



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(πρώην Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής – Μεσολόγγι)**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΜΕΛΛΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΑΠΑΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΠΕΤΡΟΣ**

2022

Table of Contents

1	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
2	ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ ΑΡΧΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	6
2.1	Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	6
2.2	Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΑΘΩΝ	8
2.3	Η ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	12
2.4	ΤΟΞΟΕΙΔΗΣ ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΤΙΜΗ.....	13
2.5	ΣΗΜΕΙΑΚΗ ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΤΙΜΗ.....	14
2.6	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	16
3	ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	19
3.1	ΜΙΑ ΜΟΡΦΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	19
3.2	ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	19
3.3	ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	21
4	ΚΛΑΔΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΈΤΟΙΜΩΝ ΦΑΓΗΤΩΝ	24
4.1	ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	24
4.2	ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	25
4.3	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	26
4.4	Η ΖΗΤΗΣΗ ΕΤΟΙΜΩΝ ΦΑΓΗΤΩΝ	27
4.5	ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΦΑΓΗΤΩΝ	28
4.6	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ	29
4.7	ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΤΟΙΜΩΝ ΦΑΓΗΤΩΝ-ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ	30
4.8	ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	33
4.9	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	34
4.10	ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	35
5	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε	41
5.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	41
5.2	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	41
5.3	Ο ΟΜΙΛΟΣ	43
5.4	ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	44
5.5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	44
5.6	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	45
5.7	ΌΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	46
5.8	ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	46
5.9	ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ.....	47
5.10	ΕΓΓΥΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	48
5.11	ΈΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	49
5.12	ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	49
6	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	52
	52
6.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ SOCIAL MEDIA.....	53
7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
7.1	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΜΗΤΡΑΣ TOWS	56
7.2	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO.....	56

7.3	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST	57
7.4	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO	58
7.5	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT.....	59
7.6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		61

1 Περίληψη

Η παρούσα μελέτη που διεξήχθη μέσα στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας με θέμα 'Η επιχείρηση στο πλαίσιο του μονοπωλιακού ανταγωνισμού' περιλαμβάνει την καταγραφή ενός συνόλου πληροφοριών και κανόνων, που σκοπό έχουν να καταστήσουν κατανοητή την έννοια της αγοράς, του ανταγωνισμού, των μορφών αγοράς, του συστήματος τιμολόγησης και ειδικότερα την ανταγωνιστική αγορά. Μέσα στη μελέτη συμπεριλαμβάνονται, επίσης, κάποιες βασικές έννοιες, για την κατανόηση του αντικειμένου και κάποιες βασικές αρχές της οικονομικής θεωρίας. Αναλύεται το περιβάλλον μιας επιχείρησης και το περιεχόμενο. Με γνώμονα την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, εξάγουμε συμπεράσματα για το πώς μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο πλαίσιο του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, αντιμετωπίζει τον υφιστάμενο ή προβλεπόμενο ανταγωνισμό. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα σημεία που αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία αυτές οι επιχειρήσεις, στη διαφήμιση, στην διαφοροποίηση του προϊόντος και στην υιοθέτηση ελκυστικών τρόπων πώλησης. Αναλύονται τα βήματα ανάπτυξης στρατηγικής δράσεων στο μάρκετινγκ, τα πλεονεκτήματα δραστηριοποίησης στο διαδύκτιο και γιατί η δραστηριοποίηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει καθοριστική επίδραση στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σκοπός, λοιπόν αυτής της μελέτης, είναι να συμπεράνουμε μέσα από την αξιολόγηση και την ανάλυση πώς μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάνοντας χρήση ενός εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού που αναλύει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης, καταλήγοντας στην ανάπτυξη ενός επιχειρησιακού σχεδίου προκειμένου να ολοκληρώσει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

2 Προσφορά και ζήτηση αρχική θεώρηση

2.1 Ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης

Το σύστημα τιμολόγησης είναι ένας μηχανισμός συντονισμού των οικονομικών αποφάσεων μεταξύ οικονομικών μονάδων και ατόμων, ο οποίος οδηγεί σε αυτορρύθμιση του οικονομικού συστήματος. Με άλλα λόγια, το σύστημα τιμολόγησης είναι ένας τρόπος για την κοινωνία να καθορίζει οικειοθελώς και άορατα τι, πώς και για ποιον. Πώς όμως ρυθμίζεται το ίδιο το σύστημα τιμολόγησης; Πώς ρυθμίζονται οι τιμές που το απαρτίζουν; Προς το παρόν, αρκεί να πούμε ότι ρυθμίζονται στο πλαίσιο του μοντέλου προσφοράς και ζήτησης. Αυτός είναι ο «νόμος της προσφοράς και της ζήτησης», που είναι ο βασικός νόμος της οικονομικής ανάλυσης. Σύμφωνα με αυτόν τον νόμο, η τιμή κάθε εμπορεύματος καθορίζεται από την εξίσωση προσφοράς και ζήτησης αυτού του εμπορεύματος.

Έχουν όλα τα αγαθά τιμές;

Όχι, δεν έχουν όλα τα αγαθά τιμές. Η τιμή των αγαθών είναι αυτή που ανταλλάσσεται. Τα περισσότερα αγαθά είναι σε περιορισμένες ποσότητες σε σχέση με τους ανθρώπους που θα μπορούσαν να τα χρησιμοποιήσουν. Τα εμπορεύματα που διακινούνται είναι εμπορεύματα. Υπάρχουν και αγαθά σε επάρκεια. Ο αέρας που αναπνέουμε είναι σημαντικός. Αυτά τα αγαθά ονομάζονται δωρεάν αγαθά και δεν έχουν τιμές. Η ύπαρξη δωρεάν αγαθών τα καθιστά ασύφορα στην πώλησή τους, και ως εκ τούτου δεν είναι πολύτιμα. Αλλά και το γεγονός ότι κάθε εμπόρευμα (οικονομικό αγαθό) δεν είναι αποτέλεσμα παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα Γη (κυρίως). Στα οικονομικά, μόνο τα πράγματα με τιμή έχουν οικονομική αξία και αυτό οφείλεται στη σπανιότητά τους. Όχι όμως μόνο γιατί είναι σπάνιες. Κάτι άλλο υπονοείται. Αυτό είναι το όφελος του. Κανείς δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένα τίμημα για κάτι που δεν είναι χρήσιμο και κακό. Τα άχρηστα αγαθά δεν μπορούν να έχουν πλήρη τιμή, επομένως δεν είναι εμπορεύσιμα, επομένως δεν είναι οικονομικά αγαθά. π.χ. χημικά απόβλητα. Τα οικονομικά αγαθά είναι ο μόνος τύπος αγαθών που έχει τιμές γιατί είναι ο μόνος τύπος αγαθών που έχει δύο κρίσιμα χαρακτηριστικά που είναι η χρησιμότητα και η σπανιότητα. Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για να καλύψουν τις ανάγκες τους ονομάζονται καταναλωτικά αγαθά ή αγαθά. Τα καταναλωτικά αγαθά παράγονται μέσω της παραγωγής. Η παραγωγή είναι μια

διαδικασία μέσω της οποίας οι συντελεστές παραγωγής χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό για τη δημιουργία χρήσιμων αγαθών για τους ανθρώπους. Η έλλειψη καταναλωτικών αγαθών προκαλείται από την έλλειψη συντελεστών παραγωγής. Στην αγορά, οι αφηρημένες δυνάμεις της χρησιμότητας και της σπανιότητας εκφράζονται μέσω της ζήτησης και της προσφοράς αντίστοιχα. Οι αγοραστές απαιτούν αγαθά επειδή τα βρίσκουν χρήσιμα. Οι συντελεστές παραγωγής είναι περιορισμένοι. Συμπέρασμα: οι τιμές των πρώτων υλών καθορίζονται από την προσφορά και τη ζήτηση. Το πρώτο αντικατοπτρίζει τη σπανιότητα. Το δεύτερο η χρησιμότητα. Υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης για εμπορεύματα, εκτός από τις περιπτώσεις οικονομικών αγαθών (Hal, 2015).

Η αγορά

Από όσα έχουμε αναπτύξει μέχρι τώρα, μπορούμε να θεωρήσουμε την αγορά ως τον «τόπο» δράσης του νόμου της προσφοράς και της ζήτησης, δηλαδή τον «τόπο» συντονισμού για το τι, πώς και για ποιον θα παραχθεί, δηλ. «τόπος» αυθόρμητης και αόρατης καθοδήγησης, μέσω του μηχανισμού τιμών, της κατανομής των συντελεστών παραγωγής. Η αγορά αποτελείται από αγοραστές και πωλητές. Σε ορισμένες αγορές, όπως υπαίθριες αγορές και εμπορικά κέντρα, οι άνθρωποι συναντιούνται και πραγματοποιούν απευθείας συναλλαγές. Σε άλλες αγορές, πωλητές και αγοραστές συναλλάσσονται μέσω τρίτων, όπως χρηματιστές. Σε κάθε περίπτωση, όποια και αν είναι η τυπική ιδιαιτερότητα κάθε αγοράς, επιτελείται η ίδια οικονομική λειτουργία. Καθορίζονται οι τιμές που αντιστοιχούν στις προσφορές και τις απαιτήσεις των ποσοτήτων κάθε αγαθού.

Δεν έχει σημασία ποιος, ή πώς, οι πωλητές και οι αγοραστές επικοινωνούν μεταξύ τους για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες. Είναι σημαντικό η επικοινωνία τους να θεωρείται δεδομένη και αυτή η επικοινωνία διαμορφώνει μια τιμή για κάθε εμπορεύσιμο προϊόν που τείνει να είναι ομοιόμορφη, ομοιόμορφη, σε όλη την αγορά (εξαιρουμένων των εξόδων αποστολής). Ένα ιδιαίτερο μοντέλο αγοράς, το οποίο έχει μεγάλη αναλυτική σημασία στη μικροοικονομική θεωρία, για την ερμηνεία των οικονομικών συμπεριφορών στον πραγματικό κόσμο, είναι η λεγόμενη ανταγωνιστική αγορά. Σε αυτό που εξετάζουμε εδώ, η πλήρως ανταγωνιστική αγορά είναι ένα ιδανικό μοντέλο για τη μελέτη και την κατανόηση του νόμου της προσφοράς και της ζήτησης.

Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις για την ικανοποίηση αυτής της αγοράς

α. Πολλοί μικροί αγοραστές και πωλητές. Τόσο πολύ που κανένα από αυτά δεν μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την τιμή.

β. Η καθαρότητα του προϊόντος. Μην δικαιολογείτε διαφορές τιμής για το ίδιο προϊόν λόγω ποιοτικών διαφορών • Παράδειγμα: βενζίνη Premium.

γ. Πλήρης κατανόηση της αγοράς. Για να μην εμποδίζεται ο σχηματισμός ενιαίας τιμής για το ίδιο προϊόν, θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τις τιμές που επικρατούν στην αγορά (Παυλόπουλος, 1976).

2.2 Η ζήτηση των αγαθών

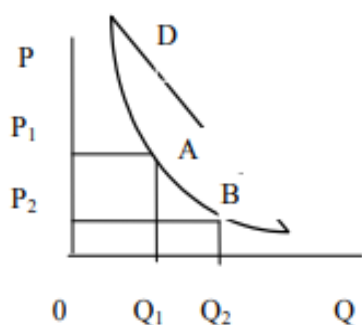
Όταν μιλάμε για ζήτηση αγαθών, εννοούμε τη ζητούμενη ποσότητα και την καμπύλη ζήτησης.

Η ζητούμενη ποσότητα

Η ζητούμενη ποσότητα είναι ίση με την επιθυμητή ποσότητα. Η επιθυμητή ποσότητα είναι διαφορετική από την ποσότητα των αγαθών που αγοράζουν οι καταναλωτές. Η επιθυμητή ποσότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη από την αγορασμένη ποσότητα εάν δεν είναι διαθέσιμη αρκετή ποσότητα. Τι περιλαμβάνει όμως η ζητούμενη ποσότητα; Δεν περιλαμβάνει όλη την ποσότητα που πιστεύουν οι καταναλωτές ότι χρειάζονται και πώς μπορούν να καταναλώσουν. Περιλαμβάνει μόνο την ποσότητα που είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν στην τρέχουσα τιμή. Η επιθυμητή ζήτηση είναι αυτή που μπορεί να αγοραστεί. Ο όρος ζητούμενη ποσότητα μπορεί να αναφέρεται σε ροές ή αποθέματα. Η χρονική διάσταση, ή ροή, είναι η μεταβλητή. Αυτή είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην ποσότητα που υπάρχει κάποια στιγμή. Η μικροοικονομική θεωρία ενδιαφέρεται κυρίως για τις μεταβλητές ροής. π.χ. τον αριθμό των αιτημάτων ανά χρονική περίοδο.

Η ζητούμενη ποσότητα αντιστοιχεί στη ζητούμενη ποσότητα. Η επιθυμητή ποσότητα πρέπει να διακρίνεται από τον νόμο της ζήτησης όταν συζητάμε την καμπύλη ζήτησης της αγοράς. Αυτή η σχέση είναι γνωστή ως «νόμος της ζήτησης». Η συνήθης ποσότητα που ζητείται από ένα αγαθό είναι συνάρτηση της τιμής. Όταν άλλοι παράγοντες διατηρούνται σταθεροί, η ζητούμενη ποσότητα συνήθως αυξάνεται καθώς μειώνεται η

τιμή. Και αντίστροφα. Ο νόμος της ζήτησης αντικατοπτρίζεται στην αρνητική κλίση της καμπύλης ζήτησης, D, την οποία παρουσιάζουμε στο Σχήμα 3.4 παρακάτω.



Διάγραμμα 3.4.

Η τιμή μιας μονάδας αγαθού μετριέται στον κατακόρυφο άξονα και η ζητούμενη ποσότητα για αυτό το αγαθό σε ορισμένο χρονικό διάστημα μετράται στον οριζόντιο άξονα.

Για κάθε δεδομένη τιμή, η καμπύλη ζήτησης της αγοράς δίνει τη συνολική ζητούμενη ποσότητα, ανά μονάδα χρόνου. Η μείωση της τιμής από \$1 σε \$2 οδηγεί στην αύξηση του αριθμού των αιτημάτων από 1 σε 2. Ποια είναι η οικονομική αιτιολόγηση του νόμου της ζήτησης;

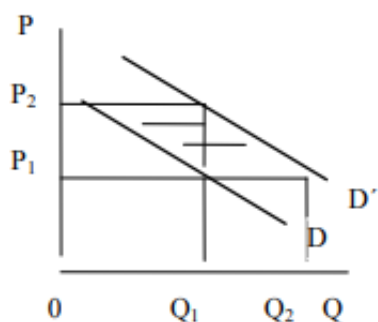
α. Καθώς η τιμή ενός συγκεκριμένου εμπορεύματος μειώνεται, τόσο μειώνεται και η ζητούμενη ποσότητα, επειδή ορισμένοι καταναλωτές βρίσκουν αυτό το εμπόρευμα φθηνότερο από άλλα αγαθά των οποίων οι τιμές δεν έχουν πέσει ή δεν έχουν πέσει.

β. Όσοι δεν μπόρεσαν να αγοράσουν το συγκεκριμένο αγαθό, μπαίνουν στην αγορά όταν πέφτει η τιμή του (Μήλιος, 1993).

Άλλοι, πλην της τιμής, προσδιοριστικοί παράγοντες της ζητούμενης ποσότητας

Η καμπύλη ζήτησης σχεδιάζεται υποθέτοντας ότι η τιμή δεν αλλάζει, αλλά άλλες μεταβλητές όπως το εισόδημα, η τιμή των εναλλακτικών επιλογών και η διαφήμιση επηρεάζουν τη ζητούμενη ποσότητα. Ωστόσο, η τιμή ενός αγαθού δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για αυτό το αγαθό. Όταν τροποποιηθεί

οποιαδήποτε από τις μεταβλητές εκτός τιμής, ολόκληρη η καμπύλη ζήτησης μετατοπίζεται σε μια νέα θέση, δεξιά ή αριστερά μιας αρχικής καμπύλης ζήτησης. ώστε στην ίδια τιμή η ζητούμενη ποσότητα να είναι διαφορετική ή για την ίδια ποσότητα η αξία να είναι διαφορετική. Παρουσιάζεται η περίπτωση που φαίνεται στο Σχήμα 3.5. Σημειώνουμε ότι, μερικές φορές, σχεδιάζουμε την καμπύλη ζήτησης ως ευθεία γραμμή για ευκολία.



Διάγραμμα 3.5.

Οι πιο σημαντικές από τις μεταβλητές εκτός τιμής που επηρεάζουν την ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού είναι οι ακόλουθες.

α. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Η οικονομική θεωρία λέει ότι καθώς οι προτιμήσεις για το αγαθό X αυξάνονται, η ποσότητα του αγαθού X που ζητείται από τους καταναλωτές θα αυξάνεται με οποιαδήποτε τιμή. Το αποτέλεσμα της πολιτικής θα είναι ότι η καμπύλη ζήτησης μετατοπίζεται προς τα δεξιά. Και αντίστροφα.

β. Το μέσο εισόδημα των ανθρώπων που αγοράζουν πράγματα. Καθώς το κατά κεφαλήν εισόδημα αυξάνεται, για σταθερές τιμές εμπορευμάτων, οι καταναλωτές τείνουν να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες των περισσότερων αγαθών (τα λεγόμενα κανονικά αγαθά) πολύ μεγαλύτερες από ορισμένα αγαθά (τα λεγόμενα ανώτερα αγαθά ή αγαθά πολυτελείας), μικρότερες ποσότητες από ορισμένα αγαθά (το τα λεγόμενα κατώτερα αγαθά) και τα ίδια με κάποια άλλα (τα λεγόμενα ουδέτερα αγαθά). Στην πρώτη και στη δεύτερη περίπτωση, η καμπύλη ζήτησης μετατοπίζεται προς τα δεξιά. Στην τρίτη περίπτωση, η καμπύλη ζήτησης παραμένει η ίδια, ενώ στην τέταρτη, η καμπύλη ζήτησης δεν μετατοπίζεται. Ένα παράδειγμα κανονικού τροφίμου:

μπαρμπούνι. Ένα παράδειγμα ενός εκλεκτού προϊόντος στα τρόφιμα: οι καραβίδες. οι φακές είναι κατώτερο καλό για φαγητό. Παράδειγμα ουδέτερου προϊόντος στα τρόφιμα: αλάτι.

γ. Η διανομή του πλούτου. Η κατανομή του εισοδήματος μπορεί να προκαλέσει τη μετατόπιση της ζήτησης για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία προς τα αριστερά ή προς τα δεξιά, ανάλογα με την κατάσταση. Χρειαζόμαστε ένα παράδειγμα για να δείξουμε τι μπορεί να είναι μια υποθετική κατάσταση. Ας τον χαμηλοσυνταξιούχο Αντώνη και τον υψηλόμισθο Βασίλη. Το μηνιαίο εισόδημα του Αντώνη αυξήθηκε στις 10.000 δραχμές και το μηνιαίο εισόδημα του Βασίλη μειώθηκε στις 10.000 δραχμές. Η συνολική ποσότητα φαγητού που ζητήθηκε θα παραμείνει αμετάβλητη. Αν ο Αντώνης ως καταναλωτής χαμηλού εισοδήματος αυξήσει την κατανάλωση τροφίμων και ο Βασίλης ως καταναλωτής υψηλού εισοδήματος δεν τη μειώσει, τότε η συνολική ζήτηση τροφίμων θα αυξηθεί και η καμπύλη συνολικής ζήτησης τροφίμων θα μετατοπιστεί προς τα δεξιά.

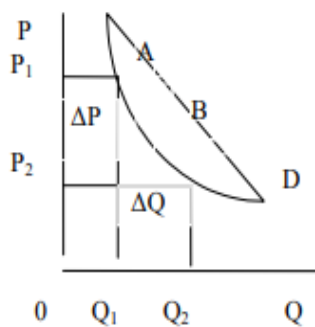
δ. Τιμές συναφών αγαθών. Είναι σύνηθες φαινόμενο διαφορετικά αγαθά να καλύπτουν την ίδια ανάγκη. Αυτά τα αγαθά ονομάζονται ανταγωνιστές. αυτό είναι πουλόβερ. Οι αγορές για υποκατάστατα αγαθά συνδέονται στενά. Επομένως, θεωρήστε τα X και Y για δύο υποκατάστατα. Όταν η τιμή του X πέφτει, η ζήτηση για το Y μειώνεται σε σύγκριση με την τιμή του Y (επειδή οι καταναλωτές τείνουν να προτιμούν τη φθηνότερη εναλλακτική X έναντι του Y) και μετατοπίζεται προς τα αριστερά της καμπύλης ζήτησης Y. .. Κάθε αύξηση τιμής κάνει τους καταναλωτές πιο πιθανό να αγοράσουν το Y και μειώνει το ποσό που αγοράζουν από το X. Είναι επίσης σύνηθες να υπάρχουν αγαθά που τείνουν να μοιράζονται. Αυτά τα προϊόντα ονομάζονται συμπληρωματικά. Οι καφετιέρες χρησιμοποιούνται για την παρασκευή καφέ και ο καφές φίλτρου χρησιμοποιείται για την παρασκευή καφέ. Οι αγορές συμπληρωματικών αγαθών σχετίζονται επίσης. Όταν η τιμή του αγαθού Z πέφτει, υπάρχει περισσότερη ζήτηση για το αγαθό K. Η τιμή του Z αυξάνεται, προκαλώντας μείωση της ποσότητας που ζητά το K, με την καμπύλη ζήτησης του K να μετατοπίζεται προς τα αριστερά.

ε. Το μέγεθος του πληθυσμού. Καθώς ο πληθυσμός αυξάνεται, οι καμπύλες ζήτησης σχεδόν όλων των εμπορευμάτων μετατοπίζονται προς τα δεξιά. περισσότεροι άνθρωποι χρειάζονται περισσότερα αγαθά (Παρασκευόπουλος, 1998).

2.3 Η ελαστικότητα ζήτησης

Από το νόμο της ζήτησης είδαμε ότι η ζητούμενη ποσότητα ενός αγαθού αλλάζει όταν αλλάζει η τιμή του. Ωστόσο, στα οικονομικά, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε το μέγεθος της αλλαγής της ζητούμενης ποσότητας σε μια αλλαγή στην τιμή. Αυτές οι πληροφορίες παρέχουν τη λεγόμενη ελαστικότητα ζήτησης τιμής (ϵ_D). Η ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας είναι η ποσοστιαία μεταβολή της τιμής.

Δηλαδή: $\epsilon_D = \% \text{ μεταβολή στην ζητούμενη ποσότητα} : \% \text{ μεταβολή στην τιμή}$. Σε αντίθεση με την κλίση της καμπύλης ζήτησης, η ελαστικότητα ζήτησης είναι ένας αδιάστατος αριθμός, καθώς είναι πηλίκο δύο ποσοστών (που δεν έχουν σημασία καθώς είναι ποσοστά). Θα δούμε τον ορισμό της ελαστικότητας ζήτησης με τη βοήθεια ενός διαγράμματος. Σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, η τιμή ενός εμπορεύματος είναι P_1 και μια ποσότητα ίση με Q_1 αγοράζεται ή πωλείται. Η τιμή μειώνεται στο P_2 , που σημαίνει ότι η ποσότητα αυξάνεται στο Q_2 . Η αλλαγή της τιμής κατά $\Delta P (= P_1 - P_2)$ αλλάζει την ποσότητα κατά $\Delta Q (= Q_2 - Q_1)$. Σε σχέση με την αρχική τιμή, η ποσοστιαία μεταβολή της τιμής είναι η μεταβολή της τιμής διαιρούμενη με την αρχική τιμή και η ποσοστιαία μεταβολή στην ποσότητα είναι η μεταβολή της ποσότητας διαιρούμενη με την αρχική ποσότητα.



Διάγραμμα 3.6.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δώσαμε, η ελαστικότητα ζήτησης είναι: $\epsilon_D = \frac{\Delta Q}{Q} \cdot \frac{P}{\Delta P}$. Η ελαστικότητα ζήτησης είναι αρνητική γιατί η σχέση ανάμεσα στις μεταβολές των τιμών και των ποσοτήτων είναι αρνητική (νόμος της ζήτησης). Πάντως, το αρνητικό πρόσημο συνήθως παραλείπεται.

2.4 Τοξοειδής ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή

Ας πάρουμε όμως ένα συγκεκριμένο αριθμό ως παράδειγμα. Ας υποθέσουμε ότι η τιμή του αγαθού ήταν \$15 και η ποσότητα ήταν \$20 και ότι τώρα η τιμή είναι \$5 με αποτέλεσμα η ποσότητα να είναι \$30. Ξεκινώντας από την αρχική τιμή, η ποσοστιαία μεταβολή της τιμής είναι $2/3$ και η ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας είναι $1/2$. Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι $-0,75$. Τώρα θα χρησιμοποιήσουμε τους ίδιους αριθμητικούς συνδυασμούς τιμών και ποσοτήτων, αλλά θα πάρουμε ως σημείο εκκίνησης την τιμή που θεωρούσαμε προηγουμένως ως τελική, δηλαδή θα υποθέσουμε ότι η τιμή έχει αυξηθεί. Από την άλλη, αν η τιμή αυξηθεί από $P_2 = 5$ σε $P_1 = 15$, τότε η ποσότητα θα μειωθεί από $Q_2 = 30$ σε $Q_1 = 20$. σε αυτά τα δεδομένα, η μεταβολή του κέρδους είναι -10 δολάρια. Ξεκινώντας από τη (νέα) αρχική τιμή, η ποσοστιαία μεταβολή της τιμής είναι -2 και η ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας είναι $1/3$. Η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι: η ζήτηση είναι αντιστρόφως ανάλογη με την ισχύ $3-2$ της τιμής.

Βλέπουμε ότι αυτή η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι πολύ διαφορετική από την προηγούμενη. Η διαφορά δεν οφείλεται στην αναλογία $\Delta Q / \Delta P$ που είναι ίδια και στις δύο περιπτώσεις, αλλά στο ότι οι αρχικές ποσότητες, δηλαδή η αναλογία P / Q , διαφέρουν. Στο προηγούμενο διάγραμμα, φαίνεται ότι εάν η κίνηση γίνει από το σημείο A στο σημείο B, η ελαστικότητα της ζήτησης για τιμή είναι διαφορετική από αυτή που προκύπτει εάν η κίνηση γίνει από το σημείο B στο σημείο A. Για να αντιμετωπίσουμε αυτή τη δυσκολία, χρησιμοποιούμε τον ακόλουθο τύπο τοξοειδούς ελαστικότητας ζήτησης.

$$\varepsilon_D = \frac{DQ}{DP} * \frac{(P_1 + P_2) / 2}{(Q_1 + Q_2) / 2} = \frac{DQ}{DP} * \frac{P_1 + P_2}{Q_1 + Q_2}$$

Δηλαδή, αντί να επιλέξετε ανάμεσα στην αρχική και την τελική τιμή και ποσότητα, παίρνετε τη μέση τιμή και τη μέση ζητούμενη ποσότητα. Στο παράδειγμά μας θα έχουμε:

$$\varepsilon_D = -1 * \frac{(15+5) / 2}{(20+30) / 2} = -1 * 10/25 = -0,4$$

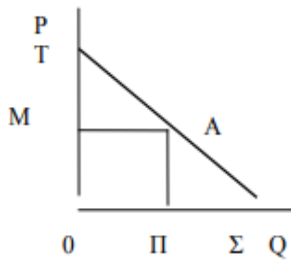
,που βρίσκεται ανάμεσα στις προηγούμενες εκτιμήσεις

2.5 Σημειακή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή

Η σημειακή ελαστικότητα ζήτησης είναι η οριακή τιμή της ελαστικότητας ζήτησης καθώς το τόξο γίνεται όλο και μικρότερο. Όσον αφορά το προηγούμενο διάγραμμα, πάλι, μπορούμε να φανταστούμε το σημείο B να πλησιάζει συνεχώς το σημείο A κατά μήκος της καμπύλης ζήτησης D. Καθώς συμβαίνει αυτό, το P2 και το Q2 θα αρχίσουν επίσης να κινούνται με τάση να συμπίπτουν με τα P1 και Q1 αντίστοιχα. Αλλά τότε, ο μέσος όρος των P1 και P2 θα τείνει στο P1, και ο μέσος όρος των Q1 και Q2 θα τείνει στο Q1. Οι διαφορές ΔP και ΔQ θα τείνουν στο μηδέν, ωστόσο ο λόγος τους θα τείνει σε μια ορισμένη οριακή τιμή που είναι το αντίστροφο της κλίσης της καμπύλης D στο σημείο A. Η οριακή τιμή του λόγου Q/P συμβολίζεται με dQ/dP , που δείχνει ότι οι αλλαγές τώρα στο Q και το P είναι πολύ μικρές. 59 Αντικαθιστώντας τις οριακές τιμές του (a) ΔQ/P (b) από τον μέσο όρο των P1 και P2 και (c) από τον μέσο όρο των Q1 και Q2 στον τύπο τοξοειδούς ελαστικότητας, παίρνουμε τον τύπο για την ελαστικότητα ζήτησης στο το σημείο:

$$\epsilon_D = \frac{dQ}{dP} * \frac{P1}{Q1}$$

Με σχετική ευκολία, μπορούμε να σχηματίσουμε γραφική παράσταση την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή ως προς την τιμή. Η καμπύλη γραμμικής ζήτησης του CF μοιάζει με την μπλε γραμμή στο διάγραμμα 3.7. Θέλουμε να μάθουμε πόσο αυξάνεται η ζήτηση για το προϊόν όταν μειώνεται η τιμή. η κλίση της καμπύλης, Q/P, δίνεται από το πηλίκο, PS/PA. Η τιμή και η ποσότητα στο σημείο A δίνονται από τα μήκη PA και OP, αντίστοιχα, οπότε ο λόγος της τιμής προς την ποσότητα στο σημείο A (= PA / QA) καθορίζεται από το πηλίκο PA / OP. Η σημειακή ελαστικότητα στο A είναι ίση με την τιμή του αγαθού διαιρούμενη με την τιμή του αγαθού στο σημείο A. Τα δύο τρίγωνα PSA και MAT έχουν γωνίες ίσες μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει ότι τα μήκη των πλευρών τους είναι ανάλογα. Επίσης OP = MA.

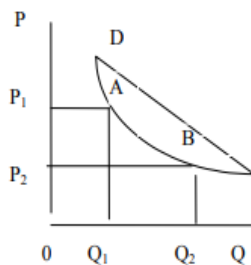


Διάγραμμα 3.7.

Άρα έχουμε: $PS / OP (= PS / MA) = (\text{ελαστικότητα σημείου στο } A) = PA / MT = AS / TA$. Σημειώνοντας ότι $PA = OM$, τελικά παίρνουμε: $\epsilon\Delta$ στο σημείο $A = \Pi\Sigma / O\Pi = OM / MT = A\Sigma / TA$. Αν το σημείο A είναι η ελαστικότητα της ζήτησης για το σημείο B . Η ελαστικότητα ζήτησης είναι μεγαλύτερη όταν η τιμή είναι υψηλότερη και μικρότερη όταν η τιμή είναι χαμηλότερη.

Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή και συνολική δαπάνη

Από την καμπύλη ζήτησης ενός εμπορεύματος, μπορούμε να βρούμε γραφικά τη συνολική ποσότητα των καταναλωτών που καταναλώνουν αυτό το εμπόρευμα σε κάθε τιμή.



Διάγραμμα 3.8.

Το συνολικό κόστος δίνεται πολλαπλασιάζοντας την τιμή στην ποσότητα. Στο σημείο A , το κόστος του αγαθού είναι OP_1 επί OQ_1 , που είναι το εμβαδόν του ορθογωνίου $0Q_1AP_1$. Στο σημείο B του ίδιου διαγράμματος (για μειωμένη τιμή στο OP_2 και αυξημένη ζητούμενη ποσότητα στο OQ_2) το κόστος του αγαθού είναι ίσο με $OP_2 * OQ_2$, δηλαδή είναι το εμβαδόν του ορθογωνίου $0Q_2BP_2$. Η μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας σε μια μεταβολή της τιμής εξαρτάται από την ελαστικότητα της ζήτησης για τιμή. Η μεταβολή της συνολικής δαπάνης για το αγαθό εξαρτάται από την ελαστικότητα της ζήτησης σε σχέση με την τιμή. Καθώς η τιμή ενός εμπορεύματος

μειώνεται, το συνολικό κόστος αυτού του εμπορεύματος αυξάνεται και το αντίστροφο. Από τη μια πλευρά, το συνολικό κόστος τείνει να αυξάνεται γιατί όσο μειώνεται η τιμή αυξάνεται η ζητούμενη ποσότητα. Ένα από τα πολλά αποτελέσματα της μείωσης της τιμής είναι ότι το συνολικό κόστος τείνει να μειώνεται. Το τελικό αποτέλεσμα επί της συνολικής δαπάνης θα εξαρτηθεί από την ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας σε σχέση με την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής, δηλαδή θα εξαρτηθεί από το πόσο ανταποκρίνονται οι άνθρωποι στις αλλαγές της τιμής. Εάν η τιμή μειωθεί (αυξηθεί) κατά μεγάλο ποσό, η ζητούμενη ποσότητα θα μειωθεί (αυξηθεί) επίσης κατά ένα μεγάλο ποσό, οδηγώντας σε συνολική αύξηση (μείωση) στο συνολικό κόστος. Τότε λέμε ότι η ζήτηση για αυτό το προϊόν είναι ελαστική (Η ζήτηση είναι ανελαστική σε απόλυτες τιμές). Εάν η τιμή ανέβει (κάτω) κατά ένα μεγάλο ποσό, η ζητούμενη ποσότητα θα μειωθεί (αυξηθεί) κατά ένα μικρό ποσό. Τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι ανελαστική σε απόλυτες τιμές. Εάν οι ποσοστιαίες μεταβολές της τιμής και της ζητούμενης ποσότητας ήταν ίσες, το συνολικό κόστος θα παρέμενε αμετάβλητο. Μόλις η ζήτηση είναι μοναδιαία ελαστική, η αγορά ξεκαθαρίζει (Παλάσκας & Χριστόπουλος, 1997).

2.6 Περιβάλλον

Η αντιμετώπιση μιας εταιρείας ως ανοιχτού και κοινωνικοοικονομικού συστήματος οδηγεί στην αποδοχή της ύπαρξης αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντος της. Αυτές οι σχέσεις είναι υψίστης σημασίας για την εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτές οι σχέσεις δημιουργούν συνθήκες που είναι δύσκολο να επηρεαστούν ή να προβλεφθούν με ακρίβεια. Ως εκ τούτου, η εταιρεία θέλει να αναζητήσει έγκαιρα και να εντοπίσει τα στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον και να διερευνήσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις αυτών των στοιχείων. Μόνο έτσι μπορεί η εταιρεία να αποφασίσει τι θα κάνει με το περιβάλλον (Τερζίδης, 2004).

Περιεχόμενο του περιβάλλοντος

Όσον αφορά τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα της εταιρείας, το περιβάλλον της μπορεί να χωριστεί σε φυσικό, γενικό και ειδικό. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις συνθήκες της περιοχής στην οποία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (π.χ. μεταφορικές υποδομές, γεωγραφικές και κλιματικές συνθήκες). Το γενικό περιβάλλον και το ειδικό περιβάλλον, αντίστοιχα, περικλείουν τόσο ένα πλαίσιο γενικών συνθηκών

όσο και ειδικών συνθηκών που διέπουν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Σιώμοκος, 2007).

Γενικό περιβάλλον

Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει γενικούς όρους που ισχύουν για γεωγραφικές περιοχές (εγχώριες, παγκόσμιες) και έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στις δραστηριότητες ή τις στρατηγικές διαφορετικών εταιρειών ανεξαρτήτως κλάδου. Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει τέσσερις τομείς:

1. Κοινωνικό-πολιτισμικός τομέας: Περιλαμβάνει κοινωνικές δομές (εργασιακή ηθική, επαγγελματική κατάρτιση, κοινωνική διαστρωμάτωση κ.λπ.) στις οποίες οι εταιρείες θέλουν να συμμετέχουν και να προσαρμοστούν
2. Οικονομικός Τομέας: Περιλαμβάνει τις γενικές οικονομικές συνθήκες (οικονομικές συνθήκες, πληθωρισμός, ανεργία κ.λπ.) της γεωγραφικής περιοχής που επηρεάζει την αγορά.
3. Τομέας τεχνολογίας: Περιλαμβάνει την τεχνολογία προϊόντων και την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας (καινοτομία παραγωγής προϊόντων) που πρέπει να ακολουθήσουν οι εταιρείες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.
4. Νομικός / Πολιτικός Τομέας: Περιλαμβάνει νομικές διατάξεις (νόμος ανταγωνισμού, αναπτυξιακή πολιτική, εισοδηματική πολιτική κ.λπ.) με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνεται η εταιρεία (Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015).

Ειδικό περιβάλλον

Το ειδικό περιβάλλον περιέχει όλα τα στοιχεία για να αναπτύξει μια εταιρεία μια αλληλεπίδραση, με ή χωρίς θέληση, για την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους στόχων της. Τα στοιχεία αυτού του περιβάλλοντος είναι συνήθως πελάτες (καταναλωτές, έμποροι), προμηθευτές (οικονομικοί ή φυσικοί πόροι, εργατικό δυναμικό), ανταγωνιστές και ρυθμιστικοί φορείς (κυβέρνηση, συνδικάτα, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.λπ.). Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία ενός ιδιαίτερου

περιβάλλοντος, αλλά ανάλογα με τη στελέχωση και τον βαθμό οργάνωσης της επιχείρησης δεν αποκλείονται κάποιες ελλείψεις ή άλλες οντότητες (Τερζίδης, 2004)

3 Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

3.1 Μια μορφή αγοράς

Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός είναι μια μορφή αγοράς που βρίσκεται μεταξύ του πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου και περιλαμβάνει στοιχεία και από τις δυο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι:

- Στην αγορά υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός που ωστόσο αποτελείται από μικρές επιχειρήσεις ωστόσο οι αποφάσεις κάθε επιχείρησης δεν επιδρούν στη συμπεριφορά των άλλων.
- Ελευθερία εισόδου – εξόδου επιχειρήσεων.
- Διαφοροποιημένο προϊόν και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει καμπύλη ζήτησης με αρνητική κλίση.
- Πλήρης γνώση των συνθηκών της αγοράς.

Οι μονοπωλιακά ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη διαφήμιση, τη βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας του προϊόντος και την υιοθέτηση ελκυστικών τρόπων πώλησης ώστε να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους στα μάτια των καταναλωτών, και να αυξήσουν τη μονοπωλιακή τους δύναμη. Γενικά, η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε μονοπωλιακά ανταγωνιστικούς κλάδους μπορεί να χαρακτηριστεί ως εύκολη, όχι όμως τόσο όσο στους τέλεια ανταγωνιστικούς κλάδους γιατί εκτός από την παραγωγή του προϊόντος, χρειάζεται η δαπάνη σημαντικών ποσών σε διαφήμιση. Ανάλογα και πάλι με την μορφή αγοράς υπάρχουν ο πλήρης και ο ατελής μονοπωλιακός ανταγωνισμός οι οποίοι μπορεί να διαχωριστούν με βάση κάποια χαρακτηριστικά τους.

3.2 Πλήρης ανταγωνισμός

Για να θεωρηθεί ότι υπάρχει πλήρης ανταγωνισμός πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Το βασικό χαρακτηριστικό ενός κλάδου που δραστηριοποιείται σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού είναι η παρουσία μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και

μετέχουν στην παραγωγική διαδικασία ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον, προσφέροντας συνήθως τα προϊόντα τους σε οργανωμένες αγορές. Σύμφωνα λοιπόν με την αρχή της ατομικότητας (atomicity), υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός σχετικά μικρών επιχειρήσεων στον κλάδο, ώστε καμία επιχείρηση να μην είναι σε θέση να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος και επιπλέον δεν έχει κανένα σημαντικό αποτέλεσμα και επίπτωση στις υπόλοιπες επιχειρήσεις και προμηθευτές.

- Το προϊόν του κλάδου είναι απόλυτα ομοιογενές (product homogeneity). Οι επιχειρήσεις ενός τελείως ανταγωνιστικού κλάδου παράγουν ένα τυποποιημένο ή ομοιογενές προϊόν. Με δεδομένη την τιμή του, ο καταναλωτής είναι αδιάφορος ως προς τον πωλητή από τον οποίον το φυσικό αγαθό ή υπηρεσία αγοράζεται. Λόγω της τυποποίησης και ομοιογένειας του προϊόντος, κάθε προσπάθεια ανταγωνισμού στη διαφορά ποιότητας, επικέντρωσης σε έντονη διαφήμιση ή έντονης προώθησης των πωλήσεων θεωρείται μη αποτελεσματική. Δηλαδή, αυτό σημαίνει ότι όσον αφορά τους αγοραστές, δεν πρέπει να υπάρχουν πραγματικές αλλά ούτε και φανταστικές διαφορές μεταξύ των προϊόντων, δηλαδή το προϊόν που προμηθεύουν οι διάφορες επιχειρήσεις στην αγορά ή στον κλάδο είναι ουσιαστικά το ίδιο
- Σε μία εντελώς ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις δεν ασκούν σημαντικό έλεγχο και δεν έχουν καμία επίδραση στην τιμή του παραγόμενου προϊόντος του κλάδου. Και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση παράγει ένα τόσο μικρό μερίδιο της συνολικής παραγωγής του κλάδου έτσι ώστε οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση του συνολικής παραγωγής της ίδιας επιχείρησης δεν θα επηρεάσει αισθητά την προσφορά του κλάδου, και κατά συνέπεια την τιμή του αγαθού ή της υπηρεσίας. Γενικά, κάθε επιχείρηση σε μία τελείως ανταγωνιστική αγορά δεν μπορεί να διαμορφώσει την τιμή του παραγόμενου προϊόντος του κλάδου, αλλά μπορεί μόνο να προσαρμόσει την διαδικασία παραγωγής της επιχείρησης σ' αυτήν την τιμή. Η επιχείρηση απολαμβάνει την ίδια τιμή ανά μονάδα προϊόντος, είτε αυτή παράγει μεγάλη ποσότητα, είτε μικρή.
- Δεν μπορούν να υπάρχουν εμπόδια που να δυσκολεύουν την είσοδο των επιχειρήσεων στον κλάδο ή την έξοδο από αυτόν. Οι νέες επιχειρήσεις μπορούν ελεύθερα να εισέλθουν, ενώ οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν ελεύθερα να αποχωρήσουν από μια τελείως ανταγωνιστική αγορά. Δεν υπάρχουν

σημαντικά εμπόδια, όπως για παράδειγμα νομικά, τεχνολογικά, χρηματοοικονομικά που να εμποδίζουν την ελεύθερη είσοδο και έξοδο επιχειρήσεων από τον κλάδο. Σύμφωνα με την υπόθεση των ίσων ευκαιριών (equal access) όλες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στις τεχνολογίες για την παραγωγή αγαθών, και επίσης κάθε επιχείρηση μπορεί να εισέλθει και να εξέλθει (free entry and exit) όποτε το επιθυμεί από την αγορά ή τον κλάδο.

- Οι επιχειρήσεις ενός τελείως ανταγωνιστικού κλάδου αντιμετωπίζουν οριζόντια καμπύλη ζήτησης. Ανεξάρτητα από την ποσότητα που πουλάει, η επιχείρηση δέχεται την τιμή της αγοράς. Εάν η επιχείρηση επιδιώξει να πουλήσει το παραγόμενο προϊόν σε τιμή υψηλότερη της αγοράς, δεν θα πουλήσει τίποτα: οι καταναλωτές θα στραφούν σε κάποια από τις άλλες επιχειρήσεις, της οποίας το προϊόν θεωρείται τέλειο υποκατάστατο. Επίσης, αφού η επιχείρηση μπορεί να πουλήσει όση ποσότητα επιθυμεί στην τιμή της αγοράς δεν υπάρχει λόγος να ζητήσει χαμηλότερη τιμή.
- Πρέπει να ισχύει η υπόθεση της πλήρους πληροφόρησης (perfect information), όπου αναφορικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή όλες οι επιχειρήσεις αλλά και οι καταναλωτές, έχουν πλήρη ενημέρωση, γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις τιμές που υπάρχουν στην αγορά, τους παραγωγικούς συντελεστές, την διαθέσιμη τεχνολογία, τις προτιμήσεις που υπάρχουν και το θεσμικό πλαίσιο που υπάρχει.

Όταν υπάρχει πλήρης ανταγωνισμός σε ένα κλάδο, η τιμή του προϊόντος προσδιορίζεται από τη συνολική προσφορά και ζήτηση. Η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει την τιμή ως δεδομένη από την αγορά. Όπως γνωρίζουμε σε όλες τις μορφές αγοράς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Στο βραχυχρόνιο διάστημα μια επιχείρηση έχει ορισμένα σταθερά έξοδα, ανεξάρτητα από τον όγκο της παραγωγής της (Gilligan, 2009).

3.3 Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη όπου υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που πουλούν «παρεμφερή» προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που ομοιάζουν αλλά δεν είναι πλήρως ταυτόσημα-όμοια προϊόντα, υπάρχει δηλαδή μια «διαφοροποίηση προϊόντος» και προβάλλονται διαφορετικά χαρακτηριστικά σε κάθε

διαθέσιμο προϊόν. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα επιχειρήσεων στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό αφορούν τις εταιρίες τσιγάρων ή ακόμα και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των απορρυπαντικών-καθαριστικών, κλπ. Εξαιτίας της σχετικής «διαφοροποίησης προϊόντος» που υπάρχει στις επιχειρήσεις του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις – πωλητές έχουν κάποιο βαθμό ελέγχου στις τιμές των προϊόντων, αλλά όμως η ύπαρξη πολλών σχετικών και κοντινών υποκατάστατων περιορίζει αρκετά την «μονοπωλιακή δύναμη» εκείνων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο καθεστώς του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια μεγαλύτερη ελαστικότητα στην καμπύλη ζήτησης

Ένα βασικό σημείο κριτικής στο υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού είναι η άποψη της ομοιογένειας του προϊόντος, που σημαίνει ότι όλες οι επιχειρήσεις της αγοράς παράγουν ακριβώς το ίδιο ποιοτικά προϊόν. Στην πράξη όμως υπάρχουν πολλές αγορές και βιομηχανίες με ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως προϋποθέτει και το υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού, όπου τα προϊόντα τους είναι περίπου τα ίδια. Για παράδειγμα, αν και υπάρχουν αρκετά εστιατόρια και βιομηχανίες καλλυντικών, όπου η τεχνολογία και η τεχνογνωσία για την παραγωγή γευμάτων και καλλυντικών είναι ευρέως γνωστή, εντούτοις αρκετά εστιατόρια και βιομηχανίες καλλυντικών παράγουν διαφορετική ποιότητα προϊόντων, όπου το υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού δεν ισχύει. Για να περιγράψει τις διαφορές αυτές εναλλακτικά με το υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού ο Chamberlin υιοθέτησε το υπόδειγμα του μονοπωλιακού ή Ατελούς Ανταγωνισμού (Monopolistic Competition). Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός υποθέτει ότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στην αγορά έτσι που το αποτέλεσμα και οι συνέπειες στο πλαίσιο του ανταγωνισμού είναι πολύ μικρές, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στο πλαίσιο του πλήρους ανταγωνισμού. Εν' τούτοις όμως εξαιτίας του πλαισίου της διαφοροποίησης του προϊόντος, η καμπύλη ζήτησης που θα αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση δεν θα έχει οριζόντια μορφή, όπως συνέβαινε στο πλαίσιο του τέλειου ανταγωνισμού, αλλά θα έχει μια αρνητική κλίση όπως η συνηθισμένη καμπύλη ζήτησης, όπου η κάθε επιχείρηση θα οριοθετεί την τιμή του προϊόντος της και δεν θα ακολουθεί απλά την τιμή που ορίζει η μεγάλη κυρίαρχη επιχείρηση. Τέλος, μια άλλη υπόθεση που θα ισχύει, όπως και στον τέλειο ανταγωνισμό, είναι ότι θα υπάρχει ελεύθερη είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων στην αγορά, καθώς επίσης και ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις

διαθέσιμες τεχνολογίες. Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό ισχύουν όλες οι υποθέσεις όπως και στον τέλει ανταγωνισμό, εκτός της υπόθεσης εκείνης σχετικά με την ομοιογένεια του προϊόντος (Μήλιος, 1993).

4 Κλάδος Τυποποιημένων Έτοιμων Φαγητών

4.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία

Η βιομηχανία έτοιμων τροφίμων έχει σημαντική παρουσία στην ευρύτερη βιομηχανία τροφίμων. Τα έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα είναι τυπικά τρόφιμα που δεν απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη συστατικών εκτός από το μαγείρεμα ή το ζέσταμα. Χωρίζονται σε ομάδες προϊόντων με βάση τον τρόπο κατασκευής ή συντήρησης και τον τρόπο πώλησης στα καταστήματα λιανικής. Η κύρια διαφορά είναι τα τρόφιμα σε θερμοκρασία δωματίου, τα τρόφιμα στο ψυγείο, τα κατεψυγμένα τρόφιμα και τα ξηρά τρόφιμα. Οι περισσότερες εταιρείες της βιομηχανίας έτοιμων τροφίμων είναι παραγωγικές, ενώ λιγότερες εταιρείες εισάγουν αυτά τα προϊόντα. Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών του κλάδου παράγει επίσης προϊόντα διατροφής που δεν ταξινομούνται ως έτοιμα τρόφιμα, αλλά η διαδικασία παρασκευής που χρησιμοποιείται είναι η ίδια ή σχεδόν ίδια με αυτή που χρησιμοποιείται για την παραγωγή παρασκευασμένων τροφίμων. Σε πολλές περιπτώσεις, το πρόχειρο φαγητό αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία των συνολικών πωλήσεων αυτών των επιχειρήσεων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του τομέα των έτοιμων τροφίμων είναι η ανομοιομορφία που παρατηρείται στο μέγεθος των παραγωγών και των εισαγωγέων και ο βαθμός δραστηριότητας στα προϊόντα που ερευνήθηκαν. Αυτή η βιομηχανία αποτελείται από έναν μικρό αριθμό μεγάλων βιομηχανιών, οι οποίες παράγουν και διανέμουν ευρέως αναγνωρισμένα προϊόντα μέσω του δικτύου χονδρικής, το οποίο αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης. Ταυτόχρονα, πολλές ΜΜΕ δραστηριοποιούνται στην αγορά και η παραγωγή είναι χαμηλή.

Τα προϊόντα του κλάδου απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό πελατών, τόσο σε οργανωμένες αγορές λιανικής για οικιακή κατανάλωση (σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, κρεοπωλεία, εξειδικευμένα παντοπωλεία κ.λπ.). Ειδικοί στο τμήμα εστίασης (εστιατόρια, ταβέρνες, ψησταριές κ.λπ.), ξενοδοχεία, υπηρεσίες εστίασης (αγορά HORECA). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ο κλάδος παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση, επωφελούμενος από την αυξανόμενη ζήτηση των ελληνικών νοικοκυριών για κατεψυγμένα προϊόντα και επενδυτικές δραστηριότητες σε υποδομές επεξεργασίας και τυποποίησης, αποθήκευση, κατάψυξη και άλλα. Του τελικού προϊόντος (IOBE, 2011).

4.2 Θεσμικό πλαίσιο

Ακολουθεί μια περίληψη ορισμένων θεσμικών πλαισίων της Κοινότητας και των κρατών μελών για τυποποιημένα παρασκευασμένα τρόφιμα. Ουσιαστικά, η νομοθεσία για τα τρόφιμα ευκολίας ισχύει γενικά για τα τρόφιμα σε όλες τις μορφές τους. Ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. θέσπιση διαδικασιών σε θέματα εταιρείας ασφάλειας τροφίμων. Ο κανονισμός EC178 / 2002 ορίζει πέντε βασικές αρχές που ισχύουν για όλες τις διατάξεις άλλων κειμένων στον τομέα αυτό:

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

Η κοινοτική πολιτική για την υγεία των τροφίμων βασίζεται σε επτά βασικές αρχές: προστασία της ανθρώπινης υγείας ως πρωταρχικό μέλημα, χρήση ανάλυσης κινδύνου και αξιολόγησης κινδύνου στην επιχείρηση τροφίμων, υιοθέτηση μικροβιολογικών προτύπων και έλεγχος θερμοκρασίας. Η κατάρτιση κανόνων καλών πρακτικών στον τομέα της υγιεινής, η εποπτεία των αρμόδιων αρχών για την υγιεινή των τροφίμων και η ευθύνη των εταιρειών της βιομηχανίας τροφίμων για την εμπορία τροφίμων. Στην Ελλάδα, αρμόδιος φορέας για την παρακολούθηση της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων είναι η Ενοποιημένη Αρχή Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ), η οποία ιδρύθηκε το 1999 (ΦΕΚ 1999/1999) και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης. .

Οι αναθεωρημένοι Κανονισμοί 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την υγιεινή των τροφίμων στις 29 Απριλίου 2004 τέθηκαν σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2006 σε όλα τα κράτη μέλη και η οδηγία 93/43 / στις 14 Ιουνίου 1993. Θα αντικαταστήσει την ΕΟΚ. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και ποτών εφαρμόζουν και διατηρούν τακτικά μια μόνιμη διαδικασία συστημάτων διασφάλισης ποιότητας τροφίμων με βάση τα διεθνή πρότυπα για τα συστήματα ανάλυσης κινδύνου και τις αρχές της Ανάλυσης Κινδύνων Κρίσιμο Σημείο

Ελέγχου (HACCP). Ωστόσο, πέρα από τους κανονισμούς και τις οδηγίες της ΕΕ, σύμφωνα με τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ), υπάρχει επίσης ένα εθνικό νομικό πλαίσιο που περιλαμβάνει:

- 1) 1) Υγειονομική Διάταξη Α1β / 8577/1983 (ΦΕΚ-526 Β')-Διαχείριση υγιεινής και άδειες ίδρυσης και λειτουργίας εγκαταστάσεων υγειονομικής επιχείρησης και γενικές και ειδικές για ίδρυση και λειτουργία εργαστηρίων και τροφίμων. Προϋποθέσεις και καταστάματα ποτών . Αντικαθιστά την Υγειονομική Διάταξη ΑΙβ / 11261/81.
- 2) Άρθρο 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Αυτό το άρθρο ασχολείται με την επισήμανση, την εμφάνιση και τη διαφήμιση προϊόντων διατροφής που προορίζονται για πώληση στους τελικούς καταναλωτές.
- 3) Ν. 3526/2007 (ΦΕΚ 24 / ΑΔ / 9-2-2007) Το σκηνικό της αγοράς για το «ψημένο» ψωμί (φρεσκοψημένο κατεψυγμένο ψωμί που έχει ψηθεί την ώρα της πώλησης) άλλαξε με τη διανομή του... Κυκλοφόρησε μετά από παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΙΕΜΜΕ, 2007).

4.3 Παραγωγική Διαδικασία

Ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τους παραγωγούς ζαχαροπλαστικής είναι η βαθιά και γρήγορη κατάψυξη, η οποία εγγυάται τη μακροχρόνια, ασφαλή και υγιεινή αποθήκευση των κατεψυγμένων προϊόντων ζαχαροπλαστικής. Η γρήγορη κατάψυξη είναι το τελικό στάδιο της βιομηχανικής παραγωγής. Για την παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, επιλέχθηκε θερμοκρασία διεργασίας -45°C και τελικά το προϊόν καταψύχθηκε στους -18°C για 12 μήνες, όπως ορίζεται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης που φυλάσσεται.

Σε κάθε περίπτωση, η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη γρήγορη κατάψυξη των προϊόντων πρέπει πάντα να ελέγχεται προσεκτικά και σύμφωνα με τους κανόνες. Η απαίτηση είναι το προϊόν να καταψύχεται αμέσως μετά την κατασκευή και να μην υπάρχει περιττός χρόνος αναμονής. Ένας ειδικός, καλά μονωμένος, ψυκτικός χώρος χρησιμοποιείται για την παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων σε συνθήκες ταχείας ψύξης. Η θερμοκρασία είναι χαμηλή και η εσωτερική επιφάνεια είναι εντελώς ανοξείδωτη. Οι ειδικοί ψυκτικοί θάλαμοι, που ονομάζονται «φούρνοι κατάψυξης», εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: στους παραδοσιακούς (μηχανικούς) «φούρνους»

κατάψυξης και στους «φούρνους» κρυογονικής κατάψυξης (Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό: Ο Αρτοποιός, Σεπτέμβρης-Οκτώβρης 2018).

4.4 Η ζήτηση έτοιμων φαγητών

Η διαμόρφωση ζήτησης για μαγειρευτά γεύματα σχετίζεται άμεσα με την τάση για «λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι». Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις της οικογένειας και στην επιτάχυνση της γενικότερης ζωής. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το 2016, ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας των εργαζομένων μας είναι 44,6 ώρες, που είναι ο υψηλότερος μεταξύ όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ίδιο έτος είναι 41,4 ώρες. Γενικά, η αύξηση των ωρών εργασίας των εργαζομένων κάνει πιο σοβαρό το πρόβλημα της προετοιμασίας των καθημερινών γευμάτων για την οικογένεια και συμβάλλει θετικά στη ζήτηση του νοικοκυριού για μαγειρευτά γεύματα (Μακεδονία, 2022).

Επιπλέον, η ζήτηση για έτοιμα γεύματα υποστηρίζεται από ένα σχετικά υψηλό ποσοστό μονοπρόσωπων νοικοκυριών, καθώς αποτελεί σημαντική κατηγορία πελατών για εταιρείες του εν λόγω κλάδου. Δημογραφικά, το προφίλ των καταναλωτών που προτιμούν έτοιμα ή ημιμαγειρευμένα γεύματα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενες γυναίκες. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, το ποσοστό των μονοεδρικών περιφερειών το 2016 ήταν 25,7%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2009 ήταν σημαντικά χαμηλότερο στο 20,2%. Επιπλέον, η ζήτηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την τιμή πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών. Έκτοτε, τα προϊόντα οικιακής επωνυμίας έχουν γίνει σημαντικά φθηνότερα από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα τους (κυρίως σε περιόδους που δεν υπάρχουν προσφορές), δίνοντας στους καταναλωτές περισσότερες επιλογές.

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου προσπαθούν συνεχώς να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και, ως εκ τούτου, να αυξήσουν την κερδοφορία τους και να εργάζονται για τη δημιουργία νέων προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά. Οι αλλαγές στην ελληνική διατροφή και η στροφή σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής ωθούν τη ζήτηση για πιο υγιεινά προϊόντα, όπως αυτά με χαμηλό ή καθόλου αλάτι, ζάχαρη και κορεσμένα λιπαρά. Τέλος, τα ανταγωνιστικά προϊόντα είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για έτοιμα προς κατανάλωση επεξεργασμένα τρόφιμα. Τα έτοιμα τρόφιμα αντιμετωπίζουν έντονο

ανταγωνισμό από τον κλάδο της εστίασης, ειδικά από τους τομείς της παράδοσης και του γρήγορου φαγητού.

Οι υποκατηγορίες των ταχυφαγείων είναι μπιφτέκια, σνακ / σάντουιτς, πίτσες και σουβλάκια / έθνικ. Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων εξυπηρέτησης υψηλών ταχυτήτων ξεκίνησε με την υιοθέτηση ιδρυμάτων franchise όπου οι εταιρείες επέκτειναν τα δίκτυά τους σε οργανωμένες αλυσίδες. Ωστόσο, το «καυτό τμήμα» του σούπερ μάρκετ, που εντάσσεται στην αγορά τυπικών μαγειρευτών, ανταγωνίζεται άμεσα τα καταστήματα που προσφέρουν delivery. Τα μαγειρευτά στη «ζεστή γωνιά» παρασκευάζονται κυρίως από κατεψυγμένα τρόφιμα (φρέσκα κατεψυγμένα). Η αγορά στιγμιαίων τροφίμων παρουσίασε πτωτική τάση από το 2008 έως το 2013, αλλά βρίσκεται σε τάση ανάκαμψης από το 2014 και η αξία της εγχώριας αγοράς έτοιμων τροφίμων βρίσκεται σε άνοδο. Οι πωλήσεις έτοιμων προς κατανάλωση παγκοσμίως είναι 219.690 εκατομμύρια δολάρια και αναμένεται να αυξηθούν κατά 4,3% ετησίως έως το 2025 (ICAP, 2008).

4.5 Προσφορά έτοιμων φαγητών

Ο κλάδος των παρασκευασμένων τροφίμων αποτελείται από την πλειοψηφία των μεταποιητικών επιχειρήσεων, ενώ λιγότερες επιχειρήσεις εισάγουν αυτά τα προϊόντα. Πολλές από τις εταιρείες που ασχολούνται με τα εν λόγω προϊόντα δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη βιομηχανία τροφίμων και η πώληση παρασκευασμένων γευμάτων αντιπροσωπεύει μικρό μερίδιο του ετήσιου τζίρου τους. Ο κλάδος αυτός χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ μεγάλων εταιρειών που ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες του κλάδου επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο προϊόντων τους για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς.

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου επενδύουν στην αναβάθμιση των μηχανημάτων τους και στη διαφήμιση των προϊόντων τους, ενώ οι μικρότερες δεν μπορούν να διαθέσουν κεφάλαια για τέτοιες επενδύσεις. Έχουν επεκτείνει το δίκτυο διανομής τους και αύξησαν την παραγωγική τους ικανότητα, έτσι έχουν επιτύχει χαμηλότερο κόστος

παραγωγής και αυξημένο μερίδιο αγοράς τυποποιημένων έτοιμων γευμάτων σε σύγκριση με μικρότερες μονάδες παραγωγής. Επιπλέον, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των παραγόντων του κλάδου από μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ που προσφέρουν μεγάλη ποικιλία από έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα με τη δική τους επωνυμία.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, το μερίδιο αγοράς των προϊόντων ίδιας επωνυμίας έχει μειωθεί. Η πλειοψηφία των καταναλωτών (περίπου 2 στους 3 (62%)) πιστεύει ότι τα επώνυμα προϊόντα είναι υψηλής ποιότητας και 1 στους 2 καταναλωτές προτιμά πάντα να αγοράζει επώνυμα προϊόντα. Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή έχουν διαδραματίσει πολλές μεγάλες προσφορές που έχουν καταγραφεί στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια, με επώνυμα προϊόντα σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, ακόμη και σε σύγκριση με τη φθηνότερη επιλογή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Το 57% των Ελλήνων καταναλωτών δηλώνει ότι προτιμά περισσότερες προσφορές παρά χαμηλότερες τιμές. Τέλος, η σημαντική αύξηση του τουρισμού ενίσχυσε την επιχειρηματική δραστηριότητα σε τουριστικές περιοχές και έχει καταστεί σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη του κλάδου (Εθνος, 2019).

4.6 Καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών

Το catering παραμένει μια σημαντική αγορά, παρά τη σημαντική πτώση κατά 40% κατά τη διάρκεια της ύφεσης, με τους Έλληνες να δαπανούν περισσότερα από 6,5 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως σε παρασκευασμένα τρόφιμα.

Ο Πίνακας 2.1 δείχνει τη μείωση του καθαρού εθνικού εισοδήματος και των καταναλωτικών δαπανών των νοικοκυριών μεταξύ 2007 και 2016.

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

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών	147.079	159.108	157.389	152.038	139.855	128.866	122.909	120.500	118.013	116.821
Καθαρό εθνικό εισόδημα	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

Σύμφωνα με έρευνα του Εθνικού Γραφείου Στατιστικής της Κίνας (2016), το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών των νοικοκυριών αφορούσε τα τρόφιμα μεταξύ 2012

και 2016. Συγκεκριμένα, το ποσοστό κυμαίνεται από 20,1% το 2012 έως 20,7% το 2016. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς 50 catering είναι έτοιμο φαγητό. Οι τάσεις αναδεικνύονται. Με τη διεθνή ανάπτυξη, η αγορά έτοιμων τροφίμων αυξάνεται σταθερά και φαίνεται να ανταγωνίζεται άλλες επιλογές έτοιμων για φαγητό για εγκαταστάσεις εστίασης. Η πλειοψηφία των καταναλωτών αγοράζει έξι κατηγορίες τροφίμων σε πολύ υψηλές τιμές. Συγκεκριμένα, το 87% των καταναλωτών είναι έτοιμος καφές, 85% γλυκά και σνακ, 85% κρουασάν τυριού, 70% έτοιμα κρύα φαγητά, 63% έτοιμα μαγειρευτά, 51% έτοιμα.

4.7 Μέγεθος αγοράς έτοιμων φαγητών-Μερίδια αγοράς

Η αγορά των έτοιμων γευμάτων αυξήθηκε σημαντικά την περίοδο 2000-2007, με τον μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς να είναι περίπου 13%. Από το 2008, ο τομέας των έτοιμων τροφίμων παρουσιάζει αρνητικούς ρυθμούς μεταβολής λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης στη χώρα.

Η τριετής μείωση του μεγέθους της αγοράς εντάθηκε το 2011-2013, αλλά το 2014 ο κλάδος κατάφερε και ανέκτησε εν μέρει έδαφος που έχασε τα προηγούμενα έξι χρόνια. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται σε μια προσωρινή ανατροπή της ύφεσης που έχει σημειωθεί στην οικονομία. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις επιθετικές προνομιακές πολιτικές και εκπτώσεις που εφαρμόζονται και το γεγονός ότι οι καταναλωτές συσσωρεύουν αποθέματα υπό τον φόβο μιας οικονομικής κατάρρευσης, οδήγησε ορισμένους καταναλωτές να στραφούν στην αγορά ετοιμοπαράδοτων.

Το 2016, τόσο οι άμεσοι όσο και οι έμμεσοι φόροι μειώθηκαν λόγω της αυξημένης φορολογικής επιβάρυνσης για τους καταναλωτές. Το ΦΠΑ σε πολλά τρόφιμα άλλαξε από 13% σε 23%, μειώνοντας την αγοραστική δύναμη και μειώνοντας ακόμη και τη ζήτηση για βασικά είδη διατροφής. Ειδικότερα, ο κλάδος της κατεψυγμένης ζύμης σημείωσε απότομη πτώση των πωλήσεων κατά 19,7%. Τόσο τα επώνυμα όσο και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (PL) μειώθηκαν το 2016, κυρίως λόγω της αδυναμίας της Μαρινόπουλος, η οποία κατέχει σημαντικό μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ωστόσο, οι εταιρείες που πραγματοποιούν πωλήσεις στο εξωτερικό επηρεάζονται λιγότερο από την ύφεση από τις εταιρείες που στοχεύουν κυρίως στην ελληνική αγορά.

Η φωτογραφία του 2017 δείχνει σημάδια ανάκαμψης στη μαγειρική διατροφή καθώς η ελληνική οικονομία προβλέπεται να επιστρέψει σε ρυθμό ανάπτυξης άνω του 1%. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι δραστηριότητες αρκετών εταιρειών του κλάδου που ασχολούνται με την παραγωγή δικών τους επώνυμων προϊόντων για λογαριασμό της αλυσίδας σούπερ μάρκετ. Η γεωγραφική εξάπλωση ορισμένων αλυσίδων καταστημάτων, σε συνδυασμό με την επέκταση των προϊόντων με το δικό τους εμπορικό σήμα σε ευρύτερο τομέα, ενισχύουν τα υπό έρευνα προϊόντα.

Οι πωλήσεις προϊόντων PL αυξήθηκαν 18,6%, και ο όγκος πωλήσεων αυξήθηκε 12%. 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 μεγάλων παραγόντων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της κατηγορίας κατεψυγμένων έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων την περίοδο 2000-2017 ήταν 7,5%. Το 2017, η κατηγορία κατεψυγμένων τροφίμων αντιπροσώπευε το 42,8% της συνολικής αγοράς έτοιμων τροφίμων, το οποίο ήταν υψηλότερο από άλλες κατηγορίες.

Το μέγεθος (αξία) των κατεψυγμένων προϊόντων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω τριών παραγόντων. Η μείωση του ΦΠΑ στο 13% έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσφέρουν προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές και η βελτίωση των εθνικών χρηματοοικονομικών δεδομένων είναι ενθαρρυντική, δημιουργώντας ένα θετικό περιβάλλον για επενδύσεις από βασικούς παράγοντες του κλάδου και αλλάζοντας τις καταναλωτικές συνήθειες τροφίμων. (Standard Ready-to-eat) Οι πωλήσεις στα τμήματα τροφίμων και τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων ανήλθαν σε 2 δισεκατομμύρια ευρώ.

Μια ανάλυση 25 εταιρειών στον τομέα των στιγμιαίων τροφίμων το 2016 απέφερε έσοδα 438 εκατ. ευρώ, με τέσσερις μεγάλες εταιρείες να αντιπροσωπεύουν το 25% των πωλήσεων. Ο Μπάρμπα Στάθης διατηρεί ηγετική θέση στην ελληνική αγορά, με μερίδιο 50,1% στα κατεψυγμένα λαχανικά με το σήμα «Μπάρμπα Στάθης», μερίδιο 62,1% στα κατεψυγμένα λαχανικά και μερίδιο 24,4% στα κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, 26,3 % είναι. Mark "Golden Doe". Από την πώληση κατεψυγμένων λαχανικών, κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, φρέσκων λαχανικών, έτοιμων παγωμένων σαλατών και άλλων τροφίμων, τα έσοδα του Μπάρμπα Στάθης έφτασαν πέρυσι τα 141,58 εκατ. ευρώ. Τα έσοδα της Alpha από την πώληση κατεψυγμένων προϊόντων ξεπερνούν τα

30 εκατ. ευρώ. Οι πωλήσεις της εταιρείας αυξήθηκαν 12,11% και οι εξαγωγικές δραστηριότητες αυξήθηκαν 25%. Τον Ιούλιο του 2019, η Alpha ολοκλήρωσε μια επένδυση για την επέκταση του κτιριακού και μηχανολογικού της εξοπλισμού σε 10 εκατομμύρια ευρώ.

Ο Πίνακας 2.2 δείχνει το μερίδιο αγοράς των μεγάλων εταιρειών του κλάδου το 2017. Τα ποσοστά δείχνουν τη συμμετοχή μιας εταιρείας σε ολόκληρη την αγορά έτοιμων τροφίμων και όχι τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιείται. Πωλείται από εγχώριες εταιρείες. Οι συγκεντρώσεις που προκύπτουν από τις πέντε πρώτες εταιρείες που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα είναι σχετικά μέτριες και υπολογίζεται ότι ανέρχονται κατά μέσο όρο στο 33,5% της συνολικής αγοράς έτοιμων τροφίμων (ICAP, 2008).

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 ΦΑΡΜ 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

Στο τμήμα των έτοιμων προς κατανάλωση, οι πίτες αποτελούν μια μεγάλη μερίδα, η οποία φαίνεται να έχει αυξηθεί ελαφρώς από το 2013. Ακολουθούν συνταγές με βάση το κρέας, το ψάρι, τα θαλασσινά και το κοτόπουλο. Η κατηγορία της πίτσας είναι σχετικά στάσιμη τα τελευταία χρόνια. Τα παραπάνω περιεχόμενα φαίνονται 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%
Λουιά 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 γενικές εκτιμήσεις για την ανάπτυξη του κλάδου είναι θετικές. Το γεγονός αυτό βασίζεται στη βελτίωση της ποιότητας και της εικόνας των προϊόντων που προσφέρουν οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Εκτιμάται ότι οι πωλήσεις κατεψυγμένων λαχανικών και έτοιμων γευμάτων αναμένεται να αυξηθούν τα επόμενα χρόνια, με τη ζαχαροπλαστική να έχει τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης.

4.8 Εξαγωγική δραστηριότητα

Σύμφωνα με μελέτη της Global Greek, τα τρόφιμα και τα ποτά αποτελούν το 16% των εξαγωγών της Ελλάδας. Μετά τις φρέσκες ελιές (+110,19%), η μεγαλύτερη αύξηση των εξαγωγών την τελευταία πενταετία σημειώθηκε στα κατεψυγμένα φυτικά προϊόντα (+65,63%).

Η εξωστρέφεια αρκετών εταιρειών στον τομέα των τυποποιημένων παρασκευασμένων τροφίμων έχει εξαπλωθεί σε αγορές του εξωτερικού, με τη Δανία, τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελβετία, την Αυστρία, την Πορτογαλία και το Βέλγιο να είναι οι κύριοι προορισμοί στην Ευρώπη. Ωστόσο, οι ΗΠΑ, ο Καναδάς και η Αυστραλία είναι οι μεγαλύτερες αγορές που δείχνουν ενδιαφέρον για τα τυποποιημένα ελληνικά προϊόντα, με τη ζαχαροπλαστική να παρουσιάζει το υψηλότερο. Οι λόγοι 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 απήχησή τους στην ελληνική κοινότητα. Ειδικότερα, ο Καναδάς είναι η αγορά με τις υψηλότερες προοπτικές εξαγωγικής ανάπτυξης για τις ελληνικές εταιρείες του κλάδου, καθώς έχει σημειώσει αύξηση 100% στις εισαγωγές αυτών των προϊόντων

τα τελευταία χρόνια, από 3 εκατομμύρια CAD το 2012 σε 6 εκατομμύρια CAD το 2015 (Alfa, 2009).

4.9 Διαφημιστική δραστηριότητα

Στη βιομηχανία τυποποιημένων παρασκευασμένων τροφίμων, υπάρχει συνεχής καινοτομία και εισαγωγή, επομένως θεωρείται μια από τις πιο δυναμικές και ανταγωνιστικές αγορές. Η αγορά χαρακτηρίζεται από γνωστές μάρκες και η επικαιρότητα καταγράφει συνεχώς νέες τάσεις στην καινοτομία προϊόντων και στην επικοινωνιακή συμπεριφορά. Οι εταιρείες που διαχειρίζονται καταψύκτες έχουν επενδύσει στην καινοτομία και τις προωθητικές ενέργειες τα τελευταία χρόνια για να υποστηρίξουν τις πωλήσεις και το μερίδιό τους. Οι κύριες ενέργειες είναι η μείωση των τιμών, η προσφορά δωρεάν ποσοτήτων προϊόντων και η διοργάνωση προωθητικών ενεργειών σε σημεία πώλησης και άλλες εκδηλώσεις.

Οι διαφημιστικές καμπάνιες για προϊόντα του κλάδου διεξάγονται κυρίως σε συναισθηματικά πλαίσια. Οι περισσότερες τυπικές διαφημίσεις έτοιμων φαγητών χρησιμοποιούν συναισθηματικές πλατφόρμες με στοιχεία φροντίδας και οικειότητας. Γενικά, οι διαφημίσεις που φαίνεται να προσεγγίζουν περισσότερο το καταναλωτικό κοινό είναι δομημένες ιστορίες—αυτές που έχουν αρχή, μέση και τέλος. Η έμφαση στην ποιότητα των πρώτων υλών, καθώς και η έμπνευση από τις διατροφικές παραδόσεις και την ελληνική κουζίνα, είναι μέρος της στρατηγικής για την προώθηση και προώθηση των προϊόντων των εταιρειών του κλάδου. Όταν λανσάρουν νέα προϊόντα σε γεύση και συσκευασία, οι εταιρείες του κλάδου αναζητούν τον τέλειο συνδυασμό παράδοσης και καινοτομίας και χτίζουν την εικόνα της επωνυμίας τους γύρω από αυτόν τον συνδυασμό.

Πέρασαν οι εποχές που η τηλεόραση ήταν το μόνο μέσο για να προσεγγίσεις το κοινό και να προωθήσεις ένα προϊόν. Πλέον, τα σημεία επαφής με το καταναλωτικό κοινό έχουν αυξηθεί. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες επικοινωνίας επωνυμίας διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο, καθώς οι επωνυμίες αναζητούν διαδραστική επικοινωνία με την πελατειακή τους βάση. Οι νέες τεχνολογίες και οι δυνατότητες που προσφέρουν έχουν καταστήσει τις προσπάθειες ενημέρωσης του κοινού πιο περίπλοκες αλλά και πιο ενδιαφέρουσες (Capital Markets Experts, 2016).

4.10 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων του κλάδου

Τα κύρια σημεία πώλησης των προϊόντων του τομέα της έρευνας είναι τα σούπερ μάρκετ, οι φούρνοι, τα εστιατόρια, οι καφετέριες και τα ντελίβερι. Κάθε κανάλι κατανέμεται δυναμικά σε εξειδικευμένες κατηγορίες. Σε ορισμένες από αυτές τις κατηγορίες, το κανάλι των σούπερ μάρκετ έχει ήδη σημαντική παρουσία και διείσδυση, με την ανάπτυξη της ζαχαροπλαστικής στα σούπερ μάρκετ να αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διείσδυσης. Μια επένδυση που κατευθύνεται, εκτός από την αγορά ψωμιού, στην αγορά των έτοιμων αρτοσκευασμάτων.

Οι κύριες τοποθεσίες πωλήσεων για τα ερευνητικά προϊόντα είναι τα σούπερ μάρκετ, τα αρτοποιεία, τα εστιατόρια, οι καφετέριες και τα delivery. Κάθε κανάλι κατηγοριοποιείται δυναμικά σε ειδικές κατηγορίες. Σε ορισμένες από αυτές τις κατηγορίες, τα κανάλια των σούπερ μάρκετ έχουν ήδη σημαντική παρουσία και διείσδυση και η ανάπτυξη της ζαχαροπλαστικής στα σούπερ μάρκετ αποτελεί κλασικό παράδειγμα στρατηγικής διείσδυσης. Εκτός από την αγορά ψωμιού, επένδυση στην αγορά των έτοιμων ζαχαροπλαστικής.

Εταιρείες του κλάδου συνάπτουν συμφωνίες με σούπερ μάρκετ προκειμένου να προωθήσουν καλύτερα τα προϊόντα τους. Αυτές οι προσφορές περιλαμβάνουν προσφορές και διάφορες προσφορές. Ο τρόπος με τον οποίο προωθούνται και τιμολογούνται τα προϊόντα διαφέρει ανάλογα με το προϊόν και την αλυσίδα των σούπερ μάρκετ ή των καταστημάτων λιανικής. Στα σούπερ μάρκετ, οι πολιτικές τιμολόγησης περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό κινήτρων και προωθήσεων για τη βελτίωση της ορατότητας των προϊόντων μέσω της σωστής τοποθέτησης και της ομαδικής παρουσίας στα ράφια. Στον τομέα των τυποποιημένων παρασκευασμένων γευμάτων, η σταδιακή επέκταση εξειδικευμένων σημείων πώλησης όπως κρέας, γαλακτοκομικά, ψάρια και άλλα αναμένεται να εξελιχθεί σε ολοκληρωμένους χώρους για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων έτοιμων προς κατανάλωση που ανταποκρίνονται στις νέες καταναλωτικές συνήθειες (Καθημερινή, 2010).

Ο Πίνακας 2.4 δείχνει, με αλφαβητική σειρά, τις εταιρείες τυποποιημένων παρασκευασμένων γευμάτων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κατεψυγμένης ζύμης στην Ελλάδα.

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

ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	29.007.000
Προσωπικό	317
Δραστηριότητα	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.
Λοιπά στοιχεία	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.
Διεύθυνση	1ο χλμ. Κοζάνης Αργίλου, Τ.Θ. 211, 50100, Κοζάνη Τηλ: 2461042103-4, Fax: 2461033305 www.alfapastry.com
BAKER MASTER Α.Β.Ε.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2015 (€)	10.627.429
Προσωπικό	118
Δραστηριότητα	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης.
Λοιπά στοιχεία	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.
Διεύθυνση	Αρχαίου Θεάτρου 8, 17456, Άλμος, Αττική Τηλ: 2109944177, Fax: 2109952677 www.bakermaster.gr
BOLTON HELLAS Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	31.356.181
Προσωπικό	48

Δραστηριότητα	Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών οικιακής φροντίδας, ειδών διατροφής σε κονσέρβες, ειδών ατομικής υγιεινής και παραφαρμακευτικών προϊόντων.
Λοιπά στοιχεία	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 τρίπλαξ Α.Ε.Β.Ε. αλλάζοντας την επωνυμία της σε Τρίπλαξ 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.
Διεύθυνση	Μιχαλακοπούλου 91, 11528, Αθήνα, Αττική Τηλ: 2104897800, Fax: 2104897881 www.boltongroup.com
HELLENIC QUALITY FOODS A.E.T.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	103.464.372
Προσωπικό	755
Δραστηριότητα	Παραγωγή νωπών και καταψυγμένων προϊόντων ζύμης. Επεξεργασία νωπών και καταψυγμένων πουλερικών και παρασκευασμάτων. Διαφημιστικές εργασίες. Συμμετοχική εταιρεία. Διοικητικές και λογιστικές υπηρεσίες (για τον όμιλο επιχειρήσεων Ι. Φυλλίπου).
Λοιπά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1980 με αρχική επωνυμία Κανάκης Αντώνιος, Βιομηχανία Φύλλου Κρούστας - Καταίφι Α.Ε.Β.Ε., προήλθε δε από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης «Βιοφυλικάν» Αντώνιος Κανάκης η οποία είχε ιδρυθεί το 1962. Το 1986 η επωνυμία της άλλαξε σε Φύλλο - Καταίφι - Σφολιότα Α. Κανάκης Α.Ε.Β.Ε. Το 1999 η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε εκ νέου σε Κανάκι Α.Ε. Το 2015 η τσεκούρα απορρόφησε την εταιρεία ΚΩΦΙΑ Α.Ε. Τα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνουν καταψυγμένα παρασκευάσματα με ζύμη, τα οποία διατίθενται με το εμπορικό σήμα «Κανάκι» (πίτσες, πιάκια, πίτσες, Mini Calzon, Mini Hot Dogs, Ρίτσα) καθώς και έτοιμα παρασκευάσματα ψυγείου από κοτόπουλο με το εμπορικό σήμα «Μιμίκος - Κοτολογουδιές».
Διεύθυνση	Λεωφ. Γ. Γεννηματά, 19018, Μαγούλα, Αττική Τηλ: 2106161500, Fax: 2106161599 www.kanaki.gr www.mimikos.gr www.hqf.gr
ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΜΙΧΑΗΛ Α.Ε.Β.Ε. "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ"	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	67.179.000
Προσωπικό	320

Δραστηριότητα	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης, αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής
Λοιπά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2001. Το 2002 ο διακριτικός τίτλος της εταιρείας άλλαξε από «Ζύμες Αραμπατζή» σε «Ελληνική Ζύμη». Μέτοχος της πηλούχου 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.)
Διεύθυνση	1ος Δρόμος ΒΙΠΕΘ, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310723440, Fax: 2310795351 www.elizymi.gr
ΕΥΒΟΪΚΗ ΖΥΜΗ Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	6.395.507
Προσωπικό	127
Δραστηριότητα	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων ζύμης και παραδοσιακών ζυμαρικών.
Λοιπά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1997 από μετατροπή της Ζυμαρικά Ψαχνών Ε.Π.Ε. η οποία υπήρχε από το 1990. Το 2010 η πηλούχος 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.
Διεύθυνση	Καστέλλα, 34400, Ψαχνά, Εύβοια Τηλ: 2228023700, Fax: 2228022001 www.evaiiki-zimi.gr
ΖΑΝΑΕ ΖΥΜΑΙ ΑΡΤΟΠΟΙΑΣ ΝΙΚΟΓΛΟΥ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	29.445.325
Προσωπικό	180
Δραστηριότητα	Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο έτοιμων φαγητών, ψαριών, ψητών πιτεριών και τοματοειδών σε κοναέρβες, κομπόσας φρούτων και ζύμης αρτοποιίας.
Λοιπά στοιχεία	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 κοναέρβες, καθώς και έτοιμα πιάτα.

Διεύθυνση	ΒΙ.ΠΕ.Θ. Σίνδου, Ο.Τ. 49, Β' Φάση Γ Είσοδος, Τ.Θ. 1270, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310796360, Fax: 2310723597 www.zapae.gr
ΙΩΝΙΚΗ ΣΦΟΛΙΑΤΑ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	19.474.650
Προσωπικό	200
Δραστηριότητα	Η δραστηριότητά της στα έτοιμα φαγητά περιλαμβάνει κατεψυγμένες πίτες με το εμπορικό σήμα «Filosofhy» (σπανακόπιτα, τυρόπιτα, πατατόπιτα κ.α.). Επίσης, συνεργάζεται και με μεγάλες αλυσίδες super markets για την παραγωγή private label προϊόντων ζύμης.
Λοιπά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2000. Προήλθε από τη συγχώνευση της εταιρείας Ιωνική Σφολιάτα Αφεί Παρτοκαλίδη Ο.Ε. και της επιχείρησης Παρτοκαλίδης Γεώργιος.
Διεύθυνση	Οδός Νεωχοροούδας Ορειόκαστρου (1ο χλμ.), Τ.Θ. 192, 57008, Ιωνία, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310788120, Fax: 2310778225 www.ioniki.com
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ ΡΟΔΟΥΛΑ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	11.748.726
Προσωπικό	209
Δραστηριότητα	Παραγωγή και εμπόριο προϊόντων ζύμης και ζαχαροπλαστικής.
Λοιπά στοιχεία	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 παταβουρόπιτες.
Διεύθυνση	Αμαλιάδος 2 & Θρακομακεδόνων 74, 13671, Αχαρνές, Αττική Τηλ: 2102447550, Fax: 2102447117 www.rodoula.gr
OLYMPIC CATERING Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	30.010.000
Προσωπικό	240
Δραστηριότητα	Εκμετάλλευση κολυμβητών και εστιατορίων. Τροφοδοσίες (catering). Επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών. Παραγωγή κατεψυγμένων φαγητών και προϊόντων ζύμης.

Λογιά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1970 με την επωνυμία Μάρριος Ελλάς Αεροπορικές Υπηρεσίες Α.Ε. ως μετατροπή της εταιρείας Μάρριος Ελλάς Αεροπορικές Υπηρεσίες Ε.Π.Ε. η οποία προϋπήρχε από το 1968. Το 1967 η επωνυμία άλλαξε στη σημερινή. Το 2015 η τσεκούχος απορρόφησε την εταιρεία EVEREST ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε. Η εταιρεία παράγει έτοιμα κατεψυγμένα γούματα σε συσκευασίες 6-8 μερίδων ή σε ατομικές συσκευασίες, καθώς και σειρά γκόμα 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.
Διεύθυνση	Κτίριο 14β, 19019, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών "Ελ. Βενιζέλος", Αττική Τηλ: 2103541500, Fax: 2103541535 www.olympic-catering.gr
ΑΜΕΣΙΣ Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	17.808.000
Δραστηριότητα	Χονδρικό εμπόριο κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης
Λογιά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1990 από μετατροπή της ομόρρυθμης εταιρείας Κωνσταντίνος Αραμπατζής & Υιός Ο.Ε. Το 1999 απορρόφησε την Άλκας Α.Ε. και το 2000 η επωνυμία της άλλαξε από Αραμπατζής Κ.Μ. Α.Β.&Ε.Ε. στη σημερινή. Η τσεκούχος είναι θυγατρική της Μπάρμπα Στάθης Α.Ε. Η δραστηριότητά της συνίσταται στη διάθεση προϊόντων φύλλων ζύμης σφολιάτας, κανταϊφιού, πιασών, 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 πιασών, καθώς και τη διάθεση κατεψυγμένων πιασών.
Διεύθυνση	Δρόμος Α5, 57022, ΒΙ.ΠΕ. Σίνδου, Θεσσαλονίκη Τηλ: 2310798440, Fax: 2310796221 www.xrizizimi.gr
ΦΕΛΛΑΧΙΔΗΣ, Α., Α.Ε.Β.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2016 (€)	1.468.025
Προσωπικό	22
Δραστηριότητα	Παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων αρτοποιίας και ζύμης.
Λογιά στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1995 από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Φελλαχίδης Ανδρέας. Η δραστηριότητα στα έτοιμα φαγητά συνίσταται στην παραγωγή κατεψυγμένης πίτσας και πίτσας που διατίθεται στην αγορά με το εμπορικό σήμα «La Qualite».
Διεύθυνση	Αργυρουπόλεως 108, 16451, Αργυρούπολη, Αττική Τηλ: 2109935728, Fax: 2109966966

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

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

5.1 Η εταιρεία

Η μητρική εταιρεία της ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ είναι η εταιρεία «ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΙΣΣΑ». Η εταιρεία έχει την επωνυμία «Alpha Pastry» και δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυποποιημένων συνοδευτικών. Οι κύριες δραστηριότητές της είναι η εμπορία και η έκφραση φρέσκων και κατεψυγμένων τροφίμων και ποτών. Επιπλέον, στοχεύουμε να παρέχουμε υπηρεσίες αποθήκευσης εμπορευμάτων τρίτων. Ο όμιλος περιλαμβάνει την «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.», μια θυγατρική «Alfa Holdings USA, Inc» και μια θυγατρική «Kouzina Foods LLC».

5.2 Ιστορική αναδρομή

Η «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.» (εφεξής η «Εταιρεία»), που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ζαχαροπλαστικής, κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά τροφίμων. Η εταιρεία έχει την έδρα της στην πόλη της Κοζάνης (1 χλμ. Κοζάνης-Αργιλού) και διαθέτει ιδιωτικά υποκαταστήματα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα και Ηράκλειο. Η καταγωγή της άλφα ήταν στην Κοζάνη τη δεκαετία του 1950, όταν ο ιδρυτής της, Αθανάσιος Κουκουτάρης, άρχισε να φτιάχνει και να πουλά την παραδοσιακή πίτα «κίχι» στο χέρι.

Η Α. Κουκουτάρης Ο.Ε. ιδρύθηκε το 1965. Η εταιρεία αποκτά ένα αυτοκίνητο και σταδιακά γίνεται διάσημη και το πουλά στους γύρω νομούς της Κοζάνης. Με τα χρόνια, το δίκτυο πωλήσεων αναπτύχθηκε και επεκτάθηκε στην Κεντρική Μακεδονία και τη Θεσσαλία το 1977. Στη δεκαετία του 1980 οι δύο ανώνυμες εταιρείες ίδρυσαν την Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. και η Αικατερίνη Κουκουτάρη ΟΕ συγχωνεύονται για να σχηματίσουν την ΑΕ που υπάρχει σήμερα. Τα προϊόντα της εταιρείας γίνονται ευρέως γνωστά και η μαζική παραγωγή έχει γίνει γεγονός.

Η εταιρεία εκσυγχρονίστηκε τη δεκαετία του 1990 και οι πωλήσεις της εξαπλώθηκαν σε εθνικό επίπεδο. Στην Κοζάνη κατασκευάστηκε μια νέα εγκατάσταση, η οποία φτάνει πλέον τα 19.200 τετραγωνικά μέτρα και το 1998 ιδρύθηκε το υποκατάστημα Αθηνών. Φέτος η πίτα «Κιχή» μπήκε για πρώτη φορά στη λιανική, η εταιρεία λανσαρίστηκε, και η παραδοσιακή κοζανίτικη πίτα απλώθηκε σε όλη τη χώρα, προσελκύοντας πολλούς καταναλωτές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η πρωτοπορία

της εταιρείας έγκειται στο γεγονός ότι ήταν η πρώτη εταιρεία που ονομάτισε την πίτα στην Ελλάδα.

Τη δεκαετία του 2000 ιδρύθηκαν κέντρα πωλήσεων και διανομής σε μεγάλες πόλεις, καθώς και ιδιωτικές επιχειρήσεις σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ιωάννινα και η εταιρεία άρχισε να εξάγει τα προϊόντα της σε όλο τον κόσμο. Το 2005, η alfa παρουσίασε το πρώτο ταψί ψησίματος απευθείας από χαρτί φούρνου, για το οποίο κέρδισε το Βραβείο Καινοτομίας στη διεθνή εμπορική έκθεση ANUGA και PLMA. Την ίδια χρονιά ανοίγουν ιδιωτικές επιχειρήσεις στα Ιωάννινα και η Alpha ιδρύεται στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας.

Την τετραετία 2005-2009 ο Alpha κυριάρχησε στην ελληνική αγορά. Επεκταθείτε στην αγορά της HO.RE.CA με φρέσκα προϊόντα όπως κρουασάν και μπριός, παρέχοντας κέρδη, χρόνο και πωλήσεις στις επιχειρήσεις. Η Alpha ιδρύθηκε στο Βελιγράδι της Σερβίας το 2009 και τρία χρόνια αργότερα, η Alpha Pastry Creations ιδρύθηκε στη Βιρτζίνια των ΗΠΑ, ανοίγοντας το πρώτο «Alpha Pie House» κοντά στον Λευκό Οίκο.

Το 2012 παρουσίασε ένα αναγνωρίσιμο σύμβολο ανώτερης ποιότητας, επιδεικνύοντας την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων της και τα αγνά υλικά που χρησιμοποιεί. Το 2013, στο πλαίσιο της συνεχούς ανάπτυξης της Alpha, κυκλοφόρησαν κατεψυγμένα φύλλα ψησίματος και έτοιμα φύλλα ζύμης πίτσας για να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών.

Το 2017, η εταιρεία παρουσίασε ένα καινοτόμο προϊόν στην αγορά. Φύλλα "So Simple", δύο έτοιμα φύλλα για να φτιάξετε σπιτικές πίτες. Το προϊόν έχει κερδίσει την εύνοια των καταναλωτών μέσα σε ένα χρόνο και είναι από τα καλύτερα στην κατηγορία του. 1η θέση στην κατηγορία κατεψυγμένης ζύμης το 2019. Στο τέλος, ο Alpha καινοτομεί καθώς άνοιξε μια νέα κατηγορία στο ψυγείο, την «καραμέλα μας». Είναι ένα παγωμένο κέικ που μπορεί να ψηθεί. Όλα αυτά τα χρόνια, η Alfa επενδύει συνεχώς στην παραγωγή προϊόντων ποιότητας, συνδυάζοντας τη θρεπτική αξία και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής για να παρέχει στους καταναλωτές τα καλύτερα προϊόντα ζαχαροπλαστικής.

5.3 Ο όμιλος

Η μητρική εταιρεία του Ομίλου, ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε., ιδρύθηκε στην Κοζάνη το 1985 ως ανώνυμη εταιρεία από τη συγχώνευση δύο εγκατεστημένων εταιρειών, Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. Η έδρα της εταιρείας Αικατερίνη Κουκουτάρη Ο.Ε βρίσκεται στον Νομό Κοζάνης και η έδρα της βρίσκεται στο πρώτο χιλιόμετρο Κοζάνης - Αργιλού 501 00. Σύμφωνα με το καταστατικό, η διάρκεια της εταιρείας είναι 50 έτη, με δυνατότητα παράτασης της περιόδου μετά την απόφαση της γενικής συνέλευσης των μετόχων. Οι μετοχές των θυγατρικών και συνδεδεμένων εταιρειών του Ομίλου έχουν ως εξής:

Πίνακας 3.1: Εταιρείες του ομίλου

Εταιρεία	Έδρα	% Ποσοστό συμμετοχής 2019	Μέθοδος ενοποίησης
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Κοζάνη	Μητρική	
Alfa Holdings 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

Alpha Holdings USA, Inc. Ιδρύθηκε στις 22 Οκτωβρίου 2019, με έδρα στη Βιρτζίνια των Ηνωμένων Πολιτειών, με σκοπό τη συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια άλλων εταιρειών. Το τρέχον μετοχικό κεφάλαιο είναι \$49.000 και μοναδικός μέτοχος της εταιρείας είναι η «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.». Με έδρα το Ντέλαγουερ των Η.Π.Α., η Kouzina Foods LLC ιδρύθηκε στις 22 Οκτωβρίου 2019 με σκοπό την πώληση κατεψυγμένων τροφίμων και πιο συγκεκριμένα προϊόντων που κατασκευάζει η Αθανάσιος Κουκουτάρης Α.Ε. (Μάρκα: Alpha Pastry). Χρησιμοποιούμε την επωνυμία Kouzina στο εξωτερικό. Το τρέχον μετοχικό κεφάλαιο είναι \$100.000 και η μετοχική σύνθεση έχει ως εξής: Το 51% είναι η «Sinbad Foods Holding Co., LLC» και το 49% η «Alfa Holdings USA, Inc.» (εξ ολοκλήρου θυγατρική της «Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.»).

5.4 Παραγόμενα προϊόντα

Τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούν μέρος της τυποποιημένης βιομηχανίας παρασκευασμένων τροφίμων και εμπίπτουν στις κατηγορίες λιανικής, σέρβις τροφίμων, λιανικής πώλησης halal και σέρβις τροφίμων halal. Η εταιρεία διαθέτει συνολικά 92 κωδικούς προϊόντων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και 135 στον τομέα της εστίασης. Συμβολικά, μερικά από τα προϊόντα της Alpha είναι:

- Γλυκά (Τα Δικά μας Γλυκά) Πολλά από τα παραπάνω προϊόντα διατίθενται σε μεγάλη ποικιλία φύλλων και γεύσεων.
- Φύλλα (Φύλλα Τόσο Απλά)
- Παραδοσιακές πίτες (Κιχί, Μπουγάτσα Θεσσαλονίκης, Τσαλακωτή Πηλίου, Κασσιάτα Ζαγορίου κ.α.)
- Μίνι πίτες (Κλασικά, Διαλεχτά, Αρχοντικά τριγωνάρια κ.α.)
- Πίτσες (Pizza Al Forno)
- Κρουασάν (Αφράτα Κρουασάν Βουτύρου)

5.5 Διοίκηση της εταιρείας

Το διοικητικό συμβούλιο της ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε. αποτελείται από 3 διευθυντές, εκτελεστικούς και μη εκτελεστικούς συμβούλους. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για θητεία έξι ετών (6 έτη). Το διοικητικό συμβούλιο έχει το δικαίωμα να διαχειρίζεται την περιουσία της εταιρείας και να εκπροσωπεί την εταιρεία. Να αποφασίζει για όλα τα γενικά θέματα που σχετίζονται με την εταιρεία στο πλαίσιο του εταιρικού σκοπού, εκτός από αυτά που εμπίπτουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της γενικής συνέλευσης των μετόχων σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό της εταιρείας. Η σύνθεση του τριμελούς συμβουλίου έχει ως 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.

5.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Μια εταιρεία με απόλυτα ανθρωποκεντρική προσωπικότητα, η Alpha αναπτύσσεται συνεχώς με βάση το αφοσιωμένο και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό. Ο αριθμός των εργαζομένων στον όμιλο συνεχίζει να αυξάνεται και πλέον ξεπερνά τους 400. Συγκεκριμένα, στις 31 Δεκεμβρίου 2019 προσλάβαμε 411 σε 411 υπαλλήλους από 356 στις 31 Δεκεμβρίου 2018. Η σχέση με το προσωπικό συνδέει πλήρως την ανάπτυξη του με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, γι' αυτό και επένδυσε πάντα σε αυτές. Παρέχει στα talέντα την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και υποστηρίζει ενεργά την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Το 2019, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από σχετικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για να διατηρήσουμε τις γνώσεις μας ενημερωμένες και να διατηρήσουμε όλο το προσωπικό στην πρώτη γραμμή της ενημέρωσης.

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

Ο Όμιλος δεσμεύεται να σέβεται τη διαφορετικότητα κάθε εργαζομένου και δεν ανέχεται συμπεριφορές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διακρίσεις οποιουδήποτε είδους. Η Εταιρεία σέβεται πλήρως τα δικαιώματα των εργαζομένων της και έχει μια ατμόσφαιρα εργασιακού κόσμου. Ο Alpha συμμορφώνεται με την εργατική νομοθεσία και κανένας ελεγκτικός οργανισμός δεν κατηγορήθηκε για εργατικές παραβάσεις το οικονομικό έτος 2019.

5.7 Όραμα της εταιρείας

Όπως αντικατοπτρίζεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, το όραμα της εταιρείας είναι: «Το όραμά μας καθοδηγείται από το πάθος για τη δημιουργία ασφάλειας, ποιότητας και υψηλής θρεπτικής αξίας, ζυμωμένο με πάθος για τα τοπικά, αγνά και υψηλής ποιότητας υλικά μας.» Παραδοσιακές συνταγές συνδυάζονται με εξαιρετικές μεθόδους παραγωγής και καινοτόμες συσκευασίες για να «ξεκλειδώσουν τα χέρια όλων όσοι μας επιλέγουν».

5.8 Αξίες της εταιρείας

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που εσωτερικεύονται και μοιράζονται τα μέλη της εταιρείας και μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Η εταιρική κουλτούρα στο σύνολό της αντανακλά τις αξίες των δημιουργών και της επιχείρησης. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας. Συχνά περιλαμβάνει ένα σύνολο άτυπων κανόνων εργασίας που αναμφίβολα θα ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Αυτές οι μέθοδοι εργασίας έχουν γίνει μέρος της αναμφισβήτητης παράδοσης της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, η κουλτούρα αντανακλά τις αξίες της εταιρείας.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, η εταιρεία λειτουργεί με βάση θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες παραμένουν αμετάβλητες στο χρόνο:

- Ποιότητα Όσον αφορά τους καταναλωτές που μας εμπιστεύονται, η φιλοσοφία μας βασίζεται πάντα στα ασφαλή και υψηλής ποιότητας τρόφιμα φτιαγμένα αποκλειστικά από τα πιο αγνά και θρεπτικά επιλεγμένα υλικά της ελληνικής γης.
- Γεύση Προσθέτουμε τις αξίες μας σε κάθε μας δημιουργία, που συνδυάζει την τέχνη των ηλικιωμένων με την τεχνογνωσία των νεότερων για να προσφέρει μοναδικά προϊόντα απaráμιλλης γεύσης.
- Σεβασμός στην Παράδοση Στόχος μας είναι να δημιουργήσουμε αυθεντικά ελληνικά παραδοσιακά προϊόντα, με μοναδικά χαρακτηριστικά, αναγνωρισμένα ως τα καλύτερα στο είδος τους. Θέλουμε να φέρνουμε τη γεύση της παράδοσης στο οικογενειακό τραπέζι καθημερινά και να μοιραζόμαστε με τον κόσμο τη σημασία της υψηλής ποιότητας.

- Πρόοδος και Ανάπτυξη Η έρευνα, η ανάπτυξη και η καινοτομία είναι σημαντικές έννοιες στην επιχείρησή μας. Κύριο μέλημά μας και κατεύθυνση είναι η χρήση νέων τεχνολογιών τόσο για την ασφάλεια όσο και για την παραγωγή προϊόντων. Καθημερινά, συνδυάζουμε παραδοσιακές συνταγές με εξαιρετικές μεθόδους παρασκευής και καινοτόμες συσκευασίες για να δώσουμε γεύση και να κάνουμε τη ζωή πιο εύκολη για όλες τις οικογένειες.

5.9 Βραβεύσεις

Ο Alpha έχει λάβει τα ακόλουθα βραβεία:

- 2006: Διεθνής Έκθεση Τροφίμων & Ποτών Βραβείο PLMA, Βραβείο Καινοτομίας σε Χάρτινο Πιάτο.
- 2009: Δεύτερο βραβείο για δίσκους χαρτιού από την Anuga, μια διεθνή έκθεση για τη βιομηχανία ιδιωτικών ετικετών.
- 2015: ICAP Group Awards και True Leader Awards για υψηλές επιδόσεις και πρόοδο. Επιπλέον, έχει κερδίσει το Ελληνικό Βραβείο Εξαγωγών, ένα Αργυρό Βραβείο στην κατηγορία Κορυφαίες Βιομηχανικές Εταιρείες και ένα Χάλκινο Βραβείο στην κατηγορία Κορυφαία Επώνυμα Εξαγωγικά Προϊόντα.
- 2016: Στον Όμιλο ICAP απονεμήθηκε για δεύτερη φορά το Βραβείο True Leader. Κέρδισε το Ελληνικό Βραβείο Εξαγωγών, το Χάλκινο στην κατηγορία Ελληνική Εξαγωγική Εταιρεία, το Κορυφαίο Εμπορικό σήμα Εξαγωγικής Εταιρείας και το Αργυρό στην κατηγορία Βιομηχανική Εξαγωγική Εταιρεία.
- 2017: Η Made in Greece αποδίδει στην alfa τιμητική διάκριση Βιομηχανικής Αριστείας.
- 2018: Τα Pitatakia Snacks κέρδισαν Χρυσό Βραβείο στην κατηγορία «Είσοδος σε Νέα Αγορά/Κατηγορία» και ασημένιο βραβείο στην κατηγορία «Αύξηση πωλήσεων/μεριδίου προϊόντος» στα Self-Service Excellence Awards. 78 Βραβεία Ανάπτυξης και Βραβεία Ικανοτήτων.
- 2019: Τα Βραβεία Σούπερ Μάρκετ κέρδισαν Χρυσό στην κατηγορία Ελληνική Παραγωγή και Κληρονομιά και Ασημένιο στην κατηγορία Μάρκετινγκ και Επικοινωνιών, για μια νέα διαφημιστική καμπάνια με πρωταγωνιστές τους ιδρυτές του Alpha

5.10 Εγγύηση ποιότητας

Βασική αρχή της εταιρείας είναι να προσφέρει στους πελάτες της ασφαλή προϊόντα που πληρούν τις συμβατικές τους απαιτήσεις, πληρούν τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και επιτυγχάνουν τους ποιοτικούς στόχους που έχει θέσει η εταιρεία. Πολιτική της εταιρείας είναι να διασφαλίζει την ασφάλεια και την υγιεινή των προϊόντων της εφαρμόζοντας και ελέγχοντας όλες τις σχετικές διαδικασίες. Επιπλέον, η πολιτική της είναι να κατασκευάζει και να προμηθεύει προϊόντα ζύμης που ανταποκρίνονται πλήρως στις αναδυόμενες ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών μέσω της εφαρμογής διαδικασιών που ελέγχουν το περιβάλλον και την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Η διοίκηση της Alfa έχει λάβει μια σειρά από μέτρα που αποδεικνύουν τη δέσμευσή της για την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων που κατασκευάζει.

Το εργοστάσιο της εταιρείας είναι μια από τις πιο σύγχρονες παραγωγικές μονάδες στην Ευρώπη και διαθέτει πιστοποίηση ISO: 9001-2008 και HACCP. Συμμορφώνεται με τα αυστηρότερα διεθνή πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας IFS (International Food Standards) και BRC (British Retail Consortium) και έχει λάβει το υψηλότερο επίπεδο αξιολόγησης. Επιπλέον, είναι ενσωματωμένο σε ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύστημα ελέγχου υγιεινής τροφίμων και ανάλυση κινδύνου και αναγνώριση κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 22000: 2005 και ισχύει για όλες τις σχετικές διαδικασίες. Από την ανάπτυξη και το σχεδιασμό προϊόντων μέχρι την τελική διάθεση σε κάθε πελάτη, μέχρι το προϊόν.

Η Alpha παρέχει όλους τους πόρους που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με υψηλά πρότυπα, με συνεχή και αυστηρό έλεγχο. Ο έλεγχος διενεργείται από επαγγελματικό επιστημονικό προσωπικό σε ιδιωτική εγκατάσταση του Ινστιτούτου Χημείας και Μικροβιολογίας, εξοπλισμένη με τελευταίας τεχνολογίας μέσα ανάλυσης και διαχείρισης πρώτων υλών και δειγμάτων παραγωγής.

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας Halal

Η Alpha έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει πιστοποίηση Kosher και να δημιουργήσει προϊόντα κατάλληλα για την εβραϊκή διατροφή. Είναι επίσης πιστοποιημένο από τη Halal Certification Service GmbH, έναν διεθνώς αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης

Halal με έδρα την Ελβετία. Χαλάλ στα αραβικά αναφέρεται σε αυτό που επιτρέπεται σύμφωνα με τον ισλαμικό νόμο. Οι τροφές Halal πληρούν τις ισλαμικές διατροφικές συνήθειες και τις απαιτήσεις αγνότητας. Αυτή η πιστοποίηση μας επιτρέπει να εισέλθουμε ή να επεκτείνουμε την τοπική και παγκόσμια αγορά Halal.

5.11 Έρευνα & Ανάπτυξη

Η Alpha είναι προσανατολισμένη στην E & A και διαθέτει όλους τους πόρους που χρειάζονται τόσο σε ανθρώπινο όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Έχει επενδύσει στη δημιουργία ενός νέου τμήματος E & A προϊόντων που αναζητά συνεχώς νέες ιδέες για την ανάπτυξη θρεπτικών και καινοτόμων προϊόντων. Επιπλέον, αυτό το τμήμα είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την εφαρμογή της τεχνολογίας που υιοθετεί η εταιρεία και την ανάπτυξη μεθόδων για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα προϊόντα και τις λειτουργίες της εταιρείας. Η έγκαιρη και επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως τα «Leaves So Simple», «Our Sweets» διασφαλίζεται μέσω εκτεταμένης έρευνας και πειραματισμού από μια ομάδα έμπειρων επιστημόνων. Είναι επίσης ποιοτική βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων της.

5.12 Δίκτυο διανομής

Το δίκτυο διανομής της Alpha αποτελείται από έξι σύγχρονα κέντρα διανομής: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Ηράκλειο Κρήτης και Κέρκυρα, με 132 ιδιόκτητα οχήματα / φορτηγά. Η υπόλοιπη γεωγραφική περιοχή καλύπτεται από εκπροσώπους των συνεργατών μας, καλύπτοντας το 100% της Ελλάδας. Συγκεκριμένα, ο στόλος αποτελείται από 64 ιδιόκτητα φορτηγά που μεταφέρουν προϊόντα από την παραγωγή σε υποκαταστήματα και συνεργάτες και 68 συνεργαζόμενα οχήματα για διανομή εντός της πόλης. Επιπλέον, 48.000 τετραγωνικά μέτρα αποθηκευτικού χώρου. Επιπλέον, οι 50 περιφερειακοί μας διανομείς παρέχουν τον καλύτερο συντονισμό στη διανομή προϊόντων και την άμεση εξυπηρέτηση πελατών.

Η Alpha διαθέτει ισχυρό εθνικό δίκτυο με έμμεση διανομή στον κλάδο λιανικής (λιανικό εμπόριο, σούπερ μάρκετ κ.λπ.), με μεσάζοντα μεταξύ της εταιρείας και του τελικού καταναλωτή και άμεση διανομή των προϊόντων της στην Κίνα. Τομέας εστίασης - Υπηρεσίες εστίασης (αρτοποιείο, ζαχαροπλαστείο, εστιατόριο, ξενοδοχείο κ.λπ.), επικοινωνεί με τους τελικούς καταναλωτές μέσω πωλητών. Η εταιρεία πουλά

τα προϊόντα της σε 11.000 διαφορετικά σημεία πώλησης, συμπεριλαμβανομένων των υπεραγορών. Η ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων διανομής τροφίμων οδήγησε επίσης σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Έτσι, σήμερα η Alpha παράγει μια σειρά προϊόντων για λογαριασμό των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ και τα προϊόντα PL αποτελούν το 12% του τζίρου της.

Η Alpha παρακολουθεί την κίνηση των προϊόντων της μέσω πολλαπλών σημείων πώλησης (υπεραγορές) σε μηνιαία βάση χρησιμοποιώντας δεδομένα από την IRI και τη NIELSEN και προσαρμόζει τα προϊόντα της προς και από τη ζήτηση των σημείων πώλησης από την καταναλωτική μάζα.

Σε μια συνεχή εξελικτική προσπάθεια, η Alpha ολοκλήρωσε μια σημαντική επένδυση το 2019 για την ανανέωση και επέκταση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού της, αλλά θα συνεχίσει να κάνει αυτή την επένδυση και να επεκτείνει περαιτέρω τον κτιριακό εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της. Αυτές είναι, μεταξύ άλλων, κινήσεις που επιτρέπουν μεγαλύτερη χωρητικότητα, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και βέλτιστες προσαρμογές στη διανομή προϊόντων.

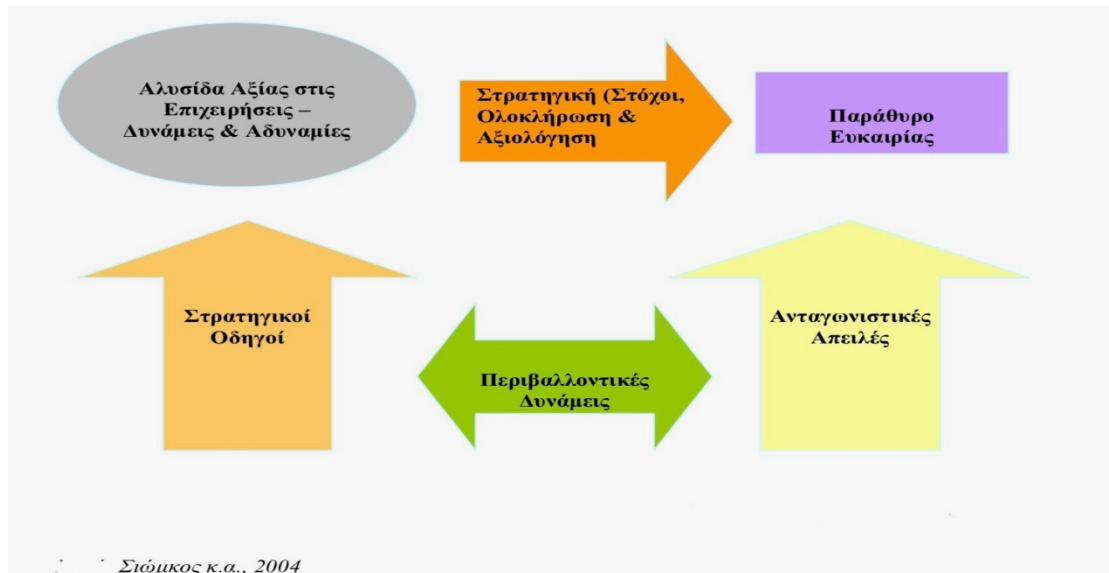
Σχέδιο στρατηγικής digital marketing και κοινωνικά δίκτυα

Η στρατηγική μάρκετινγκ εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία σχεδιάζει και προσφέρει αξία στους μετόχους της στην αγορά—χρησιμοποιώντας εκείνες τις ενέργειες που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας ως μέσο πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή, μέσω των στρατηγικών μάρκετινγκ, οι πελάτες αποκτώνται δημιουργώντας και διατηρώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σιώμοκος, κ.α., 2007).

Επειδή το Διαδίκτυο είναι ένα δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, προϋποθέτει ότι οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν τα τρέχοντα στάδια για να ενημερώσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια και τις επακόλουθες στρατηγικές μάρκετινγκ. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο γιατί είναι ο σύνδεσμος μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και επιχειρηματικής διαδικασίας. Η ύπαρξη ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου επιτρέπει στις εταιρείες να δημιουργούν νέες

επιχειρηματικές προσφορές, να αποκτούν πλεονέκτημα στους ανταγωνιστικούς κανόνες και να εξασφαλίζουν το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους πόρους για να αποδώσουν τα μέγιστα. Το B-web (Business Web) είναι ένα μοντέλο δράσης που χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο ως μέσο για επιχειρηματικές συναλλαγές όχι μόνο για διανομείς και προμηθευτές αλλά και για την παροχή εμπορικών υπηρεσιών σε πελάτες (ebusinessforum.gr, 2020).

6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ



Υπάρχουν 4 βήματα για ανάπτυξη της στρατηγικής δράσεων στο μάρκετινγκ.

- ⇒ 1^ο βήμα: Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας ανάλυσης SWOT που παρέχει στις εταιρείες πληροφορίες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους με βάση τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τους ανταγωνιστικούς κινδύνους τους.
- ⇒ 2^ο βήμα: Σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, οι εταιρείες πρέπει να επικεντρωθούν στο πλεονέκτημά τους έναντι των ανταγωνιστών τους. Είναι ένα σημαντικό βήμα γιατί μπορούν να ανταγωνιστούν άλλες εταιρείες μέσω της σωστής επιλογής μέσων και μεθόδων που πρέπει να αποφασιστούν. Η σημασία αυτού του βήματος καθορίζεται από το γεγονός ότι, με σωστή διαχείριση, δίνει στην επιχείρηση μια μακροπρόθεσμη προοπτική και αυτόματα παρέχει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ⇒ 3^ο βήμα: Καθορίστε τομείς δράσης που προσδιορίζουν ευκαιρίες για δράση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο συμμετέχει μια εταιρεία.
- ⇒ 4^ο βήμα: Το τελευταίο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα ακολουθήσει η εταιρεία προκειμένου να ολοκληρώσει τους

επιχειρηματικούς της στόχους, χρησιμοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (Gilligan, 2009)

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Η απόκτηση ταχύτητας: Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεχή επαφή με την αγορά και εντοπίζει πρώτα νέες ανάγκες και ευκαιρίες.

Η εμπορική επωνυμία: Οι διαδικτυακές αγορές και η διαδικτυακή διαφήμιση αυξάνουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και της επωνυμίας.

Η στρατηγική στόχευση: Η ύπαρξη στο Διαδίκτυο διευκολύνει τη στόχευση της αγοράς-στόχου.

Η Ενίσχυση πελατειακών σχέσεων: Οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να λάβουν άμεση εξυπηρέτηση, καλύτερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση, γεγονός που καθιστά δύσκολη την είσοδο των ανταγωνιστών.

Η ανάπτυξη διαδικτυακών πυλών: Τα ηλεκτρονικά καταστήματα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, γεγονός που με τη σειρά του κάνει την είσοδο πιο δύσκολη για τους ανταγωνιστές (Kleindl, 2001).

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ SOCIAL MEDIA

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα εργαλείο μάρκετινγκ γιατί επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Στόχοι μέσω κοινωνικής δικτύωσης:

⇒ **Ο έλεγχος της καλής φήμης και ο έλεγχος της από την Εταιρία.** Οι κύριοι δικτυακοί τόποι, οι μηχανές αναζήτησης, τα επιχειρηματικά ιστολόγια και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ελέγχονται όλα από τα συστήματα της εταιρείας προκειμένου να λαμβάνουν κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με την εικόνα της εταιρείας όσον αφορά τις επωνυμίες, τα προϊόντα και τους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται αυτές τις πληροφορίες πιο σωστά επιλέγοντας από τα σχόλια που λαμβάνουν από τις καμπάνιες τους ή από τις απαντήσεις που λαμβάνουν μέσω της διαχείρισης φήμης (ebusinessforum.gr, 2020).

⇒ **Προωθώντας και ενισχύοντας τα εμπορικά σήματα.** Η ενημέρωση από

όσους ενδιαφέρονται για τα προϊόντα και τις λειτουργίες της εταιρείας, καθώς και συζητήσεις με καταναλωτές, γίνονται συνεχώς στα social media. Η εταιρεία συμμετέχει ενεργά στις παραπάνω διαδικασίες και αποτελεί στρατηγική απόφαση καθώς στόχος είναι η δημιουργία σημείων επαφής με τα ενδιαφερόμενα μέλη ώστε η μεταξύ τους σχέση να επηρεάζεται μόνιμα και αμοιβαία. Αποτέλεσμα αυτής της σχέσης είναι η ενίσχυση και η συνεχής προώθηση των εταιρικών σημάτων, η οποία διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη αναγνώριση της εταιρείας και των σημάτων της (ebusinessforum.gr, 2020).

⇒ **Η προσέλκυση και η διατήρηση καταναλωτών.** Με τη διατήρηση του καναλιού στα κοινωνικά δίκτυα και την προώθηση του ενημερωτικού δελτίου, οι πελάτες ειδοποιούνται πρώτα, δικαιολογούνται περαιτέρω ως ακόλουθοι και μεταφέρουν το περιεχόμενο του επιχειρηματικού καναλιού. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται πιο δημοφιλείς με τις επιχειρήσεις τους, δημιουργούν θετικές απόψεις και συζητήσεις για τις επωνυμίες τους, αυξάνουν την επισκεψιμότητα της σελίδας και προσελκύουν νέους πελάτες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (ebusinessforum.gr, 2020).

⇒ **Η εξυπηρέτηση και η δέσμευσή των καταναλωτών.** Δημιουργούνται νέες τεχνολογικές ευκαιρίες και δυνατότητες για τις επιχειρήσεις. Αυτοί οι ιστότοποι έχουν σχεδιαστεί με συνδυασμό πολλών τεχνικών για να βοηθήσουν τους πελάτες να εξυπηρετήσουν, κάτι που με τη σειρά του βοηθά στη δημιουργία μιας πελατειακής βάσης. Οι τεχνολογίες AJAX και flash του επιτρέπουν να δομεί, να συνδυάζει και να αποδίδει πληροφορίες έτσι ώστε ο χρήστης να βρίσκεται σε πολλές σελίδες ταυτόχρονα και να μην φορτώνει ξανά όταν ο καταναλωτής αλλάζει τις επιλογές του. Αυτές οι τεχνολογίες βελτιστοποιούν την εμπειρία χρήστη της περιήγησης σε ιστότοπους και της αναζήτησης πληροφοριών, όπως ακριβώς ένα mashup, που σημαίνει μια φαινομενικά διάφορες πληροφορίες ιστότοπου (ebusinessforum.gr, 2020).

⇒ **Η ανάπτυξη νέων προϊόντων.** Με την άμεση ανατροφοδότηση των καταναλωτών, οι εταιρείες κατανοούν πότε μπορούν να δημιουργήσουν ή να βελτιώσουν τα προϊόντα τους. Επομένως, η συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης του προϊόντος πρέπει να είναι εταιρικός στόχος, ώστε οι πελάτες να είναι μέρος των επιθυμιών του ευρύτερου κοινού και να εργάζονται για αυτούς. Επομένως, οι πληροφορίες κοινωνικών δικτύων είναι στο πλευρό των εταιρειών για να αποκτήσουν επιτυχημένα προϊόντα (ebusinessforum.gr, 2020).

⇒ **Η έρευνα αγοράς και το καταναλωτικό προφίλ.** Η συμμετοχή των καταναλωτών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας τρόπος συλλογής δημογραφικών δεδομένων. Πώς ενεργούν στο διαδίκτυο, πώς ανταλλάσσουν πληροφορίες και απόψεις και γενικότερα πώς εκφράζονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προκύπτουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των αναγκών των καταναλωτών. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη δημιουργία προφίλ καταναλωτών και την αξιολόγηση της έρευνας αγοράς.

⇒ **Η διαφήμιση στα κοινωνικά δίκτυα.** Παρέχουν τη δυνατότητα δημιουργίας περιεχομένου που σχετίζεται και εμφανίζεται στις καταναλωτικές συνήθειες. Υπάρχουν επίσης ιστότοποι που προσφέρουν υπηρεσίες διαφήμισης και καταγραφής στατιστικών και δημογραφικών δεδομένων από διαδικτυακές προτιμήσεις καταναλωτών (Kleindl, 2001)

7 Προτάσεις – Συμπεράσματα

7.1 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 – Threats), WO (Weaknesses – Opportunities), WT (Weaknesses – Threats) (Tapscott, 2000).

7.2 Εναλλακτικές στρατηγικές SO

Η Alpha Pastry έχει μακρόχρονη παρουσία στο χώρο των κατεψυγμένων προϊόντων, καταφέρνοντας να καθιερώσει ένα ισχυρό brand name, να αποκτήσει πιστούς καταναλωτές και στις βάσεις πωλήσεων όλων των μεγάλων αλυσίδων λιανικής της χώρας. Αυτό διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων και καθιστά εύκολη τη διάθεσή τους στην αγορά, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται σε ένα ευρύ φάσμα γεύσεων και να παράγουν ευεργετικά αποτελέσματα για τις πωλήσεις. Παράλληλα, ενισχύει συνεχώς την παρουσία της στις αγορές του εξωτερικού και είναι ένας από τους πιο δυναμικούς εξαγωγείς της χώρας.

Η εφαρμογή πρότυπων μεθόδων τόσο στην κατασκευή όσο και στον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων ευνοεί την διείσδυση και εδραίωσή τους στις απαιτητικές αγορές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις όπου οι γραμμές παραγωγής της είναι εξοπλισμένες με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας που της επιτρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα παραγωγής και παραγωγικότητας. Η παρουσία σε ένα εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διατροφικές συνήθειες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών σχετικά γρήγορα.

Αυτό επιτρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική σας για να διατηρήσετε τα οφέλη της γρήγορης απόκρισης. Ως εκ τούτου, είναι δυνατή η δυναμική είσοδος σε άλλους υποτομείς τροφίμων σύμφωνα με τις σύγχρονες διατροφικές τάσεις και τους γρήγορους ρυθμούς των καταναλωτών. Επιπλέον, μπορεί να προσθέσει νέα εξειδικευμένα είδη στη γκάμα των προϊόντων σας για να καλύψει τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των καταναλωτών σας. Θα μπορούσε να είναι μια μικρή αγορά, για παράδειγμα, η

δυσανεξία στη γλουτένη ή οι διαβητικοί, αλλά έχει βελτιώσει το κοινωνικό αποτύπωμα της εταιρείας και ως εκ τούτου.

Η εταιρεία συλλέγει και επεξεργάζεται πληροφορίες για να επεκτείνει τη γκάμα προϊόντων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, καθώς και σε καταναλωτές με ιδιαίτερες διατροφικές προτιμήσεις και ανάγκες, καθώς και σε μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Συνοπτικά, αυτή η εναλλακτική αφορά μια εστιασμένη επιχειρηματική στρατηγική μέσω της ανάπτυξης προϊόντων και της διατήρησης μιας στρατηγικής διαφοροποίησης των επιχειρήσεων.

7.3 Εναλλακτικές στρατηγικές ST

Η εδραιωμένη θέση της εταιρείας στην αγορά και η ισχυρή οικονομική θέση της επιτρέπουν στην εταιρεία να αντέξει τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Η εφαρμογή και τήρηση διεθνών προτύπων ποιότητας στην παραγωγή των προϊόντων της ενισχύει την παρουσία της στις αγορές του εξωτερικού στις οποίες προχωρά η εταιρεία, γεγονός που της επιτρέπει να εκτονώσει την πίεση που ασκεί στην εγχώρια αγορά, κυρίως μειώνοντας τις αγορές δύναμη των καταναλωτών. Τα χιλιάδες ζαχαροπλαστεία σε όλη τη χώρα αποτελούν επίσης παράγοντα πίεσης καθώς καλύπτουν μεγάλο μέρος της αγοράς. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως σε μεγάλα καταστήματα λιανικής και μερικά μικρότερα καταστήματα λιανικής. Η Alfa διαθέτει μια σειρά προϊόντων HO.RE.CA για εστιατόρια, καφετέριες και catering.

Η προστιθέμενη αξία από τη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών είναι οι ευκαιρίες που προκύπτουν για την περαιτέρω διεύρυνση της εταιρείας στον αντίστοιχο κλάδο. Ένας κλάδος που μπορεί να αποφέρει υψηλά κέρδη για την alfa ως μια αναγνωρίσιμη μάρκα μπισκότων alfa, σε συνδυασμό με την παραγωγική της ικανότητα και το δίκτυο διανομής της, αποτελούν ασφαλείς προϋποθέσεις συνεργασίας με πολλές εταιρείες του κλάδου λιανικής. Επιπλέον, μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στον ανταγωνισμό καινοτομώντας και διαφοροποιώντας τόσο στα προϊόντα που κατασκευάζει όσο και στις μεθόδους διαφήμισης.

Εκτός από την παραγωγή προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης, η Alpha Pastry αξιοποιεί τόσο την επωνυμία της όσο και τη θέση της στην αγορά για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να αντιμετωπίσει την πίεση από τους ανταγωνιστές σε άλλους υποτομείς τροφίμων. Μπορεί να επεκταθεί. Τα τελευταία χρόνια έχουμε μπει στην αγορά σταδιακά, όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων στην κατηγορία «σνακ» όπως τα

Pita Takia και οι τoρτίγιες. Επομένως, αυτή η εναλλακτική αφορά τη διατήρηση μιας στρατηγικής επιχειρηματικής συγκέντρωσης και στρατηγικής διαφοροποίησης των επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης της αγοράς και της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

7.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WO

Εκτός από την παραγωγή προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης, η Alpha Pastry χρησιμοποίησε το εμπορικό σήμα και τη θέση της στην αγορά για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και έχει αντιμετωπίσει πιέσεις από ανταγωνιστές σε άλλους υποτομείς τροφίμων. μπορεί να επεκταθεί. Τα τελευταία χρόνια μπήκαμε σταδιακά στην αγορά, όπως λανσάροντας νέα προϊόντα στην κατηγορία «σνακ», όπως τα Pita Takia και τα tacos. Επομένως, αυτή η επιλογή σχετίζεται με τη διατήρηση της στρατηγικής συγκέντρωσης επιχειρήσεων και της στρατηγικής διαφοροποίησης των επιχειρήσεων με την ανάπτυξη αγορών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η Alpha έχει σχεδιάσει ειδικά προϊόντα μόνο για αγορές του εξωτερικού, στο πλαίσιο της συνεχούς ανάπτυξης και δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων. Ένα από αυτά είναι μια πίτα γεμιστή με ελληνική σαλάτα, η οποία είναι πολύ δημοφιλής στους ξένους καταναλωτές. Επιπλέον, η Alpha μετακόμισε για να ανοίξει το πρώτο της κατάστημα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ένα μοναδικό προϊόν που έχει αποδειχθεί ευεργετικό. Το μαγαζί αυξάνεται καθημερινά σε δημοτικότητα καθώς η μετάβαση των Αμερικανών στη μεσογειακή διατροφή επηρέασε καταλυτικά την επιτυχία του έργου.

Και οι δύο λειτουργούν νέα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Όπως και στην Ευρώπη, αυτό είναι ένα έργο για να διατηρήσουμε τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξής μας και να επεκτείνουμε το μερίδιο αγοράς μας στο εξωτερικό. Εν ολίγοις, διατηρώντας παράλληλα την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης, προτείνουμε μια κεντρική επιχειρηματική στρατηγική μέσω της ανάπτυξης της αγοράς που προάγει την κάθετη ολοκλήρωση.

7.5 Εναλλακτικές στρατηγικές WT

Οι κύριοι ανταγωνιστές της Alpha στη βιομηχανία τυποποιημένων παρασκευασμένων τροφίμων παράγουν επιθετικά κατεψυγμένα προϊόντα όπως κρέας και λαχανικά και αποκομίζουν υψηλά κέρδη από αυτά τα προϊόντα. Η έλλειψη δραστηριότητας της εταιρείας σε άλλες κατηγορίες κατεψυγμένων προϊόντων την ανάγκασε να βρει διέξοδο στις αγορές του εξωτερικού. Η αυξανόμενη ζήτηση για κατεψυγμένα προϊόντα πίτας επέτρεψε στην Alpha να αυξήσει περαιτέρω το μερίδιο αγοράς της στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη των εξαγωγών και το άνοιγμα νέων καταστημάτων στο εξωτερικό για τα δικά τους προϊόντα θα προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και υψηλά κέρδη. Συνοψίζοντας, προτείνεται η ανάπτυξη μιας κεντρικής στρατηγικής διαχείρισης μέσω της αγοράς, διατηρώντας παράλληλα μια διαφοροποιημένη στρατηγική διαχείρισης.

Πίνακας 8.1: Μήτρα TOWS alfa pastry

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> -Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής -Ισχυρή παρουσία στην εγχώρια αγορά -Ελληνικό προϊόν -Άνθρωπος - Ηγέτης -Σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός -Πιστοποιημένα προϊόντα -Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> -Λειτουργία μόνο στην κατεψυγμένη αρτοποιία
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	<ul style="list-style-type: none"> <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης προϊόντων <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Διαφοροποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Διαφοροποίησης
ΑΠΕΙΛΕΣ (T)	<ul style="list-style-type: none"> <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς και ανάπτυξης νέων προϊόντων <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Διαφοροποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Συγκέντρωσης μέσω ανάπτυξης αγοράς <u>Επιχειρησιακή Στρατηγική</u>: Διαφοροποίησης

7.6 Συμπεράσματα

Από τη μεγάλη εικόνα της προηγούμενης αναλυτικής στρατηγικής, η Alpha Pastry φαίνεται να ακολουθεί μια εστιασμένη στρατηγική μέσω της ανάπτυξης της αγοράς με κάθετη ολοκλήρωση που βασίζεται στην εξωτερική ανάπτυξη. Βρίσκοντας ευκαιρίες και απειλές, καθώς και πλεονεκτήματα και αδυναμίες, δημιουργήθηκε το TOWS Matrix.

Αυτή η μεθοδολογία όχι μόνο εντόπισε τις ήδη εφαρμοσμένες στρατηγικές της εταιρείας, αλλά ανέδειξε και πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές. Με αυτόν τον τρόπο, ως επιχειρηματική στρατηγική, αναμένουμε ότι θα μπορέσουμε να προωθήσουμε περαιτέρω την κεντρική στρατηγική μας μέσω της ανάπτυξης της αγοράς, στοχεύοντας παράλληλα στην εξωτερική ανάπτυξη και την κάθετη ολοκλήρωση προκειμένου να επεκτείνουμε το μερίδιο αγοράς μας στις αγορές του εξωτερικού. Παράλληλα, ακολουθήστε την εσωτερική ανάπτυξη και δημιουργήστε συνεργασίες με εταιρείες λιανικής. Τέλος, όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική, πρέπει να επιμείνετε στην επιλογή σας να ανταγωνιστείτε τη διαφοροποιητική στρατηγική σας και στην παροχή υψηλής ποιότητας και καινοτόμων προϊόντων. Είναι άλλωστε φανερό πως εξ αιτίας του ανταγωνιστικού πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση που έχει επιλεγεί διαμορφώνεται αυτή τη στρατηγική για να αντιμετωπιστεί ο υφιστάμενος ή προβλεπόμενος ανταγωνισμός.

Βιβλιογραφία

Alfa, 2009. *Η ιστορία μας*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>

Capital Markets Experts, 2016. *Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020*. Αθήνα , s.n.

ebusinessforum.gr, 2020. *Επίδραση, αξιοποίηση και διαχείριση του Συμμετοχικού Διαδικτύου (Web 2.0) για την ανάπτυξη και το σχεδιασμό επιχειρησιακών λειτουργιών και στρατηγικών: εφαρμογές στον τουριστικό κλάδο και στα Μ.Μ.Ε*, Αθήνα : s.n.

Gilligan, C. & W. M., 2009. *Strategic Marketing Planning*, UK: Butterworth-Heinemann. .

Hal, V., 2015. *ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ: ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (ΕΠΙΤΟΜΟ)*. s.l.: Εκδόσεις Κριτική.

ICAP, 2008. *Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη*, , Αθήνα : ICAP.

ICAP, 2008. *ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΟΙΜΑ ΦΑΓΗΤΑ*, s.l.: ICAP.

Kleindl, B., 2001. *Strategic Electronic Marketing: Managing e-business.* , s.l.: South Western College Publishing..

Tapscott, D. T. D. & L. A., 2000. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs.*, Boston,: Harvard Business School Press. .

Εθνος, 2019. *Μελέτη για τις ελληνικές εξαγωγές τροφίμων και ποτών - Οι ανερχόμενες αγορές*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.ethnos.gr/Economy/article/73450/melethgiatisellhnikesexagogestrofimonkaipotonoianerxomenesagores>

[Πρόσβαση 2022].

Επαγγελματικό Κλαδικό Περιοδικό: Ο Αρτοποιός, Σεπτέμβρης-Οκτώβρης 2018.

Κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, , s.l.: s.n.

IEMME, 2007. *HACCP σε εταιρείες εστίασης*, s.l.: IEMME.

IOBE, 2011. *Κλάδος τροφίμων Ελλάδα*, s.l.: IOBE.

Καθημερινή, 2010. *Μικρή πτώση στις πωλήσεις έτοιμων φαγητών την τελευταία διετία*.

[Ηλεκτρονικό]

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

Μακεδονία, 2022. *Τα ελληνικά τρόφιμα που πρωταγωνιστούν στις εξαγωγές*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.makthes.gr/ta-ellinika-trofima-poy-protagonistoun-stis-exagoges->

243846

[Πρόσβαση Φεβρουάριος 2022].

Μήλιος, Γ., 1993. *Στοιχεία Οικονομικής Αγνωσίας (Το διδακτικό βιβλίο “Πολιτικής Οικονομίας” της Γ’ Λυκείου*. s.l.:Πολιτική Οικονομία.

Μπουράντας Κ. Δημήτριος, 2015. *Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι – Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*, , s.l.: Εκδόσεις Μπένου .

Παλάσκας, ,. & Χριστόπουλος, Δ., 1997. *Ποσοτικές Μέθοδοι Οικονομικής Ανάλυσης - Θεωρία και Εφαρμογές*,. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παρασκευόπουλος, Θ., 1998. *«Για το βιβλίο των Θόδωρου Λιανού και Γιώργου Χρήστου “Πολιτική Οικονομία για την Γ’ Λυκείου”»*,. s.l.:Πολιτική Οικονομία.

Παυλόπουλος, Γ., 1976. *Οικονομική Θεωρία - Μικροοικονομική*. স্তা.নাঈ:Εκδόσεις Σάκκουλας.

Σιώμκος, Ι. & C. A., 2007. *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλης .

Τερζίδης, Κ., 2004. *Μάνατζμεντ: Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική .