμό των καταστημάτων τους διαμέσου της δικαιόχρησης, προσφέροντας τη δυνατότητα σε ορισμένες επιχειρήσεις να επεκταθούν σε αριθμό καταστημάτων και να μετατραπούν από μικρές επιχειρήσεις με ανώνυμα προϊόντα σε μεγάλες αλυσίδες με επώνυμα προϊόντα και σημαντική κάλυψη της αγοράς που απευθύνονται. Λόγω του υψηλού βαθμού 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.<sup>104</sup>

**Delivery:** Οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν από τις σύγχρονες συνθήκες και τους ρυθμούς ζωής, οδήγησαν ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους με τη διανομή έτοιμου φαγητού. Τα τελευταία έτη το delivery αποτελεί συνδυαστικό κρίκο του καταναλωτή και του προϊόντος. Πολλές μάλιστα αλυσίδες προσπαθώντας να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους ανέπτυξαν και call center. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες προσπάθησαν να ανταποκριθούν στην ανάγκη των καταναλωτών για αποστολή του φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας τους. Έτσι, η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες delivery συμβάλλει στην ανάπτυξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

<sup>105</sup> <https://bizexperts.eu/%CE%BF-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82%loukoumi-project/>

### Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι κυριότεροι πελάτες για τις εταιρείες του κλάδου είναι τα σούπερ μάρκετ και τα καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων.<sup>106</sup>

**Σούπερ Μάρκετ:** Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τα εξεταζόμενα προϊόντα επηρεάζει άμεσα και τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές έχουν οι εταιρείες σούπερ μάρκετ. Η «δύναμη» των αλυσίδων σούπερ μάρκετ πηγάζει τόσο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται (ύψος παραγγελιών), όσο και από τη δυνατότητά τους να συμβάλλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος διαπραγματευόμενες με τον προμηθευτή μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων. Τέλος, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ ισχυροποιούν περαιτέρω τη θέση και τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι των προμηθευτών τους μέσω της ανάπτυξης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Το 2019 η ιδιωτική ετικέτα κατέγραψε άνοδο 1,5%, με το μερίδιο αγοράς της να ανέρχεται πλέον στο 15,5%.<sup>107</sup>

**Λιανέμποροι:** Συνήθως πρόκειται για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με μικρό όγκο αγορών. Στην περίπτωση των μικρών καταστημάτων πώλησης, τύπου μεμονωμένων super market, παντοπωλείων ή delicatessen η διαπραγματευτική ισχύς είναι μικρή λόγω του μικρού μεγέθους παραγγελιών.

### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μία βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.<sup>108</sup>

**Προμηθευτές Πρώτων Υλών:** Κυριότεροι προμηθευτές των παραγωγικών εταιρειών του εξεταζόμενου κλάδου είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής, εισαγωγής και εμπορίας των πρώτων υλών και υλικών για την παρασκευή και τη συσκευασία των εξεταζόμενων φαγητών. Οι μεγάλες παραγωγικές εταιρείες του κλάδου, οι οποίες

---

<sup>106</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

<sup>107</sup> <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84-%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82-2.5-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BD%CE%BD%CE%B5%CE%AC%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-2019.html>

<sup>108</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

έχουν εδραιωμένο όνομα στην αγορά, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους, λόγω και της πληθώρας των τελευταίων. Όσον αφορά τις εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου, η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των προμηθευτών τους εξαρτάται άμεσα από τη θέση που κατέχουν στην ελληνική αγορά (μερίδιο), το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιούν, καθώς και από το βαθμό αποκλειστικότητας στη συνεργασία με το συγκεκριμένο προμηθευτή.

#### 4.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

Στον πίνακα 4.1 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 αλλαγή προς όφελος των εταιρειών του κλάδου των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών.

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

Πίνακας 4.1: Σύνοψη Ανάλυσης Άμεσου Περιβάλλοντος

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

### Ελληνική

- ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_01072019\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_01072019_REP_GR.pdf)
- <http://selfservice.gr/default.asp?la=1&arId=1179&pid=9&remind=2>
- <http://www.ielka.gr/?p=2577>
- <http://www.oecd.org/economy/surveys/Greece-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>
- <https://bizexperts.eu/%CE%BF-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82%loukoumi-project/>
- [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82\\_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)
- <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84-%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82-2,5-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BD%CE%BD%CE%B5%CE%AC%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-2019.html>
- <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/alfa-diekdikeyriarho-rollo-stis-katepsygmenes-zymes-kai-pites.html>

- <https://www.capital.gr/oikonomia/3375600/alpha-bank-giati-beltionetai-to-oikonomiko-klima-stin-ellada-oi-arnitikoi-kindunoi>
- <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/510129c4-d278-40e7-8009-e77fc230adef/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%92%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%97%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%9A%CE%9F.pdf>
- <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/9423-frozen-foods5>
- <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- <https://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoi-xytyph8hkan-perissotero--apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447155/pos-meionetai-i-aner-gia-stin-ellada>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1528644/eurostat-sto-169-i-anergia-stin-ellada-ton-ioulio>
- <https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>
- [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_in=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=359962&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_documentID=359962&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_locale=el)

## Κεφάλαιο 5

### Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Alfa Pastry

#### 5.1 Πόροι

##### 5.1.1 Απτοί Πόροι

###### 5.1.1.1 Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Η Εταιρεία ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε. δραστηριοποιείται στην παραγωγή τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, με προτεραιότητα την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και τη διατροφική επάρκεια και ασφάλεια των προϊόντων της.

Διακινεί τα προϊόντα της κυρίως μέσω αλυσίδων super markets, αλλά και μικρότερων σημείων πώλησης. Η διακίνηση των προϊόντων γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω ιδιόκτητου στόλου φορτηγών αυτοκινήτων, μέσω ενός δικτύου 50 αντιπροσώπων.

Η Εταιρεία εδρεύει στο νομό Κοζάνης, ενώ ο Όμιλος διατηρεί υποκαταστήματα στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Ηράκλειο Κρήτης, Κέρκυρα, καθώς και στην Αμερική, τη Σερβία και τη Ρουμανία.

Η alfa ιδρύθηκε στην Κοζάνη στις 25/7/1986 ως ανώνυμη Εταιρεία, έπειτα από τη συγχώνευση των δύο οικογενειακών ομόρρυθμων Εταιρειών Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. και Αικατερίνη Κουκουτάρη Ο.Ε., η πρώτη των οποίων είχε ιδρυθεί το 1965. Η διάρκεια της Εταιρείας, σύμφωνα με το Καταστατικό της, ανέρχεται σε 50 χρόνια, με δυνατότητα επέκτασης της διάρκειας μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της.<sup>109</sup>

Το μετοχικό κεφάλαιο της alfa ανέρχεται σε 6.300.000€ διαιρούμενο σε 21.000.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 0,30€ κάθε μία. Οι μετοχές της μητρικής είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου. Το 2017 ξεκίνησε η διαπραγμάτευση της μετοχής της Εταιρείας στη Νεοαναπτυσσόμενων Εταιρειών Αγορά (NEA) του Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου (ΧΑΚ) με τον κωδικό ΚΟΥΤΑΡΗ/ΚΟΥΤΑΡΙ.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

<sup>110</sup> <https://www.liberal.gr/economy/alfa-zumi-to-diamanti-tis-kozanis-se-35-chores-kai-tesseris-ipeirous/185346>

Οι συμμετοχές σε θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρείες του Ομίλου είναι οι ακόλουθες:

**Πίνακας 5.1:** Συμμετοχές της ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Εταιρεία	Έδρα	% Ποσοστό συμμετοχής 2019	Μέθοδος ενοποίησης
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Κοζάνη	Μητρική	
Alfa Hondings USA, Inc	ΗΠΑ, Βιρτζίνια	100,00%	Ολική
Kouzina Foods LLC	ΗΠΑ, Ντέλαγουερ	49,00%	Καθαρή Θέση

Πηγή: [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

#### 5.1.1.2 Υποδομή Εξοπλισμός και Τοποθεσία

Στην alfa ανήκουν κατά πλήρη κυριότητα τα ακίνητα στην Κοζάνη, όπου βρίσκεται το κεντρικό κατάστημα, στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, στα Ιωάννινα και στο Ηράκλειο, ενώ το νέο υποκατάστημα της Κέρκυρας μισθώνεται από την εταιρεία.<sup>111</sup> Οι κτιριακές εγκαταστάσεις σήμερα στην Κοζάνη (παραγωγικές εγκαταστάσεις και γραφεία) φτάνουν τα 19.200 τ.μ., και πανελλαδικά οι χώροι αποθήκευσης τα 48.000 τ.μ.<sup>112</sup>

Η alfa, λόγω της φύσης του αντικειμένου της δραστηριότητάς της, διαθέτει σημαντικό μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας. Είναι κυρίως ελληνικής κατασκευής και βρίσκεται σε άριστη λειτουργική και τεχνολογική κατάσταση, ενώ θεωρείται από τους πιο άριστους σε πανελλαδικό επίπεδο. Κάθε μία από τις γραμμές παραγωγής συμπληρώνεται από μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας και εγκαταστάσεις αποκλειστικής χρήσεως όπως ζυμωτήρια, τούνελ κατάψυξης, ψυκτικές εγκαταστάσεις, αποθήκες κατάψυξης κ.λπ.<sup>113</sup>

Η εταιρεία, για την παραγωγή των προϊόντων, εργάζεται σε τρεις βάρδιες και διαθέτει τις παρακάτω γραμμές παραγωγής, που είναι και ο βασικός μηχανολογικός εξοπλισμός:

<sup>111</sup> <https://www.liberal.gr/economy/alfa-zumi-to-diamanti-tis-kozanis-se-35-chores-kai-tesseris-ipeirous/185346>

<sup>112</sup> <https://www.cmetaxas.gr/projects?focus=1573578093180>

<sup>113</sup> Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα



- Τρεις γραμμές παραγωγής φύλλου σφολιάτας, του οίκου Doge, στις οποίες παράγονται όλα τα προϊόντα σφολιάτας και τα κρουασάν (με σχετική τροποποίηση στη γραμμή).
- Έξι γραμμές παραγωγής χωριάτικου φύλλου, κατασκευής Γκοτζελάκη, στις οποίες παράγονται όλα τα προϊόντα με χωριάτικο φύλλο.
- Μία γραμμή παραγωγής πίτσας.
- Σιλό αποθήκευσης αλεύρου, με αυτόματο σύστημα τροφοδοσίας και δοσομετρικά για την τροφοδοσία των ζυμωτηρίων.
- Σειρά ζυμωτηρίων, όπου αναμιγνύονται οι πρώτες ύλες, και εξοπλισμός παραγωγής γεμίσεων με τα ανάλογα γεμιστικά μηχανήματα.
- Αυτόματες συσκευαστικές μηχανές και μηχανήματα κλεισίματος κιβωτίων, για τη συσκευασία των προϊόντων, καθώς και παλετοδετικά.
- Ψυκτικά τούνελ, για την κατάψυξη των προϊόντων στην παραγωγική διαδικασία, όπου διερχόμενα τα προϊόντα με μεταφορικές ταινίες, καταψύχονται άμεσα στους -22 °C.
- Ψυκτικές εγκαταστάσεις για την ψύξη των αποθηκών διατήρησης των αποθεμάτων.

Όλα τα παραπάνω είναι μηχανήματα τεχνολογίας αιχμής και πλαισιώνονται και από άλλα μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας, γεγονός το οποίο, σε συνδυασμό με το εξιδεικευμένο προσωπικό, καθιστά την alfa μία από τις πιο προηγμένες εταιρείες παραγωγής τυποποιημένων έτοιμων φαγητών.<sup>114</sup>

Η Εταιρεία για τη διανομή των προϊόντων της διαθέτει 64 φορτηγά αυτοκίνητα-ψυγεία. Επίσης, διαθέτει 11 επιβατικά αυτοκίνητα για τα στελέχη της και ένα λεωφορείο για τη μεταφορά του προσωπικού. Τέλος, για τα στελέχη των πωλήσεων διαθέτει 57 αυτοκίνητα με leasing.<sup>115</sup>

### 5.1.2 Μη Απτοί Πόροι

Προτεραιότητα της alfa είναι να δημιουργεί ποιοτικές και υψηλής διατροφικής αξίας δημιουργίες, ζυμωμένες με μεράκι και αγνά υλικά. Τα 60 και χρόνια ενασχόλησης της εταιρείας με τις πίτες, που ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση τη δεκαετία του '50 στην Κοζάνη, έχουν δημιουργήσει ένα πάθος και μία δέσμευση πίσω από αυτό το

<sup>114</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

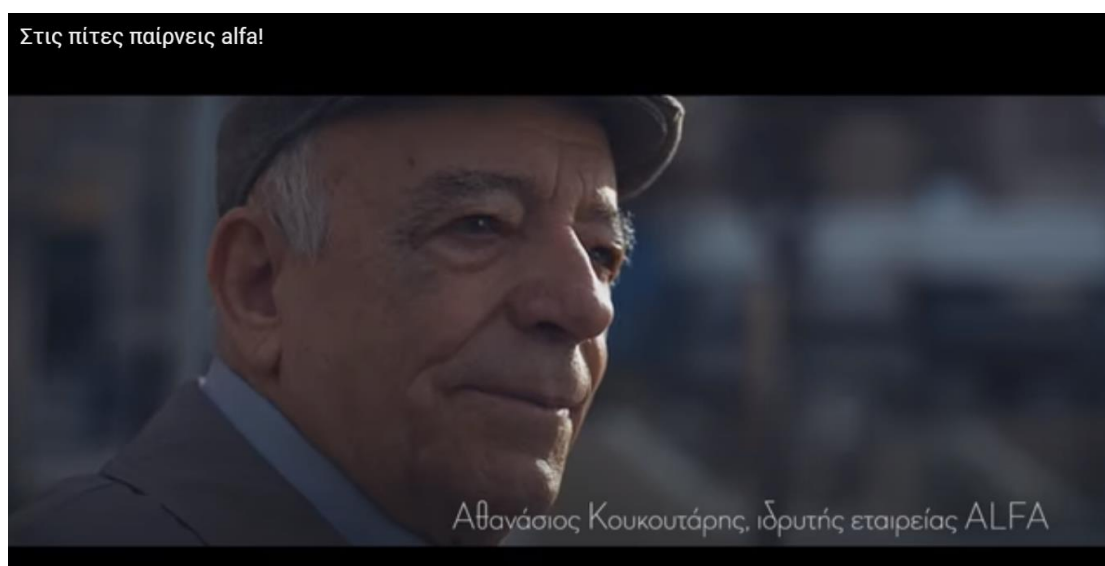
<sup>115</sup> [https://www.academia.edu/7757790/Strategic\\_Analysis\\_of\\_Greek\\_Pastry\\_Industry\\_Alfa\\_Pastry\\_SA\\_ca\\_se\\_study](https://www.academia.edu/7757790/Strategic_Analysis_of_Greek_Pastry_Industry_Alfa_Pastry_SA_ca_se_study)

είδος διατροφής. Τόσο για τον οραματιστή της εταιρείας όσο και για την ίδια την επιχείρηση άμεση σύνδεση με την πίτα αποτελεί η ελληνική γαστρονομία. Το όνομα της εταιρείας είναι εμπνευσμένο από τον ιδρυτή της alfa, όπου το έδωσε για να θυμάται κάθε μέρα από πού ξεκίνησε. <sup>116</sup>

Το πρόσφατο TVC (Television Commercial) της alfa πρόβαλλε την αληθινή ιστορία του ιδρυτή της εταιρείας. Το κινηματογραφικό τηλεοπτικό διαφημιστικό, που είχε την υπογραφή της Solid Havas, ακολουθεί το χρονικό της πορείας του ιδρυτή της, Αθανάσιου Κουκουτάρη, από το χθες στο σήμερα. <sup>117</sup>

Μέσα από μια κινηματογραφική ματιά, αναβιώνει η Κοζάνη της δεκαετίας του '50, με επίκεντρο τον κ. Κουκουτάρη, ο οποίος διηγείται πως ξεκίνησε σε μικρή ηλικία να φτιάχνει και να πουλά με ένα φαναράκι χειροποίητες παραδοσιακές πίτες «κιχί», με εκλεκτά υλικά και μεράκι. Χαρακτηριστική η τελευταία φράση του spot: "Αν μου 'χει μείνει κάτι, είναι τα λόγια του δασκάλου μου, που μου είχε πει: «Θανάση, δεν ξέρω στα μαθήματα, πάντως στις πίτες παίρνεις alfa»". <sup>118</sup>

Η αληθινή ιστορία που προβάλλεται μέσω της διαφήμισης, κέρδισε το βραβείο Ermis, βραβείο κοινού για την καλύτερη διαφημιστική ταινία της χρονιάς. <sup>119</sup>



**Εικόνα 5.1:** Διαφήμιση «Στις πίτες παίρνεις alfa»  
**Πηγή:** <https://www.youtube.com/watch?v=lyCWH0VbYrw>

<sup>116</sup> <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-prospatheis-perissotero.html>

<sup>117</sup> <http://www.prlogos.gr/%ce%ba%ce%b1%ce%bb%cf%8d%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b7-%ce%b3%ce%b9%ce%b1-%cf%84%ce%bf-%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%8c-%ce%b7-%cf%84%ce%b1%ce%b9%ce%bd%ce%af%ce%b1-%ce%b1%ce%b8%ce%b1%ce%bd%ce%ac%cf%83/>

<sup>118</sup> <https://www.solidhavas.gr/work/770/alfa-pastry-you-get-alfa-pies>

<sup>119</sup> <https://www.ermisawards.gr/gr/vraveia/vraveia/>

### 5.1.3 Ανθρώπινοι Πόροι

Η αναζήτηση προσωπικού για τις ανάγκες της Εταιρείας γίνεται μέσα από αγγελίες σε εφημερίδες και site αναζήτησης εργασίας όπως Kariera, Χρυσή Ευκαιρία, Skywalker κ.λπ. Εκεί ανακοινώνονται τόσο οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας όσο και τα απαραίτητα προσόντα. Η Εταιρεία, την 31.12.2018, απασχολούσε 356 άτομα. Στον πίνακα 5.2 γίνεται ανάλυση του προσωπικού με βάση την ηλικιακή κατανομή και το φύλο, στο τέλος του 2018.<sup>120</sup>

Πίνακας 5.2: Ηλικιακή κατανομή προσωπικού.

Ανθρώπινο Δυναμικό 31/12/2018	Άνδρες	Γυναίκες
Άνω των 35 ετών	135	126
Κάτω των 35 ετών	62	33

Πηγή: Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας.

### 5.2 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην ανεύρεση τρόπων δημιουργίας περισσότερης αξίας για τον πελάτη. Διαιρείται σε δυο τμήματα, τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

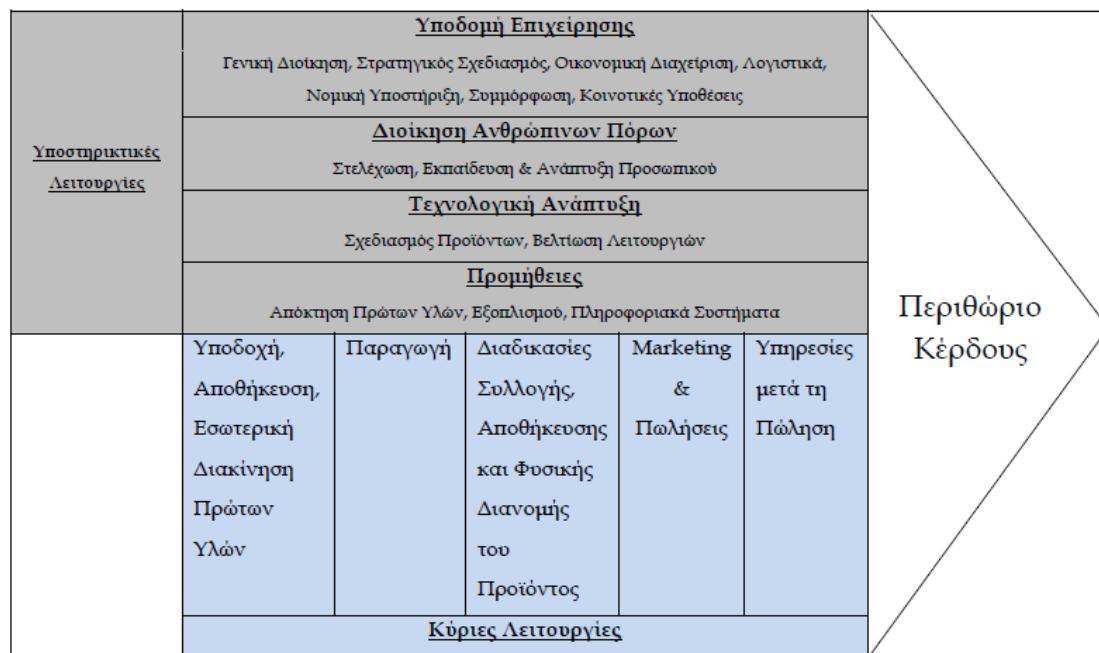
Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κάθε επιχείρηση είναι μια σύνθεση δραστηριοτήτων που γίνονται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορία, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει εννέα στρατηγικά σχετικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.<sup>121</sup>

Αναλύοντας τις κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες, καθώς και τις μεταξύ τους συνδέσεις, μπορούν να ανιχνευθούν και κατανοηθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες ενός οργανισμού. Ένα τυπικό παράδειγμα αλυσίδας αξίας φαίνεται στο Διάγραμμα 5.1.

<sup>120</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

<sup>121</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

**Διάγραμμα 5.1:** Τυπική Αλυσίδα Αξίας Οργανισμού



**Πηγή:** Michael E. Porter, 1998, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York

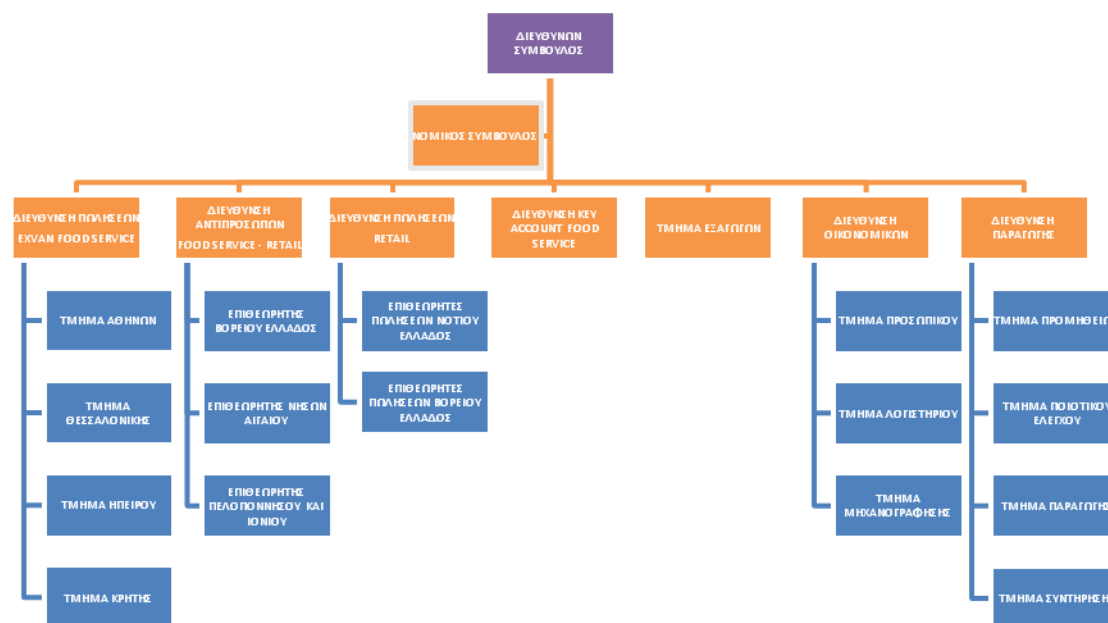
Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της εταιρείας alfa.

## 5.2.1 Υποδομή της επιχείρησης

### 5.2.1.1 Οργανόγραμμα της εταιρείας

Στο διάγραμμα 5.2 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας alfa.

**Διάγραμμα 5.2:** Οργανόγραμμα της alfa S.A.



Πηγή: Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

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 έχει ως αρμοδιότητα τη χάραξη της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης, το σχεδιασμό των επενδύσεων, τη χρηματοδότηση των επενδύσεων και την παρακολούθηση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.<sup>122</sup>

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τις άλλες πληροφορίες. Οι άλλες πληροφορίες περιλαμβάνουν την Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου, για την οποία γίνεται σχετική αναφορά στην “Έκθεση επί Άλλων Νομικών και Κανονιστικών Απαιτήσεων”, στις Δηλώσεις των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, και σε οποιοσδήποτε άλλες πληροφορίες.

<sup>122</sup> <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-na-prospatheis-perissotero.html>

Η διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και παρουσίαση των εταιρικών και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα ΔΠΧΑ, όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, υπεύθυνη είναι και για εκείνες τις δικλίδες εσωτερικού ελέγχου που η διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες, ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση των εταιρικών και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδες σφάλμα, που οφείλεται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

Κατά την κατάρτιση των εταιρικών και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση της ικανότητας της Εταιρείας και του Ομίλου να συνεχίσουν τη δραστηριότητά τους. Γνωστοποιώντας, όπου συντρέχει τέτοια περίπτωση, τα θέματα που σχετίζονται με τη συνεχιζόμενη δραστηριότητα και τη χρήση της λογιστικής αρχής της συνεχιζόμενης δραστηριότητας, εκτός και εάν η διοίκηση προτίθεται να ρευστοποιήσει την Εταιρεία και τον Όμιλο ή να διακόψει τη δραστηριότητά τους.<sup>123</sup>

### **5.2.1.2 Συμμόρφωση**

Τα κατεψυγμένα και νωπά προϊόντα ζύμης που προμηθεύει η alfa, τηρούν απόλυτα τις προδιαγραφές των Διεθνών και Ευρωπαϊκών προτύπων και της ισχύουσας Εθνικής Νομοθεσίας.<sup>124</sup> Αποτελεί πολιτική του Ομίλου η διασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων, με την εφαρμογή και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με αυτή, τις πρώτες ύλες, την παραγωγή και τον έλεγχο ασφάλειας των προϊόντων.

Η Εταιρεία 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, HACCP, IFS & BRC.<sup>125</sup> Η ανώτατη Διοίκηση του Ομίλου διασφαλίζει:

- Την ικανοποίηση των πελατών του και την συμβολή της διασφάλισης της υγείας τους μέσα στην διατροφική αλυσίδα.
- Την παραγωγή, αποθήκευση και διακίνηση των προϊόντων κάτω από πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας σύμφωνα με τον Κανονισμό 852/2004 και σύμφωνα με τις διμερώς συμφωνημένες απαιτήσεις των πελατών.

<sup>123</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

<sup>124</sup> [https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS\\_76\\_WEB.pdf](https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS_76_WEB.pdf)

<sup>125</sup> <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>

- Τη γνωστοποίηση της πολιτικής της ασφάλειας και ποιότητας των τροφίμων και τη συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας και ποιότητας.
- Τη γνωστοποίηση της πολιτικής της ασφάλειας των τροφίμων σε προμηθευτές και υπεργολάβους καθώς και σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια των τροφίμων.
- Τη συνεχή βελτίωση μέσα από τη θέσπιση μετρήσιμων στόχων και συνεχόμενων ανασκοπήσεων.
- Σεβασμό στο περιβάλλον με τη χρήση ανακυκλούμενων υλικών συσκευασίας.

Η επιχειρηματική ανάπτυξη του Ομίλου βασίζεται στην προστασία του περιβάλλοντος και τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης. 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. Στην κατεύθυνση αυτή, έχει πραγματοποιηθεί η αντικατάσταση των λαμπτήρων στις κτιριακές εγκαταστάσεις της Εταιρείας με λαμπτήρες τεχνολογίας LED.<sup>126</sup>

Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας της εργασίας σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της Εταιρείας αποτελεί βασική προτεραιότητα. Λειτουργεί επιτροπή περιβάλλοντος και ομάδα υγιεινής και ασφάλειας.

Ο Όμιλος δεσμεύεται να λειτουργεί με απόλυτο σεβασμό στο περιβάλλον και στους κοινωνικούς εταίρους του, την πλήρη συμμόρφωση του προς την ισχύουσα νομοθεσία και επιδιώκει στην προώθηση περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και ευαισθησίας, τόσο από την πλευρά της Διοίκησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων του.<sup>127</sup>

### **5.2.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Βασική αρχή που διέπει τη λειτουργία του Ομίλου αποτελεί η διαρκής επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού και η ενίσχυση της εταιρικής συνείδησης σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του. Στην alfa διοργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια, που αφορούν όχι μόνο την εξειδίκευση, αλλά και την ενημέρωση ως προς νέες τεχνικές και μεθόδους παραγωγής, εφοδιασμού, διακίνησης, πώλησης και εξυπηρέτησης.

<sup>126</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)

<sup>127</sup> <https://kozan.gr/archives/247399>

Το έτος 2019, πραγματοποιήθηκε σειρά επιμορφωτικών σεμιναρίων, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, στο σύνολο του προσωπικού του εργοστασίου με στόχο την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών ασφαλούς εργασίας. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα πυρασφάλειας για τη χρήση μέσων πυρόσβεσης, τηρώντας μέτρα για την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Τέλος, στο πλαίσιο ανάπτυξης των διοικητικών δεξιοτήτων, πραγματοποιήθηκε το πρόγραμμα Category Management Workshop με στόχο την ενθάρρυνση και ενίσχυση των εργαζομένων, όσον αναφορά στη διαχείριση καθημερινών δύσκολων καταστάσεων. Η συνολική διάρκεια του προγράμματος ήταν 16 ώρες και συμμετείχαν 7 διοικητικά στελέχη.<sup>128</sup>

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 οποιοσδήποτε λοιπές εργασιακές δραστηριότητες.

Οι παράγοντες που 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 να σέβονται τη διαφορετικότητα κάθε υπαλλήλου, προμηθευτή και πελάτη και να μην αποδέχονται οποιαδήποτε συμπεριφορά που ενδέχεται να δημιουργεί διακρίσεις οποιασδήποτε μορφής.

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

- Ομαδική ασφάλιση ζωής με παροχές σε ιατρικά κέντρα.
- Διατακτικές σίτισης ως αμοιβή σε είδος.
- Χορήγηση δανείων σε εργαζομένους για την αντιμετώπιση εκτάκτων οικονομικών καταστάσεων και αναγκών.
- Προκαταβολή έναντι μισθού για λόγους υγείας ή κάλυψη έκτακτων αναγκών των εργαζομένων.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> <https://www.alfapastry.com/el/oi-anthropoi-mas>

<sup>129</sup> <https://www.fortunegreece.com/article/alfa-zimoni-ependisis-65-ekateviro/>



### 5.2.3 Ανάπτυξη Τεχνολογίας

Ένας μεγάλος πυλώνας του πλάνου ανάπτυξης της Εταιρείας alfa είναι η επένδυση στην τεχνολογία και στις νέες μεθόδους παραγωγής. Τα προϊόντα ζύμης παράγονται εξολοκλήρου στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της εταιρείας στην Κοζάνη και πρόθεση της εταιρείας είναι ο εκσυγχρονισμός της παραγωγής, με την επένδυση σε νέες τεχνολογίες που θα διευρύνουν περαιτέρω την ασφάλεια και την ποιότητα παραγωγής.

Με τη βοήθεια λογισμικού ERP της Dynamic Integrated Solutions, κατάφερε να κάνει ένα μεγάλο βήμα στην καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση των αποθηκών και των logistics. Παράλληλα, γίνεται χρήση πλήρως εξελιγμένων συστημάτων μηχανογράφησης, που παρέχουν έγκυρη πληροφόρηση και δίνουν τη δυνατότητα αξιολόγησης και επιβράβευσης των συνεργατών, πωλητών και αντιπροσώπων της εταιρείας.

Αρχικά επιλέχθηκε το ERP solution και στη συνέχεια το Innovative ERP. Τη στιγμή αυτή γίνεται χρήση και των δύο ERP συστημάτων, με σκοπό στο μέλλον να γίνει αποκλειστικά χρήση του Innovative ERP. Το συγκεκριμένο λογισμικό βοήθησε την εταιρεία στο κομμάτι της οικονομικής διαχείρισης, της εμπορικής διαχείρισης και διανομής, καθώς και στην παραγωγή, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα modules. Συγκεκριμένα συνέφερε στις παρακάτω διακριτές ροές:

- Παραλαβές πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας.
- Παραλαβές από τη παραγωγή (touch screen παραλαβή, αυτόματη εκτύπωση ετικετών, κοστολόγηση προϊόντων).
- Διαχείριση δεδομένων κατά την παραγωγή, έλεγχος, κοστολόγηση, προγραμματισμός απαιτούμενων υλικών (MRP).
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Εκτέλεση συλλογών και αποστολών παραγγελιών πελατών (παραγγελίες μεγάλου όγκου, συλλογή με εφαρμογή διαδικασιών FIFO κ.λπ.).
- Εκτέλεση συλλογών και φόρτωσης xVans.
- Καταχώρηση δαπανών και εξόδων.
- Διαχείριση γενικής λογιστικής.
- Πραγματοποίηση κύκλου πληρωμών.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> <https://www.dis.com.gr/el/solutions/innovative-erp/>

#### 5.2.4 Προμήθειες

Στην παραγωγή του Ομίλου συμμετέχει ένας μεγάλος αριθμός α' και β' υλών και υλικών συσκευασίας. Η Διοίκηση του Ομίλου συνεργάζεται μακροχρόνια με προμηθευτές των υλών αυτών και παρακολουθεί τις σχετικές αγορές, ώστε να μπορεί να δράσει προληπτικά όπου αυτό είναι εφικτό, δεδομένου ότι η δυνατότητα μετακύλησης ενδεχόμενων αυξήσεων των τιμών των πρώτων υλών στα προϊόντα της κρίνεται περιορισμένη στο παρόν οικονομικό περιβάλλον.

Σχετικά με την επιλογή προμηθευτή, πρώτα από όλα το τμήμα προμηθειών παίρνει τις προδιαγραφές των απαιτούμενων πρώτων υλών και έπειτα αναλαμβάνει την εύρεση των προμηθευτών. Πραγματοποιείται έρευνα των υποψηφίων αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων τους. Όποιος έχει τις προδιαγραφές και συμφωνεί με τους όρους πληρωμής της εταιρείας (έκδοση τιμολογίων συγκεντρωτικά και πληρωμή προμηθευτών στο τέλος του μήνα) τότε επιλέγεται ως προμηθευτής. Παρακολουθείται συνεχώς η συνεργασία με τους επιλεγθέντες και τροποποιείται ανάλογα ο κατάλογος των εγκεκριμένων προμηθευτών.<sup>131</sup>

Οι κύριοι προμηθευτές της alfa είναι προμηθευτές πρώτων υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού. Σε ότι αφορά τους προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού, το τεχνικό τμήμα δίνει τις προδιαγραφές του μηχανήματος που χρειάζεται και το τμήμα προμηθειών, αφού συλλέξει προσφορές, κάνει την παραγγελία του. Το μεγαλύτερο ποσοστό των προμηθευτών για τις πρώτες ύλες και τον μηχανολογικό εξοπλισμό είναι εγχώριοι.<sup>132</sup>

#### 5.2.5 Διαχείριση Εισροών

Η διαχείριση εισροών της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω του συστήματος Innovative ERP. Το σύστημα αυτό στοχεύει στην απλότητα χρήσης και εφαρμογής διαδικασιών, στο σύγχρονο και φιλικό user interface, στην ταχύτητα διαδικασιών, στην απλή και εύελικτη χρήση του ασύρματου τερματικού και ευελιξία στην παραμετροποίηση βάσει των αναγκών της εταιρείας. Το σύστημα παρέχει εισαγωγή α' υλών και υλικών συσκευασίας, παραλαβή από παραγωγές, διαχείριση δεδομένων και παραλαβές από προμηθευτές.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

<sup>132</sup> <https://panjiva.com/Alfa-Pastry-Creations-Llc/5695514>

<sup>133</sup> <https://www.dis.com.gr/el/solutions/innovative-erp/>

## 5.2.6 Λειτουργίες

Η παραγωγική διαδικασία πραγματοποιείται με αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας. Το εξιδικευμένο επιστημονικό προσωπικό της εταιρείας εξασφαλίζει καθημερινούς αυστηρούς ελέγχους και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO 9001: 2008, IFS & BRC και πρότυπα του HACCP.<sup>134</sup> Η κύρια παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:<sup>135</sup>

- Το ζυμωτήριο, όπου τροφοδοτείται με βασικές πρώτες ύλες με αυτόματα δοσομετρικά.
- Την ανάμιξη και το ζύμωμα των πρώτων υλών, για την παραγωγή της ζύμης.
- Την τροφοδοσία των γραμμών παραγωγής του φύλλου με τη ζύμη, όπου μορφοποιείται στα επιθυμητά μεγέθη.
- Το γέμισμα των φύλλων ζύμης με την κατάλληλη γέμιση, και η τελική μορφοποίηση του προϊόντος, είτε αυτόματα είτε με χειροποίητο τρόπο.
- Τα τούνελ κατάψυξης, όπου τα προϊόντα μεταφέρονται σε αυτά μέσω μεταφορικών ταινιών, για ταχεία και βαθιά κατάψυξη στους -22 °C.
- Τελικός έλεγχος από ανιχνευτές μετάλλων και ξένων σωμάτων.
- Μεταφορά στις συσκευαστικές μηχανές, όπου ελέγχεται το βάρος τους και συσκευάζονται.
- Παλετοποίηση και αποθήκευση σε θαλάμους κατάψυξης.

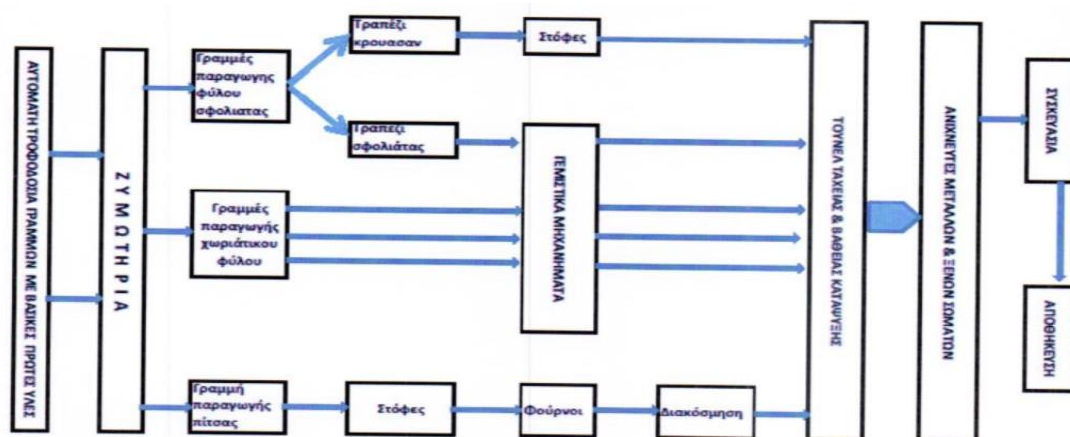
Στο διάγραμμα 5.3, απεικονίζεται η ροή παραγωγής που ακολουθείται κατά την παραγωγική διαδικασία.

---

<sup>134</sup> <https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>

<sup>135</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

Διάγραμμα 5.3: Ροή παραγωγικής διαδικασίας



Πηγή: Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

### 5.2.7 Διαχείριση Εκρών

Η διαχείριση εκρών της alfa γίνεται επίσης από το σύστημα Innovative ERP. Για την υποστήριξη όλων των λειτουργιών, διαθέτει ολοκληρωμένο μηχανογραφικό σύστημα ERP, Aberon MRP και CRM, με mobile τεχνολογίες. Μέσα από τις διαδικασίες εξάγονται δρομολόγια χωρισμένα σε ομάδες δρομολογίων, σε παραγγελίες μεγάλου όγκου, με βάση το είδος του προϊόντος και την παλετοποίηση, και αυτόματη ενημέρωση στο ERP από κινήσεις.<sup>136</sup>

### 5.2.8 Marketing & Πωλήσεις

Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην κατάψυξη επενδύουν στην προώθηση των πωλήσεων, αν και η φύση του προϊόντος είναι περιοριστική για ενέργειες στα τμήματα πωλήσεων και marketing. Κύριες ενέργειες είναι οι μειώσεις τιμών, η προσφορά δωρεάν ποσότητας προϊόντος, τα on pack ή near pack δώρα και τα in store προγράμματα γευστικών δοκιμών και διανομής κουπονιών.<sup>137</sup>

Η alfa, έχοντας ως στόχο την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής ATL μάρκετινγκ (Above The Line marketing) και digital (ψηφιακό) μάρκετινγκ, διεύρυνε τη συνεργασία της με τη διαφημιστική εταιρεία Magiq Doorz, ενώ ανέθεσε πρόσφατα στην αία\* relate, εταιρεία στρατηγικής επικοινωνίας, το σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένου προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων και Δημοσιότητας. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Γραφείου

<sup>136</sup> <https://www.dis.com.gr/el/?s=alfa+pastry&lang=el>

<sup>137</sup> <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=1179&la=1>

Τύπου, media & bloggers relations, διοργάνωση προωθητικών ενεργειών σε σημεία πώλησης και άλλων εκδηλώσεων, καθώς και συμβουλευτικής επικοινωνίας.<sup>138</sup>

Η alfa, ως οικογενειακή επιχείρηση, βασίζεται στη διατήρηση και το σεβασμό της διατροφικής παράδοσης της χώρας μας, αλλά και τον πειραματισμό με νέες συνταγές, τεχνικές και υλικά. Στο πλαίσιο αυτό,

Υιοθετώντας μια απόλυτα πελατοκεντρική προσέγγιση, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά θέτουν ως θεμέλιο της στρατηγικής τους το feedback που λαμβάνουν από τους καταναλωτές, δίνοντας τον λόγο στους ίδιους.

Έτσι, επίκεντρο της στρατηγικής της alfa αποτελεί σταθερά η ικανοποίηση των αναγκών των ήδη καταναλωτών των προϊόντων της και των συνεργατών της, καθώς και η διεύρυνση της βάσης τους. Μέσω του feedback που λαμβάνεται από έρευνες κοινού και συνεργατών, αλλά και της απευθείας επαφής μαζί τους (social media, γραμμές καταναλωτών, δίκτυα πωλητών), και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην Έρευνα & Ανάπτυξη, η alfa πραγματοποιεί περισσότερες από 60 δοκιμές ανά έτος για την εξέλιξη νέων προϊόντων, καθώς και συνεχείς δοκιμές για βελτιώσεις των προϊόντων που ήδη διατίθενται στην αγορά. Το feedback αυτό αποτελεί και την πρώτη ύλη για τη “συνταγή” της στρατηγικής της alfa.<sup>139</sup>

### 5.2.9 Υπηρεσίες μετά την Πώληση

Η εταιρεία alfa έχει καθιερώσει γραμμή παραπόνων. Έτσι, σε περίπτωση οποιουδήποτε παραπόνου, ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με την εταιρεία, και συγκεκριμένα με το αρμόδιο τμήμα του ποιοτικού ελέγχου, και το προϊόν να αντικατασταθεί. Στη συνέχεια, τα παράπονα καταγράφονται σε ειδικό αρχείο και μελετώνται από το αρμόδιο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

<sup>139</sup> <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-a-prospatheis-perissotero.html>

<sup>140</sup> Συνέντευξη από στέλεχος της εταιρείας

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

### Ελληνική

- Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability 15th Edition, Pearson, New York
- Michael E. Porter, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)
- <https://www.liberal.gr/economy/alfa-zumi-to-diamanti-tis-kozanis-se-35-chores-kai-tesseract-ipeirous/185346>
- <https://www.cmetaxas.gr/projects?focus=1573578093180>
- [https://www.academia.edu/7757790/Strategic\\_Analysis\\_of\\_Greek\\_Pastry\\_Industry\\_Alfa\\_Pastry\\_SA\\_case\\_study](https://www.academia.edu/7757790/Strategic_Analysis_of_Greek_Pastry_Industry_Alfa_Pastry_SA_case_study)
- <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-prospatheis-perissotero.html>
- [https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS\\_76\\_WEB.pdf](https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS_76_WEB.pdf)
- <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>
- <https://www.youtube.com/watch?v=lyCWH0VbYrw>
- <http://www.prlogos.gr/%ce%ba%ce%b1%ce%bb%cf%8d%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b7-%ce%b3%ce%b9%ce%b1-%cf%84%ce%bf-%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%8c-%ce%b7-%cf%84%ce%b1%ce%b9%ce%bd%ce%af%ce%b1-%ce%b1%ce%b8%ce%b1%ce%bd%ce%ac%cf%83/>
- <https://www.solidhavas.gr/work/770/alfa-pastry-you-get-alfa-pies>

- <https://www.ermisawards.gr/gr/vraveia/vraveia/>
- <https://kozan.gr/archives/247399>
- <https://www.alfapastry.com/el/oi-anthropoi-mas>
- <https://www.fortunegreece.com/article/alfa-zimoni-ependisis-65-ekat-evro/>
- <https://www.dis.com.gr/el/solutions/innovative-erp/>
- <https://panjiva.com/Alfa-Pastry-Creations-Llc/5695514>
- <https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>
- <https://www.dis.com.gr/el/?s=alfa+pastry&lang=el>
- <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=1179&la=1>
- <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

## Κεφάλαιο 6

### Ανάλυση SWOT

#### 6.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο βραχυπρόθεσμου 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. Με τη SWOT ανάλυση μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.<sup>141</sup>

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που κατέχει. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές.<sup>142</sup>

Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζονται τα Δυνατά & Αδύνατα Σημεία της alfa pastry, καθώς και οι Ευκαιρίες & Απειλές, ενώ παρακάτω αναλύονται περαιτέρω.

---

<sup>141</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

<sup>142</sup> [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf)



**Πίνακας 6.1:** Ανάλυση SWOT Alfa Pastry

<p style="text-align: center;"><b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής</li> <li>·Ισχυρή παρουσία στην εγχώρια αγορά</li> <li>·Ελληνικό προϊόν</li> <li>·Άνθρωπος - Ηγέτης</li> <li>·Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός</li> <li>·Πιστοποιημένα προϊόντα</li> <li>·Καινοτομία</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Λειτουργία μόνο στην κατεψυγμένη αρτοποιία</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών</li> <li>·Τουριστική αγορά</li> <li>·Ζήτηση νέων προϊόντων</li> <li>·Προϊόντα με προσιτή τιμή</li> <li>·Μεγάλη διάρκεια ζωής</li> <li>·Βελτιωμένη αντίληψη καταναλωτών για τα κατεψυγμένα τρόφιμα</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής</li> <li>·Υψηλές προδιαγραφές ποιότητας</li> <li>·Private Label</li> <li>·Ανάπτυξη αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης</li> </ul>

Πηγή: Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016

### 6.1.1 Δυνατά σημεία

- Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής

Στη χώρα μας, η εταιρεία alfa pastry διαθέτει κέντρα διανομής σε Κοζάνη, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα και Ηράκλειο, και ιδιόκτητο στόλο 132 φορτηγών / αυτοκινήτων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζει την εξυπηρέτηση των πελατών σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Απασχολεί περίπου 220 υπαλλήλους και συνεργάζεται

με 50 ακόμα περιφερειακούς διανομείς – αντιπροσώπους οι οποίοι έχουν αναλάβει τη διανομή των προϊόντων σε όλη την Ελλάδα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα προϊόντα της alfa να βρίσκονται σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, σχεδόν σε όλα τα σουπερ μάρκετ και εκατοντάδες φούρνους.<sup>143</sup>

- Ισχυρή παρουσία στην εγχώρια αγορά

Σήμερα, η alfa κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά τροφίμων με 11.000 σημεία πώλησης. Η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων στην Ελλάδα αγγίζει τα 75 εκατ. ευρώ, με το μερίδιο αγοράς της alfa να φθάνει το 22%, ενώ στην κατηγορία «πίτες» το μερίδιό διαμορφώνεται στο 35,8%. Συγχρόνως, αυξάνει τις εξαγωγές της σε Ευρώπη, Η.Π.Α., Καναδά και Αυστραλία, οι οποίες αντιστοιχούν στο 31% του τζίρου της εταιρείας. Διατηρώντας σταθερές τιμές στα προϊόντα της, η εταιρεία alfa κατάφερε να γίνει ηγέτης κλάδου στα προϊόντα κατάψυξης.<sup>144</sup>

- Ελληνικό προϊόν

Στην αγορά κυριαρχεί το καταναλωτικό κίνημα για τη στροφή στο Made in Greece και η στήριξη στα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα. Το κίνημα "Made in Greece" αφορά συμπεριφορές αυτοσυντήρησης που αναπτύσσονται στην ελληνική κοινωνία που προσπαθεί να κρατήσει ζωντανή την παραγωγική βάση της χώρας και τις θέσεις εργασίας. Το 82% των Ελλήνων προτιμά τα ελληνικά προϊόντα ώστε να κρατηθεί ζωντανή η παραγωγική βάση. Η alfa χρησιμοποιεί υλικά με πιστοποιημένη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ), από Έλληνες παραγωγούς, για όλα τα προϊόντα που παράγει.

<sup>145</sup>

- Άνθρωπος - Ηγέτης

Η αγάπη του ιδρυτή της alfa pastry για τις πίτες και η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν μετεξέλιξαν μία μικρή οικογενειακή βιοτεχνία σε βιομηχανία ηγέτη στον κλάδο της κατεψυγμένης ζύμης. 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. Η άποψη του καθενός έχει σημασία για τον ίδιο, καθώς, όπως επισημαίνει, χάρη στους συνεργάτες και τους ανθρώπους της alfa δημιούργησε την εταιρεία που είναι

---

<sup>143</sup> <http://newtimes.gr/alfa/>

<sup>144</sup> <https://www.fortunegreece.com/article/alfa-zimoni-ependisis-65-ekat-evro/>

<sup>145</sup> <https://www.kathimerini.gr/992517/article/epikairothta/ellada/oi-allages-stis-katanalwtikes-synh8eies-twn-ellhnwn---protimoy-n-ta-ellhnika-proionta>

σήμερα. Η εταιρεία διατηρεί έναν οικογενειακό χαρακτήρα με αποτέλεσμα όλοι να προσπαθούν για το καλύτερο σε καθημερινή βάση.<sup>146</sup>

- Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός

Η εταιρεία alfa διαθέτει σημαντικό μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας, σε άριστη λειτουργική και τεχνολογική κατάσταση. Το εργοστάσιο της alfa αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Ευρώπη.<sup>147</sup>

- Πιστοποιημένα προϊόντα

Τα προϊόντα της alfa είναι υψηλής ποιότητας, πιστοποιημένα από Ευρωπαϊκούς οργανισμούς, καθώς τηρούν απόλυτα τις προδιαγραφές της ισχύουσας Εθνικής Νομοθεσίας και των Διεθνών και Ευρωπαϊκών προτύπων. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ ισχυρό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το οποίο επενδύει σταθερά στην ποιότητα και στην καινοτομία νέων προϊόντων.

- Καινοτομία

Σημαντική δύναμη απέναντι στους ανταγωνιστές της έχει η εταιρεία λόγω των συνεχών καινοτομιών της στον κλάδο των τυποποιημένων κατεψυγμένων έτοιμων φαγητών. Πολλά λανσαρίσματα της εταιρείας έχουν αποτελέσει καινοτομίες. Από τις παραδοσιακές πίτες και το Κοζανίτικο κιχί, μέχρι τα υλικά συσκευασίας, όπως το χάρτινο ταψάκι για απευθείας ψήσιμο στο φούρνο. Επιπλέον, η alfa ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε ονόματα στις πίτες τις, καθώς επίσης και την καθιέρωση σημάτων στα προϊόντα της με αναγνωρίσιμα σύμβολα ανώτερης ποιότητας.<sup>148</sup>

## 6.1.2 Αδύνατα σημεία

- Λειτουργία μόνο στην κατεψυγμένη αρτοποιία

Η εταιρεία διαθέτει κυρίως προϊόντα κατεψυγμένης αρτοποιίας, σε σύγκριση με πολλούς ανταγωνιστές. Βασικοί ανταγωνιστές της alfa, στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, δραστηριοποιούνται στην παρασκευή κατεψυγμένων προϊόντων όπως κρέας και λαχανικά, αποκομίζοντας υψηλά κέρδη από τα προϊόντα αυτά.

---

<sup>146</sup> <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-a-prospatheis-perissotero.html>

<sup>147</sup> <http://newtimes.gr/alfa/>

<sup>148</sup> <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

### 6.1.3 Ευκαιρίες

- Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών

Οι αυξανόμενοι ρυθμοί ζωής, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και οι δημογραφικές αλλαγές διαμορφώνουν ένα καταναλωτικό κοινό το οποίο έχει περιορισμένο χρόνο για να αφιερώσει στη μαγειρική και ένα κοινό που όλο και περισσότερο λειτουργεί τις βραδινές ώρες. Το κοινό αυτό αναζητά όλο και πιο πολύ εύκολες λύσεις για να καλύψει τη διατροφή του, αντικαθιστώντας γεύματα με σνακ και τη μαγειρική με έτοιμες λύσεις. Σύμφωνα με έρευνα του ΙΕΛΚΑ, το 25% δηλώνει ότι αντικαθιστά τα κύρια γεύματα με σνακ λόγω έλλειψης χρόνου.<sup>149</sup>

- Τουριστική Αγορά

Ο κλάδος του HO.RE.CA (Hotel – Restaurant – Cafe) 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.

- Ζήτηση νέων προϊόντων

Οι απαιτήσεις των καταναλωτών και οι τάσεις τα τελευταία χρόνια αφορούν στην αυξημένη ζήτηση για ποιοτικό "γρήγορο" φαγητό και για εξειδικευμένα προϊόντα. Αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι το λανσάρισμα προϊόντων που καλύπτει τις απαιτήσεις ευρύτερης μερίδας καταναλωτών. Προϊόντα με ποικιλία γεύσεων, με χαμηλά λιπαρά, χωρίς γλουτένη, αλλά και χορτοφαγικά ή vegan είναι κάποια από τα προϊόντα που αναζητά μεγάλη μερίδα του καταναλωτικού κοινού.<sup>150</sup>

- Προϊόντα με προσιτή τιμή

Ένας σημαντικός παράγοντας εδραίωσης των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών στην αγορά οφείλεται στην προσιτή τιμή τους. Τα προϊόντα του κλάδου διασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή σχέση "ποιότητας-τιμής", ικανοποιώντας έτσι το καταναλωτικό κοινό που στρέφεται όλο και περισσότερο σε value for money προϊόντα.<sup>151</sup> Επιπρόσθετα, στην αύξηση της ζήτησης συνέβαλλε και η οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών. Ο καταναλωτής, λόγω της μακροχρόνιας κρίσης της ελληνικής

<sup>149</sup> <https://www.in.gr/2019/11/17/health/nutrition/ereyna-oi-diatrofikes-kai-katanalotikes-synitheies-ton-ellinon/>

<sup>150</sup> <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

<sup>151</sup> ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

οικονομίας και της μείωσης των εισοδημάτων, έχει αλλάξει την καταναλωτική του συμπεριφορά. Ωθείται προς το τυποποιημένο έτοιμο φαγητό, αφού κατά κανόνα τα κατεψυγμένα κοστίζουν λιγότερο από τα νωπά τρόφιμα.<sup>152</sup>

- Μεγάλη διάρκεια ζωής

Η μεγάλη διάρκεια ζωής (συντήρησης) των κατεψυγμένων προϊόντων, καθιστά δυνατή την εξαγωγή τους από τις ελληνικές εταιρείες τυποποιημένων έτοιμων φαγητών. Συγκεκριμένα, η αγορά των κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης αυξάνει συνεχώς τις εξαγωγές της σε χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής και της Αυστραλίας.

- Βελτιωμένη αντίληψη καταναλωτών για τα κατεψυγμένα τρόφιμα

Η μεγαλύτερη επικοινωνιακή πρόκληση των τελευταίων ετών των επιχειρήσεων του κλάδου, ήταν η ανατροπή των παγιωμένων αντιλήψεων του κοινού περί διατροφικής ανωτερότητας των φρέσκων έναντι των κατεψυγμένων προϊόντων. Με τη συντονισμένη δράση των επιχειρήσεων του κλάδου (υψηλή ποιότητα και σταθερή γεύση προϊόντων), ανατράπηκε η άποψη περί κατωτερότητας της ποιότητας των κατεψυγμένων τροφίμων. Στην επιτυχία της εν λόγω στρατηγικής, συνέβαλε η προαγωγή των τεχνολογιών της κατάψυξης και του μάρκετινγκ (σωστή προώθηση και προβολή προϊόντων) των κατεψυγμένων τροφίμων, καθώς και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να προτείνουν λύσεις που να είναι κοντά σε αυτό που έχει συνηθίσει ο καταναλωτής ως χειροποίητο.<sup>153</sup>

#### 6.1.4 Απειλές

- Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής

Η γενικότερη στροφή που επικρατεί για μια πιο υγιεινή διατροφή θέτει εμπόδια στην απρόσκοπτη επέκταση της εξεταζόμενης αγοράς. Οι καταναλωτές είναι πιο συνειδητοποιημένοι σχετικά με το τι αναζητούν και διαβάζουν προσεκτικά τα συστατικά που αναγράφονται στις συσκευασίες. Οι βιταμίνες και τα συντηρητικά είναι ένα σημαντικό μέρος της πληροφορίας που αναζητούν οι Έλληνες κατά την αγορά ενός προϊόντος. Οι καταναλωτές έχουν εξειδικευμένες ανάγκες θέτοντας διαρκώς υψηλότερα ποιοτικά κριτήρια.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=20&arId=5700>

<sup>153</sup> <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=20&arId=8083>

<sup>154</sup> <https://www.shape.gr/diatrofi-adyntatisma/sosti-diatrofi/strofh-sthn-ygieinh-diatrofh-kanoy-n-oi-ellhnes-ereyna/2/>

- 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

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) που υπάρχουν στον κλάδο δημιουργούν μη ευνοϊκές συνθήκες στις εταιρείες. Τα PL προϊόντα έχουν ενισχύσει την παρουσία τους στην αγορά τα τελευταία χρόνια και ανταγωνίζονται τα επώνυμα προϊόντα σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες προϊόντων. Δεν έχει να κάνει τόσο με την 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.

- Ανάπτυξη αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις τυποποιημένων έτοιμων φαγητών είναι να αποκτήσουν μερίδιο από τα γεύματα που καταναλώνονται σε εστιατόρια fast food, διευρύνοντας έτσι τη γκάμα των προϊόντων τους. Επιπλέον, η εφαρμογή της πρακτικής του delivery από κάθε μορφής εστιατόριο, είναι μία συνθήκη που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις του κλάδου.<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> <https://www.tanea.gr/2005/03/19/economy/freska-kerdi-apo-tin-katapsyksi/>

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

### Ελληνική

- ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

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

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf)
- <http://newtimes.gr/alfa/>
- <https://www.fortunegreece.com/article/alfa-zimoni-ependisis-65-ekat-evro/>
- <https://www.kathimerini.gr/992517/article/epikairothta/ellada/oi-allages-stis-katanalwtikes-synh8eies-twn-ellhnwn---protimoyn-ta-ellhnika-proionta>
- <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-na-prospatheis-perissotero.html>
- <https://www.in.gr/2019/11/17/health/nutrition/ereyna-oi-diatrofikes-kai-katanalotikes-synitheies-ton-ellinon/>
- <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=5700>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=8083>
- <https://www.shape.gr/diatrofi-adyntisma/sosti-diatrofi/strofh-sthn-ygieinh-diatrofh-kanoy-n-oi-ellhnes-ereyna/2/>
- <https://www.tanea.gr/2005/03/19/economy/freska-kerdi-apo-tin-katapsyksi/>

## Κεφάλαιο 7

### Υφιστάμενη Στρατηγική της Alfa Pastry A.E.B.E.

#### 7.1 Αποστολή της εταιρείας

Η αποστολή της alfa πρεσβεύει: «Αποστολή μας είναι να δημιουργούμε ποιοτικά και γευστικά ελληνικά παραδοσιακά προϊόντα, με καινοτόμες ιδέες και εξαιρετικές μεθόδους παραγωγής, προσφέροντας ευκολία στους πελάτες μας».

#### 7.2 Στόχοι της εταιρείας

Οι στόχοι της alfa έχουν ως εξής:

1. Ισχυροποίηση και περαιτέρω διεθνοποίηση του brand name της Εταιρείας στο χώρο των κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.
2. Αύξηση του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες που ήδη η Εταιρεία δραστηριοποιείται.
3. Δημιουργία αντίστοιχα εξειδικευμένων προϊόντων και για άλλες αγορές πλην της ελληνικής.
4. Η σταδιακή είσοδος και σε άλλους υπο-κλάδους των τροφίμων και ποτών.

Το σύνολο των παραπάνω, θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών και εξασφαλίσεων, για το σύνολο των πελατών και των συνεργατών της Εταιρείας.<sup>156</sup>

#### 7.3 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο εταιρικής

Η alfa είναι μία δυναμικά αναπτυσσόμενη εταιρεία, η οποία παρουσιάζει ορθολογική διάρθρωση των περιουσιακών της στοιχείων και εργάζεται με κερδοφόρα αποτελέσματα. Ο κύκλος εργασιών της παρουσίασε αύξηση 12,11%, ενώ η εξαγωγική της δραστηριότητα αυξήθηκε κατά 25%, με τον τζίρο να προέρχεται κατά 1/3 περίπου από τις εξαγωγές.

Η εταιρεία έχει ολοκληρώσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, όσον αφορά την επέκταση των κτιριακών της εγκαταστάσεων και την αγορά νέου μηχανολογικού

---

<sup>156</sup> Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016



εξοπλισμού, καθιστώντας έτσι τη μονάδα παραγωγής της ανάμεσα στις πιο σύγχρονες στην Ευρώπη. Πρόκειται για κινήσεις που θα επιτρέψουν στην alfa, μεταξύ άλλων, μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα, εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση του κόστους παραγωγής, καθώς και δυνατότητα παραγωγής νέων προϊόντων.<sup>157</sup>

Η επιχειρησιακή στρατηγική της alfa είναι αυτή της ανάπτυξης. Στρατηγική προτεραιότητα αποτελεί η περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών της τόσο στην αγορά της Ελλάδας, όπου αποτελεί ηγέτιδα δύναμη στον κλάδο της κατεψυγμένης ζύμης, όσο και στο εξωτερικό. Η Εταιρεία δίνει έμφαση στο κομμάτι των εξαγωγών, προωθώντας τα προϊόντα της σε διεθνές επίπεδο. Η υψηλή ζήτηση των προϊόντων από τις αγορές του εξωτερικού, οι μη κορεσμένες αγορές και η υψηλή παραγωγική δυναμικότητα της alfa, δίνει τη δυνατότητα αύξησης της εξαγωγικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές της alfa ακολούθησαν ανοδική πορεία το 2019 παρουσιάζοντας αύξηση 39% σε σχέση με το 2018.<sup>158</sup>

Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου καθώς και η πρόβλεψη για διατήρηση αυτής στα επόμενα χρόνια, επιτρέπει στην Εταιρεία την ανάπτυξη κατακόρυφα. Συγκεκριμένα η alfa έχει δημιουργήσει το κατάστημα εστίασης «Alfa Pie House» στην Ουάσιγκτον των ΗΠΑ, κοντά στον Λευκό Οίκο. Το κατάστημα λειτουργεί από το 2015 και η Εταιρεία μελετά το ενδεχόμενο ίδρυσης και άλλων καταστημάτων στην αμερικανική πρωτεύουσα, καθώς και σε χώρες της Ευρώπης. Βασικός στόχος της alfa είναι να μεταδώσει σε πολυπολιτισμικό επίπεδο τις ελληνικές γεύσεις παγκοσμίως, προσφέροντας προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας.<sup>159</sup>

Οι προσπάθειες της εταιρείας για μελλοντική ανάπτυξη, θα συγκεντρωθούν στην ανάπτυξη νέων και καινοτόμων πρακτικών σε όλα τα επίπεδα (προϊόντα, συσκευασίες, διοίκηση, διανομή κ.λπ.), 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.

---

<sup>157</sup> <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/94004/frenaroy-n-oi-poliseis-tis-viomihani-as-alfa>

<sup>158</sup> <https://www.news247.gr/epixeiriseis/alfa-apo-tin-plateia-tis-kozanis-dipla-ston-leyko-oiko.6527429.html>

<sup>159</sup> <https://menshouse.gr/istories/106059/xekinise-planodios-gia-na-kataktisei-ton-kosmo-i-elliniki-etairia-poy-nostimeyei-pano-apo-35-chores>

Η αποτελεσματική εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, καινοτομία – ποιότητα, αύξησε τους ρυθμούς διείσδυσης των προϊόντων της alfa στην αγορά με αποτέλεσμα να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα προϊόντα της εταιρείας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η διοίκηση στοχεύει να διατηρήσει το όραμα της alfa ζωντανό και διαρκώς συνδεδεμένο με το μέλλον, διατηρώντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.<sup>160</sup>

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:

- Διατήρηση της παράδοσης, της ποιότητας και της υψηλής διατροφικής αξίας των προϊόντων της.
- Βαθιά κατανόηση των αναγκών των πελατών της και διαφύλαξη των συμφερόντων τους.
- Τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας και του κώδικα συναλλακτικής δεοντολογίας.
- Επένδυση στη γνώση με συνεχή εκπαίδευση των στελεχών της.
- Έρευνα καινοτόμων ιδεών με σεβασμό στην παράδοση.
- Η ισορροπημένη ικανοποίηση αναγκών των πελατών, μετόχων και στελεχών.<sup>161</sup>

Η αποτελεσματική εφαρμογή των ανωτέρω στρατηγικών θα εξασφαλίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα οδηγήσει την εταιρεία σε μια πορεία μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

#### **7.4 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής**

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον οργανισμό. Διακρίνεται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και η κάθε μία από αυτές σε δύο παραλλαγές,

---

<sup>160</sup> <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcm/alfa-diekdikei-kyriarho-rolo-stis-katepsygmenes-zymes-kai-pites.html>

<sup>161</sup> Capital Markets Experts, 2016, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα

τη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος και τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.<sup>162</sup>

Η επιχειρηματική στρατηγική της Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε είναι η διαφοροποίηση. Η καινοτομία εντάσσεται ολοκληρωτικά στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας. Οι σχεδιασμοί της αναφέρονται στην κάλυψη διάφορων ειδών κατεψυγμένων προϊόντων, σε καταναλωτές με διαφορετικές ανάγκες, επιχειρώντας να καλυφθούν με πρωτότυπα διαφοροποιημένα και κυρίως αποτελεσματικά προϊόντα.

Για να έχει επιτυχία μια στρατηγική διαφοροποίησης, θα πρέπει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία να είναι (actual value), ή να θεωρείται ότι είναι (perceived value), από τους πελάτες μοναδικό. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση που επιλέγει να χρησιμοποιεί τη διαφοροποίηση, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών, θα πρέπει να αναζητά πόρους μοναδικότητας που είναι χρονοβόρο ή ασύμφορο για τους ανταγωνιστές να συναγωνιστούν.<sup>163</sup>

Η alfa χρησιμοποιεί ως μέσο διαφοροποίησης τα καινοτόμα και πρωτότυπα προϊόντα που λανσάρει στην αγορά. Για παράδειγμα, το brand «Τα δικά μας γλυκά» είναι μια νέα κατηγορία κατεψυγμένων γλυκών, έτοιμων για ψήσιμο, που εισήγαγε πρώτη η alfa στην αγορά. Η επόμενη καινοτομία είναι η παραγωγή των έτοιμων φύλλων με την ονομασία «Τόσο Απλά». Το νέο προϊόν εξελίχθηκε σε best seller στην κατηγορία του, δίνοντας έτοιμα τα δύο φύλλα που χρειάζονται για την κατασκευή σπιτικής πίτας. Πρωτοπορία αποτέλεσε και το χάρτινο ταψάκι. Μια καινοτομία της alfa, για απευθείας ψήσιμο στο φούρνο, όταν οι ανταγωνιστές της ακόμα χρησιμοποιούν το αλουμινένιο.<sup>164</sup>

Ένα επιπλέον στοιχείο διαφοροποίησης είναι και η προέλευση των πρώτων υλών. Η alfa, μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση, χρησιμοποιεί εξ ολοκλήρου ελληνικές πρώτες ύλες από ντόπιους παραγωγούς. Στηρίζει τους μικρούς παραγωγούς που δραστηριοποιούνται, οι οποίοι στηρίζουν με τη σειρά τους την ελληνική ύπαιθρο.<sup>165</sup>

Η Εταιρεία θέλει συνεχώς να καινοτομεί με προϊόντα γευστικά και χρηστικά, ακολουθώντας τις πιο σύγχρονες διατροφικές συνήθειες. Η alfa έχει λάβει πολλαπλά βραβεία σε διεθνείς (ANUGA, PLMA Amsterdam) και εγχώριους θεσμούς (Greek

<sup>162</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

<sup>163</sup> Thomson, Strickland, Gamble, 2014, Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, 19th Edition, McGraw-Hill Irwin

<sup>164</sup> <https://www.toso-apla.gr/>

<sup>165</sup> <https://www.protagon.gr/themata/magazine/mpougatses-kai-kixi-kathe-mera-se-dnt-kai-lefko-oiko-44341028609>

Export Awards, True Leader - Icap Group, Made in Greece), τόσο για την καινοτομία των προϊόντων της όσο και για την επιχειρηματική της δραστηριότητα. <sup>166</sup>

## 7.5 Διαδικασίες της Alfa Pastry A.E.B.E.

Η ποιότητα της ζωής μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ποιότητα της διατροφής μας. Στην alfa έχουν έντονη την αίσθηση αυτής της ευθύνης. Η επιλογή των υλικών, οι υποδομές, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και το τελικό προϊόν υποδηλώνουν αυτό το μέλημα.

Όλες οι επιλογές της εταιρείας και η εφαρμογή τους στρέφονται γύρω από έναν στόχο. Τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων καθώς και τη διαρκή ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Όλα τα ανωτέρω προϋποθέτουν την εφαρμογή ποιότητας, προδιαγραφών και διαδικασιών.

Η alfa έχει ως βασικούς πυλώνες την καινοτομία, την εξωστρέφεια και την ποιότητα και ασφάλεια. Είναι σταθερά προσανατολισμένη στην έρευνα και την ανάπτυξη, διαθέτοντας όλους τους απαραίτητους πόρους, τόσο ανθρώπινους όσο και οικονομικούς. 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.

Η Εταιρεία τηρεί όλες τις αυστηρά υψηλές προδιαγραφές, που συνοδεύονται από τη διενέργεια συνεχών ελέγχων από το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό και εφαρμόζει πιστοποιημένα συστήματα ISO: 9001-2008, HACCP, IFS και BRC. Επιπλέον, έχει ενσωματώσει στο ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής Τροφίμων, καθώς και τη Μελέτη Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Προσδιορισμού κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP), το οποίο και εφαρμόζει σε όλες τις διεργασίες που αφορούν τα προϊόντα της, από την ανάπτυξη και το σχεδιασμό του προϊόντος, έως την τελική διάθεσή του στον εκάστοτε πελάτη. <sup>167</sup>

Η ισχυρή διεθνής παρουσία της alfa δεν θα μπορούσε να μη συνοδεύεται και από μία αντίστοιχη συμμετοχή σε εκθέσεις και διαγωνισμούς. Τα τελευταία έτη, ενίσχυσε την εξωστρέφεια της τόσο με προσλήψεις προσωπικού στο τμήμα εξαγωγών, όσο και με την αύξηση του προϋπολογισμού των διεθνών εκθέσεων. Η alfa έχει επενδύσει στη διεθνή επέκταση από τη δεκαετία του 1990, ενώ από πολύ νωρίς, στα τέλη της δεκαετίας του 90, η εταιρεία συμμετείχε στην Annuga, τη μεγαλύτερη και

<sup>166</sup> <https://www.documentonews.gr/article/xryso-self-serbis-excellence-award-gia-ta-pitatakia-ths-alfa-h-etairaia-apespase-epishs-ashmenio-brabeio-gia-tis-megales-pites-ths>

<sup>167</sup> <https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>

σημαντικότερη διεθνή έκθεση τροφίμων και ποτών. Το 30% του τζίρου της προέρχεται από τις εξαγωγές, ενώ στόχος της Εταιρείας είναι ο τριπλασιασμός αυτών σε αξία τα επόμενα έτη. Κάθε χρόνο συμμετέχει με επιτυχία σε περισσότερες από πέντε διεθνείς εκθέσεις, σε όλες τις ηπείρους, και βραβεύεται τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις συσκευασίες της.<sup>168</sup>

## 7.6 Αξιολόγηση και έλεγχος της Alfa Pastry A.E.B.E.

Η εικόνα του 2017 έδειξε σημάδια ανάκαμψης στα έτοιμα φαγητά, λόγω της προβλεπόμενης επιστροφής της ελληνικής οικονομίας σε ρυθμούς ανάπτυξης που ήταν μεγαλύτεροι του 1%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η δραστηριότητα ορισμένων επιχειρήσεων του κλάδου, που αφορά την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό αλυσίδων super market. Η γεωγραφική εξάπλωση των καταστημάτων των συγκεκριμένων αλυσίδων, σε συνδυασμό με την όλο και μεγαλύτερη επέκτασή τους στον ευρύτερο τομέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενισχύει και τα εξεταζόμενα προϊόντα. Οι πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (PL) αυξήθηκαν κατά 18,6% σε αξία και 12% σε όγκο. Στην κατηγορία της κατεψυγμένης ζύμης, το μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έχει ξεπεράσει το 50%, αντικατοπτρίζοντας την ωριμότητα του κλάδου, και αναμένεται να ενισχύσει τη δυναμική των βασικών παιχτών των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Τα οικονομικά αποτελέσματα της alfa για το 2019 δείχνουν μια αύξηση τζίρου της τάξης του 17,4%, ενώ τα καθαρά κέρδη προ φόρων παρουσίασαν αύξηση κατά 35,5%. Σημαντική ήταν και η αύξηση μεριδίων στις βασικές αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Εταιρεία, αγγίζοντας το 13,4%. Ως προς την αύξηση μεριδίων, σημαντικό ρόλο παίζει η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της alfa, με τη δημιουργία περισσότερων από 55 νέων προϊόντων, αλλά και την είσοδο στην κατηγορία των γλυκών. Επιπλέον, σημειώθηκε αύξηση ύψους 6,4% στα σημεία διανομής των προϊόντων, συνολικά και για το food service και τη λιανική. Τέλος, η alfa έχει προγραμματίσει επενδυτικό πλάνο 3 εκ. € για το 2020, που αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της Εταιρείας.<sup>169</sup>

Οι σχετικές πωλήσεις της alfa το 2019 παρουσίασαν αύξηση σε σχέση με την χρήση του 2018. Ειδικότερα:

- **Πωλήσεις:** Ο κύκλος εργασιών παρουσίασε αύξηση 12,11% και διαμορφώθηκε σε 37,24 εκ.€ αντί των 31,72 εκ.€ του 2018.

<sup>168</sup> <https://www.mononews.gr/business/alfa-pie-home-ellinikes-pites-pou-kerdisan-ton-ompama>

<sup>169</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

- Το **μικτό κέρδος** του Ομίλου και της Εταιρείας ανήλθε σε 15,1 εκ.€ αντί των 13,09 εκ.€ του 2018.
- Τα **κέρδη προ φόρων**, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 3,94 εκ.€ αντί των 2,91 εκ.€ του 2018.
- Ο **μακροπρόθεσμος δανεισμός** διαμορφώθηκε σε 2,01 εκ.€ αντί των 3,21 εκ.€ του 2018
- Τα **ίδια κεφάλαια** κατά την 31.12.2019 για τον Όμιλο και την Εταιρεία ανέρχονται σε ποσό 38,38 εκ.€ έναντι 35,36 εκ.€ της προηγούμενης χρήσεως.

Η οικονομική κατάσταση του Ομίλου και της Εταιρείας κατά την 31.12.2019 κρίνεται ικανοποιητική.<sup>170</sup> Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζονται οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες του Ομίλου και της Εταιρείας για τις χρήσεις 2019 και 2018:

**Πίνακας 7.1:** Σημαντικότεροι Αριθμοδείκτες της Alfa Pastry A.E.B.E.

<b>Αριθμοδείκτες Οικονομικής Απόδοσης και Διάρθρωσης</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Γενική ρευστότητα	2,71	2,50
Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων / Συνολικά έσοδα	11%	9%
Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως προ φόρων/ίδια κεφάλαια	10%	8%
Μικτά αποτελέσματα / Συνολικά έσοδα	41%	41%
Κυκλοφορούν ενεργητικό / Σύνολο ενεργητικού	53%	53%
Ίδια κεφάλαια / Σύνολο υποχρεώσεων	249%	214%
Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	271%	250%

**Πηγή:** [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

<sup>170</sup> [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

## Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

- Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016

### Ξενόγλωσση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson
- Thomson, Strickland, Gamble, 2014, Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, 19th Edition, McGraw-Hill Irwin

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/94004/frenaroy-n-oi-poliseis-tis-viomihantias-alfa>
- <https://www.news247.gr/epixeiriseis/alfa-apo-tin-plateia-tis-kozanis-diplaston-leyko-oiko.6527429.html>
- <https://menshouse.gr/istories/106059/xekinise-planodios-gia-na-kataktiseiton-kosmo-i-elliniki-etairia-poy-nostimeyei-pano-apo-35-chores>
- <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/alfa-diekdikeyriarho-rollo-stis-katepsygmenes-zymes-kai-pites.html>
- <https://www.toso-apla.gr/>
- <https://www.protagon.gr/themata/magazine/mpougatses-kai-kixi-kathe-merase-dnt-kai-lefko-oiko-44341028609>
- <https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>
- <https://www.mononews.gr/business/alfa-pie-home-ellinikes-pites-pou-kerdisan-ton-ompama>
- <https://www.documentonews.gr/article/xryso-self-serbis-excellence-award-gia-ta-pitatakia-ths-alfa-h-etairia-apespase-epishs-ashmenio-brabeio-gia-tis-megales-pites-ths>
- [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)

## Κεφάλαιο 8

### Προτάσεις – Συμπεράσματα

#### 8.1 Εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής με τη χρήση μήτρας TOWS

Η ανάλυση TOWS εξετάζει τους όρους της ανάλυσης SWOT συσχετίζοντάς τους ανά ζεύγη και ενσωματώνοντας τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως φαίνεται στον πίνακα 8.1.

Με τη βοήθεια της μήτρας TOWS θα διαμορφώσουμε τις εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής για την alfa pastry A.E.B.E. 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).<sup>171</sup>

##### 8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO

Η alfa pastry είναι μια εταιρεία με μακρόχρονη παρουσία στο χώρο των κατεψυγμένων προϊόντων, καταφέροντας να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name βάσει του οποίου έχει αποκτήσει πιστούς καταναλωτές και έχει εδραιωθεί στα σημεία πώλησης όλων των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου της χώρας. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων της, να τα εισάγει εύκολα στην αγορά και να καλύπτει έτσι μεγαλύτερο πεδίο προτιμήσεων, με ευεργετικά αποτελέσματα για τον κύκλο εργασιών της. Ταυτόχρονα, ενισχύει συνεχώς την παρουσία της στις αγορές του εξωτερικού αποτελώντας μια από τις πιο δυναμικές εξαγωγικές επιχειρήσεις της χώρας.

Η εφαρμογή πρότυπων μεθόδων τόσο στην παραγωγή όσο και στον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων, ευνοεί τη διεξόδου και την εδραίωσή της στις απαιτητικές αγορές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής.

Διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, όπου οι γραμμές παραγωγής της έχουν υπερσύγχρονο εξοπλισμό που της επιτρέπει να επιτυγχάνει υψηλές επιδόσεις

---

<sup>171</sup> <https://businessrev.gr/2020/03/29/%CF%84%CE%B9%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-tows/>



παραγωγής και παραγωγικότητας. Η παρουσία της σε ένα εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης της παρέχει σχετικά γρήγορα πληροφορίες που αφορούν στις διατροφικές συνήθειες και προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τη στρατηγική της, έτσι ώστε να διατηρεί το πλεονέκτημα της γρήγορης ανταπόκρισης. Έτσι, μπορεί να εισέλθει πιο δυναμικά σε άλλους υπο-κλάδους τροφίμων, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις διατροφής και τους γρήγορους ρυθμούς ζωής των καταναλωτών. Επιπλέον, μπορεί να προσθέτει στη γκάμα των προϊόντων της, νέα εξειδικευμένα είδη τα οποία απευθύνονται σε ειδικών απαιτήσεων καταναλωτές, π.χ με δυσανεξία στη γλουτένη ή διαβητικούς, που ίσως να αποτελούν μικρή αγορά, αλλά βελτιώνουν το κοινωνικό αποτύπωμα της εταιρείας και κατά συνέπεια την εικόνα της.

Η εταιρεία πρέπει να αξιοποιήσει το εκτεταμένο δίκτυο διανομής και τα σημεία πώλησης, ώστε με τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων της, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, προσελκύοντας καταναλωτές με ειδικές διατροφικές προτιμήσεις και ανάγκες, καθώς και αυτούς που εξυπηρετούνται από μικρές, τοπικής εμβέλειας, εταιρείες.

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

### **8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST**

Η εδραιωμένη θέση της εταιρείας στην αγορά και η ισχυρή χρηματοοικονομική της θέση της δίνουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει τις πιέσεις του ανταγωνισμού. Η εφαρμογή και τήρηση διεθνών προτύπων ποιότητας για την παραγωγή των προϊόντων της, ενισχύει την παρουσία της στις αγορές του εξωτερικού όπου κινείται ανοδικά, γεγονός που της επιτρέπει να αντιμετωπίζει και να απορροφά τις όποιες πιέσεις δέχεται στην εσωτερική αγορά, κυρίως από τη μείωση της αγοραστικής ικανότητας των καταναλωτών.

Τα χιλιάδες σημεία λιανικής πώλησης προϊόντων ζύμης ανά τη χώρα αποτελούν επίσης παράγοντα πίεσης αφού καλύπτουν μεγάλο μέρος της αγοράς. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η Εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως σε μεγάλα σημεία λιανικής πώλησης και σε κάποια μικρότερα. Η alfa διαθέτει σειρά προϊόντων HO.RE.CA τα οποία απευθύνονται σε εστιατόρια, καφέ και catering. Η υπεραξία από τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών είναι οι ευκαιρίες που αναδύονται για την περαιτέρω διεύρυνση της Εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο. Ένας κλάδος που μπορεί να

αποφέρει υψηλά κέρδη για την alfa, καθώς το αναγνωρίσιμο σήμα της alfa pastry, σε συνδυασμό με την παραγωγική της ικανότητα και το δίκτυο διανομής που διαθέτει, αποτελούν ασφαλείς προϋποθέσεις για συνεργασίες με πολλές εταιρείες στο χώρο του λιανεμπορίου.

Επίσης, με καινοτομίες και διαφοροποιήσεις τόσο στα παραγόμενα προϊόντα όσο και στις μεθόδους προώθησης μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στον ανταγωνισμό. Η alfa pastry εκτός από την παραγωγή προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης μπορεί να επεκταθεί και σε άλλους υποκλάδους των τροφίμων, εκμεταλλευόμενη τόσο το brand name της όσο και τη θέση της στην αγορά, ώστε να αυξήσει το μερίδιό της και να αντιμετωπίσει την πίεση από τους ανταγωνιστές της. Ήδη τα τελευταία έτη έχει κάνει σταδιακή είσοδο, εισάγοντας νέα προϊόντα στην κατηγορία των «σνακ», όπως τα pitatakia και τις τортίγιες.<sup>172</sup>

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

### **8.1.3 Εναλλακτικές στρατηγικές WO**

Η εξάρτηση του κύκλου εργασιών της alfa pastry μόνο από προϊόντα κατεψυγμένης ζύμης, την κάνει να υστερεί σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της, οι οποίοι επεκτείνονται και στην παραγωγή περαιτέρω κατεψυγμένων προϊόντων όπως λαχανικών, κρέατος κ.α.

Διέξοδος σε αυτή την πίεση αποτελεί η αύξηση των εξαγωγών, όπου η alfa, θέλοντας να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να μεγαλώσει τα όρια ανάπτυξής της, έχει κάνει σημαντικά βήματα στις αγορές της Αμερικής, της Ευρώπης και της Αυστραλίας, με τον τζίρο της να προέρχεται κατά 1/3 περίπου από αυτές. Η alfa, στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης και δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων, έχει σχεδιάσει ειδικά προϊόντα που κατευθύνονται αποκλειστικά στις ξένες αγορές. Ένα από αυτά είναι η πίτα με γέμιση ελληνική σαλάτα, η οποία είναι πολύ διαδεδομένη μεταξύ των ξένων καταναλωτών.<sup>173</sup>

Επιπλέον, η κίνηση της alfa να ανοίξει το πρώτο κατάστημα στις Η.Π.Α. με δικά της προϊόντα, της αποδείχθηκε κερδοφόρα. Η απήχηση του καταστήματος μεγαλώνει μέρα με τη μέρα, καθώς καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία του εγχειρήματος έπαιξε η στροφή των Αμερικανών στη μεσογειακή διατροφή.

<sup>172</sup> <https://www.alfapastry.com/el/tortiges>

<sup>173</sup> <https://www.mononews.gr/business/alfa-pie-home-ellinikes-pites-pou-kerdisan-ton-ompama>

Η λειτουργία νέων καταστημάτων, τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ευρώπη, είναι ένα εγχείρημα που θα διατηρήσει τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της Εταιρείας και θα αυξήσει τα μερίδια αγοράς στο εξωτερικό.

Συνοπτικά, προτείνεται μια επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρήσει την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης.

#### **8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT**

Βασικοί ανταγωνιστές της alfa, στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων φαγητών, δραστηριοποιούνται στην παρασκευή κατεψυγμένων προϊόντων όπως κρέας και λαχανικά, αποκομίζοντας υψηλά κέρδη από τα προϊόντα αυτά.

Η έλλειψη δραστηριότητας της Εταιρείας σε άλλες κατηγορίες κατεψυγμένων προϊόντων, την αναγκάζει να βρει διέξοδο στη δραστηριοποίηση στις αγορές του εξωτερικού. Η ζήτηση των κατεψυγμένων προϊόντων πίτας είναι συνεχώς αυξανόμενη, γεγονός που επιτρέπει στην alfa να αυξήσει περαιτέρω το μερίδιο αγοράς της στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη των εξαγωγών καθώς και η δημιουργία νέων καταστημάτων με δικά της προϊόντα στο εξωτερικό, θα προσέφερε ευκαιρίες ανάπτυξης και υψηλά κέρδη.

Συνοψίζοντας, προτείνεται μια επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρήσει την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης.

Πίνακας 8.1: Μήτρα TOWS alfa pastry

<p><u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ</u> <u>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u></p> <p><u>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ</u> <u>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u></p>	<p>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)</p>	<p>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)</p>
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών</li> <li>·Τουριστική αγορά</li> <li>·Ζήτηση νέων προϊόντων</li> <li>·Προϊόντα με προστιθέτιμη</li> <li>·Μεγάλη διάρκεια ζωής</li> <li>·Βελτιωμένη αντίληψη καταναλωτών για τα κατεψυγμένα τρόφιμα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής</li> <li>·Ισχυρή παρουσία στην εγχώρια αγορά</li> <li>·Ελληνικό προϊόν</li> <li>·Άνθρωπος - Ηγέτης</li> <li>·Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός</li> <li>·Πιστοποιημένα προϊόντα</li> <li>·Καινοτομία</li> </ul> <p><u>Επιχειρησιακή Στρατηγική:</u> Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης προϊόντων</p> <p><u>Επιχειρηματική Στρατηγική:</u> Διαφοροποίησης</p>	<p>·Λειτουργία μόνο στην κατεψυγμένη αρτοποιία</p> <p><u>Επιχειρησιακή Στρατηγική:</u> Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός</p> <p><u>Επιχειρηματική Στρατηγική:</u> Διαφοροποίησης</p>
<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Τάση για υγιεινό τρόπο ζωής</li> <li>·Υψηλές προδιαγραφές ποιότητας</li> <li>·Private Label</li> <li>·Ανάπτυξη αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης</li> </ul>	<p><u>Επιχειρησιακή Στρατηγική:</u> Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς και ανάπτυξης νέων προϊόντων</p> <p><u>Επιχειρηματική Στρατηγική:</u> Διαφοροποίησης</p>	<p><u>Επιχειρησιακή Στρατηγική:</u> Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς</p> <p><u>Επιχειρηματική Στρατηγική:</u> Διαφοροποίησης</p>

## 8.2. Συμπεράσματα

Από τη συνολική εικόνα της στρατηγικής ανάλυσης που προηγήθηκε, διαφαίνεται πως η alfa pastry ακολουθεί μια στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός βασισμένη στην εξωτερική ανάπτυξη. Η εύρεση των ευκαιριών και απειλών, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών, οδήγησε στην κατασκευή της μήτρας TOWS. Η εν λόγω μεθοδολογία, όχι μόνο επιβεβαίωσε την ήδη ακολουθούμενη στρατηγική της εταιρείας, αλλά ανέδειξε και πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές.

Έτσι, ως προς την επιχειρηματική της στρατηγική, εκτιμάται πως η εταιρεία δύναται να ακολουθήσει περαιτέρω τη στρατηγική συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς, με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός με εξωτερική ανάπτυξη, σε μια προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς της στις αγορές του εξωτερικού. Ταυτόχρονα, να ακολουθήσει και την εσωτερική ανάπτυξη, δημιουργώντας συνεργασίες με εταιρείες στο χώρο του λιανεμπορίου.

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.

## Βιβλιογραφία 8<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://businessrev.gr/2020/03/29/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-tows/>
- <https://www.mononews.gr/business/alfa-pie-home-ellinikes-pites-pou-kerdisan-ton-ompama>
- <https://www.alfapastry.com/el/tortiges>

## Συνολική Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2004, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015, Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μπένου Ε., Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα
- ICAP, 2018, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- ICAP, 2008, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα
- Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό: Ο Αρτοποιός, Κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, Σεπτέμβρης-Οκτώβρης 2018
- Capital Markets Experts, Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020, Αθήνα, 2016
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson
- Thomson, Strickland, Gamble, 2014, Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, 19th Edition, McGraw-Hill Irwin

### Ξενόγλωσση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson
- Michael E. Porter, 1998, "Competitive Strategy", Free Press, New York
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2006, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10th Edition, Prentice Hall
- Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage.", Journal of Management, 19

- Thomson & A. J. Strickland, 1993, Strategic Management: Concepts and Cases, 7<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin, INC
- Mafon A. Carpenter & Wm. Gerard Sanders, 2007, Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective, Pearson Prentice Hall
- David F. R. , 1997, Strategic Management, Prentice Hall
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2018, Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability 15th Edition, Pearson, New York
- Michael E. Porter, 1998, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

- [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_01072019\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_01072019_REP_GR.pdf)
- <http://newtimes.gr/alfa/>
- <http://opsiktikos.gr/i-vathia-katapsiksi-ton-proionton-zimis/>
- <http://selfservice.gr/default.asp?la=1&arId=1179&pid=9&remind=2>
- <http://www.economy365.gr/article/92085/poia-etaireia-katehei-50-tis-agogas-katepsygmenon-lahanikon-kai-proionton>
- <http://www.elzoni.gr/html/ent/248/ent.88248.asp>
- <http://www.ielka.gr/?p=1901>
- <http://www.ielka.gr/?p=2189>
- <http://www.ielka.gr/?p=2577>
- <http://www.oecd.org/economy/surveys/Greece-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>
- <http://www.prlogos.gr/%ce%ba%ce%b1%ce%bb%cf%8d%cf%84%ce%b5%cf%81%ce%b7-%ce%b3%ce%b9%ce%b1-%cf%84%ce%bf-%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%8c-%ce%b7-%cf%84%ce%b1%ce%b9%ce%bd%ce%af%ce%b1-%ce%b1%ce%b8%ce%b1%ce%bd%ce%ac%cf%83/>
- <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=1179&la=1>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=5700>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=8083>
- <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=20&arId=8740&ss=%EA%E1%F4%E5%F8%F5%E3%EC%E5%ED%E7+%E6%F5%EC%E7>



- <https://bizexperts.eu/%CE%BF-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82loukoumi-project/>
- <https://bizexperts.eu/%CE%BF-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82loukoumi-project/>
- <https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>
- <https://businessrev.gr/2020/03/29/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-tows/>
- [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82\\_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82_%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B8%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)
- <https://freshbakery.gr/katepsygmena-proionta-zymis-vasika-stichia-agogas-ikonomika-megethi-exagogikes-prooptikes/>
- <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>
- <https://homework1.com/business-environment-homework-help/impact-of-natural-environment-on-business/>
- <https://kozan.gr/archives/247399>
- <https://m.naftemporiki.gr/story/1243889/oi-foroi-pagosan-tin-anaptuksiaki-poreia-tis-agogas-ton-katepsugmenon>
- <https://madeingreeceawards.gr/nikites-2019/>
- <https://marketingweek.gr/etima-gevmeta-i-efkoli-lysi-sti-sitis/>
- <https://marketingweek.gr/etimes-zymes-pites-orexi-gia-keno/>

- <https://menshouse.gr/istories/106059/xekinise-planodios-gia-na-kataktisei-ton-kosmo-i-elliniki-etairia-poy-nostimeyei-pano-apo-35-chores>
- <https://ontoreason.com/what-is-strategy-management-and-why-is-it-important/>
- <https://panjiva.com/Alfa-Pastry-Creations-Llc/5695514>
- [https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS\\_76\\_WEB.pdf](https://repo.freshbakery.gr/ARTOPOIOS_76_WEB.pdf)
- [https://www.academia.edu/7757790/Strategic\\_Analysis\\_of\\_Greek\\_Pastry\\_Industry\\_Alfa\\_Pastry\\_SA\\_case\\_study](https://www.academia.edu/7757790/Strategic_Analysis_of_Greek_Pastry_Industry_Alfa_Pastry_SA_case_study)
- <https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>
- <https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>
- <https://www.alfapastry.com/el/egkatakastaseis-diktyo-poliseon>
- <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>
- <https://www.alfapastry.com/el/oi-anthropoi-mas>
- <https://www.alfapastry.com/el/orama-mas>
- <https://www.alfapastry.com/el/proionta-lianikis>
- <https://www.alfapastry.com/el/ta-dika-mas-glyka-apo-tin-alfa>
- <https://www.alfapastry.com/el/tortiges>
- <https://www.alfapastry.com/el/vraveia>
- [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019\\_0.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/alfa_annual_report_31.12.2019_0.pdf)
- [https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa\\_annual\\_report\\_31.12.2019.pdf](https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf)
- <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/%CF%83%CE%BF%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84-%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82-2,5-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BD%CE%BD%CE%B5%CE%AC%CE%BC%CE%B7%CE%BD%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-2019.html>
- <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/alfa-diekdikei-kyriarho-rolo-stis-katepsygmenes-zymes-kai-pites.html>
- <https://www.businessnews.gr/el/prosopa/athanasios-koykoytaris-alfa-oi-prokliseis-se-kanoy-n-na-prospatheis-perissotero.html>
- <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3400033/otan-to-etoimo-fagito-exei-psomi>
- <https://www.capital.gr/oikonomia/3375600/alpha-bank-giati-beltionetai-to-oikonomiko-klima-stin-ellada-oi-arnitikoi-kindunoi>
- <https://www.cmetaxas.gr/projects?focus=1573578093180>

- <https://www.dis.com.gr/el/?s=alfa+pastry&lang=el>
- <https://www.dis.com.gr/el/solutions/innovative-erp/>
- <https://www.documentonews.gr/article/xryso-self-serbis-excellence-award-gia-ta-pitatakia-ths-alfa-h-etaireia-apespase-epishs-ashmenio-brabeio-gia-tis-megales-pites-ths>
- <https://www.ermisawards.gr/gr/vraveia/vraveia/>
- [https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450\\_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores](https://www.ethnos.gr/oikonomia/73450_meleti-gia-tis-ellinikes-exagoges-trofimon-kai-poton-oi-anerhomenes-agores)
- <https://www.fortunegreece.com/article/alfa-zimoni-ependisis-65-ekat-evro/>
- <https://www.growthawards.gr/prokrithentes-2018/>
- <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/510129c4-d278-40e7-8009-e77fc230adef/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%9C%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%92%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%97%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%9F%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%9A%CE%9F.pdf>
- <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/23-news/arthrografia/9423-frozen-foods5>
- <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements>
- <https://www.iefimerida.gr/news/326335/para-tin-krisi-oi-ellines-xodeyoyn-65-dis-ton-hrono-gia-etoimo-fagito-ti-agorazoyn-lista>
- <https://www.in.gr/2018/07/18/economy/oikonomikes-eidiseis/kerdizoun-edafos-ta-eponyma-proionta/>
- <https://www.in.gr/2019/11/17/health/nutrition/ereyna-oi-diatrofikes-kai-katanalotikes-synitheies-ton-ellinon/>
- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/94004/frenaroy-n-oi-poliseis-tis-viomihantias-alfa>
- <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- <https://www.kathimerini.gr/821201/article/oikonomia/epixeirhseis/poioi-kladoi-xyph8kan-perissotero--apo-thn-oikonomikh-krish-sthn-ellada>
- <https://www.kathimerini.gr/992517/article/epikairothta/ellada/oi-allages-stis-katanalwtikes-synh8eies-twn-ellhnwn---protimoyn-ta-ellhnika-proionta>

- <https://www.kathimerini.gr/economy/business/402134/mikri-ptosi-stis-poliseis-etoimon-fagiton-tin-teleytaia-dietia/>
- [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf)
- <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>
- <https://www.liberal.gr/economy/alfa-zumi-to-diamanti-tis-kozanis-se-35-chores-kai-tesseris-ipeirous/185346>
- <https://www.makthes.gr/kerdizei-synechos-edafos-i-agora-etoimoy-fagitoystin-ellada-146340>
- <https://www.makthes.gr/ta-ellinika-trofima-poy-protagonistoyn-stis-exagoges-243846>
- <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>
- <https://www.mikrometoxos.gr/koykoystaris-alpha-to-2017-ebitda-2-9-ekat-kerdi-1-3-ekat-kai-enischysi-idion-kefalaion-to-2017/>
- [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)
- <https://www.mononews.gr/business/alfa-pie-home-ellinikes-pites-pou-kerdisanton-ompama>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1447155/pos-meionetai-i-aner-gia-stin-ellada>
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1528644/eurostat-sto-169-i-anageria-stin-ellada-ton-ioulio>
- <https://www.news247.gr/epixeiriseis/alfa-apo-tin-plateia-tis-kozanis-dipla-ston-leyko-oiko.6527429.html>
- <https://www.oae.gr/oae/media/YGEIONOMIKI1.pdf>
- <https://www.protagon.gr/themata/magazine/mpougatses-kai-kixi-kathe-mera-se-dnt-kai-lefko-oiko-44341028609>
- <https://www.shape.gr/diatrofi-adyntisma/sosti-diatrofi/strofh-sthn-ygieinh-diatrofh-kanoy-n-oi-ellhnes-ereyna/2/>
- <https://www.smartdraw.com/pest-analysis/>
- <https://www.solidhavas.gr/work/770/alfa-pastry-you-get-alfa-pies>
- <https://www.statistics.gr/documents/20181/f692a045-65fc-40af-96c8-bfdb073ecbea>
- [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_pu](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN_javax.faces.resource=document&documents_WAR_pu)

[blicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_In=downloadResources&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_documentID=359962&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN\\_locale=el](#)

- <https://www.supermarketawards.gr/>
- <https://www.tanea.gr/2001/02/17/economy/ekriksi-stis-eisagwges-katepsygmenwn-trofimwn/>
- <https://www.tanea.gr/2005/03/19/economy/freska-kerdi-apo-tin-katapsyksi/>
- <https://www.toolshero.com/leadership/organizational-culture-model-schein/>
- <https://www.toso-apla.gr/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=lyCWH0VbYrw>